

Schwanck, Anke; Ruiz, Marcelo

Book

Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 22

Provided in Cooperation with:

Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Bauhaus-Universität Weimar

Suggested Citation: Schwanck, Anke; Ruiz, Marcelo (2015) : Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt, Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 22, ISBN 978-3-95773-188-7, Bauhaus-Universitätsverlag, Weimar,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:wim2-20150227-23570>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/107706>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen

Anke Schwanck
Marcelo Ruiz

Schriftenreihe der Professur
Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

herausgegeben von Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Anke Schwanck, Marcelo Ruiz

Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO)

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

herausgegeben von

Prof. Hans Wilhelm Alfen

Band 22

Prof. Hans Wilhelm Alfen (Hrsg.)

Anke Schwanck, Marcelo Ruiz

Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO)

Abschlussbericht zum Forschungsprojekt:

Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO)

Anke Schwanck

Marcelo Ruiz

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wird mit den Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung
unter den Förderkennzeichen 01PW11017A und 01PW11017B gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

IMPRESSUM

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Band 22

Herausgeber

© Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Bauingenieurwesen,
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Marienstr. 7A
99423 Weimar

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in den Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Leitende Forschungsstelle

Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Bauingenieurwesen,
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

Kooperationspartner

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Forschungsmittelgeber

Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Autoren

Bauhaus-Universität Weimar: Dipl.-Ing., Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Anke Schwanck
HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.: Dipl.-Ing. Marcelo Ruiz

Weitere Mitarbeit

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.: Silja Tyllilä, M.A.

Umschlaggestaltung

Christian Mohr

Druck

Schätzl-Druck GmbH & CO. KG, Donauwörth

ISBN

978-3-95773-188-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografischen Daten sind über <http://d-nb.de> abrufbar.

Bauhaus-Universitätsverlag Weimar als Imprint von VDG-Weimar, Kromsdorf 2015

BAUHAUS
UNIVERSITÄTSVERLAG

Vorwort des Herausgebers

Flächen an Hochschulen sind eine notwendige aber kostenintensive Ressource. Die Größe und Qualität der für Lehre und Forschung bereitgestellten Flächen, beeinflusst direkt die Lehr- und Forschungsleistungen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen an Hochschulen sind begrenzt. Daher ergibt sich für die Hochschulen die Notwendigkeit, hochschulinterne Prozesse zur Steuerung der Fläche zu integrieren. In dem Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (kurz: FLHO) werden diese Steuerungsprozesse thematisiert.

Die Publikation gibt die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes wieder. Es werden systematisierte und wissenschaftlich fundierte Grundlagen, Praxiserfahrungen und Handlungsempfehlungen dargestellt, wie die Allokation von Flächenressourcen erfolgen kann. Angesprochen werden sollen damit insbesondere Akteure aus Lehre, Forschung, Hochschulverwaltung, Bau- und Liegenschaftsverwaltungen sowie Politik.

Finanziell gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Fachlich und administrativ hat das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Projektträger im DLR das Forschungsprojekt betreut. Im Namen aller Beteiligten möchte ich mich für die Möglichkeit der Umsetzung unserer Forschungsidee und die Betreuung bedanken.

Mein besonderer Dank gilt Frau Schwanck für die Leitung des Projekts und die inhaltliche Bearbeitung von Seiten der Bauhaus-Universität Weimar. Bedanken möchte ich mich ebenso bei unserem Forschungspartner dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. – Herrn Dr. Stratmann, Herrn Dr. Vogel, Herrn Ruiz und Frau Tyllilä – für die gute und ergebnisorientierte Zusammenarbeit. Durch diese Kooperation konnten wir die Erfahrungen aus der praktischen Beratung mit theoretischen Forschungsarbeiten zielführend zur Lösung der Forschungsaufgabe kombinieren.

Zum Gelingen des Forschungsprojektes beigetragen hat auch der wissenschaftliche Beirat. Herrn Bäuerlein (Universität Stuttgart), Herrn Saller (Universität Zürich) und Herrn Dr. Schulz (Bauhaus-Universität Weimar) danke ich für ihr großes Engagement und ihre hilfreichen Anregungen in diesem Rahmen.

Entscheidend für die Umsetzung des Forschungsprojektes waren die Befragungen und die intensiven Gespräche mit Hochschulvertretern sowie Experten aus Forschungseinrichtungen, Krankenhäusern, der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen, die uns Einblicke in ihre Institutionen und ihre Arbeit gegeben haben. Ihnen gilt dafür besonderer Dank.

Für den redaktionellen Endschliff und die organisatorische Unterstützung bei der Publikation danke ich Frau Weber, Frau Reichardt und Frau Benz.

Weimar, im Januar 2015

Prof. Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XIV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVI
1. EINFÜHRUNG	1
1.1. Hintergrund und Problemstellung (Schwanck, Ruiz)	1
1.2. Zielstellung (Schwanck, Ruiz).....	1
1.3. Beteiligte und Funktionen (Schwanck, Ruiz)	2
1.4. Stand der Wissenschaft und Praxis (Schwanck, Ruiz)	3
1.5. Methodik und Vorgehensweisen (Schwanck, Ruiz).....	4
1.6. Hypothesen und Fragestellungen (Ruiz, Schwanck).....	9
1.7. Begriffsbestimmung (Schwanck)	10
2. RAHMENBEDINGUNGEN IM FLÄCHENMANAGEMENT (RUIZ)	12
2.1. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen	12
2.1.1. Das föderale Bildungs- und Forschungssystem in Deutschland.....	12
2.1.2. Liegenschaftsmanagementmodelle zwischen Land und Hochschule.....	14
2.1.2.1. Hochschule als Nutzer	14
2.1.2.2. Hochschule als Mieter	15
2.1.2.3. Hochschule als Eigentümer	16
2.1.3. Entwicklungstendenzen des Liegenschaftsmanagements	17
2.1.4. Die Neue Institutionenökonomie als Perspektive auf die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen	18
2.1.5. Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz	24
2.1.5.1. Verdichtung der Verfügungsrechte	24
2.1.5.2. Ansätze zur Überwindung der Agenturproblematik	26
2.1.6. Ergebnisse der Hochschulbefragung: Institutionen und hochschulinterne Flächensteuerung	30
2.1.7. Fazit	34
2.2. Organisatorische Rahmenbedingungen	35
2.2.1. Organisatorische Besonderheiten von Hochschulen.....	35
2.2.1.1. Hochschulen zwischen Institution und Organisation	36
2.2.1.2. Legitimität: Formal- und Aktivitätsstruktur	39
2.2.1.3. Systemtheorie: Wissenschaft und Erziehung	41
2.2.1.4. Arbeits- und Interessensorganisation.....	42
2.2.1.5. Hochschulen als Expertenorganisationen	43

2.2.1.6. Entscheidungsfindung in Hochschulen: „Organisierte Anarchien“	44
2.2.1.7. Historische Perspektive: die 1970-Reform von der Ordinarien- zur Gruppenuniversität	47
2.2.1.8. Zusammenfassung: Das Steuerungsproblem der Hochschulen.....	49
2.2.2. Ressourcensteuerung	51
2.2.2.1. Normative Steuerung	51
2.2.2.2. New Public Management: das aktuelle Leitbild moderner Ressourcensteuerung.....	57
2.2.3. Zusammenfassung: blockierte hochschulinterne Steuerung der Ressource Fläche?.....	64
2.3. Flächenspezifische Rahmenbedingungen	65
2.3.1. Vom Raum zur Fläche: Begriffsklärungen	66
2.3.2. Steuerungsrelevante Unterschiede von Flächen	71
2.3.3. Flächenarten und Nutzungsbereiche	72
2.3.4. Nutzungskosten.....	77
2.3.5. Bedarfsplanung und Monitoring	80
2.3.6. Zentralisierungs- und Modularisierungsfähigkeit von Flächen.....	82
2.3.7. Fazit	85
3. GRUNDLAGEN FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL (SCHWANCK)	88
3.1. Gängige Verfahren in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung	88
3.2. Beispiele für Verfahren und Instrumente in Forschungseinrichtungen.....	89
3.3. Vorstellung interner Steuerungsverfahren an Hochschulen	91
3.3.1. Raumanweisung	91
3.3.2. Bonus-Malus-Modell	92
3.3.3. Mieter-Vermieter-Modell	95
3.3.4. Flächenmarkt.....	98
3.3.5. Flächenverteilung in Gremien	99
3.3.6. Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen.....	100
3.3.7. Mehrfachnutzungen.....	102
3.3.8. Flächenpoolkonzepte	103
3.3.9. Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen	103
3.3.10. Strategische Flächenorganisationen.....	104
3.3.11. Kennzahlenvergleiche	104
3.3.12. Arbeitsplatz- und Büroformkonzeptionen	105

3.3.13. Flexibilisierte Mietverträge	105
3.3.14. Outsourcing	105
4. UMFRAGE ZUR ANWENDUNG VON FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLEN (RUIZ, SCHWANCK UNTER MITARBEIT VON TYLLILÄ)	107
4.1. Zielstellung	107
4.2. Methodik und Vorgehensweise.....	107
4.3. Merkmale des Rücklaufs	107
4.4. Ergebnisse der Befragung	111
4.4.1. Flächensteuerungsgründe	111
4.4.2. Instrumente der Flächensteuerung	112
4.4.3. Verfahren der Flächensteuerung	113
5. VERGLEICHENDE FALLSTUDIEN ZUR ANWENDUNG VON FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLEN	115
5.1. Zielstellung (Schwanck, Ruiz).....	115
5.2. Methodik und Vorgehensweise (Schwanck, Ruiz).....	115
5.3. Darstellung der Fallstudien	117
5.3.1. Bauhaus-Universität-Weimar (Schwanck)	117
5.3.2. Fachhochschule der Wirtschaft Hannover (Ruiz)	121
5.3.3. Hanzehoogeschool Groningen (NL) (Ruiz)	124
5.3.4. Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar (Schwanck)	128
5.3.5. Hochschule Magdeburg Stendal (Ruiz)	132
5.3.6. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Ruiz)	137
5.3.7. Katholische Stiftungsfachhochschule München (Schwanck).....	141
5.3.8. Gottfried Wilhelm Leibniz-Universität Hannover (Ruiz)	146
5.3.9. King's College London (GB) (Ruiz)	152
5.3.10. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (Schwanck)...	158
5.3.11. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Schwanck)	162
5.3.12. Technische Universität Dresden (Schwanck).....	171
5.3.13. Universität Erfurt (Schwanck)	179
5.3.14. Friedrich-Schiller-Universität Jena (Schwanck).....	183
5.3.15. Universität Konstanz (Ruiz)	188
5.3.16. Universität Rostock (Schwanck)	193
5.3.17. Universität Stuttgart (Ruiz).....	199

5.3.18. Universität Tilburg (NL) (Ruiz)	205
5.3.19. Universität Zürich (CH) (Schwanck).....	208
5.4. Auswertung zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen (Schwanck)	214
5.5. Auswertung zu bestehenden Rahmenbedingungen und Flächenmanagement- Implementierungsbedingungen (Ruiz)	215
5.5.1. Die Situation	216
5.5.2. Arbeitsteilung und Spezialisierung	220
5.5.3. Divisionale und funktionale Flächenverfügungsstrukturen	222
5.5.4. Konfiguration	225
5.5.5. Zusammenfassung	230
6. FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL (SCHWANCK)	232
6.1. Konzeption	232
6.2. Bewertung der Hauptverfahren mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie.....	234
6.2.1. Property-Rights-Theorie	234
6.2.2. Transaktionskosten-Theorie	236
6.2.3. Principal-Agent-Theorie.....	237
6.3. Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen	239
6.3.1. Hauptverfahren.....	239
6.3.2. Raumanweisung.....	240
6.3.3. Bonus-Malus-Modell.....	241
6.3.4. Mieter-Vermieter-Modell	243
6.3.5. Flächenverteilung in Gremien	245
6.3.6. Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen.....	247
6.3.7. Bereichernde Verfahren.....	250
6.3.8. Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Hauptverfahren und bereichernden Verfahren	250
6.4. Modellevaluation - Wirkung des entwickelten Flächensteuerungsmodelles.....	251
7. IMPLEMENTIERUNG VON FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLEN (RUIZ)	253
7.1. Vorgehensweise.....	253
7.2. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen in Sachsen-Anhalt	254
7.2.1. Liegenschaftspolitische Institutionen	255
7.2.2. Hochschulstrukturreform 2004.....	255
7.2.3. Modernisierung des Landesimmobilienmanagements	256

7.3. Hochschule Magdeburg-Stendal	257
7.3.1. Neugründungsphase	257
7.3.2. Auswirkungen der Hochschulstrukturreform 2004 auf die Hochschule...	259
7.3.3. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse	259
7.3.4. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle	265
7.4. Otto-von-Guericke Universität Magdeburg	269
7.4.1. Neugründungsphase	269
7.4.2. Auswirkungen der Hochschulstrukturreform 2004 auf die Hochschule...	270
7.4.3. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse	272
7.4.4. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle	280
7.5. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg	284
7.5.1. Liegenschaftspolitische Institutionen	284
7.5.2. Sanierung und Modernisierung als zentrale Zukunftsaufgaben.....	285
7.5.3. Impulse für hochschulinternes Flächenmanagement	287
7.6. Universität Stuttgart	289
7.6.1. Ursprünge und erste Auslagerungsplanungen.....	289
7.6.2. Entwicklung einer Hochschulstadt in Vaihingen.....	291
7.6.3. Wachstumsgrenzen: Die Unterbringung als „Raumproblem“	292
7.6.4. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse	294
7.6.5. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle	302
7.7. Erfahrungen aus der Implementierung der Flächensteuerungsmodelle	305
7.7.1. Einfluss der liegenschaftspolitischen Rahmensetzungen auf den Implementationsprozess	305
7.7.2. Einfluss der Organisationsstrukturen	306
7.7.3. Flächeneigenschaften	308
7.7.4. Vergleich des steuerungsrelevanten Bedarfsniveaus/Quantitative Effekte der Steuerungsmodelle	310
7.7.4.1. Mathematik an Universitäten	312
7.7.4.2. Chemie an Universitäten	314
7.7.4.3. Bauingenieurwesen an Fachhochschulen.....	316
7.7.4.4. Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen	318
7.7.4.5. Fazit	320
8. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK (RUIZ, SCHWANCK).....	321

ANHANG	XIX
A ONLINE-FRAGEBOGENUNTERSUCHUNG UND AUSGEWÄHLTE BEFRAGUNGSERGEBNISSE (RUIZ, SCHWANCK UNTER MITARBEIT VON TYLLILÄ)	XX
B GESPRÄCHSLEITFADEN (SCHWANCK, RUIZ).....	XXXII
C DOSSIERS ZU DEN RAHMENBEDINGUNGEN IN DEN BUNDESLÄNDERN (RUIZ).....	XXXVII
D QUELLENVERZEICHNIS	CXXXVIII
E INTERNETQUELLEN	CLV
F EXPERTENINTERVIEWS.....	CLXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsmethodik	8
Abbildung 2: Hochschule als Nutzer	15
Abbildung 3: Hochschule als Mieter	16
Abbildung 4: Hochschule als Eigentümer	16
Abbildung 5: Entwicklungstendenzen der liegenschaftspolitischen Strukturen.....	18
Abbildung 6: Grundgedanke der Institutionenökonomie.....	19
Abbildung 7: Principal-Agent-Problematik.....	20
Abbildung 8: Agenturkosten	22
Abbildung 9: Einfluss der Verfügungsrechte auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte	32
Abbildung 10: Einfluss der immobilienwirtschaftlichen Anreize auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte	33
Abbildung 11: Einfluss der Informations- und Kontrollsysteme auf die Instrumentendichte.....	33
Abbildung 12: Einfluss der direkten Verhaltenssteuerung auf die Instrumentendichte	34
Abbildung 13: Dreiteilung der Hochschulorganisation.....	43
Abbildung 14: Ausbaustand und räumliche Auslastung an deutschen Hochschulen	55
Abbildung 15: Rahmenplanrichtwerte	56
Abbildung 16: Handbuch der Bedarfsplanung 1974, Nutzungsbereichsdefinitionen	75
Abbildung 17: Nutzungsprofile im Hochschulbereich 1997	76
Abbildung 18: Beispiele für Kostenflächenarten und -kennwerte	78
Abbildung 19: Kostenprofile unterschiedlicher Fächer 1997	79
Abbildung 20: Kostenverhältnisse unterschiedlicher Nutzungsbereiche, Gewichtungsfaktoren ..	79
Abbildung 21: Zentralisierungsfähigkeit der Nutzungsbereiche.....	84
Abbildung 22: Flächenmanagementbezogene Nutzungsbereichsdefinitionen	87
Abbildung 23: Instrumente zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, in Prozent.....	113
Abbildung 24: Verfahren zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, in Prozent.....	114
Abbildung 25: Übersicht Fallstudien	116
Abbildung 26: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen	216
Abbildung 27: Größe der Fallhochschulen.....	219
Abbildung 28: Anzahl der Professuren pro m ² -Nutzfläche 1-6	221
Abbildung 29: Ausmaß der divisional spezialisierten Flächenverfügungsstrukturen.....	225
Abbildung 30: Umfang der Institutsspanne	227
Abbildung 31: Bereinigter Umfang der Institutsspanne (ohne dreigliedrige HS)	228
Abbildung 32: Umfang der Fakultätsspannen.....	229
Abbildung 33: Einteilung unterstützender Instrumente zur Flächensteuerung.....	232
Abbildung 34: Einteilung der Flächensteuerungsverfahren nach Hauptverfahren und bereichernde Verfahren	233
Abbildung 35: Verfügungsrechte bei den Hauptverfahren.....	235

Abbildung 36: Beeinflussung der Transaktionskosten bei den Hauptverfahren.....	236
Abbildung 37: Transaktionskosten bei den Hauptverfahren.....	237
Abbildung 38: Handlungsalternativen aus Informationsasymmetrie bei hochschulinternen Flächensteuerungsmodellen.....	238
Abbildung 39: Agency-Kosten bei den Hauptverfahren.....	239
Abbildung 40: Übersicht zur Raumanweisung	240
Abbildung 41: Übersicht zum Bonus-Malus-Modell.....	243
Abbildung 42: Übersicht zum Mieter-Vermieter-Modell	245
Abbildung 43: Übersicht zur Flächenverteilung in Gremien	246
Abbildung 44: Übersicht zu hochschulinternen Zielvereinbarungen über Flächenressourcen	249
Abbildung 45: Verknüpfungsmöglichkeiten der Hauptverfahren mit bereichernden Verfahren	251
Abbildung 46: Campusplan Herrenkrug	258
Abbildung 47: Campus Stendal	258
Abbildung 48: Grundmodell Bonus-Malus.....	264
Abbildung 49: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Bauwesen	267
Abbildung 50: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Wirtschaftswissenschaften.....	268
Abbildung 51: Auswirkungen der Hochschulstrukturreform auf die Flächenbilanz der Fakultäten der Universität Magdeburg 2005	270
Abbildung 52: Bauliche Leitidee zur Campusstärkung	271
Abbildung 53: Rechenweg im Bonus/Malus-Modell	276
Abbildung 54: Entwicklung der Flächenbilanz an der OvG Universität Magdeburg	281
Abbildung 55: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Mathematik.....	282
Abbildung 56: Entwicklung der Studentenzahlen 1890 – 1990	290
Abbildung 57: Gesamtplan für den Bereich Vaihingen, Planungsstand 1964.....	291
Abbildung 58: Baulicher Entwicklungsstand in Vaihingen im Jahr 2012.....	292
Abbildung 59: Entwicklung der Hauptnutzflächen Bereich Vaihingen	293
Abbildung 60: Flächengovernance: Institute, Verfügungspool und Flächencontrolling	298
Abbildung 61: Betreuungsrelationen in den Fallhochschulen.....	311
Abbildung 62: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in m ²	312
Abbildung 63: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in Prozent.....	313
Abbildung 64: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch	313
Abbildung 65: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in m ²	314
Abbildung 66: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in %.....	315
Abbildung 67: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch	315
Abbildung 68: Bauingenieurwesen an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in m ²	316
Abbildung 69: Bauingenieurwesen an Fachhochschulen, Flächenbedarfe und -bestände in %..	317
Abbildung 70: Bauingenieurwesen an FH's, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch.....	317

Abbildung 71: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in m ²	318
Abbildung 72: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in %.....	318
Abbildung 73: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch ..	319
Abbildung 74: Verfahren zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, Häufigkeit	XXXI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz	31
Tabelle 2: Positive und negative Effekte loser Kopplung	38
Tabelle 3: Beispiele für Verfahren und Instrumente zur Flächensteuerung in Forschungseinrichtungen	90
Tabelle 4: Hochschulen in Deutschland.....	107
Tabelle 5: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Bundesland.....	108
Tabelle 6: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Träger.....	109
Tabelle 7: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Hochschultyp	109
Tabelle 8: Studierende nach Hochschultyp, Mittelwert	109
Tabelle 9: Verteilung der Hochschulen auf Standorttypen	110
Tabelle 10: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, eigentumsähnliche Rechte.....	110
Tabelle 11: Interne Gründe zur Flächensteuerung, Mehrfachnennungen	111
Tabelle 12: Externe Gründe zur Flächensteuerung, Mehrfachnennungen	112
Tabelle 13: Interne und externe Gründe zur Flächensteuerung	112
Tabelle 14: Indikatoren der Situation	217
Tabelle 15: Datentabelle situationsspezifische Faktoren.....	218
Tabelle 16: Hochschultypen nach Größenklassen	219
Tabelle 17: Indikatoren der Arbeitsteilung und Spezialisierung	224
Tabelle 18: Datentabelle divisionale Flächenverfügungsstrukturen.....	224
Tabelle 19: Konfigurationsindikatoren.....	226
Tabelle 20: Ausmaß der Gliederungstiefe	228
Tabelle 21: Flächensteuerungsrelevante Hochschulanalysekategorien.....	230
Tabelle 22: Fachbereiche der Hochschule Magdeburg-Stendal 2013.....	260
Tabelle 23: Gegenüberstellung des alten und neuen Flächenbedarfs der fachlichen Einrichtungen der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg im Jahr 2004.....	270
Tabelle 24: Fakultäten der Universität Magdeburg 2013.....	274
Tabelle 25: Fakultäten der Universität Stuttgart seit 2002.....	294
Tabelle 26: Gewichtungsfaktoren monetärer Steuerungsmodelle.....	308
Tabelle 27: Datentabelle divisionale Flächenverfügungsstrukturen.....	309
Tabelle 28: Ansätze zur Kontextsteuerung	321
Tabelle 29: Durchgeführte Fallstudien	324
Tabelle 30: Flächensteuerungsrelevante Organisationsmerkmale.....	324
Tabelle 31: Interne Gründe zur Flächensteuerung, Träger	XXIX
Tabelle 32: Externe Gründe zur Flächensteuerung, Träger	XXIX
Tabelle 33: Instrumente der Flächensteuerung im Einsatz, Mehrfachnennungen.....	XXIX
Tabelle 34: Instrumente der Flächensteuerung in Planung, Mehrfachnennungen.....	XXX

Tabelle 35: Verfahren der Flächensteuerung im Einsatz, detailliert	XXX
Tabelle 36: Verfahren der Flächensteuerung in Planung, detailliert.....	XXXI

Abkürzungsverzeichnis

ABL	Amt für Bau und Liegenschaften, Abteilung E des Landesamt für Zentrale Dienste des Ministeriums für Finanzen und Europa des Saarlandes
AFB	Arbeitskreis für Bedarfsbemessung von Hochschulen
AÖR	Anstalt öffentlichen Rechts
BBL	Betrieb für Bau und Liegenschaften
BLB	Landesbetrieb für Bau und Liegenschaften des Landes Nordrhein-Westfalen
BLB NRW	Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen
BLSA	Bau- und Liegenschaftsmanagement des Landes Sachsen - Anhalt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CAD	Computer-Aided Design
CAFM	Computer-Aided Facility Management
DIN	Deutsche Industrie-Norm, Verbandszeichen des Deutschen Instituts für Normung e. V.
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FH	Fachhochschule
FLHO	Forschungsprojekt "Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen"
FLM	Flächenmanagement
FPI	Finanzen, Personal, Infrastruktur
FU	Freie Universität
GEFMA	German Facility Management Association
GMSH	Gebäudemanagement Schleswig - Holstein
HBFG	Hochschulbauförderungsgesetz
HBM	Hessisches Baumanagement
HEFCE	Higher Education Funding Council for England
HFG	Hochschulfreiheitsgesetz
HfM	Hochschule für Musik
HIS	Hochschul-Informationen-System GmbH
HMWK	Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst
HNF	Hauptnutzfläche
HS	Hochschule
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KLUG	Kosten- und leistungsuntersetzte Gesamtfinanzierung
KSt	Kostenstelle
LFN	Landesliegenschaftsfonds Niedersachsen
LHO	Niedersächsische Landeshaushaltsordnung
LOM	Leistungsorientierte Mittelverteilung
LUBOM	Leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung
LZD	Landesamt für Zentrale Dienste des Saarlandes
MdF	Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg
MHH	Medizinische Hochschule Hannover

NF	Nutzfläche
NFS	Nationalfond Schweiz
NGF	Nettogrundfläche
NGF	Netto-Grundfläche
NHS	Neue Hochschulsteuerung
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
NPM	New Public Management
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
OvG	Otto-von-Guericke
RLBau	Richtlinien für die Planung und Durchführung von Bauaufgaben
RNA	Raumnutzungsarten
RSZ	Regelstudienzeit
Rumbon’N Norm	„Ruimtebehoefte model hoger beroepsonderwijs Nederland“, zu Deutsch: Hochschul-Raumbedarfsmodell der Niederlande
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte (heute steht SAP als Markenname)
SBN	Staatliches Baumanagement Niedersachsen
SDI	Sprachen & Dolmetscher Institut München (Träger der Hochschule)
SIB	Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement
SLUB	Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden
SMG	UK Higher Education Space Management Group
SMP	UK Higher Education Space Management Project
SMWK	Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
SMWK	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
TMBWK	Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
TU	Technische Universität
TUD	Technische Universität Dresden
UdS	Universität des Saarlandes
UZH	Universität Zürich
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WIMI	wissenschaftlicher Mitarbeiter
ZLF	Zentrum für Lehrerbildung und Fachdidaktik

1. EINFÜHRUNG

1.1. Hintergrund und Problemstellung

Hochschulen in Deutschland haben in den letzten Jahren im Zuge mehrerer Reformprozesse an Autonomie hinzugewonnen, um sich besser im internationalen Wettbewerb behaupten zu können. Zugleich messen moderne Volkswirtschaften dem Bildungssektor eine immer entscheidendere Bedeutung für die Wirtschaftskraft bei. In dieser mit Erwartungen aufgeladenen Umbruchsituation rückt das Wissen um die Bedingungen erfolgreicher Hochschulen immer stärker in den Mittelpunkt von Forschungsanstrengungen, die in den letzten Jahren unter dem Stichwort Wissenschaftsökonomie gebündelt wurden.

Wissenschaftsökonomie im engeren Sinne befasst sich mit der Allokation und Optimierung des Ressourceneinsatzes im Wissenschaftssystem. Die Steuerung von Hochschulressourcen hat in den vergangenen Jahren einen Paradigmenwechsel vollzogen: Über viele Jahre stand die Detailsteuerung der Hochschulen durch die zuständigen Wissenschafts- und Finanzministerien im Mittelpunkt, beispielsweise über Stellenpläne und Flächenrichtwerte. Demgegenüber erfolgt seit einigen Jahren eine stärkere Globalsteuerung und eine Verlagerung der Ressourcenverantwortung in die Hochschulen. Die Ressourcenallokation erfolgt zunehmend durch hochschulinterne Prozesse.

Damit einher geht der vermehrte Einsatz von neuen Steuerungsinstrumenten im Sinne des New Public Management, der sich zunehmend an ökonomischen Kriterien orientiert. Die Zuweisung von Ressourcen erfolgt neben wissenschaftlichen Erfolgskriterien für Forschung und Lehre auch unter Effizienzgesichtspunkten. Ziel der hochschulinternen Ressourcensteuerung ist die Optimierung des Ressourceneinsatzes und die Identifizierung von Einsparpotenzialen.

Im Hochschulsystem können im Wesentlichen drei strategische Ressourcen unterschieden werden, über deren Verteilung eine Hochschulleitung Steuerungsimpulse für Lehre und Forschung setzen kann: Personal, Geld und Ausstattung (vor allem Geräte und Fläche). Die Größe und die Qualität der bereitgestellten Flächen für die Hochschuleinrichtungen spielen eine wichtige Rolle, da über deren Zuordnung wesentliche Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung von Forschung und Lehre festgelegt werden, besonders bei experimentell arbeitenden Einrichtungen. Mit Flächen- und Raumprogrammen gestaltet man Wissenschaftspolitik. Erforderlich ist daher eine differenzierte Betrachtung der Flächenstrukturen, des Flächenbedarfs und des Bewirtschaftungsaufwandes. Darüber hinaus handelt es sich bei der Fläche nach dem Personal um die kostenintensivste Ressource.

1.2. Zielstellung

Ziel des Projektes ist die Entwicklung von Modellen zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen und ihre praktische Erprobung. In einem Vergleich der Modellvarianten sollen die Wirkungsmechanismen ermittelt, verglichen und theoretisch reflektiert werden. Das Projekt stützt sich dabei auf Referenzhochschulen sowohl in Deutschland als auch im europäischen Ausland, die mit der Einführung von Modellen der hochschulinternen Optimierung der Steuerung des Flächenbedarfs, z. B. auch mit Hilfe monetärer Komponenten, begonnen haben.

1 Einführung

Nach zu Beginn des Forschungsprojektes vorliegenden Erkenntnissen sind die Erfolge einer Ökonomisierung der Flächensteuerung bislang eher begrenzt. Entweder die Implementation ist am Widerstand der Wissenschaftler gescheitert oder die Steuerung besitzt lediglich einen rein informatorischen Charakter ohne Budgetrelevanz. Zwischen dem theoretischen Anspruch nach wirksamen Steuerungsmodellen und der praktischen Leistungsfähigkeit der Steuerungsmodelle klafft bisher eine große Lücke.

Ziel des Forschungsprojekts ist es, dieses Defizit bei der empirischen Aufarbeitung und der wissenschaftlich-theoretischen Reflexion der praktisch eingesetzten Instrumente zum Flächenmanagement zu beseitigen und die theoretischen sowie wirtschaftswissenschaftlichen Grundlagen der einzelnen Steuerungsmodelle zu erarbeiten. Zugleich soll untersucht werden, ob und wie die bestehenden Modelle verbessert werden können. Im Ergebnis werden Empfehlungen für die zukünftige Allokation und Steuerung von Flächenressourcen nach "objektivierten" Kriterien für Hochschulen erarbeitet und Hinweise für die praktische Einführung gegeben.

In der Arbeit wird der Bereich der Flächenoptimierung in Lehre und Forschung fokussiert. Flächenoptimierungen in der Hochschulverwaltung sind nicht Untersuchungsgegenstand der Arbeit, da sich die Struktur dieser Bereiche wenig von der klassischen staatlichen Verwaltung unterscheidet und sich daher Konzepte aus diesen Bereichen auf die Hochschulverwaltung übertragen lassen.

Die Arbeit richtet sich in erster Linie an Hochschulvertreter. Es sollen einerseits die Hochschulmitarbeiter angesprochen werden, die mit der strategischen Planung sowie operativ mit dem Flächenmanagement befasst sind. Andererseits richtet sich die Untersuchung an alle Lehrenden und Forschenden, die direkt von Flächensteuerungsmaßnahmen betroffen sind.

1.3. Beteiligte und Funktionen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ist im Rahmen der Förderlinie „Wissenschaftsökonomie“ der Fördermittelgeber für das Verbundforschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (kurz: FLHO).

Das interdisziplinäre Forschungsteam setzt sich zusammen aus der Bauhaus-Universität Weimar und dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (zum Forschungsbeginn: HIS Hochschul-Informationen-System GmbH). Gebündelt werden dadurch umfangreiche Kompetenzen in den Bereichen Bauwirtschaft, öffentliches Immobilienmanagement, Lebenszykluskosten und Flächenbedarfsplanung. Die wissenschaftliche Leitung des Verbundprojektes liegt bei der Bauhaus-Universität Weimar.

Die Kombination der forschenden Stellen, des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen als ein betriebswirtschaftlicher Lehrstuhl mit Schwerpunkt Bau und dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung als beratende und forschende Stelle für Hochschulen, ist eine Partnerschaft, um theoretische Forschungsarbeiten und praktische Beratungserfahrungen zielführend für die Forschungsaufgabe zu kombinieren. Dabei können die Projektpartner vor allem auch unterschiedliche disziplinäre Sichtweisen aus Bauwesen, Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften einbringen.

Außerdem wurde das Forschungsprojekt intensiv durch einen wissenschaftlichen Beirat bestehend aus

- Kai Bäuerlein, Universität Stuttgart,
- Christian Saller, Universität Zürich und
- Dr. Heiko Schulz, Bauhaus-Universität Weimar

unterstützt und fachlich begleitet. Im Forschungsprozess wurden im wissenschaftlichen Beirat Forschungsergebnisse diskutiert und Anregungen aufgenommen. Dadurch hat der wissenschaftliche Beirat zur Qualität der Forschungsarbeit beigetragen.

Parallel zum Forschungsprojekt entstehen bei den beiden Forschungspartnern jeweils Dissertationen. Diese Vorgehensweise wurde explizit vom Forschungsmittelgeber bereits in der Ausschreibung des Forschungsprojektes gefordert.

1.4. Stand der Wissenschaft und Praxis

Die nationale Forschung zur Thematik des Vorhabens „Allokation und Steuerung von Ressourcen in Hochschulen“ ist maßgeblich geprägt durch die Anfang 2000 begonnenen Arbeiten von der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS)¹. In diesen Arbeiten werden pragmatische Steuerungsmodelle – Sanktionsmodelle, Vermieter-Mietermodelle – entwickelt und im Rahmen einer Praxisphase mit ausgewählten Hochschulen getestet. LEILICH/SADOWSKI (2004) haben die HIS-Überlegungen in einem breiteren Kontext referiert und den Raumhandel als Beispiel von Funktionsweisen interner Märkte aufgeführt. Sie konzentrieren sich dabei auf die Darstellung der Funktionsweise von Preismechanismen in internen Märkten und unterstellen aus einer eher theoretischen Perspektive, dass sich die Raumressourcen wegen ihrer einfachen preislichen Bewertung dieser Funktionsweise besonders leicht unterwerfen würden.

Anders als der nationale Forschungsstand verfügt insbesondere der angelsächsische Sprachraum über Forschungspraxis und Forschungsliteratur. Insbesondere im Umfeld des Space Management Forschungsprojekts², das von einem Zusammenschluss der britischen Hochschulimmobilienverwaltungen seit 2003 finanziert wird, hat sich ein wissenschaftlicher Diskurs in Großbritannien etabliert.

In Frankreich findet derzeit ein umfassender Ausbau der Hochschulen statt („plan campus“). Eingebettet in diese Entwicklung ist die pilothafte Übertragung des Eigentums an Hochschulflächen an ausgesuchten Hochschulen. Die Auswahl der Hochschulen erfolgt im Rahmen umfangreicher Audit- und Qualifizierungsverfahren. Frankreich beschreitet damit einen eigenständigen Weg bei der Eigentumsübertragung im Vergleich z. B. zu den Niederlanden, wo Fachhochschulen die Flächen dem Ministerium abkauften und Universitäten die Flächen, unterstützt durch zusätzliche Sanierungsbudgets, erhielten. Damit erweitert sich der Erfahrungshorizont innerhalb Europas, aus dem Erkenntnisse hinsichtlich der Relevanz der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen für erfolgreiche hochschulinterne Steuerungsmodelle gewonnen werden können.

¹ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), RITTER/STRÜBEL (2003).

² Vgl. SPACE MANAGEMENT GROUP (2014a).

1 Einführung

Allen empirischen Arbeiten und Modellumsetzungs(versuchen) ist gemein, dass sie die Allokationsmechanismen in ihren Wirkungen theoretisch eher nicht reflektieren, Anforderungen an und in den Modellen eher normativ setzen, Defizite bei der internen Steuerung ausschließlich mikropolitisch oder voluntaristisch erklären. Es bieten sich aber theoretische Ansätze der Neuen Institutionenökonomie an, die Wirkungsweise der Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen über die Beschreibungsebene hinaus auch einer theoretischen Erklärung zu unterziehen.

In deutschen Hochschulen werden unterschiedliche Modi zur Steuerung der Flächenressourcen angewendet. Neben einer eher klassischen hierarchischen, vor allem auf Anweisungen basierenden Zuteilung von Flächen haben sich in den vergangenen Jahren, auf der konzeptionellen Ebene und z. T. auch in der Praxis ökonomisch und marktförmig orientierte Modelle des Flächenmanagements etabliert. Hierzu gehören besonders Instrumente einer monetären Flächensteuerung: Über die Einführung von monetären Größen in die Flächensteuerung sollte quasi ein Automatismus für eine bedarfsgerechte Flächenausstattung in Gang gesetzt werden. Steuerungsmodi, die Lösungen durch Verhandlung bzw. Kooperation erstellen, werden in der Hochschulpraxis ebenso angewendet. Ein genaues Bild über die Anwendung von Steuerungsmechanismen an deutschen Hochschulen existiert derzeit nicht. Teilziel des Forschungsprojektes ist es deshalb, über eine Befragung an deutschen Hochschulen einen aktuellen Stand der Steuerungspraxis zu erhalten.

1.5. Methodik und Vorgehensweisen

Anknüpfend an die in Kapitel 1.2 beschriebenen Projektziele, der Entwicklung von Modellen zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen einerseits und ihre praktische Erprobung andererseits, setzt sich die Forschungsstruktur aus zwei relationalen Teilbereichen – „Allokationsmechanismen und Steuerungsmodelle von Flächenressourcen in Hochschulen“ (Schwerpunkt der Bauhaus-Universität Weimar) sowie der „Implementierung von Allokations- und Steuerungsmodellen im Flächenmanagement (FLM) von Hochschulen“ (Schwerpunkt HIS-Institut für Hochschulentwicklung), gegliedert in sechs Forschungspakete, zusammen:

A Theoretische Grundlagen:

Im Rahmen von Sekundärmaterialanalysen (internationale und nationale Fachliteratur, Dokumente und Sekundärmaterial) wurden der bisherige Forschungsstand zum Thema hochschulischer Flächenmanagementansätze (FLM) und zur Theorie und Praxis von Allokationsmechanismen und Steuerungsmodi für Flächenressourcen in Hochschulen analysiert und zur Verdichtung eines theoriegeleiteten Vorverständnisses herangezogen. Die bis dahin vorliegenden Theorien wurden zur Formulierung der Forschungsfragestellungen (Hypothesen) und zur Konzipierung der Datenerhebungsmethoden verwendet.

Von zentraler Bedeutung für den Forschungsprozess insgesamt war der Kick-off-Workshop zum Thema „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ am 31.01.2012 in Han-

nover, der durch die Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) in Kooperation mit der Bauhaus-Universität Weimar organisiert wurde. Insbesondere Hochschulen wurden dabei für das Thema und das Forschungsprojekt sensibilisiert, um mögliche Kooperationen im Rahmen von Fragebogenaktionen, Fallstudien oder begleiteten Implementierungsprozessen zu erleichtern. Auf dieser Kick-Off Veranstaltung wurden die interessierten Akteure bereits aktiv zu Beginn des Forschungsprojektes beteiligt. Unterstützt durch Brainstorming und Diskussionen wurden in diesem Rahmen Problemstellungen aufgedeckt, Hypothesen entwickelt und die Forschungsfragen weiter spezifiziert.

B Explorative Bestandsanalyse: Mit einer an alle deutschen Hochschulen adressierten, teilstandardisierten Fragebogenuntersuchung wurden quantitative und qualitative Aspekte von Steuerungsmodellen erfasst. Ebenso wurden typische Settings der Hochschulen (liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen, Hochschultypen, Größe, Fächer- und Forschungskultur etc.) abgefragt. Die Ergebnisse dazu wurden verwendet, einen umfassenden und systematischen Überblick über die Allokations- und Steuerungspraxis an deutschen Hochschulen zu erhalten.

In einem durch die Bauhaus-Universität Weimar in Kooperation mit der Hochschul-Informationssystem GmbH organisierten zweiten Workshop am 19.11.2012 in Weimar unter dem Motto „Flächenmanagement in Hochschulen“ wurden erneut interessierte Akteure aus Forschung, Hochschule, Bau- und Liegenschaftsverwaltungen sowie Politik angesprochen, um Zwischenergebnisse der Forschungsarbeit zu präsentieren, diese mit den Teilnehmern zu diskutieren, Hypothesen weiter zu spezifizieren und Impulse für die weitere Forschungsarbeit zu erhalten. Diese Plattform wurde ebenfalls genutzt, potentielle Hochschulen für die folgenden Fallstudien und Prozessbegleitung zu gewinnen.

C Modelltheorie: Die Daten aus der Fragebogenerhebung und den vergleichenden Fallstudien wurden ausgewertet (Induktion), um zu klar voneinander abgrenzbaren Steuerungstypen zu gelangen. Diese Steuerungstypen werden in ihren jeweils typischen Settings beschrieben.

Ebenso wurden die Beschreibungen zur Erklärung der Wirkungszusammenhänge genutzt, die der Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen zugrunde liegen.

Die identifizierten Allokationsmechanismen werden im Hinblick auf ihre Wirkungsweisen unter steuerungstheoretischer institutionen-

1 Einführung

ökonomischer Perspektive erklärt und miteinander verglichen, um zu wirkungsvollen Lösungsansätzen für hochschulische Flächenmanagementkonzepte zu gelangen.

D Best-Practice Beispiele:

In der nachfolgenden Untersuchungsphase wurden beispielhafte vergleichende Fallstudien durchgeführt. In Anlehnung an die Grounded Theory³ orientierte sich die Auswahl der Fallstudien und die Vertiefung der Fragestellungen am erreichten theoretischen und empirischen Kenntnisstand. Die Fallbeispiele wurden entlang der identifizierten Steuerungstypen im Sinne von Best Practice-Beispielen identifiziert und um ausländische Beispiele ergänzt. Ziel war es dabei u.a., dass insbesondere die interessanten ‚Ausreißer‘ und diejenigen Fallbeispiele vertiefend analysiert werden, die sich möglicherweise den bis dahin entwickelten theoretischen Erklärungsansätzen entziehen und unter anderen rechtlichen Rahmenbedingungen möglich sind. Für die Fallstudien wurden die Fragestellungen verfeinert und bislang ausgeblendete Wirkungsaspekte mit in die Untersuchung einbezogenen (z. B. spezifische hochschulorganisatorische Aspekte).

Die Datenerhebung erfolgte in dieser Untersuchungsphase multimethodisch über Dokumentenanalysen und mittels problemzentrierter Experteninterviews zur Aufdeckung der Wirkungszusammenhänge der Steuerungsmechanismen. Die Vergleichbarkeit der Daten wurde mittels eines erarbeiteten Kriterienkatalogs für die Dokumentation der Fälle sichergestellt.

Ergänzend wurden auch Erkenntnisse eingebracht, die aus Flächenmanagement-Beratungsprojekten stammen, die von Projektmitarbeitern des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung während des Untersuchungszeitraums durchgeführt wurden.

Als Erhebungsmethoden wurden leitfadengestützte Interviews, Dokumentenanalysen und Projektberichte angewandt.

E Implementierung: In dieser Untersuchungsebene wurden die bislang vorliegenden Erkenntnisse für die Implementierung von Flächensteuerungsmodellen an ausgesuchten Partnerhochschulen praktisch angewendet. Es wurden ausgewählte Hochschulen bei der Einführung von FLM-Ansätzen wissenschaftlich begleitet bzw. durch Machbarkeitsstudien die Sinnhaftigkeit von FLM-Konzepten überprüft und eine passgenaue Implementierung vorbereitet.

Die im Laufe des Projekts immer weiter verfeinerten theoretisch

³ Vgl. STRAUSS/CORBIN (1996).

fundierten Erklärungsansätze zu den Wirkungsweisen von Flächensteuerungsmodellen wurden damit einem Praxistest unterzogen. Überprüft wurde, ob die entwickelten Theoriemodelle geeignet sind, die Flächensteuerungspraxis zu erklären, ob sich die entwickelten Modelle innerhalb der spezifischen FLM-Konzepte bewähren und welche Effekte sie jeweils hervorbringen.

Hinsichtlich des zu veranschlagenden Zeitraums für diese Untersuchungsphase ist zu berücksichtigen, dass eine vollständige Implementierung von Flächensteuerungsmodellen in der Regel ein mehrjähriger Prozess ist. Angesichts des Forschungszeitraums wurden deshalb überwiegend solche Partnerhochschulen einbezogen, bei denen eine zeitnahe Umsetzung möglich war bzw. eingeleitet werden konnte (eigene Vorarbeiten, top-down-Modelle, günstige Rahmenbedingungen etc.).

F Reflexion und Projektabschluss:

Auf dieser Ebene wurden die Resultate der anderen Ebene aggregiert, abschließend reflektiert und interpretiert. Die Ergebnisse sind für einen von der Bauhaus-Universität Weimar in Kooperation mit dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung organisierten Hochschulworkshop „Hochschulinternes Flächenmanagement“ am 21.02.2014 in Hannover aufbereitet und diskutiert worden, so dass insbesondere die Praktiker aus Hochschulen von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren können sowie Anregungen in die Abschlussreflexion der Forschungsfragen einfließen konnten. Die Ergebnisse der gesamten Forschungsarbeit sind in diesem schriftlichen Abschlussberichts aufbereitet.

Im Forschungsansatz wird eine zirkuläre, iterative Strategie verfolgt. Erkenntnisse, die innerhalb eines bestimmten Untersuchungsschrittes gewonnen werden, werden miteinander verknüpft und für anschließende Untersuchungsschritte verwendet.

Das Untersuchungsdesign kann nach MAYRING (2001) als „Vertiefungsmodell“ zusammengefasst werden, bei dem ausgehend von einer quantitativen Fragebogenuntersuchung erste Erkenntnisse gewonnen werden, die mit qualitativen Fallstudien vertieft und im Rahmen von Prozessbegleitungen validiert werden.

Im Forschungsprozess werden qualitative und quantitative Methoden herangezogen, um dem übergeordneten Ziel der Theoriegewinnung gerecht zu werden.

Die folgende Abbildung visualisiert die Untersuchungsmethodik.

1 Einführung

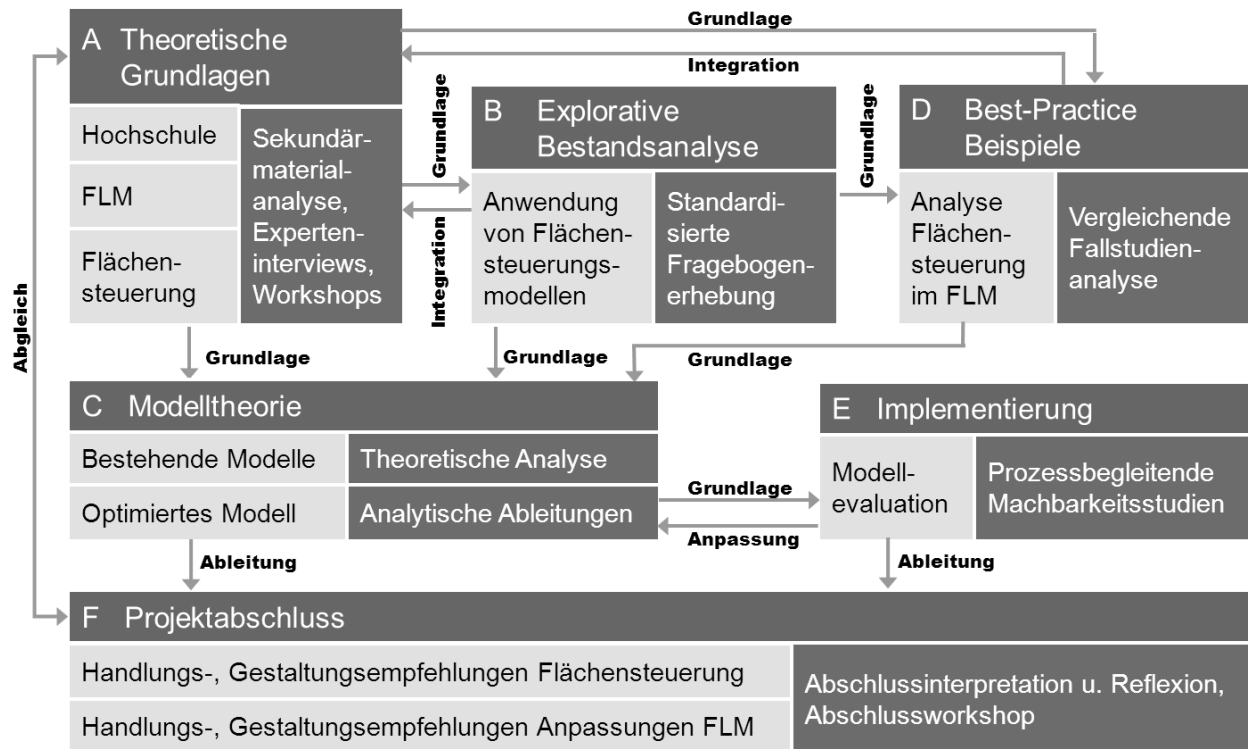


Abbildung 1: Untersuchungsmethodik

Wie bereits in Kapitel 1.3 „Beteiligte und Funktionen“ beschrieben wurde, entsteht parallel zum Forschungsprojekt bei den beteiligten Forschungspartnern jeweils eine Dissertation. Die Schwerpunkte der Dissertationen entsprechen dabei den jeweiligen Teilbereichen der beiden Forschungspartner. An der Bauhaus-Universität Weimar entsteht parallel zum Forschungsprojekt durch Anke Schwanck eine Dissertation zum Thema „Interne Steuerungsmodelle von Flächenressourcen in Hochschulen“. Entsprechend entsteht am HIS-Institut für Hochschulentwicklung durch Marcelo Ruiz eine Dissertation mit dem Schwerpunkt der „Implementationsbedingungen hochschulinterner Flächensteuerungsmodelle“. Die Dissertationsschriften der Promovenden werden gesondert veröffentlicht und beinhalten detailliertere sowie erweiterte Erläuterungen zu den jeweiligen beiden Themenschwerpunkten. In dem hier vorliegenden Forschungsbericht wird der Schwerpunkt auf die komprimierte Darstellung der Forschungsergebnisse gelegt. Der Bericht soll damit den Interessierten aus Hochschulen, Politik und Verwaltung praktische Empfehlungen sowie Leitlinien für die Gestaltung der Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in einer verdichteten Form bieten.

1.6. Hypothesen und Fragestellungen

Im Forschungsprojekt werden folgende Hypothesen überprüft:

(1) Qualität und Quantität

Für qualitativ hochwertige Lehre und Forschung sind qualitativ hochwertige Flächen in ausreichendem Umfang notwendig.

(2) Hochschulspezifische Anforderungen

Das Hochschulsystem bedarf wegen seiner spezifischen Anforderungen (innovative wissenschaftliche Prozesse, unterschiedliche Profile in Lehre und Forschung, Pfadabhängigkeit von Gebäude- und Infrastruktur) angepasster Modelle der Steuerung von Flächenressourcen.

(3) Anpassung

Ein erfolgreiches internes Flächensteuerungsmodell bei Hochschulen muss spezifisch für jede Hochschule angepasst werden.

(4) Abhängigkeiten

Die Anpassung der Steuerungsmodelle muss mehrere Dimensionen gleichzeitig berücksichtigen.

(5) Kosten-Nutzen-Relation

Die Eignung eines Steuerungsmodells muss sich an dem Kriterium bewähren, ob der entstehende Nutzen (Verringerung von Neubaukosten, Verringerung von Bewirtschaftungs- und Betriebskosten, Flexibilisierung der Flächennutzung) größer als die mit der Etablierung des Modells einhergehenden Transaktions- und Informationskosten ist. Außerdem darf das Modell den Lehr- und Forschungszielen nicht entgegenwirken.

Folgende Fragestellungen sollen im Forschungsprojekt beantwortet werden:

(1) Rahmenbedingungen

Welche wissenschafts- und hochschulspezifischen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen beeinflussen den Flächenbedarf und dessen Steuerung im Hochschulsystem grundlegend?

(2) Theorie – Praxis

Welche Steuerungsinstrumente und Allokationsmechanismen lassen sich theoretisch und empirisch unterscheiden? Es soll eine Typologie der Steuerungsmodelle auf empirischer und theoretischer Grundlage entwickelt werden.

(3) Empirie

Welche Steuerungsinstrumente für das Flächenmanagement sind in Deutschland und im europäischen Ausland derzeit identifizierbar (Dokumentation und Analyse von Fallbeispielen), welche Erfahrungen wurden bislang mit diesen Modellen gesammelt?

1 Einführung

(4) Wirkungsanalyse

Welche Wirkungen erzielen die einzelnen Steuerungsmodelle in der Praxis? Wie lassen sich diese in Bezug auf ihre positiven bzw. negativen Effekte ermitteln?

Lässt sich der Flächenbedarf von Hochschuleinrichtungen durch die Einführung des Mediums Geld bedarfsgerecht steuern?

Wie stellt sich die Kosten-Nutzen-Bilanz für die einzelnen Steuerungsmodelle im Hochschulsystem dar (Transaktions-, Informations-, Prozesskosten)?

(5) Theoretische Reflektion

Wie lassen sich die Wirkungen hinsichtlich von Vor- und Nachteilen bzw. Effekten der einzelnen Steuerungsmodelle theoretisch beschreiben?

Welche Rückschlüsse aus den praktischen Erfahrungen lassen sich auf die ökonomietheoretischen Grundlagen von Steuerung in Hochschulen ziehen?

(6) Verwertbarkeit der Ergebnisse

Wie lassen sich die gewonnenen Ergebnisse des Projektes in die Hochschulen transferieren (Verwertung und Umsetzung der Ergebnisse in Kooperation mit ausgewählten Hochschulen)?

1.7. Begriffsbestimmung

Hochschulinternes Flächenmanagement ist eine Führungsaufgabe in der Verantwortung der Hochschulleitung und beinhaltet die „[...] Planung, Organisation, Führung [und] Kontrolle [...]“⁴ der in Hochschulen verfügbaren Räumlichkeiten „[...] im Hinblick auf ihre Nutzung und Verwertung“⁵ mit dem Ziel, den spezifischen Anforderungsprofilen aus Lehre und Forschung „[...] bestmöglich zu entsprechen [und dieses] zu geringstmöglichen Kosten [...]“⁶ zu erreichen.

Flächensteuerung wird hier als Hauptbestandteil des Flächenmanagements von Gebäuden verstanden und beinhaltet die Planung, Lenkung, Verteilung sowie Überprüfung von Flächen und Räumen.⁷ Der Fokus in der Flächensteuerung liegt auf der Betreuung und Optimierung der Räumlichkeiten. Die Verwertung von frei werdenden Flächen, die aus der Flächensteuerung resultieren kann, ist nicht Bestandteil der Flächensteuerung. Ergeben sich aus den Nutzeranforderungen Bedarfe nach zusätzlichen Flächen, die nicht durch Optimierungen ausgeglichen werden können, ist deren Beschaffungsweg ebenso nicht Bestandteil der Flächensteuerung.

Hochschulinterne Flächensteuerung beinhaltet die von der Hochschule selbst organisierte Planung, Lenkung, Verteilung sowie Überprüfung der Nutzung von Flächen und Räumen.

Flächensteuerungsverfahren beschreiben, wie nach einer konzipierten Vorgehensweise die Raumbellegung organisiert, reguliert und optimiert wird.

⁴ STAEHLE (1999).

⁵ DIN 32736 (2000), S. 7.

⁶ GEFMA 130 (1999), S. 1.

⁷ Vgl. MEYER (2009), S. 129.

Flächensteuerungsmodell beschreiben, wie nach einer abgestimmten konzipierten Vorgehensweise die Raumbesetzung hochschulweit organisiert, reguliert und optimiert wird.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf die Gestaltung eines hochschulinternen Flächensteuerungsmodells gelegt. Ein **hochschulinternes Flächensteuerungsmodell** ist demnach eine durch die Hochschule selbst gelenkte und konzipierte Vorgehensweise, die unter Berücksichtigung der hochschulischen Ziele für Forschung und Lehre die Raumbesetzung in der Hochschule organisiert, reguliert und optimiert.

2. RAHMENBEDINGUNGEN IM FLÄCHENMANAGEMENT

2.1. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen

Das Projekt geht von der Annahme aus, dass zur Entwicklung von hochschulgerechten Flächenmanagementmodellen die vorhandenen liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Angenommen wird, dass von den unterschiedlichen liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch unterschiedlich hohe Anreize ausgehen, hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle für einen effizienten Umgang mit der Ressource Fläche zu implementieren (Hypothese 4, Fragestellung 1).

Aufgrund der im europäischen Kontext einzigartigen föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland und den in den 16 Bundesländern und Stadtstaaten unterschiedlich ausfallenden Bestimmungen im Bereich der Bildungspolitik⁸ lag es nahe, diese Unterschiedlichkeit vor dem Hintergrund der Forschungsfragestellungen zu vereinfachen und eine Typenbildung zu versuchen. Bevor das vorherrschende Konzept zur Charakterisierung der unterschiedlichen Liegenschaftsmodelle in den Ländern in Kapitel 2.1.2 beschrieben werden und im anschließenden Kapitel unter Zuhilfenahme institutionenökonomischer Kategorien und Erklärungsansätze eine Konzeptualisierung für das Forschungsprojekt ausgearbeitet werden, wird das föderale Bildungs- und Forschungssystem in Deutschland in seinen Grundzügen beschrieben.

Die Reflektion der deutschen Rahmenbedingungen wird auch durch die Einbeziehung von drei ausländischen Fallstudien im empirischen Teil der Arbeit in Kapitel 5 ermöglicht.

2.1.1. Das föderale Bildungs- und Forschungssystem in Deutschland

Die differenzierte und komplizierte Zuständigkeitsverteilung der Hochschulpolitik basiert auf ihrer Verortung zwischen Bildungs- und Forschungspolitik und auf der Vermischung der Komponenten aus beiden Bereichen. Dabei fällt die Bildungspolitik in die Hoheit der Länder, die Forschungspolitik jedoch liegt in der Hoheit des Bundes. Zusätzlich erschwert die institutionelle Zweiteilung der Hochschulen die Zuständigkeitsverteilung. Im wissenschaftlichen Bereich verfügen die Hochschulen über eine weitgehende Autonomie, wodurch sie sich auch als eigenständige hochschulpolitische Akteure verstehen. Angelegenheiten der Personal-, Wirtschafts- und Haushaltsverwaltung sowie universitätsklinische Krankenversorgung sind jedoch klassische, staatliche Angelegenheiten.⁹

Die föderalen Strukturen des Staat-Hochschul-Verhältnisses wurden noch durch die Föderalismusreform im Jahr 2006 verstärkt. Die Föderalismusreform 2006 zielte darauf, „die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von Bund und Ländern zu verbessern, die politischen Verantwortlichkeiten deutlicher zuzuordnen sowie die Effizienz der Aufgabenerfüllung zu steigern.“¹⁰ Mit der Entflechtung der Aufgaben von Bund und Ländern sollte mehr Transparenz und Effizienz der politischen Prozesse in der Bundesrepublik Deutschland eingeführt

⁸ Zur Hochschulpolitik der Länder LANZENDORF ET AL. (2008); PASTERNAK ET AL. (2009).

⁹ Vgl. ROBERT D. REISZ UND MANFRED STOCK (2011), S. 322 f.

¹⁰ LACHMUTH ET AL. (2006), S. 1.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

werden.¹¹ Die lange als Gemeinschaftsaufgabe des Bundes und der Länder gesehene Bildungspolitik wurde durch die Reform als eine Landeszuständigkeit definiert. Der Bund verzichtete auf seine Rahmengesetzgebungskompetenz und überließ die gesetzliche Regelung im Bereich der Hochschulpolitik den Ländern. Durch den Wegfall des Hochschulbaugesetzes wurde auch die Finanzierung des Hochschulbaus der föderalen Struktur unterzogen.¹²

Bis zur Föderalismusreform 2006 war die Grundkonstellation der Hochschulpolitik von der Konkurrenz der Länder und des Bundes geprägt, da die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes mit den konstitutionell verbürgten Gestaltungsbefugnissen und der institutionellen Trägerschaft der Hochschulen seitens der Länder kollidierten. In den 1950er Jahren engagierte sich der Bund im Hochschulbereich zunächst lediglich mit kleinen Projektförderungen. Die Kompetenzen des Bundes wurde in den 1960ern deutlich ausgebaut und schließlich durch die Hochschulexpansion 1969 konstitutionell verankert. In den 1980ern weitete der Bund seinen Gestaltungs- und Einflussraum über Finanzierungsangebote noch weiter aus, musste bedingt durch die enorme finanzielle Belastung der Wiedervereinigung diesen Einfluss auf die Hochschulpolitik in den 1990ern allerdings einschränken. Ab der zweiten Hälfte der 1990er versuchte der Bund jedoch wieder eine aktivere Rolle einzunehmen, die jene Zuständigkeitskonflikte hervorriefen, die dann in der Föderalismusreform 2006 aufgehoben wurden.

Das Hochschulrahmengesetz wurde zum 30. September 2008 außer Kraft gesetzt. Der Bund verlor seine Rahmengesetzgebungskompetenz wie auch seine Freiheit, bedeutenden Einfluss auf das Hochschulsystem durch programmgebundene Finanzmittel ausüben zu können.¹³ Kritik hat die Föderalismusreform von mehreren Seiten erfahren, die an der Zunahme der erforderlichen vertikalen und horizontalen Koordinierung festgemacht wird.¹⁴

Die Finanzierung der Hochschulen hat sich durch die Länderzuständigkeit pluralisiert. Die Bundesländer beschränken sich zunehmend auf eine Globalsteuerung. Es sind Globalhaushalte in allen Bundesländern, außer in Bayern, für zumindest einen Teil der Hochschulen eingeführt worden, welche mit Zielvereinbarungen kombiniert werden. Bei den Globalhaushalten der Universitäten handelt es sich nicht um ein Globalbudget im engeren Sinn, mit dem die interne Verteilung der Mittel in die Zuständigkeit der Hochschulen verlagert wird. Die Ansätze in den Bundesländern sind dem entgegengesetzt mit unterschiedlichen Einschränkungen behaftet. Die Haushaltsflexibilisierung soll als Basis für Steuerungsinstrumente dienen, mit denen die Hochschulen die Ressourcenverantwortung dezentralisieren können. So sollen die vorhandenen Ressourcen effizienter und effektiver durch die Entscheidungsträger eingesetzt werden können.¹⁵

Die Dezentralisierung der Verantwortung für die Bildungspolitik hat auch veränderte Rahmenbedingungen für die Liegenschaften der Hochschulen zur Folge gehabt. Diese Verände-

¹¹ Vgl. MÜNCH (2008).

¹² Vgl. WINTERMANTEL (2006), S. 13.

¹³ Vgl. ROBERT D. REISZ UND MANFRED STOCK (2011), S. 333 f.

¹⁴ Vgl. PASTERNAK (2011), S. 340.

¹⁵ Vgl. ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009), S. 16 und BEHRENS ET AL. (2006).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

rungen können jedoch auch als neue Möglichkeiten für hochschulinterne Ansätze, wie das Flächenmanagement, gesehen werden. Doch ist die Entwicklung im Liegenschaftsbereich nicht mit dem Freiraum und der Verantwortung in den Bereichen Finanzen oder Personal vergleichbar.

2.1.2. Liegenschaftsmanagementmodelle zwischen Land und Hochschule

In der Literatur werden mehrere Typologien für das Hochschulimmobilienmanagement verwendet. STIBBE ET AL. (2012) legten zuletzt eine Weiterentwicklung der vorhandenen Typologien vor, die auf einem Diskurs in der deutschen Hochschullandschaft um die Übertragung der Bauherrneigenschaft und die Zersplitterung der sanierungs- und neubaubezogenen Kompetenzen aufsetzt.

Im folgenden Kapitel sind allerdings weniger die Feinheit der bau- und bewirtschaftsbezogenen Kompetenzverteilungen und entsprechenden Organisationslösungen von Interesse, sondern vielmehr die grundlegenden Organisationsmodelle, anhand derer die Verfügungsstrukturen über den Immobilienbestand der Hochschulen bestimmt werden. Es sind diese grundlegenden Liegenschaftsmodelle, die – der ökonomischen Theorie zufolge – zu unterschiedlichen Motivstrukturen im Umgang mit ihrem Immobilienbestand führen können.

In einer bestehenden Typologie der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Liegenschaftsverwaltung auf der Landesebene werden drei Modelle identifiziert: 1. das herkömmliche Modell, 2. das Vermieter-Mieter-Modell und 3. das Eigentümermodell. Um Verwechslungen mit den teilweise gleich oder ähnlich genannten hochschulinternen Flächensteuerungsmodellen zu vermeiden, werden die Modelle im Folgenden wie folgt genannt: Hochschule als Nutzer (1), Hochschule als Mieter (2) und Hochschule als Eigentümer (3).¹⁶

2.1.2.1. Hochschule als Nutzer

Ein „konventionelles“ Modell der Liegenschaftsstrukturen auf der Ebene Land-Hochschule definiert die Hochschule als den Nutzer der Liegenschaften. Dem Land bleiben die Eigentümerrechte erhalten, während sich die staatliche Verwaltung um alle baubezogenen Maßnahmen, wie Unterhaltung, Umbau, Sanierung und Neubau kümmert. Die Zuständigkeit der Hochschule beschränkt sich in der Regel auf die Bewirtschaftung der Liegenschaften. Dafür wird der Hochschule ein Bewirtschaftungsbudget vom Land zugeteilt (s. Abbildung 2).

¹⁶ Vgl. ALFEN ET AL. (2008) und WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004).

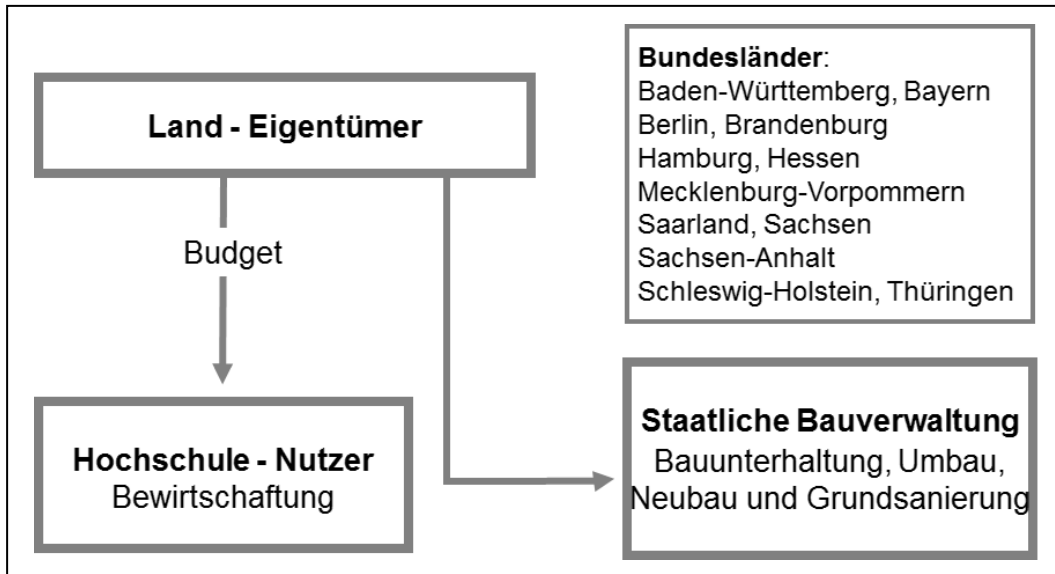


Abbildung 2: Hochschule als Nutzer

Die meisten Bundesländer in der Bundesrepublik Deutschland können dem konventionellen Modell zugeordnet werden. Die Zuordnung der Bundesländer zu dem konventionellen Modell wird jedoch zunehmend problematisch mit den voranschreitenden föderalen Entwicklungstendenzen. Bundesländer mit abweichenden Komponenten werden dem konventionellen Modell nur aus dem Grund zugeordnet, dass sie weder Mieter ihrer Liegenschaften sind, noch eigentümerähnliche Rechte über ihre Liegenschaften besitzen. So zum Beispiel in Berlin, wo es die Möglichkeit gibt, die Liegenschaften zu veräußern und das daraus resultierende Geld in den Hochschulhaushalt einfließen zu lassen. Auch haben die Hochschulen in manchen Bundesländern die Möglichkeit, kleinere Baumaßnahmen durchzuführen, bzw. bei größeren Baumaßnahmen die Koordination zu übernehmen.

2.1.2.2. Hochschule als Mieter

Das zweite Modell der Liegenschaftsstrukturen auf der Land-Hochschul-Ebene setzt die beiden Akteure in ein Vermieter/Mieter-Verhältnis. In der Literatur wird das Modell demnach auch Vermieter-Mieter-Modell genannt. Da es im Forschungsprojekt jedoch auch das hochschulinterne Modell für das Flächenmanagement gibt, welches genauso Vermieter-Mieter-Modell heißt, wird hier von dem Modell der „Hochschule als Mieter“ gesprochen. Kennzeichnend für das Modell ist, dass das Land einen Liegenschaftsbetrieb einführt, welcher die Funktionen eines Vermieters übernimmt. Die Hochschulen dagegen erhalten vom Land ein Budget für die Mietzahlungen und die Bewirtschaftung der Liegenschaften und können dadurch als Mieter agieren. Der Landesbetrieb erhält die Mietzahlungen seitens der Hochschule und kümmert sich um die Bauunterhaltung sowie um die baubezogenen Dienstleistungen. Das Land bleibt weiterhin der Gewährträger, in dem es für die Liegenschaften der Hochschule haftet. Diese Modellstrukturen sind nach dem momentanen Projektstand nur in den Ländern Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz eingeführt (s. Abbildung 2).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

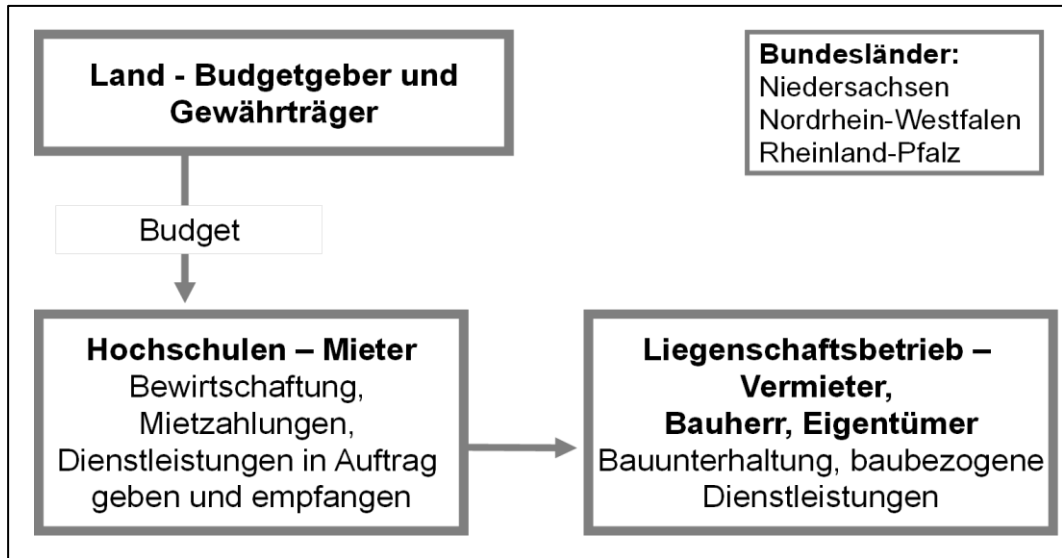


Abbildung 3: Hochschule als Mieter

2.1.2.3. Hochschule als Eigentümer

Das dritte Modell sieht eigentümerähnliche Rechte für die Hochschule über ihre Liegenschaften vor. Die Hochschule als „Eigentümer“ ihrer Liegenschaften kommt selten in der Bundesrepublik Deutschland vor, während es in anderen Ländern wie in den Niederlanden oder in Großbritannien auf alle Hochschulen zutrifft.

Bei dem Modell bleibt das Land weiterhin der Budgetgeber und Gewährträger, wie bei dem Modell „Hochschule als Mieter“. Die Hochschulen bekommen jedoch eigentümerähnliche Rechte übertragen. Demnach sind sie zusätzlich zu der Bewirtschaftung für die Unterhaltung zuständig. Die Hochschulen können Baumaßnahmen durchführen und externe Servicedienste beauftragen. Bremen hat als einziges Bundesland die Eigentümerrechte allen seiner Hochschulen übertragen. In Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Hessen gibt es Pilothochschulen, die als Eigentümer agieren dürfen, und in Sachsen-Anhalt besteht die Möglichkeit für Hochschulen, die Eigentümerrechte zu beantragen (s. Abbildung 3).

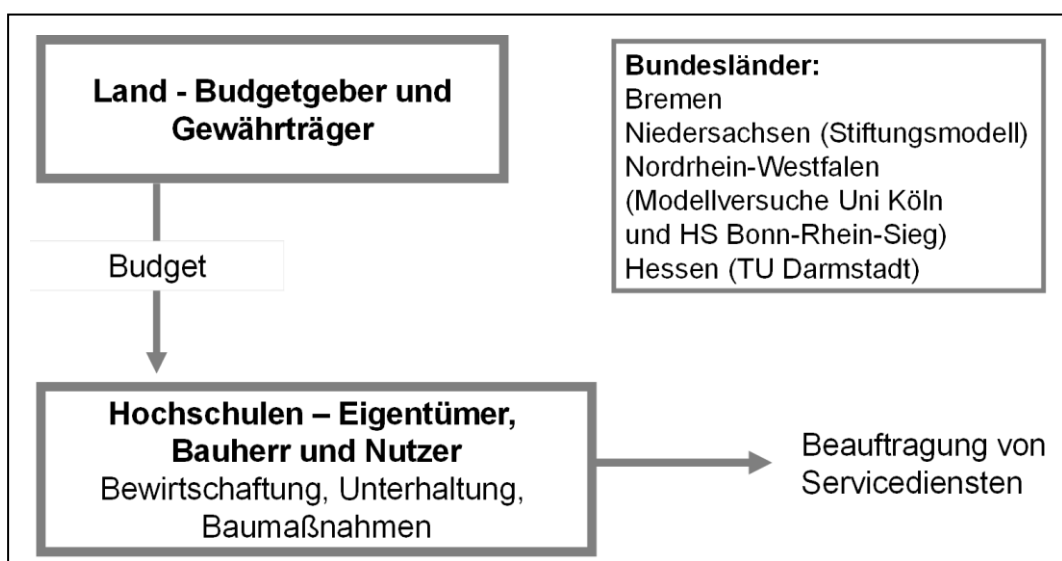


Abbildung 4: Hochschule als Eigentümer

2.1.3. Entwicklungstendenzen des Liegenschaftsmanagements

Mit den erläuterten Modellen der Liegenschaftszuständigkeiten können die aktuelle Situation der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen und mögliche Entwicklungstrends dargestellt werden (s. Abbildung 5). Die meisten Bundesländer definieren ihre Hochschulen als Nutzer der Liegenschaften. Die bisherige Entwicklung läuft jedoch in Richtung mehr Autonomie auch im Bereich der Liegenschaften. Die Länder Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland und Sachsen streben das Modell der Hochschule als Mieter ihrer Liegenschaften an. Auch in Sachsen-Anhalt findet man Tendenzen in Richtung des Modells der Hochschulen als Mieter. Doch geht Sachsen-Anhalt zusätzlich noch einen Schritt weiter, indem das Land die Möglichkeit für die Hochschulen eröffnet, die Übertragung ihrer Liegenschaften zu beantragen. Diese Chance war jedoch an mehrere Kriterien gebunden. In Hessen sind zwar die meisten Hochschulen als Nutzer der Liegenschaften definiert, doch wird der bestehende Modellversuch TU Darmstadt als Pilothochschule mit eigentumsähnlichen Rechten über ihre Liegenschaften weitergeführt und evtl. sogar auf andere Hochschulen erweitert. Auch Bundesländer, welche schon das Modell der Hochschule als Mieter eingeführt haben, entwickeln die Zuständigkeitsstrukturen teilweise in Richtung des Eigentümermodells. Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen haben beide Modellprojekte eingeführt, welche erweitert werden sollen. In Niedersachsen hatte man den staatlichen Hochschulen die Möglichkeit gegeben, in die Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts übertragen zu werden.¹⁷ Auf diese Weise kreierte Stiftungshochschulen (Universitäten Göttingen, Hildesheim und Lüneburg, sowie Hochschule Osnabrück und tierärztliche Hochschule Hannover) sind rechtlich selbstständige Institutionen, wobei sie weiterhin mit Mitteln des Landes wirtschaften. In Nordrhein-Westfalen gibt es Modellversuche an der Universität zu Köln und an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,¹⁸ denen das Eigentum an den Liegenschaften sowie deren Management komplett übertragen worden ist. Auch in den Ländern, die weder eine Einführung eines Mieter-Vermieter-Verhältnisses anstreben noch ihren Hochschulen die Eigentümerschaft über ihre Liegenschaften geben möchten, existieren andere autonome Handlungsmöglichkeiten. Als Beispiel hierfür steht Berlin mit der Möglichkeit zur Veräußerung der Liegenschaften.

¹⁷ Zu Stiftungshochschulen: YORCK ET AL. (2008).

¹⁸ Vgl. GROTH (2007).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

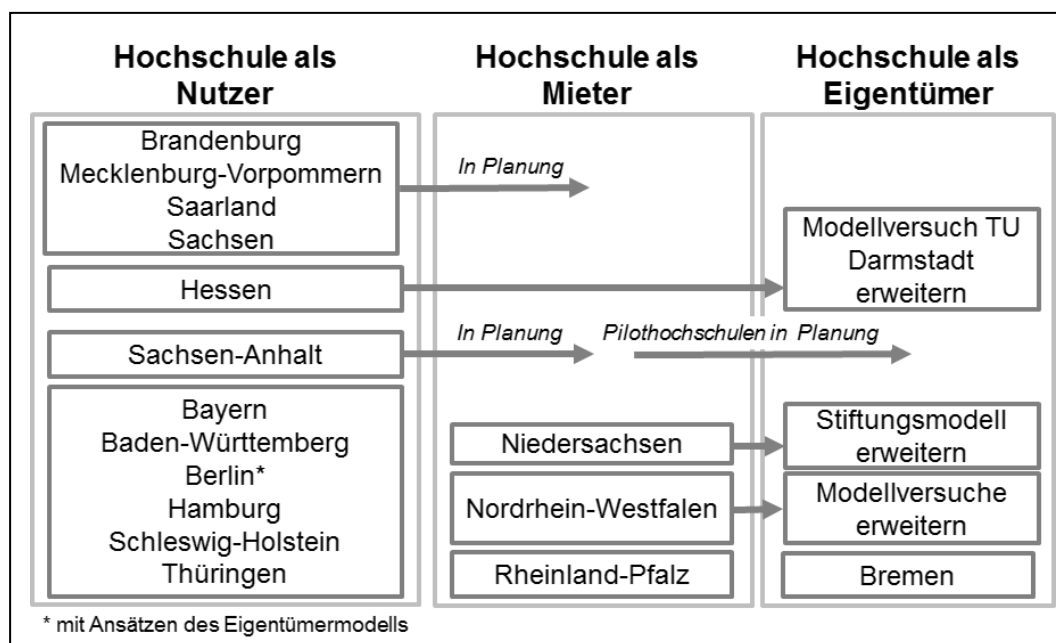


Abbildung 5: Entwicklungstendenzen der liegenschaftspolitischen Strukturen

2.1.4. Die Neue Institutionenökonomie als Perspektive auf die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen

Nach der Charakterisierung der drei für Deutschland typischen Organisationsmodelle im Liegenschaftsmanagement wird unter Zuhilfenahme einer institutionenökonomischen Perspektive und den Erklärungsansätzen der Agenturtheorie und der Theorie der Verfügungsrechte dem Einfluss der Rahmenbedingungen nachgegangen, unter denen Hochschulen ihre Flächen nutzen und bewirtschaften. Dieser vom Ursprung her mikroökonomischen Perspektive liegt die gleiche Fragestellung zugrunde wie der Wissenschaftsökonomie: Wie erreicht ein einmal getätigter Kapitaleinsatz möglichst effizient den angestrebten Nutzen bzw. wie lässt sich der Ressourceneinsatz im Wissenschaftssystem optimieren? Der folgenden Beschreibung liegt eine Analyse der verschiedenen Rahmenbedingungen (Gesetztexte, relevante Bestimmungen und Normierungen) in den Ländern zugrunde, die im Anhang ausführlich dokumentiert werden.

Das Forschungsprojekt knüpft an einer der beiden zentralen Schwachstellen des öffentlichen Immobilienmanagements an: "Die Hauptprobleme im Bereich der Organisation des öffentlichen Immobilienmanagements liegen im fehlenden Anreiz zur wirtschaftlichen Nutzung der Liegenschaften und in der Zersplitterung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten."¹⁹

Erkenntnisleitend ist die Frage, welche Elemente der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen förderlich für die Entwicklung hochschulinterner Flächenmanagements sind, die eine effiziente Nutzung der Ressource Fläche intendieren. Bei der Beantwortung dieser Fragestellung werden – das sei bereits vorweggenommen – die drei oben skizzierten Organisationsmodelle unter ökonomischer Perspektive als leicht irreführend gekennzeichnet werden müssen.

¹⁹ PÖLL (2006b), S. 70.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die Neue Institutionenökonomie versteht unter Institutionen all diejenigen Regelungen, Verträge, Hierarchien und Märkte, die ökonomische Austauschprozesse gestalten.²⁰ Sie geht wie alle ökonomischen Ansätze vom Individuum und dessen Absicht, seinen Nutzen maximieren zu wollen, aus. Sie kennzeichnet jedoch in Abgrenzung zur Neoklassik die Annahme begrenzter Akteursrationalität. Marktakteure verfügen demzufolge nicht über vollständige Informationen, sodass ihre Entscheidungen suboptimal ausfallen können. Um diese Schwächen zu begrenzen, werden „Rationalitätsinstrumente“,²¹ die so genannten Institutionen, entwickelt.

Institutionen dienen dazu, den Austausch von Gütern möglichst effizient zu gestalten, wobei jedoch berücksichtigt werden muss, dass diese Institutionen ihrerseits ebenso mit Kosten verbunden sind, die es dann gegeneinander abzuwägen gilt. Überträgt man diese Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand, dann wird nach der Effizienz der gewählten Institution „liegenschaftspolitische Rahmenbedingung“ für den „Produktionsprozess“ von Lehre und Forschung gefragt.

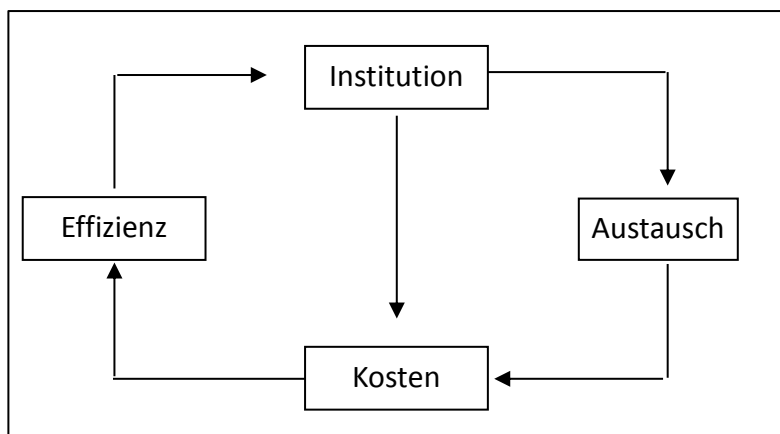


Abbildung 6: Grundgedanke der Institutionenökonomie

Quelle: EBERS UND GOTSCH (1999), S. 200.

Zugleich eröffnet diese vom Schwerpunkt her auf Effizienz als primärem Rationalitätskriterium ausgerichtete Perspektive aber auch Hinweise auf mögliche andere Rationalitätskriterien, die der Gestaltung des betrachteten Koordinationsproblems zugrunde liegen.²² Kann der Fortbestand bestimmter liegenschaftspolitischer Rahmenbedingungen nicht mit Effizienzkriterien begründet werden, muss unter Umständen akzeptiert werden, dass Institutionen auch dazu dienen können, andere spezifische Interessen der beteiligten Akteure abzusichern.

Institutionenökonomisch gewendet lautet die Frage vor dem Hintergrund des oben skizzierten Erkenntnisinteresses: In welchen Ländern wurden umfangreichere oder spezifische ‚Institutionen‘, d. h. liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen wie Eigentumsrechte, Finanzierungsformen, Bedarfsstandards etc. festgelegt, die die Einführung eines hochschulinternen Flächenmanagements befördern, welches den ‚Austausch‘ bzw. die Produktion von Lehre und Forschung, bei größter ‚Effizienz‘ bzw. geringsten Kosten und mit den besten Bedingungen für Forschung und Lehre gewährleistet.

²⁰ Vgl. EBERS UND GOTSCH (1999)

²¹ PICOT (2008), S. 33.

²² STIBBE ET AL. (2012), S. 11 f.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die Neue Institutionenökonomie setzt sich aus drei ineinandergreifenden Erklärungsansätzen zusammen: der Theorie der Verfügungsrechte, der Agenturtheorie und der Transaktionskostentheorie. Fruchtbar gemacht werden sollen im Folgenden die beiden erstgenannten Erklärungsansätze. Die in der Theorie der Verfügungsrechte angebotenen Kategorien sollen zur Differenzierung der unterschiedlichen liegenschaftspolitischen Lösungen bezüglich der Verfügung über die Immobilien verwendet werden. Die Agenturtheorie, oder auch Principal-Agent-Theorie genannt, wird zur Beschreibung der Ansätze herangezogen, die seitens der Länder angewandt werden können, um einen effizienten Umgang mit der Ressource Fläche von den Hochschulen zu befördern.

Agenturtheorie

Der Agenturtheorie zufolge können Forschung und Lehre als Wissenschaftsproduktion verstanden werden, bei der die Länder als Auftraggeber (Principal) und die Hochschulen als Auftragnehmer (Agenten) in einer vertraglichen Beziehung zueinander stehen. Der Principal beauftragt die Leistungen Forschung und Lehre und stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung. Dieses Austauschverhältnis zwischen Principal und Agent wird durch unterschiedliche Institutionen geregelt.



Abbildung 7: Principal-Agent-Problematik

Die bis heute gültige Grundkonstruktion der öffentlichen Verwaltung der Hochschulliegenschaften sieht eine kostenlose Nutzung der Gebäude durch die Hochschulen vor. Die Hochschulen sind nach den geltenden haushaltsrechtlichen Vorschriften allerdings zu einem sparsamen Umgang mit den Flächen bzw. mit den Gebäuden verpflichtet. Ob der Agent die Zielsetzung des Principals also tatsächlich verfolgt, sparsam mit Flächen umgeht und wie viele und welche Flächen eine Hochschule benötigt, entzieht sich jedoch der Beurteilungskraft des Principals. Hier hat der Agent einen Wissensvorsprung.

Das zweite grundlegende Element der Agenturtheorie ist die Annahme, dass die Akteure ihren individuellen Nutzen maximieren wollen.²³ Die Agenturtheorie schließt explizit „opportunistische Praktiken und damit die Anwendung von List, Betrug und Täuschung mit ein, so-

²³ Vgl. auch KIESER UND WALGENBACH 2003, S. 49.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

dass Leistungszurückhaltung, trügerische Darstellung von Leistung oder eigeninteressierte Vertragsauslegung (u .a. m.) zum Verhaltensrepertoire gehören“.²⁴

Kritiker merken zwar an, dass andere Einflussgrößen ausgeblendet werden. "Die Vorstellung, dass Organisationsmitglieder die an sie auf der Basis des Arbeitsvertrages gerichteten Erwartungen erfüllen, bleibt ihr [der Agenturtheorie, Anmerk. d. Verfassers] fremd, kommt als relevanter Fall nicht vor, weil grundsätzlich der schlechte Fall als theoriebildendes Element benutzt wird."²⁵ Wenn sich aber durch mehr kostenlos zur Verfügung gestellte Fläche bessere Bedingungen oder gar andere Kosten reduzieren lassen, dann ist die Chance groß, dass der Agent diese Flächen als Bedarf deklarieren wird. Die Agenturtheorie bezeichnet diesen Interessenskonflikt als moralische Herausforderung („moral hazard“). Der Principal ist also mit dem Problem konfrontiert, sicherzustellen, dass der Agent seine Leistung auch vertragsgemäß erbringt. Mit dem Begriff der „Detailsteuerung“ werden diejenigen staatlicherseits in den ‚Austausch‘ eingebauten Mechanismen beschrieben, die eine größere Sicherheit für den Principal erreichen soll(t)en. Stellenpläne, Lehrdeputate und Cirricular-Normwerte präzisieren den erforderlichen Mitteleinsatz und die zu erbringende Lehrleistungen²⁶.

Als weiteres wichtiges Element der Agenturtheorie beschreiben die so genannten ‚Agenturkosten‘ den Aufwand, um die eingangs bereits erwähnten Schwächen durch die begrenzte Rationalität der Akteure abzumindern. JENSEN, MECKLING (1976) unterscheiden die Agenturkosten in:

- Monitoringaufwendungen,
- Garantiekosten und
- den Residualverlust.

Die Monitoringaufwendungen können mit EBERS, GOTSCH (1999) als „Steuerungs- und Kontrollkosten“ verstanden werden. Sie entstehen dem Principal beim Versuch, eine auftragsgemäße, d. h. effiziente Ressourcennutzung des Agenten sicherzustellen. Garantiekosten hat der Agent. Der Residualverlust beschreibt den „Wohlfahrtsverlust“, der dadurch entsteht, dass das eingangs genannte fiktive Ideal der vollkommenen Ressourcenallokation eben nicht erreicht wird, Flächen verschwendet und unnötige Kosten produziert werden.

²⁴ EBERS UND GOTSCH (1999), S. 211.

²⁵ SCHREYÖGG (2008), S. 362.

²⁶ Dass diese Detailsteuerung oder Inputsteuerung in den letzten Jahren im Zuge der umfassenden Hochschulreformen zugunsten einer Output- oder Ergebnissteuerung abgebaut wird, sei für die weitere Argumentation hier am Rande bereits erwähnt.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

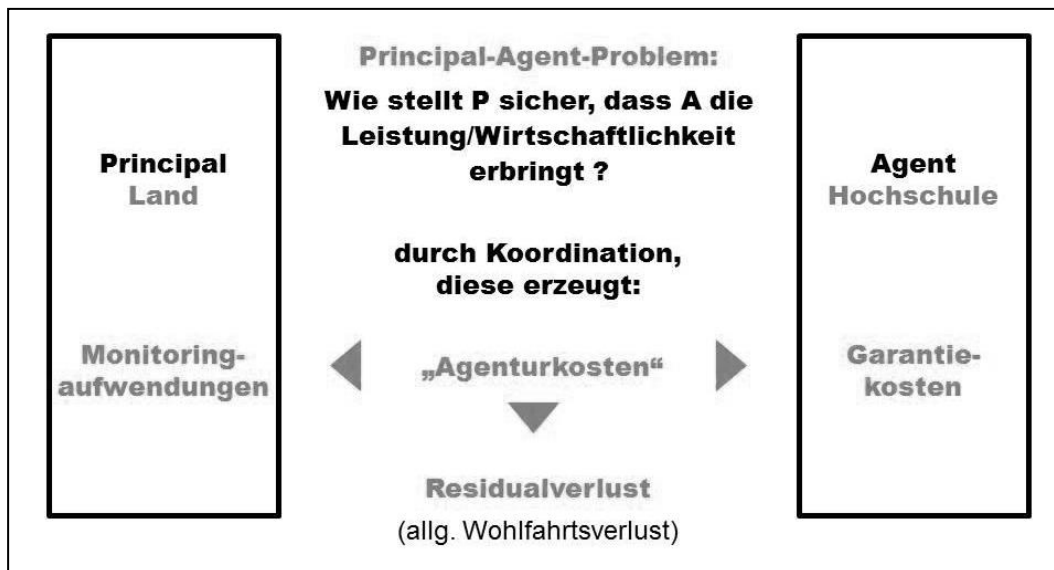


Abbildung 8: Agenturkosten

SCHEDLER (2007) zufolge hat der Principal zwei Möglichkeiten, mit diesen Problemen umzugehen. Er kann Modelle, „die eine hohe Transparenz mit möglichst ausgeglichener Informationsversorgung versprechen“²⁷ und Anreizsysteme implementieren, die den Agenten dazu bewegen, die Ziele des Principals zu übernehmen.

Aufschlussreich sind die Hinweise zu den Maßnahmen, mit deren Hilfe der Agenturproblematik begegnet werden soll. Unterschieden werden drei Grundarten, wobei diese direkt an der Systematik von JENSEN/MECKLING (s. o.) anknüpfen:

- direkte Verhaltenssteuerung

Als Maßnahmen kommen normative und vertraglich festgeschriebene Vorgaben in Betracht, deren Nichteinhaltung negativ sanktioniert werden muss. Insgesamt werden derartige Maßnahmen jedoch angesichts des Informationsdefizits des Principals als eingeschränkt umsetzbar erachtet oder sind zumindest mit einem hohen Kontrollaufwand und -kosten verbunden. Als insgesamt besser geeignet und auch kostengünstiger schneiden Maßnahmen ab, die zu einer positiven Verhaltenssteuerung führen, wie die nachfolgend beschriebenen.

- Beteiligung des Agenten am Ergebnis

Positive Effekte werden von Vereinbarungen zwischen Principal und Agent angenommen, die Anreize dafür setzen, dass der Agent die Ziele des Principals übernimmt. Als sinnvolle Anreizmechanismen werden ergebnisorientierte Verträge betrachtet, bei denen der Agent am Erfolg des Principals partizipiert. Als Vorteil wird betrachtet, dass sich durch die Ergebnisorientierung auch der Informationsbedarf des Principals über den Produktionsprozess des Agenten reduziert, wodurch wiederum die Agenturkosten niedrig bleiben. Allerdings wird bei ergebnisorientierten Verträgen das Problem gesehen, dass das Ergebnis u. U. nicht von der Leistung des Agenten, sondern von Umwelteinflüssen bzw. vertragsexternen Einflüssen abhängt. Dadurch verändert sich die Risikoverteilung zwischen Principal und Agent und das Risiko des Agenten steigt. Weniger ergebnisorientierte Anreizmecha-

²⁷ SCHEDLER (2007), S. 255.

nismen reduzieren zwar das Risiko für den Agenten, zugleich verringern sie aber auch die Anreizwirkung, weil die Leistung des Agenten an Bedeutung für die Aufteilung des Ergebnisses verliert.

- Verbesserung der Informationssysteme

Als dritte Möglichkeit bieten sich dem Principal Maßnahmen an, mit denen er sein Informationsdefizit verringert. Hierunter fallen landesseitige Vorgaben für alle Arten von Berichtswesen, Controllingaktivitäten, Einführungen von Kostenrechnungswesen, Benchmarks etc. Sie versetzen den Principal in die Lage, die Leistung des Agenten besser zu beurteilen. Allerdings entstehen dem Agenten und dem Principal Kosten für diese Maßnahmen.

Theorie der Verfügungsrechte

Die Frage der Verfügungsrechte über die Hochschulimmobilien zählt zu einer weiteren grundlegenden Weichenstellung hinsichtlich der Rahmenbedingungen, unter denen die Hochschulen agieren. Die Theorie basiert auf vier Grundgedanken:²⁸

- a) Der Annahme individueller Nutzenmaximierung,
- b) dem viergliedrigen Konzept der Verfügungsrechte,
- c) der Berücksichtigung externer Effekte und
- d) der Vorstellung, dass die Bestimmung, Nutzung oder Übertragung der Verfügungsrechte mit Kosten verbunden sind.

Die Theorie entwickelt ein abgestuftes Konzept von Verfügungsrechten. Die Verfügungsrechte über Hochschulimmobilien können demzufolge unterschieden werden in die (vier) Rechte

- der Nutzung,
- des Nießbrauchs,
- der Veränderung und
- des Verkaufs.

Es kommt nun zu externen Effekten, die dadurch entstehen, dass die Verfügungsrechte über ein Gut fragmentiert vorliegen und der Inhaber eines Teilrechts bestimmte, für ihn negative Effekte externalisieren oder von positiven Effekten nicht profitieren kann.

Die Kernaussage der Theorie besagt: „Unter dem Gesichtspunkt der Allokationseffizienz sollten einem Akteur idealerweise sämtliche positiven und negativen Effekte zuwachsen, die sich aus der Nutzung der Verfügungsrechte an einer Ressource ergeben, über die der Akteur verfügt. Denn dann kann erwartet werden, dass der Inhaber eines Verfügungsrechts sämtliche aus der Nutzung des Verfügungsrechts erwachsenden Konsequenzen in seine Entscheidung über die Ressourcennutzung einbezieht.“²⁹

Unter der Bedingung der öffentlichen Finanzierung von Forschung und Lehre bedeutet dies, dass auch die Finanzierungs- und Genehmigungsaspekte berücksichtigt werden müssen.

²⁸ Vgl. PICOT (1993), EBERS UND GOTSCH (1999).

²⁹ EBERS UND GOTSCH (1999), S. 202.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Verfügungsrechte wären erst dann vollständig, wenn mit der Eigentümerschaft eine entsprechende finanzielle Autonomie in der Verwendung der Baumittel einhergehen würde. Erst wenn eine Hochschule frei darüber entscheiden könnte, ob sie mit einer festgelegten Summe, die ihr insgesamt für die Ausbildung der Studierenden und den Forschungsbetrieb zur Verfügung steht, baut, saniert etc. oder beispielsweise weiteres Personal einstellt, dann kann von hochverdichteten Verfügungsrechten gesprochen werden. Auch beim Liegenschaftsmodell der ‚Hochschule als Mieter‘ profitiert der Mieter nicht davon, wenn er abmietet, weil ihm die eingesparten Mietkosten nicht zur Verfügung gestellt werden.

Die Annahme individueller Nutzenmaximierung meint auch im Rahmen der Theorie der Verfügungsrechte nicht nur, dass hauptsächlich die persönlichen Ziele verfolgt werden, sondern auch, dass all diejenigen Handlungsweisen eingeschlossen werden müssen, denen bereits bei der Agenturtheorie ein egoistischer Beigeschmack anhaftete (s. o.).

Mit dem Konzept der Verfügungsrechte soll deutlich werden, dass der Wert eines Gutes nicht nur aus sich selbst bzw. seinen physischen Merkmalen resultiert, sondern ebenso durch die mit ihm verbundenen Rechte und Pflichten bestimmt wird. Damit geht der Begriff der Verfügungsrechte deutlich über den juristischen Ausdruck des Eigentumsrechts hinaus und bezieht alle rechtlichen und organisatorischen Regeln mit ein, die die Nutzung eines Gutes beeinflussen.

Externe Effekte entstehen durch „außermarktlich-vermittelte, nicht kompensierte Nutzenänderungen, die ein Individuum durch sein Verhalten bei anderen stiftet.“³⁰ Sie werden unterschieden in positive und negative Effekte und können beide mit Wohlfahrtsverlusten einhergehen. Sie können entstehen, wenn ein Individuum nicht alle Verfügungsrechte über ein Gut innehat und bestimmte Effekte dadurch externalisieren kann.

2.1.5. Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz

Im Folgenden werden die in den vorherigen Abschnitten mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie diskutierten Ansatzpunkte der Länder für einen effizienten Umgang mit Flächen bei den Hochschulen konkretisiert und die Rahmenbedingungen in den Ländern als „förderlich“ oder „weniger förderlich“ klassifiziert. Diese vereinfachte Gegenüberstellung wird im nächsten Kapitel tabellarisch zusammengefasst und im weiteren Fortgang der Argumentation benutzt, um die Häufigkeit der vorgefundenen Instrumente und Verfahren in den beiden Klassen auszuzählen. Auf diese Weise soll überprüft werden, ob sich unter förderlichen Rahmenbedingungen mehr Flächensteuerungsansätze in der Praxis der Hochschulen zeigen oder nicht.

2.1.5.1. Verdichtung der Verfügungsrechte

Um die unterschiedlich abgestuften Verdichtungsgrade bei den Verfügungsrechten zu beschreiben, werden drei unterschiedliche Abstufungen entwickelt: die Eigentümerschaft, die Bauherreneigenschaft ab einer Wertgrenzen von 4 Mio. € und die finanzielle Verantwortung über An- und Abmietungen.

³⁰ PICOT (1993), S. 308.

Eigentümerschaft

Bei der Eigentümerschaft und umfassenden Verfügungsrechten über die Immobilien, die die Erlöse aus Immobilienverkäufen ebenso einschließen wie die alternative Verwendung der Ressourcen für andere Hochschulzwecke, können die Hochschulen die Immobilienkosten in ihr individuelles Kosten-Nutzen-Kalkül einstellen. Reine Nutzungsüberlassungen bedeuten in diesem Zusammenhang den geringsten Anreiz für Hochschulen, einen sparsamen Umgang mit Flächen zu verfolgen. In dieser Organisationsform sind es die übergeordneten Bedarfsprüfungen, die eine effiziente Flächenbereitstellung garantieren sollen.

Bauherreneigenschaften

Mit der Bauherreneigenschaft geht das Recht einher, das Gut Immobilie zu verändern. Allerdings ist es entscheidend, bei wem das Recht verbleibt, über die Erforderlichkeit der Baumaßnahme zu entscheiden, weil damit über die Finanzierung durch die öffentliche Hand entschieden wird. In der Praxis besitzen z. B. die Berliner Hochschulen das Recht, Neubauten bis zu einem Volumen von 4 Mio. € eigenständig zu errichten. Zudem erweitert die Bauherreneigenschaft die Handlungsfähigkeit der Hochschulen und ist in der Regelungspraxis oftmals eine Vorstufe der Eigentümerschaft über die Immobilien.

Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietungen

Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich einerseits für die Hochschulen hinsichtlich der Möglichkeit, eigenverantwortlich neue Räumlichkeiten und Gebäude an- und abmieten zu können oder nicht. Andererseits sind nicht alle vollständig mit den finanziellen Konsequenzen konfrontiert. Dadurch lohnt es sich für manche Hochschulen nicht abzumieten, wenn ihr Flächenbedarf beim Land akzeptiert ist und die Immobilien z. B. auf einer so genannten „Mietliste“ wie in Nordrhein-Westfalen vermerkt sind. Aber auch in NRW ist diese Mietliste mittlerweile geschlossen und darüberhinausgehende Anmietungen belasten den Hochschuletat.

Förderliche Rahmenbedingungen mit stark verdichteten Verfügungsrechten liegen in Berlin, Bremen, der TU Darmstadt, den Stiftungshochschulen in Frankfurt/Main und in Niedersachsen, sowie bei der Universität Köln, der Hochschule Rhein-Sieg und der Universität des Saarlandes vor. Die TU Darmstadt verfügt allerdings nicht nur über die rechtliche Eigentümerschaft an ihren Immobilien, sondern erhält mit der umfassenden Zuweisung aus Landesmitteln für Geräte- und Bauinvestitionen von 25 Mio. € jährlich auch die finanzielle Freiheit, nicht auf Genehmigungsvorbehalte des Ministeriums Rücksicht nehmen zu müssen.³¹

Über die Entscheidungshoheit bei An- und Abmietungen verfügen die Hochschulen in Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und ebenso die Stiftungsuniversität Viadrina. Lediglich das Nutzungsrecht an den Hochschulimmobilien besitzen Hochschulen in Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen (mit den o. g. Ausnahmen), Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen (mit den o. g. Ausnahmen), dem Saarland, Sachsen und Thüringen.

³¹ Vgl. SCHMIDT (2007).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

2.1.5.2. Ansätze zur Überwindung der Agenturproblematik

Da also in den meisten Fällen – auch trotz Eigentümerschaft über die Hochschulimmobilien – der Prozess der Flächenbereitstellung als eigenständige Koordinationsaufgabe zwischen Land und Hochschule bestehen bleibt, sind die Länder als Principals weiterhin mit der Problematik konfrontiert, für eine effiziente Ressourcennutzung des Agenten zu sorgen.

Direkte Verhaltenssteuerung

Als Maßnahmen kommen normative und vertraglich festgeschriebene Vorgaben in Betracht, deren Nichteinhaltung negativ sanktioniert werden muss. In der Theorie werden derartige Maßnahmen angesichts des Informationsdefizits des Principals als eingeschränkt umsetzbar oder als mit hohen Kontrollaufwänden und -kosten verbunden betrachtet. Trotzdem finden entsprechende Festlegungen zum Aufbau von hochschulinternen Flächensteuerungsansätzen Eingang in die Zielvereinbarungen zwischen Ländern und Hochschulen.

Derart förderliche (bzw. fordernde) Bedingungen sind in Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Sachsen-Anhalt und ansatzweise auch in Niedersachsen zu finden. Zumeist sind sie in Solidarpakten (BW) und Hochschulverträgen (B, HB) enthalten. Interessant sind kooperative Vorgehensweisen wie in Berlin und Sachsen-Anhalt. In Berlin entwickelten zunächst die drei Universitäten³² vergleichbare Facility-Management-Konzepte, die als „interne Steuerungsinstrumente [...] den Fachbereichen angemessene Flächen zuweisen und für Transparenz bei der Verteilung sorgen“,³³ bevor die anderen Hochschulen von diesen Erfahrungen profitieren konnten. In Sachsen-Anhalt war bereits in der Rahmenvereinbarung zur Zielvereinbarung 2011 – 2013 „der Ausbau der hochschulinternen leistungsorientierten Flächenvergabe vereinbart“³⁴ worden. Im Zusammenhang mit der Absicht, die bislang zersplitterten Kompetenzen im Bereich der öffentlichen Liegenschaften beim Landesliegenschaftsbetrieb zu bündeln, wurde den Hochschulen die Möglichkeit eröffnet, hiervon ausgenommen zu werden, indem sie einen Antrag auf Eigentumsübertragung unter folgender weitergehender Bedingung stellen: „Der Antrag der Hochschule muss ein grundlegendes Konzept zum Flächen- und Grundstücksmanagement enthalten, das nicht zu zusätzlichen Ausgaben führen darf.“³⁵ Daraufhin taten sich mehrere Hochschulen zusammen, evaluierten ein bestehendes und entwickelten ein neues gemeinsames hochschulinternes Flächenmanagementkonzept.

Ergebnisbeteiligung

Immobilienwirtschaftliche Anreize mit Ergebnisbeteiligung des Agenten können potenziell in Vermieter-Mieter-Modellen zwischen Land und Hochschule, sowie in Unterbringungsbudgets enthalten sein, deren Bemessung nicht auf den Bestandsflächen basiert, sondern zielgerichteten Optimierungsstrategien folgt und beispielsweise am Flächenbedarf ausgerichtet ist.

Vermieter-/Mieter-Modelle zwischen Land oder einem Liegenschaftsbetrieb und Hochschule wurden in mehreren Bundesländern eingeführt, um durch die Möglichkeit, nicht benötigte Flächen zurückgeben zu können und den Erlös vollständig oder teilweise zu behalten, den

³² Vgl. AMSTEIN UND SCHMIDT (2012); SCHWALGIN (2009).

³³ ABGEORDNETENHAUS VON BERLIN (2013), S. 54.

³⁴ SACHSEN-ANHALT 21.12.2010, S. 7.

³⁵ SACHSEN-ANHALT 19.12.2011, § 108, Abs. 3, Satz 3.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Mietern einen finanziellen Anreiz für Flächenoptimierungen zu geben.³⁶ Zum derzeitigen Erkenntnisstand entfaltet allerdings keines der in den Bundesländern eingeführten Vermieter-Mieter-Modelle die gewünschte Wirkung, da eine wesentliche Schwäche nicht beseitigt werden konnte. Die Simulation einer marktähnlichen Situation, in der der Mieter nicht-gewollte Flächen an den Vermieter zurückgeben kann und dieser sie dann erneut am Markt vermietet, scheiterten am hohen Spezialisierungsgrad der Hochschulimmobilien.

In Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz wurden Vermieter-Mieter-Modelle entwickelt. Die meisten Modelle sind ausgabenneutral (NS, NRW, RP) und es wurde ein Kontrahierungszwang (NRW) formuliert. Zumeist werden in den jährlichen Kapitaldienst der Hochschulen an das Land oder den Landesliegenschaftsbetrieb die Abschreibungen an den Gebäuden und die Zinsen einbezogen. Interessant sind die geplanten Einführungen in Mecklenburg-Vorpommern³⁷ und in Hamburg. In Hamburg wurde entgegen der relativierenden Erfahrungen mit der begrenzten Steuerungsreichweite des Vermieter-Mieter-Modells in anderen Bundesländern das erklärte Ziel formuliert, auf einem funktionierenden Markt für Hochschulimmobilien aufzubauen:

„Für die Neuorganisation des Bau- und Gebäudemanagements im Hochschulbau soll künftig ein professionelles Mieter-Vermieter-Modell etabliert werden, das eine effiziente Immobilien-nutzung ebenso gewährleistet wie eine weitsichtige wirtschaftliche Bewirtschaftung und das gleichzeitig den Wettbewerbsgedanken auf der Vermieterseite stärkt. Für jedes neu zu bauende bzw. grundinstandzusetzende Hochschulgebäude soll demnach ein Partner gesucht werden, der die Finanzierung, die Errichtung, den Betrieb inklusive Instandhaltung und die Vermietung an die Hochschulen im Auftrag der Freien Hansestadt Hamburg übernimmt, sofern sich daraus wirtschaftliche Vorteile generieren lassen.“³⁸

Derzeit verbleibt als einzige Steuerungswirkung jedoch die Inwert-Setzung der Flächennutzung, durch die das Bewusstsein der kostenlosen Nutzungsüberlassung überwunden werden kann. Die Legitimation dieser Preisbildung nutzte beispielsweise die Leibniz-Universität Hannover im Rahmen ihres hochschulinternen Flächenmanagement-Modells.³⁹

Auch wenn das „Bremer Flächenmanagement-Modell“⁴⁰ nicht als Vermieter-Mieter-Modell konzipiert ist, enthält es jedoch einen vergleichbaren Geldkreislauf zwischen Land und Hochschulen. In derartige Kreisläufe können Anreizfunktionen für einen wissenschaftsadäquaten und sparsamen Umgang mit Flächen integriert werden, indem die Bemessung des Budgets auf dem Bedarf und nicht auf dem Bestand an Flächen erfolgt. Eingang in die Berechnung findet in Bremen der Flächenbedarf, aus welchem die Abschreibungen auf den Gebäudebestand und die Zinsen abgeleitet werden.

Als wissenschaftsadäquate Modelle der Hochschulbaufinanzierung waren so genannte „Unterbringungsbudgets“⁴¹ in der Diskussion, die weitergehende Kompetenzen im Baube-

³⁶ Vgl. PÖLL (2006).

³⁷ STIBBE ET AL. (2012), S. 44 f.

³⁸ HAMBURGER FINANZBEHÖRDE (2012), S. 44.

³⁹ Vgl. BECKER (2008).

⁴⁰ Vgl. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004).

⁴¹ Vgl. KISCHKE (2008), KANZLER-ARBEITSKREIS „IMMOBILIENMANAGEMENT“ (2002).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

reich - inklusive der Eigentümerschaft über die Immobilien - auf der Finanzierungsseite ergänzen sollten. Demzufolge sollte ein Unterbringungsbudget alle Kosten für Bau, Bauunterhalt, Anmietung und Bewirtschaftung der von den Hochschulen benötigten Liegenschaften umfassen und untereinander voll deckungsfähig sein. Es sollte den Hochschulen überlassen bleiben, zu entscheiden, ob sie die Mittel für Bau und Bauunterhalt oder für Anmietungen aufwenden.

Angesichts der in den meisten Bundesländern vorhandenen „flexibilisierten Haushalte“⁴² mit erweiterter Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit sowie gelockerter Zweckbindung, wenn nicht gar vollständigen Globalhaushalten, verfügen die Hochschulen bereits über eine weitreichende Freiheit in der Mittelverwendung. Dadurch kann eine Hochschule die Mittelverwendung für ihre Unterbringung gegen andere Verwendungszwecke abwägen. Rein rechtlich spricht dem zwar die Zweckbindung der investiven Mittel entgegen. In Situationen deutlicher Unterfinanzierung kann allerdings die Höhe der Quersubventionierung der Unterbringungskosten aus den Etats für Forschung und Lehre gegen eine sparsamere Flächennutzung abgewogen werden.

In Bundesländern, die die Investitionsbudgets der Hochschulen gedeckelt haben, entsteht ein gewisser Druck auf die Hochschulen, durch einen sparsamen Flächenverbrauch die Kosten im Griff zu behalten. Dieser Druck fehlt in denjenigen Ländern, bei denen die Budgets den in erster Linie steigenden Energiekosten nachfolgen. Die erforderliche Querfinanzierung der Unterbringungskosten aus den Budgets für Personal- und Sachmitteln hat mehrere Hochschulen bereits nach Strategien suchen lassen, diesen Kostenpunkt zu kontrollieren. Das bedeutet, dass Hochschulen die erforderliche Querfinanzierung hinterfragen und die Kosten und Nutzen der Ausgaben abwägen. Entwickelt werden dann Einsparstrategien bei der Energie ebenso wie Managementkonzepte bei den Flächen.

Insgesamt ist es schwierig, eine Aussage über die Anreizfunktion eventuell gedeckelter Unterbringungsbudgets zu treffen, da die Ausgangssituationen in den 16 Bundesländern unterschiedlich sind und in den jeweiligen haushaltsrechtlichen Bestimmungen und Plänen ‚versteckt‘ liegen. Hinzu kommt, dass sich bedingt durch die föderale Vielfalt unterschiedlich weitgehende Aufgabenzuschnitte der Hochschulen im Baubereich identifizieren lassen, die ihrerseits mit unterschiedlichen großen Finanzausstattungen verbunden sind,⁴³ so dass die Relevanz der gedeckelten Budgets unterschiedlich hoch ausfällt. Manche Hochschulen müssen die Anpassungen bei Neuberufungen aus investiven Mitteln selber tragen, in anderen Bundesländern werden diese vom Land bzw. dem Liegenschaftsbetrieb finanziert.

Als wichtige Einschränkung muss auch darauf hingewiesen werden, dass die beschriebene Anreizwirkung von der hochschulspezifischen Haushaltssituation abhängt und damit den Ursachenbereich der landesseitigen Rahmenbedingungen verlässt.

Gedeckelte Bewirtschaftungsbudgets finden sich in Baden-Württemberg (seit 1997) und in Niedersachsen (seit 2005). In Berlin findet keine Anpassung der Investitionszuschüsse an die Inflation statt. Am Beispiel der Länder Hessen und Nordrhein-Westfalen wird allerdings deutlich, dass eine mögliche Anreizfunktion gedeckelter Unterbringungsbudgets maßgeblich

⁴² Vgl. BEHRENS ET AL. (2006), S. 7 und 19 ff.

⁴³ Vgl. STIBBE ET AL. (2012).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

von der gesamten Finanzausstattung der Hochschulen in Relation zum Investitionsbedarf abhängig ist. In Hessen war 2008 das ganzheitliche Investitionsprogramm HEUREKA mit einer Laufzeit bis 2020 und einem Gesamtvolumen von 3 Mrd. € bzw. 250 Mio. € pro Jahr aufgelegt worden. Daneben waren die Mittel für den Hochschulpakt 2011 – 2015 insgesamt allerdings annähernd gedeckelt und enthielten nur geringfügige Tarifierpassungen, während der Baubereich explizit gedeckelt war. In Nordrhein-Westfalen war 2008 ein vergleichbares Hochschulbauinvestitionsprogramm mit rund 5 Mrd. bis 2015 verabschiedet worden.⁴⁴

Andere Bundesländer weisen Regelungen bzw. Institutionen auf, bei denen die gebäudemangementbezogenen Aufgaben und Kosten beispielsweise von den Liegenschaftsbetrieben übernommen werden oder zeigen dynamische Zuschussregelungen. Dynamische Zuschüsse, die an steigende Kosten angepasst werden und die als weniger förderlich eingestuft werden, weisen Mecklenburg-Vorpommern, Bayern, Sachsen-Anhalt und Sachsen auf.

Verbesserung der Informationssysteme

Als dritte Möglichkeit bieten sich dem Principal Maßnahmen an, mit denen er sein Informationsdefizit verringert. Als besondere Informationssysteme sollen hier flächenbezogene Berichtswesen und systematische Flächenbedarfsberechnungen skizziert werden.

Bis zum Auslaufen der Rahmenplanung für den Hochschulbau waren diese verpflichtet, ihren Flächenbestand beim Bund (BMBF) jährlich zu melden. Mit Aufhebung der Rahmenplanung ist die Verpflichtung formal entfallen, allerdings haben einige Bundesländer an dieser Berichtspflicht festgehalten. Trotz einer als eingeschränkt zu bewertenden Aussagekraft der Flächenangaben, können die Informationen verwendet werden, um durch vergleichende Benchmarks Rückschlüsse auf die Flächennutzungen in den Hochschulen zu ziehen.

Die klare Formulierung von Flächenbedarfsstandards auf der Landesebene, nicht nur in Form von Büroflächenrichtlinien, sondern durch systematische Bedarfsplanungen erleichtert deren Übertragung im Rahmen von bedarfsorientierten Steuerungsinstrumenten in die Hochschule. Als vereinfachtes Bedarfsplanungsverfahren hat das Land Nordrhein-Westfalen beispielsweise das so genannte „Kennwertverfahren NRW“ Ende der 2010er Jahre eingeführt. In Baden-Württemberg existiert (seit ca. 2007) das zweistufige Verfahren der Bedarfsanmeldung (BA) und Nutzungsanforderung (NAF). Letzteres ist ein detailliertes parametergestütztes Verfahren, dessen Ergebnisse nachgereicht werden müssen, nachdem das Einvernehmen zwischen Hochschule und Land bezüglich des festgestellten Bedarfs erzielt wurde. In Berlin einigten sich die Universitäten ebenfalls auf ein parametergestütztes Verfahren der Bedarfsermittlung.

Mit landesweiten Hochschulstrukturplanungen, die Flächenbedarfsermittlungen auf der Grundlage einer einheitlichen Methode enthielten, gaben die Länder Sachsen-Anhalt (2004) und Hessen (2008) den Hochschulen einen flächenbezogenen Entwicklungsrahmen vor. Für Bremen wurde 2004 ein landesweites Flächenmanagementinstrument zur Koordination zwischen den Ebenen Land-Hochschule-Fachbereich entwickelt.⁴⁵ Obwohl es aus Haushaltsgründen nicht eingeführt werden konnte, hat es rahmensetzende Funktion und enthält ein

⁴⁴ MÖLLER (2008), S. 8.

⁴⁵ Vgl. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

vereinfachtes Bedarfsermittlungsmodell.⁴⁶ Hinzu kommt, dass faktisch alle Hochschulen des Stadtstaates mit detaillierten parametergestützten Bedarfsermittlungen bemessen wurden.⁴⁷

Für die im nächsten Kapitel anschließende Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den landesseitigen Rahmenbedingungen und der Häufigkeit von hochschulinternen Flächensteuerungsmechanismen wurde hier lediglich die Kategorie der systematischen Bedarfsermittlung operationalisiert.

2.1.6. Ergebnisse der Hochschulbefragung: Institutionen und hochschulinterne Flächensteuerung

Im Folgenden wird dem Zusammenhang zwischen den skizzierten liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen in den 16 Bundesländern Deutschlands und dem Vorkommen von hochschulinternen Flächenmanagementinstrumenten und -verfahren nachgegangen. Auf der einen Seite wurden diejenigen Bundesländer, in denen weniger förderliche oder förderliche liegenschaftspolitische Institutionen für einen effizienten Umgang mit Flächenressourcen identifiziert wurden, zu jeweils zwei Gruppen zusammengefasst (vgl. Tabelle 1). Diese Gruppierungen erfolgten für die im vorherigen Kapitel beschriebenen 4 Typen von Institutionen: den Verfügungsrechten, den immobilienwirtschaftlichen Anreizen, den Informations- und Kontrollsystemen und der direkten Verhaltenssteuerung.

Anschließend wurde ausgewertet, wie oft hochschulinterne Flächensteuerungsinstrumente und -verfahren in den beiden gebildeten Gruppen angewendet werden. Datenbasis ist die deutschlandweite Hochschulbefragung (vgl. Kapitel 4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen). In die Befragung einbezogen wurden zusätzlich zu den 103 staatlichen Hochschulen, die angaben ihre Flächen aktiv zu steuern, auch 11 Hochschulen, die dieses verneinten. Einbezogen in die Auswertung wurden also 114 Datensätze, was einem Rücklauf von insgesamt 20 % entspricht.

Die Hochschulen waren aufgefordert worden anzugeben, ob sie eines oder mehrere der folgenden Instrumente zur hochschulinternen Flächensteuerung anwenden:

- digitale Raumdatei,
- integriertes CAFM-System (multifunktionale, unterstützende Anwendung für das Liegenschaftsmanagement),
- Flächenverwaltungsprogramm (unterstützende Anwendung zur Flächensteuerung evtl. auch innerhalb eines CAFM-Systems),
- Lehrraumverwaltungsprogramm (unterstützende Anwendung zur Lehrraumsteuerung, evtl. auch innerhalb eines CAFM-Systems),
- systematische Bedarfsberechnungen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
- hochschulweite Flächenbedarfsplanungen,
- Auslastungsuntersuchungen nach Flächen und/oder Räumen.

⁴⁶ DER SENATOR FÜR WISSENSCHAFT UND BILDUNG IN BREMEN (2007), S. 12.

⁴⁷ Aktuell erfolgen zwei Bedarfsermittlungen der HIS-Hochschulentwicklung, die in 2014 abgeschlossen werden.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz	
Förderliche Rahmenbedingungen	Weniger förderliche Rahmenbedingungen
Verdichtung der Verfügungsrechte	
Eigentümerschaft TU Darmstadt, Stiftungshochschulen Frankfurt und Niedersachsen, Universität zu Köln, Universität des Saarlandes	Finanz. Verantwortung für An- & Abmietungen Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Stiftungsuniversität Viadrina
Bauherreneigenschaft (Wertgrenze > 4 Mio. €) Berlin, Bremen, Hochschule Rhein-Sieg	Nutzungsrecht Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland, Sachsen, Thüringen
Immobilienwirtschaftliche Anreize der Länder („Ergebnisbeteiligung“)	
Mieter-Vermieter-Modelle Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Bremen (analoger Geldkreislauf)	
Gedeckelte Investitionskostenzuschüsse Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein Mischform: Brandenburg Bedarfsabhängige Zuschüsse: Hessen	Dynamische Zuschussregelungen Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
Systematische Bedarfsberechnungen Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt	Ohne systematische Bedarfsberechnungen Bayern, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein, Thüringen
Direkte Verhaltenssteuerung	
Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen (teilweise)	Ohne direkte Aufforderung Bayern, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein, Thüringen

Tabelle 1: Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz

Bei den Verfahren wurde gefragt nach:

- zentralen Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch Hochschulleitung,
- Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
- Zielvereinbarungen zwischen Nutzern und der Hochschulleitung,
- monetärer Steuerung,
- Berücksichtigung der Flächenversorgung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung,
- zentral (hochschulweit) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen,
- dezentral (z. B. in einzelnen Fachbereichen) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen,

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

- zentrale Lehrraumvergabe (hochschulweit),
- dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen),
- direkter Austausch von Räumen zwischen den Hochschuleinrichtungen,
- Flächenverteilung in Gremien.

Mit diesem Datensatz wird nun die These überprüft, dass Hochschulen unter liegenschaftspolitischen Institutionen, die einen effizienten Umgang mit der Ressource Fläche befördern, verstärkt hochschulinterne Flächensteuerungsansätze betreiben. Genauer gesagt werden Rückschlüsse darüber formuliert, ob sich ‚Institutionen‘ finden lassen, die zu einer verstärkten Einführung von hochschulinternen Flächensteuerungsansätzen führen. Bei der Auszählung der Häufigkeiten in den beiden Gruppen (förderlich/weniger förderlich) wurden alle Instrumente und Verfahren gleich behandelt.

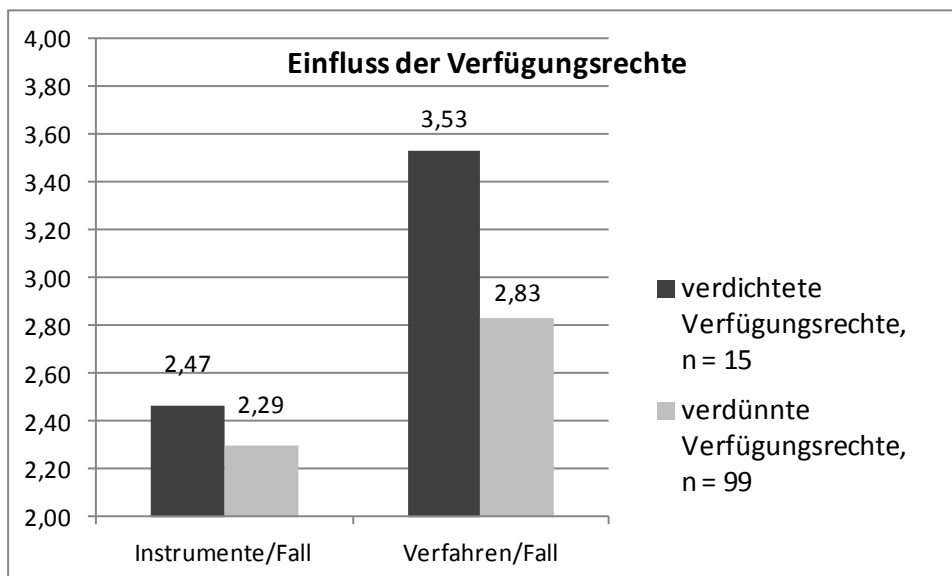


Abbildung 9: Einfluss der Verfügungsrechte auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte

Die Abbildung zeigt eine leicht höhere durchschnittliche Anzahl von Steuerungsinstrumenten pro Hochschulfall von 2,47 in der Kategorie der verdichteten Verfügungsrechte, also bei Hochschulen, die unter förderlichen landesseitigen liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen agieren. Unter verdünnten eigentumsrechtlichen Bedingungen sind es durchschnittlich nur 2,29 Instrumente pro Fall. Dieses Ergebnis bestätigt sich, wenn auch die implementierten Verfahren zur Flächensteuerung betrachtet werden. Der Abstand zwischen den beiden Klassen steigt nun von 3,53 zu 2,83 auf 0,7 durchschnittliche Verfahren pro Hochschulfall an.

Der Zusammenhang zwischen den immobilienwirtschaftlichen Anreizen und der Häufigkeit der Flächenmanagementansätze verhält sich entgegen der aufgestellten These. Unter förderlichen Rahmenbedingungen liegen die durchschnittlichen Werte bei den Instrumenten und den Verfahren deutlich niedriger (2,09 zu 2,65) als unter Rahmenbedingungen, wo diese nicht identifiziert wurden.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

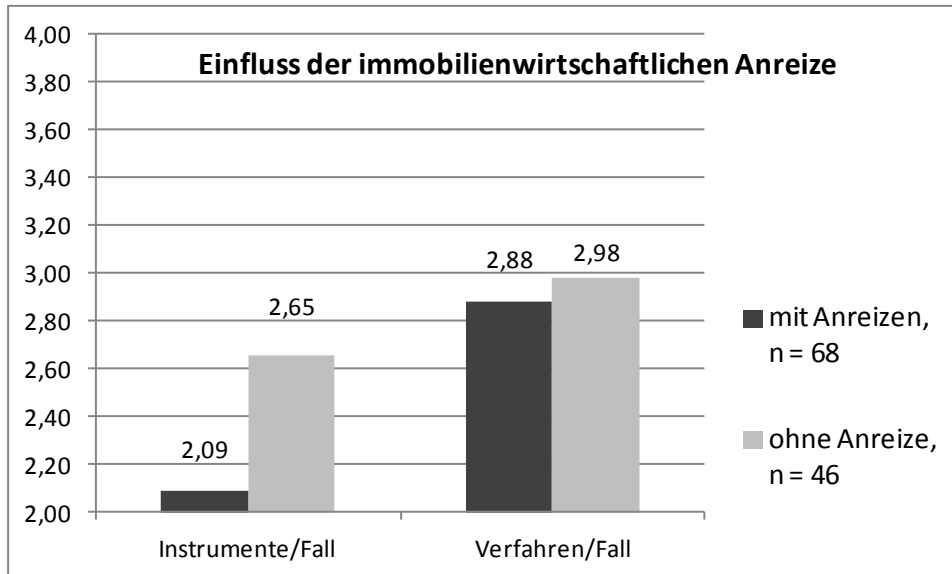


Abbildung 10: Einfluss der immobilienwirtschaftlichen Anreize auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte

Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Operationalisierung (vgl. Kapitel 4.2.2) sollten diese Ergebnisse nicht dahingehend interpretiert werden, dass Hochschulen nicht für immobilienökonomische Anreize zugänglich wären. Die Ergebnisse zeigen hier lediglich, dass der vermutete Zusammenhang nicht bestätigt werden kann.

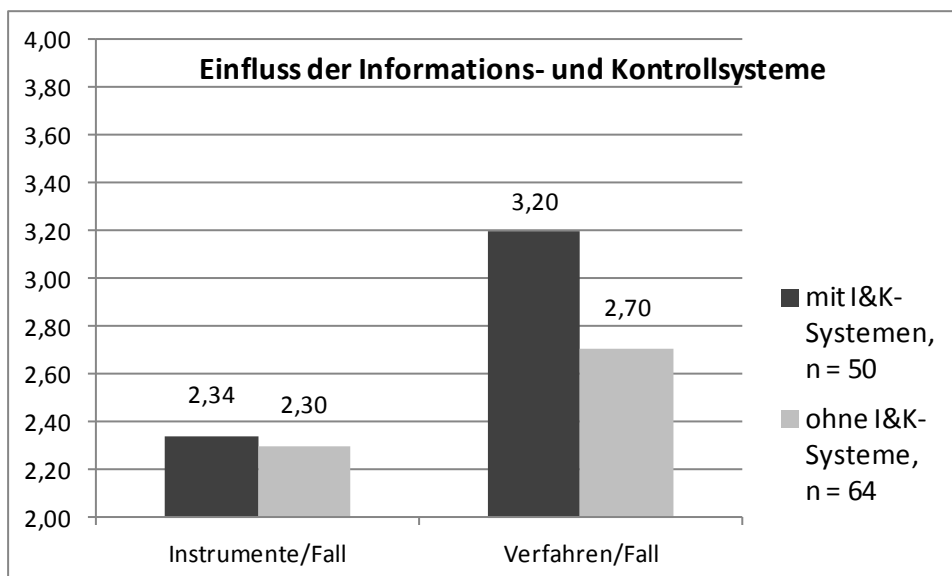


Abbildung 11: Einfluss der Informations- und Kontrollsysteme auf die Instrumentendichte

Beim Einfluss der Informations- und Kontrollsysteme zeigt sich zwar wieder ein einheitliches Bild und beide Werte steigen an. Allerdings liegen die Werte bei den Instrumenten sehr nah beieinander: 2,34 zu 2,30. Bei der Verfahrensdichte lässt sich jedoch ein deutlicherer Abstand zwischen den beiden Klassen feststellen: 3,2 zu 2,7.

Noch eindeutiger fallen die Ergebnisse beim Einfluss der direkten Verhaltenssteuerung auf die Häufigkeit aus, mit der Hochschulen Flächensteuerungsansätze betreiben. Die Werte liegen bei den Instrumenten bei 2,42 zu 2,26 und steigen bei den Verfahren noch einmal an auf 3,63 zu 2,57.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

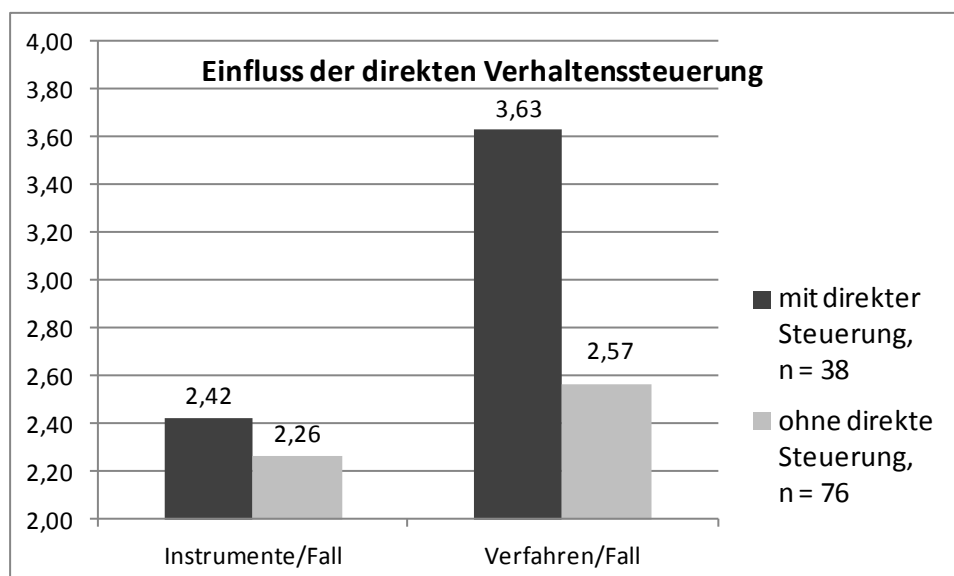


Abbildung 12: Einfluss der direkten Verhaltenssteuerung auf die Instrumentendichte

2.1.7. Fazit

Die Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen anhand der Neuen Institutionenökonomie hat gezeigt, dass einer effizienten Nutzung der Hochschulimmobilien externe Effekte im Wege stehen, die aufgrund ‚verdünnter‘, d.h. eingeschränkter Verfügungsrechte über die Immobilien entstehen. Hochschulen profitieren finanziell nicht in vollem Umfang von den externen, positiven Effekten eines sparsamen Umgangs mit Flächen. Sind Hochschulen Mieter eines Landesliegenschaftsbetriebs erhalten sie die eingesparten Mietmittel nicht zur freien Verfügung. Verzichteten die Hochschulen auf einen Hörsaalneubau, erhalten sie die Mittel nicht, um Videotechnik oder einen Hörsaalmanager zu finanzieren und die vorhandenen Flächen besser auszulasten. Ebenso können Hochschulen die negativen Effekte einer verschwenderischen Flächennutzung externalisieren, weil nicht sie für Bau- und Sanierungskosten aufkommen, sondern die Länder.

Daher sind Verwaltungsspitzen von Hochschulen grundsätzlich mit dem Problem des „moral hazard“ konfrontiert, einerseits den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verpflichtet zu sein und andererseits bessere Bedingungen für Forschung und Lehre an ihrer Hochschule dadurch zu erreichen, dass sie mehr Flächen als nötig bei ihren Mittelgebern beantragen. Möglich wird dies dadurch, dass die Mittelgeber nicht über alle Informationen verfügen um zu beurteilen, ob die Flächen tatsächlich benötigt werden.

Mithilfe der Neuen Institutionenökonomie konnten jedoch auch Handlungsmöglichkeiten der Länder identifiziert werden, mit denen sie Rahmenbedingungen setzen können, um die Hochschulen zu einer effizienten Flächennutzung zu bewegen. Sie reichen von der Einbeziehung der Flächenressourcen in den Modernisierungsprozess der Hochschulen unter dem Leitbild des New Public Management, gehen über Ansätze zur Beteiligung der Hochschulen am Ergebnis eines effizienten Umgangs mit Flächen und enden mit Informations- und Kontrollsystemen und direkten Aufforderungen, Flächenmanagementsysteme an Hochschulen einzuführen.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die Ergebnisse der Hochschulbefragung zeigen, dass bestimmte Rahmensetzungen in den Ländern einen positiven Einfluss auf die hochschulinternen Bemühungen für eine effiziente Flächennutzung haben. Unter der Rahmenbedingung hoch verdichteter Verfügungsrechte über die Liegenschaften und unter der Rahmenbedingung direkter Aufforderungen zur hochschulinternen Flächensteuerung in Zielvereinbarungen werden häufiger Flächenmanagementansätze an Hochschulen angewendet, als unter weniger förderlichen bzw. einfordern- den Rahmenbedingungen. In abgeschwächter Form gilt dieser Befund auch für die Informations- und Kontrollsysteme. Für Rahmensetzungen mit intensiveren immobilienökonomischen Anreizen seitens der Länder konnten aus dem vorhandenen Datenmaterial keine positiven Auswirkungen identifiziert werden.

Auffällig ist, dass der Baubereich bei den Autonomiezuwächsen der Hochschulen weitgehend außen vor bleibt. Wie bewusst und gezielt diese Entwicklung von Seiten der Länder oder der Hochschulen betrieben wird, muss an dieser Stelle offenbleiben. Es liegt allerdings auf der Hand, dass die Flächenbereitstellung auch anderen Rationalitätskriterien als nur der Effizienz unterliegt. Die große Symbolkraft, die von einer Neubauentscheidung ausgeht, ist ein möglicher Grund dafür, dass sich die Politik einen direkten Einfluss auf hochschulbaupolitische Investitionsentscheidungen offen lässt. Ein weiterer Grund könnte in der Konkurrenz der Hochschulen untereinander liegen, die ein bilaterales Verhandeln um neue Flächen Erfolg versprechender erscheinen lässt, als eine nach Effizienzgesichtspunkten organisierte Ressourcenallokation. Ein mögliches drittes Ursachenbündel könnte in den eingangs bereits angesprochenen internen Organisationsproblemen von Hochschulen und den fehlenden Informationen um die negativen Folgen ineffizienter Flächennutzung bei den Hochschulakteuren liegen.

2.2. Organisatorische Rahmenbedingungen

2.2.1. Organisatorische Besonderheiten von Hochschulen

Das Projekt geht von der Annahme aus, dass zur Implementation von hochschulgerechten Flächenmanagementkonzepten die vorhandenen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Nachdem die liegenschaftspolitischen Bedingungen bereits in vorherigen Kapiteln analysiert wurden, stehen nun die organisatorischen Rahmenbedingungen im Mittelpunkt der Analyse (Hypothese 4, Fragestellung 1). Es gilt, die besonderen Eigenschaften der Organisation Hochschule und ihre für die Steuerung der Ressource Fläche relevanten Aspekte herauszuarbeiten, um ein Verständnis des Funktionssystems Flächensteuerung an Hochschulen zu schaffen.

Im ersten Abschnitt werden die allgemeinen organisatorischen Besonderheiten beschrieben. Im zweiten Teil wird auf Formen der Ressourcensteuerung eingegangen. Da der aktuelle Hochschulreformkurs hinsichtlich der Organisations- und Steuerungsstrukturen einem einheitlichen Leitbild, dem des New Public Managements, folgt, wird dies ebenso beschrieben. Dabei sollen die Implikationen des NPM für Fragen der Ressourcensteuerung und im Besonderen für die Steuerung der Ressource Fläche deutlich werden.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Leitfragen sind:

1. Welche organisatorischen Eigenschaften kennzeichnen Hochschulen?
2. Mit welchen grundlegenden Schwierigkeiten müssen Flächensteuerungsansätze an Hochschulen rechnen?
3. Wie funktioniert die Ressourcensteuerung an Hochschulen und welche Implikationen sind mit dem aktuellen Leitbild des New Public Managements für die Steuerung der Ressource Fläche verbunden?

2.2.1.1. Hochschulen zwischen Institution und Organisation

Hochschulen sehen sich bezüglich ihrer Organisationsstrukturen und den darin enthaltenen Steuerungs- und Entscheidungsformen seit einiger Zeit einer zunehmenden Kritik ausgesetzt. Diese seien nicht angemessen, nicht effizient und müssten sich weiterentwickeln.⁴⁸ Die Debatte bedient sich oft des Begriffspaares „Institution“ und „Organisation“, um die grundlegend unterschiedlichen Positionen zu diskutieren.

Einige Vertreter der europäischen Hochschulforschung bedienen sich des Neo-Institutionalismus,⁴⁹ um die veränderten Organisationsstrukturen im Zuge der Hochschulreformen der letzten Jahre in der Lehre und im Hochschulmanagement zu analysieren.⁵⁰

Die Wurzeln des Neo-Institutionalismus liegen in den USA. Am Beispiel der Bildungseinrichtung Schule brachte er ein überraschendes Implementationsproblem zu Tage, nämlich dass externe hoch organisierte Steuerungsbemühungen nur zu geringen Veränderungen der inneren Arbeitsabläufe führten. Um zu erklären, wie es sein kann, dass die Bemühungen einer ganzen Reihe von äußerlich zunächst einmal hochrational erscheinenden Schulbehörden, Direktorien etc. in einer übersichtlich und ebenfalls klar strukturierten Schule wirkungslos bleiben, gab der Neo-Institutionalismus zunächst einmal die klassische Position des Weber'schen Bürokratiemodells der Organisation auf. Organisationen werden dort als „auf einen Zweck bezogenes Gebilde [...] und Organisationsstrukturen als ein Mittel, um diesen Zweck zu erreichen“⁵¹ konzipiert. Dieses als verkürzt kritisierte strukturfunktionalistische Verständnis definiert Organisationen auch als „eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen, mit einem Entscheidungs- und Kontrollzentrum, welches die Kooperation der Organisationsmitglieder zur idealen Erreichung des Organisationszwecks koordiniert.“⁵²

Um die Permanenz der schulinternen Abläufe zu erklären, bezogen sich die Wissenschaftler auf ein in der Soziologie traditionsreiches Erklärungskonzept. "Im Allgemeinen werden solche Sachverhalte der Sozialwelt als Institution markiert, die dauerhaft (Permanenz) sowie unabhängig von sozialen Akteuren bestehen (Externalität und Objektivität), bestimmte ge-

⁴⁸ WINTER (2004).

⁴⁹ Vgl. z.B. KRÜCKEN UND RÖBKEN (2008).

⁵⁰ vgl. MEYER/ROWAN (1977): S. 340-363; KOCH/SCHEMMANN (2008), S. 28-56; KRÜCKEN (2004): S. 286-301.

⁵¹ KIESER UND WALGENBACH (2003), S. 2.

⁵² HECHLER UND PASTERNAK (2012), 14.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

sellschaftliche Leitideen repräsentieren (Sinnbezug) und darüber hinaus Einfluss auf das soziale Handeln nehmen (Regulation)."⁵³

Das bedeutet, dass Organisationen nicht nur durch die klassische Zweck-Mittel-Rationalität geprägt sein müssen, um existieren zu können. In Abgrenzung zum strukturfunktionalistischen Konzept der Organisation werden mit dem Begriff der Institution zwischen den Menschen gemeinsam geteilte „Erwartungserwartungen“⁵⁴ verstanden bzw. mit Luhmann⁵⁵ ausgedrückt, beschreiben Institutionen „nicht einfach einen Normenkomplex, sondern einen Komplex faktischer Verhaltenserwartungen, die im Zusammenhang einer sozialen Rolle aktuell werden und durchweg auf sozialen Konsens rechnen können. [...] Institutionen sind zeitlich, sachlich und sozial generalisierte Verhaltenserwartungen und bilden als solche eine Struktur sozialer Systeme“.

Ein Kernelement des Neo-Institutionalismus ist das Konzept der Isomorphie,⁵⁶ das die Anpassung von Organisationen, die in vergleichbaren Kontexten um dieselben Ressourcen konkurrieren, an ihre Umwelt erklärt bzw. an die Erwartung ihrer Umwelt, wie sich eine Organisation angemessen zu organisieren habe. Als vergleichbarer Prozess im Hochschulbereich wird die Übernahme von nahezu identischen Leitbildern interpretiert. Aufgrund dieser Mechanismen vertritt der Neo-Institutionalismus eine „Homogenisierungs-These“, der zufolge sich die verschiedenen Organisationen innerhalb eines bestimmten Handlungskontextes, wie es beispielsweise Hochschulen sein können, aneinander annähern.

Der auf WEICK (1976)⁵⁷ zurückgehende Begriff der „losen Kopplung“ ermöglicht es dem Neo-Institutionalismus, dem Charakter von Hochschulen als netzwerkartige Gebilde nachzuspüren und einen Teil ihrer Steuerungsschwierigkeiten zu erklären. Zugleich lässt sich mit ihm die Abgrenzung zum Weber'schen Bürokratiemodell der Organisation begründen. Der Begriff meint, dass die Ziele, Arbeitsprozesse und auch Ergebnisse der verschiedenen universitären Einheiten: "[...] irgendwie miteinander verbunden sind, aber dass jedes ein gewisses Maß an Identität und Eigenständigkeit aufweist und dass ihre Verbindung als unregelmäßig, schwach in der gegenseitigen Beeinflussung, unwichtig und/oder langsam in der Reaktion beschrieben werden kann".⁵⁸

Weick selber hat Funktionen und Dysfunktionen der losen Kopplung wie folgt systematisiert und liefert damit auch heute noch geltende sinnvolle Begründungen für diese Form hochschulischer Strukturbildung. Er benennt jedoch auch Dysfunktionen, denen aus Effizienzgesichtspunkten Grenzen gesetzt werden müssen, wenn nicht die Ziele der Gesamtorganisation leiden sollen.

⁵³ KOCH UND SCHEMMANN (2008), 22.

⁵⁴ Vgl. HASSE UND KRÜCKEN (2008).

⁵⁵ LUHMANN (1974), S. 12f.

⁵⁶ Vgl. KRÜCKEN UND RÖBKEN (2008), S. 328f.

⁵⁷ WEICK (1976).

⁵⁸ WEICK (2008), S. 88.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Positive Effekte loser Kopplungen	Negative Effekte loser Kopplungen
Veränderte Anforderungen aus der Umwelt können selektiv und lokal begrenzt von Subeinheiten bearbeitet werden, ohne notwendigerweise kostenintensive und risikoreiche Veränderungen auf Ebene der Gesamtorganisation auszulösen.	Fokussierung auf die Ziele der einzelnen Subeinheiten, beispielsweise auf Instituts-ebene, bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Gesamtziele der übergeordneten Bildungsorganisation.
Sie ermöglicht die Ausbildung verschiedener Fachkulturen, ohne dass der Verwaltungsbereich mit seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten tangiert wird.	Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Subeinheiten (z. B. Fachbereichen, Instituten) wird erschwert.
Sie ermöglicht eine sensible Umweltwahrnehmung und schnelle Anpassung, weil die einzelnen Subeinheiten sich auf bestimmte Umweltabschnitte spezialisieren.	Sie befördert Spezialisierung und den „Tunnelblick“: Das Expertenwissen in den Subeinheiten wächst, für andere Bereiche geht es verloren.
Probleme in einer Subeinheit haben keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsaktivitäten anderer, nur lose gekoppelter Subeinheiten.	Organisatorischer Wandel wird aufgrund fehlender Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten erschwert.
Sie bietet Raum für Selbstentfaltung und -bestimmung und wirkt sich dadurch positiv auf die Arbeitsmotivation in Bildungsorganisationen aus.	
Einzigartige Projekte können ohne aufwändige, kostenintensive zentralistische Planungsverfahren lokal entfaltet werden.	

Tabelle 2: Positive und negative Effekte loser Kopplung

Quelle: WEICK (1976) nach HANFT (2008), S. 80f.

HECHLER, PASTERNAK (2012) beziehen den Begriff der Institution im Hochschulreformdiskurs auf eine Verwaltung bzw. ein Management von Hochschulen, das sich „nicht primär an der Sicherstellung einer verwaltungswissenschaftlich informierten und effizienten Ressourcenallokation aus[...]richtet, sondern entlang der Normen der dominierenden Berufsgruppen.“⁵⁹

NICKEL (2011) hat die Universität, genauer gesagt die „Humboldtsche Universität“, prägnant als „staatlich geschützten Bereich beschrieben, in dem Professoren in „Einsamkeit und Freiheit“ (Schelsky) ihren Forschungsinteressen nachgehen und eine übersichtliche Zahl von Studierenden in direktem persönlichen Kontakt wissenschaftlich ausbilden können. Diese „Gelehrtenrepublik“ besteht aus einer Ansammlung von Kollegien, den Fakultäten und Instituten, welche sich selbst organisieren, da sich nach gängiger Auffassung Fachfremde kein wirkliches Urteil über die dortigen Vorgänge erlauben können.“⁶⁰

⁵⁹ HECHLER UND PASTERNAK (2012), S. 13.

⁶⁰ NICKEL (2011), S. 6.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

In der direkten Gegenüberstellung der Begriffe ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ wird deutlich, dass sich Hochschulen – hier vor allem die älteren Universitäten – seit jeher als Institutionen wahrgenommen haben und mit den Hochschulreformen der 1970er und 1990er Jahre zunehmend dazu gedrängt werden, Organisationsstrukturen zu entwickeln, die effizienz- und effektivitätsorientierten Rationalitätskriterien folgen (dazu in folgenden Kapiteln mehr).

Zugleich verdeutlicht die Gegenüberstellung, dass Hochschulen nicht selbstverständlich als Organisation (zumindest mit der eingeschränkten Zweck-Mittel-Rationalität) bezeichnet werden können, weil sie nicht hierarchisch durchorganisiert sind und auch über kein handlungsfähiges Kontrollzentrum verfügen. In Hochschulen verhalten sich die Akteure – zumindest die Akademiker – eben nach akademischen Gepflogenheiten. Hochschulreformer sehen sich nun mit der Frage konfrontiert, ob Hochschulen überhaupt zu annähernd vollständigen Organisationen weiterentwickelt werden können, oder ob die „Organisationswerdung“ der „ewig scheiternden Organisation“ unmöglich ist.

"In einem merkwürdigen Widerspruch zum Mangel an einheitlichen Zielsetzungen und organisatorischer Ration stehen die Langlebigkeit und der unabweisbare Erfolg des Konzepts Universität. Erfüllt die Hochschule das Organisationskriterium der Zielhomogenität kaum, sodas des dauerhaften Bestandes umso mehr. Solche, eigentlich widersprüchlichen, Organisationen werden in der einschlägigen Literatur als 'Permanently Failing Organizations' (Meyer/Zucker 1990) beschrieben."⁶¹

2.2.1.2. Legitimität: Formal- und Aktivitätsstruktur

Direkt aus dem neo-institutionalistischen Erklärungsansatz der losen Kopplung lässt sich die Unterscheidung zwischen Aktivitäts- und Formalstruktur ableiten. Dieses für die Analyse spezifischer Governancemuster und für die Interpretation hochschulischer Steuerungsverfahren bedeutende Begriffspaar kann die absichtliche Begrenzung eines Steuerungsmechanismus – zugespitzt formuliert – auf einen harmlosen Papiertiger erklären helfen.

MEYER/ROWAN (1977) stellten mit ihren Arbeiten zur „Institutionalized Organizations“⁶² die These auf, dass insbesondere die Aufgaben und Strukturen von Organisationen des Bildungswesens nur lose gekoppelt bzw. entkoppelt sind und sich Organisationen in zwei unterschiedlichen Weisen darstellen wollen. Die Formalstruktur ist die offizielle Darstellungsvariante und befriedigt externe Anforderungen, wodurch sie zur Legitimität der Gesamtorganisation beiträgt. Die Aktivitätsstruktur ist dann die nach innen gerichtete, tatsächliche Struktur.

"Daher ermöglicht die Entkopplung der Organisation, standardisierte, legitimierende, Formalstrukturen aufrechtzuerhalten, während die Aktivitäten in Abhängigkeit von praktischen Erwägungen variieren."⁶³

STOCK (2004) schreibt die besondere Stabilität von Hochschulen explizit der Fähigkeit zu, zwischen den verschiedenen Ebenen zu differenzieren und diese jeweils nur lose miteinander gekoppelt zu haben.⁶⁴

⁶¹ DÖRRE UND NEIS (2010), S. 24.

⁶² MEYER UND ROWAN (2008).

⁶³ MEYER UND ROWAN (2008), S. 49.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

FRANK MEIER (2009) erkennt den Aspekt der Formalstruktur explizit in dem zunehmenden Ausbau universitärer Managementstrukturen, mit denen Hochschulen auf Anforderungen im Zuge des europaweiten Reformprozesses reagieren. Zum einen finden eine tatsächliche Stärkung der Handlungsfähigkeit und ein Ausbau von Managementfunktionen und Ebenen, wie z. B. den Fakultätsdekanaten oder besonderen Stabsstellen für Qualitätsmanagement etc., statt. Auf der anderen Seite geht mit dieser „Managerialisierung der Hochschulorganisation“ eine „Ausweitung der diskursiven Legitimationsbedingungen für die Hochschulleitung“⁶⁵ einher. Festgemacht wird dies an der Anforderung der Profilbildung. Mit der Erosion des humboldt'schen Ideals der Universität und dem neu entstehenden Bedarf, den öffentlichen Mitteleinsatz zu legitimieren, sind Hochschulen aufgefordert, sich zu profilieren, Doppelangebote zu vermeiden und besondere (Forschungs-)Stärken herauszustellen.⁶⁶ Eine wichtige Aufgabe der zusätzlichen Managementkapazitäten ist es, diese Legitimation in der Gesellschaft und gegenüber den Mittelgebern herzustellen.

Für die vorliegende Flächenthematik ist dieses Begriffspaar insofern von Bedeutung, als sich die Hochschulen mit landesseitigen Anforderungen konfrontiert sehen, einen sparsamen Umgang mit Flächen zu realisieren. Die Frage ist also, ob die Funktion solcher Strukturen lediglich in der Beschaffung nach außen gerichteter Legitimation liegt. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn entstehende Entgeltzahlungen monetärer Steuerungsmechanismen von ihrer Höhe her nicht in der Lage sind, das Verhalten der Nutzer zu beeinflussen.

Für hochschulinterne Ressourcensteuerungsinstrumente von Flächen entsteht nun – anders bei Personalsteuerungsinstrumenten – das Problem, dass diese Aufgabe an Hochschulen bislang oftmals ausschließlich in der Verwaltung als Teil ihrer hoheitlichen Aufgabe verankert war. D. h. Flächensteuerung war Ausdruck der wenig geliebten Fremdsteuerung durch die Ministerialbürokratie. Die Ausführungen von MEYER/ROWAN (2008) legen hier explizit Implementationsprobleme für Steuerungsinstrumente wie Controllingverfahren, Bedarfsplanungen etc. nahe, weil sie „Inspektionen“ und „Evaluationen“ eine Illegitimität produzierende Wirkung zuschreiben: "Sämtliche Organisationen, sogar jene, die ein hohes Maß an Vertrauen und gutem Glauben aufrechterhalten, befinden sich in Umwelten, die rationalisierte Rituale der Inspektion und Evaluation institutionalisiert haben. Und Inspektion sowie Evaluation können Geschehnisse und Abweichungen aufdecken, die Legitimität unterminieren. Daher minimieren und zeremonialisieren institutionalisierte Organisationen Inspektion und Evaluation. Genau genommen begleitet und produziert Evaluation in institutionalisierten Organisationen Illegitimität."⁶⁷

Die Schwierigkeit einer erfolgreichen Implementation liegt in der Perspektive des Neo-Institutionalismus darin, dass diese externe Anforderung nicht durch eine formale Struktur entsprochen, sondern sie als internes Steuerungsinstrument in die Aktivitätsstruktur übernommen wird.

⁶⁴ Vgl. STOCK (2004), S. 40f.

⁶⁵ MEIER (2009), S. 145.

⁶⁶ WISSENSCHAFTSRAT (2010a); WISSENSCHAFTSRAT (2010b).

⁶⁷ Zit. n. der dt. Übersetzung MEYER UND ROWAN (2008), S. 51.

2.2.1.3. Systemtheorie: Wissenschaft und Erziehung

Trotz der Kritik des Neo-Institutionalismus an strukturfunktionalistischen Erklärungsansätzen und einer einfachen Zweck-Mittel-Rationalität zur Erklärung von Organisationsstrukturen, soll im Folgenden die Systemtheorie aufgegriffen werden, um Funktionslogiken der einzelnen (lose gekoppelten) Teilbereiche einer Hochschule zu erfassen. Systemtheoretische Ansätze aufgreifend⁶⁸ werden in Hochschulen zwei bzw. von manchen Autoren⁶⁹ drei verschiedene Teilsysteme identifiziert: die Forschung, die Lehre und als Erweiterung auch die Verwaltung.

In der Theorie sozialer Systeme dominieren nun wieder funktionalistische, strukturdeterministische Logiken, d. h. soziale Systeme bilden sich, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen oder ein bestimmtes Problem zu lösen. Einzelne Elemente schließen sich zusammen und grenzen sich von ihrer Umwelt ab. Sie bilden ein soziales System, in der entsprechenden Terminologie als „Ausdifferenzierung“ ausgedrückt, um zu funktionieren.

Das Teilsystem Forschung zielt auf neues Wissen, der Lehrbetrieb auf die Ausbildung qualifizierter Fachkräfte und die Verwaltung hat dienende Funktion, zum einen für die beiden erstgenannten Systeme und zum anderen für die den Wissenschaftsbetrieb finanzierenden Landesministerien. Innerhalb ihrer Teilsysteme gelten dann durchaus unterschiedliche Funktionslogiken, beispielsweise benötigt die Forschung eine gewisse Kreativität und Spontaneität, um neues Wissen zu generieren, was in der Verwaltung tunlichst vermieden wird, um verlässliche Prozesse und einheitliche Standards einhalten zu können.

Zu den Grundkonflikten in Hochschulen zählt es, dass sie unterschiedliche Funktionssysteme in sich zusammenhalten und untereinander koordinieren muss. Forschung und Lehre verfolgen unterschiedliche Ziele und die Eigenständigkeit der Wissenschaftler ist sehr hoch. Während das Erziehungssystem (die Lehre) zu einer stärkeren Abstimmung von Lehrplänen und Curricula über den einzelnen Professor und das einzelne Institut hinweg gezwungen ist, erfolgt die Wissenschaft (die Forschung) jedoch überwiegend auf den einzelnen Lehrstuhlinhaber konzentriert.⁷⁰ Die wissenschaftliche Reputation beispielsweise wird in erster Linie in der Forschung erworben, also in einem System, in dem Koordination und Interdependenzbewältigung nach akademischen Verhaltensregeln und in den außerhalb der Hochschulen liegenden fachbezogenen Communities erfolgen. D. h. von umfangreichen Forschungsaktivitäten gehen zentrifugale Kräfte auf die Organisation aus. Der Einfluss der Exzellenzinitiative weist hier zwar in die entgegengesetzte Richtung, er hat den fragmentierenden Einfluss der Forschung auf die Organisation Hochschule jedoch nicht aufgehoben.

Ein Grund dafür, dass Hochschulen als ewig scheiternde Organisationen bezeichnet werden, liegt also darin, dass sie keine einheitliche Zweck-Mittel-Rationalität verfolgen können, weil sie sich aus unterschiedlichen mit Eigenlogiken ausgestatteten Teilsystemen zusammensetzen. Als Anforderung an Ressourcensteuerungssysteme soll angesichts dieser organisatorischen Besonderheit festgehalten werden, dass es entweder Systemgrenzen überschreitender Steuerungsinstrumente bedarf oder spezifischer für diese Systeme ausgerichteter Instrumente.

⁶⁸ Vgl. LUHMANN (1987).

⁶⁹ Vgl. NICKEL (2012).

⁷⁰ Vgl. STICHWEH (2004).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

2.2.1.4. Arbeits- und Interessensorganisation

Mit dem Begriffspaar „Arbeits- und Interessensorganisation“⁷¹ wird auf die unterschiedlichen Formen abgestellt, mit denen Organisationen es schaffen, dass die Mitglieder ihre Zielsetzungen befolgen. KÜHL (2011) verwendet hier die Begriffe der „Mitgliederbindung“ und „Mitgliedschaftsmotivation.“⁷² Während „Zwangsorganisationen“ und „utilitaristische Organisationen“ als top-down zusammen gehaltene Arbeitsorganisationen, z. B. Unternehmen, beschrieben werden, in denen Hierarchie, Zwang, Macht oder z. B. Lohnzahlungen als Mittel eingesetzt werden, um die Organisationsmitglieder zur Befolgung der Organisationsziele zu bewegen, sind es bei den Interessensorganisationen bzw. „normativen Organisationen“ gemeinsam geteilte Sinnstrukturen, normative Orientierungen, Fachkulturen, fachspezifische Anerkennungsformen etc., die Reputation verleihen und Motivation stiften.

Auf Hochschulen angewendet diskutieren nun mehrere Autoren die Unterscheidung zwischen Arbeits- und Interessensorganisationen und erkennen dabei feinere Binnendifferenzierungen. NICKEL (2012) (vgl. Abbildung 13) attestiert den Forschungsbereichen ein hohes Maß an interessensbasierten Integrationsmechanismen, eine geringe Formalisierung und ein ausgeprägtes Selbstorganisationsverständnis. Dies bewertet sie für das Teilsystem Lehre bereits nur noch in abgeschwächter Form, weil hier die gemeinsamen Anteile an Koordinationsleistung zwischen einzelnen Lehrkörpern, die Regulierung über Studienordnungen, Curricularwerte und ähnliches bereits höher ausfällt.

Als wichtiges Charakteristikum hält sie jedoch fest, dass auch der Bereich der Lehre durch bottom-up-Abstimmungsprozesse Entscheidungen fällt und sich damit vom dritten Bereich, dem der Verwaltung immer noch deutlich genug abhebt.

Die Verwaltung hingegen charakterisiert sie als Arbeitsorganisation, die in hierarchischen Strukturen organisiert ist, in der stark formalisierte Arbeiten durchgeführt werden (deren zeitgemäßer Ausdruck so genannte „Prozessbeschreibungen“ sind). NICKEL führt den Unterschied auf die Orientierung der Verwaltung am Rechtssystem und der Einhaltung von Aufträgen, gesetzlichen Bestimmungen etc. zurück. D. h. Hochschulen sind – wenngleich unterschiedlich stark – von einer Dichotomie zwischen dem akademischen Routinen gehorchenden freien Wissenschafts- und Lehrbetrieb und der vom Staat eingerichteten öffentlichen Verwaltung andererseits geprägt.

Hinweise auf die unterschiedlichen Formen der Mitgliedschaftsmotivation erlauben Rückschlüsse auf geeignete Mechanismen, mit denen die Organisation gesteuert werden kann. Unter dieser Perspektive wird deutlich, dass die Mitglieder von Interessensorganisationen zwar oftmals eine normative Grundorientierung teilen, dass die Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation jedoch erst durch aufwändige Mehrheitsentscheidungen hergestellt werden muss. Aus dieser Perspektive sind es Legitimationsprobleme, die die Entscheidungsfindung von bottom-up Organisationen wie Hochschulen kennzeichnen. Daraus resultieren größere Legitimationsanforderungen an Steuerungsverfahren in Forschung und Lehre als in der Verwaltung.

⁷¹ HECHLER UND PASTERNAK (2012), S. 17.

⁷² Vgl. KÜHL (2011).

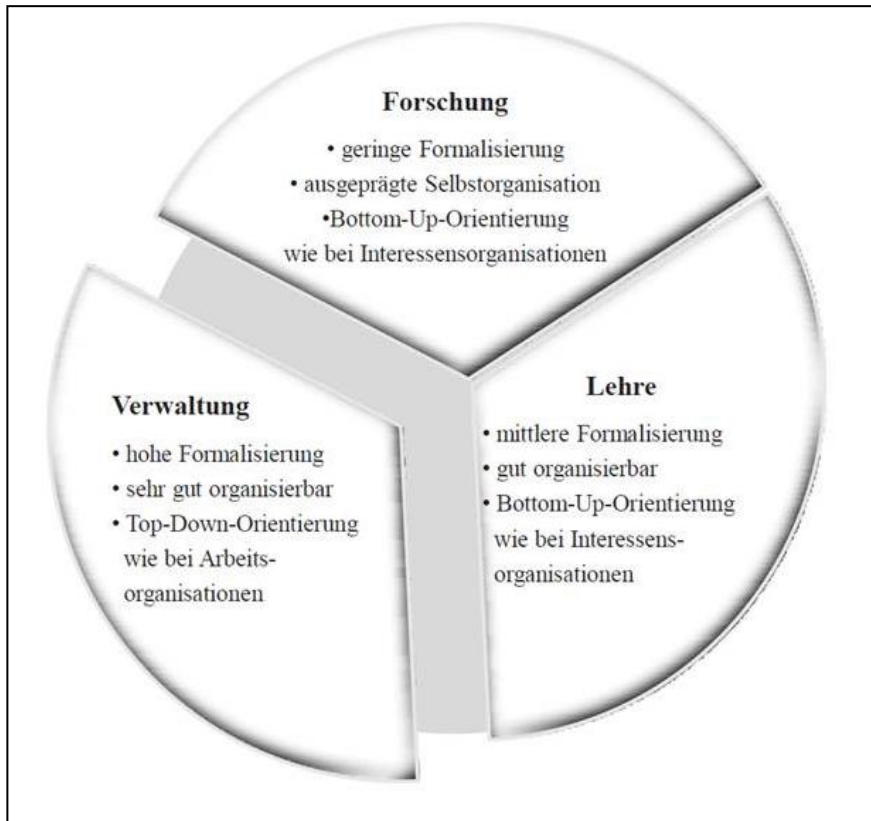


Abbildung 13: Dreiteilung der Hochschulorganisation

Quelle: NICKEL (2012).

2.2.1.5. Hochschulen als Expertenorganisationen

Unter der Perspektive auf Hochschulen als Expertenorganisationen können weitere Differenzierungsmerkmale von Hochschulen herausgearbeitet werden. Zugleich werden unter dieser Perspektive Argumente deutlich, warum die Hochschule als Institution nicht nur von hierarchischen Koordinationsmechanismen gesteuert werden kann. Das zentrale Argument ist hier die Zugehörigkeit der Wissenschaftler zu einer speziellen Berufsgruppe, bzw. Profession, die aufgrund ihrer spezifischen Arbeitsweise über ein hohes Maß an Autonomie verfügt.

Aus mehreren Gründen verfügen Professoren über eine große Autonomie. Sie kann nicht nur auf die im Grundgesetz verankerte Freiheit von Forschung und Lehre zurückgeführt werden, sondern ist ebenso auf die Produktionsmittel der Hochschulen, das Wissen, zurückzuführen. Dieses befindet sich in den Köpfen der Professoren und Wissenschaftler. Die Leistungen und Wissensbestände der Wissenschaftler sind wiederum hoch spezialisiert, so dass sie nur schwer zu attrahieren sind. Hinzu kommt die stärkere Verankerung der Wissenschaftler in den fachspezifischen Normen und Wertekatalogen und ihre stärkere Angewiesenheit auf die fachliche Reputation innerhalb der wissenschaftlichen Community. Vor diesem Hintergrund tritt die Relevanz der Organisation Hochschule tendenziell zurück. In der Hochschulforschung wird sich des Bilds der „Fürstentümer“ bedient, um das Extrem der sich aus autonomen Individuen zusammensetzenden Universität und ihre Fragmentierung auszudrücken.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

KRÜCKEN/SCHIMANK (2009) verwenden das "[...] Bild von Universitäten als Gelegenheitsstrukturen der Ausbeutung durch je einzelne Professoren."⁷³

STICHWEH (2004) verwendet die Bezeichnung der „epistemischen Communities“ um den besonderen Modus der Mitgliedschaftsbindung der Wissenschaftler an ihre Scientific Community zu umschreiben: "Epistemische Communities ruhen auf relativ starken normativen und kognitiven Bindungen, die die ihnen zugehörigen Personen eingehen. Diese Bindungen beziehen sich immer auf ein bestimmtes Sachthema gesellschaftlicher Kommunikation, und sie beziehen sich auf den Wissenschaftsbestand, der mit diesem Sachthema verknüpft ist. Epistemische Communities unterscheiden sich also signifikant von Organisationen, die auf starke kognitive und normative Bindungen gerade verzichten können, weil in ihrem Fall Mitgliedschaftsregeln, denen man sich unterwirft, als Prinzip der Systembildung fungieren. Mitgliedschaftsregeln machen es entbehrlich, dass man an die Organisation glaubt oder sich mit ihrem Wissen identifiziert."⁷⁴

Angesichts der Fächervielfalt an Hochschulen sind bei der Implementierung eben diese unterschiedlichen Fächerkulturen möglichst aufzuspüren und – wenn möglich – zu berücksichtigen.

2.2.1.6. Entscheidungsfindung in Hochschulen: „Organisierte Anarchien“

Eine organisatorische Besonderheit von Hochschulen betrifft die Koordinations- und Entscheidungsformen. Wie schwierig Prozesse der Entscheidungsfindung an Hochschulen ablaufen können, soll im Folgenden anhand verhaltenswissenschaftlicher Organisationstheorien beschrieben werden.

Das, was CLARK (1983)⁷⁵ als hohe Autonomie der Professoren mit dem Begriff der „Professional Authority“ oder „academic oligarchs“ bezeichnete und auf den drei Grundpfeilern ‚persönlicher Einfluss‘, ‚kollegiale Mitbestimmung‘ und ‚Standeswesen‘ konzipierte, artikuliert sich zum Teil in deutschen Universitäten bis heute noch als „Ordinarienuniversität“. Der Lehrstuhlinhaber erhält in personam diejenigen Ressourcen, die er für sich heraushandeln kann. MEIER (2009) charakterisiert die Ordinarienuniversität wie folgt: "Gegenüber dem Kollegium der Gleichrangigen wird die Autonomie des Einzelnen durch ein 'Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit' [...] abgesichert."⁷⁶ So behält Schelskys Diagnose aus dem Jahr 1969 weiterhin Aktualität, dass die akademischen Entscheidungsstrukturen hauptsächlich dazu dienen, die Freiheiten der Professoren zu bewahren und sich vor Fremdeinflüssen zu schützen.

CLARK benennt die „kollegiale Autorität“⁷⁷ bzw. die kollegiale Mitbestimmung als die typische Koordinationsform auf der untersten hochschulischen Steuerungsebene und beschreibt sehr

⁷³ MEIER (2009), S. 8.

⁷⁴ STICHWEH (2004), S. 4.

⁷⁵ CLARK (1983).

⁷⁶ MEIER (2009), S. 112.

⁷⁷ „Collegial authority is so natural at the operating level as to be virtually an assumption of the higher education system - a far cry from traditional business management. Collegial authority is the governance side of what academics mean when they speak of ‚the academic community““, CLARK (1983), 112 f.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

anschaulich, die mehrere Stunden andauernden Diskussionen und Verhandlungen, die nach der Lehre vielen ein Unbehagen waren („distasteful for many“, „collegiality is ten minutes of action crammed into six hours“). In Deutschland veränderten auch die Hochschulreformen der 1970er Jahre (später dazu ausführlicher) die Lage nur insofern, als sie zu den starken Positionen der Professoren nun auch noch demokratische Mitbestimmungsmöglichkeiten aller Statusgruppen hinzuaddierten.

Als herausgehobener Vertreter kritisierte LUHMANN (1992) diese Situation und attestierte der „Gruppenuniversität“ die „Multiplikation der Entscheidungslast“, die sich verheerend auswirkt: "Es kommt hinzu, dass die damit [gemeint sind die Demokratieansprüche der Gruppenuniversität, Anm. d. Verf.] verbundene Kollegialverwaltung zeitaufwändig arbeitet, dass sie Regulative erfordert, die ein Einzelentscheider entbehren könnte, dass sie in höherem Maße auf organisiertes Gedächtnis angewiesen ist und, da ein solches zumeist fehlt, Fehler produziert, die in anderen Gremien auffallen und zu Rückverweisungen führen."⁷⁸

Ganz in dieser Bielefelder Tradition stehend bezeichnete KÜHL (2007) die akademische Selbstverwaltung von Universitäten durch Leitungskräfte aus den eigenen Reihen und eben nicht durch professionelle Manager ähnlich kritisch als „Dilettantenverwaltung.“⁷⁹

Maßgeblichen Einfluss auf die Hochschulforschung haben die verhaltenswissenschaftlichen Arbeiten von COHEN/MARCH/OLSEN (1972) in Amerika erlangt, weil sie ihre Untersuchungen von Entscheidungsprozessen explizit an Bildungseinrichtungen vorgenommen hatten. Sie charakterisierten Hochschulen als „organisierte Anarchien“, in denen jedes Mitglied frei entscheidet, was und wann es lehren und lernen will und wie Ressourcen zugeteilt werden. ANKE HANFT (2008) verwendet dieses Bild explizit um „die Organisationsdynamik [widerzuspiegeln], die in akademischen Organisationen immer wieder anzutreffen ist und den Handlungsrahmen für den Einsatz von Managementkonzepten einschränkt.“⁸⁰

Die drei US-amerikanischen Autoren verabschieden sich von der Idealvorstellung objektiver Rationalität und identifizierten ein so genanntes Mülleimermodell der Entscheidungsfindung in Universitäten („garbage can decision-making“).⁸¹ Die drei grundlegenden Aspekte sind:

- Die Problem- und Interessenslagen der Akteure sind unklar bzw. angesichts der Vielzahl von Organisationseinheiten mit weitgehender Autonomie unübersehbar. Außerdem könne im Geflecht aus Forschung und Lehre keine Hierarchie der Ziele festgemacht werden.
- Beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien, was zum einen die organisatorischen Regelungen und Verfahren der Entscheidungsfindung betrifft, die den Akteuren nicht ausreichend bekannt sind. Zum anderen werden Zweck-Mittel-Relationen erst im Entscheidungsprozess ausprobiert.
- In der auf dem Konsensprinzip beruhenden, auch als Gremienuniversität charakterisierten Organisation fluktuieren die in die Entscheidungsprozesse involvierten Akteure so stark, sodass sich keine Routinen oder verlässliche Mitarbeit etablieren.

⁷⁸ LUHMANN (1992), S. 75.

⁷⁹ KÜHL (2007), S. 4.

⁸⁰ HANFT (2008), S. 69.

⁸¹ COHEN (1972).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

„The American college or university is a prototypic organized anarchy. It does not know what it is doing. It's goals are vague or in dispute. It's technology is familiar but not understood. It's major participants wander in and out of the organization.“⁸²

Unter diesen Bedingungen treffen dann Probleme, Lösungen, Teilnehmer und Entscheidungsgelegenheiten zufällig aufeinander und sind nicht das Ergebnis rationaler Überlegungen. Probleme werden dann nach zwei Prinzipien aufgelöst. „Decision by oversight“ beschreibt ein Vorgehen, bei dem die Probleme „übersehen“ bzw. ignoriert und einer letztendlich suboptimalen Lösung zugeführt werden. „Decision by flight“ kann als Flucht vor der eigentlichen Entscheidung betrachtet werden und impliziert, dass der problematische Aspekt der Entscheidung in einen anderen Kontext verschoben werden kann. Explizit für Ressourcenentscheidungen führen die Autoren weiter aus: „Resources are allocated by whatever process emerges but without explicit accommodation and without explicit reference to some superordinate goal.“⁸³

Vertreter des mikropolitischen Prozessansatzes begreifen „Organisationen als begrenzt steuerbare Gefüge interessensgeleiteter Interventionen, Aushandlungen, Konflikte mit jeweils nur temporären Problemlösungen.“⁸⁴ Als charakteristische Bedingung für diese „mikropolitischen Spiele“ gilt die relativ große individuelle Handlungsfreiheit, wie sie bei Hochschullehrern der Fall ist. In diesen Machtspielen gilt die als knapp empfundene Ressourcenausstattung als eine mögliche „treibende Kraft“. „Durch Koalitionen, Verhandlungen, taktische Manöver oder Reziprokgeschäfte sind die Mitarbeiter stets darum bemüht, die eigene Ressourcenausstattung [...] sicherzustellen.“⁸⁵ Trotz dieser erschwerenden Bedingungen geht auch eine innovative positive Kraft von den Machtkämpfen aus. Sie werden als Quelle von Innovation und Erkenntnisfortschritt betrachtet.

Auch Studien aus derselben Zeit in den USA von BALDRIGE (1971)⁸⁶ zeigten, dass Entscheidungen in Hochschulen nur unter schwierigen Bedingungen herbeigeführt werden konnten, weil sich Interessenslagen, Perspektiven und Akteure ständig änderten.

Als Strategien, um die Handlungs- bzw. Steuerungsfähigkeit von Organisationen zu bewahren, benennt SCHIMANK (2007) zwei Möglichkeiten: "in Arbeits- wie in Interessenorganisationen sorgen also strukturell angelegte Dynamiken dafür, dass die kollektive Handlungsfähigkeit nie völlig ungefährdet ist und daher kontinuierlich Maßnahmen ergriffen werden müssen, um ein auf kollektive Handlungsfähigkeit ausgerichtetes Governance-Regime zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Den entscheidenden Part hierbei spielt jeweils die Organisationspitze. In Arbeitsorganisationen hat sie die untergründige Leistungsverweigerung der Mitarbeiter zu verhindern, und in Interessenorganisationen muss die Führung durch eigenes Verhalten und dessen Inszenierung dafür sorgen, dass die "Basis" bei der Stange bleibt. In Ar-

⁸² COHEN (1974), S. 3.

⁸³ COHEN (1974), S. 33.

⁸⁴ TÜRK (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart, S. 122, zit. n. HANFT (2008), S. 75.

⁸⁵ HANFT (2008), S. 75 ff.

⁸⁶ BALDRIDGE (1971).

beitsorganisationen liegt der Schwerpunkt letztlich auf sozialer Kontrolle, in Interessenorganisationen auf der Legitimationsbeschaffung.“⁸⁷

Hier bindet nun SCHIMANK (2009)⁸⁸ die beiden Begriffe „akademische Selbstorganisation“ und „hierarchische Selbststeuerung“ an. Hochschulen stellen ihren Zusammenhalt als Organisation mit beiden Mechanismen her, allerdings mit unterschiedlich starker Ausprägung des einen oder des anderen Mechanismus. Die ‚Gemeinschaft‘ der Professoren teilt in ihren jeweiligen Fächern in hohem Ausmaß einheitliche normative und kulturelle Werte. Die Kollegen betrachten sich als prinzipiell auf einer Stufe gleichberechtigt nebeneinander stehende Organisationsmitglieder, sodass das Konsensprinzip zur Herstellung von Mehrheitsentscheidungen bevorzugt wird. Die fächerspezifisch, polyhierarchisch aufgebauten Hochschulen nehmen insbesondere bei größeren Einheiten die Form von ‚Netzwerken‘ an. Bei negativ verlaufenden Koordinationsprozessen schlägt das Konsensprinzip jedoch in ein individuelles Veto-Recht jedes einzelnen um, das mit gravierenden Einbußen an Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation einhergeht. Als mögliche Reaktionen sich widersetzender Organisationsmitglieder gegen ihre Führung in polyarchischen Organisationen gilt das „Exit“ und das „Voice“. Insbesondere die Androhung, die Gemeinschaft bzw. Organisation zu verlassen, stellt auch im Hochschulbereich eine bekannte Drohung dar.

Mit Schimank kann festgehalten werden, dass die Legitimationsbeschaffung für Entscheidungsstrukturen und -prozesse in größeren netzwerkartigen Gebilden die große Herausforderung ist, vor der eine zielgerichtete Ressourcensteuerung steht.

2.2.1.7. Historische Perspektive: die 1970-Reform von der Ordinarien- zur Gruppenuniversität

Für das Verständnis der aktuellen, die Steuerung von Ressourcen beeinflussenden Triebkräfte und Funktionslogiken ist selbstverständlich die historische Entwicklung der Universitäten bzw. Hochschulen relevant, welche insbesondere seit den 1970er Jahren bedeutende Reformen durchlaufen haben. Wichtig ist dieser Blick in die Entwicklungsgeschichte der Hochschulen vor allem für das Verständnis des aus dem Grundrecht auf Wissenschaftsfreiheit resultierenden, auch heute noch wirksamen Spannungsverhältnisses zwischen den Formen der hierarchischen Selbststeuerung und der Autonomie der einzelnen Professoren.

1973 gipfelte die (damalige) Reform der Hochschulen in einem Beschluss des Bundesverfassungsgerichts, das die Gruppenuniversität gegenüber der vormaligen Ordinarienuniversität absichern sollte. Damals schien diese den einzelnen Lehrstuhlinhabern, bzw. ‚Ordinarien‘, eine nahezu uneingeschränkte Autonomie verleihende Organisationsform in die Krise geraten zu sein. Zum einen wurden dem Bund rahmengesetzgeberische Kompetenzen übertragen und zum anderen rief man die Gruppenuniversität ins Leben. Von der Vielzahl von Partizipationsmöglichkeiten und -pflichten aller an der Universität beteiligten ‚Gruppen‘ erhoffte man sich eine demokratische Überwindung der hierarchisch auf den Lehrstuhlinhaber fixierten ‚Ordinarienuniversität‘. Zu den Mitgliedern der Gruppenuniversität wurden die Professoren, die Studenten, das wissenschaftliche und künstlerische sowie das sonstige Personal in den Landesgesetzen erklärt.

⁸⁷ SCHIMANK (2007), S. 205.

⁸⁸ SCHIMANK (2009).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die hohe Autonomie der Professoren gründet auf dem als Individualrecht angelegten Grundrecht der Freiheit von Forschung und Lehre. Dieses wurde zu einem Organisationsrecht weiterentwickelt und 1973 umfassend vom Bundesverfassungsgericht bestätigt, mit dem Argument, dass Wissenschaft in Organisationen ausgeübt wird, die vom Staat alimentiert werden.

"Der Staat hat die Pflege der freien Wissenschaft und ihre Vermittlung an die nachfolgende Generation durch Bereitstellung von personellen, finanziellen und organisatorischen Mitteln zu ermöglichen und zu fördern. Das bedeutet, dass er funktionsfähige Institutionen für einen freien Wissenschaftsbetrieb zur Verfügung zu stellen hat. Diesem Gebot kommt deswegen besonders Bedeutung zu, weil ohne eine geeignete Organisation und ohne entsprechende finanzielle Mittel, über die im Wesentlichen nur noch der Staat verfügt, heute in weiten Bereichen der Wissenschaften, insbesondere der Naturwissenschaften, keine unabhängige Forschung und wissenschaftliche Lehre mehr betrieben werden kann."⁸⁹

ZECHLIN (2012) charakterisiert diese Erweiterung als doppelte Freiheit: "Die ‚Freiheit vom Staat‘ wird durch den Gedanken der ‚Freiheit durch den Staat‘ ergänzt."⁹⁰

Das BUNDESVERFASSUNGSGERICHT (1973) räumte dem Staat ein weitgehendes Recht ein, sinnvolle gesetzliche Regelungen zur organisatorischen Gestaltung der Hochschulen zu überlassen und betonte dabei sogar, dass es keine der Wissenschaft naturwüchsig entspringende Organisationsform für die Hochschulen gäbe. Nichtsdestotrotz bricht sich diese Gestaltungsfreiheit des Staates jedoch an der Freiheit der Wissenschaft und zwar insbesondere in folgenden Bereichen: "Begrenzt ist hingegen die gesetzgeberische Gestaltungsfreiheit im Bereich derjenigen Angelegenheiten, die als "wissenschaftsrelevant" angesehen werden müssen, d. h. die Forschung und Lehre unmittelbar berühren. Zu diesen Angelegenheiten sind [...] die Planung wissenschaftlicher Vorhaben, d. h. die Forschungsplanung, das Aufstellen von Lehrprogrammen und die Planung des Lehrangebotes, die Koordinierung der wissenschaftlichen Arbeit, also das Abstimmen der Forschungsvorhaben und der Lehrangebote aufeinander, die Harmonisierung der Lehraufgaben mit den Forschungsvorhaben, ferner die organisatorische Betreuung und Sicherung der Durchführung von Forschungsvorhaben und Lehrveranstaltungen, insbesondere ihre haushaltsmäßige Betreuung einschließlich der Mittelvergabe, die Errichtung und der Einsatz von wissenschaftlichen Einrichtungen und Arbeitsgruppen, die Festsetzung der Beteiligungsverhältnisse bei wissenschaftlichen Gemeinschaftsaufgaben, die Festlegung und Durchführung von Studien- und Prüfungsordnungen zu zählen. Schließlich sind hierher auch die Personalentscheidungen in Angelegenheiten der Hochschullehrer und ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter zu rechnen."⁹¹

Im Umkehrschluss kann man sagen, dass alle anderen organisatorischen Entscheidungen vom Staat geregelt werden können, was zweifelsfrei beispielsweise in der generellen Ressourcenentscheidung für eine bestimmte Anzahl von Lehrstühlen in einzelnen Fächern gilt und daher auch für die flächenmäßige Ausstattung von Lehrstuhlinhabern gilt.

Ebenso kommt zum Tragen, dass die Universität als autonome Organisation eigene Zwecke verfolgt, denen sich der einzelne Hochschullehrer unterordnen muss: "Auch der Hochschul-

⁸⁹ BUNDESVERFASSUNGSGERICHT (1973), S. 23 f.

⁹⁰ ZECHLIN (2012), S. 47.

⁹¹ BUNDESVERFASSUNGSGERICHT (1973), S. 28.

lehrer ist in die Universität "eingebunden" und muss sich, bedingt durch das Zusammenwirken mit anderen Grundrechtsträgern und mit Rücksicht auf die Zwecke der Universität, Einschränkungen gefallen lassen."⁹²

ZECHLIN führt weiter aus, dass sich das Bundesverwaltungsgericht nach seinen differenzierten Kommentierungen zur Wissenschaftsfreiheit in Universitäten, die letztendlich ihrer Modernisierung und Überwindung der Ordinarienuniversitäten und der Stärkung der Leitungsorgane (Präsidenten und Dekane) dienten, jedoch in seinen aktuellen Rechtsprechungen auch gegen das Leitbild einer hierarchisch, top-down regierten „Unternehmerischen Managementuniversität“⁹³ gewandt hat.

Als Zwischenfazit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich die normativen und die von den Akteuren selber verinnerlichten Vorstellungen der Organisationsstrukturen von Hochschulen im Wandel befinden. Das durch Wissenschaftsfreiheit (bottom up) und staatliche Auftragsverwaltung (top down) ausgelöste Spannungsverhältnis besteht dabei jedoch weiterhin, auch wenn es sich angesichts moderner Leitbildvorstellungen derzeit zugunsten des top down-Ansatzes tendenziell verschiebt. Seit 1973 wird das Anliegen verfolgt, den Gemeinschaftssinn von Hochschulen zu stärken und mit neuen Entscheidungsstrukturen die Autonomie der Professoren abzuschwächen und die mittleren Ebenen Fachbereich und Fakultät zu stärken.

2.2.1.8. Zusammenfassung: Das Steuerungsproblem der Hochschulen

„Die Annahme, dass es sich bei Universitäten trotz ihrer organisationalen Verfasstheit um handlungs- und entscheidungsschwache Kollektivakteure handelt, trifft auf ganz unterschiedliche nationale Universitätssysteme zu,“⁹⁴ fasst KRÜCKEN (2008) zusammen. Geteilt wird diese Auffassung auch von einem Diskurs innerhalb der Hochschulforschung um die Akteurswerdung der Organisation Hochschule.⁹⁵ Demzufolge resultieren aus neuen gesellschaftlichen Herausforderungen an die Universitäten zunehmend Organisationsprobleme angesichts einer nicht ausreichend vorhandenen Handlungsfähigkeit. Als Problem wird es angesehen, dass sich Hochschulen damit schwertun, „Umverteilungen zu organisieren (Schimank 1995, 2001), langfristige Strategien zu verfolgen (Braun 2001) oder eine kohärente Politik hervorzubringen (Neusel 1993; vgl. auch bereits Schelsky 1969: 41).“⁹⁶ MEIER (2009) kommt zu dem Schluss, dass "aufgrund der genannten Merkmale [...] entscheidende Vorbedingungen für klassische rationale Entscheidungsverfahren in organisierten Anarchien nicht gegeben [sind].“⁹⁷

Im Folgenden sollen die bereits an mehreren Stellen in den vorherigen Abschnitten angeklungenen Steuerungsprobleme von Hochschulen zusammengefasst werden:

⁹² BUNDESVERFASSUNGSGERICHT, S. 127.

⁹³ ZECHLIN (2012), S. 51.

⁹⁴ KRÜCKEN (2008), S. 73.

⁹⁵ WISSEL (2007); WISSENSCHAFTSRAT (2010a), KRÜCKEN (2008).

⁹⁶ BRAUN (2001), MEIER (2009), S. 113, SCHIMANK (2001).

⁹⁷ MEIER (2009), S. 120.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

- Hochschulen sind keine klassischen zweckrational strukturierten Organisationen. Steuerungsverfahren haben es aufgrund der nur lose gekoppelten Einheiten einer Hochschule schwer, Wirkungen zu entfalten.
- Hochschulen sind gekennzeichnet von einer Dualität aus:
 - a) der Fremdsteuerung des Staates bzw. der Länder, die mit klassischen, hierarchischen Steuerungsverfahren ihre eigene bürokratische Kultur zur ‚Verwaltung‘ der in Abhängigkeit des Staates finanzierten Hochschulen entfalten und ein eigenes Teilsystem Verwaltung bilden,
 - b) den dezentralen Formen der akademischen Selbstorganisation und der grundgesetzlich verankerten Wissenschaftsfreiheit der Professoren.
- Hochschulen setzen sich aus drei Teilsystemen zusammen: Forschung, Lehre und Verwaltung. Während das Erziehungssystem einer übergreifenden Koordination und Abstimmung der Professoren unterliegt, tendiert die Forschung dazu, die Individualität der Wissenschaftler zu betonen und wirkt mit starken Zentrifugalkräften auf die Organisation Hochschule. Daher bedarf es Systemgrenzen überschreitender oder spezifischer, für das jeweilige System ausgerichteter Instrumente.
- Die Schwierigkeit einer erfolgreichen Implementation von Steuerungsmechanismen – auch für die Ressource Fläche – liegt darin, dass externen Anforderungen nicht lediglich durch eine formale Struktur entsprochen wird, sondern sie durch interne Steuerungsinstrumente in die Aktivitätsstruktur überführt werden.
- Angesichts der starken Prägung der Wissenschaftler durch ihre Fächerkulturen sind diese bei der Implementierung möglichst aufzuspüren und zu berücksichtigen.
- Der Steuerungsmechanismus Hierarchie ist im akademischen Teil der Universität angesichts der dort tief verwurzelten Tradition der Wissenschaftsfreiheit nur eingeschränkt wirksam.
- Im akademischen Teil der Hochschulen ist das Kollegialitätsprinzip der dominierende Koordinationsmechanismus. Zusammen mit den demokratischen Mitbestimmungsansprüchen der Gruppenuniversität zeichnen sich traditionelle Entscheidungsstrukturen durch eine ineffiziente „Multiplikation der Entscheidungslast“ aus.
- Kritiker attestieren den Gremien der Gruppenuniversität ein ineffizientes, ineffektives Entscheidungsverhalten: "Denn Gremien neigen in der Regel zu Konsens auf kleinstem gemeinsamem Nenner, tendieren zu Negativkonsensen und zur Blockierung von Beschlüssen, sie handeln tendenziell verantwortungslos, da sie nicht zur Rechenschaft gezogen werden können."⁹⁸
- Entscheidungssituationen in Hochschulen sind oftmals geprägt von Unübersichtlichkeit und Fluktuation, weil Akteure oft wechseln, die Informationsstände schwanken und unvollkommen sind. Zudem sind sie gekennzeichnet von unterschiedlichen Interessenlagen und vielen Beteiligten.
- Die hohe Autonomie der Professoren und ihre Arbeit unter Konkurrenzbedingungen begünstigen als mikropolitische Spiele bezeichnete Machtkämpfe um die als knapp empfundenen Ressourcen.
- Die normativen und von den Akteuren selber verinnerlichten Vorstellungen über die Organisations- und Koordinationsstrukturen von Hochschulen befinden sich im

⁹⁸ MÜLLER-BÖLING (2000), S. 42.

Wandel. Das bottom-up / top-down-Spannungsverhältnis besteht dabei jedoch weiterhin, auch wenn es sich tendenziell zugunsten des top-down-Ansatzes verschiebt.

- Steuerungskonzepte müssen die Anteile der hierarchischen Selbststeuerung und akademischen Selbstorganisation neu austarieren und eine besondere Legitimation der gewählten Entscheidungsstrukturen erreichen.

2.2.2. Ressourcensteuerung

Nachdem im vorherigen Kapitel aus den allgemeinen organisatorischen Besonderheiten von Hochschulen wichtige Hinweise als Steuerungsprobleme von Hochschulen zusammengefasst wurden, wird im Folgenden erklärt, wie die Ressourcensteuerung an Hochschulen funktioniert und welche Implikationen mit dem aktuellen Leitbild des New Public Managements für die Steuerung der Ressource Fläche verbunden sind. Wo möglich, wird explizit auf die Steuerung der Ressource Fläche eingegangen.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive können Flächen und Räume in Hochschulen als infrastrukturelle Ressource betrachtet werden, die als Gegenstand des Sekundärprozesses Flächenmanagement (bzw. umfassender Facility Management) den Kernprozessen Forschung und Lehre effektiv und effizient zur Verfügung gestellt werden müssen. In der spätestens seit dem Jahr 2000 prominent von den Universitätskanzlern geführten Debatte um die Hochschulautonomie auch im Baubereich wird der Systemwechsel von der Input- zur Output-Steuerung gefordert:

"Für ein effektives und effizientes, den spezifischen Bedürfnissen universitärer Lehre, Forschung und Weiterbildung gerecht werdendes Immobilienmanagement ist es notwendig, dass die Universitäten Eigentümer der von ihnen genutzten Grundstücke und Gebäude werden. [...] Die Universitäten brauchen als Ergänzung ihres Personal- und Sachmittelbudgets ein angemessenes Budget für die Nutzung von Grundstücken und Gebäuden, welches nach nachvollziehbaren, bedarfs- und leistungsorientierten Kriterien bemessen wird und eine Substanzerhaltung der Hochschulbauten ermöglicht."⁹⁹

Da dieser Systemwechsel bislang in Deutschland nur in wenigen Ausnahmefällen stattgefunden hat, sollen der inputorientierte Status quo und die im Zuge des aktuellen Hochschulreformprozesses entwickelten New Public Management orientierten Prinzipien der Output-Steuerung beschrieben werden. Diese zunächst einmal aus dem übergeordneten Verhältnis Land-Hochschule stammenden Steuerungsprinzipien werden auch deshalb dargestellt, weil es ein Prinzip der hochschulinternen Steuerung ist, die übergeordneten Verteilungsprinzipien als interne Regelungsgrundlage zu übernehmen, selbst wenn sie nicht als gesetzliche Grundlage berücksichtigt werden müssen.

2.2.2.1. Normative Steuerung

Die normative Steuerung beruht auf dem Auftrag an Hochschulen, Bildungsleistungen zu erbringen, weil Bildung u. a. aus sozialpolitischen Gründen als öffentliches Gut definiert wurde. Ihre Finanzierung liegt in der öffentlichen Hand, die ihre Zielvorgaben durch die Bereitstellung der Mittel und durch den Arbeitsauftrag konkretisierende Regelungsdetails zu errei-

⁹⁹ KANZLER-ARBEITSKREIS „IMMOBILIENMANAGEMENT“ (2002), S. 36.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

chen beabsichtigt. Sie grenzt sich damit von marktlichen Steuerungsverfahren ab, bei denen das Verhältnis zwischen Kunde und Leistungserbringer durch den Kaufpreis geregelt wird, aus dessen Gewinn der Leistungserbringer seine Motivation zur Effizienzerzielung erzielt.

Unter einer normativen Steuerung kann mit RIESE (2008) das direkte Einwirken einer Institution auf eine andere verstanden werden, mit der Absicht, auf ihre Organisation, Funktionsweise, ihre Handlungen sowie ihre Ergebnisse einzuwirken.¹⁰⁰ Diese Form der Steuerung funktioniert über Gesetze, Verordnungen, Erlasse und Pläne. Die öffentliche normative Steuerung umfasst damit die Definition von Zielen, die Regelung der Leistungserbringung und ihre Finanzierung. Weil also im Unterschied zu marktlichen Steuerungsformen der Kunde, ein Preis und der Markt als Koordinationsinstrumente fehlen, hat der Staat die Finanzierung der Hochschulen sicherzustellen. Um die erforderlichen Mittel früh genug in die Haushalte einstellen zu können, benötigt er eine vorausschauende Planung.

Rechtlicher Bezugsrahmen

Einerseits agieren Hochschulen – wie in vorherigen Abschnitten bereits gezeigt wurde – unter dem Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre. Andererseits greifen in diese grundgesetzlich verankerte Prämisse weitere Gesetze und Prinzipien ein. Einer der bedeutendsten Grundsätze für die hier im Fokus stehende Steuerung der Ressource Fläche ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, wie er in den Haushaltsordnungen der Länder verankert ist.

Der rechtliche Bezugsrahmen kann als „Normenpyramide“¹⁰¹ bezeichnet werden, an deren Spitze das Hochschulrahmengesetz steht und – wie der Name nahelegt – einen bundeseinheitlichen Orientierungsrahmen darstellt, den die Länder im Zuge der Föderalismusreform mit eigenen Landeshochschulgesetzen ausfüllen. Am unteren Ende der Pyramide stehen die Hochschulen und ihre Gremien, die ihrerseits Satzungen erlassen können. Der rechtliche Status der Hochschule folgt klassischer Weise einer dualen Struktur aus Körperschaft öffentlichen Rechts und staatlicher Anstalt (§ 58 HRG). Die verbandsförmig organisierte und auf der Mitgliedschaft aufbauende Körperschaft öffentlichen Rechts garantiert quasi die individuell-rechtlich verankerte Wissenschaftsfreiheit in Forschung und Lehre nach Art. 5 Abs. 3, S.1 des Grundgesetzes. Der Staat ist verpflichtet, den Hochschullehrern eine freie Ausübung ihrer Lehre und Forschung zu ermöglichen.

Dem steht die Anstalt, die in neueren Gesetzestexten auch als Einrichtung bezeichnet wird, gegenüber, in der die Verwaltung der Hochschulen als klassische, staatliche Bürokratie organisiert wird. Administrative Aufgaben sind hochzentralisiert und ohne dezentrale Entsprechung in z. B. Fakultäten. Lehre und Forschung betreffende Aufgaben werden alleine in den dezentralen Einheiten einer Hochschule entschieden. Die Janusköpfigkeit der Hochschule wird in der so genannten Einheitsverwaltung aufgehoben, in der sowohl die staatlicherseits zur Verfügung gestellten Ressourcen Personal, Sachmittel und Flächen administriert werden, als auch die auf die Lehre und Forschung bezogene Verwaltung von Drittmitteln, Prüfungsleistungen und Lehrangeboten erfolgt.

¹⁰⁰ Vgl. RIESE (2008), S. 50 ff.

¹⁰¹ Vgl. RIESE (2008), S. 24f.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Das deutsche Hochschulsystem wird im internationalen Vergleich als ein auf der einen Seite stark unter staatlicher Detailsteuerung stehend und andererseits in hohem Maße durch die akademische Selbstverwaltung bestimmt charakterisiert.¹⁰² Personal- und Haushaltsrecht, Curricularnormwerte und andere Details sind Beleg für diese Detailsteuerung der Länder. Genauer gesagt bezieht sich die staatliche Detailsteuerung auf Fragen der Ressourcenallokation und die akademische Selbstverwaltung auf die inhaltlichen Fragen in Forschung und Lehre.

Die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit finden sich im Artikel 114 GG und in den Landeshaushaltsordnungen. Die jeweiligen Rechnungshöfe sind für die Einhaltung und Kontrolle zuständig. Das Hochschulrahmengesetz enthält im § 5, Satz 1 explizit den Hinweis, dass sich die staatliche Finanzierung an den in Forschung und Lehre erbrachten Leistungen zu orientieren habe. Das Haushaltsgrundsätzegesetz ermöglicht in § 6 die Einführung einer dezentralen Mittelverantwortung einzelner Subeinheiten der Hochschule und im § 33 wird ergänzend zur kameralen die doppische Buchführung als führendes System ermöglicht.

Das heißt, die Steuerung der Ressourcen erfolgt klassischerweise in dem Teil der Hochschule, der als staatliche Anstalt konstituiert ist und als direkte Verlängerung der öffentlichen Verwaltung der Landesministerien die politischen Vorgaben, z. B. die Ausstattung von Fächern mit Lehrstühlen, umsetzt. Die Steuerung der Lehr- und Forschungsinhalte obliegt demgegenüber der akademischen Selbstverwaltung, d. h. den Professoren und ihren Gremien.

Input Steuerung

Der klassischen Input-Steuerung liegen vereinfachte Formen der Budgetierung zugrunde. Es sind die Haushaltpläne, die die Budgets für bestimmte Aufgaben enthalten. Das Budgetierungsverfahren kann untergliedert werden in Aufstellung, Verabschiedung, Kontrolle und Abweichungsanalyse. "Im Rahmen einer Budgetierung wird dezentralen Funktionsträgern von einer zentralen Instanz ein Etat bzw. Budget vorgegeben, das den Knappheitsgrad der Finanzmittel angibt, die zur Realisation bestimmter Ziele verfügbar sind."¹⁰³ Zugleich stellt es aber auch ein Instrument dezentraler Ressourcenverantwortung dar. Hier engen u. U. sehr detaillierte Festlegungen, wofür das Budget verwendet werden soll, z. B. in Form eines Stellenplanes, dezentrale Verantwortungsspielräume ein.

Vergleichbar mit der Kapazitätsverordnung wurde für den Baubereich die Rahmenplanung als Instrument entwickelt, um die Bemessung der Budgethöhe auf einer bedarfsorientierten Grundlage zu verankern. Letztendlich handelt es sich bei der Budgetfestlegung jedoch um einen politischen Beschluss im Rahmen des Haushaltsansatzes eines Landes. Das Verfahren zur Aufstellung des Haushalts ist als bottom-up-Prozess gestaltet, bei dem die Hochschulen ihre Bedarfe anmelden und das Land alle Anmeldungen prüft und bündelt. Man bezeichnet diesen Prozess wegen seines langen, ca. 15-monatigen Vorlaufs auch als Ex-ante-Steuerung.

Dass bei der Frage der auftragsgemäßen Mittelverwendung der Hochschulen von einer klaren Informationsasymmetrie zwischen Land und Hochschule auszugehen ist, wurde in vorher-

¹⁰² BOER ET AL. (2008); MEIER (2009).

¹⁰³ RIESE (2008), S. 52.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

rigen Abschnitten bereits mit der Neuen Institutionenökonomie und deren Principal-Agent-Erklärungsansatz ausführlich dargelegt.

Für den Vermögenshaushalt bzw. den Hochschulbaubereich wurden als Finanzierungsmaßstäbe Flächen- und Kostenrichtwerte, Ersteinrichtungskostenkennwerte sowie Erfahrungswerte und Prozentsätze des Neubauwerts einer Hochschulimmobilie zur Ermittlung des laufenden Bauunterhalts festgelegt.

Rahmenplanung

Auch heute noch bauen viele Flächensteuerungsinstrumente auf dieser Input orientierten Steuerungslogik und den in der Haushaltssystematik verankerten Kennwerten auf. Einige der bedeutenden Instrumente greifen auf Flächenbedarfsermittlungen zurück. Ihren Ursprung haben diese Verfahren in der Koordination des von Bund und Ländern seit den 1960er Jahren gemeinsam finanzierten Ausbaus der Hochschulen mit der Rahmenplanung.

Im Zuge dieses Ausbaus wurde der Bund in die Finanzierungsverantwortung mit eingebunden und die Zuständigkeit für den Hochschulbau 1969 als Gemeinschaftsaufgabe gemäß § 91a des Grundgesetzes auf der Grundlage des Hochschulbauförderungsgesetzes (HFBG) verankert. So argumentierten Vertreter des Arbeitskreises Nutzung und Bedarf, eines Zusammenschlusses aller in den Hochschulbau involvierten Ministeriumsvertreter und einiger führender Wissenschaftseinrichtungen im Jahr 1983 rückblickend, dass "in der jüngsten Vergangenheit [...] der Ausbau des Studienplatzangebots an den Hochschulen ein vorrangiges Ziel [war]. Dies führte zu Planungen, die im Wesentlichen darauf ausgerichtet waren, einen Neubaubedarf unter sinnvoller Weiternutzung des vorhandenen Gebäudebestands zu begründen."¹⁰⁴

Im bis zum Jahr 2006 gültigen und dann jedoch im Zuge der Föderalismusreform abgeschafften Rahmenplan war ein stark vereinfachtes Verfahren verankert, um das Ausbauziel mit einem zwischen Bund und Ländern abgestimmten Mitteleinsatz zu verfolgen. Kernelemente dieser „Ausbauplanung“ waren studienplatzbezogene Flächen- und quadratmeterbezogene Kostenrichtwerte.¹⁰⁵

Als überschlägige „Flächenrichtwerte“ wurden dort stark vereinfachte Flächenfaktoren zwischen 4 m² für geisteswissenschaftliche Fächer und 18 m² für ingenieurwissenschaftliche Fächer aufgeführt. Bis ins 2. Jahrtausend hinein wurden diese dazu verwendet, den Ausbaustand der deutschen Hochschulen vor dem Hintergrund der vorhandenen Studierendenzahlen zu bewerten. Zugleich konnten die seitens der Hochschulen angemeldeten Neubauvorhaben anhand der vereinfachten Kostenrichtwerte in entsprechend bereitzustellende Mittel umgerechnet werden. Parallel zu dieser Finanzplanung wurde der vorhandene Ausbaugrad und die Auslastung ermittelt. Dazu wurde der an den Hochschulen vorhandene Flächenbestand mittels der Flächenrichtwerte in so genannte „flächenbezogene Studienplätze“ umgerechnet. Diesen Plätzen wurden die vorhandenen Studierenden gegenübergestellt und eine prozentuale „Auslastung der Raumkapazität“ errechnet (vgl. Abbildung 14).

¹⁰⁴ ARBEITSKREIS „NUTZUNG UND BEDARF“ (1983), S. III.

¹⁰⁵ PLANUNGSAUSSCHUSS FÜR DEN HOCHSCHULBAU (2006), S. 79 ff.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Übersicht 4: Räumliche Auslastung der Hochschulen (ohne Human- und Zahnmedizin) nach Ländern, Hochschulen, Studenten und Studienanfängern (Stand: Wintersemester 1999/00)									
Land	Universitäten ¹⁾			Fachhochschulen			Kunsthochschulen ²⁾		
	Stud.- plätze	Auslastung in %		Stud.- plätze	Auslastung in %		Stud.- plätze	Auslastung in %	
		Stud.	Anf.		Stud.	Anf.		Stud.	Anf.
Baden-Württemberg	101.175	99	103	33.062	136	113	4.910	80	71
Bayern	92.413	146	131	29.652	171	130	2.131	118	73
Berlin	63.476	147	100	12.149	156	103	5.537	101	41
Brandenburg	11.486	173	188	6.568	140	108	344	171	61
Bremen	8.815	190	120	4.050	184	125	458	144	84
Hamburg	25.096	161	113	6.756	200	104	1.457	132	104
Hessen	60.842	160	115	14.799	234	130	611	207	113
Mecklenburg-Vorpommern	8.765	174	258	5.539	133	117	187	247	356
Niedersachsen	70.342	138	100	23.015	147	106	1.817	116	92
Nordrhein-Westfalen	162.413	203	116	46.852	169	91	3.933	131	94
Rheinland-Pfalz	31.100	167	120	12.717	176	124	-	-	-
Saarland	11.072	139	88	2.139	116	68	626	98	101
Sachsen	39.875	130	138	13.850	137	109	2.268	100	65
Sachsen-Anhalt	17.001	107	110	9.467	144	122	1.209	70	44
Schleswig-Holstein	16.578	120	86	7.803	155	111	308	139	80
Thüringen	12.263	180	188	5.049	167	114	518	153	105
Insgesamt	732.712	153	117	233.467	162	111	26.314	111	74

Abbildung 14: Ausbaustand und räumliche Auslastung an deutschen Hochschulen

Quelle: WISSENSCHAFTSRAT (2000), S.16.

Im Rahmenplan wird die Funktion der Flächenrichtwerte (vgl. Abbildung 15) wie folgt beschrieben: "Mit Hilfe der Flächenrichtwerte wird die erforderliche Hauptnutzfläche (HNF) pro Studienplatz für einen Studenten bestimmt. [...] Der jeweilige Richtwert gibt die Summe aller Flächen an, die pro Studienplatz für Lehre und Forschung bereitgestellt werden müssen. Darin sind u. a. die Flächen der Seminar- und Verwaltungsräume, Seminarbibliotheken, Hörsäle und Labors enthalten, die sich aus den Erfordernissen von Fachrichtung und Studiengang, Zeitbudget und Ausnutzung ergeben; auch das Betreuungsverhältnis (Personalrelation) und der darauf abgestellte Personalbedarf werden erfasst. Ein besonderer zusätzlicher Bedarf für Forschung (z. B. Sonderforschungsbereiche) ist in dieser Fläche nicht enthalten; er wird bei der Ausbauplanung, z. B. durch zentrale Verfügungsflächen, berücksichtigt. Der Raumbedarf für zentrale Einrichtungen mit Dienstleistungsaufgaben wird gesondert ermittelt. Die Verwendung von Flächenrichtwerten ermöglicht die Ermittlung der flächenbezogenen Studienplatzkapazität der Hochschulen und trägt dazu bei, bei vorgegebener Studienplatzzahl den Nutzflächenbedarf von Hochschulen differenziert nach Fächergruppen bzw. Fächern auch ohne detailliertes Raumprogramm zu ermitteln."¹⁰⁶

Das bedeutet, dass die Flächenrichtwerte explizit als ein überschlägiges Verfahren konzipiert worden waren, um eine Kostenplanung erstellen zu können, bevor konkrete Raumprogram-

¹⁰⁶ PLANUNGSAUSSCHUSS FÜR DEN HOCHSCHULBAU (2006), S. 77.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

me für einzelne Hochschulbauten vorliegen. Diese Kostenplanungen sind zentraler Bestandteil der Hausplanung des Bundes und der Länder gewesen.

Dem Rahmenplan liegen folgende Richtwerte bzw. vorläufige Orientierungswerte ⁴² zugrunde:		
– für die geisteswissenschaftlichen Fächer einschließlich des Sports (ohne Hallen- und Freiflächen)		
der Universitäten	4,0-4,5 m ²	HNF
der Gesamthochschulen	4,0-4,5 m ²	HNF*)
der Fachhochschulen	4,0 m ²	HNF*)
– für die natur- und ingenieurwissenschaftlichen und die medizinisch-theoretischen Fächer ⁴³ sowie die Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften		
der Universitäten	15-18 m ²	HNF
der Gesamthochschulen	15-18 m ²	HNF*)
der Fachhochschulen	12 m ²	HNF*)
– für die Veterinärmedizin		
an Universitäten	31-37 m ²	HNF
an Gesamthochschulen	31-37 m ²	HNF*)
– für Pädagogische Hochschulen und vergleichbare Einrichtungen		
	5,4 m ²	HNF
– für Kunst- und Musikhochschulen und die Fachrichtung Gestaltung an Fachhochschulen ⁴⁴		
	12 m ²	HNF*)

Abbildung 15: Rahmenplanrichtwerte

Quelle: PLANUNGS-AUSSCHUSS FÜR DEN HOCHSCHULBAU (2006)

Verfeinerte Methoden der Bedarfsermittlung

Unterhalb dieser Ebene wurden für den deutschsprachigen Raum ab Mitte der 1970er Jahre im „Handbuch der baubezogenen Bedarfsplanung“¹⁰⁷ zwei tiefergehende Methoden entwickelt, z. B. werden studienplatzbezogene „differenzierte Flächenrichtwerte“ herangezogen, deren Anwendung die Bemessung eines ganzen Fachbereichs voraussetzt. Bemerkenswert sind die Äußerungen im Vorwort zur 1. Auflage des Handbuchs aus dem Jahr 1974, in dem explizit auf die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Neustrukturierung des Hochschulbereichs hingewiesen wird. Die angestrebte Weiterentwicklung des Hochschulbereichs mache ein differenziertes Planungsinstrumentarium erforderlich, das vergleichbar genau wie die (inputorientierte) Kapazitätsverordnung die für den Ausbau des Hochschulbereichs erforderlichen Flächen errechnen könne. Zudem wurde auf die Forderung verwiesen, dass zum einen eine genauere und einheitliche Bestimmung der notwendigen Flächen benötigt werde und eine verbesserte Nutzung der erforderlichen Flächen durch eine „verbesserte Betriebsorganisation“ erfolgen müsse, wofür das Handbuch ebenfalls Vorschläge zu unterbreiten habe.

Für die Bundesrepublik Deutschland fand in vergleichenden Untersuchungen eine Vereinheitlichung der in Stuttgart beim Zentralarchiv für Hochschulbau sowie dem Arbeitskreis für

¹⁰⁷ Vgl. ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTART UND HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM GMBH HANNOVER (1974), ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTART UND HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM GMBH HANNOVER (1976).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Bedarfsermittlung des Finanzministeriums und in Hannover bei der Hochschul-Informationssystem GmbH vorhandenen Flächenrichtwerte statt.¹⁰⁸

Die Flächenrichtwerte weisen die erforderlichen Flächen differenziert nach bestimmten Nutzungsbereichen aus, z. B. Hörsaalflächen, Büroflächen, Lagerflächen etc. Während sich die anfänglichen Versuche einer Softwarelösung zur Ermittlung des Flächenbedarfs nicht durchsetzten, entstanden differenzierte gutachterliche Methoden zur Ermittlung der Flächenbedarfe. Beispielsweise die als „Parameterverfahren“ bezeichnete transparente Ermittlung des Flächenbedarfs unter Ausweis aller in die Berechnung eingegangenen „Parameter“¹⁰⁹ und stärkeren Hinwendung zu den Anforderungen der Wissenschaftler und Studenten.

Letztendlich blieb die Weiterentwicklung jedoch auf dem Boden der Input-Steuerung, weil sich die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen nicht grundlegend geändert haben. Hochschulen können die Neubaukosten nicht gegen einen anderen Nutzen der ihnen bereitgestellten Mittel abwägen, weil sie nicht über diese Mittel verfügen. Hinzukommt, dass Hochschulen die Bewirtschaftungskosten zwar in Summe ermitteln können. Eine Umlegung der Kosten nach dem Verursacherprinzip auf die nutzenden Einheiten gelingt jedoch nur unter Zuhilfenahme einiger Annäherungswerte. Für eine exakte Umlegung fehlt beispielsweise eine dezentrale Zählerinfrastruktur.

Trotzdem ist in den bis heute vorhandenen Methoden der Bedarfsplanung eine Hinwendung zu hochschulorientierten Erhebungsmethoden und an der tatsächlichen Auslastung ausgerichteten Controllinginstrumenten zu beobachten. D. h. aktuelle Bedarfsplanungsmethoden folgen bereits immer weniger der Input-Logik, durch ihre Bemessung die Knappheit der seitens des Landes zur Verfügung gestellten Flächenressourcen zu ermitteln.

2.2.2.2. New Public Management: das aktuelle Leitbild moderner Ressourcensteuerung

Als Antwort auf die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Steuerungsprobleme der Hochschulen und insbesondere auf die als Problematik der Input-Steuerung erkannte fehlende Verbindung zwischen der Ressourcenausstattung und Leistungserbringung startete zum Ende des 20. Jahrhunderts eine Reformwelle unter dem Leitbild des New Public Managements, bzw. bezogen auf den deutschen Kontext unter dem Leitbild des so genannten „Neuen Steuerungsmodells.“ Dieses war zunächst im kommunalen Bereich implementiert worden und das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) unterstützte Modell stand anschließend Pate auch für den Hochschulbereich.

Mit dieser zweiten Reformwelle (nach 1970) sollte – neben der Umsetzung internationaler Anforderungen an das Studium (Stichwort: Bologna-Prozess) – die Autonomie der Hochschulen gestärkt werden. Darunter verstanden wird einerseits eine Deregulierung bzw. „Entfesselung“ von staatlicher Einflussnahme und andererseits eine Stärkung der eigenen Steuerungsfähigkeiten bzw. eine „Organisationswerdung“. Besaß die bereits erläuterte Doppelnatur der Hochschulen als staatliche Einrichtungen und als Körperschaft öffentlichen Rechts beispielsweise einen rechtlichen Monopolcharakter, so wurde sie in eine Regel-Ausnahme-

¹⁰⁸ Vgl. GERKEN ET AL. (1983), S. 145 ff.

¹⁰⁹ Z.B. TRISL UND VOGEL (2001).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Beziehung umgewandelt. Vor allem Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen begannen, eine größere Vielfalt an Organisationsformen von Hochschulen zuzulassen, z. B. die Stiftungshochschulen in Niedersachsen.¹¹⁰ Beide Seiten der 2. Reformwelle werden in den anschließenden Kapiteln wiederholt aufgegriffen und erläutert.

Die Hochschulentwicklung folgt diesem Leitbild, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität und Reichweite an den jeweiligen Hochschulen. Für die Bestimmung möglicher organisatorischer Unterschiede zwischen Hochschulen stellen das aktuelle Leitbild jedoch das eine ‚moderne‘ Ende der möglichen Bandbreite dar. Die folgende Darstellung verharret nicht auf der allgemeinen Leitbildebene, sondern versucht dort, wo es möglich ist, die organisatorische Ausformung des Leitbilds zu konkretisieren.

In der Debatte um den europaweiten Hochschulreformprozess (und in anderen ebenfalls) wird die Anforderung an Hochschulen formuliert, sich zu vollständigen Organisationen zu entwickeln, um die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.¹¹¹ Oder anknüpfend an die Problemdiagnose der „losen Kopplung“ aus der Sichtweise des Neo-Institutionalismus: "Nimmt man etwa die Entwicklung hin zu Formen eines New Public Managements, so wird mit diesen neuen Steuerungsimperativen nicht nur eine x-beliebige weitere Umwelterwartung institutionalisiert. Vielmehr zielt dieses Anliegen gerade darauf, eine festere Kopplung von organisationalen Bestandteilen durch Transparenz, Messbarkeit und zurechenbare Verantwortlichkeit („Accountability“) zu erzeugen."¹¹²

Einen Eindruck von der vollständigen Umsetzung der NPM-Anforderungen in den Niederlanden und Großbritannien vermitteln drei Fallstudien in Kapitel 5 des Berichts.

Als zentrales Modernisierungsmotiv wird der Begriff der „Wissensgesellschaft“¹¹³ verwendet, der trotz aller empirischen Evidenzprobleme als Deutungskonzept mit durchaus normativen Implikationen Geltungskraft erlangt hat. Angesichts der Funktionslogiken der so genannten „Wissensgesellschaften“ werden zu ihrer Weiterentwicklung viel stärker anwendungs- und problemlösungsorientierte Forschungen benötigt. Die akademische „Wissenschaft im Eifelturm“ legitimiere immer weniger die öffentlichen Mittel. Das klassische, humboldt'sche Selbstverständnis¹¹⁴ der Hochschulen, wonach die Wissenschaft als Selbstzweck und befreit von staatlichen Kontrollen zu betreiben sei, erodierte im Zuge knapper Kassen. Derart unter Kosten- und Legitimationsdruck geraten, verändern Staat und Hochschulen das traditionelle Steuerungsmuster.

Theoretische Fundierung: Bildungsökonomik

Das Leitbild des europaweiten Hochschulreformprozesses, das New Public Management (NPM), baut auf einer ökonomischen Perspektive auf staatliches und auf Verwaltungs-Handeln auf und greift dabei die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie¹¹⁵ sowie

¹¹⁰ Vgl. HARTMER UND DETMER (2011), S. 80 ff.

¹¹¹ Vgl. ausführlich dazu KRÜCKEN ET AL. (2009).

¹¹² KOCH (2008), S. 121.

¹¹³ Vgl. ausführlich dazu ENGELHARDT UND KAJETZKE (2010).

¹¹⁴ Vgl. ausführlich dazu BURTSCHIEDT (2010).

¹¹⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

einiger mitarbeiter- und kundenorientierter Managementkonzepte auf.¹¹⁶ Mit dieser Anlehnung an neuere Strömungen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften wird eine Abkehr von neoklassischen Konzepten innerhalb der Bildungsökonomik vorgenommen. Bildungsökonomik konzipiert den universitären Bildungsbereich als einen Markt, auf dem sich Angebot und Nachfrage gegenüberstehen und für den in vielen Volkswirtschaften ein Marktversagen attestiert und umfassende staatliche Regulierungsmechanismen implementiert wurden. Die unterschiedlichen Schulen bewerten das Marktgeschehen im Bildungsbereich allerdings anders. Hier setzt die Kritik der Neoklassiker an. Ihre hauptsächlichen Kritikpunkte an dieser staatlichen Steuerung können mit DIECKHEUER (1995) wie folgt zusammengefasst werden:

- „Ein Wettbewerb der Universitäten und einzelnen Fachbereiche um die Nachfrager nach Bildung findet nicht statt,
- es besteht kein systemimmanenter Zwang zu einer effizienten Ressourcenallokation sowie zur Berücksichtigung der Präferenzen der Bildungsnachfrager,
- weder auf Seiten des universitären Bildungsangebots noch auf Seiten der Bildungsnachfrager gibt es genügend Anreize zur Verkürzung der Studienzeiten, zur Vermeidung von Studienabbruch sowie zur frühzeitigen Ausrichtung des Studiums an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erfordernissen,
- auf der Angebotsseite fehlen überdies Mechanismen, die eine bessere Qualität der Lehre, der Erarbeitung klarer Forschungsprofile und eine effiziente Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erzwingen würden.“¹¹⁷

Die Diskussion der klassischen Argumente für ein Marktversagen innerhalb der Bildungsökonomik (öffentliches Gut, externe Effekte, Informationsdefizite, geringe Angebotsflexibilität) muss zwar als kontrovers betrachtet werden, jedoch lassen sich die Positionen insofern annähern, als ein generelles Marktversagen nicht erkannt wird. Letzteres hat in vielen Ländern zu einer teilweisen Öffnung des Bildungsbereichs für z. B. preisbezogene Steuerungsinstrumente geführt. Aus den Wirtschaftswissenschaften selber kommen nun jedoch seit den 1960er Jahren zunehmend Ansätze, die neoklassischen Politikansätzen kritisch gegenüberstehen und das „freie Spiel der Kräfte“ auf „freien Märkten“ keinesfalls als die optimale Koordinationsform zur Allokation knapper Ressourcen erachten. Als Hauptargument, warum sich Eingriffe in den Bildungsmarkt auch volkswirtschaftlich lohnen, gilt, dass das freie Spiel doch zu zunehmenden Ungleichverteilungen der Einkommen geführt hätte. Speziell für den Bildungsbereich wurde ergänzt, dass preisliche Steuerungsinstrumente die intrinsische Motivation der Wissenschaftler und damit die zentrale Triebfeder der Wissenschaftsproduktion untergraben würden.

Mit dem Leitbild des New Public Managements hat sich nun der Hochschulreformprozess (wie andere Bereiche öffentlicher Daseinsvorsorge auch) genau an diese aktuelle kritische Strömung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die Neue Institutionenökonomik, angelehnt. Ein Vorteil der kritischen Perspektive der Neuen Institutionenökonomie wird von einigen Hochschulforschern darin erkannt, dass sie wesentlich anschlussfähiger an die (im vorherigen Teil dargelegten) Erkenntnisse der organisationssoziologischen Hochschulforschung

¹¹⁶ Vgl. SCHEDLER (2007).

¹¹⁷ Vgl. DIECKHEUER (1995), S. 7.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

ist. DIECKHEUER¹¹⁸ betont z. B., dass die Universität nicht mehr als Einheitsakteur konzipiert werde, sondern viel realitätsnäher als ein soziales, komplexes Gebilde mit unterschiedlichsten Interessenslagen, dass die Informationsstände bei den Akteuren unterschiedlich und unvollständig sein können etc.

Ursprung: das „Neue Steuerungsmodell“ der KGST

Das Konzept des New Public Managements wurde oft beschrieben, da es in mehreren gesellschaftlichen Bereichen implementiert wurde. Bekanntheit erreichte es in Deutschland unter der Bezeichnung „Neues Steuerungsmodell“. Seine Einführung in Kommunalverwaltungen zum Beispiel wurde maßgeblich von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) begleitet.

Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells, wie es von der KGSt formuliert wurde, sind:

- klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung,
- Kontraktmanagement,
- Produktkonzept,
- dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich,
- zentraler Steuerungs- und Controllingbereich,
- Outputsteuerung bzw. dessen Weiterentwicklung in Form wirkungsorientierter Steuerung.

Ihm liegt ein verändertes Staatsverständnis zugrunde, das des so genannten „Gewährleistungsstaates“, welcher sich im Wesentlichen darauf konzentriert, strategisch wichtige Leistungen selber zu erstellen, alle anderen jedoch von Privaten einzukaufen („make or buy“). Anknüpfend an die Entscheidung, dass der Bildungsbereich im Wesentlichen unter staatlicher Kontrolle bleiben soll, verändert das Konzept NPM explizit die Beziehung zwischen dem Auftraggeber der Bildungsleistungen (Principal) und dem Anbieter der Leistungen (Agent). Ziel ist es, den Agenten stärker für das Ergebnis seines Tuns verantwortlich zu machen und ihm dafür auf der anderen Seite mehr Freiheiten in der Leistungserbringung einzuräumen. Der Erklärungsansatz der Property-Rights-Theorie beispielsweise stellt das theoretische Analyseinstrumentarium bereit, um diese geforderte stärkere Verantwortung der Akteure für ihr Handeln auch theoretisch-konzeptionell zu erläutern und verschiedene Organisationsalternativen unter Effizienzgesichtspunkten zu bewerten. Property Rights sind demzufolge Eigentumsrechte, aus denen Individuen Entscheidungsrechte ableiten. Folgt man dem Property-Rights-Ansatz, sind diese Entscheidungsrechte gleichzusetzen mit dem Recht, die Ressourcen zu nutzen (responsability) auf der einen Seite und mit der Pflicht, die Konsequenzen der Ressourcennutzung zu tragen (accountability) auf der anderen Seite. Liegen nun Rechte und Pflichten in einer Hand, dann wird die Ressource optimal genutzt und die Organisation optimal geführt.

Diese Zielsetzung hat für den Hochschulbereich zur Folge, dass die bisherige Input- auf eine Output-Steuerung umgestellt wird, die die Ressourcenzuweisung von den erzielten Ergebnissen, z. B. den Absolventen, abhängig macht. Weitere Veränderungen in der Steuerung der Hochschule betreffen die Ausdehnung wettbewerblicher Ressourcenvergaben. So wurde beispielsweise die Möglichkeit für eine leistungsorientierte Bezahlung der Professoren ge-

¹¹⁸ Vgl. DIECKHEUER (1995), S. 18.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

schaffen. Gesellschaftliche Akteure sollten einen größeren Einfluss auf die Hochschulen erhalten, der Einfluss der akademischen Selbststeuerung abgebaut werden und die hierarchische Selbststeuerung in Hochschulen an Bedeutung hinzugewinnen.¹¹⁹

Im Ergebnis wird das Verhältnis der zuständigen Ministerien und der Hochschulen eines Landes nicht mehr über Erlasse, sondern überwiegend in Zielvereinbarungen geregelt. Damit wird im Hochschulbereich eine Koordinationsform staatlicher Leistungserbringung gewählt, die auch als „Kontraktmodell“ beschrieben wird und zu deren grundlegenden Charakteristika die folgenden Aspekte zählen: „Der Auftraggeber bestellt Leistungen und legt die verfügbaren Mittel als Gesamtsumme fest, die Exekutive beschafft diese Leistungen am Markt, und die Leistungserbringer konkurrenzieren sich gegenseitig – seien sie private oder staatliche Organisationen.“¹²⁰ STOCK (2004) geht sogar so weit, NPM auf „das Steuerungskonzept der Zielvereinbarung“¹²¹ zu verkürzen.

Festzuhalten ist, dass das Konzept NPM neue Steuerungsformen hervorgebracht hat: sowohl auf der Ebene der Rahmenbedingungen Land-Hochschule als auch innerhalb der Hochschulen.

Als prominente und anwendungsorientierte Adaptionenbeispiele des NPM-Modells auf den Hochschulbereich sollen im Folgenden zum einen die Arbeiten des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh und hier die Veröffentlichung von MÜLLER-BÖLING (2000) „Die entfesselte Hochschule“¹²² aufgegriffen werden. Ebenso paradigmatischen Charakter hatten zum anderen die „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ des STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (2008).¹²³ Letztere können zudem als Positionspapier zur Hochschulmodernisierung fünf großer deutscher Universitäten verstanden werden (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Georg-August-Universität Göttingen, Technische Universität München, Technische Universität Dresden, Technische Universität Darmstadt).

Beide Veröffentlichungen sollen hinsichtlich der hier im Fokus stehenden internen Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen analysiert werden, für die ihrerseits natürlich die übergeordneten Strukturen im Verhältnis Land – Hochschule mitzudenken sind.

„Die entfesselte Hochschule“ und „die deregulierte Hochschule“

Hinter den beiden Adjektiven verbirgt sich ein Verständnis von Hochschulsteuerung, für dessen Beschreibung vielfach der Begriff der „Autonomie“ verwendet wird. Damit sind an erster Stelle der Abbau staatlicher Einflussnahme und die Übertragung von Verantwortung auf die Hochschule selber gemeint. Zugleich impliziert der Begriff jedoch auch die Zunahme an interner Selbststeuerungsfähigkeit, um der gestiegenen Eigenverantwortung gerecht zu werden. Diese Seite der Autonomie-Medaille rückt den individuell verankerten Grundsatz der Wissenschaftsfreiheit in den Mittelpunkt. Er bildete den Konterpart zur staatlichen Detailsteuerung. Werden staatliche Eingriffsrechte dereguliert, müssen individuelle Freiheitsgrade zu-

¹¹⁹ SCHIMANK (2009), S. 125 f.

¹²⁰ SCHEDLER (2007), S. 262.

¹²¹ STOCK (2004), S. 30.

¹²² MÜLLER-BÖLING (2000).

¹²³ ERHARDT ET AL. (2008).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

gunsten organisationaler Autonomie abgebaut werden. Dieser Aspekt wird als „Handlungsfähigkeit von Hochschule als Korporation“¹²⁴ umschrieben und rückt positiv gewandt dadurch das Ziel der Modernisierungsanstrengungen in den Blick. Hochschulen müssen auf der Ebene ihrer Mitglieder entscheidungs- und steuerungsfähige Organisationsstrukturen entwickeln.¹²⁵

Das bedeutet für das den akademischen Entscheidungsgremien zugrunde liegende Kollegialitätsprinzip, dass es ergänzt werden muss, um z. B. einen Modus der Entscheidungsfindung, der auch in der Lage ist, die unbeliebten Ressourcenumwidmungen durchzusetzen, wenn es denn hochschulübergreifende Zielsetzungen verlangen.

Hochschulen müssen lernen, sich innerhalb der politischen Zielvorgaben eigenständig zu bewegen. D. h. die strategische Führung der Hochschule wird zur Aufgabe der Hochschulleitung und die operative Umsetzung der hochschulischen Zielsetzungen wird zur Aufgabe der „Prozessverantwortlichen“ in den Hochschulen. Gerade das Konzept der „deregulierten Hochschule“ betont die Autorität der Hochschule für die „Binnenstrukturierung [der Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen Anm. d. V.] in Selbstverantwortung.“¹²⁶ Im Folgenden werden vier zentrale Aspekte erläutert, die zu den wesentlichen Merkmalen der Hochschulautonomie zählen.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen zwischen zentralen Leitungsebenen und den dezentralen ausführenden Einheiten werden als das probate, hochschulspezifische Instrument betrachtet. Es löst Formen der Detailsteuerung ab und integriert einen vertragsförmigen Aushandlungsmechanismus über Ziele, Leistungen und Ressourcenzuweisungen. Im wissenschaftlichen Bereich wird ein besonderes Maß an Freiraum innerhalb der Vereinbarung für erforderlich erachtet, die aber trotzdem auf Sanktionsmechanismen bei Nichterreichung zurückgreifen können muss. Zielvereinbarungen müssen zeitlich befristet abgeschlossen werden, um zwischen den Phasen Korrekturen bzw. ein Nachsteuern zu ermöglichen. Controlling- oder Reporting-Instrumente dienen der Zielüberprüfung bevor in einen neuen Vertragszeitraum eingestiegen wird. Die Zielerreichung muss messbar gemacht werden, d. h. Indikatoren quantitativer und qualitativer Art sowie Maßregeln sind zu definieren. Wichtig wird die Kommunikation der Vereinbarung in die Hochschule hinein bezeichnet, damit die Zielorientierung und die Identifikation mit der Vereinbarung auf Seiten der Hochschulangehörigen gesteigert werden.

Globalhaushalte

Als weiteres wichtiges Steuerungselement sind Globalhaushalte zu nennen, die den Hochschulen eine Freiheit in der Mittelverwendung einräumen. Die Mittelbestimmung soll losgelöst werden von starren Personal- oder Kapazitätsplanungen und wird an Leistungen und Resultate geknüpft. In Globalhaushalten drückt sich der Wandel von der Input- zur Outputsteuerung aus. Statt festzulegen, mit welchem Input an Personal eine Leistung erzielt werden soll (deren Erreichung nicht kontrolliert wurde), geht es nun darum, den Hochschulen zu

¹²⁴ MÜLLER-BÖLING (2000), S. 38.

¹²⁵ Vgl. ERHARDT ET AL. (2008) gleich zu Beginn der „Leitlinien“ den Punkt 1.1, S. 14.

¹²⁶ Ebd. Punkt 2.1, S. 16.

überlassen, mit welchem Personaleinsatz sie die in der Zielvereinbarung vereinbarten Leistungen erreichen.

Ergänzend zu diesen Formen der Ressourcensteuerung muss eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) den Akteuren diejenigen Informationen liefern, die sie zur Beurteilung ihrer Aktivitäten und Maßnahmen benötigen. Sollen finanzielle Anreize gesetzt werden, muss den Akteuren klar und nachvollziehbar (Transparenz) gemacht werden, wie bestimmte Kosten entstehen. Auch ist eine Kosten- und Leistungsrechnung die Voraussetzung für eine Budgetierung und Dezentralisierung von Verantwortung. Mittels Kennziffern soll die interne Steuerung unterstützt werden. Informationen liefert hier die KLR.

„Automatisierte“ Ressourcensteuerung

Im Konzept der „entfesselten Hochschule“ plädiert MÜLLER-BÖLING (2000) für mehr „automatisierte“, an staatlich anerkannte Leistungskriterien und ausgehandelte Ziele gekoppelte Mechanismen der Entscheidungsfindung, gerade wenn es um Ressourcenumverteilung geht: "So wird man Entscheidungen über die hochschulinterne Zuweisung von Mitteln in weiten Teilen 'automatisieren' müssen, d. h., sie werden aus dem Zuständigkeitsbereich von Gremien herausgelöst und auf die Basis von Indikatoren- und Formelsystemen gestellt. Diese Systeme müssen sich zu einem gewissen Grad an das staatliche Formelsystem anpassen, da die Anreize aus dem staatlichen Modell auch in die Hochschule hineingetragen werden müssen, damit sich das individuelle Verhalten auch in den Fachbereichen und dezentralen Einrichtungen an den staatlichen Leistungszielen orientiert."¹²⁷

Als Grund für diese Automatisierung führt er die Überforderung der Entscheidungsträger und Gremien damit an, beispielsweise zu sinnvollen Umverteilungslösungen zu kommen. Gleichwohl können und sollen solche Entscheidungsmechanismen ergänzt werden um diskretionäre Ressourcenentscheidungen, deren Begründung jedoch ebenso stringent an die Ziele der Gesamteinstitution Hochschule gebunden werden müssen, wie die formelgebundenen an die staatlichen Ziele.

Trennung von Leitungs- und Aufsichtsfunktionen

Um die Responsibility und Accountability der Hochschulebenen zu steigern, sind die jeweiligen Funktionen bei der Hochschulleitung und den Fachbereichsleitungen von ihren Aufsichts- und Kontrollgremien zu trennen. Für angemessen erachtet werden hier mit mehreren Personen besetzte kollegiale Leitungsgremien. Verantwortlichkeit muss klar und personenbezogen zugeordnet werden können (Fach- und Ressourcenkompetenz).

Die Legitimation der Leitungen muss auf zwei Quellen ruhen. Zum einen sollen die übergeordneten Ebenen die Leitung wählen, also im Fall der Hochschulleitung beispielsweise der Hochschulrat sowie der Senat. Im Fall des Dekans ist dieser vom Fakultätsrat und von der Hochschulleitung zu wählen. Dabei können einem der beiden in die Legitimation involvierten Gremien Veto-, Anhörungs- oder Vorschlagsrechte eingeräumt werden. Fakultätsleitungen gilt es zu stärken durch operative Unterstützung in Form von Fakultätsgeschäftsführern und durch mehrjährige Wahlperioden.

¹²⁷ MÜLLER-BÖLING (2000), S. 192–193.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Kritik

Das „Neue Steuerungsmodell“ blieb nicht ohne Kritik. Aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus (vgl. dazu vorherige Kapitel) erscheint das Neue Steuerungsmodell als von der hochschulischen Außenwelt vorgegebenes Modernisierungsschema, über das die Außenwelt Kontrolle über die Hochschulen erhalten will. Bemerkenswert ist auch die Vorstellung, die z. B. von STOCK (2004) vorgetragen wird, dass "die Resonanz, die das Neue Steuerungsmodell in Deutschland findet [...] in weltweite Verbreitungskonjunkturen von Modellen und Standards angemessenen Organisierens eingebunden [ist]. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Experten, die über die unterschiedlichsten Medien, in wissenschaftlichen Publikationen und in den Schriften der weltweit agierenden Beratungsindustrie, als Promotoren solcher Standards wirken und damit einen entsprechenden normativen Druck in Richtung Implementierung erzeugen."¹²⁸

Abgesehen von der Kritik, dass es lediglich von angeblichen Experten vorgetragene Normen zeitgemessenen Organisierens seien, bezieht sich STOCK auch auf das Problem der Operationalisierung dessen, was als Leistung honoriert werden soll. Er hält es nicht für möglich, das zu kalkulieren, was als ‚output‘ erbracht werden kann und bezieht sich dabei im Kern auf das von Luhmann vorgetragene Argument der „unklaren Technologien“: „Für Forschung und Lehre gibt es aber schlicht keine Erfolgsgarantien, keine berechenbaren Regeln der Transformation eines ‚Inputs‘ in einen ‚Output‘.“¹²⁹

2.2.3. Zusammenfassung: blockierte hochschulinterne Steuerung der Resource Fläche?

Während der Staat weiterhin die Freiheit von Forschung Lehre garantiert, zieht er sich mit den letzten Hochschulreformen aus der detaillierten Steuerung und Verwaltung der Hochschulen zurück. Das Leitbild des New Public Management impliziert mehr Hochschulautonomie. Die beiden Hauptmerkmale sind:

- Der Auftraggeber (Land) konzentriert sich auf die Festlegung und Überprüfung der hochschulpolitischen Ziele,
- der Leistungserbringer (Hochschulen) erhält mehr Selbstbestimmung in der Form der Leistungserbringung und muss dazu eine entsprechende Selbststeuerungsfähigkeit entwickeln.

Gerade der Baubereich ist weitgehend von diesen Reformprozessen ausgenommen und zeigt nur leichte Tendenzen in Richtung Autonomiezuwachs. In Deutschland unterliegt die Flächenbereitstellung weiterhin einer eigenen Steuerung zwischen Land und Hochschule. Da die Hochschulen in den seltensten Fällen über die Eigentums- mitsamt den Veräußerungsrechten an den Hochschulimmobilien verfügen und sie Neubau- und Sanierungsmaßnahmen bei den Ländern beantragen können, müssen sie die Aufwendungen dafür bei der Bestimmung ihres Flächenbedarfs nicht in ihr Kosten-Nutzen-Kalkül einstellen.

Dieser aus dem Verhältnis Land-Hochschule stammende Widerspruch zwischen dem allgemeinen Trend zur Globalsteuerung und dem Verharren des Baubereichs in den Prinzipien

¹²⁸ STOCK (2004), S. 33.

¹²⁹ STOCK (2004), S. 36.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

der Inputsteuerung führt dazu, dass Hochschulen mit zwei unterschiedlichen Steuerungslogiken agieren müssen. Richtung Land haben sie ein Interesse, eine möglichst große Flächenausstattung zur Erreichung ihrer Ziele in Forschung und Lehre zur Verfügung gestellt zu bekommen. Hochschulintern muss es dann darum gehen, die zur Verfügung gestellten Ressourcen möglichst sinnvoll, d.h. effizient und effektiv einzusetzen.

Outputs, an denen sich die Effizienz des Sekundärprozesses der Flächenbereitstellung messen lassen kann und die in das Kosten-Nutzen-Kalkül der jeweiligen Entscheidungsebene eingestellt werden können, sind:

- die Bewirtschaftungskosten der genutzten Flächen
- die Auslastung der genutzten Flächen, z. B.: $m^2/\text{Arbeitsplatz}$, zeitlich und platzmäßige Auslastung der Plätze

Wenn die Entscheider Informationen benötigen, um zusätzlich zur Effizienz auch die Effektivität der zur Verfügung gestellten Flächen einschätzen zu können, bietet sich abgesehen von einzuhaltenden Arbeitsrichtlinien, Sicherheitsnormen etc. das Kriterium:

- der Zufriedenheit der Nutzer mit den Flächen an.¹³⁰

Wichtig ist es zudem, die Nutzer der Flächen auch für die entstehenden Kosten verantwortlich zu machen und ihnen die erzielten Einsparungen zur Verfügung zu stellen.

2.3. Flächenspezifische Rahmenbedingungen

Eine der Grundannahmen des Forschungsprojekts ist es, dass auch von den zu steuernden Flächen ein Einfluss auf die Auswahl und Konzipierung geeigneter Steuerungsmodelle ausgeht. Daher zielt dieses Theoriekapitel darauf, diejenigen flächenbezogenen Aspekte herauszuarbeiten, die bei ihrer Implementierung berücksichtigt werden müssen. Mehrere Leitfragen sollen gelten:

Raumkonzeptionen

- Welches Verständnis von Raum gilt heute in den Raumwissenschaften?
- Wie konzeptionalisiert der Hochschulbau die Eigenschaften der universitären Flächen? Wie stehen diese beiden Raumkonzeptionen zueinander?

Flächensteuerung

- Welche Informationen über die Flächen benötigen die Steuerungsinstrumente und -verfahren um erfolgreich steuern zu können?
- Wie werden Informationen über Flächen und ihre Eigenschaften im Hochschulkontext erfasst?
- Wie können die steuerungsrelevanten Eigenschaften der Flächen abgebildet werden?

Dabei soll zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Raumbegriff erfolgen. Zentrale Elemente hochschulischer Flächensteuerungsmodelle sind Flächencontrollinginstrumente, Flächenbedarfsermittlungen etc. Sie reduzieren (zwangsläufig) ein umfassenderes Verständnis von Raum auf dessen zweidimensionale Fläche und differenzieren nach unterschiedlichen

¹³⁰ Ein Instrument, dass in Deutschland interessanterweise gerade von einer Stiftungsfachhochschule angewendet wurde (vgl. STADLER, WOLFRAM, Interview 2013).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Nutzungsarten (z. B. Büroflächen, experimentelle Flächen, Lagerflächen etc.). Analysiert werden soll die Art und Weise, in der diese Systeme den Raum für Controllingaktivitäten und letztendlich auch für Steuerungsverfahren zugänglich machen und welche Aspekte ergänzt werden sollten.

2.3.1. Vom Raum zur Fläche: Begriffsklärungen

Das Verständnis vom Raum hat sich im Laufe der Zeit gewandelt und wird in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich definiert. Während LÄPPLE 1991 noch von der „Raumblindheit“ der dominanten Gesellschaftswissenschaften sprach¹³¹, wird auch dort mittlerweile eine verstärkte Zuwendung zur Kategorie des Raumes festgestellt und von einem „spatial turn“ gesprochen. Trotzdem sind die im Historikerstreit der 1980er Jahre von Jürgen Habermas gemachten Äußerungen zum „geopolitischen Tamtam“¹³² längere Zeit paradigmatisch gewesen für das bewusste Ausblenden des Raumes in den Sozialwissenschaften. Die aggressive Raumpolitik der Nationalsozialisten hatte den Begriff des Raumes gleichsam mit verbrannt. So blieb der Begriff vor allem nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland lange darauf begrenzt, materielle, physische Gegenstände zu beschreiben. Niemand wollte etwas mit einer „Volk-ohne-Raum“-Politik zu tun haben.

Zum Problem des Ausblendens des Raumes kommt hinzu, dass Raum (genauso wie die Zeit) oftmals als vorsoziale Kategorie verstanden und seine Existenz als gegeben betrachtet wurde. Raum wurde als materielles Substrat, Territorium oder als Ort verstanden.

Im Anschluss an LÖW (2001) soll im Folgenden herausgearbeitet werden:

"a) Welche theoretischen Modelle stehen hinter verschiedenen Raumbegriffen?

b) Wie muss ein Raumbegriff konzipiert sein, um die in empirischen Untersuchungen erhobenen Veränderungen von Anordnungsstrukturen zu erfassen?"¹³³

Sie baut auf der Theorie der Strukturierung von Giddens auf, in der Struktur und Handeln als sich wechselseitig beeinflussende Kategorien wichtige theoretische Grundlagen darstellen. Ihr Ziel ist es, einen prozesshaften Raumbegriff zu entwickeln, der die Produktion des Raumes durch den Menschen einschließt und diese Entstehungsleistung von unterschiedlichen Faktoren abhängig macht, z. B. dem Alter, dem Geschlecht etc.

Aus historischer Perspektive sind es vor allem Naturwissenschaftler gewesen, die mit ihren ersten Raumauffassungen wesentlichen Einfluss auf die allgemeine Wahrnehmung des Raumes hatten.

¹³¹ LÄPPLE (1991), S. 163.

¹³² GÜNZEL (2009), S. 10.

¹³³ LÖW (2001), S. 14.

Absolutistischer und relationaler Raum

Großen Einfluss auf alle Raumkonzeptionen hatten zwei in einem Punkt grundlegend unterschiedliche Raumkonzeptualisierungen: Im absolutistischen Verständnis wurde zwischen Raum und anderen Körpern unterschieden, während in relationaler Perspektive Raum erst aus der Beziehung von zwei Körpern zueinander entsteht. Bis heute hat sich die absolutistische Raumvorstellung, dass wir uns im Raum befinden, durchgesetzt. Raum wird als absolut gesetzt und alle Objekte und Körper finden sich im Raum wieder. Die Wurzeln der beiden Auffassungen liegen in der Physik und der Philosophie des Mittelalters.

Isaac Newton (1643-1727) gilt als der Begründer eines Verständnisses vom Raum als selbstständige Realität und als Behälter für alle Dinge des Lebens auch über die reine Erde hinaus: "Der absolute Raum, der aufgrund seiner Natur ohne Beziehung zu irgendetwas außer ihm ist, bleibt sich immer gleich und unbeweglich."¹³⁴ Newton konzipiert Raum getrennt von materiellen Dingen, beide können also auch getrennt voneinander existieren. Dieses dualistische Raumverständnis verdichtet sich dann zu einem Verständnis von Raum als Behälter, weil zum einen die Erkenntnisse der euklidischen Geometrie den Raum messbar machen und weil zum anderen der bei Newton noch als unendlicher Raum von der Mehrheit der Menschheit nicht in seiner Unendlichkeit gedacht, sondern auf einen begrenzten Raum, eben auf einen messbaren Behälterraum, verkürzt wird.

Bereits zur Schaffenszeit von Newton stellt nun die Position von Gottfried Wilhelm Leibniz den Ursprung des relationalen Raumverständnisses dar. Raum ist für Leibniz (ebenso wie die Zeit) eine Dimension um Lagebeziehungen von zwei materiellen Gegenständen zu systematisieren¹³⁵. Ein Problem des relationalen Raumverständnisses ist dann folgerichtig die Perspektivenvielfalt auf einen Gegenstand. Deutlich wird dann aber auch, dass der Raum etwas vom Betrachter, also etwas sozial Konstruiertes darstellt.

Immanuel Kant (1724 - 1804) kritisierte beide Begriffsverständnisse und entwickelte den absoluten Raum Newtons als physikalischen Behälter weiter zu einer eigenen erkenntnistheoretischen Kategorie ‚a priori‘. Raum entsteht im Prozess der Wahrnehmung als ordnende Struktur für weitere Sinneseindrücke.

Mit den Arbeiten von Albert Einstein (1879 - 1955) erfuhren diese drei Positionen dann eine grundlegende Weiterentwicklung, die auch bedingt war durch die neueren Erkenntnisse in der Physik (Elektron, Röntgenstrahlen, Radioaktivität, nichteuklidische Geometrie). Einstein lieferte letztendlich mit der Relativitätstheorie die Argumente für das relationale Raumverständnis, in dem er nachweist, dass sich mit zunehmender Geschwindigkeit ein Gegenstand zusammenzieht und eine Uhr langsamer geht. Das Ausmaß der Bewegung, also der Veränderung im Raum bestimmt die (messbare) Gestalt der Gegenstände mit. "Daraus folgt, daß Raum und Zeit nicht absolut sind, sondern relativ zum Bezugssystem der Beobachterinnen existieren."¹³⁶ Raum und Gegenstände stehen in einer Beziehung zueinander und welche diese Beziehung ist, hängt vom Interpretationskontext der Beobachter ab.

¹³⁴ NEWTON (1988), S. 44, Original 1687, zit. n. LÖW (2001), S. 25.

¹³⁵ LÖW (2001), S. 27.

¹³⁶ LÖW (2001), S. 33.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Soziologie des Raumes

Für die Soziologie maßgeblich geblieben sind jedoch die beiden Grundpositionen des Raumes als Behälter von Gegenständen und des Raumes als relationale Kategorie. Trotz der in einigen Wissenschaftsbereichen nach dem 2. Weltkrieg verpönten Auseinandersetzung mit allem Räumlichen entstanden einige bedeutende Schriften, z. B. die Arbeiten von BOURDIEU¹³⁷ zum „Physischen, sozialen und angeeigneten physischem Raum“ oder die Gedanken von FOUCAULT.¹³⁸ LÖW (2001) arbeitet sehr gut nachvollziehbar die Raumverständnisse heraus, die verschiedene bedeutende Soziologen im Anschluss an die beiden Begriffsvarianten des absolutistischen und des relativistischen Raumverständnisses entwickelt haben.

Sie differenziert zwischen einem ortsbezogenen, einem territorialem Raumbegriff und einem sich an die Kant'sche Vorstellung des Raums als vorsoziale Kategorie anlehnenen Raumverständnisses. Die ersten Ansätze zur Überwindung des absolutistischen Raumbegriffes erkennt sie in den siedlungssoziologischen Ansätzen von ATTESLANDER/HAMM (1982).¹³⁹ Dort erheben die Autoren den Anspruch, den Raum immer aus seiner Produziertheit durch den Menschen und seiner Rückwirkung auf den Menschen zu verstehen. Die Wahrnehmung des Menschen spielt dabei eine bedeutende Rolle, weil der Raum erst in der Wahrnehmung des Menschen entsteht und diese Wahrnehmung wiederum durch soziale Bezüge vorgeprägt ist. Bernd Hamm beschreibt: "Erkenntnisgegenstand der Siedlungssoziologie ist das Verhältnis zwischen sozialer und räumlicher Organisation der Bevölkerung."¹⁴⁰ Womit er eine Zielrichtung skizziert, die schon sehr nah an das hier vorliegende Erkenntnisinteresse heranreicht. Hamm entwickelt ein sich aus drei Elementen zusammensetzendes Raum-Verhaltens-System:

- den Raum als physische Umwelt,
- die Regeln der sozialen Interaktion und
- die dem Raum anhaftende Symbolik bzw. Semiotik als der einer Situation anhaftende Zeichencharakter.

Mit HAMM (1982) lässt sich formulieren, dass die Flächengovernance einer Hochschule das bestehende Raum-Verhalten-System einer Hochschule gestaltet bzw. beeinflusst. Bei der Implementation neuer Flächenmanagementsysteme oder einer anderweitigen Veränderung der Flächengovernance – zumeist unter der Zielsetzung einer effizienteren Ressourcenallokation und Nutzung durch die Hochschulangehörigen – sind die Erfolgsaussichten bzw. Anforderungen an eine erfolgreiche Implementation immer vor dem Hintergrund des bestehenden Raum-Verhalten-Systems zu bewerten.

Das heißt, dass eine Untersuchung des Raum-Verhalten-Systems Hochschule " die sozialen Bedingungen zu erklären [hätte], unter denen [der Hochschul-]Raum gesellschaftlich ange-

¹³⁷ Vgl. BOURDIEU (1991).

¹³⁸ Vgl. FOUCAULT (1991).

¹³⁹ Vgl. HAMM (1982).

¹⁴⁰ HAMM (1982), S. 26.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

eignet, gestaltet und damit in seiner soziologisch bedeutsamen Struktur verändert wird,¹⁴¹ damit Flächenmanagementsysteme erfolgreich implementiert werden können.

LÄPPLE griff 1991 diese Vorüberlegungen von Hamm auf und charakterisierte in seinem „Essay über den Raum“ vier unterschiedliche Ebenen seines „Konzepts gesellschaftlicher Räume.“¹⁴²

- das „materiell-physische Substrat gesellschaftlicher Verhältnisse“, womit er alle greifbaren Gegenstände, Menschen, Natur einschließlich der Luft etc. meinte,
- die „gesellschaftlichen Interaktions- und Handlungsstrukturen bzw. die gesellschaftliche Praxis der mit Produktion, Nutzung und Aneignung des Raumsubstrats befassen Menschen“, die ihn hinsichtlich klassenmäßiger Differenzierung und zugrunde liegender Machtverhältnisse interessieren,
- „ein institutionalisiertes und normatives Regulationssystem“, welches die oben dargestellte Praxis koordiniert. Gemeint sind Gesetze, Moralvorstellungen, öffentliche Richtlinien etc.,
- „ein mit dem materiellen Substrat verbundenes räumliches Zeichen-, Symbol- und Repräsentationssystem“. Dieses dient als Bedienungsanleitung, als Handlungsorientierung und legt eine bestimmte Nutzung des Raumes nahe.

Für Läßle entsteht der gesellschaftliche Raum, wenn die vier Komponenten in Beziehung zueinander gesetzt werden und Menschen sich Räume z. B. auf der Grundlage bestimmter Gesetze aneignen und sie ihrerseits verändern also neu produzieren (z. B. Hausbau), wovon wiederum eine Wirkung auf die anderen Menschen ausgeht.

LÖW (2008) betont diesen Aspekt und präzisiert den noch etwas unscharf gebliebenen Prozess der Produktion von Raum unter Rückgriff auf die bei Giddens zentrale Denkfigur der Dualität von Struktur und Handeln.¹⁴³ Strukturen schränken Handlungsmöglichkeiten ein und durch Handeln werden Strukturen reproduziert oder verändert. Diese Denkfigur überträgt sie auf den Raum und schreibt ihm eine Ordnung schaffende Funktion zu, die sie als „Leistung der wahrnehmenden synthetisierenden Verknüpfung und auch als Platzierungspraxis“ bezeichnet. Anschließend ergänzt sie die wiederum das Handeln und die Wahrnehmung strukturierende Kraft des Raumes. Dieses unbewusst ablaufende Wechselspiel aus Syntheseleistung und Platzierungspraxis („spacing“) muss erschlossen werden, wenn man Raum verstehen will.

Je länger Räume von Menschen genutzt werden, umso stärker konnten sich intensive Verflechtungen bzw. Durchdringungen der Räume mit Erinnerungen, Symbolen, privaten Gegenstände, Handlungsgewohnheiten entwickeln. Eine Veränderung dieser Gewohnheiten fällt selbstverständlich schwer und wird argumentativ umso schwieriger durchsetzbar, wenn sie als effizienzorientierte Sparmaßnahme erscheint. Andere Räume wiederum sind sehr stark von technischen Anforderungen geprägt, dass ihre Nutzung keineswegs flexibel übertragen werden kann.

¹⁴¹ HAMM (1982), S. 29.

¹⁴² Vgl. auch die folgenden Zitate LÄPPLE (1991), S. 196 ff.

¹⁴³ LÖW ET AL. (2008), S. 63 f.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Raum in Hochschulkontext

Verschiedene Autoren, z. B. WERLEN¹⁴⁴ betonen, dass sich im Alltagsgebrauch das absolutistische Raumverständnis quasi verselbstständigt hat und wir mehr oder weniger unreflektiert mit einem „Container-Raubegriff“ denken, d. h. wir nehmen den Raum normalerweise als etwas Gegebenes an und betrachten ihn als Behälter für Gegenstände, Naturräume, als objektiv abgrenzbaren Raum.

Sich auf die Subjektivität des Raumes im Hochschulkontext einzulassen bedeutet beispielsweise, die unterschiedlichen Synthetisierungsleistungen eines Studierenden, eines Wissenschaftlers und eines Bibliothekars bei der Wahrnehmung einer Handbibliothek im privaten Büro des Professors zu berücksichtigen und daraus unterschiedliche spacing-Prozesse bei den Individuen anzunehmen, aus denen sich unterschiedliche Interpretationen der Effizienz dieser Bibliotheksfläche ergeben.

Für die Architektur beschreibt FÜHR¹⁴⁵ fünf verschiedene Raumauffassungen, eine kunstwissenschaftlich-architekturtheoretische, eine funktionalistische, eine strukturalistische, eine sozio-politische und eine phänomenologische. Mit Blick auf die im Abschnitt zu den bestehenden Flächensteuerungsinstrumenten und -verfahren (Kapitel 3) beschriebenen Modelle können eindeutige Bezüge zur funktionalistischen Raumauffassung hergestellt werden. In dieser werden die unterschiedlichen Eigenschaften des Raumes mit Begriffen wie Funktion, Nützlichkeit, Zweckmäßigkeit und Gebrauch beschrieben.

Wenn das im vorherigen Kapitel ausgebreitete Raumverständnis mit dem funktionalistischen Verständnis kontrastiert wird, ist der Umgang mit Raum im Hochschulkontext als Reduktion zu charakterisieren. Raum wird im Rahmen von EDV-gestützten Systemen (z. B. CAFM) oder im Rahmen von Controllingverfahren reduziert auf:

- seine Zweidimensionalität als Fläche, gemessen in Quadratmetern,
- seine Lage (Geschoss, Gebäude, Straße etc.),
- seine Containerhaftigkeit als umgrenzter Raum für bestimmte Nutzungen,
- seine überwiegende Funktion und Nutzung als Büroraum, als Lagerfläche, als Hörsaal etc.,
- auf seine nießbrauchähnlichen Nutzungsrechte durch bestimmte Organisationseinheiten, z. B. Lehrstühle, operationalisiert durch Kostenstellen.

Hochschulen erfassen ihren Gebäudebestand in der Regel raumscharf und hinterlegen ihn in Datenbanken. Selbstverständlich werden konkreten Raumdatensätzen hier je nach Ausbaustandard der Hochschulstatistik weitere Attribute hinzugefügt, wie Bodenbelag, Reinigungsintensität, Sicherheitsklasse etc. Mit welchen Systematisierungen hier gearbeitet wird, soll im Folgenden dargestellt werden. Die im Hochschulkontext verwendeten Systematisierungen werden in den nächsten Abschnitten dargestellt.

¹⁴⁴ Vgl. WERLEN (2009).

¹⁴⁵ Vgl. FÜHR (2009), S. 48.

2.3.2. Steuerungsrelevante Unterschiede von Flächen

Um die Eignung bestimmter Instrumente und Verfahren für die Steuerung bestimmter Flächen zu bestimmen, werden die in den Kapiteln 3, 4 und 6 behandelten Steuerungskonzepte im Sinne der Neuen Institutionenökonomik problemorientiert systematisiert.

- **Principal-Agent-Problematik**

Die Hochschulleitung teilt den Nutzern unter den Bedingungen begrenzter Rationalität Ressourcen (Flächen) zu, damit diese ihren Auftrag Forschung und Lehre durchführen können. Das bedeutet, es herrscht eine Informationsasymmetrie zwischen der Hochschulleitung und der nutzenden Einrichtungen darüber vor, wie viel Flächen tatsächlich dafür benötigt werden. Unterstellt werden kann, dass der Nutzer nahezu immer an einer größeren Ressourcenzuteilung Interesse hat, weil er die Kosten der Flächenbereitstellung nicht tragen muss und mehr Flächen besseren Forschungs- und Lehrbedingungen gleichkommen.

Um die Informationsasymmetrie zu überwinden, werden unterschiedliche Monitoring- und Bedarfsplanungsinstrumente konzipiert, die datenbankgestützte Informationen mit unterschiedlichen Flächenzuweisungsverfahren verbinden.

- **Property-Rights-Problematik**

Die Institution der kostenlosen Überlassung der Flächen an die Nutzer, verstanden als verdünntes Verfügungsrecht (Property-Right), entfaltet keine Anreize für die Nutzer, zusätzlich zum Nutzen der Flächen (Effektivität) auch die Kosten ihrer Bereitstellung (Effizienz) in ihr Kalkül einzustellen.

Strategien zur Optimierung der Verfügungsrechte, d. h. zur Bündelung der Rechte und Pflichten, zielen auf die Zentralisierung oder auf die dezentrale Konzentration der Flächenverfügungsstrukturen (letztere wird in der Theorie als „Modularisierung“ bezeichnet). Dadurch werden Entscheidungen zur Dimensionierung, Nutzung und Auslastung der Flächen wieder mit Ebenen verbunden, die über die Informationen zu den flächenbezogenen Kosten verfügen und diese gegenüber anderen Verwendungszwecken abwägen können.

Sowohl aus der Principal-Agent- als auch aus der Verfügungsrechtsproblematik heraus lassen sich Steuerungsinstrumente zur Beteiligung des Agenten am Ergebnis bzw. zur Verknüpfung des Rechts der Nutzung mit der Pflicht, für die Kosten aufzukommen, begründen.

Strategien zur Flexibilisierung des Immobilienbestandes durch Anmietungen setzen ebenso an der Property-Rights-Problematik an.

Herausgearbeitet werden im Folgenden weniger die ‚normalen‘ Unterschiede zwischen Flächen, sondern vielmehr diejenigen Unterschiede, die unter Steuerungsgesichtspunkten von Bedeutung sind:

- Information: Wie werden die Informationen aufbereitet? Welche sind für Bedarfsplanungen wichtig?
- Bau- und Bewirtschaftungskosten: wie können die Unterschiede dargestellt werden?
- Zentralisierbarkeit: Die Verfügungsrechte welcher Flächen lassen sich zentralisieren, welche nicht?

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

2.3.3. Flächenarten und Nutzungsbereiche

Das 1971 erlassene „Gesetz über eine Bundesstatistik für das Hochschulwesen (Hochschulstatistikgesetz – HStatG)“¹⁴⁶ war die Grundlage für eine länderübergreifend einheitliche Erfassung der „Grundstücke, Gebäude und Räume sowie deren Größe, Ausstattung und Nutzung“ (§ 12, Abs. 5) in der Bundesrepublik Deutschland. 1983 fanden dann die neuen Flächen- und Raumnutzungsschlüssel des Statistischen Bundesamtes Eingang in die Raumbestandsmeldungen der Hochschulen an den Bund.¹⁴⁷ 1990 erfolgte eine Neufassung und Umstellung der Statistik auf Verwaltungsdaten¹⁴⁸ bis die Hochschulstatistik und damit auch das geschaffene Berichtswesen und Indikatorensystem schließlich 2006 mit dem Auslaufen des Hochschulbauförderungsgesetzes abgeschafft wurde.

Es liegen drei aufeinander aufbauende Systematiken vor, mit denen die Eigenschaften der Flächen bzw. Räume im deutschsprachigen Raum erfasst werden:

- die zweistellige DIN 277
- die dreistelligen RNA-Schlüssel bzw. RNS-Schlüssel
- die vierstelligen NC-Codes

Vom Normenausschuss Bauwesen im Deutschen Institut für Normung stammt die DIN 277, welche die „Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau“¹⁴⁹ und ihre Ermittlungsgrundlagen bestimmt. Dann existiert das Schlüsselverzeichnis für die Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes¹⁵⁰ und schließlich der Nutzungskatalog der Freiburger Zentralstelle für Bedarfsbemessung und Wirtschaftliches Bauen (ZBWB).¹⁵¹ Diese drei Systematiken bauen – bis auf wenige unerklärliche Abweichungsfehler¹⁵² – aufeinander auf, indem sie jeweils differenziertere Systematisierungsmöglichkeiten für Räume anbieten. Statistisch ausgedrückt lässt sich dies an den mit jeder zusätzlichen Stelle der Codes zunehmenden Differenzierung der Flächen ablesen.

Die Systematisierungen stellen quasi die Grundlage dar, mit der Hochschulräume erfasst werden können. Sie greifen dabei auf unterschiedliche bauliche Ausstattungen zurück, obwohl alle Systematisierungen von „Nutzungsarten“, „Raumnutzungsarten“ oder einem „Nutzungskatalog“ sprechen. Besonders deutlich wird dies an den detailliertesten, 4-stelligen Nutzungscodes, die explizit auf baulichen Ausstattungsmerkmalen mit besonderem Einfluss auf die Baukosten basieren.

Das bedeutet allerdings, dass die Systematisierungen keine Aussagen treffen können über die tatsächliche Nutzung, sondern lediglich über die bauliche Ausstattung. Aufgrund des

¹⁴⁶ BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (1971).

¹⁴⁷ DEUTSCHER BUNDESTAG (1992).

¹⁴⁸ GESETZ ÜBER DIE HOCHSCHULSTATISTIK (2005) .

¹⁴⁹ DIN 277 (2005).

¹⁵⁰ STATISTISCHES BUNDESAMT (2005).

¹⁵¹ ZENTRALSTELLE FÜR BEDARFSBEMESSUNG UND WIRTSCHAFTLICHES BAUEN (ZBWB) (1998).

¹⁵² So existieren im Nutzungskatalog des ZBWB von 1998 beispielsweise die Raumnutzungsarten 461, 462 und 463, die im Schlüsselverzeichnis des Statistischen Bundesamt von 2005 nicht geführt werden.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

funktionalistischen Raumverständnisses wird aus der baulichen Ausstattung, die der Architekt oder Bauherr für einen Raum vorsieht und errichtet hat, jedoch direkt eine quasi zwingende Nutzung abgeleitet. Mit dem oben erarbeiteten Raumverständnis kann hier jedoch ein differenzierteres und in Problemfällen auch zutreffenderes Verständnis erreicht werden. Da die bauliche Ausstattung verstanden als Struktur im Giddens'schen Sinne bestimmte Handlungen bzw. Nutzungen ermöglicht und ausschließt, liegt es nahe, aus diesen Strukturen auch Handlungsformen bzw. Nutzungen abzuleiten. Nutzungen eines Raumes, die seiner baulichen Ausstattung jedoch widersprechen – mehr oder weniger offensichtlich – lassen sich dadurch jedoch nicht ausschließen.

Alle wichtigen Informations- und Bedarfsplanungsinstrumente im Hochschulbereich greifen auf die Kategorie des Nutzungsbereichs zurück, um z. B. Flächenbilanzen zu erstellen, in denen Flächenbedarfe den -beständen gegenübergestellt werden und um daraus Hinweise auf eine überschüssige oder defizitäre Flächenausstattung bestimmter Nutzer zu erhalten. Die Räume bzw. bestimmte Teilflächen in Räumen werden in den Raumdateien oder CAFM-Systemen der meisten Hochschulen mit dem Raumnutzungsartenschlüssel (RNA) des Statistischen Bundesamtes charakterisiert. In der durchgeführten Umfrage gaben 69 % der Hochschulen, die geantwortet hatten, an, eine digitale Raumdatei zu haben. Zwar sind nicht alle Stellen besetzt, der RNA-Code umfasst im Bereich der für die Analyse relevanten Nutzflächen 1-6 Codes von 100 bis 699. Besetzt davon sind 303 Stellen. Für systematische Analysen werden diese RNA-Codes nach bestimmten Kriterien zu Nutzungsbereichen zusammengefasst.

Die Konstruktion von Nutzungsbereichen als Planungsinstrumentarium lassen sich zurückverfolgen bis auf die Aktivitäten im Zuge des massiven Ausbaus der Hochschulen in Deutschland ab den 1970er Jahren. Die Autoren des „Handbuchs der baubezogenen Bedarfsplanung“, ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTGART (1974)¹⁵³ etablierten zunächst eine abgestufte Hierarchie von Zuordnungsmöglichkeiten von Nutzungen auf Gebäudeflächen (hier aufsteigend wiedergegeben):

- die Nutzungseinheit (NE)
- die Raumnutzungsart (RNA)
- den Nutzungsteilbereich (NTB)
- den Nutzungsbereich (NB)
- den Funktionsbereich (FB)
- die Organisationseinheit (OE)

Nutzungsbereiche wurden wie folgt definiert: „Ein Nutzungsbereich ist die Zusammenfassung mehrerer Raumnutzungsarten und/oder Nutzungsteilbereiche unter dem Aspekt ähnlicher Nutzungen sowie – begrenzt – funktionaler Zusammengehörigkeit.“¹⁵⁴

Parallel existierte ein Raumnutzungsschlüssel (RNS) der HIS GmbH, der die Raumnutzungsarten (RNA) bereits als Vorläufer der 1983 vom Statistischen Bundesamt herausgegebenen, Raumnutzungsartenschlüssel abdeckte. In den Anfängen der Bedarfsplanung musste

¹⁵³ ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTGART UND HOCHSCHUL-INFORMATIONSSYSTEM GMBH HANNOVER (1974).

¹⁵⁴ ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTGART UND HOCHSCHUL-INFORMATIONSSYSTEM GMBH HANNOVER (1974), Teil II, S. 40.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

in einem extra so benannten Teilschritt eine „Baubestandsbewertung“ durchgeführt werden, um die Zuordnungsprobleme von Räumen zu Nutzungsbereichen aufzulösen.

Die folgende Abbildung stammt aus dem oben genannten „Handbuch“ und zeigt in der ersten Spalte den Funktionsbereich fachliche Einrichtung und in der zweiten Spalte die unterschiedlichen Nutzungsbereiche. In der dritten Spalte lassen sich die Zuordnungen von Raumnutzungsarten zu Nutzungsbereichen ablesen.

Bemerkenswert ist die schwerpunktmäßige Zusammenfassung der Raumnutzungsarten in Nutzungsbereiche, die eine feingliedrige Analyse der studierendenabhängigen Lehrflächen erlauben. Die Differenzierungsabsicht lässt sich auf den geplanten Ausbau der Hochschulen angesichts steigender Studierendenzahlen zurückführen. Bis dahin konnte der Planungsbegriff der „flächenbezogenen Studienplätze“ die flächenmäßige Kapazität einer Hochschule nur überschlägig abbilden. Die 1974 ausgebreitete neue Planungssystematik erlaubte nun genauere Auskünfte zu Flächenausstattungen in unterschiedlichen Nutzungsbereichen.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Funktionsbereiche A - K und Nutzungsbereiche aggregiert - disaggregiert		Raumnutzungsschlüssel Raumcode-Zahl	Kostenflächenart (Stufe A5)
1	2	3	4
A 1	Hörsaal		
	darunter: Hörsaal ohne Experimentierbühne	111	5
	Hörsaal mit Experimentierbühne	112	5
	sonstige Hörsäle	119	5
	Aula	621	5
A 2	Übungsraum, Seminarraum, Gruppenarbeitsraum	12	1
A 3	Studentische Arbeitsräume		
	darunter: Studenten- und Schülerarbeitsraum	141	1
	Zeichensaal mit einfachen Tischen	145	1
	Zeichensaal mit Zeichenmaschinen	146	1
A 4	Kurse, Sprachlabor (nach Stundenplan, größere Gruppen)		
	darunter: Kurssaal, Mikroskopiersaal	133	3
	Sprachlabor	135	3
A 5	Intensivpraktikum (nach Stundenplan, kleine Gruppen)		
	darunter: Praktikum mit Versuchsaufbauten	132	3
	anatomisches Sezierspraktikum	693	3
	sonstige Praktika	139	3
A 6	Dauerpraktikum, experimentelle Arbeitsplätze der Studenten	131	3
A 7	Lehr- und Schausammlungen, Vorbereitung, Zuhörflächen zu A 1 - A 6		
	darunter: Lehr- und Schausammlungen	16	1
	Vorbereitungsräume (A 1 - A 6)	372	2
	Materialausgabe (Ausgabe-/Annahmeräume)	30	1
A 8	Büroartige Arbeitsplätze des Personals, Zeichenplätze, Sitzungs- und Besprechungsräume		
	darunter: büroartiger Arbeitsplatz mit Besprechungsgruppe	211	1
	büroartiger Arbeitsplatz ohne Besprechungsgruppe	212	1
	Diktierkabine oder dgl.	213	1
	büroartiger Arbeitsplatz mit exp. Arbeitsplatz	221	1
	büroartiger Arbeitsplatz mit Handarchiv	222	1
	büroartiger Arbeitsplatz mit nichtöffentl. Bibliothek	224	1
	Zeichenräume ohne studentische Nutzung	24	1
	Sitzungs- und Besprechungsräume, Verfügungsfläche (sonstige büroartige Flächen)	23	1
A 9	Experimentelle Arbeitsflächen (des Personals), Auxiliar- und Zuhörflächen		
	darunter: experimenteller Arbeitsraum der Geisteswissenschaften (ohne Spezialinstallation)	311	1
	Akustik-Versuchsraum (bis 750 kg/qm)	312	2

Abbildung 16: Handbuch der Bedarfsplanung 1974, Nutzungsbereichsdefinitionen

Quelle: ZENTRALARCHIV FÜR HOCHSCHULBAU STUTTGART UND HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM GMBH HANNOVER (1974)

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die Zuordnungssystematiken wurden im Laufe der Zeit verfeinert und weiterentwickelt. 1997 veröffentlichten GERKEN ET AL.¹⁵⁵ eine aktuelle „Nutzungsbereichsabgrenzung“, die auch kleinere Einheiten, die „Teil-Nutzungsbereiche“ erwähnt.

Nutzungsbereich Nr. Bezeichnung	Teil-Nutzungsbereiche Bezeichnung	Abkür- zung	Nr. der zugeordneten Raumnutzungsarten (RNA)
1	2	3	4
10 Büroflächen	Aufenthaltsflächen	NB 11	<u>121, 382</u>
	Pausen-, Warteflächen	NB 12	<u>122 - 164</u>
	Dienst-, Besprech.-flächen	NB 13	<u>211 - 212, 214 - 233</u>
	Konstr.-, Zeichenraumfl.	NB 14	<u>241 - 242</u>
	Bedien.-, Aufsichtsflächen	NB 15	<u>251 - 275</u>
	Annahme-, Ausgaber.-fl.	NB 16	<u>441 - 444</u>
20 Labor-, Prakti- kumsflächen	Exper.-flächen i. Büro	NB 21	<u>213</u>
	Rechnerflächen	NB 21	<u>283 - 286</u>
	Laborflächen	NB 21	<u>331 - 359, 431 - 435, 577</u>
	Sonderarb.-raumflächen	NB 21	<u>394, 395 - 399</u>
	Praktikumsflächen	NB 22	<u>535 - 537</u>
	Ton-, Bildstudioflächen	NB 23	<u>575, 576</u>
30 Hörsaalflächen	Hörsaalflächen	NB 30	<u>511 - 514, 522</u> <u>561</u> <u>615, 628</u>
40 Seminarraum- flächen	Übungsraumflächen	NB 41	<u>521, 523, 524</u>
	Zeichenraumflächen	NB 42	<u>525</u>
	Flächen f. bes. Übungsr.	NB 43	<u>526 - 534</u>
50 Bibliotheksflächen	Lesepl.- (u. Buchst.-fl.)	NB 51	<u>541 - 542</u>
	Magazin-u. Buchst.-fl.	NB 52	<u>424, 425, 543 - 545</u>
60 Werkstattflächen	Kopier-, Filmbearb.-fl.	NB 61	<u>281, 282</u>
	Wartungshallenflächen	NB 62	<u>314</u>
	Werkstattflächen i. e. S.	NB 63	<u>321 - 329</u>
70 Hallen-, Tierh.-, Pflanz.-flächen	Hallenflächen	NB 71	<u>311 - 313, 315 - 318</u>
	Tierhaltungsflächen	NB 72	<u>361 - 369</u>
	Pflanzenzuchtflächen	NB 73	<u>371 - 375</u>
	Sportpraktische Flächen	NB 74	<u>551 - 559, 562, 563</u>
	Bühnen-u. Orchest.-r.-fl.	NB 75	<u>571 - 574</u>
80 Lagerflächen	Lagerflächen	NB 81	<u>411 - 417</u>
	Futtermittellagerflächen	NB 82	<u>418</u>
	Archiv-, Sammlungs-r.fl.	NB 83	<u>419 - 421, 422, 423</u>
	Sportgeräteflächen	NB 84	<u>411 (Sport)</u>
	Lehr.-u. Schausamml.-r.-fl.	NB 85	<u>581 - 584</u>
90 Medizinische Flächen	Unters.-u. Behandl.-r.-fl.	NB 91	<u>611 - 614, 621-627, 641-668</u>
	Operationsraumflächen	NB 92	<u>631 - 637</u>
	Bettenraumflächen	NB 93	<u>671 - 689</u>
99 Sonstige HNF	2) Sonstige HNF	NB 99	<u>111 - 116</u> <u>234, 235</u> <u>381, 383 - 393</u> <u>445, 446</u> <u>451 - 463</u> <u>591 - 596</u>

Abbildung 17: Nutzungsprofile im Hochschulbereich 1997

Quelle: GERKEN ET AL. (1997), Anhang 55.

In ihren Grundzügen lieferten die Autoren damit eine bis heute in Abwandlung gültige Definition von Nutzungsbereichen. Diese wird in der Zuordnung von einzelnen Raumnutzungsartennummern zu Nutzungsbereichen standortspezifisch abgewandelt. Dies kann beispielsweise bei Musikhochschulen der Fall sein, wenn deren fachpraktischen Flächen einer detaillier-

¹⁵⁵ GERKEN ET AL. (1997).

ten Analyse unterzogen werden sollen. Für die weiteren Darstellungen ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei Nutzungsbereichen um eine Kategorie aus der Bedarfsplanung handelt, mit der Flächenbestände errechneten Flächenbedarfen gegenübergestellt und bilanziert werden sollen.

Ein Problem, das bei jeder Definition von Nutzungsbereichen auftreten kann, liegt in der individuellen Anwendung des Raumnutzungsartenschlüssels durch die Nutzer. Ein Beispiel sind die Codierschlüssel für Serverräume. Da die Systematik aus den 1980er Jahren stammt und der technische Fortschritt hier zu bedeutenden Veränderungen und anderen Bezeichnungen geführt hat, wird der Schlüssel in diesem Bereich je nach Interpretation durch die Akteure unterschiedlich gehandhabt. Das bedeutet, dass vor der Auswertung von Raumdatenbanken die Anwendung der Schlüsselcodes durch den jeweiligen Nutzer geprüft werden sollte. Gegebenenfalls sind die Zuordnungen ortsbezogen anzupassen.

Mit den Nutzungsbereichen wurde das methodische Instrument eingeführt, mit dem Hochschulen in Deutschland die Eigenschaften der Flächen für Zwecke der Flächensteuerung in aggregierter Form beschreiben. Die Aspekte der folgenden Kapitel werden im Fazit zu einer flächenmanagementbezogenen Definition von Nutzungsbereichen zusammengeführt.

2.3.4. Nutzungskosten

Eine eingangs bereits benannte weitere steuerungsrelevante Eigenschaft der Flächen sind die mit ihrer Nutzung verbundenen Kosten. Damit das Recht, Flächen zu nutzen, mit der Verantwortung für die Kosten verbunden werden kann, müssen diese zunächst „bepreist“ werden. Dazu können stark vereinfachende Vorgehensweisen gewählt werden, indem einfache Setzungen von Quadratmeterpreisen eine Anreizwirkung entfalten. Für eine wirkungsvolle Steuerung sollten jedoch die auch tatsächlich kostenintensiven Flächen in den Fokus rücken. Derart differenzierte Strategien können auf die bereits oben geschilderten Nutzungscodes zurückgreifen.¹⁵⁶

Aufgrund der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingung der kostenlosen Nutzungsüberlassung der Immobilien an die Hochschulen integrieren die Hochschulen in der Regel die Bewirtschaftungskosten und nicht die Baukosten. Da an keiner Hochschule die im Wohnungsbau üblichen Zählerstrukturen für Energie- und Medienverbräuche vorhanden sind, müssen sich die meisten Hochschulen eines Umweges zur Integration der Nutzungskosten in die Flächensteuerung bedienen.

Gewählt werden Preisbildungen, die auf den durchschnittlichen Bewirtschaftungskosten an einer Hochschule beruhen, weil die einzelnen Nutzer nicht verantwortlich gemacht werden können für die unterschiedlichen fächerspezifischen verbrauchs- und gebäudeabhängigen Kosten (Wärmedämmung etc.).

Grundlage der Bewirtschaftungskosten ist die DIN 18960;¹⁵⁷ die in vier Nutzungskostengruppen unterteilt ist: Kapitalkosten, Objektmanagementkosten, Betriebskosten und Instandhaltungskosten. Berücksichtigung finden die letzteren drei Kostengruppen, weil die Kapitalkosten in der Regel beim Land bzw. landeseigenen Liegenschaftsbetrieb anfallen.

¹⁵⁶ Vgl. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004).

¹⁵⁷ Vgl. NORMENAUSSCHUSS BAUWESEN (NABAU) (2008).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die rechnerische Annäherung der Preise für unterschiedliche Flächennutzungen an die realen Bewirtschaftungskosten bedient sich einer in der hochschulischen Kosten- und Leistungsrechnung gebräuchlichen Annahme. Ihr zufolge ist das Verhältnis der Bewirtschaftungskosten unterschiedlicher Raumnutzungsarten zueinander analog zum Verhältnis der Baukosten der entsprechenden Raumnutzungsarten. Räume haben höhere Baukosten, wenn sie mit einem höheren Anteil an Technik ausgestattet sind. Aufwändigere Baukonstruktionen und der Betrieb und die Bewirtschaftung der höherwertigen Technik sind es, die zu höheren Bewirtschaftungskosten führen. Die Baukosten einzelner Räume lassen sich auf einer verallgemeinerbaren Ebene mittels der Kostenflächenarten-Methode ermitteln. Enthalten die Raumdateien der Hochschulen den vierstelligen Nutzungscode, dann lassen sich auf dieser Grundlage jedem Raum Bau- und letztendlich auch Bewirtschaftungskosten zuordnen. Verfügen Hochschulen lediglich über den dreistelligen Raumnutzungsartenschlüssel (RNA), so ist die Zuordnungen von Kostenstrukturen bei leichten Abstrichen in der Genauigkeit zu einzelnen Raumdatensätzen möglich.

K F A Kosten- flächenart	KOSTENKENNWERTE*		Nutzungscode	
	Bau- konstruktion	Techn. Anlagen	Beispiele	Nr.
1	410 €/m ²	19 €/m ²		
2	480 €/m ²	69 €/m ²	Lager, einfach	4110
3	757 €/m ²	133 €/m ²	Unterrichtsraum	5210
4	1.035 €/m ²	303 €/m ²	Büroraum, mit DV	2112
5	1.307 €/m ²	726 €/m ²	Physiklabor, einfach	3421
5	1.307 €/m ²	726 €/m ²	Metallwerkstatt, Stahlbau	3212
5	1.307 €/m ²	726 €/m ²	Bibliotheksräum	5410
6	1.584 €/m ²	1.326 €/m ²	nass.-präp. chem. Labor, RLT	3522
6	1.584 €/m ²	1.326 €/m ²	Hörsaal, Medienversorg.	5132
7	2.544 €/m ²	2.651 €/m ²	Praktikumsraum Physik	5350
8	2.821 €/m ²	6.028 €/m ²	Isotopenlabor, RLT**	3581
9	3.162 €/m ²	10.251 €/m ²	Physiklabor, strahlengesch.	3492

*Preisstand 2000, Quelle RBK Bib Version 1.1 - Juli 2004
 ** Raumluftechnik

Abbildung 18: Beispiele für Kostenflächenarten und -kennwerte

Die Abbildung 18 zeigt beispielhafte Kostenkennwerte und dass gerade die experimentellen Flächen wesentlich teurer im Bau und den Annahmen zufolge auch in der Bewirtschaftung sind. Welche Konsequenzen dies für unterschiedliche Fächer hat, zeigt die anschließende Grafik. In dieser Grafik werden die typischen Flächenarten unterschiedlicher Fächer hinsichtlich Quantität und Kostenstruktur zusammengefasst, wobei die Hörsaalflächen ausgenommen wurden. Die Eurowerte stellen die unterschiedlich hohen durchschnittlichen Baukosten/m² der Fächer dar.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

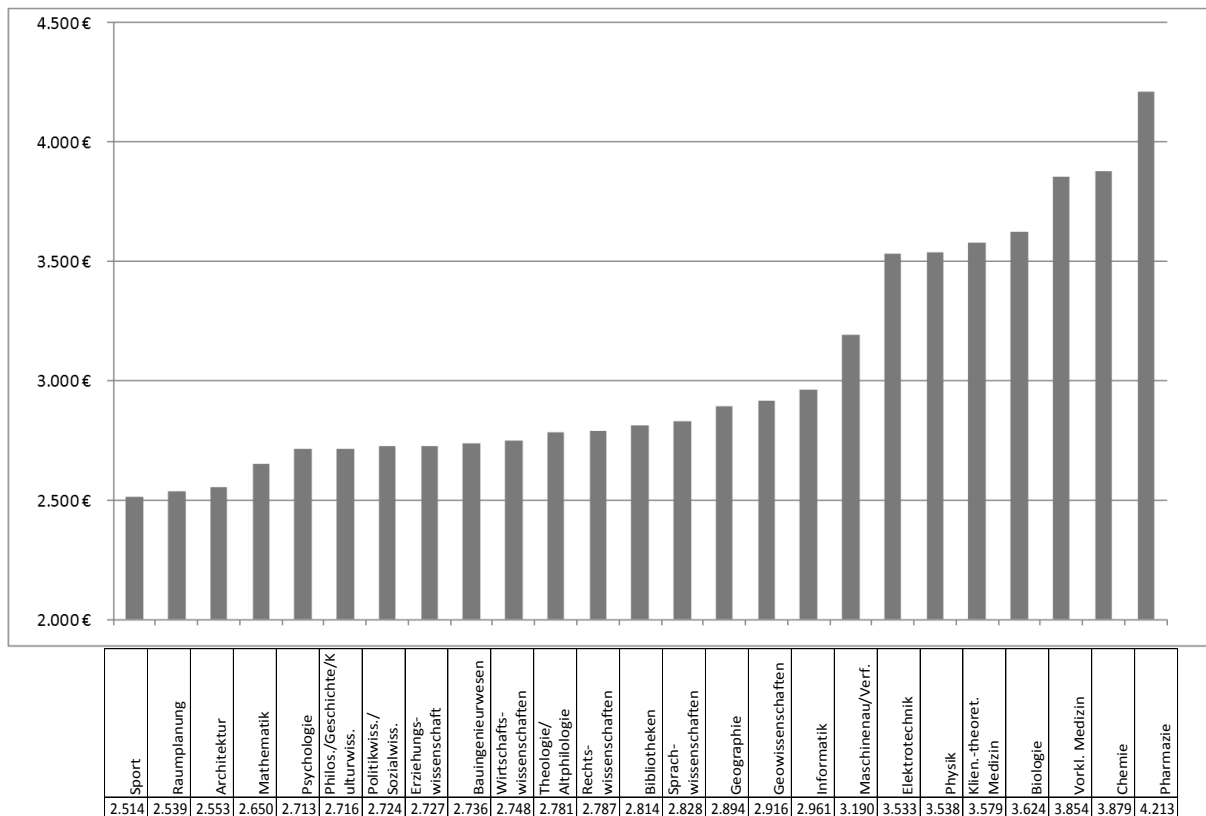


Abbildung 19: Kostenprofile unterschiedlicher Fächer 1997

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerken et al. (1997), S. 70.

Auch für Nutzungsbereiche können die Kostenintensitäten als plausible Setzungen oder als raumscharfe Berechnungen mittels der Kostenflächenarten-Methode ermittelt werden. Dargestellt wird ein auf Modellrechnungen beruhender Vorschlag von RITTER/HANSEL (2005).¹⁵⁸ Für die Ermittlung der anzusetzenden Nutzungsentgelte sind die Gewichtungsfaktoren mit den hochschulspezifischen, durchschnittlichen Quadratmeterpreisen zu multiplizieren.

Gewichtungsfaktoren/ Quellen	1-Hörsäle	2-Seminare	3-Rechnerräume	4-Bibliothek	5-Büro	6-Labor	7-Praktikum	8-Hallen, Schwerlab.	9-Werkstätten	10-Lager, Archive	11-Sonstiges
Ritter/Hansel (2005)	1,5	1	1	1,5	1	2	2	k.A.	1	0,4	

Abbildung 20: Kostenverhältnisse unterschiedlicher Nutzungsbereiche, Gewichtungsfaktoren

Quelle: eigene Darstellung nach RITTER/HANSEL (2005)

Wenn also die Flächen unter Kostengesichtspunkten gesteuert werden sollen, dann bieten sich auf Flächen oder auf Organisationseinheiten bezogene Strategien an. Grundsätzlich sind es die hochinstallierten experimentellen Flächen und die ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächer, deren Steuerung unter Kostengesichtspunkten verstärkt erfolgen sollte.

¹⁵⁸ RITTER UND HANSEL (2005), S. 33.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

2.3.5. Bedarfsplanung und Monitoring

Bestimmte Flächensteuerungsansätze zielen auf die Optimierung der Flächenverfügungsstrukturen und darauf, dass Organisationseinheiten die ihren Bedarfen entsprechenden Flächen nutzen können. Damit greifen sie in die Verfügungsrechte ein und verfolgen den Ausgleich von Flächendefiziten und -überschüssen zwischen den Organisationseinheiten. Bedarfsplanungen können die dazu erforderlichen Informationen bereitstellen. Allerdings ist die Detaillierungstiefe der Flächenbilanzen eine entscheidende Größe. Je feinteiliger Bedarfe ermittelt und einer ebenso feinteilig analysierten Flächenausstattung gegenübergestellt werden können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die zu mobilisierenden Flächen von ihren Eigenschaften her tatsächlich den Bedarfen entsprechen.

Die Methodik der Flächenbedarfsplanung hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt und operiert nicht mehr mit den einfachen Richtwerten des Rahmenplans, mit denen sich Bedarfe überschlägig und ohne Unterschied nach Flächenarten ermitteln ließen. Vom Grundsatz her werden im deutschsprachigem Hochschulbereich zwar mit unterschiedlichem Differenzierungsgrad jedoch überwiegend so genannte parametergestützte Bedarfsplanungen angewendet.¹⁵⁹ Der Unterschied zu früheren Vorgehensweisen liegt darin, dass die Bedarfe auf mehrere Eingangsgrößen und nicht nur auf die Studierendenzahlen zurückgeführt werden und dass Flächenbedarfe nicht mehr als Gesamtsumme, sondern differenziert nach unterschiedlichen Nutzungsbereichen, z. B. für Werkstattflächen, für Büroflächen etc. ermittelt werden.

Monitoringansätze protokollieren Prozesse und liefern so Hinweise, wann eine Intervention bei einer Abweichung des Prozesses von vorgegebenen Zielgrößen erforderlich ist. Als nicht-planerische Instrumente ermitteln sie empirische Werte zur tatsächlichen Nutzung der zur Verfügung gestellten Flächenressourcen. Sie greifen nicht in die Verfügungsrechte über Flächen ein, weil sich die beobachteten Flächen in der Regel bereits in zentraler bzw. übergeordneter Verwaltung befinden. Ihr Ansatzpunkt ist die Nutzungsintensität der Fläche. Diese wird operationalisiert als zeitlicher Umfang der Belegung eines Raumes in der Woche und der Belegung der in dem Raum vorhandenen Plätze. Für die Systematisierung der Eigenschaften von Flächen ist es daher sinnvoll, diejenigen Teil-Nutzungsbereiche, die Arbeitsplätze im weiteren Sinne enthalten (ebenso Seminarraumplätze, Benutzerarbeitsplätze, Laborarbeitsplätze etc.), von denen unterscheiden zu können, auf denen ergänzende Funktionen stattfinden. Bestimmte Flächennutzungen, z. B. der Praktikumsbetrieb in den Naturwissenschaften, hängen sehr stark von lehrspezifischen organisatorischen Festlegungen ab, deren Konsequenzen unter Flächeneffizienzgesichtspunkten von Monitoringansätzen dokumentiert und für Optimierungsansätze analysiert werden.

¹⁵⁹ Vgl. HAASE (2009) oder auch RITTER UND HANSEL (2005).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Die Anforderungen der Flächensteuerung an die im vorherigen Abschnitt dargestellten Differenzierungsmöglichkeiten der Flächeneigenschaften in unterschiedliche Teil-Nutzungsbereiche lassen sich wie folgt begründen. Ausgangspunkt der Argumentation sind die von GERKEN ET AL. (1997) formulierten 9 Nutzungsbereiche:

- Büroflächen: Flächenbedarfsplanungen zielen darauf, jeden Bedarfsträger (Wissenschaftler, Studenten) mit einem Arbeitsplatz zu versorgen. Das macht es erforderlich, Flächen, auf denen Arbeitsplätze untergebracht werden (z. B. Büroräume), zu unterscheiden von Flächen, die ergänzende Funktionen haben, z. B. Besprechungs- und Kopierräume, und auf denen keine Arbeitsplätze untergebracht werden können. Auslastungsuntersuchungen von Büroarbeitsplätzen stellen in Deutschland bislang im Hochschulbereich zwar noch die Ausnahme dar. Im den Niederlanden und in Großbritannien hingegen nicht (mehr).
- Im experimentellen Laborbereich unterscheiden sich die personenbezogenen Arbeitsplätze in Anhängigkeit der fachspezifischen Arbeitsweisen grundlegend in nass-präparative Labore und Gerätelabore. Zudem sollten auch in diesem Nutzungsbereich Laborarbeitsplätze von Servicelaboren zu unterscheiden sein.
- Im Nutzungsbereich Lehrflächen werden Bedarfe getrennt nach Gruppengrößen in Vorlesungen und Übungen für Hörsäle und Seminarraumveranstaltungen ermittelt. Je nach Hochschultyp und Fach sind weitere Differenzierungen erforderlich, um Aussagen zur Bedarfsgerechtigkeit und zum möglichen Management der Flächen zu erhalten. Dies betrifft die eher allgemeinen Rechnerräume (PC-Pools) und die fächerspezifischen natur-, ingenieurwissenschaftlichen, Kunst und Musik etc. Lehranteile in Praktikumsräumen. Auch für Auslastungsuntersuchungen sind es fachspezifisch unterschiedliche Nutzungsbedingungen, die bei der Messung und Festlegung von Sollgrößen berücksichtigt werden müssen.
- Eine tiefere Differenzierung der Bibliotheksflächen in Teilnutzungsbereiche ist nicht möglich, weil die fixierten baulichen Ausstattungsstrukturen keine unterschiedlichen Handlungen bzw. Nutzungen vorgeben können. Aus Flächensteuerungsgesichtspunkten ist es zudem nicht erforderlich, weil Mobilisierungsstrategien in diesem Nutzungsbereich auf die Zentralisierung bzw. Modularisierung der Verfügungsrechte abzielen. Angesichts der seit einigen Jahren diskutierten Neuausrichtung der Bibliotheksnutzungen¹⁶⁰ weg von der Aufbewahrung von Büchern, hin zur Vermittlung von Informationen und Medienkompetenz, erlangt das Monitoring der angebotenen Dienstleistungen und Benutzerarbeitsplätze eine große Bedeutung.
- Im Nutzungsbereich Werkstätten bedingen die unterschiedlichen baulichen Ausstattungen den Verwendungszweck, sodass die beiden am häufigsten vorkommenden Arten der Metall- und der Elektro- von den sonstigen Werkstätten unterschieden werden können. In diesem Nutzungsbereich zielen Monitoringansätze stärker auf die Intensität der Nachfrage nach den angebotenen Dienstleistungen ab, als auf die Protokollierung belegter Werkstattarbeitsplätze.
- Bei hallenartigen Flächen handelt es sich um baulich-technisch und hinsichtlich ihrer Nutzung sehr unterschiedliche Flächen. Binnendifferenzierungen sind erforderlich

¹⁶⁰ Vgl. STRAUCH (2008), THIESSEN (2013), VOGEL UND CORDES (2005).

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

zwischen: Versuchshallen, Tierhaltungsflächen, Pflanzenzuchtflächen, Sportflächen, Flächen für Kunst und Musik und Bühnen/Zuschauerraumflächen.

- Lagerflächen zeigen lediglich bei den für museale Sammlungen und Ausstellungen gebauten Räumen abweichende bauliche Ausstattungen und Nutzungen gegenüber den anderen Lagerflächen.
- Im Nutzungsbereich Sonstiges liegen der Definition gemäß mehrere voneinander abgrenzbare Teil-Nutzungsbereiche. Insbesondere der im Rahmen des Forschungsprojektes nicht betrachtete Bereich der medizinischen Flächen ist hier zu erwähnen.

Die genannten Anforderungen an die Konzipierung von Nutzungsbereichen werden in der Zusammenfassung umgesetzt.

2.3.6. Zentralisierungs- und Modularisierungsfähigkeit von Flächen

Hochschulen nutzen ihre Immobilien in der Regel kostenfrei. Anmietungen stellen die Ausnahme dar. Die Kosten für die Bewirtschaftung, die Bauunterhaltung, die Instandhaltung fallen jedoch sehr wohl innerhalb der Hochschule zentral in der Verwaltung bzw. auf der Ebene der Hochschulleitung an. Für die verschiedenen Organisationseinheiten in Hochschulen bedeutet dies, dass sie zunächst einmal nicht für diese Kosten verantwortlich gemacht können und daher ein Interesse an der Verbesserung ihrer Lehr- und Forschungsbedingungen durch mehr Flächen umsetzen. Das bedeutet aber auch, dass eine zentrale Verwaltung mit den Aufgaben der zentralen Dimensionierung, Auslastung und Nutzung von Flächen, das Potenzial für eine effizientere Flächenorganisation im Hochschulbereich bietet, weil die Hochschulleitung über wichtige Kosteninformationen und -verantwortung verfügt, die sie in die Lage versetzen, die Flächenausstattung in ihr Kosten-Nutzen-Kalkül einzustellen.

Die Effizienz unterschiedlicher Organisationslösungen für Flächenverfügungsrechte kann mithilfe des Property-Rights-Ansatzes bewertet werden. Postuliert wird in der Theorie, dass hochgradig gebündelte Nutzungsrechte am effizientesten sind, weil der Eigentümer bzw. Nutzer bei allen Konsequenzen seines Besitzes zur Verantwortung gezogen werden kann und selber an einer effizienten Nutzung Interesse hat, weil er auch von allen Erträgen der Ressource profitieren kann. Vermieden werden damit Wohlfahrtsverluste, die durch „externe Effekte“ entstehen, z. B. unter der Institution kostenloser Nutzungsüberlassung der Flächen an die Nutzer entstehen Verluste durch die unnötig hohen Bewirtschaftungskosten unterausgelasteter Seminarräume eines Instituts bei gleichzeitig anfallenden Kosten für die Anmietung von Seminarraumflächen für ein anderes Institut.

Sobald jedoch mehrere Optionen zur Gestaltung der Verfügungsrechte vorhanden sind, im Beispiel die zentrale Verwaltung der Flächen bei der Hochschulleitung, sollte diejenige Option gewählt werden, bei der die Summe der Wohlfahrtsverluste und der Aufwendungen, die unter den veränderten Bedingungen für die Organisation der Flächennutzung anfallen, am geringsten ist.

Geht man an einer Hochschule bei den fachlichen Einrichtungen von der klassischen Struktur vollständig verteilter Flächenverfügungsrechte auf Lehrstuhlinhaber und der alleinigen Verantwortung für die an der Hochschule anfallenden Flächenkosten bei der Hochschulleitung aus, dann bieten sich aus der Perspektive des Property-Rights-Ansatzes drei Strategien an:

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

- die Bündelung der Rechte und Pflichten der Flächennutzung bei den Aufgabenträgern, d. h. der Hochschulleitung,
- in horizontal breit verteilten Organisationen wie Hochschulen die „Modularisierung“¹⁶¹ von Flächenverfügungsrechten bei vergleichsweise autonomen Modulen, hier z. B. Fakultäten oder Fachbereiche,
- die Installation von eigentumsähnlichen „Surrogaten“, z. B. selbstdisziplinierenden kulturellen Normen oder Steuerungsmechanismen, wie z. B. den Bonus/Malus-Modellen.

Für die Frage, wie die Effizienz der Zentralisierung, der Modularisierung oder der vollständigen Dezentralisierung und Verdünnung von Verfügungsrechten bei den unterschiedlichen Flächen zu bewerten ist, kann die Transaktionskostentheorie herangezogen werden. Ausgangspunkt der Transaktionskostentheorie sind die Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten entstehen. Sie können bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der Flächenzuteilungen anfallen.¹⁶² Für den Hochschulkontext relevant sind:

- die Kosten der Vereinbarung, d. h. der Bemessung und Planung der bedarfsgerechten Flächenzuteilung,
- die Kosten der Abwicklung, verstanden z. B. als EDV-gestützte Belegung eines Seminarraumes,
- die Kontrollkosten.

Flächen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Möglichkeiten bzw. hinsichtlich des Aufwands einer flexiblen Nutzung (Multi-User-Flächen). Ein anschauliches Beispiel sind die Praktikumsflächen. In ihnen befinden sich Versuchsaufbauten, die nicht ohne Aufwand auf- und abgebaut werden können, damit ein anderer Hochschullehrer mit einem anderen Kurs die Räume nutzen kann. Diese Abwicklungskosten entstehen entweder für Personal, das die Umbauarbeiten durchführt oder für mobile Rollwagen und Lagerräume.

Als Bedingungen, von denen die Höhe der Transaktionskosten unterschiedlicher Flächenverfügungsstrukturen abhängen, gelten die Unsicherheit, die Spezifität, die strategische Bedeutung, die Häufigkeit und die Messkosten der Transaktion einer bedarfsgerechten Flächennutzung. Die Häufigkeit, mit der Transaktionen abgewickelt werden und der damit verbundene Bemessungsaufwand, sind Kriterien, anhand derer Steuerungsinstrumente bewertet werden können, die zur Abwicklung bestimmter Verfügungsrechtsstrukturen eingesetzt werden. Die Analyse der Steuerungsinstrumente und -verfahren ist Gegenstand des anschließenden Kapitels.

Die Unsicherheit, ob die vorgenommene Flächenzuteilung bedarfsgerecht ist, hängt je nach Nutzungsbereichen von unterschiedlichen Eingangsgrößen in die Bedarfsermittlung ab. Steigen die Drittmittelzahlen, bleiben Lehrflächenbedarfe konstant. Hinzukommt, dass die Eingangsgrößen unterschiedlich stark schwanken. Zwar lassen sich studienplatzabhängige Bedarfe an der Ausbildungskapazität einer Lehreinheit in normativem und damit inputorientiertem Sinne festlegen. Im vorherigen Kapitel ist jedoch bereits auf die notwendige Weiterent-

¹⁶¹ PICOT ET AL. (2008), S. 54.

¹⁶² Vgl. PICOT ET AL. (2008), S. 57 f.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

wicklung der Ressourcensteuerung durch output- und wirkungsorientierte Steuerungsansätze hingewiesen worden, die bei den allgemeinen Lehrflächen durch Auslastungsuntersuchungen bereits vielerorts erfolgt. Diese Zählungen zeigen, dass nicht nur die Bedarfe in Abhängigkeit der jährlich schwankenden Studienanfängerzahlen schwanken, sondern auch bei Numerus-clausus-Lösungen die tatsächliche Teilnahme an Veranstaltungen nicht mit den Planzahlen korrelieren muss, sondern weitere nicht planbare Faktoren eine Rolle spielen. Bei verbindlichen Kursteilnahmen in fachspezifischen Veranstaltungsformen steigt damit auch die Sicherheit der Bedarfsfeststellung.

- Je niedriger die Sicherheit angesichts schwankender Bedarfe ist, desto flexibler müssen die Flächenzuteilungen sein, um starre Fehlnutzungen zu verhindern.

Die Spezifität der Flächenausstattung („site specificity“) ist eine Bedingung, die bei vielen Neuerufungen zum Tragen kommt, weil diese mit Umbauten und Anpassungsmaßnahmen verbunden sind. Fallen diese in den experimentellen Bereich, können die Anpassungskosten enorm sein. Auf der anderen Seite zeichnet es vor allem die allgemeinen Lehrflächen aus, dass sie ihre Neutralität zugänglich macht für häufig wechselnde Nutzer.

- Je fachspezifischer die Flächen sind, desto ungeeigneter sind sie für konzentrierte Verfügungsstrukturen.

Dasselbe gilt für Flächen, die für bestimmte Nutzer von strategischer Bedeutung sind wie beispielsweise repräsentative Professorenbüros oder Räume, die Forschungsgroßgeräte enthalten. Allgemein wurde Büronutzungen eine mittlere strategische Bedeutung zugewiesen, weil es sich um Flächen handelt, in denen bestimmte Nutzer viel Zeit verbringen und sich dadurch intensive Bindungen entwickeln.

Je strategisch bedeutsamer die Flächen sind, desto ungeeigneter sind sie für konzentrierte Verfügungsstrukturen.

Geht man wieder von der klassischen Struktur innerhalb der Fächer aus, dass alle Flächenverfügungsrechte Lehrstuhlinhabern zugeordnet wurden und legt dann die Bewertungskriterien an die bereits im vorherigen Abschnitt eingeführten Nutzungsbereiche an, dann ergibt sich unter Auslassung des Nutzungsbereichs „Sonstige Flächen“, für den keine validen Aussagen getroffen werden können, folgendes Bild.

Gewichtungsfaktoren/ Quellen	1-Hörsäle	2-Seminare	3-Rechnerräume	4-Bibliothek	5-Büro	6-Labor	7-Praktikum	8-Hallen, Schwerlab.	9-Werkstätten	10-Lager, Archive
Sicherheit der Bedarfsfeststellung	keine	keine	gering	Medien: hoch AP: gering	Personal HH: hoch DM: gering	Personal HH: hoch DM: gering	mittel	mittel	gering	hoch
(Fach)Spezifität der Flächennutzung	keine	keine	mittel	keine	keine	hoch	hoch	hoch	mittel	keine
strategische Bedeutung	gering	keine	keine	keine, Geisteswiss. mittel	mittel	hoch	gering	mittel	gering	keine

Abbildung 21: Zentralisierungsfähigkeit der Nutzungsbereiche

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

Unter Effizienzgesichtspunkten fällt die Bewertung der Frage, wie präzise sich die Bedarfe für bestimmte Flächen konstant ermitteln lassen, am stärksten ins Gewicht. Hier zeigen sich Nutzungsbereiche, die zentralisiert werden sollten, damit die Ressourcenausstattung kontinuierlich hinsichtlich ihrer Bedarfsgerechtigkeit hinterfragt wird:

- Hörsäle
- Seminarräume
- Rechnerräume (PC-Pools)
- Werkstattflächen

Aufgrund der mittleren fachlichen Spezifität der Nutzungen bei den Rechnerräumen und Werkstätten bieten sich hier Modularisierungskonzepte, z. B. auf der Fakultäts- oder Fachbereichsebene an. Die Verfügungsrechte auf derselben Ebene anzusiedeln, bietet sich für die drittmittelinduzierten Flächenbedarfe bei Büro- und Laborflächen an, weil sie einerseits einer kontinuierlichen Veränderung unterliegen und andererseits jedoch von so hoher fachlicher Spezifität und strategischer Bedeutung bei den Laborflächen gekennzeichnet sind, dass ihre Zuordnung bei den mit den Fachkenntnissen ausgestatteten Akteuren verankert werden sollte.

Eine Sonderrolle nehmen Bibliotheksflächen ein. Zwar ist die Bemessung der medienbedingten Flächen sehr sicher, allerdings ist bereits die Auslastung der Benutzerarbeitsplätze stark schwankend. Hinzu kommt, dass keine fachliche Spezifität der Flächennutzung, sondern im Gegenteil ein Mehrwert vernetzter und überall zugänglicher Verfügungsmöglichkeiten über Informationen zugrunde gelegt werden kann, sodass eine Zentralisierung sinnvoll ist.

Eher ungeeignet für Zentralisierungskonzepte sind die verbleibenden Büro- und Laborflächen, sowie die hochgradig fachspezifischen Praktikums- und Hallenflächen. Allerdings können manche Nutzungen durchaus sinnvoller zentralisiert angeboten werden, beispielsweise bei bestimmten Tierhäusern. Lagerflächen könnten aufgrund ihrer allgemeinen Nutzungsmöglichkeit zwar zentralisiert werden, aufgrund der Leichtigkeit der Bemessung ist es jedoch einfacher, den mit einer Zentralisierung einhergehenden Koordinationsaufwand durch stabile kleinteilige Zuordnungen zu verhindern.

2.3.7. Fazit

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Abschnitten zusammengefasst:

Ein zeitgemäßes Verständnis von Raum überwindet das nach wie vor dominante „Behälter-Raumverständnis.“ Raum (und Zeit) sind keine von alleine gegebenen Tatbestände, sondern entstehen erst durch das Bezugssystem der im Raum handelnden Menschen und ihrer Wahrnehmungs- und Interpretationssysteme. Sie weisen dem Raum eine Bedeutung zu, die abhängig ist von ihrem eigenen Interpretationszusammenhang.

Konfrontiert man die im Hochschulkontext vorhandenen Operationalisierungen des Raumes (DIN 277, RNA, RNS, NC) mit dem erweiterten relationalen Raumbegriff, dann ergeben sich spezifische Anforderungen an Monitoring- und Planungsinstrumente, um die Informationsbasis für die Steuerung der Ressource Fläche zu verbessern.

Berücksichtigt werden sollten insbesondere die im Raum handelnden Menschen und die mit dem Raum verbundene Symbolik. Daraus lässt sich – auch im Sinne outputorientierter Steu-

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

erungsansätze – die Notwendigkeit ableiten, zusätzlich zu den bislang bereits standardmäßig erfassten baulich-technischen Merkmalen und der Zuordnung der Räume zu Organisationseinheiten auch zu erfassen:

- wie intensiv die tatsächliche Nutzung der Räume durch die Menschen ist,
- wie die Qualität der baulichen Ausstattung der Räume eingeschätzt wird (hochwertig, saniert, unsaniert etc.).

Die vorhandenen Kataloge zur Systematisierung der Eigenschaften von Flächen können keine Aussagen treffen über die tatsächliche Nutzung, sondern lediglich über die bauliche Ausstattung. Das bedeutet, Flächenbestandsanalysen treffen im engeren Sinne lediglich Aussagen darüber, wofür die Flächen hergerichtet wurden, nicht jedoch darüber, was tatsächlich in den Räumen stattfindet. Flächenbestandsanalysen sollten diese Verzerrung gerade in den kostenintensiven Raumkategorien nicht außer Acht lassen.

Wenn Flächen zielgerichtet nach Kostengesichtspunkten gesteuert werden sollen, dann können zum einen Flächenarten bzw. Nutzungsbereiche und auch Fächer voneinander unterschieden werden. Grundsätzlich sind es die hochinstallierten experimentellen Flächen und die ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächer, deren Steuerung unter Kostengesichtspunkten verstärkt erfolgen sollte.

Die bislang bekannten Modellannahmen für Gewichtungsfaktoren zur Spreizung der Nutzungsentgelte auf unterschiedliche Nutzungsbereiche sind als defensive Gewichtungsfaktoren zu charakterisieren. Wenn die KFA-Methode verwendet werden kann, lassen sich mit eigenen Flächengewichtungen realitätsnähere Werte erzielen.

Die folgende Tabelle fasst die steuerungsrelevanten Eigenschaften der Flächen überblicksartig zusammen. Ihre letztendliche Definition auf der Ebene der Raumnutzungsartenschlüssel kann der parallel entstehenden Dissertation entnommen werden.

2 Rahmenbedingungen im Flächenmanagement

<i>Steuerungsrelevante Eigenschaften von Flächen</i>					
Nutzungsbereich	Teil-Nutzungsbereich	TNB	Kosten-	Optimierungspotenziale bei den	
Nr. Bezeichnung	Bezeichnung	Nr.	gewichtung	Verfügungsrechten	
1	2	4			
10	Büroflächen	Büro	11	1	Forschung modularisierbar
		Büroergänzung	12	1	modularisierbar*
20	Labor-/fach-spezifische Fläche	naßpräparative Laborfl.	21	3	Forschung modularisierbar
		technolog. u. Gerätelaborfl.	22	3	Forschung modularisierbar
		sonstige Laborflächen	23	3	modularisierbar
30	Lehrflächen	Hörsäle	31	2	zentralisierbar**
		Seminarraumflächen	32	1	zentralisierbar
		Rechnerraumflächen	33	2,5	modularisierbar
		natur-, ing.wiss. Praktikumsfl.	34	2,5	z.T. modularisierbar
		werkprakt., künstler. Flächen	35	2	z.T. modularisierbar
		pädagog.-psycholog. Übungsr.	36	2	z.T. modularisierbar
40	Bibliotheksfäche		40	2	zentralisierbar
50	Werkstatt-flächen	Metallwerkstätten	51	1	modularisierbar
		Elektrowerkstätten	52	1	modularisierbar
		sonstige Werkstätten	53	1	modularisierbar
60	Hallenflächen	Versuchshallen	61	1	
		Tierhaltung	62	2	z.T. modularisierbar
		Pflanzenzucht	63	0,8	
		Sport	64	0,8	
		Kunst/Musik	65	1,5-2	teilweise modularisierbar
		Bühnen, Zuschauerräume	66	1,5-2	teilweise modularisierbar
70	Lagerflächen	Lagerräume, Archive	71	0,5	
		museale Sammlungen	72	1	
80	Sonstige NF 1-6	Medizinische Flächen	81	k.A.	
		Wohnräume	82	k.A.	
		Gerichts-, Parlamentsräume	83	k.A.	
		Pausen-, Sonderarbeitsr.	84	k.A.	
		Verwahr- und Hafträume	85	k.A.	
		Verkaufs- u. Ausstellungsr.	86	k.A.	
		Sakralräume	87	k.A.	
		Schalterr., Funkzentralen	88	k.A.	
		Mensaflächen	89	k.A.	

* Bündelung von Flächen auf einer mittleren organisatorischen Ebene, z.B. dem Fachbereich.

** Bündelung von Flächen auf einer hohen organisatorischen Ebene, z.B. der gesamten Hochschule.

Abbildung 22: Flächenmanagementbezogene Nutzungsbereichsdefinitionen

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

3. GRUNDLAGEN FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

3.1. Gängige Verfahren in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung

Methodisch lassen sich die Flächensteuerungsverfahren wie folgt systematisieren:

- Kennzahlenvergleiche:
 - Benchmarking¹⁶³,
 - Balanced Scorecard¹⁶⁴,
- Interne Flächenverrechnung (dieses Modell wird in der öffentlichen Verwaltung auch als Mieter-Vermieter-Modell bezeichnet), Mietansatz als:
 - fiktive Miete,
 - kalkulatorische Miete,
 - marktübliche Miete,¹⁶⁵
- Zielvereinbarungen¹⁶⁶,
- Arbeitsplatz- und Büroformkonzeptionen:
 - Großraumbüro¹⁶⁷,
 - Gruppenbüro¹⁶⁸,
 - Zellenbüro¹⁶⁹,
 - Kombibüro¹⁷⁰,
 - Teambüro¹⁷¹,
 - Arbeitslandschaft¹⁷²,
 - Telearbeit¹⁷³,
 - Desk-Sharing¹⁷⁴,

¹⁶³ Vgl. BEA/HAAS (2009), S. 265.

¹⁶⁴ Vgl. BEA/HAAS (2009), S. 217-220; BRAUN (2007), S. 84 f.; WEBER (2014).

¹⁶⁵ Vgl. GEFMA 130 (1999), S. 8; GONDRING/WAGNER (2007), S. 179, BRAUN (2007), S. 65.

¹⁶⁶ Vgl. z. B. SCHMIDT/KLEINBECK (2006), TONDORF/BAHNMÜLLER/KLAGES (2002)

¹⁶⁷ Vgl. GONDRING/WAGNER (2007) S. 194 f., SCHÜTZ (1994), S. 61 f.; FLÜSHÖH/STOTTROP (2007), S. 39 f.

¹⁶⁸ Vgl. GONDRING/WAGNER (2007) S. 195, SCHÜTZ (1994), S. 62 f.; FRANKE (2011a), S. 39, FLÜSHÖH/STOTTROP (2007), S. 40.

¹⁶⁹ Vgl. GONDRING/WAGNER (2007), S. 196 f.; SCHÜTZ (1994), S. 60 f.; FLÜSHÖH/STOTTROP (2007), S. 38.

¹⁷⁰ Vgl. GONDRING/WAGNER (2007), S. 197 f., SCHÜTZ (1994), S. 63 f., FLÜSHÖH/STOTTROP (2007), S. 41.

¹⁷¹ Vgl. GONDRING/WAGNER (2007), S. 198 f., FRANKE (2011b), S. 34.

¹⁷² Vgl. PIERSCHKE (2004), S. 292.

¹⁷³ Vgl. SCHULZ (2009b), S. 34; BARTH (2011), S. 37 f.

- Just-in-time-Büro¹⁷⁵,
- Strategische Flächenorganisation (unter der Fragestellung: wer sitzt wo am besten?):
 - Verdichtung,
 - Standortverlagerung,
 - Umzug,
 - Neubezug,¹⁷⁶
- Mehrfachnutzungen, z. B.:
 - von Allgemeinflächen,
 - von Arbeitsplätzen (Desk-Sharing),¹⁷⁷
- Flexibilisierte Mietverträge:
 - On-Demand-Büros,
 - Business Center,¹⁷⁸
- Outsourcing:
 - Tätigkeiten,
 - Immobilien.¹⁷⁹

In der Regel werden in einem Unternehmen bzw. in der öffentlichen Verwaltung unterschiedliche Verfahren parallel angewendet.¹⁸⁰

3.2. Beispiele für Verfahren und Instrumente in Forschungseinrichtungen

Nachfolgend werden Beispiele für Flächensteuerungsverfahren und unterstützende Instrumente aufgelistet, die in Forschungseinrichtungen verwendet werden.

¹⁷⁴ Vgl. PIERSCHKE (2004), S. 292, GONDRING/WAGNER (2007), S. 198, LINDENSTRUTH (2011), S. 319.

¹⁷⁵ Vgl. PIERSCHKE (2004), S. 292.

¹⁷⁶ Vgl. HELLERFORTH (2006), S. 229 f.

¹⁷⁷ Vgl. FRANKE (2009), S. 50.

¹⁷⁸ Vgl. SCHULZ (2009a), S. 30-32; BARTH (2009), S. 128; BARTH (2011), S. 37 f.

¹⁷⁹ Vgl. SIMON/GATHEN (2002), S. 146 f., WOYCZYK/SCHNEIDER (2006), S. 203.

¹⁸⁰ Vgl. z. B. BEHRENS/OSTROWSKI GRIEBHABER/WALTER (2010); BREUER (2000); THUM (2012).

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

Flächensteuerungs- verfahren und instrumente	Umsetzung	Beispiele - Forschungs- einrichtungen	Quellen
Flächenbestands- aufnahme, Kennzahlen- vergleiche, strategische Flächen- organisation, Raumanweisungen: innere Revision	- Begutachtung der Institute ca. alle 2-3 Jahre und ca. alle 6 Jahre vergleichend zu anderen Instituten der Gesellschaft - u.a. auch Optimum der Raum- und Flächenausnutzung geprüft - Daten, inklusive Flächenkennwerte, werden aufgenommen, analysiert und ausgewertet - identifizierte Potentiale werden Institut mitgeteilt und müssen entsprechend umgesetzt werden	- Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe - Max-Planck-Institut für Biogeochemie	- Schröder, Liane (Interview 24.10.2012), Öffentlichkeitsarbeit, Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe, Interviewer: Jacqueline Frey, am 24.10.2012 in Dresden. - Herrmsmeier, Susanne: Öffentlichkeitsarbeit; Schwalbe, René: Haustechnik (Interview 26.10.2012), Max-Planck-Institut für Biogeochemie, Interviewer: Jacqueline Frey, am 26.10.2012 in Jena.
Flächenverteilung in Gremien	- Gremium setzt sich aus Direktoren der einzelnen Forschungsbereiche zusammen - weitere Beteiligte sind Verwaltungsleiter, ggf. Verantwortlicher für Laborsicherheit und später auch Haustechnik und ggf. betroffene Wissenschaftler bzw. Gruppenleiter - gemeinsame Beschlüsse über Flächenverteilungen und ggf. Flächenumstrukturierungen - Gremium bestehend aus dem Vorstand - weitere Beteiligte: technischer Service, Direktoren der Institute - interne Flächen- und Raumverteilungen - Wo gibt es Räume und Flächen? Welche Räume und Flächen sind vorhanden? Von wem werden diese genutzt? Wo gibt es Flächenpotentiale bzw. wo stehen Räume und Flächen zur Verfügung, die alternativen Nutzungen zugeführt werden könnten?	- Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe - Max-Planck-Institut für Biogeochemie - Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf	- Schröder, Liane (Interview 24.10.2012), Öffentlichkeitsarbeit, Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe, Interviewer: Jacqueline Frey, am 24.10.2012 in Dresden. - Herrmsmeier, Susanne: Öffentlichkeitsarbeit; Schwalbe, René: Haustechnik (Interview 26.10.2012), Max-Planck-Institut für Biogeochemie, Interviewer: Jacqueline Frey, am 26.10.2012 in Jena. - Reichelt, Dirk (Interview 15.10.2012), Leiter technischer Service, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Interviewer: Jacqueline Frey, am 15.10.2012 in Dresden-Rossendorf.
Flächenstandards: interner Schlüssel über Flächenverteilung	- Festsetzung, bspw. wie viel Fläche jedem Direktor und seinem Forschungsbereich in welcher Form zur Verfügung steht - von Direktoren selbst festgelegt - ggf. Anpassungen bei Direktorenwechsel	Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe	Schröder, Liane (Interview 24.10.2012), Öffentlichkeitsarbeit, Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe, Interviewer: Jacqueline Frey, am 24.10.2012 in Dresden.
Mieter-Vermieter- Modell: interne Mietverrechnung	für Flächen, die von externen Dienstleistern genutzt werden, wie bspw. die Kantine	Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe	Schröder, Liane (Interview 24.10.2012), Öffentlichkeitsarbeit, Max-Planck-Institut für Chemische Physik fester Stoffe, Interviewer: Jacqueline Frey, am 24.10.2012 in Dresden.
Strategische Flächen- organisation: Masterplan	- beschreibt die bauliche Entwicklung in den kommenden Jahren - bezüglich Flächenmanagement: Welche Flächen sind vorhanden? Wie werden diese Flächen genutzt? Wie müssen die unterschiedlichen Flächen betrachtet werden? Wie können/müssen diese Flächen in der Zukunft ausgebaut werden?	Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf	Reichelt, Dirk (Interview 15.10.2012), Leiter technischer Service, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Interviewer: Jacqueline Frey, am 15.10.2012 in Dresden-Rossendorf.
Gebäudemanagement- system	- enthält Raumbuch für jeden Raum - Welche Räume bzw. Bauten belegt welche Abteilung?	Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf	Reichelt, Dirk (Interview 15.10.2012), Leiter technischer Service, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Interviewer: Jacqueline Frey, am 15.10.2012 in Dresden-Rossendorf.
Mehrfachnutzungen: kooperative Flächennutzungen	"Dresden-Konzept" - Zusammenarbeit zw. Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen in Dresden - Kompetenzen der beteiligten Institutionen wurden in einem Pool gebündelt - die Instrumente und Geräte werden den beteiligten Institutionen untereinander zu Forschungszwecken zur Verfügung gestellt	Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf	Reichelt, Dirk (Interview 15.10.2012), Leiter technischer Service, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Interviewer: Jacqueline Frey, am 15.10.2012 in Dresden-Rossendorf.
Maluszahlungen	- um Flächennutzung zu optimieren - eine Abteilung wird stärker an ihren Flächenmanagementkosten beteiligt, wenn es ihr nicht gelingt Flächen und deren Kapazitäten optimal auszunutzen (nach Vorgaben, die auf internen Vergleichskennzahlen beruhen)	Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf	Reichelt, Dirk (Interview 15.10.2012), Leiter technischer Service, Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Interviewer: Jacqueline Frey, am 15.10.2012 in Dresden-Rossendorf.
Raumanweisung: zentrale Flächensteuerung	- Beteiligte: Personalabteilung, Verwaltungsleiterin des Instituts, Leiter der Forschungsbereiche - inklusive individueller Absprachen/Anpassungen mit Mitarbeitern - Alters- und Hierarchiestrukturen bei Arbeitsplatzverteilung berücksichtigt, bspw. arbeiten in den Gruppenbüros hauptsächlich jüngere Mitarbeiter und in den Einzelbüros z.B. die Leiter der Forschungsbereiche	Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung	Bernhardt, Heike (Interview 02.11.2012), Verwaltungsleiterin, Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung, Interviewer: Jacqueline Frey, am 02.11.2012 in Dresden.

Tabelle 3: Beispiele für Verfahren und Instrumente zur Flächensteuerung in Forschungseinrichtungen

Quelle: in Anlehnung an FREY (2012), S. 76 f.

3.3. Vorstellung interner Steuerungsverfahren an Hochschulen

In Deutschland werden in der Forschung verschiedene Steuerungsverfahren diskutiert und ebenso werden verschiedene Verfahren zur Flächensteuerung von den Hochschulen genutzt. Eine feste Systematik in der Bezeichnung der Verfahren hat sich bisher noch nicht durchgesetzt. Ebenso kann festgestellt werden, dass in Praxis und Forschung derzeit für unterschiedliche Verfahrensvarianten gleiche Bezeichnungen verwendet sowie gleiche Verfahrensansätze unterschiedlich bezeichnet werden.

Ergänzend zu den Steuerungsverfahren an deutschen Hochschulen werden internationale Erkenntnisse und Erfahrungen dargestellt. Herauszustellen sind dabei besonders die Forschungen im Bereich des Flächenmanagements in Großbritannien. Diese werden insbesondere durch das Higher Education Funding Council for England (HEFCE) und die UK Higher Education Space Management Group (SMG) vorangetrieben. Die UK Higher Education Space Management Group wurde 2002 vom Higher Education Funding Council for England gegründet, um Hochschuleinrichtungen bei der Implementierung geeigneter Flächenmanagementmethoden zu unterstützen. Anlass waren die zu diesem Zeitpunkt beginnenden erheblichen Veränderungen bei den Studierendenzahlen, die sich aus der demografischen Entwicklung, dem Technologiewandel und der Umgestaltung von Lehrkonzepten ergaben. Aktuell leiden die Hochschulen zusätzlich unter staatlichen Budgetkürzungen. Neben weiteren spezifischen Faktoren sind diese genannten entscheidenden Einflussfaktoren auf das Flächenmanagement auch für den Hochschulbereich in Deutschland gültig. Die UK Higher Education Space Management Group verfolgt das Ziel, effiziente Flächenmanagementtechniken zu entwickeln, um einerseits die finanziellen Einschnitte auszugleichen und andererseits, um auf die zunehmende Dynamik und die wachsenden Unterschiede in der Hochschulausbildung zu reagieren.¹⁸¹

Ziel aller Steuerungsverfahren für Hochschulen ist, die Ressource Fläche fair zu verteilen und Flächenoptimierungen in den einbezogenen Bereichen zu erreichen. Für alle Verfahren muss deshalb im Vorfeld festgelegt werden, welche ausgewählten Bereiche in ein Steuerungsverfahren integriert werden oder ob die komplette Hochschule einbezogen werden soll, um so den größtmöglichen Steuerungseffekt zu erreichen.

Nachfolgend werden bestehende hochschulspezifische Steuerungsverfahren beschrieben. Es werden die Grundtypen und mögliche Ausformungen vorgestellt sowie Hinweise auf alternative Bezeichnungen in Forschung und Praxis gegeben. Die folgende Systematik soll dazu beitragen, eine feste Terminologie für Flächensteuerungsverfahren einzuführen.

3.3.1. Raumanweisung

Dieses Flächensteuerungsverfahren ist die klassische Vorgehensweise. Die Flächenressource wird „[...] als vorhandene bzw. zu schaffende Ressource betrachtet.“¹⁸² Hier erfolgt die Flächensteuerung zentral per Anordnung durch die Hochschulleitung bzw. delegiert auf

¹⁸¹ Vgl. SPACE MANAGEMENT GROUP (2014b).

¹⁸² STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (2008), S. 166.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

die entsprechenden organisatorischen Einheiten. Deshalb soll diese Verfahrensform als „Raumanweisung“¹⁸³ bezeichnet werden.

Dieses Verfahren basiert auf einer zentralen Unterbringungsplanung in Verantwortung der Hochschulleitung, durch eine interne zentrale Kommission oder eine ähnliche interne Leitungsstruktur. Die operativen Aufgaben übernimmt die Hochschulverwaltung. Flächenzuweisungen erfolgen aufgrund von angemeldeten und begründeten Bedarfsfällen in Einzelfallentscheidungen. Als Grundlage für die Flächensteuerung können Flächenbedarfsberechnungen dienen. Flächenbedarfsüberprüfungen und Flächenoptimierungen werden in der Regel im Zusammenhang mit Neu- und Umstrukturierungen oder größeren Baumaßnahmen vorgenommen.¹⁸⁴

Speziell für die allgemeinen Lehrflächen wird in einer Studie der NEWCASTLE UNIVERSITY (2002) eine zentrale Vergabe vorgeschlagen und darauf hingewiesen, dass je mehr Flächen zu diesem Pool hinzugenommen werden, desto größere Effizienzpotentiale lassen sich nutzen. Deshalb sollten alle Unterrichträume in die zentrale Raumvergabe einbezogen werden.¹⁸⁵

3.3.2. Bonus-Malus-Modell

Hochschulische Einrichtungen werden hierbei zu Strafzahlungen verpflichtet, wenn sie mehr Flächen in Anspruch nehmen, als ihnen laut einer vorangegangenen Flächenberechnung in Verantwortung der Hochschulleitung zustehen. Entspricht die genutzte Fläche der berechneten zu beanspruchenden Fläche, werden keine Zahlungen fällig. Von RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003) – die erstmals monetären Flächensteuerungsmodelle für Deutschland detailliert untersucht und beschrieben haben – wird der Begriff der „Belegungsabgabe“¹⁸⁶ für diese Strafzahlungen gebraucht. Besser beschreibt der Begriff der **Überbelegungsabgaben** diese Zahlungsverpflichtungen.

Gleichzeitig erhalten die Einrichtungen Prämienzahlungen, wenn von ihnen Flächen freigegeben werden.¹⁸⁷ Entsprechend können diese einmaligen Bonuszahlungen auch als **Rückgabepremie** bezeichnet werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit Einrichtungen mit Prämien zu honorieren, die weniger Fläche in Anspruch nehmen, als ihnen laut Flächenbilanz zustehen würden.¹⁸⁸ Diese Bonuszahlungen können als **Unterbelegungszulage** bezeichnet werden. Einmalige Rückgabepremien und Unterbelegungszulagen lassen sich in einem Modell kombinieren.

¹⁸³ MEYER (2009), S. 134.

¹⁸⁴ RITTER/HANSEL (2005), S. 38 f.

¹⁸⁵ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 4.

¹⁸⁶ RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 2.

¹⁸⁷ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 2, 7.

¹⁸⁸ RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 6.

Wenn keine Prämienzahlungen vorgesehen werden und das Verfahren lediglich auf der Sanktionierung von Überbelegung aufbaut, kann diese Verfahrensvariante als **Sanktionsmodell** bezeichnet werden.¹⁸⁹

Die Berechnung des Flächenbedarfs ist ein zentrales Element dieses Steuerungsverfahrens. Der Flächenbedarf für die einzelnen Einrichtungen wird durch die Hochschulleitung bestimmt. Für die Berechnung des Flächenbedarfs existieren unterschiedliche Möglichkeiten des Vorgehens, die durch die Hochschule intern festgelegt werden müssen. Im Anschluss werden der Flächenbedarf und der Flächenbestand verglichen. Die Einrichtungen müssen dann entscheiden, wie sie anhand der berechneten Flächenbilanz agieren bzw. anhand ihrer zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen agieren können. Ist die Flächenbilanz ausgeglichen entstehen keine Zahlungsverpflichtungen. Nutzen die Einrichtungen mehr Fläche als ihnen laut der hochschulzentralen Flächenbedarfsberechnung zustehen würde und sind Flächenrückgaben nicht möglich, müssen Abgaben aus dem Budget der jeweiligen Einrichtungen gezahlt werden. Liegt die Flächenversorgung der Einrichtung unter der berechneten Größe, erhalten diese Einrichtungen Prämien, die sie frei verwenden können.¹⁹⁰

Die Wirksamkeit dieses Verfahrens ist abhängig von der Höhe der Straf- bzw. Bonuszahlungen und muss durch die Hochschulleitung bestimmt werden. Grundsätzlich ist hierbei nicht zwingend Bezug zu den verursachten Raumkosten zu nehmen. Die Straf- bzw. Bonuszahlungen können in ihrer Höhe unabhängig gewählt werden. Die Anreizwirkungen müssen aber einerseits so hoch sein, dass die Einrichtungen veranlasst werden, ihre Flächenbelegung zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Andererseits dürfen Strafzahlungen nur so hoch sein, dass sie von den Einrichtungen getragen werden können, wenn eine kurzfristige Rückgabe nicht möglich ist. Um die Belastung der Einrichtungen zu beschränken, gibt es die Möglichkeit, Kappungsgrenzen einzuführen. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003) schlagen hier den Bezug zu den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln vor, wobei Strafzahlungen einen vorher festgelegten Prozentsatz nicht übersteigen dürfen. Ebenso zeigen sie die Möglichkeit auf, durch Zu- und Abschläge auf die unterschiedlichen Qualitäten der Flächen zu reagieren.¹⁹¹

Sämtliche Abgaben der Einrichtungen und Bonuszahlungen an die Einrichtungen müssen im Hochschulhaushalt berücksichtigt werden. Daher ist mit Einführung eines Bonus-Malus-Modells festzulegen, wie diese Zahlungen zu verrechnen sind und wem die Zahlungen wofür zur Verfügung stehen. Hierbei sind die länder- und hochschulspezifischen haushaltsrechtlichen Vorgaben zu berücksichtigen. Für die Akzeptanz des Steuerungsmodells sollten die Zahlungen zweckgebunden eingesetzt werden. Das heißt, die Überbelegungsabgabe sollte für entstehende Rückgabepremien sowie Unterbelegungszulagen verwendet werden. Die

¹⁸⁹ In der Systematik der HIS wurde anfänglich das Bonus-Malus-System auch als Sanktionsmodell bezeichnet, z. B. in den Publikationen von RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), RITTER/STRÜBEL (2003) und RITTER/HANSEL (2005). Das Bonus-Malus-Modell wurde in diesen Publikationen nur als Ausprägung des Sanktionsmodells verstanden. In der aktuell von der HIS vertretenen Systematik ist die Bezeichnung - der sich hier angeschlossen wird entgegengesetzt - hier wird das Hauptmodell als Bonus-Malus-Modell bezeichnet, vgl. dazu z. B. HIS (2011), zu dem es verschiedene Ausprägungen gibt.

¹⁹⁰ Vgl. RITTER/HANSEL (2005), S. 12, 31; RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 2.

¹⁹¹ Vgl. RITTER/HANSEL (2005), S. 32 ff.; RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 6.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

Überbelegungsabgaben könnten der Beschaffung zusätzlicher Flächen durch Neu- und Umbau, Sanierungen und Fremdanmietung dienen.¹⁹²

Damit das Verfahren hochschulintern zu Flächenoptimierungen führen kann, sind in der Regel Vorgaben für Flächenrückgaben notwendig. Diese Regeln sind dann unvermeidlich, wenn nur so sichergestellt werden kann, dass freiwerdende Flächen auch eine sinnvolle Nachnutzung durch andere Einrichtungen finden können. Es existieren hier verschiedene Möglichkeiten, steuernd einzugreifen. Die im Folgenden beschriebenen Regelungsmöglichkeiten lassen sich miteinander kombinieren und sind auch allein einsetzbar:

- **„Mindestflächenumfang:** Die Abgabe von Flächen ist nur ab einem bestimmten Umfang möglich. Der Umfang kann als Richtwert in Flächeneinheiten (z.B. 100 m² HNF) oder in Abhängigkeit von der Gebäudestruktur getroffen werden (z.B. mindestens ein halbes Geschoss, mindestens ein Flur etc.).
- **Zusammenhängende Räume:** Es dürfen nur Räume abgegeben werden, die aneinander angrenzen und eine bestimmte Funktionalität bieten (z.B. mindestens drei angrenzende Büros).
- **Zustimmung der Verwaltung:** Die Abgabe von Flächen bedarf der Zustimmung der für Raumfragen zuständigen Stelle der Verwaltung, die die Nutzbarkeit im Einzelfall prüft. Der Vorteil liegt in der Vermeidung starrer Regelungen, die nicht immer zweckmäßig sein müssen. Nachteilig ist allerdings, dass die Entscheidungen für die Einrichtungen u.U. nicht transparent sind.
- **Nachnutzung gesichert:** Nur wenn eine Nachnutzung gesichert ist, d.h. andere Einrichtungen die Flächen unmittelbar übernehmen, dürfen Flächen abgegeben werden. Eine solche Regelung widerspricht allerdings dem Prinzip einer klaren Verantwortungsabgrenzung, da den Einrichtungen bei einer nicht realisierten Flächenabgabe durch die weiterlaufenden Sanktionszahlungen Kosten entstehen, die sie nicht zu verantworten haben.¹⁹³
- **Abgabezeitpunkt:** Vorgeschrieben werden hier Termine, zu denen Flächen abgegeben werden dürfen bzw. die Abgabe im Vorfeld angemeldet werden muss. Diese Regelung dient der vereinfachten Koordination der Verwaltung zu Belegungsanpassungen.¹⁹⁴

Der zusätzliche Raumbedarf an einer Hochschule kann aber auch so gravierend sein, dass derartige Vorschriften nicht notwendig sind, da eine Nachnutzung im Regelfall sofort möglich ist.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 6 f.

¹⁹³ RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 7.

¹⁹⁴ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 7.

¹⁹⁵ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 18.

3.3.3. Mieter-Vermieter-Modell

Das Mieter-Vermieter-Modell wird auch als Unterbringungsbudgetierung bezeichnet.¹⁹⁶ Grundlage auch dieses Modells sind eine genaue **Flächenbestandsaufnahme** und eine **Flächenbedarfsbemessung**. Das Mieter-Vermieter-Modell basiert auf einer Zahlungsverpflichtung der Bereiche für alle genutzten Flächen. Den Bereichen werden dafür **Unterbringungsbudgets** durch die Hochschulleitung (bzw. die Hochschulverwaltung) zur Verfügung gestellt, die sie nach einer internen Kosten-Nutzen-Abwägung auch für andere Zwecke einsetzen können. Für die Berechnung der Mittel, die die Einrichtungen bzw. die Bereiche erhalten sowie für die Berechnung der zu zahlenden **Miete** sind unterschiedliche Berechnungsvarianten möglich. Das in diesem Verfahren entstehende Mietverhältnis ist kein Vertragsschluss im privatrechtlichen Sinne, sondern eine hochschulinterne Vereinbarung. Die Regeln für diese Vereinbarungen müssen durch die entsprechenden hochschulinternen Leitungsgremien verabschiedet und getragen sowie durch die Hochschulverwaltung durchgesetzt werden.¹⁹⁷

Ebenso wie beim Bonus-Malus-Modell muss die Steuerungsebene festgelegt werden, die für die einbezogenen Bereiche die strategischen Entscheidungen über die Verwendung der bereitgestellten Budgetmitten treffen soll. Grundsatz bei der Auswahl der Steuerungsebene sollte sein, dass die definierten Bereiche selbst ihren Flächenverbrauch steuern können und Mieteinsparungen ihrem Bereich direkt zu Gute kommen, d.h. die freiwerdenden Mittel für andere Aufgaben verwendet werden dürfen. Die einbezogenen Einrichtungen müssen ein Budget erhalten, aus dem sie ihre Mietzahlungen realisieren können. Diese finanziellen Mittel werden in Verantwortung der Hochschulleitung durch die Hochschulverwaltung den Bereichen zur Verfügung gestellt. Diese Budgets fließen dann in Form von Mietzahlungen wieder an die Hochschulleitung zurück. Erfolgt eine bedarfsgerechte Zuweisung der Mietbudgets an die Bereiche und entsprechen die genutzten Flächen den Bedarfsberechnungen, so heben sich die Einnahmen aus den Mietbudgets und die Ausgaben für die Mietzahlungen gegenseitig auf. Ziel auf Hochschulebene ist es, dass keine zusätzlichen Finanzmittel benötigt werden. In der Regel wird dies erreicht, wenn alle im Steuerungsmodell integrierten Flächen durch die beteiligten Bereiche ausgelastet werden. Sofern bereits auf Landesebene ein Mieter-Vermieter-Modell existiert, könnten die durch das Land an die Hochschulen gezahlten Unterbringungsbudgets direkt an die Einrichtungen weitergegeben werden. Die Einrichtungen zahlen entsprechend ihrem Flächenverbrauch Miete an die Hochschulleitung, die diese wiederum an das Land bzw. den in Vertretung des Landes handelnden Landesbetrieb als Vermieter zu zahlen haben. Grundsätzlich wurden bisher zwei Möglichkeiten zur Festlegung der hochschulinternen Mietbudgets entwickelt:¹⁹⁸

- **„Bedarfsbezogenes Unterbringungsbudget:** Es wird ein gesondertes Teilbudget eingeführt, das die Einrichtungen mit zusätzlichen Finanzmitteln ausstattet. Dieses Budget wird so bemessen, dass sich daraus nur die durch das Modell entstehenden

¹⁹⁶ Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (2002), S. 32.

¹⁹⁷ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 9, 12.; ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (2002), S. 32.

¹⁹⁸ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 3 f., 10 ff.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

Zahlungen decken lassen, wenn der Umfang der genutzten Flächen einen im Rahmen des Modells festgelegten Flächenbedarf nicht übersteigt [...]. Die Berechnung des Unterbringungsbudgets erfolgt als Produkt aus Flächenbedarf und Budgetansatz je Flächeneinheit (ggf. jeweils differenziert nach Flächenarten o.ä.).

- **Integriertes Globalbudget:** Die Einrichtungen erhalten für alle von ihnen zu erfüllenden Aufgaben ein integriertes Globalbudget, in dem auch Mittel für die Unterbringung enthalten sind. Dies setzt voraus, dass die Einrichtungen die Haushaltsmittel selbstständig bewirtschaften können. Ein solches Globalbudget kann auf verschiedenen Wegen festgelegt werden, z.B. im Rahmen von Leistungsvereinbarungen oder über parametergesteuerte Bemessungsverfahren.¹⁹⁹

Die Mieten, die die Einrichtungen für ihre genutzten Flächen zu zahlen haben, werden je Flächeneinheit bemessen und durch die Hochschulleitung verbindlich festgesetzt, d.h. sie sind in der Regel nicht weiter verhandelbar.²⁰⁰ Für die Berechnung der Miethöhe werden von RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003) drei Möglichkeiten vorgeschlagen:

- **„Externe Mieten:** Wenn die Hochschule für die Nutzung der Flächen Mieten an einen landeseigenen oder privaten Vermieter zahlt, können hochschulinterne Mietsätze auf Grundlage dieser Werte festgelegt werden.
- **Kalkulatorische Mieten:** Alternativ kann die Hochschule selbst Mieten berechnen, die als kalkulatorische Mieten die tatsächlich entstehenden Kosten widerspiegeln sollen. Eine Möglichkeit hierzu ist die Berechnung auf der Grundlage von Vergleichsmieten. Hierbei ist zu beachten, dass hochschulintern die Hauptnutzfläche als Flächeneinheit verwendet wird, während Vergleichsmieten üblicherweise bezogen auf die Mietfläche angegeben werden, die Nebennutz-, Verkehrs- und ggf. Funktionsflächen enthält. Darüber hinaus liegen Vergleichsmieten gewöhnlich nur für Büroflächen vor. Daher sollten die Werte im Rahmen der Differenzierung für andere Flächenarten angepasst werden [...].
- Kalkulatorische Mieten können auch auf Grundlage einer Gebäudewertermittlung und einer daran anschließenden Berechnung kostendeckender Mieten ermittelt werden. In die Mietberechnung gehen der durch ein entsprechendes Verfahren geschätzte Sachwert des Gebäudes, Abschreibungen, die Verzinsung des gebundenen Kapitals und die Instandhaltungskosten ein. Ein solches Verfahren kann für die Zwecke eines hochschulinternen Mietmodells vergleichsweise pauschal angelegt werden, um den Aufwand dafür zu begrenzen [...]. Im Ergebnis liegt eine kalkulatorische [Miete] für jedes Gebäude vor. Es besteht die Möglichkeit [...] aus diesen Werten einen Durchschnitt für die Hochschule zu berechnen und die mittlere Miete[...] anschließend [...] für verschiedene Flächenarten zu differenzieren.
- **Gesetzte Mieten:** Die Mieten können auch ohne direkten Bezug auf die entstehenden Kosten durch einfache Setzung im Rahmen des Modells festgelegt werden. Im Unterschied zur Belegungsabgabe der Sanktionsmodelle [bzw. der Bonus-Malus-Modelle] sollte dabei allerdings beachtet werden, dass die Miete nicht als isolierter

¹⁹⁹ RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 10 f.

²⁰⁰ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 11.

Anreiz eingesetzt wird, sondern dass die Einrichtungen zwischen verschiedenen Ausgabemöglichkeiten wählen können. Da die Miete in die Kosten-Nutzen-Abwägung der Einrichtung eingeht, sollte sich deren Höhe auch bei einer Setzung an den tatsächlich entstehenden Kosten orientieren, die sich über Vergleichsmieten oder grob berechnete kalkulatorische Mieten schätzen lassen.²⁰¹

Die Mieten sollten nach ihren Nutzungsbereichen differenziert werden, um „[...] unterschiedliche Kostenintensitäten und Nutzungsmöglichkeiten der Flächen im Modell [...]“²⁰² abzubilden und Verzerrungen durch falsche Anreize entgegenzuwirken. Möglich sind auch Abschlagsregelungen für ungünstige Nutzungsmöglichkeiten (z. B. für nachteilige Grundrisslösungen). Auf spezifische Bedingungen bei Hochschulen kann ebenso durch weitere Differenzierungen bei den Mietzahlungen reagiert werden, sofern dieses als sinnvoll eingeschätzt wird (z. B. eine standortabhängige Miete). Alle Ausnahmeregelungen sollten aber möglichst minimiert eingesetzt werden, um allgemein gültige Mieten und damit eine höhere Akzeptanz für das Modell zu erreichen.²⁰³

Im Verfahren sollten Vorgaben zu Flächenrückgaben und zur Vergabe freier Flächen gemacht werden. Die Entscheidung über den Umfang der zu nutzenden Fläche sollte bei diesem Modell grundsätzlich bei den integrierten Bereichen liegen. Wie bereits im Bonus-Malus-Modell beschrieben wurde, ermöglichen gewisse Einschränkungen bei der Flächenrückgabe eine sinnvolle Nachnutzung durch andere Einrichtungen und machen das Modell dadurch praktikabel. Die Vergabe von freien Flächen wird durch die Hochschulleitung (bzw. durch die damit beauftragte Hochschulverwaltung) gesteuert, die als Vermieter gegenüber den Einrichtungen auftritt.²⁰⁴

Zwischen den beteiligten Einrichtungen und Bereichen als Mieter sowie der Hochschulleitung (bzw. der Hochschulverwaltung) werden Mietvereinbarungen geschlossen. Inhalte dieser Vereinbarungen sollten gebäudeabhängige Aufstellungen sämtlicher genutzter Flächen sowie Flächenqualitäten und die dafür fälligen Mietzahlungen sein. Bei Bedarf können beabsichtigte zukünftige Änderungen der Flächennutzung (z. B. Flächenrückgabe bzw. Flächenmehrbedarf) in die Mietvereinbarung mit aufgenommen werden.²⁰⁵

Auch in Großbritannien wird das Mieter-Vermieter-Modell diskutiert. Zum Beispiel in einer Studie der NEWCASTLE UNIVERSITY (2002) sowie einer Studie von GRIFFITH/HILL (1996) wird dieses Verfahren als praktikabel bewertet. Analog zu dem auch in Deutschland bereits angewendeten Verfahren sollen an Hochschulen interne Mieten für die Bereiche entsprechend ihres Flächenverbrauches erhoben werden. Diese Mieten sollen einen Anreiz bei den Nutzern bewirken, in dem sie deutlich machen, was die Flächen wirklich kosten und dass eine entsprechend hohe Miete dafür real zu zahlen ist. Als Betrachtungseinheiten werden entweder Fakultäten, Institute oder Forschungsbereiche vorgeschlagen, die über ihre

²⁰¹ RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 11.

²⁰² RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 11.

²⁰³ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 11 f.; ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (2002), S. 34.

²⁰⁴ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 12.

²⁰⁵ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 12.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

Ausgaben selber bestimmen können. Miete sollte für alle genutzten Flächen einschließlich der Lehrflächen erhoben werden. Dabei sollte die Miete nicht zu niedrig sein, da sonst für die Bereiche der Anreiz für Änderungen zu gering ist. Die Miete sollte die Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie die Abschreibungen beinhalten. Bei der Berechnung der Miete sollten ungünstige Flächenbedingungen, die Flächenqualität und der Energieverbrauch berücksichtigt werden. Ebenso muss es Vorschriften für Flächenrückgaben geben. Hier kann eine minimale Flächenrückgabe vorgegeben werden, und es kann die Bedingung gemacht werden, dass die Flächen für andere Nutzer zugänglich sein müssen. Vor einer Einführung einer solchen internen Miete sind folgende Nachteile gegenüber den Vorteilen abzuwägen. Das System könnte Ressourcen binden und eine hohe Datengenauigkeit erfordern. Für Bereiche, die über ein umfangreiches eigenes Budget verfügen, können Flächenreduzierungen gering ausfallen. Bereiche ohne einen Zugang zu hoch bezahlter Drittmittelforschung können benachteiligt werden.²⁰⁶

3.3.4. Flächenmarkt

Im Flächenmarkt erfolgt ein „marktförmiger Austausch von Räumen und Flächen zwischen den Hochschuleinrichtungen“²⁰⁷ über einen internen Markt.²⁰⁸

Die beteiligten Einrichtungen können zeitlich befristet nicht benötigte Flächen gegen Mietzahlung oder zur eigenen Entlastung des Mietbudgets an andere Einrichtungen abgeben. Dieser Austausch kann direkt zwischen den Einrichtungen erfolgen²⁰⁹ oder über einen zentral geführten Pool von Verfügungsflächen.²¹⁰

Die Universität Heidelberg hat ein Flächensteuerungsmodell mit der Bezeichnung „Raummarkt“ als Pilotprojekt eingeführt. In diesem Verfahren werden das Bonus-Malus-Modell und ein intern geschaffener Flächenmarkt kombiniert.²¹¹ Die besonderen Steuerungsaspekte, die von den Regelungen im Bonus-Malus-Modell abweichen und sich auf den geschaffenen Flächenmarkt beziehen, werden hier als eigenständiger Steuerungsmechanismus „Flächenmarkt“ dargestellt und deshalb gesondert beschrieben.

Die Einrichtungen können versuchen über eine lang- oder kurzfristige Weitergabe ihrer Flächen an andere Einrichtungen ihr eigenes Budget zu entlasten. Entsprechend haben Einrichtungen die Möglichkeit für Forschungsprojekte temporär zusätzliche Fläche anzumieten, die wenn Sie über den berechneten Flächenbedarf oder die bestehende Flächenzuweisung hinausgehen, über die Forschungsprojekte selbst zu finanzieren sind. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass die Einrichtungen untereinander Flächen tauschen, um damit eventuell

²⁰⁶ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 7 f.; GRIFFITH/HILL (1996).

²⁰⁷ HIS (2011).

²⁰⁸ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 51.

²⁰⁹ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 18.

²¹⁰ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 53.

²¹¹ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 51 ff.

bestehende Unterschiede zwischen Ansprüchen an die Qualität und die Ausstattung der Flächen auszugleichen.²¹²

3.3.5. Flächenverteilung in Gremien

Eine äußerst kooperative Form der Flächensteuerung ist die Flächenverteilung in Gremien. In der im Rahmen dieses Forschungsprojektes durchgeführten Onlinebefragung²¹³ und der Fallstudienuntersuchung²¹⁴ hat sich herausgestellt, dass Hochschulen dieses Steuerungsinstrument einsetzen oder planen es einzusetzen.

Innerhalb von Hochschulen können Gremien zur Flächenverteilung implementiert sein, die die Raumverteilung vornehmen oder an der Raumverteilung beteiligt sind. In der Regel sind in diesen Gremien unterschiedliche Bereiche, wie z. B. Vertreter der Universitätsleitung, mit der operativen Flächensteuerung betraute Mitarbeiter aus der Hochschulverwaltung sowie Fakultätsvertreter involviert. Die Gremien zur Flächenverteilung können eingerichtet sein, um für die gesamte Hochschule Raumzuordnungen sowie Probleme bei der Flächenallokation zu lösen²¹⁵ oder um lediglich ausgewählte Flächen z. B. Lehrflächen zu betrachten²¹⁶. Wer an den Gremien beteiligt ist und welche Flächenarten dort thematisiert werden, ist abhängig von den Steuerungsebenen innerhalb der Hochschule.

In den „Space management Guidelines for the HE Sector“²¹⁷ wird ein Flächenmanagementkomitee vorgeschlagen, das regelmäßig zusammen kommt und auf allen Ebenen der Hochschulen verankert ist. Dieses Vorgehen bedeutet eine Flächenverteilung in Gremien. An diesem Komitee sollten beteiligt werden:

- ein Mitglied der Hochschulleitung,
- ein leitender Angestellter für das Flächenmanagement der gesamten Hochschule,
- die Verantwortlichen für die Liegenschaften auf Institutsebene,
- einen Verantwortlichen für den zentralen Zeitplan der allgemeinen Lehrflächen,
- der Verwalter der Flächendaten und
- der Verantwortliche für den technischen Betrieb der Lehrflächen (wie z. B. IT-Dienstleistung).²¹⁸

Aufgabe des Komitees sollte die regelmäßige Kontrolle und Analyse von Berichten zu Flächenangelegenheiten sein. Folgende Auswertungen sollten bewertet werden:

- die Nutzung der unterschiedlichen Flächenarten,

²¹² Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 51 ff., RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 18 f.

²¹³ Vgl. Kapitel 4.

²¹⁴ Vgl. dazu Kapitel 5.

²¹⁵ Vgl. SCHMITT (Interview 14.11.2013).

²¹⁶ Vgl. NETH (Interview 11.03.2013).

²¹⁷ NEWCASTLE UNIVERSITY (2002).

²¹⁸ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 2.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

- Flächenkennzahlen, einschließlich Effizienz und Effektivität,
- Verbesserungen im Flächenmanagementsystem und
- die Flächenplanung.²¹⁹

3.3.6. Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

Zielvereinbarungen sind ein Führungsinstrument aus dem privaten und öffentlichen Sektor. Im New Public Management (NPM) bzw. im Neuen Steuerungsmodell (NSM), deren Ziel eine Verwaltungsmodernisierung der öffentlichen Hand ist, ist die Zielvereinbarung ein wichtiges Steuerungselement. Praktisch werden Zielvereinbarungen in unterschiedlichen Bereichen angewendet. Es können selbst in einer Organisation unterschiedliche Zielvereinbarungsmodelle nebeneinander existieren, z. B. als Führungsprinzip in der Personalentwicklung, als Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung oder als Steuerungsinstrument zwischen Politik und Verwaltung.²²⁰ Wichtige gemeinsame Grundlagen dieser unterschiedlichen Anwendungsbereiche sind durch TONDORF/et al. (2002) herausgearbeitet:

- „die Ausrichtung auf Zukunft durch Festlegung von Zielen und Überprüfung der Zielerreichung anstelle einer ausschließlich rückwärtsgerichteten Betrachtung des Erreichten,
- die Orientierung am Output anstelle einer input-bezogenen Betrachtung,
- der kooperative Charakter der Zielvereinbarungen anstelle einer einseitigen Vorgabe oder Beurteilung von Leistungen durch Vorgesetzte und
- der Vertragscharakter und die daraus resultierende relativ hohe Verbindlichkeit zwischen den Parteien der Zielvereinbarung gegenüber weniger verbindlichen Leitlinien und Apellen.“²²¹

An Hochschulen trägt die Steuerung über Zielvereinbarungen zur akademischen Selbstbestimmung bei.²²² Zielvereinbarungen wurden erst Ende der 1990er Jahre als neues Steuerungsinstrument an deutschen Hochschulen eingeführt.²²³ Inzwischen haben sie sich zu einem gebräuchlichen Instrument der kooperativen Zielbildung und der strategischen Planung etabliert.²²⁴ Hierbei kann zwischen externen und internen Zielvereinbarungen unterschieden werden. Externe Zielvereinbarungen können zwischen sämtlichen Hochschulen eines Landes bzw. einzelnen Hochschulen und dem zuständigen Landesministerium geschlossen werden. Bei internen Zielvereinbarungen verhandeln die Hochschulbereiche mit der Hochschulleitung vertragliche Regelungen aus.²²⁵

²¹⁹ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 3.

²²⁰ Vgl. KEGELMANN (2007), S. 87 ff.; TONDORF/BAHNMÜLLER/KLAGES (2002), S. 11 ff.

²²¹ TONDORF/BAHNMÜLLER/KLAGES (2002), S. 11 f.

²²² Vgl. MÜLLER-BÖLING (2000), S. 58.

²²³ Vgl. JAEGER (2006), S. 57.

²²⁴ Vgl. z. B. JAEGER/LESZCZENSKY (2007), S. 5, KRACHT (2006), S. 138 ff., 161, JAEGER (2006), S. 57, 63, NICKEL (2007), S. 124.

²²⁵ Vgl. KRACHT (2006), S. 138 ff.

Zwischen der Hochschulleitung und den fachlichen Bereichen werden hierbei im Einklang mit der Hochschulstrategie Zielsetzungen definiert, die die Hochschulbereiche erfüllen sollen. Gleichzeitig wird in diesem partnerschaftlichem Dialog vereinbart, welche Ressourcen und welche Unterstützung durch die Hochschulleitung dafür notwendig sind. Diese Vereinbarungen sollten in gegenseitigem Einverständnis getroffen werden. Die vertraglich vereinbarten Zielvereinbarungen enthalten in der Regel Festlegungen, die Folgen für Nichteinhaltung bzw. Nichterreichung der Ziele regeln.²²⁶ Konsequenzen für nicht erreichte Ziele können einerseits Budgetkürzungen zur Folge haben oder andere ressourcenrelevante Abmachungen (z. B. Neubesetzungen von Professuren) betreffen. Für den größten Anteil der Universitäten, die Zielvereinbarungen als internes Steuerungsinstrument nutzen, sind diese auch direkt budgetrelevant (87 Prozent). Hierbei haben sich zwei Ansätze bei den Hochschulen etwa gleichrangig etabliert. Entweder die Hochschulen ziehen Zielvereinbarungen für die Zuweisung zusätzlicher finanzieller Mittel heran. Üblich sind hier Budgetaufstockungen abhängig von der Zielerreichung von 0,1 bis 1,1 Prozent über die Höhe der eigentlichen staatlichen Zuweisung hinaus. Oder die andere Hälfte der Universitäten verwenden Zielvereinbarungen für die Festsetzung des Grundbudgets der Fakultäten bzw. der Fachbereiche. Neben staatlichen Zuschüssen werden über Zielvereinbarungen 0,3 bis 62 Prozent der Budgets anhand von Zielvereinbarungen verteilt.²²⁷

Methodisch sind verschiedene Modelle möglich, welche Konsequenzen die Zielerreichung bzw. die Zielverfehlung haben können und wie diese zu bewerten sind. WEICHSELBAUMER/ZIEGELE (2001) haben hierbei folgende Alternativen aufgezeigt:

- Zielerreichungsindikator: Die Zielerreichung wird quantitativ über Messwerte bzw. Kenngrößen ermittelt und automatisch an die finanziellen Zuweisungen gekoppelt.
- Punktesystem: Dieses Steuerungssystem ist eine Abwandlung des Systems über Zielerreichungsindikator. Grundlage für die automatische Mittelzuweisung ist eine Umschlüsselung der ermittelten Messgröße in ein Punktesystem. Die höchste Punktzahl und damit die komplette mögliche Budgetzuweisung werden erreicht, wenn das Ziel vollständig erreicht wird. Die Punktzahl und verknüpft damit das Budget verringern sich bei entsprechend geringerer Zielerreichung. Durch dieses Punktesystem lassen sich die Ergebnisse verschiedener Zielstellungen vergleichen.
- Einbehaltung von Raten: Zusammen mit den Zielvereinbarungen werden Meilensteine für die Zielerreichung definiert. Die Zahlung von einzelnen Raten wird an die Zielerreichung der einzelnen Meilensteine gekoppelt. Hierbei kann geregelt werden, wie hoch der Einbehalt ausfällt, wenn Ziele nicht erreicht werden.
- Korridoransatz: Zwischen den in den Zielvereinbarungen getroffenen Zielen und den dafür gemessenen Kennwerten liegt keine automatische Koppelung zur finanziellen Zuweisung vor. Dafür werden die für die Bewertung der Ziele relevanten Kenngrößen beobachtet und erst bei deutlichen Verfehlungen der Ziele besteht die Möglichkeit, finanzielle Mittel zu kürzen. Bei der Hochschulleitung verbleibt ein Ermessensspielraum bezüglich der Höhe der Zuwendungen. Dieser Ermessensspielraum kann ge-

²²⁶ Vgl. NICKEL (2007), S. 137.

²²⁷ Vgl. JAEGER (2006), S. 61 f.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

nutzt werden, mögliche aufgetretene Probleme, die die Zielerreichung behindert haben, zu beheben.

- Verhandlungsposition der nächsten Runde: Die Zielerreichung wirkt sich nicht auf das zur Verfügung stehende Budget aus. Werden Ziele nicht erreicht verschlechtert sich die Verhandlungsposition für die nächste Verhandlungsrunde dieses Vertragspartners zugunsten anderer Bereiche, die ihre Ziele erreicht haben und somit im Ressourcenwettbewerb besser gestellt werden.²²⁸

Durch JAEGER (2006) wird herausgestellt, dass die Hauptanwendungsbereiche für die Verwendung von Zielvereinbarungen im Bereich der Lehre, der Forschung und der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung liegen.²²⁹ RITTER/HANSEL (2005) schlagen hochschulinterne Zielvereinbarungen als mögliches Anreizkonzept für die Flächenoptimierung in Hochschulen vor. Zwischen Hochschulleitung und fachlichem Bereich bzw. Hochschulverwaltung werden in Verhandlungen für einen vereinbarten zeitlichen Horizont Ziele für zu erbringende Leistungen und die dafür bereitgestellten Ressourcen getroffen. Teil dieser Absprachen können Optimierungen der Ressource Fläche zum Ziel haben. Beispielsweise könnten Absprachen zur Verringerung des Flächenbestandes um einen bestimmten Prozentsatz oder mit genauer Flächenangabe innerhalb einer gesetzten Frist getroffen werden.²³⁰ Diese Anwendungsmöglichkeit von Zielvereinbarungen ist aber derzeit noch kein gebräuchliches Anreizinstrument in Hochschulen.²³¹ Von Hochschulen und in der Forschung ist dieses Steuerungsinstrument aber bereits als Alternative zur Flächensteuerung identifiziert worden.²³²

3.3.7. Mehrfachnutzungen

Hochschulinterne und hochschulexterne Einrichtungen sowie Bereiche unterschiedlicher Hochschulen nutzen hierbei auf freiwilliger Basis Flächen gemeinsam. Bei der gemeinsamen Nutzung durch hochschulinterne Einrichtungen können durch hohe Auslastungen Flächen eingespart werden und der parallelen Vorhaltung von Flächen mit geringer Auslastung wird entgegengewirkt. Ebenso können Flächen an externe Vertragspartner untervermietet werden und damit zusätzliche Einnahmen für die Einrichtungen generiert werden. Voraussetzung für diese Flächenkooperationen sind, dass die Ressourcenverantwortung für die Flächen bei den jeweiligen Bereichen liegen, Untervermietungen generell rechtlich möglich sind und die Einrichtung über die erzielten Einnahmen bzw. von den Einsparungen selbst profitieren können.²³³

Mehrfachnutzungen werden beispielsweise im Rahmen von neuen Arbeitsplatz- und Büroformkonzeptionen in einer Studie der NEWCASTLE UNIVERSITY (2002) besprochen. In

²²⁸ Vgl. WEICHSELBAUMER/ZIEGELE (2001), S. 27 f.

²²⁹ Vgl. JAEGER (2006), S. 58.

²³⁰ Vgl. RITTER/HANSEL (2005), S. 37 f.

²³¹ Vgl. JAEGER (2006), S. 58 f.

²³² Vgl. z. B. WÜLBERN (2007), S. 64; LANGE/HORCH (2007), S. 65; RITTER/HANSEL (2005), S. 37 f.

²³³ Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (2002), S. 25.

dieser Studie werden z. B. gemeinschaftlich genutzte Labore, Desk-Sharing oder unspezifische Flächen für multiple Nutzungen als praktikabel für den Hochschulbetrieb eingeschätzt.²³⁴

Flächenkooperationen bieten sich insbesondere für Flächen mit teurer Ausstattung an, das sind z. B. Studios, Speziallabore, Bibliotheken, Mensen und Einrichtungen des Hochschulsports. Vorteil einer gemeinsamen Nutzung ist einerseits, dass dadurch Flächen nicht mehrfach vorgehalten werden müssen und andererseits die kostspielige Ausstattung, der Betrieb, die Bewirtschaftung und die personelle Betreuung nicht doppelt bereitzustellen ist. Zusätzlich sind Large-Scale Effekte möglich, was weitere Einsparungen für alle Beteiligten bewirkt.²³⁵

3.3.8. Flächenpoolkonzepte

Flächenpoolkonzepte sind Steuerungsverfahren, um auf temporäre Raumanforderungen vorrangig für Büro- und Laborflächen innerhalb der Hochschule reagieren zu können. Zentral wird dazu – wie beim „Flächenmarkt“ – ein Pool von Verfügungsflächen geführt, auf den bei Bedarf die Einrichtungen in Kooperation mit der operativen Raumverwaltung gleichrangig Zugriff haben. An der Universität Konstanz z. B. wird dieses Steuerungsprinzip als „zentrale Raumreserve“ bezeichnet.²³⁶

3.3.9. Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

Berufungsverhandlungen finden nach Ruferteilung und vor einem Ernennungsverfahren für eine Professur zwischen der Hochschule sowie gegebenenfalls auf ministerialer Ebene und dem im Berufungsverfahren erstplatzierten Wissenschaftler statt.²³⁷ Bleibeverhandlungen finden in der Regel zwischen dem Lehrstuhlinhaber und der Universitätsleitung in Absprache mit der entsprechenden Fakultät statt, wenn ein externes Berufsangebot besteht.²³⁸ In Berufungs- und Bleibeverhandlungen können zwischen den Vertragspartnern vielfältige Vereinbarungen getroffen werden. In erster Linie werden in diesen Verhandlungen die personelle, die sächliche und die räumliche Ausstattung geregelt.²³⁹ Verhandlungsgegenstände bei der räumlichen Ausstattung können der Umfang, die Qualität und die Ausstattung der Büros, Labore oder sonstige notwendige Räume sein. Es können auch Regelungen zu Renovierungs- und Umbaumaßnahmen getroffen werden.²⁴⁰

Da die räumliche Ausstattung ein wichtiger Verhandlungsaspekt bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen ist, hat die Hochschule hier die Möglichkeit evtl. bestehende Flächendisparitäten auszugleichen oder bei neu einzurichtenden Professuren auf einen sparsamen Um-

²³⁴ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 9.

²³⁵ Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (2002), S. 25 f.

²³⁶ Vgl. NETH (Interview 11.03.2013).

²³⁷ Vgl. DEUTSCHER HOCHSCHULVERBAND (2012).

²³⁸ Vgl. DETMER (2009), S. 912.

²³⁹ Vgl. RADAU (2011), S. 671.

²⁴⁰ Vgl. RADAU (2010), Folie 6.

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

gang mit der Flächenressource hinzuwirken. In die vertragliche Berufungsvereinbarung kann ein Passus integriert werden, der eine Überprüfung der bereitgestellten Infrastruktur anhand ebenfalls vorher festgelegter Kriterien nach einer zeitlichen Frist von beispielsweise vier bis fünf Jahren vorsieht. Diese vereinbarte Überprüfung ermöglicht es der Hochschulleitung, evtl. zu umfangreiche Flächenbereitstellungen wieder zu korrigieren. Beispielsweise wird nach dieser Vorgehensweise an der Universität Zürich agiert.²⁴¹ Diese Überprüfung ist auch in Deutschland in vielen Bundesländern im Hochschulrahmengesetz geregelt. Im Sächsischen Hochschulgesetz ist beispielsweise folgende Regelung für die Hochschulen bindend:

„Die personelle und sächliche Ausstattung der Aufgabenbereiche von Professoren wird befristet für bis zu 5 Jahre festgelegt. Berufungszusagen stehen unter dem Vorbehalt der Mittelbewilligung durch den Landtag sowie staatlicher Maßgaben zur Verteilung von Stellen und Mitteln. In der Vergangenheit unbefristet erteilte Berufungszusagen sind zu überprüfen und nach Satz 1 zu befristen.“²⁴²

3.3.10. Strategische Flächenorganisationen

Generell sind strategische Flächenorganisationen auf den Hochschulbetrieb zu übertragen. Die Parameter, die für die Umstrukturierungen herangezogen werden müssen, sind dabei aber teilweise hochschulspezifisch. Insbesondere müssen hier die Anforderungen aus dem Lehr- und Forschungsbetrieb berücksichtigt werden. Einerseits bestehen zwischen Lehre und Forschung inhaltliche und räumliche Beziehungen, die bei Umstrukturierungen beachtet werden müssen. Andererseits müssen für bestimmte Lehrformen und Forschungsaufgaben bestimmte räumliche und technische Anforderungen erfüllt sein. Deshalb ist eine beliebige Umverteilung von bestimmten Bereichen nur unter zusätzlichen finanziellen Aufwendungen möglich, da die benötigte Infrastruktur wieder hergestellt werden muss. Diese Einschränkungen müssen bei den Planungen berücksichtigt werden.

3.3.11. Kennzahlenvergleiche

Kennzahlenvergleiche und dabei insbesondere das Benchmarking werden für die Steuerung hochschulischer Flächen z. B. durch die NEWCASTLE UNIVERSITY (2002) vorgeschlagen. Ermittelte Kennzahlen können als Grundlage für unterschiedliche Bereiche herangezogen werden, um zu bewerten, ob die zur Verfügung stehenden Flächen auskömmlich sind. Die Bewertung dient dann als Entscheidungsgrundlage für potentielle Maßnahmen wie Sanierungen, Neubau, Flächenumwidmungen oder das Realisieren von Änderungen aufgrund von Nutzerwünschen. Die ermittelten Kennzahlen können auch für einen Vergleich zwischen den Bereichen herangezogen werden. Diese ermittelten Kennzahlen dienen in erster Linie dafür, dass Ausreiser identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen initiiert bzw. diese als positive Beispiele für andere Bereiche herangezogen werden können.²⁴³

Für die Kennzahlenvergleiche können intern gebildete und erhobene Kennzahlen herangezogen werden und es sollte auf spezifisch für Hochschulen gebildete externe Kennzahlen

²⁴¹ Vgl. SALLER (Interview 29.11.2011).

²⁴² SächsHSG (2008) § 60 (7).

²⁴³ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 6-9.

zurückgegriffen werden. Natürlich ist es auch möglich externe Kennzahlen aus anderen Bereichen heranzuziehen.

3.3.12. Arbeitsplatz- und Büroformkonzeptionen

Die Konzepte für Arbeitsplatz- und Büroformkonzeptionen lassen sich in der Regel direkt auf Hochschulen übertragen. Möglich sind hier z. B. Großraum- oder Gruppenbüros, gemeinschaftlich genutzte Labore sowie die Kombination aus Desk-Sharing und festen Arbeitsplätzen, ruhigen Arbeitsbereichen sowie Kommunikationsbereichen und Besprechungsräumen, unspezifischen Flächen für multiple Nutzungen sowie physischen oder virtuellen Arbeitsplätzen, Home- oder Vorortarbeiten aber auch vorübergehenden oder dauerhaften Arbeitsplätzen. Die Wahl des Arbeitsplatzkonzeptes sollte eine systematische Bewertung des Bestandes vorangehen und insbesondere nach der Art der Aufgaben getroffen werden. Vor jeder Umgestaltung sollte die Wirkung auf die Hochschule eingeschätzt werden.²⁴⁴ Wie bei der strategischen Planung müssen mögliche räumliche Einschränkungen und Anforderungen speziell aus individuellen Lehrkonzepten und insbesondere Forschungsanordnungen bzw. Forschungsmethoden berücksichtigt werden. Lehrkonzepte sind dahingehend zu berücksichtigen, wenn die Bereitstellung von Arbeitsplätzen zur Konzeption dazugehört.

3.3.13. Flexibilisierte Mietverträge

Voraussetzung zur Steuerung über flexibilisierte Mietverträge ist, dass Hochschulen überhaupt externe Mietverträge abschließen dürfen. Dies ist abhängig davon, in welchem Liegenschaftsmodell die Hochschulen integriert sind. Voraussetzung zum Einsatz von flexibilisierten Mietverträgen ist also, dass diese Option generell für die Hochschulen möglich ist. Einschränkungen für Hochschulen ergeben sich aus den möglichen Anforderungen die an die Räume für Lehre und Forschung gestellt werden. Für hochschulspezifische Raumanforderungen wie z. B. Hörsäle, Sprachkabinette oder Forschungslabore wird es sich als schwierig erweisen, dort überhaupt ein Angebot auf dem freien Markt zu erhalten. Sicherlich wären Vermieter bereit, dort notwendige bauliche Anpassungen vorzunehmen, aber nur, wenn eine entsprechend lange Mietlaufzeit vereinbart wird. Genau das aber widerspricht der Steuerung über flexibilisierte Mietverträge. Für Büronutzungen wird es dagegen leicht möglich sein, kurzfristige Verträge mit kurzen Laufzeiten auf dem freien Markt zu annehmbaren Kosten zu erhalten. Deshalb ist dieses Steuerungsverfahren insbesondere für Büronutzungen relevant.

3.3.14. Outsourcing

Outsourcing ist ein Steuerungsverfahren, das sich generell auch auf Hochschulen übertragen lässt. Im Sinne der Flächensteuerung bei Hochschulen bezieht sich das Outsourcing nicht nur auf die Auslagerung von Aufgaben im Bereich des Gebäudemanagements selbst²⁴⁵ sondern auch auf andere Aufgaben der Hochschulen, wenn dadurch Hochschulflächen eingespart werden können. Die Hochschulen müssen dafür klären, welche Aufgaben zu ihren Kernaufgaben der Lehre und Forschung zählen. Aufgaben die diese Bereiche beinhalten,

²⁴⁴ Vgl. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002), S. 9.

²⁴⁵ Vgl. zum Outsourcing im hochschulischen Gebäudemanagement STRATMANN (2001).

3 Grundlagen Flächensteuerungsmodell

sollten nicht im Fokus stehen, ausgelagert zu werden. Dabei ist es schon möglich, unterstützende Aufgaben für Lehre und Forschung auszulagern. Zum Beispiel könnten in der Lehre für ein Sprachkabinett die Bereitstellung und die Wartung der technischen Anlagen einer externen Firma übertragen oder im Bereich der Forschung könnten ausgewählte, einzelne Analysen an spezialisierte externe Auftragnehmer übertragen werden.

4. UMFRAGE ZUR ANWENDUNG VON FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLEN

4.1. Zielstellung

Mit einer an alle deutschen Hochschulen adressierten, teilstandardisierten Fragebogenuntersuchung sollen quantitative und qualitative Aspekte von Steuerungsmodellen erfasst werden. Ebenso sollen typische Settings der Hochschulen (liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen, Hochschultypen, Größe, Fächerspektrum etc.) sowie die perspektivisch stärker zu entwickelnden Steuerungsansätze abgefragt werden. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, einen umfassenden und systematischen Überblick über die Allokations- und Steuerungspraxis an deutschen Hochschulen zu erhalten.

Weitergehende Auswertungen des empirischen Materials sind den beiden Dissertationen zu entnehmen.

4.2. Methodik und Vorgehensweise

An der Online-Befragung im Juni 2012 (Fragebogen im Anhang) nahmen 149 Hochschulen teil. Mit der Methode konnte bei den 578 angeschriebenen Hochschulen ein Rücklauf von rund 26 % erzielt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Anschreiben auf Hochschultypen.

Hochschulen Deutschland			
gesamt	staatlich	kirchlich	privat
578	296	41	241

Tabelle 4: Hochschulen in Deutschland

Diese 149 Datensätzen wurden bereinigt um 33, die die Frage mit dem Ausschlusskriterium „staatlich anerkannt“ nicht beantwortet hatten. Aussortiert wurden 2 weitere Datensätze, da keine staatliche Anerkennung vorlag. Ebenso wurden 2 Datensätze von Berufsakademien aussortiert, um die Bestandsanalyse auf Hochschulen einzuschränken.

Da bei der Bestandsanalyse die Hochschulen mit bestehender Flächensteuerung näher betrachtet werden sollen, wurden schließlich die Datensätze der Hochschulen ohne Flächensteuerung aussortiert. Von den 149 ausgefüllten Fragebögen stammen 103 von staatlich anerkannten Hochschulen, an denen Flächensteuerung hochschulintern geregelt wird.

4.3. Merkmale des Rücklaufs

Da die Länder unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Hochschulen in ihren Gesetzen, Hochschulverträgen etc. formulieren und dem Einfluss der Rahmenbedingungen nachgegangen wurde, war die Verteilung der Datensätze auf die Bundesländer von Bedeutung. Ihre Verteilung sieht wie folgt aus:

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

staatlich anerkannte Hochschulen mit FLM		
Baden-Württemberg	Häufigkeit	11
	Anteil in %	11%
Bayern	Häufigkeit	11
	Anteil in %	11%
Berlin	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Brandenburg	Häufigkeit	6
	Anteil in %	6%
Bremen	Häufigkeit	4
	Anteil in %	4%
Hamburg	Häufigkeit	2
	Anteil in %	2%
Hessen	Häufigkeit	6
	Anteil in %	6%
Mecklenburg-Vorpommern	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Niedersachsen	Häufigkeit	9
	Anteil in %	9%
Nordrhein-Westfalen	Häufigkeit	13
	Anteil in %	13%
Rheinland-Pfalz	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Saarland	Häufigkeit	2
	Anteil in %	2%
Sachsen-Anhalt	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Sachsen	Häufigkeit	8
	Anteil in %	8%
Schleswig-Holstein	Häufigkeit	3
	Anteil in %	3%
Thüringen	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
keine Angabe	Häufigkeit	3
	Anteil in %	3%
Gesamt	Häufigkeit	103
	Anteil in %	100%

Tabelle 5: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Bundesland

Mit einem Anteil von 79 % an allen auswertbaren Fragebögen beteiligten sich staatliche Hochschulen am stärksten an der Befragung. Mit 8 % beteiligten sich Hochschulen in kirchlicher und mit 9 % Hochschulen in privater Trägerschaft. Die Nennung des Trägers fehlte bei 5 % der ausgewerteten Fragebögen (siehe die folgende Tabelle).

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

staatlich anerkannte Hochschulen mit FLM		
kein Träger genannt	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Staat	Häufigkeit	81
	Anteil in %	79%
Kirche	Häufigkeit	8
	Anteil in %	8%
Privat	Häufigkeit	9
	Anteil in %	9%
Gesamt	Häufigkeit	103
	Anteil in %	100%

Tabelle 6: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Träger

Über die Hälfte der berücksichtigten Fragebögen stammt von Fachhochschulen²⁴⁶ (57 %), 41 % der Angaben sind von Universitäten, Hochschulen sowie Kunsthochschulen.²⁴⁷

staatlich anerkannte Hochschulen mit FLM		
kein HS-Typ genannt	Häufigkeit	2
	Anteil in %	2%
Unis, HS, KunstHS	Häufigkeit	42
	Anteil in %	41%
FachHS	Häufigkeit	59
	Anteil in %	57%
Gesamt	Häufigkeit	103
	Anteil in %	100%

Tabelle 7: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, Hochschultyp

Wenn die teilnehmenden Hochschulen hinsichtlich ihrer Größe verglichen werden, fällt die enorme Bandbreite auf. Die Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit reicht von 34 bis 47.000, wobei diese Zahlen bei den Fachhochschulen auf maximal 11.583 Studierenden reichten. Die durchschnittliche Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit beträgt bei den Universitäten, Hochschulen und Kunsthochschulen 15.927. Bei den Fachhochschulen beträgt der Mittelwert der Studierenden 3.146 (siehe die folgende Tabelle).

Studierende		
HS-Typ	Mittelwert	Anzahl
Unis, HS, KunstHS	15.927	40
FachHS	3.146	50

Tabelle 8: Studierende nach Hochschultyp, Mittelwert

²⁴⁶ Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (außer FH für Öffentliche Verwaltung des Bundes und der Länder), Fachhochschulen für Öffentliche Verwaltung des Bundes und der Länder, duale Hochschulen.

²⁴⁷ Universitäten mit umfassendem Fächerspektrum, Universitäten/Hochschulen mit ausgewähltem Fächerspektrum (keine FH/HS für angewandte Wissenschaften), technische Universitäten/technische Hochschulen (keine FH/HS für angewandte Wissenschaften), kirchliche/philosophisch-theologische Hochschulen, pädagogische Hochschulen und Kunsthochschulen (HS für bildende Künste, Gestaltung, Musik, Schauspiel, Medien, Film und Fernsehen).

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Die Nutzflächen der Hochschulen insgesamt streuen zwischen 400 und 572.773 m². Bei den Fachhochschulen reduziert sich die Bandbreite auf 436 bis 78.593 m² Nutzfläche.

Die meisten der Hochschulen sind entweder auf einem Campus (ca. 44 %) oder auf mehreren verdichteten Standorte (ca. 41 %) untergebracht.

staatlich anerkannte Hochschulen mit FLM		
kein Standort genannt	Häufigkeit	2
	Anteil in %	2%
Campus	Häufigkeit	45
	Anteil in %	44%
Einzelobjekt	Häufigkeit	9
	Anteil in %	9%
mehrere verdicht. Einzelobjekte	Häufigkeit	42
	Anteil in %	41%
dezentrale Einzelobjekte	Häufigkeit	5
	Anteil in %	5%
Gesamt	Häufigkeit	103
	Anteil in %	100%

Tabelle 9: Verteilung der Hochschulen auf Standorttypen

Die wenigsten Hochschulen verfügen über Eigentumsrechte an ihren Immobilien (22 %), wobei 15 % der Hochschulen zumindest teilweise über eigentumsähnliche Rechte verfügen (siehe die folgende Tabelle).

staatlich anerkannte Hochschulen mit FLM		
keine Angabe	Häufigkeit	4
	Anteil in %	4%
ja	Häufigkeit	23
	Anteil in %	22%
teilweise	Häufigkeit	16
	Anteil in %	16%
nein	Häufigkeit	60
	Anteil in %	58%
Total	Häufigkeit	103
	Anteil in %	100%

Tabelle 10: Hochschulen mit staatlicher Anerkennung und Flächensteuerung, eigentumsähnliche Rechte

4.4. Ergebnisse der Befragung

Ein erstes Auswertungsinteresse galt den Motiven, wegen denen die Akteure die Hochschulflächen steuern.

4.4.1. Flächensteuerungsgründe

Mit einer offenen Frage ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten waren die Hochschulen aufgefordert worden, die für sie relevanten Gründen zu nennen, warum sie ihre Flächen steuern. Unterschieden wurde in der Frage bereits zwischen internen („seitens der Nutzer, der Hochschule selbst“) und externen Gründen („seitens des Landes oder anderer“). Interne Gründe wurden erwartungsgemäß häufiger genannt als externe.

Der am häufigsten genannte interne Grund für die Flächensteuerung ist die effiziente Raumnutzung (29 %) gefolgt von der Zielsetzung, Transparenz und Bedarfsgerechtigkeit über die Flächenausstattung herzustellen (18 %). Vergleicht man einzelne Ursachenbereiche, dann sind es deutlich häufiger Entwicklungen in der Lehre als in der Forschung, auf die mit Flächensteuerungsansätzen reagiert wird. Bemerkenswert ist auch, dass Kosteneinsparungsgründe rund 10 % der Antworten ausmachen, was im Vergleich zu dem abstrakten Effizienzargument zwar eine dreimal geringere Relevanz bedeutet, aber trotzdem auf einen Anknüpfungspunkt für monetäre Steuerungsinstrumente hinweist.

Interne Gründe für die Flächensteuerung		
Gründe	Häufigkeit	Anteil in %
effiziente Raumnutzung	45	29%
Transparenz, Bedarfsgerechtigkeit	27	18%
Entwicklung in der Lehre	19	12%
Planungsgrundlage	17	11%
Kostendruck, Kosteneinsparung	15	10%
zusätzlicher Flächenbedarf	14	9%
effiziente Bewirtschaftung	7	5%
Entwicklung in der Forschung	7	5%
sonstige interne Gründe	3	2%
Gesamt	154	100%

Tabelle 11: Interne Gründe zur Flächensteuerung, Mehrfachnennungen

Bei den externen Gründen erkennt man, dass Flächensteuerung nahezu ausschließlich wegen landesseitiger Interessen betrieben wird. Entweder geht es darum, die eigenen oder neue Flächen bzw. flächenbezogene Ausstattungsvorgaben durch Bedarfsplanungen zu legitimieren oder darum, dem Land Informationen zur Verfügung zu stellen, wie die Flächenausstattung der Hochschule beschaffen ist.

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Externe Gründe für Flächensteuerung		
Gründe	Häufigkeit	Anteil
Flächenbedarfsdarstellung gegenüber Land/Landesliegenschaftsgesellschaft/ Fördermittelgeber	8	24%
Informationsbereitstellung an das Land	7	21%
Flächenvorgaben des Landes	6	18%
sonstige direkte Anforderungen/ Vorgaben des Landes	4	12%
Anordnung zum Flächenmanagement vom Land	3	9%
Ziel- u. Leistungsvereinbarungen zw. Land u. Hochschule	3	9%
sonstige externe Gründe	2	6%
Gesamt	33	100%

Tabelle 12: Externe Gründe zur Flächensteuerung, Mehrfachnennungen

Insgesamt nennen mehr Hochschulen interne (64 %) als externe Gründe (26 %). Zusätzlich ist die Anzahl der aufgeführten internen Gründe (154) deutlich größer als die der externen (33). Das bedeutet, dass die Hochschulen in ihrer Wahrnehmung Flächen hauptsächlich aus eigenem Antrieb steuern, um sie effizient und bedarfsgerecht zu nutzen.

	Gründe zur Flächensteuerung			
	interne Gründe		externe Gründe	
	Häufigkeit	Anteil in %	Häufigkeit	Anteil in %
genannt	66	64%	27	26%
nicht genannt	37	36%	76	74%
Gesamt	103	100%	103	100%

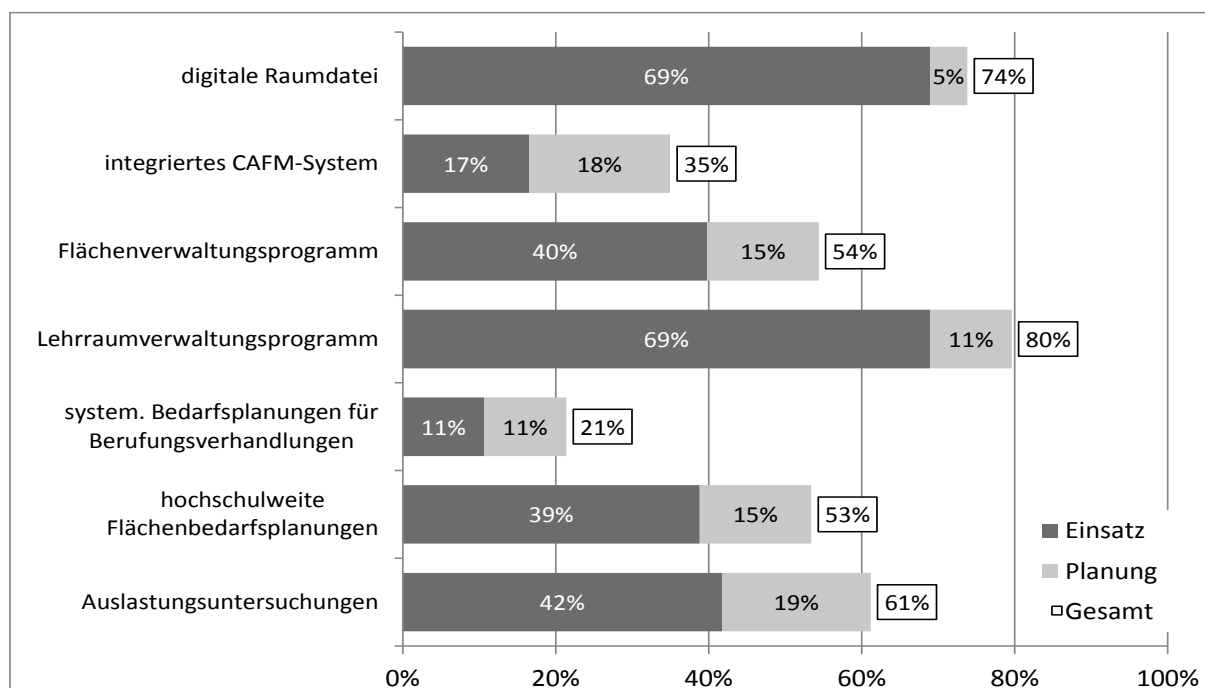
Tabelle 13: Interne und externe Gründe zur Flächensteuerung

4.4.2. Instrumente der Flächensteuerung

In der Frage nach Instrumenten zur Unterstützung der Flächensteuerung wurden sieben Instrumententypen vorgegeben, Mehrfachnennungen ermöglicht und auch eine offene Frage nach anderen bislang nicht genannten Instrumenten angeschlossen. Dabei konnte unterschieden werden, ob die Instrumente „im Einsatz“ oder „in Planung“ sind oder ob sie abgeschafft werden. Die Angaben zu den Instrumenten in Abschaffung werden aufgrund der geringen Zahl in den folgenden Darstellungen vorerst nicht aufgegriffen. Betrachtet man die beiden Antwortkategorien „im Einsatz“ und „in Planung“ zusammen, dann können folgende Aussagen getroffen werden.

Eine digitale Raumdatei und ein Lehrraumverwaltungsprogramm wenden mehr als zwei Drittel der befragten Hochschulen an (jeweils 69 %). Rund 40 % der Hochschulen verfügen über allgemeine Flächenverwaltungsprogramme, eine hochschulweite Bedarfsplanung oder über Untersuchungen zur Auslastung von Räumen oder Flächen. Über die größten Einführungsaussichten verfügen Auslastungsuntersuchungen (+19 %) und CAFM-Systeme (+ 18 %).

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen



N=103

Abbildung 23: Instrumente zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, in Prozent

4.4.3. Verfahren der Flächensteuerung

Neben den unterstützenden flächenrelevanten Instrumenten für die Flächensteuerung wurde nach Verfahren gefragt, mit denen die Flächennutzung im Bereich der Lehre und Forschung aktiv gesteuert werden kann. Erneut wurden Verfahrenstypen vorgegeben (11), Mehrfachnennungen ermöglicht und auch eine offene Frage nach anderen bislang nicht genannten Verfahren angeschlossen. Ebenso wurden die differenzierten Antwortmöglichkeiten geschaffen für jedes Verfahren anzugeben, ob es „im Einsatz“, „in Planung“ ist oder ob es abgeschafft wird. Die Angaben zu den Verfahren in Abschaffung werden aufgrund der geringen Zahl in den folgenden Darstellungen vorerst nicht aufgegriffen.

Die zentrale Lehrraumvergabe ist das am meisten eingesetzte und geplante Verfahren der Flächensteuerung (73 %). Rund die Hälfte aller Hochschulen nennt die zentralen Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch die Hochschulleitung und die dezentrale Lehrraumvergabe in Fakultäten oder Fachbereichen. Die geringste Verbreitung zeigen die Verfahren zur Flächenversorgung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung und der Flächenverteilung in Gremien (beide 7 %). Verfahren, deren Einführung am häufigsten geplant wird, sind die monetäre Steuerung (16 % der 103 Hochschulen), gefolgt von Zielvereinbarungen und zentralen Poolkonzepten (beides 12 %). Um ein einheitliches Bild der Instrumente für Flächensteuerung zu schaffen, wurden Verfahren im Einsatz und in Planung in der folgenden Abbildung zusammengeführt.

4 Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

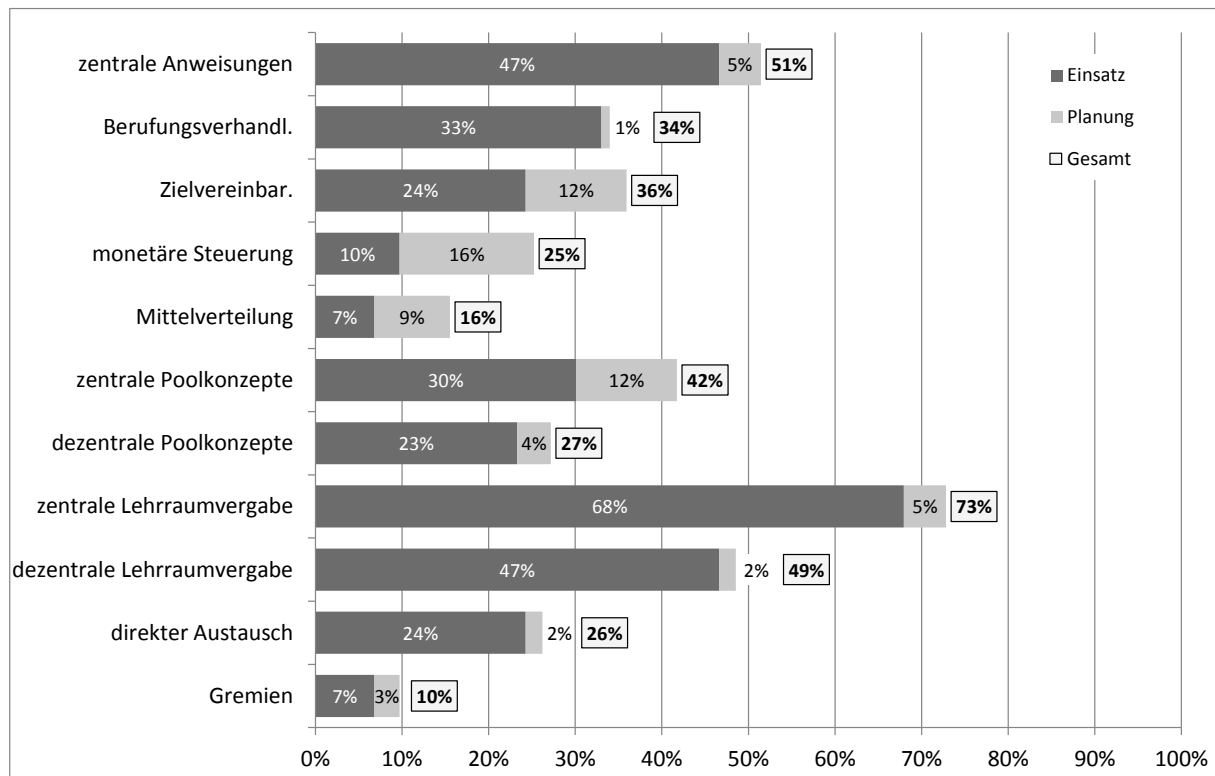


Abbildung 24: Verfahren zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, in Prozent

5. VERGLEICHENDE FALLSTUDIEN ZUR ANWENDUNG VON FLÄCHEN- STEUERUNGSMODELLEN

5.1. Zielstellung

Durch die Darstellung der Fallstudien soll eine detaillierte Sammlung der praktischen Erfahrungen von Hochschulen dokumentiert werden. Ziel ist es dabei, die Erfahrungen und Entwicklungsprozesse für andere Hochschulen zugänglich zu machen.

Mit Hilfe der Fallstudien sollen die Erkenntnisse aus der Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen spezifiziert und erweitert werden. Die Analyse der ausgewählten Fallstudien soll helfen, Wirkungszusammenhänge bei der Steuerung der Flächen vertiefend zu erkennen und diese dann bei der Entwicklung von verbesserten Flächensteuerungsmodellen zu berücksichtigen. Ebenso sollen die Fallstudien dazu beitragen, die Bedingungen für den Implementierungsprozess weiter herauszuarbeiten.

5.2. Methodik und Vorgehensweise

Im Forschungsprojekt wird sich qualitativer Forschungsmethoden bedient, um anhand von Fallstudien mögliche Steuerungsmechanismen innerhalb der Hochschule zu beschreiben und im Anschluss zu analysieren. Die im Forschungsprojekt untersuchten Fallbeispiele wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- bereits dokumentierte Fallbeispiele aus vorhergehenden Studien oder
- Hochschulen, die an der Umfrage zur Anwendung von Flächensteuerungsverfahren teilgenommen haben, dabei eine Kontaktperson oder ihre Hochschule benannt haben und entweder:
 - eine hohe Anzahl von unterstützenden Instrumenten oder
 - eine hohe Anzahl von Steuerungsverfahren oder
 - monetäre, andere komplexe oder bisher den Forschern unbekannte Steuerungsverfahren oder
 - die Abschaffung von Steuerungsverfahren oder
 - die Neueinführung von Steuerungsverfahren angegeben haben oder
 - im Besitz der Bauherrenschaft oder
 - Eigentümer ihrer Liegenschaften sind.
- Hochschulen die aufgrund von Publikationen oder durch bestehende Zusammenarbeiten bekannt geworden sind und besondere unterstützende Instrumente bzw. Steuerungsverfahren einsetzen.

Zusätzlich wurde bei der Auswahl darauf geachtet, eine Streuung der Hochschulen bei

- der Größe (Anzahl der Studierenden und Höhe des Flächenbestandes),
- dem Fächerangebot (einschließlich dem damit verbundenen Technisierungsgrad),

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

- der Trägerschaft (staatlich, kirchlich oder privat),
- dem Hochschultyp,
- der Liegenschaftsstruktur zu erreichen.

Grundlegende Basis der Zusammenarbeit war die bestehende Bereitschaft der Hochschulen, sich in das Forschungsprojekt aktiv einzubringen und damit die Forschungsarbeit zu unterstützen.

Die Datenerhebung basiert auf eigenen Sekundärmaterialstudien im Vorfeld der Gespräche, teilstandardisierten Interviews mit Hochschulvertretern und nachträglich bereitgestellten Informationen durch die Hochschulverwaltung. Die mündlichen Befragungen wurden anhand eines Leitfadens²⁴⁸ geführt. Dieser Gesprächsleitfaden wurde an drei Hochschulen in einem Pretest getestet und im Anschluss überarbeitet. Damit diese drei Hochschulen auch als Fallstudien ausgewertet werden konnten, wurden Nacherhebungen geführt.

Für die Untersuchung war nicht die Meinung einzelner Hochschulvertreter entscheidend sondern die Darstellung und Beschreibung der Institution Hochschule aus Sicht der Hochschulleitung. Deshalb sind die Leitfäden vor den Gesprächen den Hochschulvertretern zu Vorbereitung bereits zur Verfügung gestellt worden. Ergänzende Informationen wurden teilweise auch im Anschluss an die Gespräche durch die Hochschulen bereitgestellt.²⁴⁹ Ebenso wurde mit den Hochschulen vereinbart, dass als sensibel eingestufte Informationen auf Hochschulwunsch auch anonym veröffentlicht werden können. Auch wurde den Hochschulen angeboten, die Fallstudiendokumentation vollständig anonym darzustellen.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die untersuchten Fallstudien.

Deutsche Hochschulen	Ausländische Hochschulen
1. Bauhaus-Universität Weimar	16. Hanzehoogeschool Groningen, Niederlande
2. Fachhochschule der Wirtschaft Hannover	17. King's College London, Großbritannien
3. Friedrich-Schiller-Universität Jena	18. Tilburg University, Niederlande
4. Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar	19. Universität Zürich, Schweiz
5. Hochschule Magdeburg-Stendal	
6. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	
7. Katholische Stiftungsfachhochschule München	
8. Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover	
9. RWTH Aachen	
10. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	
11. Technische Universität Dresden	
12. Universität Erfurt	
13. Universität Konstanz	
14. Universität Rostock	
15. Universität Stuttgart	

Abbildung 25: Übersicht Fallstudien

²⁴⁸ Vgl. Anhang B

²⁴⁹ Vgl. GLÄSER/LAUDEL (2010) S. 41 f., ATTESLANDER (2010) S. 159, 162.

5.3. Darstellung der Fallstudien

5.3.1. Bauhaus-Universität-Weimar

Die Bauhaus-Universität Weimar ist eine traditionsreiche Hochschule, deren Wurzeln zurückgehen auf die 1860 von Großherzog Carl Alexander gegründeten Kunstschule, der sich daraus 1907 gegründeten Großherzogliche Kunstgewerbeschule sowie des 1919 gegründeten Bauhauses. Heute vereint die Bauhaus-Universität Weimar mit ihren vier Fakultäten entsprechend der Ideen des Bauhauses Kunst und Technik in Lehre und Forschung auf hohem Niveau.²⁵⁰

Durch das ausgewählte Fächerangebot an einer mittelgroßen Universität, den Forschungsaktivitäten, dem hohen Anteilen an historischen Gebäuden im Stadtgefüge und den Umstrukturierungen ab 1990 ergeben sich komplexen Anforderungen an das Flächenmanagement. Die Erfahrungen im Flächenmanagement der Bauhaus-Universität Weimar werden deshalb im Detail vorgestellt.

Interview in Weimar am 14.11.2012	
Interviewpartner:	Rüdiger Schmitt (Kanzleramt, Entwicklungsplanung) in Zusammenarbeit mit Holger Fürtig (Leiter Servicezentrum Liegenschaften) Marion Kräher (Servicezentrum Liegenschaften, Liegenschaftsverwaltung) Susanne Rößler (Stellvertretende Leiterin des Zentrums für Universitätsentwicklung)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: 11/2012): 55.500 m ²
Studierende	4.075 (Stand: SoSe 2012)
Personal	679 (Stand: Oktober 2012)
Hochschulprofil	Universität mit ausgewähltem Fächerspektrum
Fächerkanon	– kombiniert technisches, geistes- /gesellschaftswissenschaftliches, künstlerisches Fächerspektrum – Fakultäten: • Architektur • Bauingenieurwesen • Gestaltung • Medien

²⁵⁰ Vgl. BAUHAUS-UNIVERSITÄT WEIMAR (2013).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

rechtlicher Status	Körperschaft des öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- internes Mittelverteilungsmodell - Ziel- und Leistungsvereinbarungen
Hochschulhaushalt	flexibilisierter Haushalt (fast Globalhaushalt, aber ohne Baumittel)
Rechnungslegung	Doppik und parallel kameralistische Buchführung
Liegenschaftsorganisationsmodell	konventionell: - Land ist Eigentümer der Liegenschaften - unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen²⁵¹ - bis 1 Mio. € kann Universität auf Antrag Bauherrenfunktion übernehmen (möglich ab 2013) Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement
Flächenbestand	- verteilte Standorte in räumlicher Nähe zentral in Weimar → mehrere verdichtete Einzelstandorte - Altersstruktur: (Gebäude im Landeseigentum, ca.-Angaben) • 45 % denkmalgeschützt • 1700-1900: 22% • 1900-1950: 21% • 1950-2000: 39% • 2000-2012: 18% - sehr großer Sanierungsbedarf - Verdichtungen sollen zukünftig weiter erreicht werden
Flächenbilanz	Bedarf (ehemals Überhang → durch Flächensteuerung wurde dieser ausgeglichen)

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	digitale Raumdatei im CAFM-System
unterstützende Instrumente	- hochschulweite Flächenbedarfsplanungen - digitale Raumdatei - CAFM-System - Lehrraumverwaltungsprogramm - hochschulweite Flächenbedarfsplanungen (jährlich) - Auslastungsuntersuchungen für Lehrräume (ca. 2 mal im Jahr und nach Bedarf)

²⁵¹ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 68-70.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Steuerungsverfahren	- zentrale Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch Hochschulleitung - Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Nutzern und der Hochschulleitung - Flächenverteilung in Gremien (AG-Flächen) - zentral (vom Servicezentrum für Computersysteme und Computerkommunikation) und dezentral (über Fakultäten) gesteuerte PC-Pools - zentrale Lehrraumvergabe (hochschulweit) - dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen)
Modelltypbezeichnung	keine
Gründe und Zielsetzung	- Ausgleich von Über- bzw. Unterversorgung mit Flächen zwischen Fakultäten → ausgeglichene Flächenversorgung wird angestrebt - höhere Auslastung anstreben - Flächenzuordnung überarbeiten: Bildung von Zentren nach Fachrichtungen, Flächenverdichtung
einbezogene Bereiche	alle
einbezogene Flächen	alle
Steuerungsebene	Fakultäten
Strategische Verantwortungsebene	Universitätsleitung (Kanzleramt)
Operative Verantwortungsebene	Kanzleramt
Organisatorischer Ablauf	- ehemaliges Bonus-Malus-System, seit 2012 nicht mehr angewendet: • ehemals unausgeglichene Flächenverteilung zwischen Fakultäten jetzt fast ausgeglichen → durch Flächensteuerungsmodell Disparitäten beseitigt, Anwendung nicht mehr notwendig • für Interimslösungen in der Coudraystraße wegen Neu- und Umbau Malusmodell nicht zielführend • nach Abschluss Umstrukturierungen (Bildung der Zentren, inkl. Neu- und Umbau Coudraystraße) Flächenverteilung hochschulweit ausgeglichen - Kurzbeschreibung ehemaliges Bonus-Malus-Modell: • Integriert in Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten • Fakultäten mit Überhang: Malus • Fakultäten mit Bedarf: Bonus • Malus- bzw. Bonuszahlungen über hochschulinterne Mittelzuweisung → Mittelumverteilung

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Nutzern (Fakultäten) und der Hochschulleitung: • nach Bedarfsermittlung (anhand von HIS entwickeltes, für Bauhaus-Universität Weimar spezifisch angepasstes Flächenbedarfsberechnungsmodell) erfolgt Soll-Ist-Gegenüberstellung • Soll-Ist-Vergleich: Grundlage für Vereinbarungen • aktuell in Vereinbarungen: genereller Hinweis auf Flächenabbau - Flächenverteilung in Gremien (AG-Flächen): • setzt sich zusammen aus Vertretern aller Fakultäten und Kanzler • tagt 2 bis 4 mal jährlich nach Bedarf (bei Antragstellungen sowie hochschulweiten Umstrukturierungsentscheidungen z. B. durch Umbaumaßnahmen) • Ziele: ▪ Einbeziehung aller Betroffenen ▪ kooperative Entscheidungen über Ausgleich und Abbau von Disparitäten ▪ Einbeziehung in Raumplanungen ▪ Vermittlung von Planungsständen und Entscheidungen, z. B. im Zuge von Umstrukturierungen ▪ Abbau von Anmietungen
Finanzierung im Hochschulhaushalt	- einmalige Implementierung und Nutzung eines Flächenbedarfsmodells (Finanzierung über Hochschulhaushalt) - ehemalige Bonus-, Maluszahlungen: Mittelumverteilung zwischen Fakultäten
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	keine
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	Fläche ist aktuell kein Mittelverteilungskriterium mehr
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	- Bonus-Malus-Modell abgeschafft - weitere Steuerungselemente in Anwendung
Zeithorizont	2006 Planungsbeginn für Bonus-Malus-Modell 2007 spezifisch angepasstes Modell zur Flächenbedarfsbemessung, Einführung Bonus-Malus-Modell 2009 Weiterentwicklung Flächenbedarfsbemessung 2011 Bonus-Malus-Modell abgeschafft (Anwendungsdauer: insgesamt 4 Jahre)
Nutzerakzeptanz	insgesamt hoch

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Modellwirksamkeit	- durch Bolognaprozess generell abnehmende Modellwirksamkeit, da ca. 20% größerer Platzbedarf als vorher - Bonus-Malus-Modell hat grundsätzlich Flächendisparitäten zwischen Fakultäten und Flächenüberhänge beseitigt

5.3.2. Fachhochschule der Wirtschaft Hannover

Die private Fachhochschule für die Wirtschaft in Hannover ging 1996 aus einer Bildungseinrichtung für informationsverarbeitende Berufe und auf Initiative der Nixdorf AG hervor. Interessante Ausnahmen bei den Flächensteuerungsinstrumenten stellen die quartalsweise Organisation des Dualen Studiums, das Klassenraumprinzip sowie wie die performanceorientierten Arbeitsverträge mit den Lehrenden, die Zielvereinbarungen zur Kostendeckung und entsprechende Prämienzahlungen vorsehen, dar.

Interview in Hannover am 28.01.2013	
Interviewpartner:	Prof. Dr. Karl-Wilhelm Müller-Siebers, Präsident
Interviewer:	Marcelo Ruiz

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	1.110 m² NF 1-6
Studierende	550 (Stand 2013)
Personal	39
Hochschulprofil	Fachhochschule für Wirtschaft
Fächerkanon	BA: - Betriebswirtschaftslehre (berufsbegleitend); - Informatik; - Wirtschaftsinformatik; - Mechatronik; - Wirtschaftsingenieurwesen MA: - Business Process Engineering; - Controlling und Risikomanagement; - Marketing und Vertrieb
Rechtlicher Status	- Private Hochschule, - gemeinnützige GmbH
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	New Public Management orientiertes Verständnis

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Kaufmännisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	Mietmodell, Mietlaufzeiten von 5 Jahre mit der FHDW-Trägersgesellschaft, Mietzins setzt sich zusammen aus kalkulatorischen Zinsen und Abschreibungen, einzelne Räume können abgemietet werden
Flächenbestand	- kleiner Campus mit 2 Gebäuden - gute Bausubstanz - kein Sanierungsbedarf
Flächenbilanz	Flächen werden gemäß Bedarf und finanzieller Ausstattung angemietet

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	Excel-Raumliste
unterstützende Instrumente	Studierendendaten
Steuerungsverfahren	- Zentrale Steuerung der Raumbellegung - Zielvereinbarungen zur Kostendeckung werden mit Abteilungsleitern und auch mit Dozenten geschlossen (performance-orientierte Arbeitsverträge). Darin enthalten sind die Unterrichtsleistung, der Einsatz, die Aufnahmezahlen, Beginntermine. Die Flächenkomponenten sind impliziert, beispielsweise durch die Aufnahmeanzahl. - Die vereinbarte Kostendeckung (Prämie = halbes Monatsgehalt) hat Konsequenzen für die Ressourcennutzung. Bei Nicht-Erreichen der Kostendeckung kann man theoretisch Personal einsparen. Aber es werden eher Flächen abgewählt. So entsteht der Druck, die Flächen-nutzung zu optimieren. - reduzierte Bürounterbringungsstandards (keine Einzelbüros) - Kapazitätsplanung
Modelltypbezeichnung	- Zielvereinbarungen, - 4-quartalisches Studienkonzept ohne vorlesungsfreie Zeiten - Klassenraumprinzip
Gründe und Zielsetzungen	alle Kosten verursachende Größen werden gesteuert, Flächen gehören dazu
einbezogene Bereiche	alle
einbezogene Flächen	Seminar-/Unterrichtsräume
Steuerungsebene	Gesamthochschule

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Strategische Verantwortungsebene	Präsidium
Operative Verantwortungsebene	einzelne Lehrkörper
Organisatorischer Ablauf	- Quartalsweiser Wechsel von Theorie- und Praxisphasen mit Studienbeginn im Oktober und Januar eines Jahres, - 75 % der Ba-Studierenden beginnen im Oktober, - 100 % der Ma-Studierenden beginnen im Januar - zentrale Veranstaltungsplanung: keine ‚Freistunden‘ für Studierende - Öffnungszeiten aller Unterrichtsräume: 7.30 – 22.00 Uhr an 365 Tagen/Jahr - Klassenraumprinzip: Im Oktober werden Studierende auf z.B. 4 Studiengruppen aufgeteilt. 70% der Kurse (Pflichtkurse) bleiben stabil und ermöglichen eine Klassenraumzuteilung. 30% sind Wahlkurse. - Niedrig ausgelastete PC-Pools (6 Räume, 205 PC's) wurden durch individuelle Notebook-Ausstattung und Tische mit Strom- und Netzwerkan schlüssen ersetzt. - Sicherung der Räume mit Transponder-Zugangssystem
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Prämien für Einhaltung der vereinbarten Ziele sind im Personalaushalt enthalten
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	keine zusätzlichen Kosten erforderlich
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	laufend
Zeithorizont	
Nutzerakzeptanz	- Studierende begrüßen die Laptopsausstattung - Mitarbeitende werden durch Prämiensystem motiviert
Modellwirksamkeit	- Hochschule arbeitet effizient - vergleichbare Flächenrichtwerte werden unterschritten

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

5.3.3. Hanzehoogeschool Groningen (NL)

Die Hanzehogeschool zählt zu den größten Universities of Applied Sciences in den Niederlanden. Niederländische Hochschulen wurden Mitte der 1990er Jahre zu Eigentümerinnen ihrer Hochschulimmobilien. Damit unterliegen sie grundsätzlich anderen liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen als die meisten Hochschulen in Deutschland.

Interview in Hannover am 01.02.2012	
Interviewpartner:	Jan Fokko Lukkien (Berater Stabsstelle Finanzen)
Interviewer:	Marcelo Ruiz, Anke Schwanck, Silja Tyllilä

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	ca. 100.000 m² NF 1-7.1 (!)
Studierende	25.760 (Stand 2011)
Personal	2.800 (Stand 2011)
Hochschulprofil	Fachhochschule
Fächerkanon	19 Schools bieten an: - Technik - Sozialwesen - Sport und Gesundheit - Wirtschaft und Management - Kunst
Rechtlicher Status	- Private Stiftung, - staatlich anerkannte Hochschule, - autonom, vollständige Budgetfreiheit (Personal-, Lehr- u. Baubereich)
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- New Public Management - 5 Jahresplanung des Präsidiums und der Institute - Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule, bei Nichterreichung Reduzierung des Budgets (die Qualitätsaspekte werden von der Hochschule definiert) - Übernahme der Zielvereinbarungen in Hochschule hinein, jedoch ohne Flächenrelevanz

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Hochschulhaushalt	Globalhaushalt - staatliche Finanzierung abhängig von Studierendenzahlen, Studiendauer (innerhalb der Regelstudienzeit), Studiengebühren, - Sponsoring durch Gemeinde und Provinz
Rechnungslegung	Doppik
Liegenschaftsorganisationsmodell	Eigentümerin
Flächenbestand	- größter Gebäudeanteil auf Campus (weitere 3 kleine Standorte in Stadt) - 3 Standorte außerhalb der Stadt (einer davon 250 km entfernt) - 14 % mit Denkmalschutzauflagen - kein Sanierungsbedarf
Flächenbilanz	Genereller Überhang

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	- Digitalisierte Raumdatenbank in Excelformat, (Analysen mit SPSS) - digitale CAD-Grundrissdaten
Unterstützende Instrumente	- hochschulweite Flächenbedarfsermittlung für fachliche Einrichtungen (abgesenktes Bedarfsberechnungsmodell Rumhbo'n²⁵²), - Lehrraumauslastungsuntersuchungen, - Investitionspläne, - Mehrjahresinstandsetzungspläne, - Langjährige Studentenprognosen
Steuerungsverfahren	Ist-Stand - hierarchische Flächensteuerung: • zentrale Raumzuweisung in Verantwortung des Präsidiums unter Einbeziehung Stabsstelle Immobilien an Schools • begrenzte Durchsetzungskraft bei unbequemen Ressourcenumwidmungen, strategisches Vorgehen erforderlich

²⁵² Raumbedarfsberechnungsmodell für Fachhochschulen, vgl. MOOIJ (1990).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Steuerungs- verfahren	Ist-Stand - Flächenverteilung in Gremien: • „Stuurgroup Huisvesting“²⁵³, Themen: Neubau, Flächenzuteilungen, vorhandene Finanzen, Renovierungen, geplantes Bonus/Malus • PO-Facilitymanagement²⁵⁴, Themen: Nutzung der Gebäude, Regeln, Unterbringung, Energie • PO-Finanzen: Kosten der Unterbringung In beiden PO's diskutieren Dekane, Stabsstellen (Finanzen od. Facilities) sowie Prorektor Finanzen und beraten das Präsidium. - dezentrale Ressourcenverantwortung auf Ebene der Schools und auf Ebene der Zentralen Einrichtungen (Verhandlungen mit neuen Professoren führt Dekan) • Büroflächen • Praktikumsflächen, Labore und Werkstätten - zentrale Raumvergabe • edv-gestützte Belegung der allgemeinen Lehrräume (räumliche Bezüge werden mit Priorität behandelt, Studierende können freie Zeiten auch buchen) • Zentralbibliothek, einschichtiges Bib.-system (nur Kunst mit eigenem Standort) • IT-Services, PC-Pools (nur Design und Informatik mit eigenen Plattformen wegen experimenteller Nutzung) - Kennzahlenvergleiche: unsystematische Anwendung, meist nur von Schools, wenn sie zu eng untergebracht sind - Strategische Flächenorganisation: bei Neubauten und Renovierungen werden optimierte Flächenkonzepte auf der Basis der Bedarfskennzahlen umgesetzt Planung - Wiedereinführung Bonus/Malus-Modell ab Abweichung von 5 %
Modelltypbezeichnung	- HG-Normierung (Hanzehogeschool Groningen-Normierung) - Bonus-Malus-Modell
Gründe und Zielsetzung	- Abbau von Überschüssen, gerechte Flächenallokation, Kosteneinsparung - Eigentumsübergang: Verkauf der Gebäude vom Staat an Hochschulen - Begrenzung der finanziellen Mittel - Differenz zu Lasten der Hochschule: zur Verfügung gestellte Immobilienzuschüsse vom Staat geringer als Immobilienausgaben
Einbezogene Bereiche	Fachliche Einrichtungen

²⁵³ Übersetzung des Interviews: Steuerungsgruppe Unterbringung.

²⁵⁴ Übersetzung des Interviewers für „PO“, bzw. „Portefeuille Overleg“: Arbeitsgruppe oder Beirat.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Einbezogene Flächen	Sämtliche Flächen
Steuerungsebene	Schools
Strategische Verantwortungsebene	Präsidium
Operative Verantwortungsebene	Stabsstelle Immobilien
Organisatorischer Ablauf	Berechnung Bonus/Malus durch Stabsstelle
Finanzierung im Hochschulhaushalt	- Finanzierung aus Immobilienhaushalt im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung - organisatorische Zuständigkeit: operative und strategische Planung und Steuerung: 1 Person
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Finanzierung aus Haushalten der Schools
Einbindung in übergeordnete Steuerungsmechanismen	hochschulinterne Mittelverteilung/Budgetierung
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	- Anlehnung an staatliche „Rumhbo´n“ und Studiengebühren - vorgegebene Budgetierung durch den Staat
Status der Steuerung	(Re-)Implementationsphase
Zeithorizont	- Einführung Bonus-Malus-Modell nach Beschluss des Präsidiums in 2015 Jahren (evtl. dann auch schon sofort Einführung des Mieter-Vermieter-Modells) - Keine Einführung notwendig, wenn Reduzierung des finanziellen Drucks durch Abmietungen, Vermietungen, höhere Studentenzahlen
Nutzerakzeptanz	Akzeptanz entsprechend der Raumsituation bzw. der Flächenbilanz
Modellwirksamkeit	- Generell positive Einschätzung für das Modell - bereits jetzt Raumbedarfsbemessung/ Bonus-Malus-Berechnungen für Diskussion zwischen Beteiligten hilfreich

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

5.3.4. Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar

Die Hochschule für Musik FRANZ LISZT (HfM) Weimar ist eine traditionsreiche Hochschule, die auf einer Idee von Franz Liszt beruht. 1872 gründete der List-Schüler Carl Müllerhartung die erste Orchesterschule Deutschlands.²⁵⁵ Heute besteht an der Hochschule Franz Liszt ein umfangreiches Angebot in der Instrumentalpraxis, der Musikforschung und der Musikvermittlung.²⁵⁶

Als Musikhochschule mit einer typischen Größe und einem vergleichbaren Angebot zu anderen deutschen Musikhochschulen wird das Flächenmanagement der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar exemplarisch vorgestellt.

Interview in Weimar am 5. Juni 2013	
Interviewpartner:	Christine Gurk (Kanzlerin), mit Ergänzungen durch das Servicezentrum Liegenschaften von: Ina Flohr (vom 12. Juni 2013) Marion Kräher (vom 24./25. Juni 2013)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: Juni 2013): 9.663 m ²
Studierende	828 (Stand WS 12/13)
Personal	197 (Stand Juni 2013)
Hochschulprofil	Musikhochschule
Fächerkanon	Fakultät I : – Institut für Streichinstrumente und Harfe – Institut für Blasinstrumente und Schlagwerk – Institut für Dirigieren und Opernkorrepetition – Institut für Gesang Musiktheater – Institut für Gitarre

²⁵⁵ Vgl. HFM WEIMAR (2014b).

²⁵⁶ Vgl. HFM WEIMAR (2014a).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	Fakultät II : – Institut für Tasteninstrumente – Institut für Alte Musik – Institut für Jazz – Institut für Neue Musik – Institut für Musikpädagogik Fakultät III : – Institut für Schulmusik und Kirchenmusik – Institut für Musikwissenschaft Weimar-Jena²⁵⁷
rechtlicher Status	Körperschaft des öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	– aktuell Erstellung eines Entwicklungsplanes für die Hochschule, aufgrund der Finanzierungsänderungen durch das Land – Ziel für HfM: Ausbildung von Orchesterinstrumenten → Kern der HfM: Hochschulorchester – in der Regel: pro Instrument Einzelbesetzung der Professur (Ausnahmen z. B. bei Violine, Klavier)
Hochschulhaushalt	sehr flexibilisierter Haushalt, aber noch kein Globalhaushalt, da Einschränkungen bei einigen Haushaltstiteln
Rechnungslegung	Doppik und parallel für Land kameralistisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	konventionell: – Land ist Eigentümer der Liegenschaften – unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen²⁵⁸ Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und mit eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenzen)²⁵⁹
Flächenbestand	– 11 Einzelgebäude im Stadtgebiet von Weimar, über die Stadt verteilt – 99 % (der landeseigenen Gebäude, Anteil bezogen auf die NGF) als Einzeldenkmal geschützt – Altersstruktur (der landeseigenen Gebäude, bezogen auf die NGF) • 1700-1800: 51 % • 1800-1850: 0% • 1850-1900: 49 % • 1900-2000: 0 % • 2000-2013: 0,2 %

²⁵⁷ Vgl. HFM WEIMAR (2011).

²⁵⁸ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 68.

²⁵⁹ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012) S. 20 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	– Fertigstellung der Sanierungen sämtlicher Gebäude zwischen 1992 und 1998, danach wieder Auflaufen eines neuerlichen Sanierungsstaus – keine Verdichtungsmöglichkeiten
Flächenbilanz	– ca. 140% an Studierenden belegen die zur Verfügung stehende Fläche lt. Bedarfsberechnung nach Landesvorgaben (→ rechnerische Überbelegung) – für Hochschulbetrieb ausgeglichene Flächenbilanz – Bedarf für mittleren Konzertsaal (mit ca. 500 Plätzen)

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	Raumbuch / digitale Raumdatei in CAFM-System (komplett digitalisiert als CAD-Daten)
unterstützende Instrumente	– Lehrraumauslastungsuntersuchung: bei Bedarf Stichproben für ausgewählte Flächenbereiche – digitale Raumdatei – CAFM-System – Lehrraumverwaltungsprogramm – hochschulweite Flächenbedarfsplanungen (jährlich für Land, ist gleichzeitig Grundlage für eigene Planungen)
Steuerungsverfahren	– hierarchische Flächensteuerung – Flächenverteilung in Gremien (im Senat): für Grundsatzentscheidungen und bei Zusatzbedarfen → seit Ende Sanierungsmaßnahmen bei Hochschulgebäuden 2001 keine grundsätzlichen Änderungen – strategische Flächenorganisation: im Zuge der Sanierungen und Baumaßnahmen – Mehrfachnutzungen: • intern: insbesondere von Bedeutung für Unterrichtsräume, werden gleichzeitig als Übungsräume genutzt • Vermietung an Externe (wird durch Hochschule nicht aktiv betrieben) → nur bei gezielten Anfragen – Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen: nur für Musikwissenschaften relevant – flexibilisierte Mietverträge: Bedeutung nur für Drittmittelprojekte → generell sehr geringe Bedeutung für Hochschule
Modelltypbezeichnung	keine vorhanden
Gründe und Zielsetzung	– zur Strukturierung und Regulierung des Hochschulbetriebes für alle Hochschulangehörigen → Stabilität für Studierende und Lehrende – räumliche Konzentration von Instrumentengruppen – Gewährleistung des Überblicks für Hochschulleitung

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

einbezogene Bereiche	- Fakultäten und - zentrale Einrichtungen (Verwaltungsflächen)
einbezogene Flächen	- Raumvergabe für Übungs-, Lehrräume und Konzertsäle - Verwaltungsflächen der zentralen Einrichtungen: Raumvergabe statisch (Bereich sehr klein und durch Kanzlerin selbst überschaubar) → i.d.R. keine Anpassungen notwendig
Steuerungsebene	- Steuerung generell auf Raumebene - Fakultät: Steuerung der Lehrräume für Seminare, Vorlesungen (2 Räume)
Strategische Verantwortungseben	Kanzlerin
Operative Verantwortungsebene	- Konzertsäle: zentral über Veranstaltungsbüro - Lehrräume: Steuerung durch Fakultäten
Organisatorischer Ablauf	- situative Anpassungen bei Bedarf - Raumzuordnung: • Professoren haben keine festen Büros oder Unterrichtsräume • Professoren arbeiten und üben zuhause • 2 bis 3 Professoren teilen sich einen Unterrichtsraum → interne Absprachen für Belegungszeiten • nach Lehrstunden steht Unterrichtsraum wieder allen Studierenden als Übungsraum zur Verfügung • Ausnahme: Musikwissenschaftler haben eigenes Büro und Sekretariat, aber keine wissenschaftlichen Mitarbeiter (nur bei Drittmittelprojekten) - Unterrichtsräume für Professoren: • i.d.R. werden Räume einmal zugeteilt • nach Ausscheiden eines Professors wird Raum von Hochschulleitung neu vergeben, i.d.R. an Nachfolgeprofessur • wenn keine Lehre, dann frei verfügbar als Übungsräume für Studierende - Übungsräume für Studierende: • Öffnungszeiten: Montag bis Sonntag, 6.00 -22.00 Uhr • keine Raumreservierung möglich • Hauptgebäude Fürstenhaus: Studierende (außer Schulmusiker) erhalten gegen Pfand (Personal- oder Studierendenausweis) Schlüssel an Pforte, wenn Bedarf durch anderen Studenten besteht, dann Übezeit auf 2 Stunden begrenzt • Klostergebäude Am Palais (nur für Schulmusiker): Zugang zum Gebäude nur für Schulmusiker über Studierendenausweis als Zugangskarte • anderen Gebäude (außer Schulmusiker): Zugang zu den Räumen über Studierendenausweis als Zugangskarte

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	– Konzertsäle: • Reservierung zentral über Veranstaltungsbüro • der, der zuerst reserviert, erhält Raum
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht explizit notwendig
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht notwendig
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	Flächenbedarfsbemessung gegenüber dem Land auch zur internen Planung
Status der Steuerung	in Anwendung
Zeithorizont	keine Veränderung geplant
Nutzerakzeptanz	generell gegeben
Modellwirksamkeit	- Steuerung funktioniert - kein Anlass gegeben für Änderungen

5.3.5. Hochschule Magdeburg Stendal

Die Hochschule ließ 2012 zusätzlich zu eigenen, kontinuierlich durchgeführten Flächenberechnungen eine hochschulweite Flächenbedarfsermittlung extern durchführen, um einerseits den Informationsbedürfnissen des Landes gerecht zu werden und um andererseits eine neutrale Basis für die Aktualisierung einer flächenbedarfsbasierten Ausstattungskennziffer im internen Mittelverteilungsmodell zu erhalten. Die Ergebnisse der Bedarfsplanung wurden ebenso dazu genutzt, ein monetäres Flächensteuerungsmodell zu implementieren, dessen Einführung in 2014 geplant ist.

Interview in Magdeburg am 25.09.2013	
Interviewpartner:	Sibylle Planert (Controlling) Detlef Lange (Dezernent, Dezernat IV, Technik, Bau- und Liegenschaften)
Interviewer:	Marcelo Ruiz

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	37.462 m ² NF 1-6 (Stand: 04.2011)
Studierende	4.855 (Durchschnitt der letzten 4 Jahre bis WS 11/12 ²⁶⁰)
Personal	412 (Stand 31.12.2011 ²⁶¹)
Hochschulprofil	Hochschule für angewandte Wissenschaften
Fächerkanon ²⁶²	- Bauwesen, - Ingenieurwissenschaften und Industriedesign - Kommunikation und Medien - Sozial- und Gesundheitswesen - Wasser- und Kreislaufwirtschaft, - Angewandte Humanwissenschaften - Wirtschaft²⁶³
Rechtlicher Status	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- Leistungsorientierte Mittelverteilung - Kapazitätsplanungsmodell - Kosten- und Leistungsrechnung
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	kameralistisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	- Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenzen)²⁶⁴ - aktueller Reformprozess in Sachsen-Anhalt: • HS hat Antrag auf Übertragung des Eigentums an den Immobilien gestellt, Entscheidung bis 01.01.2015 • Vorbereitung durch Konzept für ein wissenschaftsadäquates Flächen- und Grundstücksmanagement

²⁶⁰ ohne gebührenpflichtige Weiterbildungsstudenten

²⁶¹ ohne Auszubildende, ohne stud. & wiss. HK

²⁶² identisch mit Fachbereichen

²⁶³ Vgl. HOCHSCHULE MAGDEBURG-STENDAL (o. J.c).

²⁶⁴ STIBBE ET AL. 2012, S. 21.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	- Lagebesonderheiten: 2 Standorte - Altersstruktur der Gebäude: Campus Herrenkrug Ensemble denkmalgeschützt • bis 1900: 0 % • 1900-1950: 71 % • 1950-1990: 0 % • ab 1990: 29 % - Sanierungsbedarf: • Großteil der Gebäude ab 1999 grundsaniert, zzgl. Neubauten • Steigender Sanierungsbedarf bei technischen Anlagen
Flächenbilanz	Ausgleich zwischen Überhang durch letzte Hochschulstrukturreform und neuem Bedarf durch Weiterbildung und Forschungsverfügungsflächen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	CAFM-System conjectFM mit raumgenauer Abbildung nach DIN 277, RNA, Nutzerangaben auf Ebene der Kostenstelle/Kostenträger, Planung: zum 1.1.2014 Integration von NC-Codes
Unterstützende Instrumente	- Hochschulweite Flächenbedarfsplanung als Teil des umfassenden Hochschulcontrollings (Personal, Studierende, Flächen) - Personalentwicklungsplanung - Flächenstandards des Landes
Steuerungsverfahren	Historische Entwicklung des Ist-Stands - Den Erstbezug begleitend stand eine Flächenbedarfsplanung von Schnell & Partner zur Verfügung, die als Richtschnur für die Flächenallokation verwendet wurde. - Fachbereichen wurden Gebäude zugeordnet, diese galten als Flächenrahmen innerhalb derer sich die Fachbereiche selbst organisierten. - Die Konkretisierung der Flächen, insbesondere der Ressourcen in den fachpraktisch ausgerichteten Neubauten, erfolgte in Prüfprozessen und Gesprächen im Rahmen des Planungsprozesses zur Großen Bau-maßnahme Campus Herrenkrug mit Fachbereichen oder zentralen Einrichtungen zur Konsensfindung mit den Nutzern.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Steuerungs- verfahren	Ist Stand - Duale Grundstruktur: • zentrales Management übergeordneter Flächenressourcen, • fachbereichsbezogene Zuständigkeit innerhalb des zur Verfügung gestellten Flächenrahmens - fallbezogene Belegungsplanungen bei Abweichung von Grundstruktur - dezentrale und zentrale Raumvergabe • Hörsäle und Seminarräume (50/50) • Praktikumsflächen/„Lehrlabore“: dezentral durch Fachbereiche • Studentische Rechnerräume/PC-Pools: in dezentraler (69 %) und zentraler (31 %) Verwaltung • Bibliotheksflächen: zentrale Bibliotheken an beiden Standorten • Werkstätten: dezentral in Fachbereichen • Lagerräume: dezentral in Fachbereichen in Planung zusätzlich - Bonus-Malus-Modell, Verrechnung über hochschulinterne Verteilung der Fachbereichsmittel
Modelltypbe- zeichnung	Bonus/Malus
Gründe und Ziel-setzungen	- Aufgabenstellung aus den Zielvereinbarungen mit dem Land - Schaffung von Forschungsverfügungsflächen und eines Flächenpools - bedarfsgerechte und effiziente Ressourcennutzung - Bonus/Malus: Schaffung von Kostenbewusstsein, bedarfsgerechte Flächenbereitstellung
einbezogene Bereiche	alle Fachbereiche, ohne zentrale Einrichtungen und Verwaltung
einbezogene Flächen	NF 1-6, alle Nutzungsbereiche
Steuerungsebene	Fachbereichsebene
Strategische Verant- wortungsebene	Hochschulleitung
Operative Verant- wortungsebene	- Dezernat IV Technik, Bau und Liegenschaften, Dezernat I Haushaltsangelegenheiten und Controlling - Personalaufwand derzeit nicht einschätzbar

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Organisatorischer Ablauf	Ist-Stand - Bedarfsorientierte Flächenverteilung Planung: Integration Bonus/Malus in hochschulinterne Mittelverteilung - Einmal jährliche Flächenbedarfsermittlung und Bilanzierung mit dem Bestand (differenziertes HIS-Parametermodell) - Vollkostenbasierte Preisbildung für Flächennutzung auf der Grundlage der Kostenflächenarten-Methode (raumscharf) - Berechnung der bedarfsbasierten Boni/Mali - Investive Mittel der Fachbereiche werden auf der Grundlage der Abschreibungen der Anlagegüter ermittelt. - LOM verteilt alle forschungs- und lehrrelevanten Haushaltsmittel (nicht nur die investiven) an die Fachbereiche - Geplant ist, erst die LOM zu errechnen und danach die Flächen durch Bonus/Malus-Rechnung darzustellen, mit dem Ziel Flächen- und Bewirtschaftungskosten transparent darzustellen und nicht mit den anderen Parametern der LOM zu vermischen.
Finanzierung im Hochschulhaushalt	- Finanzierung aus Mitteln der zentralen Verwaltung - Bonuszahlungen werden aus den Maluszahlungen bezahlt
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	aus Budgets der Fachbereiche
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	leistungsorientierte Mittelvergabe mit 2-stufiger LOM: 1. LOM mit allen Parametern – daraus ergibt sich die Mittelverteilung, 2. Bonus-Malus auf der Basis der unter 1. errechneten Mittelverteilung der LOM
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	Implementierungsphase
Zeithorizont	- Modellentwicklung 2011, - Implementierung 2012-2013, - erstmaliger Wirkbetrieb 2014 oder 2015 in Abhängigkeit der derzeitigen Hochschulstrukturreform
Nutzerakzeptanz	- unterschiedlich je nach Flächenanteil - bisher keine Erfahrungen
Modellwirksamkeit	Derzeit Modellstatus

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

5.3.6. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg²⁶⁵

Die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg betreibt seit 2006 ein monetäres Flächensteuerungsmodell. Obwohl das Modell die Fakultäten nur mit geringen monetären Konsequenzen belastet, hat es zu einer stärkeren Orientierung der Akteure an den Bedarfsflächen geführt und die Eigenständigkeit der Fakultäten gestärkt.

Interview in Magdeburg am 04.04.2012	
Interviewpartner:	Detlef Göthe (Dezernatsleitung Technik und Bauplanung) Adelheid Günther (Sachgebietsleiterin Bauliche Entwicklungsplanung und Liegenschaften, Abteilung Bau – und Liegenschaftsangelegenheiten, Dezernat Technik und Bauplanung)
Interviewer:	Marcelo Ruiz Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	109.000 m ² NF 1-6
Studierende	13.891 (Stand: WS 11/12)
Personal	1488 (nur Fakultäten, Stand 31.12.2011)
Hochschulprofil	Universität mit ingenieurwissenschaftlichem Schwerpunkt
Fächerkanon	– Maschinenbau – Verfahrens und Systemtechnik – Elektrotechnik und Informationstechnik – Informatik – Mathematik – Naturwissenschaften
Fächerkanon	– Medizinische Fakultät – Geistes-, Sozial- u. Erziehungswissenschaften – Wirtschaftswissenschaft
Rechtlicher Status	– Körperschaft öffentlichen Rechts, – konventionell mit Modernisierungsansätzen (Zielvereinbarungen, zielorientierte staatliche Mittelzuweisung, Hochschulstrukturplanung)

²⁶⁵ Ohne die medizinische Fakultät

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	outputorientierte Steuerung
Hochschulhaushalt	– Globalhaushalt auf der Basis des Landeshaushalts, 1- oder 2-jährig (investive Mittelzuweisungen zweckgebunden) – Fakultäten verfügen über Globalhaushalte
Rechnungslegung	Kameralistisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	– Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement²⁶⁶ – Antrag auf Eigentumsübertragung gestellt (Stand 2013)
Flächenbestand	– Zentralkampus – Baujahr: • ab 1956, • einzelne 1905/1910, • Gründerzeitgebäude unter Denkmalschutz
Flächenbestand	– Altersstruktur/Sanierungszustand: • ca. 2/3 der Bauten Neubauten bzw. komplett saniert; • 1/3 vor 1990 und unsaniert • aktuell geringer Sanierungsbedarf (12 Mio. € gemäß BBN ohne Gebäudekomplettisanierungen, ohne Bauunterhalt), Tendenz steigend
Flächenbilanz	ausgeglichen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	- digitale Raumdatenbank, aktuell CAD-Ausbau geplant - Einbindung in CAFM-System CONJECT: alle Nutzer können zukünftig über Web-Portal Raumdaten einsehen und korrigieren
unterstützende Instrumente	– hochschulweite Flächenbedarfsplanungen auf Fakultätsebene (nach Studierenden in der Regelstudienzeit, Personalzahlen Haushalt und Drittmittel, jährliche Anpassung, Nutzungsbereichsdefinition nach WEIDNER-RUSSELL ET AL. (1997), 10 % Raumverschnitt) – detaillierte Berechnungen für zentrale Einrichtungen und zentrale Verwaltung – Berechnungen für Neuberufungen – Auslastungsuntersuchungen bei Hörsälen und Seminarräumen (=> Effekt: 10% höhere Auslastung)
Steuerungsverfahren	– Berufungs- und Bleibeverhandlungen – Zentrale edv-gestützte Belegungsplanung der Hörsäle und Seminar-

²⁶⁶ STIBBE ET AL. (2012), S. 21.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	räume - Dezentrale Raumbelegung durch Fakultäten, z.B. nicht-zentral verwaltete Seminarräume - Malussystem: • Zahlungspflicht bei Flächenüberhang (Bilanz), Boni werden nicht ausgezahlt • Malus 30% der monatliche Grundmiete 7,67 €/m² • zuzügl. Gewichtungsfaktoren: 1,5 für Lehre (11,51 €/m²), Faktor 3 für Labore (23,01 €/m²) • eingelegene Mittel fließen in Innovationsfonds • Bemessungseinheiten, deren Gebäude in Sanierung sind, werden nicht negativ sanktioniert
Modelltypbezeichnung	Flächenmanagementmodell
Gründe und Zielsetzung	- Verantwortung für bedarfsgerechte Flächenausstattung - externe Legitimation und Berichterstattung (Ministerium verlangte ein Flächensteuerungsinstrument) - Stärkung Kostenbewusstsein - Stärkung Verantwortungsbewusstsein für Flächenauslastung
einbezogene Bereiche	Fakultäten
einbezogene Flächen	- NF 1-6, ohne Bibliotheksflächen - Zentral verwaltete Lehrflächen werden auf die Fakultäten umgelegt, als Umlegungsschlüssel werden die gebuchten Platzstunden zugrunde gelegt (ungeachtet der tatsächlichen Inanspruchnahme der Plätze durch geringere Gruppenstärken)
Steuerungsebene	Fakultäten
Strategische Verantwortungsebene	Rektorat und Senat
Operative Verantwortungsebene	Dezernat Technik und Bauplanung
Organisatorischer Ablauf	- Fakultäten kümmern sich um Tagesgeschäft der Raumvergabe, interne Raumanpassung - Referenten des Dekans als Ansprechpartner für Flächensteuerungsmodell - Berufungszusagen werden mit Flächensteuerung abgeglichen, bei Problemen muss zunächst Dekan klären, erhält bei Bedarf Unterstützung durch Technik und Bauplanung - Jährliche Berechnung, zum Jahresende werden Daten abgefragt (31.12 Stichtag für Personal, Studierende des WS, Drittmittel im Jahresdurchschnitt), - Januar/Februar Neuberechnungen der Bilanz, d.h. Abstimmung mit Referenten,

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- Übermittlung an Finanzdezernat und Eingang ins Mittelverteilungsmodell, - zur Bestätigung ins Rektorat, dann Planungs- und Haushaltskommission, dann Bestätigung im Senat - Im Problemfall: Abklärung mit Referenten, kam bisher noch nicht vor, dann Dekan, dann Senat
Finanzierung im Hochschulhaushalt	im Dezernat Technik und Bauten für Bedarfsplanung zuständig: - 25%-Stellenanteil einer Haushaltsstelle für Bedarfsplanung zuständig - 25%-Stellenanteil einer Haushaltsstelle für Pflege Raumdatei zuständig
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Berücksichtigung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung: direkter Abzug bei Haushaltszuweisung an Fakultäten
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	s.o.
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	laufend
Zeithorizont	- Einführungsbeschluss des Senats am 19.10.2005 - In Betrieb ab 2006 - Evaluierung in Arbeit, evtl. Vereinfachung - geplant: Stärkung der Verantwortung und Informationsbasis der Fakultäten
Nutzerakzeptanz	wird akzeptiert
Modellwirksamkeit	- Diskussion (Verwaltung-Fakultäten) um Flächen wurde sehr stark reduziert, Modell trägt zur Schärfung des Bewusstseins für Eigenständigkeit der Fakultäten bei, z.B. Einführung dezentraler CAFM-Zugriff - Annäherung des Bestands an Bedarf bzw. Orientierung am Bedarf durch begrenzende Wirkung des Modells

5.3.7. Katholische Stiftungsfachhochschule München

(Betrachtung nur des Standortes in München)

Die Katholische Stiftungsfachhochschule München ist eine junge Fachhochschule in kirchlicher Trägerschaft. 1971 ging sie aus vier höheren Fachschulen hervor. Die Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Pflegewissenschaften. Die praxisorientierte Ausbildung steht dabei im Vordergrund der Fachhochschule.²⁶⁷

Als kleine Fachhochschule in kirchlicher Trägerschaft mit geisteswissenschaftlichem Schwerpunkt und der im Vordergrund stehenden Lehre wird das Flächenmanagement der Katholischen Stiftungsfachhochschule München exemplarisch vorgestellt.

Interview in München am 13.08.2013	
Interviewpartner:	Wolfram Stadler (Katholische Stiftungsfachhochschule München, Leiter Zentrale Dienste)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: 2013): 5072 m ²
Studierende	2105 (gesamt, Stand: WiSe 2011/2012) 1591 (am Standort München, Stand: WiSe 2011/2012) ²⁶⁸
Personal	78 (Verwaltungsmitarbeiter, Professoren, ohne wiss. Mitarbeiter, Stand: 2012)
Hochschulprofil	Fachhochschule
Fächerkanon	– Schwerpunkte: Soziale Arbeit, Pflege, Kindheitspädagogik – Fachbereiche: • Fachbereich Soziale Arbeit • Fachbereich Pflege²⁶⁹
Rechtlicher Status	Fachhochschule der Kirchlichen Stiftung des öffentlichen Rechts „Katholische Bildungsstätten für Sozialberufe in Bayern“ – Rechtsträger: Stiftung des öffentlichen Rechts „Katholische Bildungsstätten für Sozialberufe in Bayern“ – administrative Verwaltung: in Hochschule selbst (nur mit delegierter Unterschriftsberechtigung von Stiftung)

²⁶⁷ Vgl. KATHOLISCHE STIFTUNGSFACHHOCHSCHULE MÜNCHEN (2013b).

²⁶⁸ Vgl. KATHOLISCHE STIFTUNGSFACHHOCHSCHULE MÜNCHEN (2013c).

²⁶⁹ Vgl. KATHOLISCHE STIFTUNGSFACHHOCHSCHULE MÜNCHEN (2013a).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Rechtlicher Status	– prägend für Hochschule: paritätische Mitbestimmung in Hochschulleitung für Studenten
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	Budgetierung
Hochschulhaushalt	konventioneller Haushalt
Rechnungslegung	Budgetierung
Liegenschaftsorganisationsmodell	– Vermieter-Mietermodell zwischen Erzbistum München und Freising (für Standort München) und Stiftung – alle bayrischen Diözesen beteiligen sich an Miete – Grundstückseigentum: Erzbistum München und Freising – Bauherrenfunktion und Bauabteilung: Erzbistum München und Freising – Gebäudemanagement: Hochschule und Erzbistum München und Freising
Flächenbestand	– München: Campus im Innenstadtbereich Münchens (Darstellung dieser Fallstudie bezieht sich nur auf diesen Standort) und – Benediktbeuern: Teil der Klosteranlage – Standort München: 70er Jahr Bauten – hoher Sanierungsbedarf: insbesondere zur Einhaltung der Sicherheitsstandards, notwendige energetische Sanierung und Sicherheitsanforderungen – Verdichtungsmöglichkeiten: nur punktuell
Flächenbilanz	Bedarf

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	digital im Belegungsplan, inkl. Angaben zu Ausstattung, Größe, Anzahl Plätzen, teilweise Grundrissdarstellung
unterstützende Instrumente	– hochschulweite Auslastungsuntersuchungen nach Räumen über Lehrraumverwaltungssystem und gekoppelter Einschreibeübersicht der Studierenden: tagesgenaue Übersicht möglich – Studierendenqualitätsmonitor: dort wird subjektive Wahrnehmung zu Hochschulflächen abgefragt: 1 mal pro Jahr – digitale Raumdatei – Lehrraumverwaltungsprogramm: • zur Zeit Eigenentwicklung, Übertragung in anderes System geplant • Raumverwaltungssystem verknüpft mit Lehrdeputat für Lehrenden (wird über das System automatisch berechnet) – Flächenbedarfsberechnungen: • 1 mal pro Semester

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- Planungen innerhalb der Fachbereiche über Inscriptionsdaten (Einschreibungen der Studierenden) und Erfahrungswerte der Lehrenden - Meldung an Abteilung Zentrale Dienste
Steuerungsverfahren	Ist-Stand: - Flächenverteilung in Gremien für Lehrräume - dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen) - zentrale Vergabe der Prüfungsräume - zentrale Raumvergabe für Hochschulverwaltung selbst - zentrale Konzeptentwicklung für Flächenverteilung, Flächensteuerung bei Abteilung Zentrale Dienste - Mehrfachnutzungen - strategische Flächenorganisation - Virtualisierung der Lehre abgeschafft: - Anmietung von Lehrräumen außerhalb des Campus: Lehrräume wurden von Lehrenden nicht angenommen
Modelltyp-bezeichnung	nicht vorhanden
Gründe und Zielsetzung	- konzeptionelle Vorbereitung von Sanierungs- und Neubaumaßnahmen - zusätzlicher Studienangebote inklusive entsprechender Raumbedarfe geschaffen und in Planung → Reaktion auf steigende Flächenanforderungen aus der Lehre - Flexibilität der Raumnutzung durch variable Gruppengrößen bei Lehre und Fortbildungen → Räume flexibler nutzbar machen → höhere Auslastung erreichen - Konkurrenz der Bereich in der Raumnutzung - Aufgrund zu knapper Raumkapazitäten ist eine differenzierte Raumverteilung erforderlich
einbezogene Bereiche	- Lehrraumvergabe: alle Fachbereiche - zentrale Raumvergabe: Hochschulverwaltung - zentrale Konzeptentwicklung für Flächenverteilung, Flächensteuerung bei Abteilung Zentrale Dienste: komplette Hochschule - Mehrfachnutzungen: komplette Hochschule, insbesondere Lehrräume - strategische Flächenorganisation: komplette Hochschule, insbesondere Lehrräume - Virtualisierung der Lehre: alle Fachbereiche
einbezogene Flächen	entsprechend den einbezogenen Bereichen und den Steuerungsinstrumenten: Lehr- und Verwaltungsflächen
Steuerungsebene	- Lehrraumvergabe: Fachbereiche - zentrale Raumvergabe: Hochschulverwaltung - zentrale Konzeptentwicklung für Flächenverteilung, Flächensteuerung

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	bei Abteilung Zentrale Dienste: komplette Hochschule – Mehrfachnutzungen: komplette Hochschule – strategische Flächenorganisation: komplette Hochschule – Virtualisierung der Lehre: Fachbereiche
Strategische Verantwortungseben	– Lehrraumvergabe: Fachbereichsleitung – zentrale Raumvergabe: Abteilung Zentrale Dienste – zentrale Konzeptentwicklung für Flächenverteilung, Flächensteuerung bei Abteilung Zentrale Dienste: Hochschulleitung – Mehrfachnutzungen: Hochschulleitung – strategische Flächenorganisation: Hochschulleitung – Virtualisierung der Lehre: Fachbereiche und Lehrstühle
Operative Verantwortungsebene	– Lehrraumvergabe: Fachbereichsassistenten bzw. Fortbildungskoordinator – zentrale Raumvergabe: Abteilung Zentrale Dienste – zentrale Konzeptentwicklung für Flächenverteilung, Flächensteuerung bei Abteilung Zentrale Dienste: Hochschulleitung – Mehrfachnutzungen: Hochschulleitung – strategische Flächenorganisation: Abteilung Zentrale Dienste – Virtualisierung der Lehre: Fachbereiche und Lehrstühle
Organisatorischer Ablauf	Ist-Stand: – Flächenverteilung in Gremien für Lehrräume: • Planungskonferenz im Februar für Sommersemester bzw. im Juni für Wintersemester zu Eckdaten im Semester • Blockbildung für einzelne Studiengänge, um Stoßzeiten zu trennen, insbesondere für Freitag/Samstag • im Gremium beteiligt: ▪ Fachbereichsassistenten ▪ Fortbildungskoordinator ▪ EDV-Koordinator als Brücke zwischen digitaler- und analoger Welt (für Umsetzungsprobleme) ▪ Leiter Zentrale Dienste als Initiator und Moderator des Gremiums (zukünftig geplant; nur noch begleitend nicht mehr als Initiator) • Zuweisung der Räume als kollegialer Prozess für bevorzugte Räume • Überschneidungen von Räumen werden kollegial gelöst – Mehrfachnutzungen: • wenn keine Lehrveranstaltungen in Lehrräumen stattfinden, stehen diese Lehrräume den Studierenden für Gruppenarbeiten und als Arbeitsräume zu Verfügung, da ihnen kein Lesesaal und keine studentischen Arbeitsplätze zur Verfügung stehen • Förderung durch Entfunktionalisierung von Lehrräumen • durch Standardisierung soll versucht werden Reibungsverluste, die

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	aus unterschiedlichen Ausstattung entstehen zu beseitigen und den Raumwechsel dadurch zu vereinfachen: derzeit werden Lehrräume technisch gleich ausgestattet: mit gleichem Touchdisplay, gleichem Beamer, Anschluss nur über DVD, USB-Stick oder Netz, Installation der selben Programme an diesen Rechnern) • inkl. bauliche Maßnahmen, die Mehrfachnutzungen ermöglichen, z. B. ▪ werden im Bestand stationäre Instrumente in Musikraum durch Trennwand abgeteilt, damit ist ehemals reiner Musikraum für andere Lehrveranstaltungen nutzbar ▪ für Neubaufoyer geplant, dieses so zu gestalten, dass es gleichzeitig als Veranstaltungsraum genutzt werden kann • um Ablauf für Mehrfachnutzungen zu vereinfachen wurde eine Informationsstelle für die technische Versorgung eingerichtet: ▪ im Semester von Montag bis Samstag, 8.00 – 18.00 Uhr besetzt ▪ Aufgabe: Auskunftserteilung, Hilfestellung bei Problemen, Ausgabe von Medien, die nicht im Raum vorhanden sind → deutliche Reduzierung von Schnittstellenproblemen und Reibungsverlusten – strategische Flächenorganisation: • langfristige, mehrjährige konzeptionelle Planungen zu Umzügen, Verdichtungen durch die Abteilung Zentrale Dienste • Verdichtung z. B. bei Neubesetzungen in der Verwaltung • Umzüge aufgrund von Umstrukturierungen oder Verdichtungsmöglichkeiten innerhalb der existierenden Hochschulgebäude • kurzfristige Raumänderungen für z. B. Blockveranstaltungen möglich durch die Einführung eines Informationssystems, mit Angabe wo welche Lehrveranstaltung stattfindet (tagesaktuelle Darstellung online einsehbar und über Monitor im Foyer). – Virtualisierung der Lehre: • virtuelle Räume für Lehre schaffen → ortsunabhängig, weniger reale Räume benötigt • nur für ausgewählte Veranstaltungen • kein Konzept für gesamte Lehre in Planung: – Mehrfachnutzungen: Ausbau der standardisierten Ausstattung auf Inneneinrichtung der Lehrräume – zentrale Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch Hochschulleitung – Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen: • derzeit ist Abteilung Zentrale Dienste nicht in Berufungsprozess planmäßig integriert • derzeit schlechte Kommunikation muss sich zukünftig verbessern – Zielvereinbarungen zwischen Nutzern und der Hochschulleitung – monetäre Steuerung

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	– Berücksichtigung der Flächenversorgung im Rahmen der hochschulin-ternen Mittelverteilung – dezentral (z. B. in einzelnen Fachbereichen) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen – direkter Austausch von Räumen und Flächen zwischen den Hochschu-leinrichtungen
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezo-genen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in über-geordnete interne Steuerungs-mechanismen	interne Organisation der Hochschule spiegelt sich auch in Flächensteue-rung wieder
Einbindung in exter-ne Steuerungs-mechanismen	nein
Status der Steue-rung	in Anwendung
Zeithorizont	derzeit kein konkreter Zeitplan für Einführung bzw. Veränderung der Steue-rungsinstrumente
Nutzerakzeptanz	insgesamt positive Resonanz
Modellwirksamkeit	Maßnahmen bereits wirksam, trotzdem stößt System langsam an Grenzen → wegen Flächendefizit wenig Gestaltungspuffer

5.3.8. Gottfried Wilhelm Leibniz-Universität Hannover

Die Universität Hannover verfügt über mehrjährige Erfahrungen mit der monetären Flächen-steuerung und hat diese eingebettet in einen umfassenden Handlungsansatz. Ausführlich do-kumentiert wird die auf der Bedarfsermittlung aufbauende monetäre Flächensteuerung.

Interview in Hannover am 24.04.2013	
Interviewpartner:	Horst Bauer Dezernatsleitung Gebäudemanagement Dr.-Ing. Ralph Haas Sachgebietsleitung Bau, Dezernat Gebäudemanagement Rebecka A. Becker Sachbearbeiterin Flächenmanagement, Dezernat Gebäudemanagement
Interviewer:	Marcelo Ruiz Anke Schwanck

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	320.000 m ² NF 1-6
Studierende	23.083 (Stand WS 2012/13) ²⁷⁰
Personal	4.317 Köpfe (Stand 12/2011)
Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	– Fakultät für Architektur und Landschaft – Fakultät für Bauingenieurwesen u. Geodäsie – Fakultät für Elektrotechnik und Informatik – Juristische Fakultät – Fakultät für Maschinenbau – Fakultät für Mathematik und Physik – Naturwissenschaftliche Fakultät – Philosophische Fakultät – Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Rechtlicher Status	– Körperschaft öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	– Leistungsorientierte Mittelverteilung – Leistungsorientiertes Handeln der Verwaltung
Hochschulhaushalt	– Flexibilisierter Globalhaushalt, – gegenseitig deckungsfähige Mittel, – Landesbetrieb.
Rechnungslegung	kaufmännisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	– Mieter-Vermieter-Modell mit eingeschränkter „Verrechnungsfunktion“ bzw. „deklaratorischem Charakter“ (Durchlaufposten)²⁷¹ – Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenze)²⁷²

²⁷⁰ LEIBNIZ UNIVERSITÄT HANNOVER (2012), die Angaben zum Personal ab S. 31 ff.

²⁷¹ WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004).

²⁷² STIBBE ET AL. (2012), S. 21.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	– zentrale Entwicklungsachse Königsworther Platz bis Garbsen-Mitte – gemischte Baustruktur: Vor 1900: 12 % zw. 1900 – 1950: 13 % zw. 1950 – 1980: 55 % nach 1980: 20 % – Sanierungsstau: 366 Mio. €, Bedarf jährl. 12 Mio. €, verfügbar 4 Mio.
Flächenbilanz	Zusatzbedarf von rund 8.000 m ² , vorrangiges Ziel der Universität ist es, Flächenqualität zu steigern

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	– CAD-Daten, CAFM-System: conjeCTFM, – Raumnutzungsarten, Nutzungsbereiche hinterlegt
Unterstützende Instrumente	– hochschulweite Flächenbestandsanalysen & -bedarfsermittlungen (basierend auf Personaldaten, Studierendenstatistik) – Richtlinien für Höchstflächen für Geschäftszimmer der Landesbehörden als Büroflächenfaktoren innerhalb der Bedarfsermittlung²⁷³ – zeitliche und platzmäßige Auslastungsuntersuchungen der allg. Lehrfl. einmal im Jahr (mit unterschiedlichen Schwerpunktuntersuchungen), Ergebnis WS 2012/13: zeitl. Auslastung für Hörsäle 35 h/Woche, platzmäßige Auslastung: 23 %
Steuerungsverfahren	– hierarchisches Flächenallokationsprinzip: 1. Hochschulleitung verhandelt mit Fakultäten den Gesamtflächenrahmen (Bedarfsermittlung), 2. Dekane sind fakultätsintern für die Bewahrung des Flächenrahmens verantwortlich, auch bei Neuberufungen, 3. Neuberufungen erhalten Flächenzusagen von Hochschulleitung – dezentrale und zentrale Raumvergabe: • zentral verwaltete Hörsäle • einschichtiges Bibliothekssystem, TIB mit dezentralen Standorten • Allgemeine Serverräume werden vom Rechenzentrum LUIS verwaltet • Werkstätten sind sowohl institutsübergreifend als auch institutsbezogen (z.B. im Maschinenbau) organisiert • Seminarräume sind sowohl institutsübergreifend als auch institutsbezogen (z.B. Maschinenbau) organisiert – Verhandlungsbasierte Flächensteuerung in Gremien: • 2-jährliche Konsultationen zur baulichen Entwicklung: – Stand, Planung, Entwicklungen, bauliche Maßnahmen, Absprachen (gegenseitige Versprechungen zwischen Fakultäten und Baudezernat) – Beteiligte: Fakultät mit Dekan, Geschäftsführer, Raumbeauftragter sowie Dezernat Gebäudemanagement mit Dezernent, Leiter des

²⁷³ BECKER (2008).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Sachgebiets Bau, MA für Flächenmanagement – wichtig für allgemeine Akzeptanz der Flächensteuerung, dass „Gefühl“ vermittelt wird, dass Fakultäten mit einbezogen werden, „Dialog“ schafft Vertrauen • vom Baudezernat moderierte Raumbörsen zwischen Fakultäten zur Belegung der allgemeinen Lehrräume (EDV-Unterstützung) – zentrale, EDV-gestützte Belegungsplanung der allg. Lehrflächen (HIS LSF) – Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen: • Dezernat Gebäudemanagement stellt bei Bedarf den Fakultäten Datengrundlagen zur Verfügung • Dekanate führen fakultätsinterne Verhandlungen, wenn Abgaben von Kollegen erforderlich werden und mit der Verwaltung, wenn neue Flächen benötigt werden. • Flächenzuordnungen im Rahmen von Berufungsverhandlungen müssen im Regelfall innerhalb des Gesamtrahmens der Fakultät untergebracht werden – Raumhandelsmodell inkl. • „Nutzungsentgelt“ (Belegungsabgabe), • Prämienzahlung bei Abgabe von Flächen – Kennzahlenvergleiche: zeitl. und platzmäßige Auslastung von allg. Lehrflächen – bilateraler Flächentausch bei zeitlich befristeten Raumnutzungen zw. Fakultäten – zeitlich befristete Raumrückgaben an Dezernat Gebäudemanagement – eine strategische Flächenoptimierung erfolgt bei größeren Sanierungsmaßnahmen, Zusammenlegungen von Instituten und Umbauten – flexibilisierte Mietverträge: gebäudeweise Anmietungen, i. d. R. 10-jährige Verträge, abhängig vom prognostizierten Zeitraum, von Miethöhe und vor allem von der notwendigen Investitionshöhe für Herrichtung der Flächen. Flächenengpässe mit 2-3 Zeithorizont löst LUH durch Umstrukturierung der eigenen Fläche oder auch mit Containeranlagen.
Modelltyp-bezeichnung	Raumhandelsmodell
Gründe und Zielsetzung	– kein konkreter Anlass, sondern anwachsender Unmut über die Flächenverteilung und allgemein zunehmende Raumverknappung, – bei ständigen Flächenanfragen zeigten bedarfsbasierte Flächenbilanzen Überschüsse – Ziele der Flächensteuerung: – Kosten einsparen zugunsten von Lehre und Forschung; weniger, aber qualitativ hochwertige Flächen; räumliche Konzentration, Schaffen nutzungsgerechter Flächenverteilung, Verringerung der Energie- und Stoffströme“
Einbezogene Bereiche	Fakultäten (zentrale Einrichtungen werden z. T. bemessen, aber nicht monetär gesteuert)

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Einbezogene Flächen	alle NF 1 - 6																				
Steuerungsebene	im Raumhandelsmodell wird auf Fakultätsebene gesteuert, bilanziert werden Lehreinheiten (nachrichtlich bzw. für Binnensteuerung auch auf Institutsebene)																				
Strategische Verantwortungsebene	Präsidium																				
Operative Verantwortungsebene	– Dezernat Gebäudemanagement – oder dezentrale Organisationseinheiten, Z.B. LUIS, TIB, etc.																				
Organisatorischer Ablauf (LE = Lehreinheit; NB = Nutzungsbereich)	– Bestandsbewertung (Verfahren analog Rahmenplan): Ermittlung des bewerteten Flächenbestandes pro LE und NB durch: • Umlage gemeinsam genutzter Einrichtungen) • Umlage zentral verwalteter Unterrichtsfläche • Abzug nicht-kapazitätswirksamer Einrichtungen • Abzug nicht kapazitätswirksamer Flächen • Abzug Büroflächenverschnitt (Ø Bedarf/Ø Bestand im NB Büro) • Abzug Belegungsverschnitt (10 %) – Bedarfsbemessungsmethodik: Flächenrichtwerte und Teilflächenrichtwerte²⁷⁴ – Nutzungsentgelt Berechnung: • 2,50 €/m² NF 1-6 und Monat für Flächen, die über den berechneten Bedarf hinaus genutzt werden • 1,25 €/m² NF 1-6 und Monat für 10% des Anteil des berechneten Flächenbedarfs • Zusätzlich wird der Flächenanteil, für den die Belegungsabgabe zu zahlen ist nach Nutzungsarten gewichtet (in Analogie zur Kostenflächenarten-Methode) <table border="1" data-bbox="501 1442 1082 1854"> <thead> <tr> <th>Nutzungsarten:</th><th>Bewertungsfaktor:</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hörsäle</td><td>1,5</td></tr> <tr> <td>Büroartige Nutzungen</td><td>1,0</td></tr> <tr> <td>Experimentelle Flächen, Studierende</td><td>2,0</td></tr> <tr> <td>Experimentelle Flächen, wiss. Personal</td><td>3,0</td></tr> <tr> <td>Werkstätten</td><td>1,5</td></tr> <tr> <td>Lagerflächen</td><td>0,5</td></tr> <tr> <td>Versuchshallen</td><td>1,0</td></tr> <tr> <td>Gewächshäuser</td><td>0,5</td></tr> <tr> <td>Sonstige</td><td>0,5</td></tr> </tbody> </table> • maximale Höhe der Zahlungen begrenzt auf max. 10% des Lehrmitteleletats nur in ersten Jahren der Einführung, Quelle: Ritter/ Weidner-Russell (2003), S. 17.	Nutzungsarten:	Bewertungsfaktor:	Hörsäle	1,5	Büroartige Nutzungen	1,0	Experimentelle Flächen, Studierende	2,0	Experimentelle Flächen, wiss. Personal	3,0	Werkstätten	1,5	Lagerflächen	0,5	Versuchshallen	1,0	Gewächshäuser	0,5	Sonstige	0,5
Nutzungsarten:	Bewertungsfaktor:																				
Hörsäle	1,5																				
Büroartige Nutzungen	1,0																				
Experimentelle Flächen, Studierende	2,0																				
Experimentelle Flächen, wiss. Personal	3,0																				
Werkstätten	1,5																				
Lagerflächen	0,5																				
Versuchshallen	1,0																				
Gewächshäuser	0,5																				
Sonstige	0,5																				

²⁷⁴ WEIDNER-RUSSELL UND SENF (2001); BAUER (2012), S. 13 ff; BECKER (2008).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Status der Steuerung	laufend
Zeithorizont	- 1996 - 98 Flächenbedarfsermittlung und -bilanzierung in Abstimmung mit allen Fachbereichen (2mal im Senat) - 1998 - 01 über drei Senatssitzungen Einführung des Verfahrens → Überzeugungsarbeit inkl. Unterstützung des Präsidenten - Frühjahr 99: Gespräche mit allen Raumbeauftragten und Dekanen und entsprechenden Vermerken über die Ergebnisse - BWL als „Motor“ in Implementierung involviert - 02/2001 Senatsbeschluss zur Fortführung (ab diesem Zeitpunkt: Beteiligung aller Fachbereiche) - erste Nutzungsentgelte zu zahlen ab 2006
Nutzerakzeptanz	Findet Akzeptanz
Modellwirksamkeit	- Kostenbewusstsein für Flächennutzung geweckt - deutlich höhere Genauigkeit in der Flächenzuordnung, Präzisierung der Raumdatei - keine Flächenrückgaben mehr seit ca. 5 Jahren - die Bedeutung, Flächenzusagen verbindlich einzuhalten, hat zugenommen

5.3.9. King's College London (GB)

Das King's College ist Teil der Universität von London. Sie ist Eigentümerin ihrer Flächen und eine der größten Hochschuleinrichtungen Großbritanniens. Flächenmanagementmodelle blicken dort auf eine längere Erfahrung zurück als in Deutschland und stellen für die Verantwortlichen Instrumente dar, um mit der Eigentümerverantwortung professionell umzugehen. Sie sind eingebettet in nationale, sektorumfassende, standardisierte Reporting- und Controllingaktivitäten.

Telefoninterview am 09.01.2014 mit Ergänzungen vom 04.03.2014	
Interviewpartner:	Holger Hansel (Director of Space Management and MIS)
Interviewer:	Marcelo Ruiz

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	206.347 m ² Net internal area, non-residential (Green Book)
Studierende	25.187 ²⁷⁷ (Stand WS 2012/13)
Personal	6.586 Beschäftigte (Stand 01.01.2013) ²⁷⁸
Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	- School of Arts & Humanities, - School of Medicine, - School of Biomedical Sciences, - Dental Institute, - Institute of Psychiatry, - Dickson Poon School of Law, - School of Natural & Mathematical Sciences, - School of Nursing & Midwifery, - School of Social Science & Public Policy - English Language and other Centres - Global Institutes
Rechtlicher Status	Teil der Universität von London, aber seit 1994 finanziell und akademisch unabhängig
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	New Public Management
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	- kaufmännisch - Kosten-Leistungsrechnung integriert
Liegenschaftsorganisationsmodell	Eigentümerin
Flächenbestand	- Akademische Campi: 4 im Zentrum Londons an der Themse gelegene Campi, ein dezentraler Standort, Denmark Hill, in Süd-London - Wohn-Campi: 11 Studentenwohnheime, teils im Hochschuleigentum, teils per „Nominations-Agreement“
Flächenbilanz	Flächen werden gemäß Bedarf und finanzieller Ausstattung vorgehalten

²⁷⁷ KING`S COLLEGE LONDON (2011).

²⁷⁸ KING`S COLLEGE LONDON (2013).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	zentral geführte Raumdaten als CAD und numerische Informationen (Software: Planon)
Planungsgrundlagen	– hochschulinternes Performance Measurement & Reporting – Estates Management Statistics (EMS)
Planungsgrundlagen	– angepasstes Space Assessment Model (SAM, entwickelt von HEFCE²⁷⁹ und AUDE²⁸⁰), Flächenbedarfsmodell für Kerngeschäft, inklusive Ansätze für nicht-skalierbare Größen, mit eigener Detaillierung für studentische Flächen – Auslastungsuntersuchungen (2-4x) jährlich, zweisemestriger Planungszyklus – Jährlicher Planungszyklus (akademisch → administrativ → Flächen)
Steuerungsinstrumente	– verhandlungsbasiertes Aktives Management durch Director of Space Management auf der Grundlage etablierter Kooperationsbeziehungen und unterstützender Policies (s.u.) • pro Campus existiert ein Campus Dean, der die Schnittstelle von akademischer Planung zu Estates & Facilities darstellt. • alle drei Monate „Space Planning Committee“ pro Campus (geleitet von Dean, mit zentralem Estates & Facilities). • im Tagesgeschäft sind jeweilige „Heads of Administration“ Partner der Verwaltung. Je einer für Arts & Sciences und Health. • Real Estate Investment Programme Board (REIPB) • Real Estate Operations Board (REOB) • Estates Strategy Committee (Council Committee) • Real Estate Investment Sub-Committee (als Sub-Komitee von Estates Strategy und Finance) – unterstützende Policies (i.S. von Controlling-Tools): • Green Book²⁸¹ als Kommunikationsmaßnahme, um der akademischen Seite die bislang nachrichtlich ausgewiesenen Flächenbereitstellungskosten zu erläutern und um Diskussion unterschiedlicher Flächenausstattungen anzuregen. Als Folge finden gezielte space reviews an bestimmten Standorten statt, um detaillierte Nutzungsanalysen und Datenüberprüfungen vorzunehmen • space charging dient der Flächenbudgetierung auf Fakultäts-/Schools und Department-/Institutsebene. Auf Grundlage von realen Kosten

²⁷⁹ Higher Education Funding Council for England. In Großbritannien werden die staatlichen Mittel zur Finanzierung der Hochschulen durch öffentliche Nicht-Regierungsorganisation verteilt, die Richtlinien des Ministeriums umzusetzen. Schottland und Wales haben vergleichbare Organisationen.

²⁸⁰ Association of University Directors of Estates

²⁸¹ KING'S COLLEGE LONDON (2013) Das Green Book enthält eine ausführliche Erläuterung der Notwendigkeit und des Mehrwerts eines aktiven Flächenmanagements, z.B. werden Kostenstrukturen von Büroarbeitsplätzen gezeigt. Das Green Book schafft Transparenz über die Flächeninanspruchnahme und damit in Verbindung zu bringende Bereitstellungskosten. Zudem werden die Flächenbereitstellungskosten differenziert nach Fakultäten ausgerechnet.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	des Vorjahres werden interne Vollkostenmieten erhoben. Zurzeit nur mit zwei Tarifen (Standard und Labor), in Zukunft feiner aufgefächert (bis 2014 kostenneutral!). • Space Assessment Model, SAM²⁸²: Vergleich der Flächenausstattung einzelner Einheiten mit normativen Zielvorgaben, Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen Flächenstandards, Lehrangebot und Gesamtfläche und CO²-Emissionen • Model of Estate Costs (MEC)²⁸³ Flächenbereitstellungskostenmodell als landesweite Vorlage, wird inneruniversitär kaum verwendet, da eigenes space charging-tool vorhanden – dezentrale Detailflächensteuerung: • schools (Fakultäten) übernehmen (mit zentraler professioneller Hilfe) die Belegungsplanung. Zentral wird dabei auf Effizienz geachtet. ‚Names on desks‘ in der Verantwortung der Schools. Planung des Bedarfs auf School-Ebene als ‚envelope‘. Bei größeren Verwerfungen wird hereingezoomt in Departments, teilweise bis auf Raumbene (insb. Labore etc.) • Berufungs- und Bleibeverhandlungen: „To get the prof“ ist Aufgabe der Departments, Schools entscheiden – Strategische Flächenorganisation, z. B. bei Umzügen (durch Estates) – Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption: E&F – Space Management – Outsourcing: Werkstatt- und IT-Leistungen wurden bzw. werden aus-sourced – Spezial-Lehrflächen (Lernlabore etc) werden von School verwaltet. In sehr begrenztem Masse auch einzelne Seminarräume, um School ‚Branding‘ und Zugehörigkeitsgefühl zu vereinfachen. – Belegungsplanung der allgemeinen Lehrräume²⁸⁴
Gründe und Zielsetzungen	– Schaffung von Kostenbewusstsein (Green Book) – Verbesserung der Nachhaltigkeit von Hochschulen, – Senkung der Kosten, – Transparenz, – bessere Auslastung von kostenintensiven Assets.
Einbezogene Bereiche	alle, Detaillierung auf Gebäude und Departmentebene möglich
Einbezogene Flächen	net useable area (NUA) vergleichbar mit der NF 1-6
Steuerungsebene	schools (Fakultätsebene)
Strategische Verantwortungsebene	Hochschulleitung/Präsident Verwaltet von: Head of Administration Principal's Central Team (akad), College Operations Executive (admin)

²⁸² KILNER PLANNING (2010).

²⁸³ Vgl. LONDON ECONOMICS (2010).

²⁸⁴ KING`S COLLEGE LONDON (2009).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Operative Verantwortungsebene	Schools / Heads & Business-Manager (akademisch), Directors (administrativ)
Organisatorischer Ablauf	Aktives Management: – direkte Verhandlungen zwischen Estates und schools, die in regelmäßigen Treffen (Gegenstand: ‚annual operating plan‘) und zum anderen in fallbezogenen, projektbezogenen Treffen stattfinden – involviert sind die Businessmanager (Verwaltungsangestellter) der betroffenen school, der head of the school (Dekan) und einer der beiden vice-principals (arts & Sciences Schools oder health schools) space-charging: – nachrichtliche kostenneutrale Ausweisung eines Flächenbudgets – Grundlage der Eingangsdaten sind zentrale Quellen, für deren Richtigkeit die akademische Seite zu sorgen hat – school spezifische Aufschläge auf das gemeldete Personal von 6-12 % als Ergebnis einmaliger empirischer Erhebungen strategische Flächenorganisation – vor einer Sanierungs-/Modernisierungs- oder Neubaumaßnahme wird ein Businessplan mit der School erstellt. Dieser weist die erforderlichen Einnahmen aus, z.B. in Form von Studiengebühren einer prognostizierten Studierendenzahl oder Forschungsaufträgen, und benennt die Ausgaben für die erforderlichen Ressourcen. Die Schools gestalten die Allokation der Ressourcen (Personal, Flächen, Ausstattung) aktiv mit. – ein businessplan fungiert in den Folgejahren als Zielvereinbarung für den ‚annual operating plan‘ und wird regelmäßig erörtert bzw. überprüft Stundenplanung für zentrale und dezentrale Lehrräume: – Departmentflächen können von anderen Nutzern im System nur angesehen werden („read only access“) – Studierenden müssen sich für Veranstaltungen anmelden – die Belegungsplanung beruht auf angemeldeten Lehrveranstaltungen und Lehrpersonen – übernommen werden die Studierendenzahlen aus den angemeldeten Lehrveranstaltungen um die richtigen Raumgrößen zuzuordnen (auf Grundlage SITS) – gewährleistet wird, dass jeder Student Zugang zu 9 live oder aufgenommenen (E-learning) Veranstaltungen pro Woche auf ihrem Hauptcampus erhält – Belegungsplanung berücksichtigt Reisezeiten zwischen Standorten – Belegungsplanung berücksichtigt ergänzenden AKC Studiengang (Associate of King's College) – Meldepflicht für Veranstaltungsabsagen, nicht mehr benötigte Buchungen und Konflikte mit anderen Nutzern (No-Shows werden zunehmend geahndet, potentiell in Zukunft über monetäre Strafen) – Kernlehrzeit: Montag-Freitags von 9-18:00 Uhr – Zeit für religiöse Aktivitäten Mitt.-Freitags. von 13-14.00 Uhr – Mittwochnachmittag: frei von Pflichtveranstaltungen (wg. Sport,) – Zugang zu Veranstaltungsräumen zur vollen Stunde, Beginn 5 Minuten

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	danach, Ende 5 Minuten davor – Belegung zielt auf eine 80 % platzmäßige Auslastung
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Estates aus laufendem Budget
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Fakultäten und Directorate aus laufenden Budgets
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	
Status der Steuerung	– Alle aufgeführten: laufend – space charging: derzeit kostenneutrale Ausweisung, Modellperspektive ist die Budgetierung nach Bedarf, Abrechnung nach Nutzung/Bestand
Zeithorizont	space charging – Planung: 2010 – Erste Einführung 2011, update 2013 – Weiterentwicklung 2014 – Politische Entscheidung, die Implementierung bei den administrativen Organisationseinheiten (z.B. IT, Bibliothek) nach neuem Modell 2014/15 zu beginnen – anschließend akademische Organisationseinheiten nach neuem Modell 2015/16
Nutzerakzeptanz	Aktives Management: – akzeptiert – Probleme im Einzelfall, insb. wenn nicht effizient. Durch Transparenz allerdings (und starke Hand des Managements) wird gehandelt, auch wenn es schwerfällt. Stundenplanung für zentrale und dezentrale Lehrräume: – Unangenehm, aber hoch
Modellwirksamkeit	Aktives Management: – Sehr gut (insb. vor dem Hintergrund, dass keine Modellplanung vorher vorlag). Gilt allgemein als Richtschnur. Stundenplanung für zentrale und dezentrale Lehrräume: – steigend

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

5.3.10. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen²⁸⁵

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen ist in Lehre und Forschung eine der führenden deutschen Hochschulen, was z. B. durch die positive Bewertung in nationalen und internationalen Hochschulrankings belegt wird.²⁸⁶ An der RWTH Aachen wird den Studierenden ein umfangreiches Fächerspektrum geboten.²⁸⁷ Der hohe Umfang an eingeworbenen Drittmitteln für Forschungsprojekte, verdeutlicht die hohe Bedeutung der Forschung.²⁸⁸

Insbesondere durch das umfangreiche Fächerangebot, die Forschungsaktivitäten, die Campussituationen und die Größe der Universität ergeben sich komplexe Anforderungen an das Flächenmanagement der RWTH Aachen. Deshalb werden die Erfahrungen der RWTH Aachen genauer dokumentiert.

Interview in Aachen am 09.01.2013	
Interviewpartner:	Gabriele Golubowitsch (Ltd. BD, Dezernatsleitung Facility Management), Geva Aschhoff (Abteilungsleiterin Baumanagement, Dezernat Facility Management), Sofia Schweigert (Sachgebietsleiterin Flächenmanagement, Abteilung Baumanagement, Dezernat Facility Management)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: 2011): 368.782 m ² (exkl. Medizin) ²⁸⁹
Studierende	36.813 (Stand: WS 2011/12) ²⁹⁰
Personal	8.185 (Anzahl VZÄ: wissenschaftliches, nichtwissenschaftliches Personal, Auszubildende, Praktikanten, Drittmittelpersonal, Personal aus Studienbeiträgen, ohne Universitätsklinikum) ²⁹¹
Hochschulprofil	Technische Hochschule und Volluniversität

²⁸⁵ Betrachtung ohne Medizin

²⁸⁶ Vgl. WIRTZ (2013).

²⁸⁷ Vgl. RWTH AACHEN (2013).

²⁸⁸ Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 18-28.

²⁸⁹ Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 92.

²⁹⁰ Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 32.

²⁹¹ Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 79.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	Fächergruppen: - Ingenieurwissenschaften, - Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften - Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften - Medizin (eigenständig als AöR, eigenständige Flächensteuerung, wird in dieser Untersuchung nicht betrachtet)²⁹² Fakultäten: - Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften - Fakultät für Architektur - Fakultät für Bauingenieurwesen - Fakultät für Maschinenwesen - Fakultät für Georessourcen und Materialtechnik - Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik - Philosophische Fakultät - Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - Medizinische Fakultät (s. o.)²⁹³
Rechtlicher Status	- Körperschaft des öffentlichen Rechts - autonome Selbstverwaltung der Hochschule nach dem Hochschulfreiheitsgesetz von NRW
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- Ansätze von Kostenrechnung - Planung zur Einführung von SAP
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt ohne Mietmittel
Rechnungslegung	Kameralistisch und Doppik (seit 1.1.2008)
Liegenschaftsorganisationsmodell	Mieter-Vermieter-Modell zwischen BLB NRW und RWTH²⁹⁴ Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und mit eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement²⁹⁵
Flächenbestand	- Lagebesonderheiten: Institute und Fakultäten sowohl über Stadtteile als auch einzelne Gebäude verteilt - drei Standorte: • Campus Mitte: Kernbereich, Stadttinneres • Campus Hörn: etwa 2,5 km Luftlinie vom Kernbereich • Campus Melaten: Erweiterungsgelände (Neubauten ab 70er Jahre)

²⁹² Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 32.

²⁹³ Vgl. RWTH AACHEN (2012), S. 12.

²⁹⁴ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 50.

²⁹⁵ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 20 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	- Altersstruktur der Gebäude die im Eigentum des BLB NRW und der RWTH sind: • denkmalgeschützt: ca. 11% • bis 1900: ca. 8% • 1900-1950: ca. 8% • 1950-1990: ca. 60% • ab 1990: ca. 24 % - Sanierungsbedarf: ca. 2 Mrd. € - Verdichtungsmöglichkeiten: • aus Synergieeffekten bei Umstrukturierungen (bei Umstrukturierungen Problem, da bei Neubelegungen der Bestandsschutz für Belegung entfällt und dann aufgrund Arbeitsstättenverordnung für gleiche Funktionen mehr Fläche benötigt wird) • aus Synergieeffekten bei Bündelungen von Fakultäten an einem Ort: Reduzierung von Seminar- und Besprechungsräumen möglich
Flächenbilanz	Bedarf

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	- CAD Daten - raumgenaue Aufnahme im CAFM-System CONJECT (NF 1-6 zu 100 % abgebildet und ca. 80 % aller Räume)
unterstützende Instrumente	- Lehrraumauslastungsuntersuchungen (inkl. Begehungen und Berücksichtigung in der Stundenplanung) - Flächenbedarfsplanung über Kennzahlen der HIS GmbH: • jährlich und • bei Bedarf Einzelbetrachtungen (z. B. bei Neuberufungen, Umstrukturierungen) - Raumbuch - Flächenbedarfsberechnungen - CAFM-System - Flächenstandards über Kennzahlen der HIS GmbH
Steuerungsverfahren	Ist-Stand: - zentrale Steuerung aller Räume inkl. zentral verwaltete Hörsäle - strategische Flächenorganisation: Fakultäten jeweils an einem Ort unterbringen → Umzugsmanagement - Flächenpoolkonzepte (es existierte bereits ein Verfügungsgebäude, was auch ausgelastet war, dieses musste aber wegen Bauschadstoffen abgerissen werden → derzeit keine Möglichkeit ein neues Verfügungsgebäude zu realisieren) - Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Soll/Ziel: - Einführung Bonus-Malus-Modell oder internes Mieter-Vermieter-Modell (Vorbild: Universität Hannover) → genaues Modell steht noch nicht fest
Modelltyp-bezeichnung	nicht vorhanden
Gründe und Zielsetzung	- Wunsch der Hochschule nach weiterem Wachstum → Notwendigkeit Flächen zu schaffen → finanzielle Mittel dafür begrenzt → Notwendigkeit für Flächensteuerung wird hier gesehen - verfügbare Flächen sollen adäquat eingesetzt werden, da Platz begrenzt ist
einbezogene Bereiche	alle Bereiche in Lehre, Forschung, Verwaltung
einbezogene Flächen	alle Lehr-, Forschungs-, Verwaltungsflächen
Steuerungsebene	Fakultät bzw. Fach (nicht Lehrstuhlebene)
Strategische Verantwortungseben	Dezernatsleitung Facility Management in Abstimmung mit Rektor und Kanzler
Operative Verantwortungsebene	Dezernat Facility Management - Abteilung Baumanagement - Sachgebiet Flächenmanagement
Organisatorischer Ablauf	Steuerung nach Bedarf, bei - zusätzlichen Bedarfsanforderungen - bei Projekten (z. B. räumliche Konzentration von Fächern bzw. neuen Forschungsprojekten) - Berufungen
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	Grundlagenermittlung für Einführung Bonus-Malus-Modell oder internes Mieter-Vermieter-Modell
Zeithorizont	für Einführung Bonus-Malus-Modell oder internes Mieter-Vermieter-Modell: - aktuelle Phase: Grundlagenermittlung - sonst noch keine Zeitplanung vorhanden

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Nutzerakzeptanz	Ist-Stand: - vereinzelt wird Wunsch für Modellumgestaltung von Lehrstühlen geäußert, die derzeit unterversorgt sind. Soll/Planung (für Einführung Bonus-Malus-Modell oder internes Mieter-Vermieter-Modell): - mit Ablehnung auf Seiten der Fakultäten, Fächer und Lehrstühle wird vom Dezernat Facility Management gerechnet
Modellwirksamkeit	- Beitrag zur Auflösung von Flächenungerechtigkeiten zwischen Fakultäten - generell: Beitrag zur Optimierung der Flächenverteilung

5.3.11. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg²⁹⁶

Die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg blickt als älteste Universität in Deutschland mit durchgängigem Wissenschaftsbetrieb auf eine lange Forschungs- und Lehrtradition mit hohem Niveau zurück. Aktuelle Bewertungen in internationalen Hochschulrankings und der Exzellenzinitiative des Bundes belegen diese Spitzenstellung.²⁹⁷

Insbesondere durch das umfangreiche Fächerangebot, die Forschungsaktivitäten, die Größe der Universität und den hohen Anteil an historischen Gebäuden ergeben sich komplexen Anforderungen an das Flächenmanagement. Bereits 2003²⁹⁸ und 2005²⁹⁹ wurde das monetäre Flächensteuerungsmodell der Universität Heidelberg detailliert dokumentiert. Die Erfahrungen und mögliche Weiterentwicklungen bei der monetären Flächensteuerung können so über einen längeren Zeitraum dargestellt werden.

Interview in Heidelberg am 15.05.2013	
Interviewpartner:	Dr. Nicole Sommerschuh (Leiterin Dezernat „Planung, Bau und Sicherheit“, Universität Heidelberg) Alexander Matt (Leiter Abteilung „Bau und Liegenschaften“, Universität Heidelberg) Dr. Arne Egger (Belegungskonzeption und Masterplanungen, Abteilung „Bau und Liegenschaften“, Universität Heidelberg)
Interviewer:	Anke Schwanck Marcelo Ruiz

²⁹⁶ Betrachtung ohne Medizin

²⁹⁷ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013f).

²⁹⁸ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 18-20.

²⁹⁹ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 51-53.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 nach DIN 277 (Stand: 01.01.2013): 301.089 m ²
Studierende	30.873 (WiSe 12/13) ³⁰⁰
Personal	7.768 (ohne Medizin, Stand 1.12.2011) ³⁰¹
Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	Fächerspektrum: Geistes-, Sozial- und Rechtswissenschaften sowie Natur- und Lebenswissenschaften einschließlich Medizin³⁰² Fakultäten: - Biowissenschaften - Chemie und Geowissenschaften - Mathematik und Informatik - Physik und Astronomie - Philosophische Fakultät - Neuphilologische Fakultät - Theologische Fakultät - Juristische Fakultät - Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften - Medizinische Fakultät Heidelberg - Medizinische Fakultät Mannheim³⁰³
Rechtlicher Status	Körperschaft öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- Kosten- und Leistungsrechnung - dezentrale Ressourcenverwaltung → entspricht gelebtem Selbstverständnis der Universität, Dezentralität spiegelt sich auch in Flächensteuerung wider
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Doppik seit 2003 ³⁰⁴ und parallel kameralistischer Jahresabschluss ³⁰⁵

³⁰⁰ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013e).

³⁰¹ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013c).

³⁰² Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013f).

³⁰³ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013b).

³⁰⁴ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2012); S. 109.

³⁰⁵ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013d).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Liegenschafts- organisationsmodell	konventionell: – Land ist Eigentümer der Liegenschaften – unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen³⁰⁶ nicht weitergeführte Überlegungen: – für Universität Heidelberg sollte als Pilotprojekt Vermieter-Mieter-Modell zwischen Land und Universität eingeführt werden – da vom Land dazu zu wenig Mietmittel der Hochschule bereitgestellt werden sollte, war dieses Modell für die Universität nicht interessant Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und mit eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement³⁰⁷
Flächenbestand	– Lagebesonderheiten: Standorte in Heidelberg und Mannheim • Heidelberg: drei unterschiedliche Standorte unterschiedlicher Struktur: Altstadt (offene Campusstruktur im Altstadtgefüge), Campus Bergheim (offener Campus), Campus im Neuenheimer Feld (geschlossener Campus) und Einzelobjekte • Mannheim (Standort der Medizinischen Fakultät Mannheim und des Zentrums für Technische Informatik): Campus Universitätsmedizin Mannheim (geschlossener Campus) und Einzelobjekte – 148 Gebäude vom Land zur Nutzung überlassen sowie 7 Stiftungsgebäude und 26 Gebäude angemietet (ohne Universitätsklinikum Heidelberg, Stand:01.01.2013) – Altersstruktur der Gebäude: • ca. 30% denkmalgeschützt • bis 1900: ca. 30% • 1900-1950: ca. 15% • 1950-1990: ca. 40% • ab 1990: ca. 10% – Sanierungsbedarf: • „allgemeiner Sanierungsstau von Gebäuden aus den 1960er und 1970er Jahren“³⁰⁸ • Sanierungsbedarf ca. 423 Mio. €³⁰⁹ – Verdichtungsmöglichkeiten: derzeit weitestgehend ausgeschöpft
Flächenbilanz	Bedarf durch zusätzliche Personaleinstellungen – insbesondere in Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative, – weiterer Anstieg über andere Drittmittel und – (mit geringerer Bedeutung) durch die Studiengebühren/Qualitätssicherungsmittel³¹⁰

³⁰⁶ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 23.

³⁰⁷ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 20 f.

³⁰⁸ UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2012), S. 135.

³⁰⁹ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2012), S. 137.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	– Raumbuch als Datenbank: • raumgenaue Abbildung nach DIN 277 + RNA-Nr. • Angabe Nutzer auf Ebene der Dienststelle (Dienststellen können sein: Institute, Sonderforschungsbereich oder andere Abrechnungseinheiten) – CAFM-System (Morada) → System des Universitätsbauamtes: Universität kann sich darüber Grundrisse anzeigen lassen – derzeit werden Anforderungen an Flächendaten ermittelt, um weitere Optimierung der Steuerung zu ermöglichen
unterstützende Instrumente	– Flächenbedarfsplanung: • für Flächenbedarfsanmeldungen gegenüber Land: in der Regel über genauere Nutzungsanforderung und nicht erst gröbere Bedarfsanmeldung → um Planungsprozess zu verkürzen • derzeit nur fallbezogen, ausschnittshaft • Ziel: Flächenbedarfsplanung für gesamte Universität – Flächenstandards für Flächenbedarfsplanung: • 1. Ansatz aus Arbeitskreis für Bedarfsbemessung von Hochschulen (AFB) • situative Anpassung • inkl. Erhöhung in Absprache mit Land – fallspezifische Flächenbedarfsberechnungen – Auslastungsuntersuchung: • 2011 durch HIS • in Planung sind diesbezüglich Feedbackmechanismen, z. B. über Hausmeister – digitales Raumbuch – CAFM- System des Universitätsbauamtes (wegen Pflegeaufwand nicht auf aktuellem Stand) → für Universität nur zur Ansicht der Grundrisse – Personalentwicklungsplanung: • jährlich (geplant: halbjährlich) zur strategischen Planung von damit verbundenen baulichen Maßnahmen oder Umstrukturierungen • für Professuren: „Neuberufungskalender“ → erleichtert die Planung von Sanierungsmaßnahmen aufgrund der geplanten Neubesetzungen
Steuerungsverfahren	Ist-Stand – hierarchische Flächensteuerung: • zentrale Raumzuweisung in Verantwortung der Universitätsleitung (Rektor) und Einbeziehung Personalabteilung, vorher Prüfprozesse und Gespräche des Dezernats „Planung, Bau und Sicherheit“ mit Fakultäten oder Dienststellen zur Konsensfindung mit den Nutzern

³¹⁰ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2012), S. 137.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	• fallbezogene Belegungsplanungen nach „Min-Max-Prinzip“, durchschnittlich 6-8 m²/WissMa, inkl. raumscharfe Dokumentation der Belegungspotenziale – dezentrale Ressourcenverantwortung auf Institutsebene – dezentrale und zentrale Raumvergabe • Leerräume: ▪ dezentrale, standortbezogene Lehrraumvergabe auf Instituts-ebene: um dezentralem Anspruch der Universität gerecht zu werden (etwa 2/3 der Lehrflächen) ▪ zentrale Lehrraumvergabe: durch Dezernat „Planung, Bau und Sicherheit“ (etwa 1/3 der Lehrflächen) in der Altstadt und durch „Zentralbereich Neuenheimer Feld“ (zentrale Betriebs-einrichtung) im Neuenheimer Feld • Praktikumsflächen: dezentral durch Institute • Serverflächen: in dezentraler Verwaltung, Zentralisierungskonzept für Institutsserver und Forschungsgroßrechner im Universitätsre-chenzentrum in Umsetzung • Bibliotheksflächen: zentrale Universitätsbibliothek und dezentral in Fachbereichen • Werkstätten: in der Regel zentral, teilweise dezentral für Spezial-werkstätten (Grundlage: Werkstattverbundkonzept) – Bonus-Malus-Modell („Raummarkt“) inkl. • Überbelegungsabgabe (Maluszahlung bei Flächenbelegung, die über die Bedarfsberechnung hinausgeht) und • Rückgabepremie, • ohne Unterbelegungszulage (keine Bonuszahlung bei Flächenbele-gung, die unter der Bedarfsberechnung liegt), • Verrechnung über hochschulinterne Mittelverteilung – Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibever-handlungen, inkl. hochschulinterne Zielvereinbarungen für Forschungs-flächen (auf Institutsebene erfolgt dafür Abgleich zwischen Bestand und Bedarf) – Flächentausch zwischen Einrichtungen – Flächenverteilung in Gremien: • Raumkommission der medizinischen Fakultät (für Theoretikum): be-teiligt sind technische Betriebsführung und Nutzer (noch nicht für al-le Flächen der Universität) zur Diskussion von Belegungsvorschlä-gen und Neubedarfe • BioQuant: Vorschlag zur Raumbelegung aufgrund wiss. Thematik – strategische Flächenorganisation: anlass-, projektbezogen – Mehrfachnutzungen: aus Knappheit, insbesondere im Zuge von Sanie-rungen, für Lehr- und Praktikumsflächen, Bibliotheken, Rechenzentrum, Foyerflächen (gleichzeitig für studentische Arbeitsplätze) – Flächenpoolkonzepte: • Laborverfügungsgebäude für Drittmittelprojekte der Lebenswissen-schaften im Neuenheimer Feld (zentral ausgestattet, projektbezoge-ne Vergabe)

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	• Büroflächen in der Altstadt für Drittmittelprojekte (geringer Flächenanteil von 50-70 m²) – Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption: Konzepte für z. B. Homearbeitsplätze, Gruppenbüros werden angewendet, aber keine flächenrelevante Bedeutung für Universität – flexibilisierte Mietverträge: insbesondere für Drittmittelforschung in Planung – zentral gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen bei Instituten, hochschulweit: • jedes Institut erhält Kernflächen • Flächenberechnung für Kernflächen nach Landesvorgaben: dazu aktuell Überlegungen, dass entweder für die Berechnung der Kernflächen nur haushaltsfinanzierte Beschäftigte herangezogen werden oder haushaltsfinanzierte Beschäftigte + fester Anteil an drittmittelfinanzierten Beschäftigten • dazu erhält das Institut jeweils noch Zusatz-Flächen, die temporär vergeben werden und zurückgegeben werden müssen – Flächenverteilung in Gremien: Einrichtung dezentraler Raumkommissionen an den Fakultäten für gesamte Universität
Modelltyp-bezeichnung	Raummarkt (für Büro und Laborflächen)
Gründe und Zielsetzung	bei Einführung (Raummarkt, Stand 2005): – zuerst Einführung der kaufmännischen Buchführung, inkl. mehr Autonomie für Sach- und Personalmittel der Institute und Dienststellen – im Zuge der damit verbundenen Umstrukturierungen auch Einführung des „Raummarktes“ – bei Einführung 2001: Sensibilisierung für Ressource Fläche „> Optimierung der Ressourcennutzung > Transparenz der Bedarfsermittlung > regelmäßige Überprüfung > Verzicht auf zentrale Steuerung > Anstoßen von Marktmechanismen durch Preise und Entgelte“³¹¹ zukünftige Ziele: – Flächenbedarfsansätze verändern, entsprechend den Vorgaben des Landes (wurden durch das Land verringert) – Erhöhung der Miete – Modellerweiterung auf Funktionsflächen → Steuerungsmodell soll Anreizwirkung wieder entfalten können und nicht nur dokumentieren
einbezogene Bereiche	Raummarkt: alle wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität³¹² → seit Einführung keine Änderungen

³¹¹ REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 51.

³¹² Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

einbezogene Flächen	Raummarkt: bei Einführung 2001: Büro- und Laborflächen, ohne Funktionsflächen (Werkstätten, Bibliotheken zu Betriebseinheiten, Hörsäle, Seminarräume) ³¹³ → seit Einführung keine Änderungen		
Steuerungsebene	Raummarkt: Institutsebene (12 Fakultäten, mit insgesamt ca. 70 Instituten, durchschnittlich knapp 5 Professoren pro Institut) → seit Einführung keine Änderungen		
Strategische Verantwortungsebene	Universitätsleitung → seit Einführung keine Änderungen		
Operative Verantwortungsebene	Abteilung „Bau und Liegenschaften“ ³¹⁴ Aufwand für Abteilung „Bau und Liegenschaften“: 0,5 MA zuständig für Raummarkt + zentrale Lehrraumvergabe → seit Einführung keine Änderungen		
Organisatorischer Ablauf	Raummarkt: – Modellstart 2001 – Flächenbedarfsberechnung: - anhand eines stellen- bzw. personalbezogenen Richtwertes - Bildung von 2 Flächenclustern (experimentelle Naturwissenschaften und Buchwissenschaften) - Unterscheidung zwischen stellenbezogenem Grundbedarf und der drittmittelpersonal- und projektbezogenen Verfügungsfläche		
		Buchwissenschaften	experimentelle Naturwissenschaften
	Stellen des Wissenschaftlichen Dienstes	40 m ²	90 m ²
	unterstellte Relation Wissenschaftler / Nichtwissenschaftler (Nichtwissenschaftlicher Dienst: technisches Personal, Verwaltungspersonal, sonstiges Personal und Stipendiaten [außer Heisenberg], Gäste, Doktoranden, soweit nicht wissenschaftliche Hilfskräfte)	1 : 1	1 : 4
	Drittmittelwissenschaftler (inkl. Heisenberg-Stipendiaten u. Postdocs der Graduiertenkollegs)	15 m ²	25 m ² (30m ²)
	drittmittelfinanzierte Nichtwissenschaftler	10 m ²	10 m ²
	studentische u. wissenschaftliche Hilfskräfte (inkl. Graduiertenkollegs)	4 m ² /55h/Monat	4 m ² / 55 h/Monat
	Abb. Parameter zur Flächenbedarfsberechnung, Quelle: in enger Anlehnung an REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52.		

³¹³ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52.

³¹⁴ Vgl. UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2013a).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	– wiss. Einrichtungen erhalten für Büro- und Laborflächen für Grundbedarf und Verfügungsflächen ein Raumbudget von 5 DM/m²/Monat als virtuelles Geld – bei Flächenüberschuss wurden 5 DM/m²/Monat vom Budget abgezogen (reale Zahlung) – 2002 wurde die Abgabe bei Überschuss auf 5 €/m²/Monat und 2003 auf 7,50 €/m²/Monat angehoben – Flächendefizite werden nicht vergütet – bei Flächenfreigabe (befristet oder unbefristet) erhält ein Institut 7,50 €/m²/Monat (Stand 2005)³¹⁵ → seit dem keine Änderungen
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Stand Einführung (Raummarkt): – aus Maluszahlen werden Mietzuschüsse für unterausgestattete Institute verwendet, wenn diese bei anderen Instituten Flächen anmieten – aus Maluszahlen werden Bonuszahlungen bei Flächenrückgaben finanziert³¹⁶ Ist-Stand: keine Änderungen
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Raummarkt: – Malus aus Budget für Sach- und Personalkosten – Abrechnung über leistungsorientierte Mittelverteilung
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	Raummarkt: – leistungsorientierte Mittelverteilung – keine Änderungen
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	langjährige Anwendung
Zeithorizont	Modelleinführung: 2001³¹⁷ Zeitliche Weiterentwicklung: – mit jährlich steigenden Belegungsabgaben, seit 2003 voll in Anwendung³¹⁸ – 2010/2011 Aussetzung des Modells wegen Schwierigkeiten bei Personalabfrage über entsprechendes System

³¹⁵ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52.

³¹⁶ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 19.

³¹⁷ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52 f.

³¹⁸ Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 52, RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 19.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Nutzerakzeptanz	Bewertung 2005: – „Überraschende Akzeptanz des transparenten Verfahrens.“³¹⁹ – u.a. auch deshalb, weil Malus noch nicht hoch → Akzeptanz war zu Beginn wichtiger als große Steuereffekte – „Mietzahlungen für rechnerische Überschüsse werden von den wissenschaftlichen Einrichtungen akzeptiert.“³²⁰ Ist-Stand: Akzeptanz immer noch hoch, weil Malus noch niedrig und wenige Einrichtungen betroffen sind
Modellwirksamkeit	Bewertung 2005: „> Der Raummarkt und seine abgestimmte Datenbasis sind eine gute Ausgangslage für weitergehende Schritte, z. B. die Einbeziehung der Hörsäle und Seminarräume durch Zuteilung bestimmter Nutzungskontingente und gestaffelter Mieten für Kern- und Randzeiten oder die Einbeziehung der Bibliotheken. > Die ‚Einnahmen‘ der Universität aus dem Raummarkt betrugen 2004 120.000 €, die Ausgaben 24.000 €. Das Risiko für die Universität ist damit gering. > Abstimmungsaufwand ist nach 4 Jahren relativ gering. > Durch Budgetierung Sensibilisierung für die Ressource Raum. [...] Die Miete ist ein Regulativ für die Bedarfsanmeldungen. [...] Die Mehrzahl zieht in der Regel eine Mietzahlung der Flächenabgabe beim Grundbedarf vor. Die wissenschaftlichen Einrichtungen nutzen seit Überführung des Raumbudgets in das Budgetierungsmodell die Möglichkeit der befristeten Flächenabgabe zur Entlastung ihrer Budgets. Benachbarte wissenschaftliche Einrichtungen bzw. solche einer Fakultät versuchen durch Flächentausch ihre Budgets zu entlasten. Die befristete Flächenabgabe der wissenschaftlichen Einrichtungen erleichtert der Universität kurzfristige Umverteilungen. Die Universität bekommt langsam einen kleinen Pool von Verfügungsflächen. Durch die Politik des Rektorats, kleine wissenschaftliche Einrichtungen zu größeren Einheiten zusammenzufassen, steigen auch im Raummarkt die Flexibilisierungsmöglichkeiten.“³²¹ Ist-Stand: – derzeit eher Dokumentationscharakter durch allgemeines Flächendefizit – steuernde Wirkung sehr begrenzt, lediglich 2 Dienststellen haben einen rechnerischen Flächenüberschuss

³¹⁹ REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 53.

³²⁰ REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 53.

³²¹ REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005), S. 53.

5.3.12. Technische Universität Dresden³²²

Die Technische Universität (TU) Dresden ist Deutschlands größte Technische Hochschule und deckt als Volluniversität ein umfangreiches Fächerspektrum im Bereich der Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaft sowie der Medizin ab. Das hohe Forschungs- und Wissenschaftsniveau wird z. B. durch die in allen drei möglichen Förderlinien erfolgreichen Antragskonzepten in der zweiten Antragsphase der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder bestätigt.³²³ Umfangreiche Forschungsprojekte für öffentliche und private Auftraggeber verdeutlichen den hohen Stellenwert der Forschung für die Universität.³²⁴

Insbesondere durch das umfangreiche Fächerangebot, die Forschungsaktivitäten, die räumliche Situation der Gebäude im Stadtgefüge und die Größe der Universität ergeben sich komplexen Anforderungen an das Flächenmanagement der TU Dresden (TUD). Bereits 2003 wurde das monetäre Flächensteuerungsmodell der TU Dresden detailliert dokumentiert.³²⁵ Die Erfahrungen und mögliche Weiterentwicklungen bei der monetären Flächensteuerung können so über einen längeren Zeitraum dargestellt werden.

Interview in Dresden am 3. Juni 2013, Aktualisierung am 17.02.2014	
Interviewpartner:	Uwe Kohn (Dezernat „Liegenschaften, Technik und Sicherheit“, Leiter Sachgebiet „Bau- und Raumplanung“) Alrun Künne (Dezernat „Liegenschaften, Technik und Sicherheit“, Sachgebiet „Bau- und Raumplanung“, Leiterin Gruppe „Gebäudedatenverarbeitung“) Gudrun Quehl (Dezernat „Akademische Angelegenheiten, Planung und Controlling“, Leiterin Sachgebiet „Entwicklungsplanung und Controlling“)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6: 324.412 m ² (Stand: 31.12.2011, ohne Medizin) ³²⁶
Studierende	36.962 Studenten (Stand: 03.12.2012) ³²⁷
Personal	6.055 (Stand: November 2012, ohne Medizin) ³²⁸
Hochschulprofil	Technische Hochschule und Volluniversität

³²² Betrachtung ohne Medizin

³²³ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013c).

³²⁴ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013d).

³²⁵ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14-16.

³²⁶ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2012), S. 89.

³²⁷ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013a), Folie 3.

³²⁸ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2012), 78 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	- breites Fächerspektrum: geistes-, natur- und ingenieurwissenschaftliches sowie medizinisches Fächerspektrum³²⁹ - fünf Bereiche: • Mathematik und Naturwissenschaften: ▪ Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften (einschließlich Psychologie) • Geistes- und Sozialwissenschaften ▪ Fakultät Erziehungswissenschaften ▪ Juristische Fakultät ▪ Philosophische Fakultät ▪ Fakultät Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften ▪ Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Fächerkanon	• Ingenieurwissenschaften ▪ Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik ▪ Fakultät Informatik ▪ Fakultät Maschinenwesen • Bau und Umwelt ▪ Fakultät Architektur ▪ Fakultät Bauingenieurwesen ▪ Fakultät Umweltwissenschaften ▪ Fakultät Verkehrswissenschaften "Friedrich List" • Medizin ▪ Medizinische Fakultät Carl Gustav Carus³³⁰
Rechtlicher Status	Körperschaft öffentlichen Rechts
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- Zielvereinbarungen mit Fakultäten - Leistungsorientierte Mittelvergabe - Hochschulentwicklungsplan
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Doppik und parallel (automatisiert über SAP) kameralistische Buchführung für Meldung an das Bundesland

³²⁹ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013e), TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013d).

³³⁰ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2013b).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Liegenschafts-organisationsmodell	konventionell: – Land ist Eigentümer der Liegenschaften – unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen – Staatsbetrieb „Sächsisches Immobilien- und Baumanagement“ (SIB) übernimmt Eigentümer- und Bauherrenaufgaben³³¹ Hochschule ohne Entscheidungskompetenzen im Bau- und Gebäudemanagement; wenige operative Aufgaben³³²
Flächenbestand	- ein Hauptcampus südlich des Stadtzentrums und mehrere Außenstandorte - Altersstruktur aller Gebäude der TUD (ohne Medizin) • bis 1900: 8% • 1901-1950: 18% • 1951-1960: 24% • 1961-1990: 16% • ab 1991: 33 % (Stand: 31.12.2011)³³³
Flächenbestand	• Anteil denkmalgeschützter Gebäude (Flächenanteil): 51 % der Landesliegenschaften - Sanierungsbedarf von 500 Mio. EUR als Gesamtbedarf geschätzt auf Grund des Bauzustandes der Gebäude (Stand 2012), in Jahresscheiben aufgeteilt als Schätzung 45 Mio. EUR für komplexe Sanierungen und 15 Mio. EUR für laufenden Bauunterhalt und Instandsetzung als jährlicher Bedarf - keine Verdichtungsmöglichkeiten vorhanden
Flächenbilanz	Flächenbestand - Bedarf

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	- digitale Raumdatei integriert in SAP-System (ca. 85 % der Flächen liegen als CAD-Daten vor)
unterstützende Instrumente	Ist-Stand - Auslastungsuntersuchung von Lehrräumen (Studie durch die HIS GmbH von 2010) - Flächenbedarfsberechnung: ○ jährlich für alle Fakultäten (intern) und ○ jährlich für das Sächsische Staatsministerium für Kultus ○ fallbezogene Betrachtungen im Zuge von Bedarfsanmeldungen,

³³¹ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 60 f.

³³² Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 20 f.

³³³ Vgl. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2012), S. 91.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Neubau, Umbau - Raumbuch - SAP-System, inkl. Flächenverwaltungsprogramm (inkl. Lehrräume) → Berechnung Flächenbedarf inkl. Bonus-Malus-Modell integriert³³⁴ - Flächenstandards/ Flächenkennwerte für parametergesteuerte Flächenbemessung: • Büroflächen – nach RLBau Sachsen • Laborflächen – nach Untersuchungen der HIS GmbH • Werkstätten – nach Untersuchungen der HIS GmbH • Lehrflächen – nach Analyse der HIS GmbH für die TU Dresden³³⁵ in Planung: - integriertes universitätsweites ERP-System (Umstellung von Kopernikus + System der HIS GmbH auf SAP seit 2013) - Parametergesteuerte Flächenbemessung: für Lehrflächen: Umstellung nach Kapazitätsberechnungen
Steuerungsverfahren	Ist-Stand - zentrale Lehrraumvergabe, -verwaltung - Bonus-Malus-Modell beinhaltet Berücksichtigung der Flächenversorgung in hochschulinterner Mittelverteilung über Überbelegungsabgabe (Malus) und Unterbelegungszulage (Bonus) - Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen - Strategische Flächenorganisation: im Zuge von Sanierungsmaßnahmen, Neubauten - Flächenpoolkonzepte: nur für zentrale Lehrräume - flexibilisierte Mietverträge (über SIB) - Kennzahlenvergleiche: interne Vergleiche anhand von Richtwerten (RLBau Sachsen, Kennzahlen der HIS GmbH) in Planung - Mehrfachnutzungen für Besprechungsräume
Modelltyp-bezeichnung	Parametergesteuerte Flächenbemessung (für das Bonus-Malus-Modell)
Gründe und Zielsetzung	- Korrektur der Flächenverteilung innerhalb der Hochschule - bedarfsorientierte Verteilung des Flächenbestandes auf die Fakultäten - Kostenbewusstsein für Flächennutzung stärken³³⁶ - effiziente Nutzung der vom Land bereitgestellten Flächen - Kosteneffizienz für Bauunterhalt und Bewirtschaftung - Nachweis für Entwicklung der Bedarfe gegenüber dem sächsischen

³³⁴ Vgl. WORMSER (2012), Folie 9.

³³⁵ Vgl. WORMSER (2012), Folie 5.

³³⁶ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK) → Ergebnisse aus der Flächenbedarfsberechnung und der monetären Steuerung werden durch die TUD beim SMWK präsentiert - Reaktion auf aktuelle Bedarfsentwicklungsplanung für 2020 → größte prognostizierte Defizite bei Laborflächen
einbezogene Bereiche	- Flächen der fachlichen Einrichtungen der Universität - zentrale Einrichtungen werden nicht berücksichtigt³³⁷ - für Einbeziehung der zentralen Einrichtungen gibt es Vorlagen von der HIS GmbH, diese hat aus Sicht der TUD aber Defizite bei der Bedarfsberechnung → deshalb bisher keine Umsetzung
einbezogene Flächen	bei Modelleinführung: - alle Räume der fachlichen Einrichtungen einschließlich der zentralen Lehrräume³³⁸ Ist-Stand: - alle Räume der fachlichen Einrichtungen einschließlich der zentralen Lehrräume - Universitätsbibliothek der TUD inkl. Fachbereichsbibliotheken sind fusioniert mit der Sächsischen Landesbibliothek zur Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) → deshalb Bibliotheksflächen nicht mehr im Modell einbezogen
Steuerungsebene	- Fakultäten³³⁹ - bzw. Fachrichtungen nur bei den Fakultäten: • Mathematik und Naturwissenschaften, • Umweltwissenschaften, da Fachrichtungen dieser Fakultäten qualitativ sehr unterschiedliche Ansprüche an die Flächen haben
Strategische Verantwortungsebene	Hochschulleitung
Operative Verantwortungsebene	- Flächenbedarfsberechnung: Dezernat „Liegenschaften, Technik und Sicherheit“, Sachgebiet „Bau- und Raumplanung“ - Bonus-Malus-Berechnung: Dezernat „Akademische Angelegenheiten, Planung und Controlling“, Sachgebiet „Entwicklungsplanung und Controlling“ - Berücksichtigung der Flächenversorgung bei der hochschulinterne Mittelzuweisung: Dezernat „Finanzen und Beschaffung“, Sachgebiet „Haushalt“
Organisatorischer Ablauf	bei Modelleinführung (Bonus-Malus-Modell): <i>Bewertung Flächenbestand:</i> - Flächen werden hinsichtlich des Raumzuschnittes (Differenzierung in „gut“ (Bewertungsfaktor 1,0) und „schlecht“ (Bewertungsfaktor

³³⁷ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14.

³³⁸ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14.

³³⁹ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	0,9) sowie nach Raumqualität bewertet (4 Bewertungsfaktoren von 1,0 bis 0,7³⁴⁰) - zentral verwaltete Lehrräume werden entsprechend der tatsächlichen Nutzung auf die Fakultäten verteilt und anteilig angerechnet (Abrechnung pro Vorlesung, in Abhängigkeit von Nutzungszeit und Größe des Raumes)³⁴¹ <i>Berechnung Flächenbedarf:</i> - Bezugsgrößen: Studierendenzahlen und Personalgröße - für beide Teilbereiche: Bedarfe ermittelt - studierendenbezogener Teilbedarf: • aus VZÄ in Regelstudienzeit und fachspezifischen Flächenrichtwerten • Dienstleistungsbeziehungen zwischen Fakultäten über Lehrverflechtungsmatrix berücksichtigt - personalbezogener Teilbedarf: • Bezugsgröße für nicht-wissenschaftliches und wissenschaftliches Personal → Haushaltsstellen, für Drittmittelforschung: VZÄ • personalbezogene Flächenansätze unterscheiden einerseits zwischen Wissenschaftler – Haushaltsstelle, Wissenschaftler – Drittmittel, Nichtwissenschaftler – Haushaltsstelle/Drittmittel sowie andererseits zwischen drei Fächergruppen³⁴² <i>Belegungsabgabe</i> - Bilanzierung: Bestand - Bedarf - 12 €/m² pro HNF pro Jahr → Maximal 10% der Titelgruppe „Sachmittel für Lehre und Forschung“, damit Belastung von Lehre und Forschung begrenzt bleibt - Verrechnung Lehrräume entsprechend der Belegung stundenweise, häufig nachgefragte Zeiten (tagsüber Dienstag – Donnerstag) mit dem 4-fachen Betrag der allgemeinen Belegungsabgabe, für andere Zeiten gelten Gewichtungsfaktoren von 1 (neutral) bis 2 - für übrige Bereiche keine Differenzierung vorgenommen (indirekt durch die Bewertung der Flächen, die die Gebäudeart und -qualität einbezieht)³⁴³ Ist-Stand: <i>Bewertung Flächenbestand:</i> keine Veränderung zur Modelleinführung <i>Berechnung Flächenbedarf:</i> - parametergesteuerte Flächenbemessung → ab 2008 Anpassung der Berechnung gegenüber der Einführung: Angleichung zur Flächenbedarfsberechnung gegenüber dem Land

³⁴⁰ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 14, Abb. 7.

³⁴¹ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

³⁴² Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15., Abb. 9.

³⁴³ Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- beruhend auf fachbezogenen Untersuchungen - wichtige Parameter für Anpassungen: Arbeitsprofile, Personalkategorien, Studierende, 9 Raumnutzungsbereiche - Bsp. Bedarfsplanung: • Büroflächen – nach RLBau Sachsen • Laborflächen – nach Untersuchungen der HIS GmbH • Werkstätten – nach Untersuchungen der HIS GmbH • Lehrflächen – nach Analyse der HIS GmbH für die TU Dresden³⁴⁴ - Bedarf für studentische Arbeitsräume eingeführt - Anpassung der Personalkategorien: Einführung Junior-Prof., wiss. Hilfskräfte, Wegfall Dozent - permanente Prüfung der Bedarfe für Sonderflächen - TUD-Daten jeweils Dezember des Vorjahres: • Studierendenzahlen • Personalzahlen • Drittmittelausgaben: ▪ Integration über Personalausgaben ▪ Verwendung des gemittelten Wertes der letzten 3 Jahre oder, wenn höher, des letzten Jahres ▪ Berücksichtigung eines Teilzeitfaktors für die Mitarbeiter bei Flächenbedarfsberechnung (Teilzeitfaktor wird projektspezifisch angepasst) • Lehrfläche - Berechnungsmaßstab auf Fakultät bewährt - jährliche Ermittlung des aktuellen Flächenbedarfs³⁴⁵ <i>Belegungsabgabe</i> - Bilanzierung: Bestand - Bedarf - Fakultäten mit Flächenüberhang zahlen ab Umstellung 2008: 6 €/m² HNF pro Jahr (ohne Betrachtung des ZLF) → Anpassung der Maluszahlungen resultierte aus Anpassung der Flächenbedarfsberechnung - Fakultäten mit Flächenbedarf erhalten: Einnahmen durch Flächenüberhang/ Summe Flächenbedarf €/m²³⁴⁶ in Planung: <i>Berechnung Flächenbedarf:</i> - Lehrfläche: Bemessung nach Kapazitätsberechnung TUD um Bachelor/Master Umstellung und Veränderungen im Curriculum gerecht zu werden

³⁴⁴ Vgl. WORMSER (2012), Folie 5.

³⁴⁵ Vgl. WORMSER (2012), Folie 2-5.

³⁴⁶ Vgl. WORMSER (2012), Folie 6-10.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- Granularität verringern: Wunsch Bedarfsermittlung bis auf Instituts-ebene durchzuführen³⁴⁷
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Bonus-Malus-Modell: - Verrechnung innerhalb der Titelgruppe „Sachmittel für Lehre und Forschung“³⁴⁸ - Bonuszahlungen werden über Maluszahlungen finanziert, damit verbleiben keine Einnahmen bei der zentralen Hochschulverwaltung³⁴⁹
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Ist-Stand (Bonus-Malus-Modell): - Malus- und Bonuszahlungen werden direkt bei der Mittelzuweisung für die Sachmittel berücksichtigt in Planung (Bonus-Malus-Modell): - Fakultäten sollen ab voraussichtlich 2014 neben eigenen Sachmitteln auch Personalmittel erhalten, danach Ausweitung auf Flächenkosten (inkl. Bewirtschaftungskosten) → mittelfristige Planung: Fakultäten erhalten Globalbudget, darin Flächenkosten enthalten
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	Bonus-Malus-Modell: direkte Berücksichtigung der Malus- und Bonuszahlungen bei der leistungsorientierten Mittelverteilung
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	Bonus-Malus-Modell wird angewendet
Zeithorizont:	Bonus-Malus-Modell: - nach Entwicklung hochschulinterne Vorstellung: 1997 - Beschluss zur Modelleinführung: 1998 - Modellanwendung 1998³⁵⁰ - Umstellung der Flächenbedarfsberechnung und der Höhe der Maluszahlungen: 2008
Nutzerakzeptanz:	Bonus-Malus-Modell: - nach Einführung: allgemeine Akzeptanz an der Hochschule³⁵¹ - Ist-Stand: Modell erfährt unterschiedliche Reaktionen, wird aber generell akzeptiert
Modellwirksamkeit:	Bonus-Malus-Modell - nach der Modelleinführung: Flächenrückgaben von 2.000 m² HNF³⁵²

³⁴⁷ Vgl. WORMSER (2012), Folien 5, 9.

³⁴⁸ Vgl. RITTERWEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

³⁴⁹ Vgl. RITTERWEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15, WORMSER (2012), Folie 10.

³⁵⁰ Vgl. RITTERWEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

³⁵¹ Vgl. RITTERWEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- das implementierte Modell entfaltet derzeit kaum steuernde Wirkung, aktuell eher „Mangelverwaltung“ im Vordergrund, da an der TUD derzeit ein Flächenbedarf besteht

5.3.13. Universität Erfurt

Die Universität Erfurt wurde 1379 gegründet und ist damit die erste Universitätsgründung im heutigen Deutschland. 1994 wurde sie nach ihrer Schließung von 1816 wiedergegründet und ist inzwischen wieder eine etablierte geisteswissenschaftliche Hochschule. Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Bildung und Religion.³⁵³

Als mittelgroße Hochschule mit geisteswissenschaftlichem Schwerpunkt und Liegenschaften, die hauptsächlich auf einem Campus zentriert liegen, wird das Flächenmanagement der Universität Erfurt exemplarisch dokumentiert.

Interview in Erfurt am 08.11.2012, Telefoninterviews am 12.12.2012 und am 14.12.2012	
Interviewpartner:	Christian Schellhardt (Stabstelle Planung, Controlling, Berichtswesen) Martin Schäfer (Innere Verwaltung, Bau und Liegenschaften)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: 2012): 45.823 m ²
Studierende	5.596 (Stand: WS 2012/13)
Personal	613 (Stand: 01.12.2011)
Hochschulprofil	geisteswissenschaftliche Universität
Fächerkanon	- kultur- und gesellschaftswissenschaftliches Profil - universitäre Schwerpunkte: Religion und Bildung - Fakultäten: • Erziehungswissenschaftliche Fakultät • Katholisch-Theologische Fakultät • Philosophische Fakultät • Staatswissenschaftliche Fakultät³⁵⁴

³⁵² Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003), S. 15.

³⁵³ Vgl. UNIVERSITÄT ERFURT (2012), S. 2, UNIVERSITÄT ERFURT (2013b).

³⁵⁴ Vgl. UNIVERSITÄT ERFURT (2013a).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	- Fächerkanon: • Anglistik, Germanistik, Romanistik, Slawistik • Sprach-/Literaturwissenschaft • Erziehungswissenschaften, Sonder-/Förderpädagogik, Psychologie • Grundschul-/Regelschullehrerausbildung einschließlich aller notwendigen Schulfächer • Katholische Theologie, Religionswissenschaft • Philosophie, Geschichtswissenschaft • Kommunikationswissenschaft • Staatswissenschaften
Rechtlicher Status	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- mittelfristiger Finanzplan (Planung bis 2015, analog zum Rahmenplan III des Landes, längerfristige Planung deshalb nicht möglich) - baulicher Entwicklungsplan (Anpassungen bei Bedarf, z. B. bei aktuellen Neu- oder Umbauten) - Zielvereinbarungen zwischen Land und Universität gemäß ThürHG
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt seit 2008
Rechnungslegung	seit 2010 Doppik und parallel kameralistische Buchführung
Liegenschaftsorganisationsmodell	konventionell: - Land ist Eigentümer der Liegenschaften - unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen³⁵⁵ - Gebäude aber in Bilanz der Universität enthalten Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenzen)³⁵⁶
Flächenbestand	Campus mit wenigen Außenstandorten (Innenstadt und Bibliothek Gotha) - Bauzeit Campus: 50er/60er Jahr mit Einzel- und Ensembleschutz - ca. 60 Mio.€ Investitionsstau - keine Verdichtungsmöglichkeiten
Flächenbilanz	Bedarf

³⁵⁵ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 68.

³⁵⁶ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012) S. 20 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	CAD-Daten für gesamten Campus fast vollständig
unterstützende Instrumente	- Lehrraumauslastung: in Arbeit - Gutachten: „Bauliches Nutzungskonzept für die Universität Erfurt“ der HIS GmbH von 2005: • derzeit keine Notwendigkeit zur Aktualisierung, • bei Bedarf erfolgt Aktualisierung - digitale Raumdatei - Flächenverwaltungsprogramm: HISFSV inkl. Modul Bau, darin Gliederung der Professuren über KSt - Lehrraumverwaltungsprogramm i.R.v. E.L.V.I.S. (Eigenentwicklung, angekoppelt an HIS-Programm) - Flächenstandards je Personengruppe
Steuerungsverfahren	Ist-Stand: - Darstellung der kalkulatorischen Raumkosten: kalkulatorische Kaltmiete zzgl. Durchschnittsbewirtschaftungskosten - zentrale Raumvergabe (ohne Lehrräume): in Verantwortung der Universitäts-Leitung - zentrale Lehrraumvergabe: • Fakultäten erhalten Zeitkorridore/Zeitblöcke → Zeitvorgaben für Nutzung bestimmter Hörsäle, damit: ▪ Auslastungssteigerung, optimale Verteilung der Ressourcen über gesamte Woche und Tageszeit ▪ Studienorganisation für Studierende verbessern (Anwesenheit für Studierende ermöglichen, Parallelitäten von Lehrveranstaltungen systematisieren/verringern) • Lehrkräfte melden bei Fakultäten Anforderungen → gebündelte Weitergabe an Abteilung Studium und Lehre (SuL) • SuL nimmt Raumvergabe vor • nach Semesterbeginn werden Raumkapazität/Hörsaalgröße überprüft und dann von SuL bei Bedarf Räume getauscht Plan/Ziel: - Ausbau der kalkulatorischen Raumkosten zum monetären Steuerungsinstrument - monetäre Steuerung über kalkulatorische Miete (Mieter-Vermieter-Modell): • für alle Flächen (Kaltmiete) gleich • Ansatz (aus heutiger Sicht): ortsübliche Kaltmiete (darin Abschreibungen enthalten) 6 €/m² + Bewirtschaftungskosten + Ausstattungskosten (Mobiliar, Bürotechnik usw.) = ca. 12 €/m²
Modelltypbezeichnung	nein

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Gründe und Zielsetzung	- effiziente Nutzung der vorhandenen Flächen - Flächenauslastung steigern, optimieren - bestehende Budgetgrenzen einhalten - energetische Optimierung vorantreiben - Flächenrückgaben erreichen
einbezogene Bereiche	alle Bereiche (Forschung, Lehre, Verwaltung)
einbezogene Flächen	- alle Flächen (Forschung, Lehre, Verwaltung) außer Flächen für fächer-spezifische Besonderheiten (Sport, Kunst, Musik, Werken), da eindeutig zuordenbar - Ziel: Berücksichtigung aller Flächen
Steuerungsebene	Ist-Stand: - kalkulatorische Raumkosten (kalkulatorische Kaltmiete zzgl. Durchschnittsbewirtschaftungskosten): Fakultäten - zentral Raumvergabe (außer Lehrräume): Fakultäten - zentrale Lehrraumvergabe: Abteilung Studium und Lehre Plan/Ziel (für Mieter-Vermieter-Modell): Fakultäten
Strategische Verantwortungseben	Ist-Stand: Präsidium der Universität Plan: Präsidium der Universität
Operative Verantwortungsebene	Ist-Stand: - kalkulatorische Raumkosten: Stabsstelle Planung, Controlling, Berichtswesen - zentrale Raumvergabe (außer Lehrräume): Innere Verwaltung, Bau und Liegenschaften - zentrale Lehrraumvergabe: Abteilung Studium und Lehre (SuL) Plan/Ziel (für Mieter-Vermieter-Modell): - noch nicht festgelegt, abhängig davon, wo zusätzliche Personalkapazität geschaffen wird - „Stabsstelle Planung, Controlling, Berichtswesen“ in Zusammenarbeit mit/oder „Innere Verwaltung, Bau und Liegenschaften“
Organisatorischer Ablauf	für geplante Steuerung noch nicht erarbeitet
Finanzierung im Hochschulhaushalt	keine Bereitstellung zusätzlicher Mittel
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Bereitstellung von bedarfsgerechten Unterbringungsbudgets an Fakultäten
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	leistungsorientierte Mittelvergabe

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nicht geplant
Status der Steuerung	- theoretische, gedankliche Planungen - Ideen wurden der Universitätsleitung vorgestellt
Zeithorizont	es existiert kein Zeitplan, da kein Handlungsdruck vorhanden
Nutzerakzeptanz	aktuelle Flächensteuerung akzeptiert
Modellwirksamkeit	Ist-Stand: - derzeitige Anforderungen der Betroffenen können erfüllt werden - Vorgehensweise wird an Universität generell akzeptiert → Handlungsdruck für Veränderungen derzeit noch begrenzt

5.3.14. Friedrich-Schiller-Universität Jena³⁵⁷

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena ist ein Wissenschaftsstandort mit langer Tradition in Lehre und Forschung von internationalem Rang. 1990 erfuhr die Universität eine neue Zäsur, und es begannen mit der Wiedervereinigung fundamentale Umstrukturierungen, die auch die bauliche Struktur der Universität betrafen. Historisch gewachsen am Wissenschaftsstandort Jena ist die enge Verbindung zwischen Industrie und Universität, die auch heute noch gültig ist.³⁵⁸

Durch das umfangreiche Fächerangebot einer Volluniversität, den Forschungsaktivitäten, die Größe der Universität, den hohen Anteilen an historischen Gebäuden im Stadtgefüge und die Umstrukturierungen ab 1990 ergeben sich komplexe Anforderungen an das Flächenmanagement. Die Erfahrungen im Flächenmanagement der Universität Jena werden deshalb im Detail vorgestellt.

Interview in Jena am 16.01.2013	
Interviewpartner:	Udo Hätscher (Dezernent Dezernat 4 - Liegenschaften und Technik), Daniela Strehl (Mitarbeiterin Dezernat 4 - Liegenschaften und Technik, Sachgebiet CAFM / Dokumentation)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (unbewertet, Stand: 31.12.2012): 150.935 m ²

³⁵⁷ Betrachtung ohne Medizin

³⁵⁸ Vgl. FRIEDRICH-SCHILLER-UNIVERSITÄT JENA (2013).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Studierende	20.358 (Stand: WiSe 2012/2013)
Personal	3.352 Mitarbeiter (davon 2.429 Haushaltspersonal ohne Medizin, ohne Hilfskräfte, mit Auszubildenden sowie 923 Drittmittelpersonal ohne Medizin, ohne Hilfskräfte, Stand Dezember 2011) ³⁵⁹
Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	gesamte Breite des Fächerspektrums: - Theologie - Rechtswissenschaften - Wirtschaftswissenschaften - Philosophie - Sozial- und Verhaltenswissenschaften - Mathematik und Informatik - Physik und Astronomie - Chemie und Geowissenschaften - Biologie und Pharmazie - Medizin³⁶⁰
Rechtlicher Status	Körperschaft öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- Bedarfserfüllung unter den gegebenen Möglichkeiten („on condition“) - Aufbau Kosten- und Leistungsrechnung
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Doppik und parallel kameralistische Buchführung
Liegenschaftsorganisationsmodell	konventionell: - Land ist Eigentümer der Liegenschaften - unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen³⁶¹ - geringer Anteil an Körperschaftseigentum bei Liegenschaften - bis 1 Mio. € kann Universität auf Antrag Bauherrenfunktion übernehmen (möglich ab 2013) Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und mit eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenze)³⁶²

³⁵⁹ Vgl. FRIEDRICH-SCHILLER-UNIVERSITÄT JENA (2012), S. 88.

³⁶⁰ Vgl. FRIEDRICH-SCHILLER-UNIVERSITÄT JENA (2011).

³⁶¹ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 68-70.

³⁶² Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 20 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	- Lagebesonderheiten: Stadtuniversität mit mehreren verdichteten Einzelstandorten und vielen dezentralen Solitären über die Stadt verteilt, • insgesamt 150 Gebäude, • heterogener Bestand: unterschiedliche Standorte, Gebäudegrößen, Bauzeiten - Altersstruktur: Gebäude im Landeseigentum (ca.-Angaben, Bezug HNF): • denkmalgeschützt: 36% • 1412-1899: 13% • 1900-1949: 40% • 1950-1989: 25 % • 1990-2012: 22 % - Sanierungsbedarf: ca. 180 Mio. € - Verdichtungsmöglichkeiten: durch Aufgabe von Einzelstandorten und Neubau an 4 verdichteten Hauptstandorten
Flächenbilanz	Bedarf: ca. 40 Tm² NF 1-6 (davon 20Tm² Erweiterungsbedarf, 20Tm² Erneuerungs- und Ablösungsbedarf an Mietflächen sowie Einzelstandorten) entspricht ca. 650 Mio. € Bausumme, einschließlich Sanierung → Realisierung bis 2030 wird angestrebt

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	- digitale Raumdatei im CAFM-System • JuliFM, angepasste Entwicklung auf Basis von GEBman von KMS Dresden • inkl. Angabe technische Ausstattung der Räume, Gebäudeinformationen → zur Flächen- und Raumbewirtschaftung, Schließmanagement, Kabelmanagement, Wartungs- und Instandhaltungsmanagement • in Außenanlagen: Verzeichnis aller Bäume inkl. Lage und Art - zu fast allen Gebäuden liegen CAD-Grundrisse vor
unterstützende Instrumente	- hochschulweite Flächenbedarfsplanungen: mindestens jährlich, insbesondere für Darstellung gegenüber dem Land für Ausbaustandmeldung und Bedarfsanmeldungen - Bedarfsberechnungen im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen - bauliche Entwicklungsplanung bis 2030, Aktualisierung alle 3 Jahre sowie bedarfsgerechte Anpassung - digitale Raumdatei - CAFM-System - Lehrraumverwaltungsprogramm - Auslastungsuntersuchungen für Lehrräume jährliche Statistik sowie bei Bedarf

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Steuerungsverfahren	- Verhandlungen über Flächenversorgung in Berufungs- und Bleibeverhandlungen - zentral (über Dez. 4) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen: es existiert bereits ein Gebäude mit Verfügungsflächen, dieses steht aber praktisch nicht mehr zur Verfügung, da Flächen langfristig belegt sind - zentrale Lehrraumvergabe: hochschulweit - dezentrale Lehrraumvergabe: in Fachbereichen, überwiegend Kurs- und Übungsräume - strategische Flächenorganisation im Zuge der Umsetzung der baulichen Entwicklungsplanung - Mehrfachnutzungen: • nicht für Büros • angewendet z. B. für Beratungsräume, Labore, Praktikumsräume, Speziallabore (zwischen verschiedenen Lehrstühlen), Übungsräume bei Geisteswissenschaften, PC-Pools mit Spezialsoftware - Arbeitsplatzkonzeption: • Standard: Doppelbüros • Ausnahme/situativ: Großraumbüros, z. B. projektbezogen für Telefoninterviews • genormte technische Grundausstattung mit Medien für alle Arbeitsplätze • Rasterplanung im Neubau ermöglicht gewünschte Flexibilität
Modelltypbezeichnung	nicht vorhanden
Gründe und Zielsetzung	- allgemeines Flächen- und Raumdefizit - neue Studiengänge - Änderungen im Raumbedarf/Raumanforderungen (insbesondere Größe der Räume) durch den Wechsel von Diplom-Studiengängen auf Bachelor und Master, Neuprofilierungen von Einrichtungen und Neuerungen - Infolge des Hörraumdefizits und der Standortstreuung (Stadtuniversität) ist eine zentrale Hörraumverwaltung zur Ressourcenoptimierung erforderlich. - erhöhte Anforderungen durch die Forschung - Die überdurchschnittliche Drittmitteltätigkeit erfordert eine gezielte Flächensteuerung. - Die Etablierung von Forschungsvorhaben ist nur durch Flächensteuerung möglich. - Das Berufungsgeschäft erfordert Flächensteuerung. - Den allgemeinen Flächen- und Raumdefiziten kann nur durch Flächensteuerung begegnet werden. → Problem: Mangel ist ungleich verteilt. - Das Land stellt nicht genügend Investitionsmittel für Neubauten zur Verfügung. → Flächendefizit bleibt

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

einbezogene Bereiche	alle Bereiche (inkl. Verwaltung)
einbezogene Flächen	alle Flächen
Steuerungsebene	– in der Regel: Fakultät – situativ: z. B. bei Berufungen auch auf Ebene von Lehrstühlen oder Abteilungen oder Arbeitsplätzen – zentral: Hörsäle, Berufungen, Drittmittel
Strategische Verantwortungsebene	Rektorat
Operative Verantwortungsebene	Dezernat 4 – Liegenschaften und Technik
Organisatorischer Ablauf	– zentrale Hörsaalvergabe: • Vorlauf: 1 Semester • Fakultäten/Institute melden Bedarf an, inkl. Größe, Ausstattung, Lage sowie Zeit und Abfolge • zentraler Abgleich und Verteilung der Räume im Dezernat 4 • Regelbelegung: Montag bis Samstag bis 18.00 Uhr • Problem: Prüfungen für große Teilnehmerzahlen – Spezialräume für Lehre und Forschung werden an Fakultäten selber gesteuert – Büro-, Forschungsflächen: situatives Reagieren
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	derzeit keine Veränderungen geplant bzw. möglich, wegen großem Mangel (daher keine Steuerung, nur Reaktion möglich)
Zeithorizont	nicht relevant
Nutzerakzeptanz	– zentrale Hörsaalvergabe: • grundsätzliche Akzeptanz,

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	• „hoch geachtet“ bis „gehasst“ – Büro-, Forschungsflächenvergabe: für situative Vorgehensweise grundsätzliche Akzeptanz, da schnell und zuverlässig auf Anforderungen reagiert wird (auch wenn diese nicht immer erfüllt werden können)
Modellwirksamkeit	Vorgehen funktioniert generell

5.3.15. Universität Konstanz

Die Universität Konstanz wurde als Fallstudie ausgewählt, weil sie mit ihrem Vorgehen zur Steuerung der Hörsaal- und Seminarraumauslastung sehr gute Werte im baden-württembergischen Vergleich erzielte.

Interview in Konstanz am 11.03.2013	
Interviewpartner:	Herr Neth (Leiter Raumverwaltung, Abteilung VII - Facility Management, Sachgebiet 3 – Gebäudeservices)
Interviewer:	Marcelo Ruiz Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	110.000 m ² NF 1-6 (Stand 2013)
Studierende	10.609 (31.12.2012 ³⁶³)
Personal	1.111 Stellen und 502 Beschäftigte aus Drittmitteln finanziert (01.01.2012 ³⁶⁴)
Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	dreizehn Fachbereiche in drei Sektionen: – Mathematik u. Statistik – Informatik u. Informationswissenschaft – Physik – Chemie – Psychologie – Biologie

³⁶³ UNIVERSITÄT KONSTANZ (2012).

³⁶⁴ RÜDIGER UND UNIVERSITÄT KONSTANZ (o. J.).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	– Philosophie – Geschichte u. Soziologie – Literaturwissenschaft – Sprachwissenschaft – Rechtswissenschaft – Wirtschaftswissenschaften – Politik- u. Verwaltungswissenschaft
Rechtlicher Status	Anstalt öffentlichen Rechts
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	– Leistungsorientierte Mittelverteilung. – Grundordnung der HS beruft sich in Fragen der Ressourcenverteilung (explizit auch Raum & Flächen) auf § 13 Abs. 2 LHG
Hochschulhaus-halt	– Globalhaushalt – drei Sektionen (Mathematik-Naturwissenschaften, Geisteswissenschaften, Politik – Recht – Wirtschaft) verfügen über Globalhaushalte – Fachbereiche verfügen ebenfalls über eigene Mittel, allerdings erfolgte die größte Ressourcenzuordnung durch den Stellenplan in weitgehend festgeschriebener Form
Rechnungslegung	kameralistisch
Liegenschaftsorganisationsmodell	Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und ohne Entscheidungskompetenz im Baumanagement ³⁶⁵
Flächenbestand	– Campus entstand ab 1966 – Gesamtanierung ab 2006 – durch die Exzellenzinitiative entstanden mehrere Neubauten
Flächenbilanz	– aktuelle neue Bedarfsanmeldungen für Sporthallenneubau und Erweiterung Tierforschung – zusätzliche Anmietungen – trotzdem in Räumen teilweise noch Verdichtungspotential vorhanden (Einzelbüros zu Mehrfachbüros)

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	– Raumdatenbank, eigene accessbasierte Software – digital in CAD (AutoCAD) inkl. Informationen zu Haustechnik – aktuell: Einführung der CAFM-Software MORADA
Unterstützende Instrumente	– Auslastungsuntersuchung der allgemeinen Lehrflächen: • Hausdienst kontrolliert platzmäßige Belegung 1 x pro Semester,

³⁶⁵ STIBBE ET AL. (2012), S. 21.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	normalerweise in der 3. Semesterwoche ohne vorherige Ankündigung • Auswertung der Räume mit Angaben zu: Status (aktiv/inaktiv), Raumnummer, Platzanzahl, Fläche, Anzahl Überbelegung, leere reservierte Räume, nicht reservierte Räume, Anzahl Unterbelegung (<1/3 belegt), zeitl. Auslastung (SWS/Woche), platzmäßige Auslastung (in % Plätze), Auswertung leere Räumen nach FB – Flächenbedarfsplanung gemäß dem zweistufigen Landesmodell (studienplatzbasierte Bedarfsanmeldung und parametergesteuerte Nutzungsanforderung) – Flächenbedarfsberechnungen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen – Flächenstandards
Steuerungsverfahren	– Hierarchische Flächensteuerung: Direkte Zuweisung von Flächen zu Fachbereichen aufgrund von Flächenbedarfsermittlungen – EDV-basierte, zentrale Verwaltung von Räumen ohne spezifische Nutzerzuordnung: z. B. Besprechungsräume, allg. Lehrräume – Verhandlungsbasierte Flächensteuerung in Gremien: Verhandlungen mit Sektionen über Flächenausstattungen, Fachbereichsreferentenrunde für Lehrflächenvergabe, Berufungs- und Bleibeverhandlungen – Flächenpoolkonzepte: zeitlich befristete Zuweisung der „zentralen Raumreserve“ für Drittmittelprojekte – Standardisierte Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption – Kennzahlenvergleiche für Verwaltungsflächen: hochschulinterner Vergleich über m²/Stelle – Flexibilisierte Mietverträge (Ausnahme): z.B. Exzellenzcluster, Bibliothekssanierung/-umbau, bei besonderen (Forschungs-) Anforderungen – Rektorat sprach sich gegen Vorschlag aus, ein Mietmodell einzuführen, weil es die inhaltliche Entscheidungshoheit weiterhin behalten wollte bzw. einen monetären Zwang zur Steuerung ablehnt.
Modelltypbezeichnung (des im Folgenden erläuterten Instruments)	Belegungsmanagement der allgemeinen Lehrflächen
Gründe und Zielsetzung	– optimierte Nutzung der verfügbaren Räume – Informationsbereitstellung über die tatsächliche Inanspruchnahme (Nutzung und Auslastung) – Problem der „Hamsterbuchungen“ reduzieren
einbezogene Bereiche	Alle
einbezogene Flächen	Hörsäle, Seminar- und Besprechungsräume
Steuerungsebene	Gesamtuniversität
Strategische Verantwortungsebene	Rektor

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Operative Verantwortungsebene	Zentrale Raumverwaltung: Abtl. Facility Management, Sachgebiet Gebäudeservices
Organisatorischer Ablauf	– FB melden 6 Wochen vor Ende des vorherigen Semesters ihre Bedarfe inkl. Aufbau- und Abbauzeiten an (Anfang Juli für WiSe) – Jeder Fachbereich muss mindestens 10 % seiner Buchungen in so genannten Randzeiten vornehmen, Definition: Mo 8:15 – 9:45, Mo – Do 18:45 – 20:15, Fr. ab 15:30 – danach werden alle Bedarfe inkl. Aufbau- und Abbauzeiten in das Buchungssystem aufgenommen (Ende Juli für WiSe sind alle Bedarfe [ca. 2.000 Buchungen] im System) und Konflikte können angezeigt werden – Lehrraumvergabe wird zum Thema in einem Jour fixe der Fachbereichsreferenten sowie 2 Mitarbeiter aus der Raumvergabe → Klärung der Konflikte ist „inzwischen eingespielt“ – diskutiert wird die Wahrscheinlichkeit der erwarteten Gruppengröße, die Notwendigkeit der gewählten Belegungszeit und die spezifische Raumforderung → die Diskussionskultur ist sachlich – die Klärung der Konflikte beginnt mit den größten Räumen – Betriebszeiten (durch Rektoratsbeschluss eingeführt): 8:15 – 20:15, geplant wird in 1:45 h Zeitblöcken, d.h. 15 Min. Wechselzeit, pro Tag entstehen 7 Zeitslots, in der Woche können 70 SWS untergebracht werden (kein Zeitfenster für allgemeine Mittagspause) – wenn keine Einigung erzielt wird, entscheidet Gebäudeservices, Leitung Raumverwaltung über die Lehrraumvergabe – als letzte Entscheidungsinstanz dient das Rektorat, bei der Einführung des Modells kam es zu Konflikten bis zur letzten Eskalationsstufe
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	geplant ist die Integration der von den FB gepflegten Belegungsinformationen aus HIS LSF in die Software der Lehrraumvergabe, um Doppelarbeit zu vermeiden und Veranstaltungs- und nutzerspezifische Auswertungen zu ermöglichen
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	orientiert an HIS-Standards, eingebettet in Benchmark-Initiative des Landes
Status der Steuerung	gültiger Rektoratsbeschluss zur Durchführung der zentralen Lehrraumkoordination und Auslastungsuntersuchung
Zeithorizont	– im WS 2005/06 begann die softwarebasierte Koordination und die Fachbereichsreferenten-Runde – seit 2010 erfolgen zusätzliche Auslastungsuntersuchungen und Auswertungen nach weiteren Kriterien: ‚leere Veranstaltungen‘, beispielsweise konnten von den 450 leeren Veranstaltungen 150 zurückgegeben werden, ermittelt werden ebenso starke Über- und Unterauslastungen

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Nutzerakzeptanz	– Ursprünglich wollten die FB-Referenten die transparente Koordination, Umsetzung hat Akzeptanz bei Nutzern – eine Lernphase erforderte die Koordination der experimentellen Lehr-räume. Berücksichtigt werden mussten Aufbau- und Abbaueiträume. Fachpraktische Anforderungen werden jetzt mit angemeldet.
Modellwirksamkeit	– hohe Wirksamkeit
Modelltypbezeichnung (des im Folgenden erläuterten Instruments)	Zentrale Raumreserve
Zielsetzung	Optimierte Unterbringung der drittmittelfinanzierten Wissenschaftler
Einbezogene Bereiche	LehrstuhlAusstattungen in allen Fachbereichen
Einbezogene Flächen	Büro- und Laborflächen, dezidiert das „Verfügungsgebäude“ Z und anteilig Räume auch in den Gebäuden C, D, E, F, G, H
Steuerungsebene	Lehrstuhl
Strategische Verantwortungsebene	Rektorat
Operative Verantwortungsebene	Facility Management, Sachgebiet Raumverwaltung in Zusammenarbeit mit Fachbereichsreferenten
Organisatorischer Ablauf	– Zuweisung auf der Grundlage einer Bedarfsermittlung – Flächenverwaltung erfolgt mit Excel – nach Projektbewilligung stellen Fachreferenten der FB Anträge auf Zuweisung, diese werden insb. hinsichtlich des Stellenumfang und Laufzeit geprüft – Zuweisung erfolgt befristet entsprechend der Projektlaufzeit, zugewiesen werden Arbeitsplätze, keine Räume – jährliche Begehungen zur Kontrolle zweckentfremdeter Nutzungen
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	– in Bedarfsplanung wird großzügiger gerechnet, als DM-Wissenschaftler untergebracht werden, – es werden abgesenkte Bürounterbringungsstandards angewandt, Bsp.: 2 WissMA in 14 m² Büro
Einbindung in übergeordnete externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	eingeführt und in Anwendung
Zeithorizont	in Planung ist die Integration in CAFM-Software MORADA
Einschätzung Ak-	funktioniert „im Großen und Ganzen“

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

zeptanz bei den Nutzern	
Einschätzung Modellwirksamkeit für Hochschule	– gerät angesichts des generellen Drittmittelwachstums an seine Grenzen – Internes Problem: Rückgang der Raumreserven durch Vergabe der Räume in Berufungsverhandlungen

5.3.16. Universität Rostock³⁶⁶

Die 1419 gegründete Universität Rostock gehört zu den ältesten Universitäten Deutschlands und deckt als Volluniversität ein umfangreiches Fächerspektrum im Bereich der Human-, Natur- und Ingenieurwissenschaften ab. Umfangreiche Drittmiteleinwerbungen für Forschungsprojekte verdeutlichen den hohen Stellenwert der Forschung für die Universität.³⁶⁷

Insbesondere durch das umfangreiche Fächerangebot, die Forschungsaktivitäten, die Größe der Universität, die dezentral gelegenen Standorte der Universität und den hohen Anteil an historischen Gebäuden ergeben sich komplexe Anforderungen für das Flächenmanagement. Bereits 2005 wurde die Flächenbemessung im Rahmen einer möglichen monetären Steuerung an der Universität Rostock detailliert dokumentiert.³⁶⁸ Die Erfahrungen, Entwicklungen und Hintergründe bei der Flächensteuerung können so über einen längeren Zeitraum dokumentiert werden.

Telefoninterviews am 15.02.2013, 03.04.2013, 05.04.2013	
Interviewpartner:	Holger Kotermann (Zentrale Universitätsverwaltung, Dezernat Technik, Bau und Liegenschaften, Referatsleiter Projektplanung und -koordination)
Interviewer:	Anke Schwanck

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 nach DIN 277 (ohne Medizin, Stand: 31.12.2012): 115.926 m ²
Studierende	15.312 (inkl. Medizin, Stand: 31.12.2011) 13.215 (ohne Medizin, Stand: 31.12.2011) ³⁶⁹
Personal	2.178 (ohne Medizin, Stand: 31.12.2012) ³⁷⁰

³⁶⁶ Betrachtung ohne Medizin

³⁶⁷ Vgl. UNIVERSITÄT ROSTOCK (2012a), S. 1 f.

³⁶⁸ Vgl. KOTERMANN (2005), S. 95-101, RITTER/HANSEL (2005), S. 64 f.

³⁶⁹ Vgl. UNIVERSITÄT ROSTOCK (2012a), S. 2.

³⁷⁰ Vgl. UNIVERSITÄT ROSTOCK (2012a), S. 2.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Hochschulprofil	Volluniversität
Fächerkanon	Fakultäten: – Agrar- und Umweltwissenschaftliche Fakultät – Fakultät für Informatik und Elektrotechnik – Juristische Fakultät – Fakultät für Maschinenbau und Schiffstechnik – Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät – Universitätsmedizin – Philosophische Fakultät – Theologische Fakultät – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät³⁷¹
rechtlicher Status	Körperschaft öffentlichen Rechts
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	keine Angabe
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Doppik und parallel kameralistische Buchführung
Liegenschaftsorganisationsmodell	konventionell: – Land ist Eigentümer der Liegenschaften – unentgeltliche Nutzungsüberlassung an Hochschulen – neben Hochschulverwaltungen übernimmt „Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern“ (BBL M-V) Eigentümer- und Bauherrenaufgaben³⁷² Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und ohne Entscheidungskompetenz im Baumanagement ³⁷³
Flächenbestand	– Zersplitterung über das gesamte Stadtgebiet → Weiterführung der Konzentration auf 4 Standorte (ohne Medizin) und wenige Außenstandorte³⁷⁴

³⁷¹ Vgl. UNIVERSITÄT ROSTOCK (2012b).

³⁷² Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 44.

³⁷³ Vgl. STIBBE/STRATMANN/SÖDER-MAHLMANN (2012), S. 20 f.

³⁷⁴ Vgl. KOTERMANN (2005), S. 97.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Flächenbestand	– Altersstruktur der Gebäude: denkmalgeschützte Gebäudesubstanz ab Mittelalter, großer Anteil Altbausubstanz sowie geringerer Anteil Neubauten (Gliederung in % der NGF): • bis 1900: 18% • 1901-1950: 26% • 1951-1990: 30% • 1991-2000: 6% • ab 2000: 20% – Sanierungsbedarf: ca. 150 – 200 Mio. € (grobe Schätzung) – Verdichtungsmöglichkeiten: nicht mehr vorhanden
Flächenbilanz	Bedarf

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	– alle Räume erfasst (inkl. Angaben/Informationen über Flächen, Raumnutzungsarten, Zuordnung zum Nutzer etc.)³⁷⁵ – Räumen wurden bereits Kostenstellen im System zugeordnet → Vorbereitung auf Vollkostenrechnung
unterstützende Instrumente	– Flächenbedarfsbemessung • überschlägige Berechnung im Zuge der baulichen Entwicklungsplanung für die gesamte Universität über Rahmenrichtwerte (nach Vorgaben des Landes) • für Neubauplanungen: gezielte, genaue Flächenbedarfsbemessung – Flächenbemessungsverfahren „Parametersteuerung“ über Größennormativen → als Hilfestellung für Fakultäten, bei Neubau und Umzügen – Lehrraumauslastungsuntersuchungen: in Planung – CAFM-System (speedikon FM) – Lehrraumverwaltungsprogramm (Programm der HIS GmbH) – Flächenstandards: Hochschule arbeitet mit eigenen Kennzahlen für Bürogrößen → intern akzeptiert – Lehrraumauslastungsuntersuchungen: • bereits durchgeführt, derzeit mit vorhandenem Personal oder zusätzlichen Ressourcen (für z. B. studentische Hilfskräfte) nicht zu leisten • aktuelle Idee: in Räumen ab ca. 100 Plätzen technische Hilfsmittel für Zählungen zu installieren
Steuerungsverfahren	– wurde kein Raumhandelsmodell (im Anschluss an HIS Arbeitsgruppe „Raumhandelsmodell“ 2005) eingeführt, als größte Probleme bei der Einführung eines monetären Steuerungssystems werden gesehen: • bestehende Flächenbedarfe bei Fakultäten, Unterversorgung mit

³⁷⁵ Vgl. KOTERMANN (2005), S. 96.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Flächen zu hoch → mit einem Mangel kann man schlecht steuern • Akzeptanz für Flächenbedarfsberechnungen durch Fakultäten → Abstimmung sehr problematisch - hierarchische Flächensteuerung - strategische Flächenorganisation: Standortverlagerungen im Zuge von Neubauten → Wirksamkeit für Flächenreduzierung in der Regel nicht gegeben, da Flächenzuwachs im Zuge von Neubauten, um bestehende Unterversorgung zu beseitigen - Mehrfachnutzungen für unspezifische Labor (für spezifische Labore im Regelfall Nutzung nur einer Fakultät, Mehrfachnutzungen schwierig wegen Akzeptanz der möglichen Belastungen in Vollkostenrechnung) - Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen - Kennzahlenvergleiche - Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption
Modelltypbezeichnung	-
Gründe und Zielsetzung	Stand 2005 - „Strukturveränderungen innerhalb der Universität Rostock, die Vorbereitung von Grundsanierungen, die Priorisierung der Bestandsnutzung vor extensiver Flächenerweiterung und anderen Einflussfaktoren [...]“³⁷⁶ - „Die bedarfsgerechte Versorgung aller Nutzer mit der entsprechenden Fläche ist das Ziel.“³⁷⁷ - „Optimierung der Flächennutzung – Abbau von Ungleichgewichten (Über- und Unterdeckungen) im Flächenbestand“³⁷⁸ - „Einführung eines Flächenbemessungsverfahrens neben dem und als Ergänzung des Rahmenplanverfahrens - Verbesserung der Grundlagen für die Bedarfsverhandlungen innerhalb der Universität und mit den Ressorts nicht nur über die Hauptnutzfläche (HNF), sondern insbesondere auch über Flächenanteile (Büro, fachspezifische Flächen, Lehrräume, etc.) innerhalb der HNF - detailliertere Bedarfsermittlung nach Nutzungsbereichen - Grundlage zur Festschreibung der Flächenbedarfe entsprechend Ausbauziel der Fakultäten - Optimierung der Flächennutzung – Ungleichgewichte (Über- und Unterdeckungen) im Flächenbestand abbauen - Reduzierung der HNF / Verringerung der Standorte - Erarbeitung monetärer Steuerungsverfahren und deren Anwendung als letzte Konsequenz - Erzeugung eines Kostenbewusstseins auch für die Ressource Fläche“³⁷⁹

³⁷⁶ RITTER/HANSEL (2005), S. 64

³⁷⁷ RITTER/HANSEL (2005), S. 64.

³⁷⁸ RITTER/HANSEL (2005), S. 64.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Ist-Stand - Motivation für Einführung eines monetären Modells hat Gültigkeit behalten (von 2005), Argumente von 2005 gleichzeitig gültig für aktuelle Flächensteuerung - bisher an der Universität Rostock noch kein neueres, verändertes Flächensteuerungsinstrument eingeführt, da Bereiche noch unterausgestattet sind → mit einem Mangel kann man schlecht steuern - trotzdem Flächensteuerung → möglichst den Anforderungen entsprechende Zuweisung der Räume - vorrangiges Ziel: Mangel aufheben - weiteres Ziel: weitere Standorte reduzieren
einbezogene Bereiche	generell alle Bereiche (in Abhängigkeit von Steuerungsinstrument/ Steuerungsmethode)
einbezogene Flächen	generell alle Flächen (in Abhängigkeit von Steuerungsinstrument/ Steuerungsmethode)
Steuerungsebene	Fakultätsebene
Strategische Verantwortungseben	Kanzler, letzte Instanz: Universitätsleitung
Operative Verantwortungsebene	Dezernat Technik, Bau und Liegenschaften (D3), Referat 3.1 - Projektplanung und -koordination ³⁸⁰
Organisatorischer Ablauf	- Hierarchische Flächensteuerung für Büro- und Laborflächen: • Referat Projektplanung und -koordination weist entsprechend der begründeten Bedarfe den Fakultäten Flächen (Büro- und Laborflächen) zu • Problem bei Flächenbemessung und Raumzuweisung: Teilzeitverträge bei wissenschaftlichen Mitarbeitern, dadurch kann nicht jedem Mitarbeiter in Teilzeit bei Drittmittelverträgen ein eigener Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden • bei Zusatzbedarfen (z. B. aus Drittmittelprojekt), die nachweislich nicht durch bereits zugewiesene Flächen gedeckt werden können, werden zusätzliche Flächen (entsprechend der Möglichkeiten) für diese Projekte bereitgestellt → Koordination Referat Projektplanung und -koordination • Fakultäten verteilen Flächen in Eigenregie, dort Steuerung über Dekanat • in Fakultäten Flächenverschiebungen/Flächentausch zwischen Professuren gängig - hierarchische Flächensteuerung Lehrflächen: • Fakultäten sind Lehrflächen zugeordnet • Erstvergabe der Lehrflächen liegt bei den Fakultäten • ca. 2 Wochen nach Vorlesungsbeginn können über Lehrraumver-

³⁷⁹ KOTERMANN (2005), S. 95 f.

³⁸⁰ Vgl. UNIVERSITÄT ROSTOCK (2013).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	waltungssystem alle noch freien Lehrräume fakultätsübergreifend gebucht werden • nach Vorlesungsbeginn werden teilweise Lehrräume aufgrund der Teilnehmerzahl zwischen Professuren fakultätsintern getauscht → Raumtausch funktioniert im Regelfall, selten Schlichtung durch Dekanat notwendig, teilweise wenden sich Studenten bei Platzproblemen ans Dekanat, welches dann Lösung zwischen Professuren vermittelt – Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen: • Verhandlungen führen im Regelfall die Fakultäten selber, inkl. Flächenbedarfe • Flächenbedarfe sind bei Neuberufungen Bestandteil der Verhandlungen • bei Professuren mit erheblichem Mehrbedarf z. B. durch hohes Drittmittelvolumen und/oder hohem Stellenwert für die Universität kann Referat Projektplanung und -koordination mit eingebunden werden, um Mehrbedarf sicherzustellen – Kennzahlenvergleiche: • z. B. über Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich norddeutscher Hochschulen – über die HIS GmbH, • Benchmarking begonnen innerhalb der Verwaltung • eher untergeordnete Bedeutung, da Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulen abhängig von Fächerausrichtung und Standortbesonderheiten – Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption: • Einhaltung der Richtlinien des Landes (insbesondere RLBau M-V und andere) • Standard für wiss. Mitarbeiter: Doppelbüros • Standard für Drittmittelbeschäftigte: 3 bis 4er Büros – flexibilisierte Mietverträge für Drittmittelprojekte: • bei Bedarf durch z. B. Verlängerung der Projektlaufzeit: Verlängerung der Mietverträge • wird nicht als langfristige Lösung für Universitätsnutzung gesehen • Problem für Flexibilität: Universität darf nur Mietverträge bis maximal 6 Monate abschließen, darüber müssen Verträge durch BBL M-V abgeschlossen werden → praktikabel wäre Grenze bei 1,5 Jahren für Universität
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	nein
Status der Steuerung	in Anwendung
Zeithorizont	keine Angabe möglich
Nutzerakzeptanz	bisher konnten Raumprobleme immer gelöst werden → funktionierende Steuerung → generelle Akzeptanz bei den Nutzern daher vorhanden
Modellwirksamkeit	– Raumprobleme konnten bisher immer gelöst werden – Reduzierung der Standorte schreitet voran – Mangelbeseitigung schreitet voran

5.3.17. Universität Stuttgart

Die Universität Stuttgart wurde zu Beginn des industriellen Zeitalters im Jahr 1829 gegründet. Zu ihren charakteristischen Stärken zählt die ingenieurwissenschaftliche Ausrichtung und Verknüpfung mit naturwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Disziplinen.

Die Implementation eines systematischen Flächenmanagementmodells begann an der Universität Stuttgart mit einer flächendeckenden Bedarfsplanung und führte drei Jahre später zur Neukonzipierung der flächenbezogenen Koordinations- und Steuerungsinstrumente.

Interview in Stuttgart am 13.02.2013 mit Ergänzungen am 27.02.2014, 11.03.2014	
Interviewpartner:	Kai Bäuerlein (Dezernatsleitung Technik und Bauten) Florian Seitzer (Projekt Raumhandel, Dezernat Technik und Bauten) Annette Mauser (Flächen- und Umbaumanagement, Dezernat Technik und Bauten)
Interviewer:	Marcelo Ruiz

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Fläche	344.592 m ² NF 1-6 (Stand: 12.12.2011)
Studierende	20.919 (WS 2011/12) ³⁸¹
Personal	4946 (Stand 01.12.2011) ³⁸²
Hochschulprofil	Volluniversität mit ingenieurwissenschaftlichem Schwerpunkt

³⁸¹ ohne Promotions- und Zeitstudierende, vgl. UNIVERSITÄT STUTTGART 2012.

³⁸² Vgl. UNIVERSITÄT STUTTGART 2012.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	– Architektur und Stadtplanung – Bau- und Umweltingenieurwissenschaften – Chemie – Energie-, Verfahrens- und Biotechnik – Informatik, Elektro- und Informationstechnik – Luft- und Raumfahrttechnik und Geodäsie – Konstruktions-, Produktions- und Fahrzeugtechnik – Mathematik und Physik
Fächerkanon	– Philosophisch-Historische Fakultät – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Rechtlicher Status	Körperschaft öffentlichen Rechts
Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	Die Ressourcenverteilung (Mittel und Stellen) wird flexibilisiert und nach den Kriterien der Belastung, Leistung und Strategie gestaltet; dazu wird ein kooperatives Steuerungskonzept entwickelt ³⁸³
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	kaufmännisch mit paralleler kameraler Rechnungslegung
Liegenschaftsorganisationsmodell	Hochschule mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und ohne Entscheidungskompetenz im Baumanagement ³⁸⁴
Flächenbestand	– 2 Campi (Stadtmitte und Vaihingen) und mehrere kleinere Streulagen – Altersstruktur der Gebäude: • ca. 60 % der Bauten aus 1960er und 1970er Jahre am Standort Vaihingen • vor 1900 nur 5 % – Sanierungsbedarf vorhanden, z.B. Chemie
Flächenbilanz	leichter Flächenüberhang

³⁸³ UNIVERSITÄT STUTTGART 2012b, S. 2.

³⁸⁴ STIBBE ET AL.: 2012, S. 21.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	– digitale Raumdatenbank inklusive CAD, hinterlegt sind u.a. DIN 277, und RNA-Nr., Angabe Nutzer auf Ebene der Dienststelle – Einbindung in CAFM-System – eigene Software für hochschulinternes Flächenmanagement mit dezentralen Zugriffsrechten
Unterstützende Instrumente	– digitales Raumbuch – differenzierte HIS-Flächenbedarfsplanung (nach auslastungskorrigierten Studienplätzen, Personalzahlen Haushalt und Drittmittel, jährliche Anpassung geplant) – Lehrflächenverwaltungsprogramm (HIS-LSF) – zentraler edv-basierter Veranstaltungskalender EVUS – Auslastungsuntersuchung 2011 durch HIS – Hörsaal- und Eventmanagement führt eigene Untersuchungen durch – Flächenstandards des Finanzministeriums, Abteilung Vermögen und Bau, Betriebsleitung, Referat 34 (Grundlagen Bedarfsplanung, ehemals Arbeitskreis für Bedarfsbemessung, AFB) – Dienstanweisung Flächenfaktoren Büroflächen des Finanzministeriums In Planung: – Zertifizierung des universitären Qualitätsmanagements inkl. seiner raumbezogenen Prozessbeschreibungen
Steuerungsverfahren	Ist-Stand – hierarchische Flächensteuerung: • zentrale Raumzuweisung in Verantwortung der Universitätsleitung (Rektor) unter Einbeziehung des Dezernat 6, Technik und Bauten, – dezentrale Ressourcenverantwortung auf Institutsebene und Ebene der Zentralen Einrichtungen – dezentrale und zentrale Raumvergabe • allgemeine Lehrräume: ▪ dezentrale, standortbezogene Lehrraumvergabe auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene (etwa 2/3 der Lehrflächen) ▪ zentrale Lehrraumvergabe: durch Dezernat Technik und Bauten, Hörsaalmanagement (etwa 1/3 der Lehrflächen) • Praktikumsflächen: dezentral durch Institute

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Steuerungsverfahren	– dezentrale und zentrale Raumvergabe • Bibliotheks- und Serverflächen: ▪ Zentrale Einrichtung „Informations- und Kommunikationszentrum der Universität Stuttgart“ als organisatorisches Dach für: ▪ Zentralbibliothek an 2 Standorten und dezentrale Bestände in Instituten, Fachbereichen bzw. anderen zentralen Einrichtungen ▪ zentrales Rechenzentrum, ▪ Höchstleistungsrechenzentrum und ▪ IT-Services der Verwaltung ▪ dezentrale Serverflächen in Instituten • Werkstattflächen ▪ dezentral in Instituten (eher Ingenieurwiss.) ▪ gebündelt in manchen Fakultäten (eher Nat.-wiss., z.B. Physik) • Fakultäten/Fachbereiche mit unterschiedlichen Zuständigkeiten für studentische Poolflächen, Fachbereichsbibliotheken, Seminarräumen, Fachschaftsräume – Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen – Flächenpoolkonzept • zentral verwaltet: Verfügungsgebäude für Drittmittelprojekte am Campus Vaihingen (zentral ausgestattet, projektbezogene Vergabe), wegen Drittmittelwachstum ‚vollgelaufen‘, d.h. mittlerweile überwiegend an DM-finanzierte Institutsprojekte vergeben, ebenso Materialprüfungsanstalt, Verbundforschungsprojekte • dezentrale Fakultätspools: Fakultäten verfügen über eigene Poolflächen, deren Vergabe der Verwaltung in der Regel über Fakultätsgeschäftsführer mitgeteilt wird. Die Verwaltung erstellt dann eine „Raumzuweisung“ an das Institut (Kostenstelle, Raumnummer, Raumart, Dauer der Zuweisung) und hinterlegt die Buchung in der Raumdatenbank. Planung – Bonus/Malus basiertes Raumhandelsmodell
Modelltypbezeichnung ³⁸⁵	Raumhandelsmodell
Gründe und Zielsetzung (übergreifend)	Gründe: – Aufforderung des Landes im Landeshochschulgesetz – zunehmendes Defizit bei den Bewirtschaftungskosten wegen seit 1997 gedeckelter Zuschüsse (Solidarpakt)

³⁸⁵ des im Folgenden beschriebenen Steuerungsverfahrens

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Gründe und Zielsetzung (übergreifend)	Zielsetzungen: – Autonomie im Baubereich ausbauen – Bereitstellung valider Informationen – bedarfsgerechte Flächenversorgung – effizienter und sparsamer Umgang mit der Ressource Fläche – Entwicklung eines Kostenbewusstseins bei den raumnutzenden Einrichtungen – Erhöhung der Flexibilität von Forschungsflächen – Erschließung neuer Flächen für strategische Entwicklungsplanungen – Auslastung von Hörsälen/Seminarräumen steigern – Reduzierung von Immobilienkosten – so wenig Geld für Immobilien wie erforderlich und so viel Geld für Forschung und Lehre wie möglich
einbezogene Bereiche	Raumhandelsmodell: Fakultäten/Fachbereiche, auf Anfrage wird Instutsebene nachgewiesen
einbezogene Flächen	Raumhandelsmodell: NF 1-6, ohne allgemeine Lehrflächen, wg. deren zweischichtiger Organisation (zentral/dezentral)
Steuerungsebene	Raumhandelsmodell: Fakultäten/Fachbereiche
Strategische Verantwortungsebene	Raumhandelsmodell: Rektorat und Senat Verfügungspools: Dekan oder Fachbereich
Operative Verantwortungsebene	Raumhandelsmodell: Dezernat Technik und Bauten Verfügungspools: Dekanat oder Fachbereich
Organisatorischer Ablauf	Raumhandelsmodell – Dekanatsassistenten/Raumbeauftragte der Fachbereiche als Ansprechpartner für Flächensteuerungsmodell – Dekanatsassistenten/Raumbeauftragte der Fachbereiche sind in Aktualisierung der Raumdatei eingebunden – Berufungszusagen werden mit Flächensteuerung abgeglichen, bei Problemen muss zunächst Dekan klären, erhält bei Bedarf Unterstützung durch Dezernat 6, Technik und Bauten – Stärkung der Verantwortung und Informationsbasis der Fakultäten In Planung: monetäre Flächensteuerung – Energiemanagement legt Energiekosten ausgehend von Flächenanteilen eines Nutzers in Gebäuden differenziert nach gewichteten Raumnutzungsarten auf Nutzer um – Anrechnung: Bonus 25 % / Malus 100 %, keine Auszahlung von Boni, Kappungsgrenze 15 % des DM-Etats, Bagatellgrenze: keine Monetarisierung unter 1.000 €/Jahr – perspektivisch evtl. Vereinfachung der Berechnung geplant – ab 2015 webbasierte CAFM-Lösung mit dezentralen Zugriffsmöglichkeiten

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Verfügungspools – in Zuständigkeit der Dekane liegt ein Pool, der sich als zusätzlicher Flächenbedarf rechnerisch aus einem 20 %-Aufschlag auf die tatsächlichen DM errechnet und auf maximal 1.000 m² begrenzt wird – Kennzeichnung der Poolflächen in der Datenbank Berufungs- und Bleibeverhandlungen – Berufungskandidat benennt Anforderungen, diese werden geprüft und mit einer Stellungnahme des Dezernats 6 versehen – Stellungnahme setzt sich zusammen aus einer parametergesteuerten Bedarfsplanung und der Verfügbarkeitsprüfung der am Institut neben der Lehrstuhlausstattung des alten Profs. vorhandenen Flächen und Ausstattungen – Rektor, Dekan und Baudezernat sprechen ihre Ausstattungsmöglichkeiten vorher ab – mit Berufungskandidaten verhandeln dann Rektor, Dekan und Baudezernat über die Ausstattung hierarchische Flächensteuerung – Institute stellen Anträge auf Raumzuweisung beim Rektor und Baudezernat, Fakultät/Fachbereich ist nicht eingebunden – Bedarfsprüfung des Antrags im Dezernat 6, – Vor-Ort-Suche nach Belegungslücken: im Institut selber und in möglichst angrenzenden Instituten durch Mitarbeiter des Dezernats 6 mit regionalen Zuständigkeiten – gegebenenfalls wird über Anmietungen oder bauliche Anpassung entschieden
Finanzierung im Hochschulhaushalt	Raumhandelsmodell: Budget des Baudezernats für Implementierung, 1 VZÄ auf Haushaltsstelle
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Raumhandelsmodell: Monetarisierung derzeit zurückgestellt, Berücksichtigung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung: direkter Abzug bei Haushaltszuweisung an Fakultäten
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	Raumhandelsmodell: noch offen
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	Raumhandelsmodell: Abgleich der Flächenfaktoren mit dem zweistufigen Bedarfsplanungsmodell der ‚Bedarfsanmeldung‘ und der ‚Nutzungsanforderung‘ des Finanzministeriums
Status der Steuerung	Raumhandel: derzeit Aktualisierung der Bedarfsplanung aus 2010, Neueinstellung Flächenmanager
Zeithorizont	Raumhandel: – Das Rektorat hat am 4.3.2008 dem Projekt Raumhandel zugestimmt – Herbst 2012: Fertigstellung der Bedarfsplanungsentwürfe und Beginn Abstimmung mit Fakultäten, musste verschoben werden, da Flächenmanagerin Universität verließ, Wiederaufnahme in 2013 – Gestufte Einführung geplant: 1. Jahr nachrichtlich, 2. Jahr z.B. 50 %-

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Ansatz, 3. Jahr 100 %-Wirkbetrieb – jährliche Berechnung geplant
Nutzerakzeptanz	- wird akzeptiert, HIS-Bedarfsbemessung wird akzeptiert
Modellwirksamkeit	- excelbasiertes Bedarfsplanungstool wirkt bei der Prüfung von Raumanträgen und in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

5.3.18. Universität Tilburg (NL)

Als geisteswissenschaftlich orientierte Forschungsuniversität verfügt die Universität nahezu ausschließlich über Büroflächen und theoretische Lehrräume. Nachdem die Einführung eines Vermieter-Mieter-Modells 1995 abgelehnt wurde, führten finanzielle Engpässe ab den 2010er Jahren zu einer Intensivierung der Flächensteuerung.

Interview in Tilburg am 30.11.2012	
Interviewpartner:	Folkert Kootstra (Abteilung Finanzen)
Interviewer:	Marcelo Ruiz

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	72.000 m ² NF 1-7.1 (usable area) ³⁸⁶
Studierende	13 706 (Stand 2011) ³⁸⁷
Personal	1.350 VZÄ ³⁸⁸
Hochschulprofil	Humanwissenschaftliche Universität
Fächerkanon	- Jura - Soziales und Psychologie - Humanwissenschaften - Katholische Theologie - Wirtschaft und Management
Rechtlicher Status	- Private Stiftung, - staatlich anerkannte Hochschule - autonom, vollständige Budgetfreiheit (Personal-, Lehr- u. Baubereich)

³⁸⁶ HEIJER (2011), inkl. NF 7.1.

³⁸⁷ VSNU. VERENIGUNG VAN UNIVERSITEITEN (2012).

³⁸⁸ HEIJER (2011).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	New Public Management
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	
Liegenschaftsorganisationsmodell	Eigentümerin
Flächenbestand	- Campus am Stadtrand - ca. 16 Gebäude - Altersstruktur/Sanierungszustand der Gebäude: • Universität entstanden ab 1962, • ‚Cobbenhagen Gebouwen‘ steht unter Denkmalschutz, • ein Gebäude hat „Fachhochschulstandard“, • ein schlüsselfertig übergebenes ist mittlerer Qualität, • ein Leasing-Modell hat erhöhten Standard, - Bibliothek und Gebäude Cobbenhagen wurden vor ca. 10 Jahren saniert
Flächenbilanz	- Insgesamt leichter Flächenüberhang und finanzielles Defizit, das durch Abmietungen verringert werden soll - Juristen nehmen Verdichtungsmöglichkeiten an

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	Digitalisiert
unterstützende Instrumente	- Flächenbedarfsermittlung nach einem angepassten WORM-Berechnungsmodell³⁸⁹ und aufgrund eigener Lehrflächenberechnungen - Lehrraumauslastungsuntersuchungen, 2 x jährlich - Investitionspläne - Mehrjahresinstandsetzungspläne - Langjährige Studentenprognosen - umfassende, gebäudebezogene Finanzplanung
Steuerungsverfahren	- Einführung Mieter/Vermieter-Modell 1995 abgelehnt - Hierarchische Flächensteuerung (Beschluss Hochschulleitung³⁹⁰): Ergebnisse des 2012er Raumverteilungsmodells (arbeitsplatzbasierte Flächenbedarfsplanung mit WORM) sollen bis Ende 2014 umgesetzt werden. Keine Sanktionen formuliert, bei Scheitern wird an monetäre Sanktionen gedacht

³⁸⁹ HEIJER (2011), S. 71 und MOOIJ (1990).

³⁹⁰ DIRECTEUR FACILITY SERVICES (2012).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Modelltyp-bezeichnung	Raumverteilungsmodell („Ruimteverdeelmodel“)
Gründe und Zielsetzung	- Mittelfristig: • Bedarfsgerechte Unterbringung bei geringstmöglichen Kosten - Kurzfristig: • Abstoßen der Prisma-Ebene, • Schaffung von Unterrichtsräumen in den bestehenden Gebäuden • keine weiteren Portfolioausdehnungen - 17 Jahre nach der wirtschaftlichen Eigentumsübertragung zwingen Finanzprobleme die Universität die Flächennutzung zu optimieren - Beitrag zur Reduzierung der Immobilienkosten um 1.975.000 €
einbezogene Bereiche	- Fakultäten und zentrale Einrichtungen (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Hochschulleitung), - ohne Studentenvereinigungen, Gründerzentrum, vermietete Flächen, sonstige
einbezogene Flächen	Büro- und Büroergänzungsräume (Besprechungs-, Kopierräume etc.)
Steuerungsebene	Immobilienabteilung und Fakultäten bzw. zentrale Einrichtungen
Strategische Verantwortungsebene	Direktor der Immobilienabteilung
Operative Verantwortungsebene	Facilities und Finanzen
Organisatorischer Ablauf	Der facility Dienst unterstützt die Fakultäten in der Umsetzung neuer Unterbringungen
Finanzierung im Hochschulhaushalt	nicht relevant
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	Finanzplanung
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	keine
Status der Steuerung	laufend
Zeithorizont	Verabschiedung in 2012, Durchführung 2013-14
Nutzerakzeptanz	- Juristen erwarten Einsparungen,

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	- Sozialwesen war gegen Einführung eines Vermieter-Mieter-Modells, da sie sich ungerecht behandelt fühlen. Sie sind im schlechtesten Gebäude untergebracht.
Modellwirksamkeit	Wirksamkeit wird erwartet

5.3.19. Universität Zürich (CH)

Die Universität Zürich (UZH) ist die größte Universität in der Schweiz. Im internationalen Vergleich zählt sie zu den Spitzenuniversitäten in Lehre und Forschung. Das belegen beispielsweise positive Bewertungen bei internationalen Hochschulrankings und diverse Anerkennungen von Wissenschaftlern der Universität u. a. mit bisher 12 Nobelpreisen in unterschiedlichen Fachbereichen.³⁹¹

Aus dem umfangreichen Fächerangebot, der hohen Studierendenzahl, der Spitzenforschung und der räumlichen Situation mit zwei Hauptstandorten und zwei Behelfsstandorten ergeben sich komplexe Anforderungen an das Flächenmanagement. Dabei ist die Universität Zürich eingebettet in das Schweizer Hochschulsystem. Die hochschulspezifischen Erfahrungen im Flächenmanagement sollen deshalb im Kontext der dort gültigen Rahmenbedingungen genauer dokumentiert werden.

Interview in Zürich am 29.11.2011 (mit Nachträgen vom 05.03.2012, 29.03.2012, 21.01.2014)	
Interviewpartner:	Christian Saller Leiter Strategische Planung GL-Mitglied Abteilung Immobilienentwicklung
Interviewer:	Marcelo Ruiz, Anke Schwanck, Silja Tyllilä

ZAHLEN, FAKTEN, RAHMENBEDINGUNGEN

Fragestellung	Angabe der Hochschule
Fläche	NF 1-6 (Stand: 2010): 309.620 m ²
Studierende	26.267 (inkl. Doktoranden und Weiterbildung, Stand: Herbstsemester 2011)
Personal	8.198 MA (Stand: 2010)
Hochschulprofil	Volluniversität mit Medizin

³⁹¹ Vgl. UNIVERSITÄT ZÜRICH (2012b), UNIVERSITÄT ZÜRICH (2009), UNIVERSITÄT ZÜRICH (2013a), UNIVERSITÄT ZÜRICH (2013b).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Fächerkanon	Fakultäten: - Theologische Fakultät - Rechtswissenschaftliche Fakultät - Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät - Medizinische Fakultät - Vetsuisse-Fakultät (Veterinärmedizinische Fakultät) - Philosophische Fakultät - Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät³⁹² Zudem sind an die UZH fünf Universitätsspitäler angeschlossen, die jeweils eine eigene Rechtsform besitzen und auch ihre Liegenschaften selbst bewirtschaften. Während das deutsche Forschungssystem mit einer Vielzahl von hochschulexternen Einrichtungen (MPI, LGM etc.) Exzellenzforschung finanziert, wird diese Leistung im schweizerischen Forschungssystem überwiegend von den Universitäten und den beiden ETH erbracht.
rechtlicher Status	- autonome öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit - Selbstverwaltung der Hochschule: • autonom in Lehre und Forschung • nicht autonom in Planung und Bau bei größeren Bauvorhaben, da Immobilien, Grundstücke und Bauherrenschaft beim Kanton liegen (Bedarfs- und Raumprogramm wird von Hochschule erarbeitet, dient als Grundlage)
generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	- NPM: • Einführung mit dem Universitätsgesetz von 1998 • Zielvereinbarungen: Steuerungsinstrument zwischen Kanton und UZH wurde bisher nicht eingesetzt. Einführung wird aber wieder diskutiert. • Universitätsrat (strategische Führung) mit Bildungsdirektorin (Ministerin) als Vorsitzende • Universitätsleitung als operatives Leitungsorgan - Selbstkontrolle (u.a. über Evaluationsstelle) - Konkordanz
Hochschulhaushalt	Globalhaushalt
Rechnungslegung	Doppik, Abschreibungen nach IPSAS

³⁹² Vgl. UNIVERSITÄT ZÜRICH (2012a).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Liegenschafts- organisationsmodell	ähnlich deutschem Vermieter/Mietermodell: - Hochschule zahlt aus Globalbudget für Gebäude (wenn Eigentümer Kanton; Verwaltungsvermögen) die resultierende Abschreibung an Kanton (Ausweis in der Bilanz der UZH) - Miete für angemietete Objekte auf freiem Markt aus Globalhaushalt - Kontrahierungszwang bei größeren Bauprojekten mit dem kantonalen Hochbauamt als Bauherrn/ Projektsteuerung, aber ohne Verrechnung des eigenen Aufwands des Amts - Rollenkonzept: Kant. Bildungsdirektion als Investor; Kant. Immobilienamt als Eigentümer, Kant. Hochbauamt als Bauherr, Universität als Nutzervertreter und Betreiber, Kantonsregierung und ggf. Parlament Entscheid über Freigabe von Investitionsmittel - Veränderung des Rollenmodells wird derzeit auf politischer Ebene diskutiert
Flächenbestand	- rund 200 Immobilien aus dem kantonalen Verwaltungs- und Finanzvermögen sowie Anmietungen bei Dritten - vier Hauptstandorte: • Zentrum: ▪ räumliche Streuung im Innenstadtgebiet über oft unwirtschaftlich kleine Gebäude mit hohen Betriebskosten unter 1.000 m² HNF ▪ großer Bestand an nur teilweise bedarfsgerechter Mietflächen (über 52.000 m² HNF) • Irchel (Campus): kompakter Campus mit guter Laborinfrastruktur für Naturwissenschaft und Medizin • Zürich-Oerlikon: als Interimsstandort aufgrund hoher Flächendefizite im Zentrum • Zürich-Schlieren: Aufbau eines Interimsstandortes für Labornutzungen aufgrund hoher Flächendefizite auf dem Campus Irchel • verstreut weitere Einzelstandorte - viele Liegenschaften mit Denkmalschutzaufgaben - Altbauanteil: ca. 40 % - großer Sanierungsbedarf (fehlende Tauschflächen erschweren Instandsetzung) - Verdichtungsmaßnahmen weitestgehend ausgeschöpft
Flächenbilanz	- substantielle Flächendefizite aus: • Nachholbedarf durch bisheriges Wachstum • fehlende Tauschflächen für Instandsetzung • Arrondierungsbedarfe zur Auflösung von Streulagen - zukünftige Bedarfe durch: • Wachstum bei Drittmittelprojekten • steigende Studierendenzahlen • neue technische Anforderungen

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Fragestellung	Angaben der Hochschule
Raumdaten	CAD-Daten (im CAFM-System Planon)
unterstützende Instrumente	- Flächenentwicklungsstrategie für gesamte Universität von 2009 (wird 2014/15 aktualisiert) - Flächenbedarfsbemessung und -bilanzierung für alle Organisationseinheiten - Flächenbedarfsplanung: über universitätsinterne Kennwerte, Validierung u.a. über Anforderungen des Kantons (z. B. Büroflächenstandard = 14,5m²/Person), über internationale Standards (z. B. für Labore usw.) - Analysen Gebäudezustand und Investitionsbedarfe mit STRATUS (Software zur Instandhaltungs- und Instandsetzungskostenplanung) - CAFM-System Planon: Information zu Raumdaten und Grundrissen - Gebäudeblätter für alle Gebäude (pro Gebäude ein Blatt) - derzeit Ausarbeitung einer Gebietsplanung für das Zentrum und eine Standortuntersuchung Irchel; beides zur Vorbereitung der Revision des kantonalen Richtplans - Lehrraumauslastung wird regelmäßig durch den Veranstaltungsdienst (Lehrraumverteilung) erhoben - diverse Einzelgutachten und Planungsrunden für einzelne Immobilien / Perimeter (Areale)
Steuerungsverfahren	- Gremiensteuerung (UL, UR) - Vorgabe von Prozessabläufen: Anträge für Räume, Geräte usw. („Eingabefenster“) über Abteilung Bedarfsmanagement (3 Mitarbeiter) mit qualitativen und quantitativen Empfehlungen (abhängig von Projektgröße) durch Abteilung Immobilienentwicklung - Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungsverhandlungen - Steuerung der Fläche über Infrastrukturanteil bei Drittmittel - Konkordanz- und Verhandlungsprinzip - Selbstkontrolle - vorhandener Wachstumsdruck: steigender Flächenbedarf regt interne Flächenoptimierungen bei den Nutzern an - Umbauten, Neubauten, Umstrukturierungen: jeweils als Anlass für strategische Flächenoptimierungen - zentrale Hörsaalbelegung angesiedelt beim Rektorat - derzeit Aufbau einer aktiven Portfoliosteuerung Immobilien
Modell-typbezeichnung	nicht vorhanden
Gründe und Zielsetzung	- universitätsweite Flächenbedarfsbemessung und -bilanzierung für alle Organisationseinheiten als Entscheidungsgrundlage für Funktionsträger und als Planungs-/Controllinginstrument implementiert und seit fünf Jahren im Einsatz. - wachsende Studierenden- und Personalzahlen (insbesondere im Drittmittelbereich) führt zu steigendem Flächenbedarf mit derzeit hohem

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	Nachholbedarf - räumliche Zusammenführung der Fachbereiche in Zentren - räumliche Konzentration zentraler Einrichtungen - Schaffung von Verfügungsflächen für Drittmittelprojekte - abgestimmte Entwicklung der universitären Medizin im Stadtzentrum und am Standort Lengg (weitere universitäre Kliniken angesiedelt) - Rückgabe von ehemaligen Wohnliegenschaften im Zentrum, (Miet-) Liegenschaften in Streulagen, Zürich Nord - steigende Flächenbedarfe befriedigen
einbezogene Bereiche	alle Bereiche
einbezogene Flächen	alle Flächen
Steuerungsebene	- Steuerungen auf unterschiedlichen Ebenen - Grundsätzlich hierarchische Raumanträge über Professuren, über die Institutsleitung und Dekane an Abteilung Infrastruktur Bedarfsmanagement - letzte Entscheidung UL-intern liegt beim Direktor FPI (Verwaltungsdi- rektor Finanzen, Personal, Infrastruktur) und Universitätsleitung
Strategische Verant- wortungseben	Universitätsrat (nur für strategische Belange und größere Vorhaben)
Operative Verantwor- tungsebene	- UZH: Abteilung Immobilienentwicklung und Hauptabteilung Infrastruktur mit Betriebsdiensten, Bedarfsmanagement und Bauten und Investitio- nen - Reorganisation des kompletten Infrastrukturbereiches wurde vor 2 Jah- ren vorgenommen - Flächenplanung/Maßnahmenumsetzung obliegt mehreren Verwal- tungseinheiten: • Immobilienentwicklung: Strategische Gesamtplanung, Portfolioma- nagement, Großprojekte • Stab Bedarfsmanagement Infrastruktur: Raumanträge, Belegungen • Bauten und Investitionen: Realisierung mittlerer und kleinerer Bau- projekte, Planung Gebäudetechnik • Betriebsdienste Irchel und Zentrum: kleinere Instandhaltung, Ge- bäudebudgets, Betrieb
Organisatorischer Ablauf	→ variiert, abhängig von Akteuren - Gremiensteuerung: • Universitätsleitung: bindende Beschlussfassung zu Bauthemen • Fachkommissionen wie z.B. das Irchel-Committee (u.a. Dekane der Fächer am Campus Irchel): erarbeitet Empfehlungen zu Infrastruk- turthemen - Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungsverhandlungen: • Teil der Berufungsverhandlungen sind Verhandlungen über Räume

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

	und Ausstattung • punktuell Rücksprachen mit der Bauabteilung während der Verhandlungen • Aufnahme Passus in Berufungszusagen zur temporären Überprüfung der Infrastruktur nach einem definierten Zeitraum - qualitative und quantitative Empfehlungen von der Fachabteilung: Infrastruktur Bedarfsmanagement bereitet Entscheidungsgrundlagen vor und gibt dabei qualitative und quantitative Empfehlungen (z. B. für Gremiensteuerung) - Vorgabe von Prozessabläufen: • hierarchische Raumantragstellungen: Raumanträge (z. B. von Professuren) sind grundsätzlich hierarchisch über die Institutsleitung und über Dekane an Bedarfsmanagement zu leiten • geregelte Kompetenzen und Eskalationsmechanismen bisher nicht festgelegt - Steuerung der Fläche über Infrastrukturanteil bei Drittmittel • bisher erste Ansätze bei Nationalfond Schweiz (NFS) mit Anteil an Overhead, die auch für Flächen eingesetzt werden können • Flächen mit fast ausschließlichem Dienstleistungscharakter werden über Drittmittel finanziert (z.B. Verkehrsmedizin des Instituts für Rechtsmedizin)
Finanzierung im Hochschulhaushalt	aus Universitätshaushalt
Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	nicht relevant
Einbindung in übergeordnete interne Steuerungsmechanismen	nein
Einbindung in externe Steuerungsmechanismen	Bildungsdirektion berät Realisierungsreihenfolge in der Investitionsplanung mit UZH Gremienstruktur/Sitzungsgefäße mit kantonalen Behörden (z.B. regelmäßig stattfindende Projektkoordination, Projektorganisation Bauprojekte)
Status der Steuerung	wird angewendet, soll weiter verbessert werden
Zeithorizont	-
Nutzerakzeptanz	- bei Beachtung der Konkordanz: Akzeptanz - bei Nichtbeachtung der Konkordanz: teilweise Gegendruck/ Eskalation
Modellwirksamkeit	weitere Optimierungen wären wünschenswert

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

5.4. Auswertung zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

An den untersuchten Hochschulen werden immer verschiedene unterstützende Instrumente zur Flächensteuerung eingesetzt. Es hat sich gezeigt, dass stets Flächenbestandsaufnahmen vorliegen und auch immer auf Flächenbedarfsberechnungen bei der Flächensteuerung zurückgegriffen wird. Der Detaillierungsgrad der Flächenbestandsaufnahme und der Flächenbedarfsberechnungen ist aber sehr unterschiedlich. Der umgesetzte Detaillierungsgrad ist von den integrierten Steuerungsverfahren abhängig.

Die Mehrheit der untersuchten Hochschulen gibt einen zusätzlichen Flächenbedarf an. Der überwiegende Anteil dieser Hochschulen beklagt dabei gleichzeitig, dass durch diesen Mangel die Steuerung erschwert wird. Zum Beispiel haben Hochschulen, die bereits auf eine langjährige monetäre Flächensteuerung zurückblicken bei Einführung ihrer Flächensteuerung Flächenreduzierungen in einzelnen Bereichen bewirken können. Allerdings hat sich bei zunehmendem Betrieb dieser Effekt weitestgehend aufgehoben. Damit wird aber belegt, dass die monetären Instrumente grundsätzlich ihr Ziel erreicht haben, Flächenüberschüsse abzubauen. Bleiben diese Modelle an den Hochschulen implementiert, kann davon ausgegangen werden, dass sie dazu beitragen, dass keine neuen Überschüsse aufgebaut werden.

Für weitere Hochschulen erscheint der Mangel bei der Fläche so gravierend, dass diese Hochschulen das Gefühl haben, sie können lediglich situativ reagieren aber nicht wirklich steuernd eingreifen. Aus diesem Grund wird der Aufwand gescheut, bestehende Steuerungsverfahren zu ändern und neue Steuerungsverfahren einzuführen.

Bei den untersuchten Hochschulen werden immer parallel verschiedene Steuerungsverfahren eingesetzt. Auffällig ist, dass von fast allen untersuchten Hochschulen Elemente der Raumanweisung als Steuerungsverfahren genannt werden. Dies kann damit begründet werden, dass dieses Steuerungsverfahren das klassische Verfahren ist und sich diese Vorgehensweise zumindest für Teilbereiche (z. B. für die Vergabe von Lehrflächen oder die räumliche Flächenzuweisung) bewährt hat.

Wenn bei Hochschulen die Entwicklung der Flächensteuerung dargestellt werden konnte, ist auffällig, dass die unterstützenden Instrumente und die Steuerungsverfahren immer erst auf einer geringeren Detaillierungsstufe eingeführt wurden. Im Laufe des Prozesses wurden dann die unterstützenden Instrumente und die Steuerungsverfahren verändert und der Detaillierungsgrad von Berechnungen (z. B. von Bedarfsberechnungen) erhöht. Die Fallstudien belegen damit, dass die Flächensteuerung ein Prozess ist, bei dem die unterstützenden Instrumente und die Flächensteuerungsverfahren aufgrund von Veränderungen, z. B. von Zielen, Rahmenbedingungen, Erfahrungen oder neuer technischer Möglichkeiten, angepasst werden. Ein Beispiel für die Anpassung des Flächensteuerungsmodells ist die Wiederabschaffung des Bonus-Malus-Modells an der Bauhaus-Universität Weimar, nachdem die Flächendisparitäten zwischen den Fakultäten ausgeglichen werden konnten. Das heißt, Flächensteuerung ist ein dynamischer Prozess.

Auch wenn die Hochschulen Angaben zu Veränderungen machten, die sie in Zukunft planen, ist festzustellen, dass dabei viele Hochschulen das Ziel äußerten, weitere unterstützende Instrumente und Steuerungsverfahren einzuführen oder die bestehenden so zu ändern, dass noch genauer auf die Anforderungen und Gegebenheiten der Nutzer reagiert werden kann. Auch damit bestätigt sich, dass Flächensteuerung ein dynamischer Prozess ist.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Es hat sich gezeigt, dass die strategische Verantwortung für die Flächensteuerung immer bei der Ebene der Hochschulleitung bzw. einem Mitglied der Hochschulleitung liegt. Das zeigt, welche hohe Bedeutung der Flächensteuerung bei den Hochschulen beigemessen wird.

Die operative Verantwortung für die Steuerung der Flächen liegt in der Regel bei einer Abteilung, in Einzelfällen nach Aufgaben verteilt bei unterschiedlichen Abteilungen der Hochschulverwaltung oder aber auf der Ebene der Hochschulleitung selbst.

Die gängige Steuerungsebene ist die Fakultätsebene oder eine Ebene die dieser entspricht. Diese Steuerungsebene ist unabhängig vom Steuerungsverfahren. Bei ausgewählten Verfahren wird aber auch auf einer niedrigeren Ebene gesteuert. Zum Beispiel findet die Flächensteuerung durch Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen üblicherweise auf Lehrstuhl- bzw. Professurebene statt. Die Steuerungsebene ist aber nicht nur abhängig vom Steuerungsverfahren sondern auch von der Hochschulgröße. Insbesondere kleine Hochschulen steuern hier entweder sämtliche Räume oder ausgewählte Flächen raumgenau.

Generell wurde das existierende Flächensteuerungsmodell in den Hochschulen in Bezug auf die Nutzerakzeptanz positiv bewertet. Gründe dafür könnten sein, dass entweder die Flächensteuerung so gut funktioniert und die Nutzerwünsche erfüllt werden oder sich die Nutzer lediglich mit der bestehenden Steuerung arrangiert haben und deshalb das bestehende Modell akzeptiert wird.

5.5. Auswertung zu bestehenden Rahmenbedingungen und Flächenmanagement-Implementierungsbedingungen

Für das Gelingen von Implementationsprozessen ist ein grundlegendes Verständnis der Organisation wichtig, in das mit neuen Verfahren interveniert bzw. dessen vorhandene Flächensteuerungsinstrumente weiterentwickelt werden sollen. In den folgenden Abschnitten wird ein Kriterienraster für diese ‚Bestandsanalyse‘ der formalen Organisationsstrukturen von Hochschulen in Anlehnung an die vergleichende Organisationsforschung des situativen Ansatzes nach KIESER/KUBICEK (1983) entwickelt. Es wird anschließend bei der Auswertung der Fallstudien angewendet.

Ziele der Vorgehensweise sind:

- Die Ableitung von Elementen von Organisationsstrukturen, deren Analyse im Vorfeld von Implementationsprozessen wichtige Hinweise für die Entwicklung angepasster Flächenmanagementkonzepte liefert (Kriterienraster)
- die Darstellung der Bandbreite an Organisationslösungen zur Regelung der anfallenden Koordinationsaufgaben
- die Suche nach Auffälligkeiten bei den empirisch vorfindbaren Ausprägungen, die Hinweise auf besondere organisatorische Settings liefern.

Für die Konzeptualisierung der formalen Organisationsstrukturen sprechen KIESER/KUBICEK von „Strukturdimensionen als unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen [...], deren jeweilige Kombination die Organisationsstruktur ausmacht.“³⁹³ Die Autoren betonen, dass ihre Konzipierung im Vorfeld empirischer Analysen von gravierender

³⁹³ KIESER UND KUBICEK (1983), S. 72.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Bedeutung ist, weil mit ihr das Blickfeld zwar präzisiert, aber auch eingeschränkt wird. Die Autoren nennen fünf Hauptstrukturdimensionen:

- Spezialisierung (Arbeitsteilung)
- Koordination
- Konfiguration (Leitungssystem)
- Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung)
- Formalisierung

Die letzten beiden der genannten Dimensionen wurden nicht in den Fallstudien dokumentiert und können daher nicht weiter verfolgt werden.

5.5.1. Die Situation

KIESER/KUBICEK konzeptionalisieren die Situation einer Umwelt wie folgt.

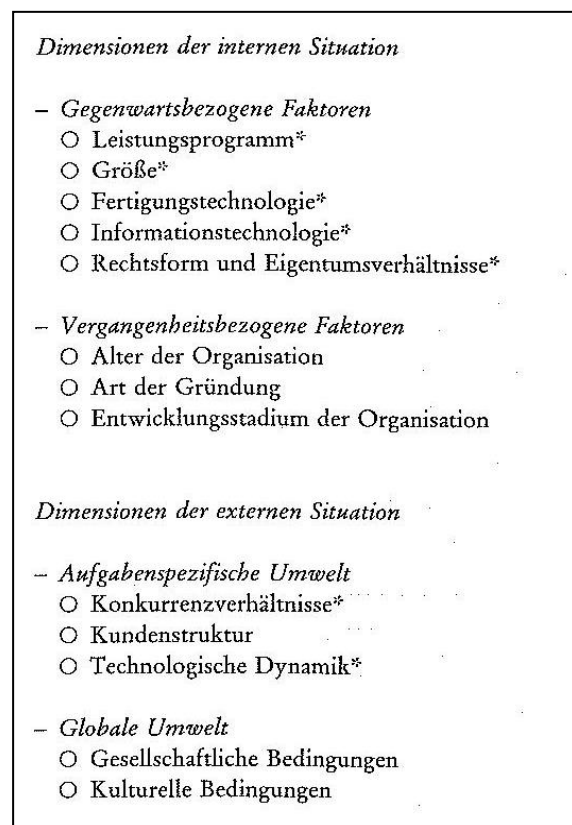


Abbildung 26: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen

Quelle: KIESER UND KUBICEK (1983), S. 244.

Bei dieser Systematisierung besonders zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den externen Einflussfaktoren, also der Situation, in der sich die Organisation befindet, um ein „offenes Konzept“ handelt, das je nach Thema und Fragestellung angepasst werden muss. Für die hier durchgeführte Analyse sollen vor allem die Dimensionen der internen Situation betrachtet werden. Die Analyse der externen Situation erfolgte als Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen und ihrer Wirkungen auf die Implementation von Flächensteuerungsinstrumenten bereits ausführlich an anderer Stelle.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Als zentrale Indikatoren der Situation wurden drei Dimensionen operationalisiert. Die Größe der Hochschule gemessen in Quadratmetern verweist auf das Ausmaß der von den Steuerungsinstrumenten zu koordinierenden Ressource Fläche. Die Anzahl der Wissenschaftler und Studierenden repräsentiert den Umfang der Nutzer der Ressource.

Indikator	Operationalisierung
Größe	- m ² NF 1-6, - Anzahl Wissenschaftler und Studierende
Rechtsform	- Körperschaft öffentlichen Rechts oder Stiftung
Alter der Gründung	- vor/nach 1965

Tabelle 14: Indikatoren der Situation

Die beiden Variablen „Rechtsform“ und „Alter der Gründung“ werden zunächst lediglich dokumentiert. Sie können im weiteren Untersuchungsverlauf u. U. zusätzliche Hinweise bei der anvisierten Typenbildung liefern. Die Rechtsform liefert Erkenntnisse über die möglichen Eigentumsverhältnisse an den Immobilien und die Eigenständigkeit der Hochschule. Im Kapitel zu den organisatorischen Besonderheiten von Hochschulen wurde die Hochschulreform aus dem Jahr 1973 als eine wichtige Zäsur beschrieben, ab der die Organisationswerdung der Hochschulen als politisch vorgegebenes Ziel zu moderneren und effizienteren Organisationsstrukturen führen und den bis dahin gültigen Ordinariencharakter der Universitäten überwinden sollte. Zugleich setzte ab den 1970er Jahren eine Gründungswelle bei den Fachhochschulen ein. Beim Alter der Hochschulen wird daher lediglich zwischen „jung“ und „alt“ differenziert und dabei ab dem Gründungsjahr 1965 unterschieden. Für die dokumentierten Hochschulen Ostdeutschlands resultiert dadurch zumeist ein „junges“ Alter, weil sie mit dem Systemübergang neu gegründet wurden.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Hochschule	Personenanzahl	m² NF 1-6	Alter	Rechtsform
U Heidelberg	38.641	301.000	alt	KÖR
U Konstanz	12.222	107.000	jung	KÖR
U Aachen	44.938	368.782	alt	KÖR
FHDW Hannover	572	1.110	jung	Stiftung
U Hannover	27.400	320.000	alt	KÖR
U Magdeburg	13.962	109.000	jung	KÖR
HS Groningen	28.600	100.000	jung	Stiftung
HS Magdeburg-Stendal	5.334	37.462	jung	KÖR
U Rostock	15.805	115.926	alt	KÖR
U Zürich	34.250	309.000	alt	KÖR
U Erfurt	6.209	45.823	jung	KÖR
U Weimar	4.754	55.500	alt	KÖR
Musik Weimar	1.025	9.663	alt	KÖR
Kath. Stift. München	2.183	5.072	jung	Stiftung
King's College London	31.773	206.347	alt	autonome Einrichtung
U Dresden	43.017	324.412	alt	KÖR
U Jena	23.710	150.935	alt	KÖR
U Tilburg	15.056	72.000	alt	Stiftung
U Stuttgart	25.865	344.592	alt	KÖR

Tabelle 15: Datentabelle situationsspezifische Faktoren

Werden die Nutzer an der Hochschule und die vorhandenen Nutzflächen gegeneinander aufgetragen, dann zeigt die folgende Abbildung, dass sehr unterschiedliche Fallhochschulen dokumentiert und ausgewertet wurden. Bemerkenswert ist jedoch, dass sich der Zusammenhang der beiden aufgetragenen Größen als Gerade interpretieren lässt, von der einzelne Hochschulen abweichen. Durchschnittlich haben die Fallhochschulen 7,5 m² pro Nutzer.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

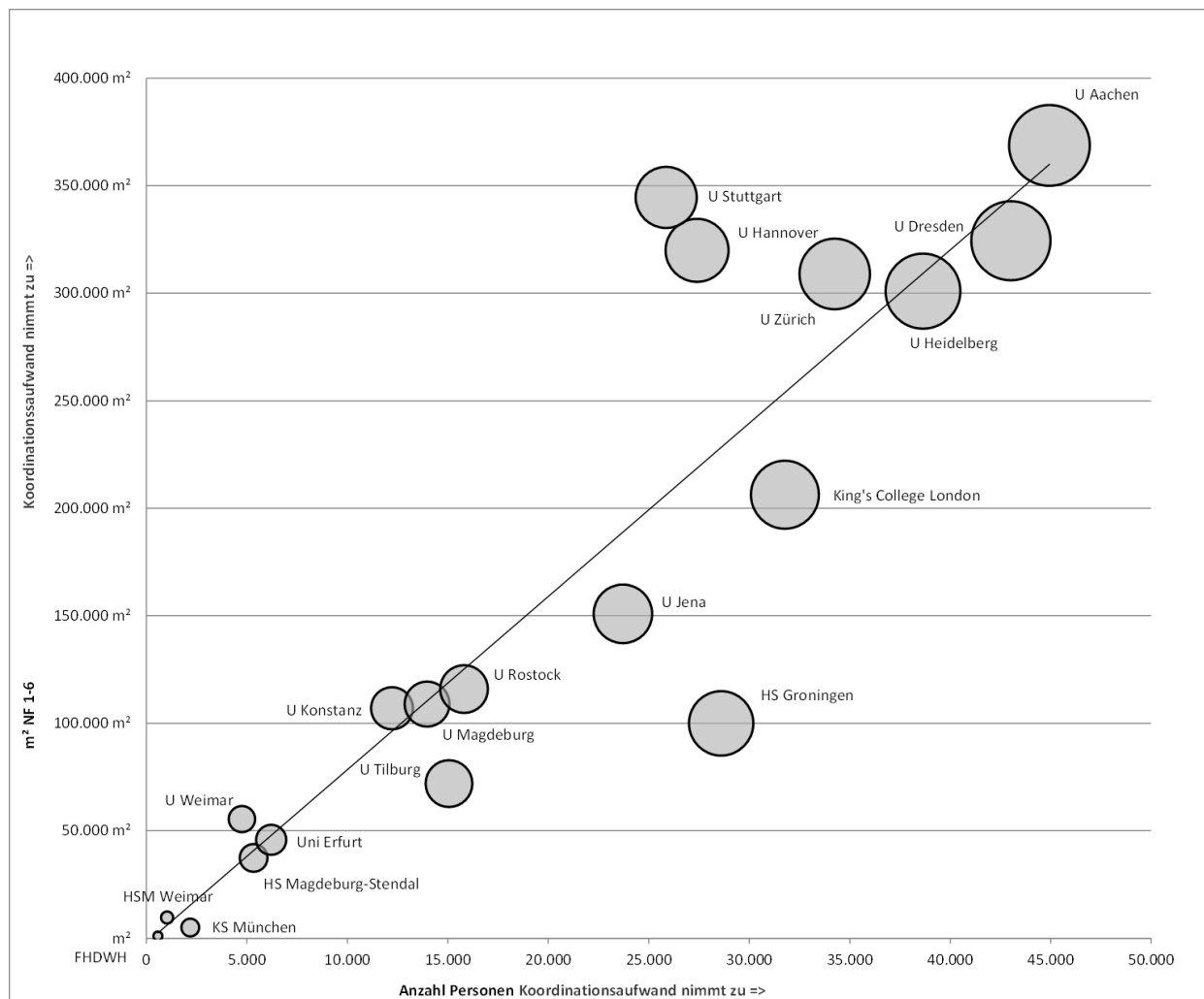


Abbildung 27: Größe der Fallhochschulen

Ebenso ablesbar werden aber auch sechs unterschiedliche Größenverhältnisse, die zu Typen zusammenfasst wurden.

Größentypen	Per-sonen	m² NF 1-6	Hochschulen
sehr kleine Hochschulen	1.200	5.000	FHDW Hannover, KHS München, HSM Weimar
kleine Hochschulen	5.400	46.000	HS Magdeburg-Stendal, U Erfurt, U Weimar
mittelgroße Hochschulen	14.200	101.000	U Konstanz, U Magdeburg, U Rostock, U Tilburg
große Hochschulen	28.000	150.000	U Jena, HS Groningen, King's College London
sehr große Hochschulen	26.600	332.000	U Stuttgart, U Hannover
sehr große, personen- starke Hochschulen	40.000	325.000	U Zürich, U Heidelberg, U Dresden, U Aachen

Tabelle 16: Hochschultypen nach Größenklassen

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Bei der Gruppe der „großen Hochschulen“ handelt es sich um eine wie das Schaubild zeigt relativ heterogene Gruppe mit außerdem zwei ausländischen und damit u. U. im weiteren Verlauf schwer zu vergleichenden Hochschulen. Die verbleibenden sechs sehr großen Hochschulen wurden aufgrund deutlich voneinander abweichender Anzahlen von Hochschulangehörigen in zwei Gruppen unterteilt. Bei ähnlichen durchschnittlichen Flächengrößen von rund 325.000 bzw. 332.000 m² beträgt die Zahl der Hochschulangehörigen in der ersten Gruppe rund 26.600 und in der mit dem Zusatz „personenstark“ präzisierten Gruppe rund 40.000.

Auffällig ist zudem, dass alle Stiftungshochschulen und auch das King's College deutlich unterhalb des Durchschnittswerts von 7,5 m² Nutzfläche/Nutzer liegen. Da die Ausprägung als Stiftungshochschulen im Sample verstärkt bei ausländischen Hochschulen vorkommt, könnte dies ein Hinweis auf effizientere Flächennutzungen in ausländischen Hochschulen unter eigenständigeren Rechtsformen sein.

5.5.2. Arbeitsteilung und Spezialisierung

Im Konzept des situativen Ansatzes differenzieren sich Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung in zunehmendem Maße intern aus. Dieser Spezialisierung liegen Prozesse der Arbeitsteilung zugrunde. Die Koordination aufgrund der Arbeitsteilung wird als das Grundproblem von Organisationen aufgefasst. Mit der Arbeitsteilung, die sich in der Bildung unterschiedlicher Abteilungen ausdrückt, werden aus der Perspektive des situativen Ansatzes zwei Ziele verfolgt:

- a) Die Leitung wird hinsichtlich der Summe der zu treffenden Entscheidungen entlastet, weil die Abteilungsleitungen eigenständige Kompetenzen haben,
- b) generell wird die Abstimmung vereinfacht, weil in sich relativ geschlossene Verantwortungsbereiche in den Abteilungen entstehen. Aus der Sicht der Organisationslehre wird mit der Spezialisierung eine Verbesserung der Effizienz der Tätigkeiten verfolgt.

Das Ausmaß („Umfang“) der Spezialisierung bzw. Abteilungsbildung erlaubt Rückschlüsse auf die Anzahl der vorhandenen Organisationseinheiten und damit auf den Koordinationsaufwand. Da die Berufungs- und Bleibeverhandlungen bereits eine grundlegende Form der Flächenallokation darstellen, wird als erstes der Indikator Anzahl der Professoren (x-Achse) zu den Nutzflächen einer Hochschule (y-Achse) in einer Grafik aufgetragen. Die Größe der Blasen ergibt sich wie in der vorherigen Grafik auch durch die Anzahl der Hochschulangehörigen.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

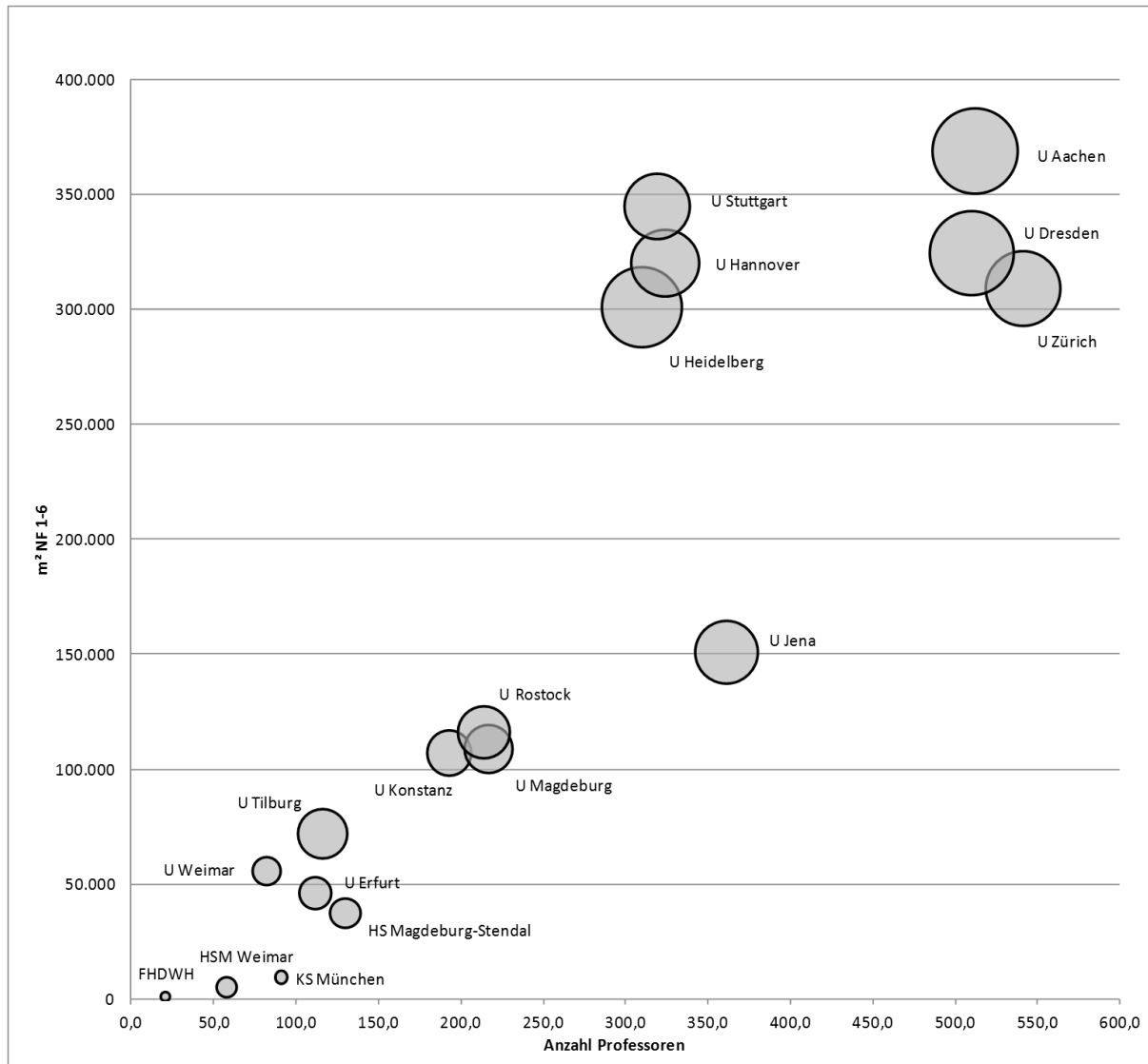


Abbildung 28: Anzahl der Professuren pro m²-Nutzfläche 1-6³⁹⁴

Die Grafik zeigt, dass die drei sehr großen Hochschulen Professorenzahlen von mehr als 500 und weitere vier Hochschulen mehr als 300 Professoren aufweisen, was für den Steuerungsmechanismus der Berufungs- und Bleibeverhandlung einen enormen Aufwand bedeutet, wenn dieser in zentraler Verantwortung liegt. Beim Vergleich der beiden bislang dargestellten Abbildungen fällt auf, dass sich die beiden Klassen der sehr großen Universitäten nahezu unverändert bestätigen. Interessant sind jedoch die vergleichsweise niedrigen Professorenzahlen der Universität Heidelberg und die hohen Zahlen in der Universität Jena. Die Gruppe der mittelgroßen Hochschulen zeigt sich unverändert, während bei den kleinen Hochschulen die Verhältnisse gekippt sind. Die HS Magdeburg-Stendal verfügt über mehr Professoren als die Universität Erfurt und die Universität Weimar.

³⁹⁴ Für die Hanzehogeschool Groningen und das King's College London konnten keine Daten zur Anzahl der Professoren in die Analyse einbezogen werden.

5.5.3. Divisionale und funktionale Flächenverfügungsstrukturen

Bei der Abteilungsbildung kann die „Art der Spezialisierung“ unterschieden werden. KIESER/KUBICEK unterscheiden zwischen der „Spezialisierung auf Verrichtungen oder einer Verrichtungszentralisation“ und der „Spezialisierung auf Objekte oder einer Objektzentralisation.“³⁹⁵ Diese Kategorien sind geeignet, um die Flächendimension in die Analyse der Organisationsstrukturen einzubeziehen. Beispielsweise können Bibliotheksnutzungen entweder einmal nach dem Verrichtungsprinzip als Zentralbibliothek oder das andere Mal als Fachbibliothek einem Fach bzw. Objekt zugeordnet werden. In Hochschulen kommen beide Spezialisierungsarten zum Tragen. Typischerweise sind die fachlichen Einrichtungen nach dem Objektprinzip, z. B. Institut für Luft- und Raumfahrtssysteme, und die zentralen Einrichtungen nach dem Verrichtungsprinzip, z. B. als Zentralbibliothek, organisiert. In der Literatur werden diese beiden Spezialisierungsarten idealtypisch als funktionale bzw. divisionale Organisationsprinzipien bezeichnet.

Grundsätzlich ist an Hochschulen die hohe Autonomie der einzelnen Wissenschaftler als Strukturierungsprinzip anzuerkennen, welche ein Organisationsmuster forciert, das möglichst voneinander unabhängige Einheiten, d. h. Divisionen, konstruiert. Dieses drückt sich in einer häufig anzutreffenden, historisch bedingten, sehr kleinteiligen, divisionalen Strukturierung der Fakultäten in – bezogen auf die Professorenzahl – kleine Institute aus.

In der Literatur werden Ambivalenzen einer divisionalen Strukturierung erkannt. Zusammengefasst laufen diese darauf hinaus, dass die divisionale Struktur Effektivitätsvorteile für die einzelnen Divisionen bringt, jedoch mit einem höheren Koordinationsaufwand und einem drohenden „Verlust einer einheitlichen Politik des Gesamtsystems“ und einer „Suboptimierung der Subsysteme“, d. h. mit Effizienznachteilen einhergehen.³⁹⁶

Von Interesse sind die Regeln, nach denen diese Spezialisierung hinsichtlich der Flächenressourcen ausformuliert wird. Denkbar sind beispielsweise Regelungen wonach jedes Institut seine eigenen Flächen erhält oder Regeln, nach denen sich Institute bestimmte Flächen teilen bzw. gemeinsam belegen. Funktionale Flächenverfügungsstrukturen können mit einer höheren Flächeneffizienz verbunden werden, weil die jeweiligen Funktionen in gebündelter Form, d. h. konzentriert, auftreten und besser ausgelastet werden können. Für die Flächennutzung hat das zur Folge, dass bestimmte Flächenarten nicht wiederholt in mehreren Organisationseinheiten vorgehalten werden müssen. Funktionen und Flächen, die gebündelt werden können, sind beispielsweise Werkstätten und Bibliotheken aber auch Besprechungsflächen oder Seminarräume.

Allerdings gehen mit der funktionalen Spezialisierung, z. B. von Bibliotheken oder Werkstätten, eine Reihe von Interdependenzen einher, die sich durchaus negativ auf die Effektivität der gewählten Organisationsform auswirken können. Von „gepoolten Interdependenzen“³⁹⁷ ist die Rede, wenn sich mehrere Einheiten begrenzte Ressourcen teilen müssen. „Sequentielle Interdependenzen“ entstehen, wenn verschiedene Nutzer nacheinander ihre Beiträge zum Produktionsprozess erbringen und auf die Vorarbeiten der anderen angewiesen sind.

³⁹⁵ KIESER UND KUBICEK (1983), S. 93.

³⁹⁶ KIESER UND KUBICEK (1983), S. 99.

³⁹⁷ Vgl. dazu KIESER UND KUBICEK (1983), S. 102 f.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

„Reziproke Interdependenzen“ resultieren aus wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen zwei Einheiten. Hinsichtlich der Flächenressourcen sind es in erster Linie die „gepoolten Interdependenzen“, die zum Tragen kommen und an deren Koordination Flächensteuerungsmodelle ansetzen.

Diese Abhängigkeiten und die hohe Objektbezogenheit bestimmter Flächen, z. B. bei fachpraktischen Flächen, sind es wiederum, die der funktionalen Spezialisierung hinsichtlich der Flächenzuteilung Grenzen setzen.

Die Art der Spezialisierung soll anhand eines flächenbezogenen Indikators operationalisiert werden. Nach funktionalen Kriterien üblicherweise organisiert werden Flächen in folgenden Nutzungsbereichen:

- Bibliotheken
- Werkstätten
- allgemeine Lehre (Hörsäle und Seminarräume)
- Serverräume
- PC-Pools
- bestimmte experimentelle Servicelabore

Als Indikator soll das Ausmaß der divisionalen Spezialisierung der Flächenverfügungsstrukturen dienen, d. h. je höher die zugeordneten Werte sind, umso größer ist der Koordinationsaufwand. Ausgewertet werden können die ersten drei genannten Nutzungsbereiche. Als Skalen gelten:

Einschichtiges Bibliothekssystem (Zentralbibliothek/Informationszentrum)	0
zweischichtiges Bibliothekssystem	1
dezentrale Institutsbibliotheken	2
Zentral- oder Fakultäts-/Fachbereichswerkstatt, oder outgesourct	0
gemischte Werkstattversorgung	1
dezentrale Werkstätten	2
Zentral verwaltete allgemeine Lehrflächen	0
Gemischte Verwaltung der allgemeinen Lehrflächen	1
Dezentrale Verwaltung der allgemeinen Lehrflächen (Institut, FB/Fak.)	2
Nicht vorhanden	x

Die jeweils von einer Hochschule erreichten Punkte werden in Prozent der erreichbaren Punktzahl ausgedrückt, weil die erreichbaren Punktzahlen voneinander abweichen können. Rein geisteswissenschaftliche Hochschulen verfügen beispielsweise über keine Werkstätten.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Indikator	Operationalisierung
Ausmaß der Abteilungsbildung	Anzahl der Institute/Departments/ Schools
Art und Umfang der flächenmäßigen Spezialisierung	Umfang der divisionalen Organisation bei Werkstätten, Bibliotheken, allgemeinen Lehrflächen

Tabelle 17: Indikatoren der Arbeitsteilung und Spezialisierung

Hochschule	Werkstätten		Bibliotheken		allg. Lehrflächen		Grad
U Heidelberg	i.d.R. zentral	x	gemischt	1	gemischt	1	0,5
U Konstanz	Fachbereich	0	1-schichtig	0	zentral	0	0
U Aachen	gemischt	1	2-schichtig	1	gemischt	1	0,5
FHDWH	n. v.	x	1-schichtig	0	zentral	0	0
U Hannover	gemischt	1	1-schichtig	0	gemischt	1	0,33
U Magdeburg	dezentral	2	1-schichtig	0	gemischt	1	0,5
HS Groningen	Schools	0	1-schichtig	0	zentral	0	0
HS MdSI	Fachbereich	0	1-schichtig	0	gemischt	1	0,16
U Rostock	gemischt	1	1-schichtig	0	zentral	0	0,16
U Zürich	Institute	2	gemischt	1	zentral	0	0,5
U Erfurt	n. v.	x	1-schichtig	0	zentral	0	0
U Weimar	Fakultäten	0	1-schichtig	1	gemischt	1	0,33
HSM Weimar	n. v.	x	1-schichtig	0	zentral	0	0
KS München	n. v.	x	1-schichtig	0	Fachbereiche	2	0,5
King's College	ausgesourced	0	1-schichtig	0	zentral	0	0
U Dresden	gemischt	1	1-schichtig	0	zentral	0	0,16
Uni Jena	Fakultät	0	1-schichtig	0	gemischt	1	0,16
Uni Tilburg	n. v.	x	1-schichtig	0	zentral	0	0
Uni Stuttgart	gemischt	1	gemischt	1	gemischt	1	0,5

Tabelle 18: Datentabelle divisionale Flächenverfügungsstrukturen

Zwar wiederholen sich einige Muster der bisherigen Analyse, so zählen die bislang zur Kategorie der sehr großen Hochschulen auch zu denen mit den am stärksten divisional strukturierten Flächen. Dieses Ergebnis legt die Hypothese nahe, dass die Divisionalität vor dem Hintergrund der gebündelten Flächen bzw. Personen in einer Abteilung als relative Größe zu betrachten ist.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

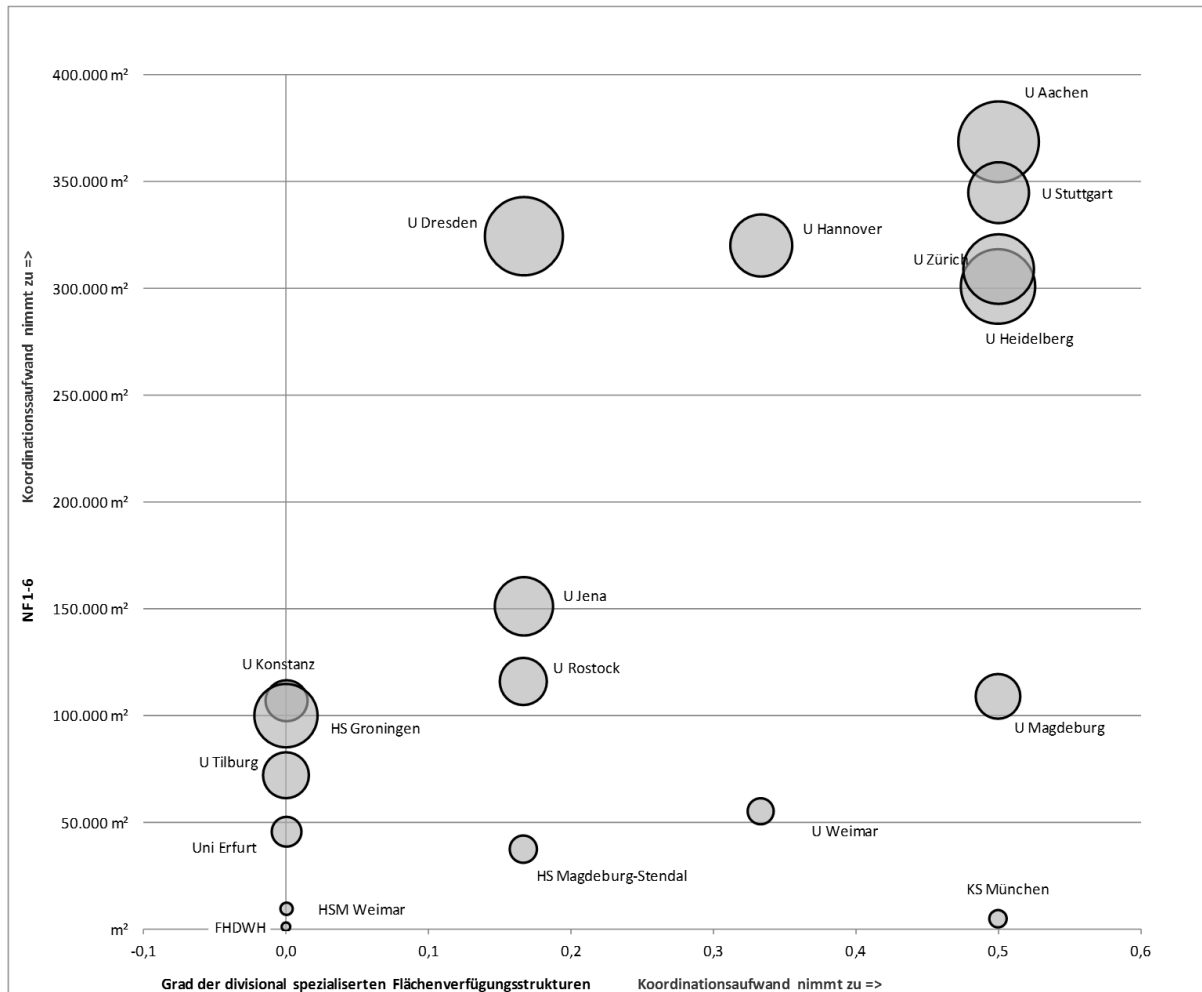


Abbildung 29: Ausmaß der divisional spezialisierten Flächenverfügungsstrukturen

Allerdings deuten die Abweichungen hinsichtlich der Divisionalität der Flächenverfügungsstrukturen, z. B. der Universität Dresden, auf Gestaltungspotenziale zur Reduktion des Koordinationsaufwands und zur effizienteren Flächennutzung hin. Auch größere Hochschulen wie diejenigen in Groningen und Konstanz zeigen in allen drei Nutzungsbereichen funktionale Organisationsstrukturen. D.h. auch, dass stärkere, nach Instituten organisierte Flächenverfügungsstrukturen nicht zwingend auf die zunehmende Größe einer Hochschule zurückgeführt werden können.

5.5.4. Konfiguration

Als „dritte Hauptdimension“ – nach Arbeitsteilung und Spezialisierung – bezeichnen KIESER/KUBICHEK die „Konfiguration“. Mit dem Begriff der Konfiguration entwickeln sie eine Analyseperspektive auf die Struktur der Weisungs- und Entscheidungskompetenzen der verschiedenen Instanzen innerhalb einer Organisation.

Die Auswahl einer geeigneten Ebene für eine kontinuierliche Steuerung der Flächenausstattung ist eine der zentralen Fragen bei Implementationsprozessen, weil von ihr maßgeblich der Gesamtaufwand des Steuerungsinstruments beeinflusst wird. Im Zusammenhang mit der Konfiguration wird der Begriff der „Gliederungstiefe“ oder „vertikale Spanne“ verwendet, um

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

die Anzahl der hierarchischen Ebenen zu benennen, die in einer Organisation etabliert wurden, damit der Koordinationsaufwand begrenzt werden kann. Der Begriff der „Leitungsspanne“ wiederum bezeichnet die Anzahl der einer Instanz untergeordneten Stellen.³⁹⁸

Die folgende Tabelle zeigt die Operationalisierung der flächenmäßigen Konfiguration hinsichtlich der relevanten, auszuwertenden Aspekte.

Indikator	Operationalisierung
Ausmaß der Gliederungstiefe	Anzahl der Ebenen
Umfang der untersten Spanne/‘Institutsspanne‘	n Prof./ n Institute
Umfang der zweiten Spanne/‘Fakultäts-/FB-Spanne‘	n Institut/ n FB oder Fakultäten

Tabelle 19: Konfigurationsindikatoren

Bei der Berechnung müssen die hochschulspezifischen Bezeichnungen berücksichtigt werden. Anstelle von Instituten können auch Departments oder Schools in die Berechnung der Institutsspanne einfließen. Wenn keine derartigen Ebenen vorhanden sind, ist die Institutsspanne gleich 0. Bei der Berechnung der Fakultätsspanne gilt es zu berücksichtigen, dass zum einen andere Begrifflichkeiten verwendet werden können. Wichtig ist es zum anderen, die Spanne auf derjenigen Ebene zu ermitteln, auf der die flächenmäßigen Entscheidungskompetenzen liegen.

³⁹⁸ Vgl. dazu KIESER UND KUBICEK (1983), S. 153 ff.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

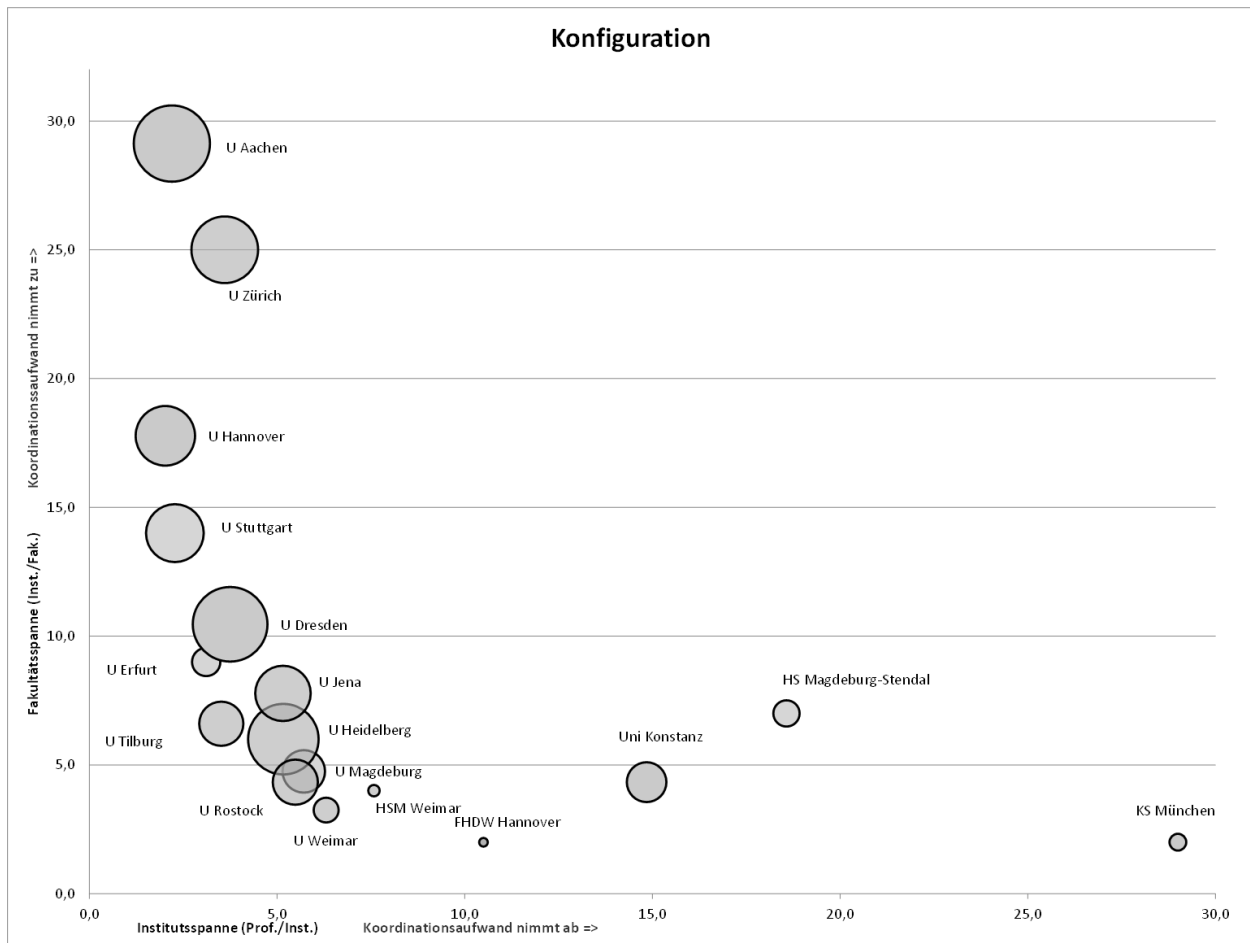


Abbildung 30: Umfang der Institutsspanne

Der Umfang der Institutsspanne bezieht sich auf den unter organisatorischen Aspekten anfallenden Koordinationsaufwand zur Steuerung der Professoren. Reduziert man die bisherigen Darstellungen auf die Anzahl der Organisationseinheiten oberhalb der Ebene der Professoren, in der Regel bei Universitäten das Institut und bei Fachhochschulen der Fachbereich, dann beginnt sich ein differenziertes Bild zu entwickeln. In dieser Darstellung bestätigt sich die Kategorie der sehr großen Hochschulen hinsichtlich ihrer niedrigen Institutsspanne bzw. des geringen Bündelungseffekts der Institute. Allerdings sind Institutsspannen von durchschnittlich vier Professoren pro Institut auch bei den kleineren Hochschulen vorzufinden. Deutlich höher sind lediglich die Institutsspannen an der FHDW Hannover (10,5), der Universität Konstanz (15), der Hochschule Magdeburg-Stendal (18,6) und der Katholischen Stiftungshochschule München (29). Interessanterweise sind diese, zusammen mit der Universität Erfurt, auch diejenigen Hochschulen, die in Tabelle 15 als „jung“ kategorisiert wurden.

Bezieht man den nächsten Indikator, das Ausmaß der Gliederungstiefe einer Hochschule mit ein, lassen sich die oben festgestellten Ausreißer erklären. Die Hochschulen mit vergleichsweise hohen Institutsspannen sind lediglich auf drei Ebenen gegliedert. Eine Ausnahme bildet die Universität Konstanz. Sie verfügt wie die meisten anderen Hochschulen im Sample über vier Ebenen. Ihre hohe Institutsspanne kann auf ihren Charakter als Modellhochschule

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

le³⁹⁹ zurückgeführt werden, mit deren Gründung explizit effiziente Organisationsstrukturen umgesetzt werden sollten.

Ausmaß der Gliederungstiefe	Fälle
3 Ebenen	FHDW Hannover, Hanzehogeschool Groningen, HS Magdeburg-Stendal, Kath. Stift. Hochschule München
3 - 4 Ebenen (fakultätsspezifisch)	Uni Rostock, Bauhaus Uni Weimar, King's College
4 Ebenen	Uni Heidelberg, Uni Konstanz, Uni Magdeburg, Uni Zürich, Uni Erfurt, Musik Weimar, Uni Jena, Uni Tilburg,
4 - 5 Ebenen (fakultätsspezifisch)	Uni Stuttgart
5 Ebenen	RWTH Aachen, LU Hannover, TU Dresden,

Tabelle 20: Ausmaß der Gliederungstiefe

Werden die vier Ausreißer ausgeblendet, lassen sich feinere Unterschiede hinsichtlich der Institutsspanne zwischen den restlichen Hochschulen ausmachen.

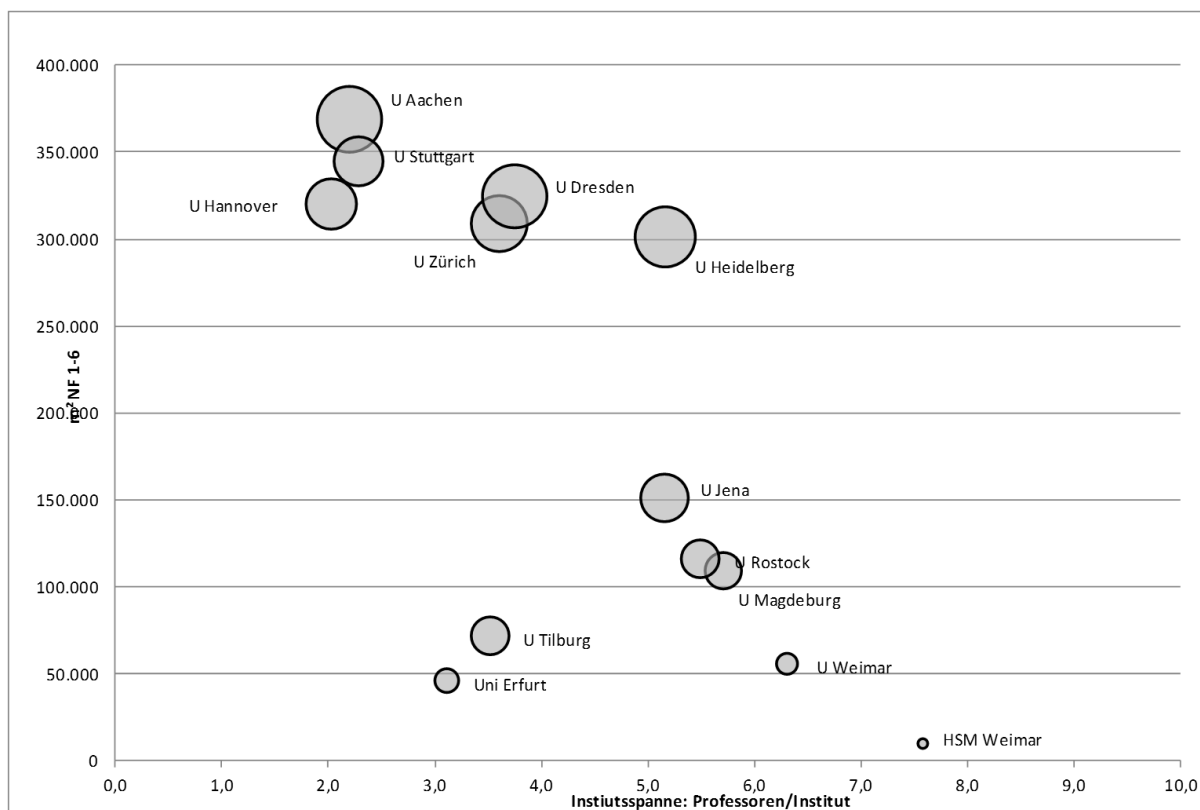


Abbildung 31: Bereinigter Umfang der Institutsspanne (ohne dreigliedrige HS)

³⁹⁹ STRUKTURKOMMISSION UNIVERSITÄT KONSTANZ (1998).

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

Ablesbar werden nun Unterschiede hinsichtlich des Umfangs, indem die „Abteilungsbildung“ den Aufwand zur Flächensteuerung reduziert. Während die Universitäten in Aachen, Stuttgart und Hannover durch sehr niedrige durchschnittliche Institutsspannen von rund 2 Professoren pro Institut geprägt sind, steigt dieser Wert in Zürich und Dresden bereits auf 3 Professoren an. Deutlich höhere Werte zeichnen Heidelberg, Jena, Rostock und Magdeburg aus. Hier besteht die Chance, dass sich rund 5 Professoren bei der Nutzung gemeinschaftlich nutzbarer Flächen untereinander abstimmen.

Vor dem Hintergrund der in den Debatten um die Modernisierung der Hochschulen geforderten Stärkung der Fakultäten hinsichtlich ihrer Steuerungsfähigkeiten, ist die Anzahl der Institute innerhalb einer Fakultät kritisch zu bewerten, weil mit einer umfangreichen Binnendifferenzierung ein zunehmender Koordinationsaufwand entsteht. Werden die Ergebnisse der ersten mit der zweiten zu analysierenden Spanne, der „Fakultätsspanne“ kombiniert, zeigt sich folgendes Bild.

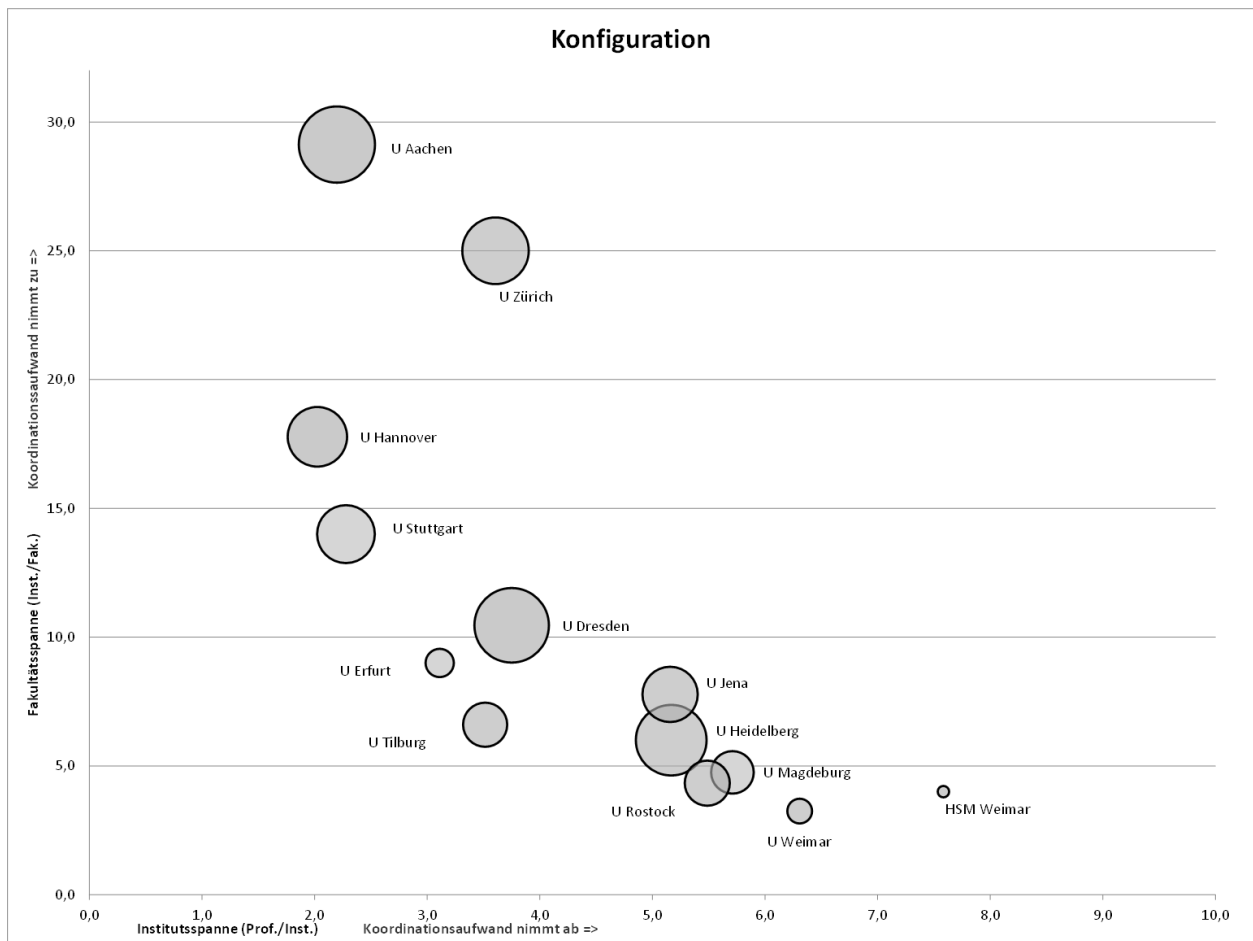


Abbildung 32: Umfang der Fakultätsspannen

Berücksichtigt werden muss, dass erneut die Hochschulen mit einer sehr umfangreichen Institutsspanne, d. h. einer effizienten Organisationsstruktur, aus der Grafik herausgenommen wurden. Hochschulen am oberen linken Rand der Grafik haben einen erhöhten Koordinationsaufwand zu bewältigen, weil sie über eine hohe Anzahl an Instituten innerhalb einer Fakultät verfügen, deren Flächenressourcen z. B. im Konfliktfall bestimmt werden müssten. Eine Ursache dafür, die unabhängig von der reinen Größe der Hochschulen ist, liegt in der

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

geringen Institutsspanne der dargestellten Hochschulen. Bemerkenswert ist, dass Hochschulen mit der niedrigsten Institutsspanne (2) und sehr hohen Fakultätsspannen eine weitere Gliederungsebene einziehen und so die interne Steuerungsfähigkeit der Fakultäten erhalten.

5.5.5. Zusammenfassung

Die vergleichende Organisationsforschung nach KIESER/KUBICHEK stellt Kategorien zur Verfügung, die bei der Analyse von Hochschulstrukturen helfen, die für die Implementation von Flächensteuerungsinstrumenten wichtigen grundlegenden Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschulen zu beschreiben. Sie werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

Dimensionen der Situation	Indikator	Relevanz
gegenwartsbezogen	Größe	Koordinationsaufwand
	Rechtsform & Eigentumsverhältnisse	Autonomie über Ressourcenverfügung
vergangenheitsbezogen	Gründungszeitpunkt	Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation Hochschule
Strukturdimensionen	Indikator	Relevanz
Arbeitsteilung und Spezialisierung	Ausmaß der Abteilungsbildung	Umfang Koordinationsaufwand (insb. Berufungsverhandlungen)
Flächenverfügungsstrukturen	Ausmaß der flächenmäßigen Spezialisierung	Zentralisierungspotenziale allgemein nutzbarer Flächen
Konfiguration	Ausmaß der Gliederungstiefe	Koordinationsaufwand
	Umfang der untersten Spanne/'Institutsspanne'	Steuerungsanforderung an dezentrale Ebenen
	Umfang der zweiten Spanne/'Fakultätsspanne'	Steuerungsanforderung an dezentrale Ebenen

Tabelle 21: Flächensteuerungsrelevante Hochschulanalysekategorien

Die Auswertung zeigte folgende Ergebnisse:

- Als annähernd linearer wurde der Zusammenhang zwischen der flächenmäßigen Größe einer Hochschule und der Anzahl der Nutzer (Wissenschaftler und Studierende) festgestellt. Den Hinweisen, dass sich mit dem überschlägigen Flächenfaktor Rückschlüsse auf die flächenmäßige Ausstattungsqualität einer Hochschule und auf eine größere Effizienz bei den ausländischen, rechtlich eigenständigeren Hochschulen ableiten lassen, sollte in weiterführenden Untersuchungen nachgegangen werden.
- An sieben Hochschulen lag die Anzahl der Professoren über 300. Dies bedeutet für den (Detail-)Steuerungsmechanismus der Berufungs- und Bleibeverhandlungen einen hohen Aufwand, wenn dieser in zentraler Verantwortung liegt und auf die Flächenressourcen ausgeweitet wird.

5 Vergleichende Fallstudien zur Anwendung von Flächensteuerungsmodellen

- Das Ausmaß der nach divisionalen Kriterien strukturierten Flächenverfügungsstrukturen, z.B. als Institutswerkstätten anstelle von Zentralwerkstätten, kann nicht ausschließlich mit der Größe der jeweiligen Organisationseinheit begründet werden. Die Varianz der Ergebnisse bei den Hochschulen im Sample zeigt, dass die Hochschulen die Zentralisierung bzw. Modularisierung von Nutzungen selber gestalten können. Das bedeutet, dass tendenziell dezentral, fragmentiert organisierte Nutzungsbereiche nicht alleine mit der zunehmenden Größe einer Hochschule begründet werden können.
- Das Ausmaß der Gliederungstiefe kann bei Hochschulen zwischen drei und fünf Ebenen variieren. Junge Hochschulen zeigen öfter lediglich drei Ebenen und reduzieren dadurch den Koordinations- und Steuerungsaufwand oberhalb der Ebene der einzelnen Professur erheblich. Sehr große, umfangreich spezialisierte Hochschulen zeigen einerseits hohe Fakultätsspannen, die die interne Steuerungsfähigkeit der Fakultät einschränken können. Andererseits zeigen die sehr großen Hochschulen eine fünfte Gliederungsebene und schaffen so die Möglichkeit, die fakultätsinterne Selbststeuerungsfähigkeit zu erhalten.
- Junge Hochschulen verfügen über eine größere Institutsspanne, d. h. sie bündeln mehr Professoren unter dem Dach eines Instituts und erleichtern so die effiziente Nutzung von gemeinschaftlich nutzbaren Flächen als dies bei älteren Hochschulen der Fall ist.

Die Auswertung hat gezeigt, dass anhand der Kriterien Unterschiede zwischen den Hochschulen abgebildet werden können, die für die Konzipierung von Steuerungsmodellen hilfreich sind. Datenmaterial und Auswertungskategorien bieten weitere vertiefende Analyse-möglichkeiten, denen - im Rahmen weiterer Untersuchungen - nachgegangen werden sollte.

6. FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

6.1. Konzeption

Um Flächensteuerung durchführen zu können, ist es notwendig, den Bestand an Räumen und Flächen zu kennen. Nur wenn ein Überblick über das Steuerungsobjekt besteht, dann ist überhaupt eine Steuerung möglich. Deshalb ist es für die Flächensteuerung eine Minimalanforderung, ein Raumbuch zu führen und dieses auf einem aktuellen Stand zu halten.

Eine weitere notwendige Voraussetzung für Flächensteuerung sind Flächenbedarfsberechnungen. Nur wenn der Bedarf an Flächen und die notwendigen Ausstattungsmerkmale bekannt sind, ist es möglich, steuernd einzugreifen und auf den Bedarf sowie die geforderten Ausstattungsanforderungen zu reagieren. Optimal sind hier Bedarfsberechnungen für die gesamte Hochschule (hochschulweite Flächenbedarfsberechnungen). Gezielt – z. B. im Zuge von Neubaumaßnahmen – werden Bedarfsberechnungen für Teilbereiche der Hochschule erstellt. Die Detailierung der Flächenbedarfsberechnung ist dabei abhängig von dem verfolgten Flächensteuerungsmodell.

Neben den minimalen Voraussetzungen bieten weitere **unterstützende Instrumente** Hilfe bei der Flächensteuerung. In der folgenden Abbildung sind mögliche Instrumente zusammengefasst, die einerseits Mindestvoraussetzung und andererseits hilfreiche Unterstützung bei der Flächensteuerung sind.

Minimale Voraussetzungen	Optimale Unterstützung
• Raumbuch • Flächenbedarfsberechnung	• CAFM-System • Flächenstandards • Auslastungsuntersuchungen • Bildung von Flächenkennzahlen

Abbildung 33: Einteilung unterstützender Instrumente zur Flächensteuerung

Die eigentliche Steuerung erfolgt über **Flächensteuerungsverfahren**. In den Kapiteln 3.1 und 3.2 sind Steuerungsverfahren aufgeführt, die sich außerhalb von Hochschulen bewährt haben und entweder angepasst in Hochschulen angewendet werden könnten oder bereits angewendet werden. Im Kapitel 3.2 sind hochschulische Steuerungsverfahren beschrieben, die entweder in der Forschung diskutiert werden oder bereits an Hochschulen eingesetzt werden. Damit sind die in den Kapiteln 3.1 bis 3.3 aufgeführten Flächensteuerungsverfahren alle direkt bzw. angepasst zur Flächensteuerung an Hochschulen geeignet.

Bei der Analyse der möglichen internen Steuerungsverfahren an Hochschulen können Verfahren identifiziert werden mit denen

- eine kontinuierliche oder zyklische,
- eine nach den Flächenarten und Bereichen flexible
- und eine von anderen Verfahren unabhängige Flächensteuerung möglich ist.

Diese Steuerungsverfahren sollen als **Hauptverfahren** bezeichnet werden. Sie sind generell geeignet als singuläre, tragende Verfahren an den Hochschulen eingesetzt zu werden. Abgestimmt ist es möglich, verschiedene Hauptverfahren nebeneinander anzuwenden. Dabei müssen aber die Verfahren getrennt nach unterschiedlichen Bereichen oder nach Flächenarten verwendet werden, da sich sonst die jeweiligen Steuerungsmechanismen gegenseitig negativ beeinflussen.

Neben diesen Hauptverfahren lassen sich parallel **bereichernde Verfahren** integrieren, die weitere Steuerungseffekte bewirken. Diese bereichernden Verfahren können abgestimmt parallel, d.h. auch für gleiche Bereiche und gleiche Flächenarten, ergänzend zu den Hauptverfahren angewendet werden.

Aus der folgenden Abbildung ist die Zuordnung der Hauptverfahren und der bereichernden Verfahren ersichtlich.

Hauptverfahren	Bereichernde Verfahren
• Raumanweisung • Bonus-Malus-Modell • Mieter-Vermieter-Modell • Flächenverteilung in Gremien • hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen	• strategische Flächenorganisation • Flächenmarkt • Flächenpoolkonzepte • Mehrfachnutzungen • Flächenverteilung in Gremien • Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen • Kennzahlenvergleiche • Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption • flexibilisierte Mietverträge • Outsourcing

Abbildung 34: Einteilung der Flächensteuerungsverfahren nach Hauptverfahren und bereichernde Verfahren

Die Steuerungsverfahren entfalten innerhalb der Hochschule über implementierte Anreiz- und Kontrollinstrumente ihre erhoffte Wirkung. Damit diese Instrumente wirksam werden können, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Für die Anreiz- und Kontrollinstrumente lassen sich unterschiedliche Justiermöglichkeiten (Stellschrauben) finden, mit denen eine Anpassung der Steuerung entsprechend den Steuerzielen und den Besonderheiten an Hochschulen möglich ist.

6 Flächensteuerungsmodell

6.2. Bewertung der Hauptverfahren mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie

Unter der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ) werden verschiedene theoretische Ansätze verstanden, die das ökonomische Handeln zwischen unvollkommenen Akteuren, Menschen mit begrenzter Rationalität und Moral, aber in Abhängigkeit von ihrem wirtschaftlichen Agieren zu erklären versuchen.⁴⁰⁰ Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomie stehen Institutionen, die den ökonomischen Austausch vollführen. Die Theorie soll beitragen „[...] die Struktur, die Verhaltenswirkungen, die Effizienz und den Wandel [...]“⁴⁰¹ der Institutionen zu erläutern.

Die Neue Institutionenökonomie kann zur Erklärung der Wirkung individuellen, menschlichen Handels und der Anreizeffekte in der Hochschule beitragen. Die verschiedenen Theorieansätze der Neuen Institutionenökonomie sollen deshalb herangezogen werden, mit dem Ziel, die Wirkungsweisen von Anreizen zur Flächensteuerung in der Institution Hochschule zu erklären. Die Institution Hochschule ist hierbei einerseits eingebettet in die Normen und Gesetze ihres Landes, inkl. der spezifischen Hochschulgesetzgebung sowie andererseits ein eigenes kooperatives Gebilde.

Der Property-Rights-Ansatz eignet sich dazu, Anreizmechanismen für die Steuerung der Ressource Fläche in der Hochschule auf Ihre Effizienz hin zu bewerten.

Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie lassen sich die Gestaltung der universitätsinternen Anreizmechanismen sowie alternativer universitärer Organisationsstrukturen zur Flächensteuerung, die eine effektive Flächenallokation gewährleisten, bewerten.

Der Prinzipal-Agent-Ansatz soll herangezogen werden, um Wirkungsprinzipien von Effizienz- und Anreiz- sowie Kontrollmechanismen in der Flächensteuerung zu analysieren.

In den nachfolgenden Kapiteln 6.2.1 bis 6.2.3 wird der Fokus auf die komprimierte Darstellung der Bewertungsergebnisse der Hauptverfahren gelegt.⁴⁰²

6.2.1. Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie geht davon aus, dass je vollständiger die Verfügungsrechte an einem Gut – in diesem Fall an der Ressource Fläche – zuzuordnen sind, desto effizienter wird der Akteur – hier der Nutzer, der die Fläche buchen und belegen kann – damit umgehen. Nutzer von Hochschulflächen sind Studierende, Wissenschaftler, Lehrende und Mitarbeiter der Hochschulverwaltung.⁴⁰³ Im Regelfall haben die Studierenden keine eigenen Zugriffsrechte auf die Räume, können die Räume nicht selbst buchen und nur im Rahmen von Lehrveranstaltungen die Räume belegen. Deshalb sollen die Studierenden hier unberücksichtigt bleiben, obwohl sie für die Flächenzuordnung von Lehrflächen natürlich einen ent-

⁴⁰⁰ Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2012), S. 56.

⁴⁰¹ EBERS/GOTSCH (2006), S. 247.

⁴⁰² Weiterführende Erläuterungen sind der parallel zum Forschungsprojekt erarbeiteten Dissertationsschrift von Anke Schwanck zu entnehmen.

⁴⁰³ EBERS/GOTSCH (2006) S. 250.

scheidenden Faktor darstellen. Auch die Mitarbeiter der Universitätsverwaltung bleiben – wie in Kapitel 1.2 angeführt wurde – unberücksichtigt. In den einzelnen Steuerungsmodellen können Wissenschaftler und Lehrende gegenüber der Hochschulleitung durch übergeordnete Hierarchien vertreten werden. Diese übergeordneten Strukturen können Lehrstuhlinhaber, Institutsleitungen oder Fakultäten sein. Die Bezeichnungen und wer am direkten Steuerungsprozess beteiligt ist, variieren zwischen den Hochschulen. Da die übergeordneten Strukturen die Lehrenden und Wissenschaftler repräsentieren, werden im Folgenden vereinfachend lediglich die Lehrenden und Wissenschaftler genannt, obwohl in der Regel übergeordnete Hierarchien die Interessen der Lehrenden und Wissenschaftler vertreten.

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht, welche Nutzungsrechte bei den Wissenschaftlern und Forschern bzw. deren vertretende Hierarchieebenen liegen.

Steuerungsmodell	Verfügungsrechte der Wissenschaftler und Lehrenden an der Fläche (bzw. deren vertretende Hierarchieebenen)
Raumanweisung	• Nutzungsrechte
Bonus-Malus-Modell	• Nutzungsrechte • Recht Erträge einzubehalten und Pflicht Konsequenzen zu tragen
Mieter-Vermieter-Modell	• Nutzungsrechte • Recht Erträge einzubehalten und Pflicht Konsequenzen zu tragen
Flächenverteilung in Gremien	• Nutzungsrechte • Recht von Vorteilen zu profitieren und Pflicht Konsequenzen zu tragen • Recht Nutzungsrechte zu übertragen
Hochschulinterne Zielvereinbarungen	• Nutzungsrechte • Recht von Vorteilen zu profitieren und Pflicht Konsequenzen zu tragen

Abbildung 35: Verfügungsrechte bei den Hauptverfahren

Die „[...] Spezifizierung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten [...]“⁴⁰⁴ – hier an der Ressource Fläche – wird als Transaktion bezeichnet. Ebenso wie in der Property-Rights-Theorie werden in der Transaktionskostentheorie die Transaktionskosten als Vergleichskriterium für die Vorteilhaftigkeit herangezogen.⁴⁰⁵ Da in der Transaktionskostentheorie die Transaktionskosten weiter als in der Property-Rights-Theorie gefasst werden, wird die Vorteilhaftigkeit der Steuerungsmodelle anhand dieser erweiterten Sichtweise im folgenden Kapitel 6.2.2 „Transaktionskosten-Theorie“ untersucht.

⁴⁰⁴ EBERS/GOTSCH (2006), S. 249.

⁴⁰⁵ PICOT/DIETL/Franck (2012) S. 70 f.

6 Flächensteuerungsmodell

6.2.2. Transaktionskosten-Theorie

Für den Vergleich der Flächensteuerungsmodelle ist die Organisation der Bereitstellung und Verteilung der Fläche das entscheidende Kriterium. Bei der internen Flächensteuerung sind die Beteiligten nach der Definition von WILLIAMSON (1990) in eine hochschulische Organisationsstruktur eingebettet, deren institutionelles Arrangement grundsätzlich als relationaler Vertrag (Hierarchie) bezeichnet werden kann.⁴⁰⁶ Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der verschiedenen Steuerungsmodelle können anhand der entstehenden Transaktionskosten miteinander verglichen werden. Nach WILLIAMSON (1990) beeinflussen die Faktorspezifität, die Unsicherheit und die Häufigkeit von Transaktionen die Höhe der Transaktionskosten.⁴⁰⁷

Die Flächenbestandsaufnahme und die Flächenbedarfsberechnung, die in Verantwortung der Hochschulleitung durchgeführt werden, sind Faktorspezifitäten für den Flächenverteilungsprozess und sollten bei allen Modellen Grundlage für die Steuerung sein. Die mindestens notwendige Detailtiefe kann aber zwischen den Modellen variieren.

Alle Steuerungsmodelle sind in gleichem Maße von der Unsicherheit über zukünftige Flächenanforderungen betroffen. Wie auf diese Situation in den Modellen reagiert werden kann und wie die Vorhersagemöglichkeiten der Steuernden sind, ist unterschiedlich.

Generell können alle Modelle von der Häufigkeit der Transaktionen profitieren. Insbesondere für die Steuerungsmodelle, für die eine detaillierte Flächenbestandsaufnahme und Flächenbedarfsberechnung notwendig sind, verringern sich die Transaktionskosten bereits deutlich ab der zweiten Berechnung.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick und eine Gewichtung der Faktoren, die die Höhe der Transaktionskosten während einer Transaktion beeinflussen.

Flächensteuerungsmodell:	Faktorspezifität:		Unsicherheit:	Häufigkeit:
	Detailtiefe bei der Flächenbestandsaufnahme	Detailtiefe bei der Flächenbedarfsberechnung	Prognosemöglichkeit zukünftiger Flächenanforderungen	Skalen- & Synergieeffekte
Raumanweisung	mittel	mittel	schlecht	mittel
Bonus-Malus-Modell	hoch	hoch	mittel	hoch
Mieter-Vermieter-Modell	hoch	hoch	mittel	hoch
Flächenverteilung in Gremien	hoch	mittel	mittel	hoch
Hochschulinterne Zielvereinbarungen	mittel	mittel	mittel	mittel

Abbildung 36: Beeinflussung der Transaktionskosten bei den Hauptverfahren

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die anfallenden Transaktionskosten sowie deren relative Höhe. Eine vergleichende Aussage über die Summe der jeweiligen

⁴⁰⁶ Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 77-81, EBERS/GOTSCH (2006), S. 284-289.

⁴⁰⁷ Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 59-69, 81.

Transaktionskosten bei den Steuerungsmodellen ist nur spezifisch für eine Hochschule möglich, wenn auch die Rahmenbedingungen der Hochschule in die Betrachtung einfließen können.

Flächen- steuerungsmodell:	Transaktionskosten:				
	vor Vertragsschluss (ex ante)		nach Vertragsabschluss (ex post) beim Leistungsaustausch		
	Anbahnungs-/ Informations-, Suchkosten	Verhandlungs-, Vertragskosten	Überwachungs-, Kontrollkosten	Anpassungs- kosten	Konflikt-, Durchset- zungskosten
Raumanweisung	mittel	gering	hoch	hoch	hoch
Bonus-Malus- Modell	hoch	gering	mittel	gering	gering
Mieter-Vermieter- Modell	hoch	gering	mittel	gering	gering
Flächenverteilung in Gremien	mittel	hoch	gering	mittel	mittel
Hochschulinterne Zielverein- barungen	mittel	hoch	mittel	mittel	gering

Abbildung 37: Transaktionskosten bei den Hauptverfahren

Quelle: in Anlehnung an WILLIAMSON (1990) S. 22-25, EBERS/GOTSCH (2006) S. 278.

6.2.3. Principal-Agent-Theorie

Bei der Flächensteuerung innerhalb der Hochschule besteht zwischen den Beteiligten eine Principal-Agent-Beziehung. Bei der Gestaltung der Verträge zwischen den Akteuren fallen Agency-Kosten an, die als Effizienzkriterium für die Vorteilhaftigkeit der vertraglichen Beziehung herangezogen werden. JENSEN/MECKLING (1976) definieren diese Kosten, die dem Prinzipal entstehen, als Summe von Überwachungs- und Kontrollkosten der Agenten, Kosten im Rahmen der Vertragsverhandlung sowie Residualkosten aus Wohlfahrtsverlusten, wenn nicht der maximal mögliche Nutzen erreicht wird.⁴⁰⁸

Bei den Flächensteuerungsmodellen ist im Regelfall vereinfachend die Hochschulleitung der Prinzipal sowie die Wissenschaftler und Lehrenden die Agenten.

In der Principal-Agent-Theorie wird von einem Informationsdefizit beim Prinzipal ausgegangen, dem durch Anreizstrukturen, Verhaltensnormierung und implementierte Informationssysteme begegnet werden kann. Die Raumanweisung basiert auf der direkten Verhaltensnormierung und bietet damit keinen positiven Anreiz für die Optimierung der Fläche bei den Nutzern. Dagegen ist eine erhöhte Kontrolle notwendig, die mit Kosten verbunden ist. Das Bonus-Malus-Modell sowie das Mieter-Vermieter-Modell basieren auf einer positiven Anreiz-

⁴⁰⁸ Vgl. JENSEN/MECKLING (1976) S. 5 f., EBERS/GOTSCH (2006), S. 262, ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND (1999), S. 74-76, PICOT/DIETL/FANCK (2012) S. 91.

6 Flächensteuerungsmodell

setzung und verursachen daher weniger Informationskosten. Bei der Flächenverteilung in Gremien und hochschulinternen Zielvereinbarungen wirken Anreizstrukturen, Verhaltensnormierungen und Informationssysteme dem Informationsdefizit entgegen. Verhaltensnormierungen basieren bei diesen Steuerungen auf den sozialen Beziehungen zwischen den Beteiligten und wirken daher indirekt. Der gegenseitige Austausch und die gemeinsame Lösungssuche fördern den Informationsaustausch zwischen den Beteiligten und machen das Verhalten des Agenten für den Prinzipal transparenter, was den Agenten eher im Sinne des Prinzipals agieren lässt.⁴⁰⁹ Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick, wie der Informationsasymmetrie in den Modellen begegnet wird und wie die Wirkungsalternativen bewertet werden können.

Flächensteuerungsmodell:	Vorgehensweise:	Bewertung:
• Raumanweisung	direkte Verhaltensnormierung	- kein positiver Anreiz - aber erhöhte Kontrolle
• Bonus-Malus-Modell • Mieter-Vermieter-Modell	Anreizstrukturen	- positive Anreizsetzung - geringe Kontrolle notwendig
• Flächenverteilung in Gremien • Hochschulinterne Zielvereinbarungen	Anreizstrukturen	- positive Anreizsetzung - geringe Kontrolle notwendig
	indirekte Verhaltensnormierung	- Anreizsetzung durch soziale Beziehungen - gegenseitige Kontrolle → geringe Kontrolle notwendig
	Informationssysteme	- gegenseitige Austausch und gemeinsame Lösungssuche fördert Informationsaustausch und Transparenz - Agent handelt daher eher im Sinne des Prinzipals

Abbildung 38: Handlungsalternativen aus Informationsasymmetrie bei hochschulinternen Flächensteuerungsmodellen

Für eine vergleichende Aussage über die Summe der jeweiligen Agency-Kosten ist – wie bei der Bewertung der Transaktionskosten – die Einbeziehung der spezifischen hochschulischen Rahmenbedingungen notwendig. Die Höhe der Agency-Kosten kann nur dahingehend beurteilt werden, in welchem Verhältnis diese bei den einzelnen Modellen anfällt.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die anfallenden Agency-Kosten sowie deren relative Höhe.

⁴⁰⁹ Vgl. EBERS/GOTSCH (2006) S. 265 f.

Flächensteuerungsmodell:	Agency-Kosten:		
	Überwachungs-, Kontrollkosten	Kosten, um den Agenten zu binden	Residualkosten durch Agent
Raumanweisung	hoch	gering	hoch
Bonus-Malus-Modell	mittel	gering	gering
Mieter-Vermieter-Modell	mittel	gering	gering
Flächenverteilung in Gremien	gering	hoch	gering
Hochschulinterne Zielvereinbarungen	mittel	hoch	mittel

Abbildung 39: Agency-Kosten bei den Hauptverfahren

6.3. Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen

6.3.1. Hauptverfahren

Die als Hauptverfahren identifizierten Steuerungsverfahren sind bereits in Kapitel 3.3 genauer beschrieben und in Kapitel 6.2 bewertet worden. Auf die genauen Beschreibungen und Bewertungen dieser beiden Kapitel wird in den nachfolgenden Kapiteln 6.3.1.1 bis 6.3.1.5 Bezug genommen. Die Aussagen werden noch einmal komprimiert und systematisiert dargestellt. Ziel ist es, die wichtigsten Aspekte der Hauptverfahren nebeneinander aufzuzeigen, um damit eine zusammenfassende Grundlage für die Auswahl eines Steuerungsverfahrens in der Praxis zu erhalten.

Die folgende Beschreibung führt spezifisch für jedes Hauptverfahren die wirkenden Anreiz- bzw. Kontrollinstrumente, die Bedingungen und Voraussetzungen für die generelle Anwendung, die hochschulspezifischen Anpassungsmöglichkeiten, Stellschrauben und Festlegungen sowie Vor- und Nachteile auf. Zusätzlich wird aufgeführt, für welche Hochschulen sich das jeweilige Steuerungsverfahren vorrangig eignet.⁴¹⁰

⁴¹⁰ Für eine ausführliche Erläuterung der einzelnen Möglichkeiten wird auf die parallel zum Forschungsprojekt erarbeitete Dissertationsschrift von Anke Schwanck verwiesen.

6 Flächensteuerungsmodell

6.3.2. Raumanweisung

Die nachfolgende Übersicht fasst die Möglichkeiten der Raumanweisung zusammen.

Raumanweisung	
Anreiz-, Kontroll-instrument	• direkte Verhaltensnormierung: zentrale Anweisung in Verantwortung der Hochschulleitung
Bedingungen, Voraussetzung	• Verantwortung und Unterstützung durch Hochschulleitung • Verbindlichkeit der Vorgaben: Anerkennung der Hierarchie • beschränkte Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme (geringe sowie fallbezogen hohe Detailtiefe) • beschränkte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung (geringe sowie fallbezogen hohe Detailtiefe)
Stellschrauben	• Zielsetzung der Flächensteuerung • Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage) • Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultät) • Geltungsdauer und Fristen (z. B. für Anweisungen, Flächenbedarfsanmeldungen)
Vorteile	• schnelle, direkte Umsetzung möglich → geringer Verhandlungs-, Vertragsaufwand nötig • begrenzte Detailtiefe für Flächenbestandsaufnahme und für Flächenbedarfsberechnung → beschränkter Aufwand für Anbahnung und Information → zusätzliche Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte)
Nachteile	• schlechte Prognosemöglichkeiten für zukünftige Flächenanforderungen • Gefahr von hohem Überwachungs-, Kontroll-, Anpassungs-, Konflikt-, Durchsetzungsaufwand • hohe Gefahr von uneffektiver Flächennutzung • keine positive Anreizsetzung
Eignung insbesondere für	• kleine und mittlere Hochschulen • Hochschulen mit niedrigem Anteil an spezialisierten Flächen • ausgewählte Flächen und Nutzungen (z. B. Lehrraumvergabe)

Abbildung 40: Übersicht zur Raumanweisung

6.3.3. Bonus-Malus-Modell

Die nachfolgende Übersicht fasst die Möglichkeiten des Bonus-Malus-Modells zusammen.

Bonus-Malus-Modell	
Anreiz-, Kontroll-instrument	• Ressourcenrelevanz: – Rückgabepremie – Unterbelegungszulage – Überbelegungsabgabe
Bedingungen, Voraussetzung	• Verantwortung und Unterstützung durch Hochschulleitung • Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Regelungen: Akzeptanz bei nutzenden Bereichen und Durchsetzung der Konsequenzen durch die Hochschulverwaltung • hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme • hohe Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung • zyklischer Vergleich von Flächenbedarf und Flächenbestand • keine Zweckbindung der Haushaltsmittel in dem zu steuernden Bereich • Definition des Verrechnungsweges • Definition, wem die Zahlungen wofür zur Verfügung stehen

6 Flächensteuerungsmodell

Stellschrauben	• Zielsetzung der Flächensteuerung • Höhe der Prämien- bzw. Strafzahlungen • Definition einer Kappungsgrenze • Höhe der Zu- und Abschläge für unterschiedliche Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage, Sanierungszustand) • Höhe der Zu- und Abschläge für unterschiedliche Nutzungszeiten (Berücksichtigung von Randzeiten) • Rückgabevorgaben – Mindestflächenumfang – zusammenhängende Räume – Zustimmung der Verwaltung – gesicherte Nachnutzung – Abgabezeitpunkt • Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultät) • Geltungsdauer, Fristen (z. B. Zykluslänge und Zeitpunkt für die Berechnung der Prämien- bzw. Strafzahlungen, Fristvorgaben für die Rückgabe von Räumen) • Berechnungsgenauigkeit (z. B. genaue stundenweise bis grobe jährlichen Abrechnung)
Vorteile	• Orientierung am Bedarf • Flächenoptimierung in Qualität und Quantität → geringe Gefahr von uneffektiver Flächennutzung • dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten in den zu steuernden Bereichen → Kosten-Nutzen-Abwägung auf zu steuernder Ebene • nutzende Bereiche am Steuerungsprozess beteiligt → vereinfachte Prognosemöglichkeit • geringer Abstimmungsaufwand • beschränkte Überwachungs- und Kontrollkosten • geringer Anpassungsaufwand • geringes Konfliktpotential und Durchsetzungsnotwendigkeit • positive Anreizsetzung

Nachteile	• Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung • hoher notwendiger Aufwand bei Initiierung → hohe Anbahnung-, Informations- und Suchkosten insbesondere bei Einführung (hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme und Flächenbedarfsberechnung) → Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • bei Anpassungen der Zahlungsmodalitäten kann ein höherer Aufwand entstehen • Kosten-Nutzen-Abwägung auf zu steuernder Ebene kann zu Fehlallokation führen • Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage
Eignung insbesondere für	• mittlere und große Hochschulen • Hochschulen mit umfangreichen Forschungsaktivitäten • Hochschulen mit hohem Anteil an technisierten und spezialisierten Flächen • als Vorstufe für ein Mieter-Vermieter-Modell

Abbildung 41: Übersicht zum Bonus-Malus-Modell

6.3.4. Mieter-Vermieter-Modell

Die nachfolgende Übersicht fasst die Möglichkeiten des Mieter-Vermieter-Modells zusammen.

Mieter-Vermieter-Modell	
Anreiz-, Kontrollinstrument	• Ressourcenrelevanz: Mietaufwendungen
Bedingungen, Voraussetzung	• Verantwortung und Unterstützung durch Hochschulleitung • Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Regelungen: Akzeptanz bei nutzenden Bereichen und Durchsetzung der Konsequenzen durch die Hochschulverwaltung • hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme • hohe Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung • zyklische Berechnung und Zahlung von Mieten • keine Zweckbindung der Haushaltsmittel in dem zu steuernden Bereich • Bereitstellung eines Unterbringungsbudgets anhand der Flächenbedarfsberechnung • Definition des Verrechnungsweges • Definition, wem die Mieten wofür zur Verfügung stehen

6 Flächensteuerungsmodell

Stellschrauben	• Zielsetzung der Flächensteuerung • Höhe und Berechnungsweg des Unterbringungsbudgets • Berechnungsweg zur Festsetzung der Miethöhe: – externe Mieten – kalkulatorische Mieten – gesetzte Mieten • Höhe der Zu- und Abschläge auf die Miete für unterschiedliche Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage, Sanierungszustand) • Höhe der Zu- und Abschläge für unterschiedliche Nutzungszeiten (Berücksichtigung von Randzeiten) • Rückgabevorgaben: – Mindestflächenumfang – zusammenhängende Räume – Zustimmung der Verwaltung – gesicherte Nachnutzung – Abgabezeitpunkt • Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultät) • Geltungsdauer, Fristen (z. B. Zykluslänge und Zeitpunkt für die Berechnung der Miete, Fristvorgaben für die Rückgabe von Räumen) • Berechnungsgenauigkeit (z. B. genaue stundenweise bis grobe jährlichen Abrechnung)
Vorteile	• Orientierung am Bedarf • Flächenoptimierung in Qualität und Quantität → geringe Gefahr von uneffektiver Flächennutzung • dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten in den zu steuernden Bereichen → Kosten-Nutzen-Abwägung auf zu steuernder Ebene mit Kosten die sich an den realen Kosten orientieren • nutzende Bereiche am Steuerungsprozess beteiligt → vereinfachte Prognosemöglichkeit • geringer Abstimmungsaufwand • beschränkte Überwachungs- und Kontrollkosten • geringer Anpassungsaufwand • geringes Konfliktpotential und Durchsetzungsnotwendigkeit • positive Anreizsetzung

Nachteile	• Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung • hoher notwendiger Aufwand bei Initiierung → hohe Anbahnung-, Informations- und Suchkosten insbesondere bei Einführung (hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme und Flächenbedarfsberechnung) → Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • bei Anpassungen der Zahlungsmodalitäten kann ein höherer Aufwand entstehen • Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage
Eignung insbesondere für	• mittlere und große Hochschulen • Hochschulen mit umfangreichen Forschungsaktivitäten • Hochschulen mit hohem Anteil an technisierten und spezialisierten Flächen • Hochschulen dessen Bereiche über ein Globalbudget verfügen • Hochschulen, bei denen bereits zwischen Land bzw. Landesliegenschaftsgesellschaft ein Mieter-Vermieter-Modell oder einem anderen externen Vermieter (z. B. bei kirchlichen oder privaten Hochschulen) besteht

Abbildung 42: Übersicht zum Mieter-Vermieter-Modell

6.3.5. Flächenverteilung in Gremien

Die nachfolgende Übersicht fasst die Möglichkeiten der Flächenverteilung in Gremien zusammen.

Flächenverteilung in Gremien	
Anreiz-, Kontrollinstrument	• soziale Beziehungen und Kontrolle • partnerschaftlicher Dialog
Bedingungen, Voraussetzung	• Unterstützung und Legitimation der Gremien durch Hochschulleitung • hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme • beschränkte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung • Verbindlichkeit der Vereinbarungen → Akzeptanz bei nutzenden Bereichen und Durchsetzung der Konsequenzen durch die Hochschulverwaltung bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen

6 Flächensteuerungsmodell

Stellschrauben	• Zielsetzung der Flächensteuerung • Zusammensetzung der Gremien • Berücksichtigung unterschiedlicher Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage, Sanierungszustand) • Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultät) • Geltungsdauer, Fristen (z. B. Geltungsdauer der Vereinbarungen, Zyklus der Gremientreffen)
Vorteile	• Flächenoptimierung in Qualität und Quantität → geringe Gefahr von uneffektiver Flächennutzung • nutzende Bereiche am Steuerungsprozess beteiligt → vereinfachte Prognosemöglichkeit • begrenzte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung → zusätzliche Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • geringe Kontrolle und Überwachung notwendig • hohe Transparenz bei Beteiligten fördert Akzeptanz • begrenztes Konfliktpotential und begrenzte Durchsetzungsnotwendigkeit • begrenzter Anpassungsaufwand • positive Anreizsetzung
Nachteile	• hoher Aufwand für Verhandlungen und Abstimmungen → Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme → Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • Reaktion auf kurzfristige, neue Anforderungen und Änderungen schwierig • Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht
Eignung insbesondere für	• alle Hochschulen

Abbildung 43: Übersicht zur Flächenverteilung in Gremien

6.3.6. Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

Die nachfolgende Übersicht fasst die Möglichkeiten der hochschulinternen Zielvereinbarungen über Flächenressourcen zusammen.

Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen	
Anreiz-, Kontrollinstrument	• soziale Beziehungen und Kontrolle • partnerschaftlicher Dialog • Ressourcenrelevanz: – Budgetaufstockung – Budgetkürzung – andere ressourcenrelevante Abmachungen oder Konsequenzen (z. B. Neubesetzung von Professuren)
Bedingungen, Voraussetzung	• Verantwortung und Unterstützung durch Hochschulleitung • Verbindlichkeit der Vereinbarungen: Akzeptanz bei nutzenden Bereichen und Durchsetzung der Konsequenzen durch die Hochschulverwaltung bei Zielverfehlung • begrenzte Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme • begrenzte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung • Festlegung zukünftiger Ziele • Output-Orientierung • Ressourcenbereitstellung durch Hochschulleitung

6 Flächensteuerungsmodell

Stellschrauben	• Zielsetzung der Flächensteuerung • Umfang der Ressourcenbereitstellung und der Unterstützung • Umfang und Art der Sanktionierung bei Nichterreichung der Ziele • Messung der Zielerreichung und Bemessung der Konsequenzen, über: – Zielerreichungsindikator – Punktesystem – Einbehaltung von Raten – Korridoransatz – Verhandlungsposition der nächsten Runde⁴¹¹ • Berechnungsgenauigkeit bei der Messung der Zielerreichung: wie detailliert und über welche Parameter erfolgen die Messungen • Berücksichtigung unterschiedlicher Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage, Sanierungszustand) • Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultät) • Geltungsdauer, Fristen (z. B. Geltungsdauer der Vereinbarungen, Zyklus der Verhandlungen)

⁴¹¹ Vgl. WEICHSELBAUMER/ZIEGELE (2001), S. 27 f.

Vorteile	• Orientierung am zukünftigen Bedarf • nutzende Bereiche am Steuerungsprozess beteiligt → vereinfachte Prognosemöglichkeit • individuelle Flächenoptimierung • abgestimmte, gemeinsame Zielverfolgung zwischen Hochschulleitung und Bereichen • Verbindlichkeit aus Vertragscharakter • begrenzte Detailtiefe für Flächenbestandsaufnahme und für Flächenbedarfsberechnung → beschränkter Aufwand für Anbahnung und Information • beschränkte Kontrolle und Überwachung notwendig • hohe Transparenz bei Beteiligten fördert Akzeptanz • geringes Konfliktpotential und Durchsetzungsnotwendigkeit • begrenzter Anpassungsaufwand • positive Anreizsetzung möglich
Nachteile	• hoher Aufwand für Verhandlungen und Abstimmungen → Senkung dieses Aufwandes bei fortlaufender Steuerung (Skalen- und Synergieeffekte) • Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung • Reaktion auf kurzfristige, neue Anforderungen und Änderungen schwierig • Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht
Eignung insbesondere für	• alle Hochschulen • Hochschulen, bei denen bereits externe Zielvereinbarungen bestehen (zwischen Landesministerium und Hochschule bzw. kirchlichem oder privatem Hochschulträger und Hochschule) • Hochschulen, bei denen Zielvereinbarungen bereits als internes Steuerungsinstrument für andere Themen integriert sind

Abbildung 44: Übersicht zu hochschulinternen Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

6 Flächensteuerungsmodell

6.3.7. Bereichernde Verfahren

Im Kapitel 6.1 wurde dargestellt, welche Verfahren warum zu den bereichernden Verfahren zählen. Ebenso wurden bereits alle bereichernden Verfahren in Bezug auf den Hochschulbetrieb detailliert in Kapitel 3.3 vorgestellt.

Die **Flächenverteilung in Gremien** ist bereits als Hauptverfahren identifiziert und genauer beschrieben worden. Abweichend zu den anderen Hauptverfahren eignet sich aber dieses Steuerungsverfahren auch parallel zu einem integrierten Hauptverfahren für den gleichen Bereich oder für gleiche Flächenarten. Bei einer abgestimmten, sinnvollen Integration können dadurch positive ergänzende Wirkungen erreicht werden.

6.3.8. Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Hauptverfahren und bereichernden Verfahren

Es wird dargestellt, welche Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Hauptverfahren und den bereichernden Verfahren bestehen, damit sich diese gegenseitig positiv ergänzen können und nicht ihre Wirkungsweise behindern. Bei der Darstellung wird die Sichtweise der Hochschulleitung eingenommen, da diese die Verantwortung für die gesamte Universität trägt. Deshalb ist es möglich, dass Verfahren die als ungeeignet bzw. wenig geeignet angeführt werden, trotzdem als sinnvolle Steuerungsinstrumente auf Bereichsebene intern angewendet werden können.⁴¹²

Aus der folgenden Abbildung sind die Verknüpfungsmöglichkeiten der Hauptverfahren mit bereichernden Verfahren ersichtlich.

⁴¹² Weiterführende Erläuterungen sind der parallel zum Forschungsprojekt erarbeiteten Dissertationsschrift von Anke Schwanck zu entnehmen.

Hauptverfahren:	bereichernde Verfahren:	strategische Flächenorganisation	Flächenmarkt	Flächenpoolkonzepte	Mehrfachnutzungen	Flächenverteilung in Gremien	Berufungs-, Bleibeverhandlungen	Kennzahlenvergleiche	Arbeitsplatz-, Büroformkonzeption	flexibilisierte Mietverträge	Outsourcing
Raumanweisung											
Bonus-Malus-Modell											
Mieter-Vermieter-Modell											
Gremien											
Zielvereinbarungen											

Legende:

geeignetes bereicherndes Verfahren:

mit Anpassung geeignetes bereicherndes Verfahren:

ungeeignetes oder wenig förderliches bereicherndes Verfahren:



Abbildung 45: Verknüpfungsmöglichkeiten der Hauptverfahren mit bereichernden Verfahren

6.4. Modellevaluation - Wirkung des entwickelten Flächensteuerungsmodells

Um unter anderem die Wirkung der entwickelten Flächensteuerungsmodelle zu bewerten, fand am 21.02.2014 in Hannover ein durch die Bauhaus-Universität Weimar in Kooperation mit dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung organisierter Workshop mit dem Thema „Hochschulinternes Flächenmanagement“ statt. Wichtiger Teil dieser Veranstaltung war die Präsentation und die Diskussion der entwickelten Flächensteuerungsmodelle.

6 Flächensteuerungsmodell

Für den Workshop wurde die Teilnehmerzahl auf die über die Fallstudien beteiligten Hochschulen auf einen Teilnehmer pro Hochschule begrenzt, um damit eine Gesprächsatmosphäre zu erhalten, in der die Forschungsergebnisse noch gemeinsam diskutieren werden konnten. Insgesamt konnte mit 18 Teilnehmern darunter Hochschulvertreter aus Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und der Schweiz die Praxistauglichkeit der entwickelten Modelle diskutiert werden. Damit flossen die Erfahrungen aus unterschiedlichen Hochschulsystemen in die Diskussion und in die Bewertung ein.

Generell wurde das entwickelte Konzept mit den aufgezeigten möglichen Modellvariationen positiv von den Workshopteilnehmern bewertet. Die Teilnehmer sahen eine große Praxisrelevanz für das aufgezeigte Konzept. Besonders positiv wurde bewertet, dass das entwickelte Konzept kein starres System darstellt, sondern ein flexibel anpassbares Baukastensystem ist. Damit kann gut auf die unterschiedlichen Bedingungen und Gegebenheiten an den Hochschulen reagieren werden.

7. IMPLEMENTIERUNG VON FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLEN

Ziel der im Folgenden dargestellten Implementationsstudien ist es, die Weiterentwicklung der Flächensteuerung an den ausgewählten Standorten zu dokumentieren und diesen Fall im Sinne eines Good Practice-Beispiels für die Fachkreise nachvollziehbar zu machen. Aus forschungsmethodischer Sicht dienen die Studien zusätzlich dazu, die im Laufe des Projekts immer weiter verfeinerten theoretisch fundierten Erklärungsansätze zu den Wirkungsweisen von Flächensteuerungsmodellen einem Praxistest zu unterziehen. Überprüft wird, ob die entwickelten Theoriemodelle geeignet sind, die Flächensteuerungspraxis zu erklären, ob sich die entwickelten Modelle innerhalb der spezifischen Flächenmanagement-Konzepte bewähren und welche Effekte sie jeweils hervorbringen.

Der analytische Blick wird dabei nicht auf die implementierten Steuerungsmodelle, z. B. ein Bonus/Malus-Modell, eingeschränkt, sondern soll – den Governanceansatz aufgreifend – auf die Gesamtheit der vorhandenen Steuerungsansätze ausgeweitet werden, um so auch die Integration der neuen Steuerungsmodelle in die bereits vorhandenen bzw. deren Modifikation ebenso erfassen zu können.

7.1. Vorgehensweise

Im Sinne der dem Forschungsvorhaben zugrunde liegenden iterativen Forschungsstrategie boten sich prinzipiell insbesondere die bereits erarbeiteten Fallstudien als potenzielle Partner für Implementationsstudien an. Die letztendliche Auswahl der Fallbeispiele erfolgte anhand folgender Kriterien:

- sehr guter Feldzugang
- Möglichkeit, Implementationsprozesse während der Laufzeit des Forschungsvorhabens dokumentieren zu können
- mehrere Flächensteuerungsinstrumente und -verfahren im Einsatz

In die engere Auswahl und Begleitung gerieten daher neben den hier dokumentierten Fallbeispielen auch die Universität Luxemburg, welche bei der Weiterentwicklung ihrer Flächensteuerung seit mehr als einem Jahr (11/2012 – 3/2014) begleitet werden konnte. Die Erkenntnisse aus der Prozessbegleitung an der Universität Luxemburg wurden jedoch nicht in die Darstellung aufgenommen, weil die Weiterentwicklung der vorhandenen und die Implementation eines neuen Flächensteuerungsinstruments durch den derzeit stattfindenden nahezu vollständigen Umzug der Universität in den neuen Campus Belval außer Kraft gesetzt wurde. Dokumentiert werden Implementationsprozesse an:

- der Hochschule Magdeburg-Stendal
- der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
- der Universität Stuttgart.

Auch an der Hochschule Magdeburg-Stendal wurde die Implementation der neu entwickelten monetären Flächensteuerung außer Kraft gesetzt, weil die letzte Landeshochschulstrukturreform die Einführung derzeit blockiert. Dieser Fall wird trotzdem dargestellt, weil die Hochschule u. a. mit der Otto-von-Guericke Universität in einem Verbund an der Weiterentwick-

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

lung ihrer Flächensteuerung gearbeitet hatte und dieses Vorgehen insgesamt von Forschungsinteresse ist. Da auch der Implementationsprozess an der Universität Stuttgart durch einen langen Zeitraum geprägt ist, kann hier zum einen die forschungspraktische Herausforderung der Methode Prozessbegleitung festgehalten werden. Zum anderen wird bereits eine erste Erkenntnis nahegelegt. Flächensteuerung an Hochschulen weiterzuentwickeln, ist ein mehrjähriger, schwieriger Prozess.

Die Studien basieren auf der Auswertung von Dokumenten und leitfadengestützten Interviews mit zentralen Vertretern aus den Bauverwaltungen der Hochschulen. Wichtige Informationen, die in den stichwortartigen, tabellarischen Fallstudien (vgl. Anhang) bereits dokumentiert wurden, werden erneut aufgegriffen. Sie werden jedoch nicht vollständig integriert, so dass sie für den interessierten Leser eine weitere Informationsquelle bleiben.

Die Implementationsstudien knüpfen an einer phänomenologischen Forschungstradition an und versuchen, die Realität nicht nur aus einer externen Sicht auf vermeintlich objektive Strukturen, Modelle und Effekte abzubilden, sondern sind bemüht, die Rationalisierungen der Akteure zu beschreiben. Die Beschreibungen folgen einer systemtheoretischen Perspektive und greifen ansatzweise Begriffs- und Analysekategorien der Interventionstheorie nach Willke⁴¹³ auf. Ein derartiger Implementationsbegriff setzt ein tiefgehendes Verständnis von der Organisation, in die mit einem neuen Flächensteuerungsmodell interveniert werden soll, deshalb voraus, da die Frage danach, wie die Akteure das Thema Flächensteuerung rationalisieren, zentral wird. "Intervention in komplexe Systeme ist ein schwieriges Geschäft. Sie kann nur gelingen, wenn der Interventionsabsicht ein elaboriertes Verständnis des zu intervenierenden Systems zugrunde liegt."⁴¹⁴

Es geht in den Implementationsstudien darum, den Deutungszusammenhang der Akteure zu beschreiben. Offizielle Strukturen und interne Kommunikationssituationen werden zu den Grundpfeilern der Erklärung des Falls. Zur besseren Lesbarkeit der Studien weisen diese eine chronologische Struktur auf. Da zwei Studien denselben Länderkontext teilen, wird dieser für Sachsen-Anhalt zunächst dargestellt, um anschließend auf die beiden Fallstudien einzugehen.

7.2. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen in Sachsen-Anhalt

Sachsen-Anhalt sah sich, wie andere Bundesländer auch, mit der widersprüchlichen Entwicklung konfrontiert, zum einen den doppelten Abiturjahrgang in 2007/08 zu bewältigen und zum anderen danach mit einem drastischen Rückgang der Studienanfängerzahlen rechnen zu müssen. Die noch zu Beginn des Jahrtausends in die Verteilung der Hochschulpaktmittel eingeflossenen reduzierten Studienanfängerzahlen wurden jedoch in 2009 bereits übererfüllt.⁴¹⁵ BARTL (2012) stellt diesbezüglich die These der „Entkopplung der Studierendenzahl von der demographischen Entwicklung“⁴¹⁶ auf. Die Studierendenzahlen stiegen in Sachsen-Anhalt von 22.000 in 1992 auf 53.000 in 2009.

⁴¹³ WILLKE (2006) und WILLKE (2005).

⁴¹⁴ WILLKE (2005), S. 61.

⁴¹⁵ Vgl. BERTHOLD ET AL. (2009), S. 81 f.

⁴¹⁶ BARTL (2012), S. 90.

Auch an den beiden Hochschulen sind die Studierendenzahlen gestiegen, was die Verantwortlichen auf ein gutes Marketing und die sehr gute infrastrukturelle Ausstattung zurückführen.⁴¹⁷

7.2.1. Liegenschaftspolitische Institutionen

Die Flächenmanagementkonzeptionen an den beiden Fallhochschulen fanden und finden auch aktuell unter klassischen Liegenschaftsbedingungen und einer als aktiv einzuschätzenden Landeshochschulplanung statt. Als maßgebliche liegenschaftspolitische Institutionen auf Landesebene für einen effizienten Ressourceneinsatz wurden im Untersuchungskontext bereits die möglichst hohe Bündelung der Verfügungsrechte und damit einhergehenden Pflichten über die Immobilien und die unterschiedlichen Ansätze zur Überwindung der Agenturproblematik zwischen Land und Hochschulen, wie die direkte Verhaltenssteuerung, die Ergebnisbeteiligung und die Verbesserung der Informationssysteme, herausgearbeitet.⁴¹⁸

Die Hochschulen verfügen nicht über die Verfügungsrechte an den Immobilien. Diese gehören dem Land und können kostenlos genutzt werden. Ab einer Wertgrenze von 650.000 € werden Baumanagementaufgaben vom Landesbetrieb „Bau- und Liegenschaftsmanagement des Landes Sachsen-Anhalt“ (BLSA) durchgeführt. Auf Antrag können die Hochschulen jedoch auch jenseits der Wertgrenze selber aktiv werden. Die Hochschule ist verantwortlich für die Instandsetzung und das komplette Gebäudemanagement.

Zum Ausgleich der Informationsasymmetrie zwischen Hochschulen und Land wurde eine eigenständige Flächenbedarfsermittlungssystematik mit Geltung für alle Hochschulen des Landes vorgegeben und die Bestandsflächen im Rahmen der Rahmenplananmeldung erfasst.

Die Deckelung des Hochschulhaushalts in den Sach- und Investitionskostenbereichen seit 2003 führt auf indirektem Wege eine Ergebnisbeteiligung ein, weil die Hochschulen zunehmend verantwortlich sind für die Bewirtschaftungskosten und eine Ausweitung der Bestandsflächen in direkter Kostenkonkurrenz zu Optimierungsstrategien im Bestand steht. Insgesamt führt die Deckelung der investiven Zuschüsse des Landes zu einer Unterfinanzierung im Bereich der Bewirtschaftungskosten, die angesichts der vorhandenen Globalhaushalte nur durch Querfinanzierungen aus den Personalmitteln kompensiert werden kann.

7.2.2. Hochschulstrukturreform 2004

In den Jahren 2003/04 entwickelte das Land eine neue Hochschulstrukturplanung, weil es sich veranlasst sah, „angesichts der wachsenden Qualitätsansprüche, aber auch aus Gründen der Haushaltskonsolidierung und der demographischen Entwicklung, das Hochschulsystem kritisch zu betrachten, weiter zu profilieren und seine spezifischen Potenziale durch Verdichtung, Schwerpunktbildung und Konzentration stärker zur Wirkung zu bringen. Das Hochschulsystem Sachsen-Anhalts wies zudem eine erhebliche Anzahl von meist unterausgestatteten und z. T. unzureichend ausgelasteten Doppel- und Mehrfachangeboten auf. Es liegt im

⁴¹⁷ Vgl. LANGE ET AL (2014).

⁴¹⁸ Vgl. ausführlicher dazu das Kapitel 2.1.4

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Interesse der Hochschulen, eine bessere Balance zwischen den Angebotsstrukturen und ihrer langfristigen Finanzierbarkeit herzustellen.“⁴¹⁹

Grundsätzlich knüpfen die landesseitigen Impulse für hochschulinterne Flächensteuervorhaben an eine entwickelte Landesplanung an, die explizit auch die Flächenressourcen einschließt, wie beispielsweise der „Bericht zu den Auswirkungen der Hochschulstrukturplanung in Sachsen-Anhalt auf die Bauplanung der Hochschulen“⁴²⁰ des Kultusministeriums des Landes verdeutlicht. Ein grundlegendes Strukturmoment dabei ist die Ableitung der jeweils neuen Flächenbedarfe aus der „neuen Ziel-Struktur“, d. h. den veränderten Studiengängen, Personalzahlen etc.

Ebenso können hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle auf einer entwickelten landeseigenen Methodik der Flächenbedarfsberechnung aufbauen, die nach Nutzungsbereichen differenziert vorgeht, unterschiedliche Eingangsparameter ausweist und im Bürobereich beispielsweise mit differenzierten Flächenfaktoren rechnet.

7.2.3. Modernisierung des Landesimmobilienmanagements

In einer Analyse des Immobilienmanagements des Landes aus dem Jahr 2011 wurden die Zersplitterung der verschiedenen Zuständigkeitsbereiche, die fehlende einheitliche Zielsetzung, eine hohe Schnittstellendichte und Redundanzen in der Aufgabenerledigung zwischen den verschiedenen Einheiten sowie eine schlechte Datenbasis kritisiert. In Summe wurde ein Weiterentwicklungsbedarf erkannt, um zu einem wirtschaftlichen und am Lebenszyklus der Immobilien orientierten Betrieb der Landesimmobilien zu kommen.⁴²¹

Das Land gründete am 1. April 2012 den Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsmanagement Sachsen-Anhalt (BLSA), der eine Rund-Um-Versorgung ums Thema Immobilien für die Nutzer gewährleisten sollte. Grundlage war das „Gesetz zur Zusammenführung der immobilienbezogenen Aktivitäten des Landes mit dem staatlichen Hochbau.“⁴²² Zusammengelegt wurden dadurch die Liegenschaftsverwaltung und die staatlichen Hochbauaufgaben des Landesbetriebs Bau Sachsen-Anhalts. Explizit erwähnte der damalige Finanzminister in den Debatten um die Modernisierung der staatlichen Liegenschaftsverwaltung mangelhafte Anreizstrukturen: „Es fehlen außerdem einheitliche Ziele, Strategien und Anreize für die Nutzer bzw. Mieter zum wirtschaftlichen Umgang mit den Immobilien und erfolgsorientierte Führungs- und Steuerungssysteme.“⁴²³

Aus der Sicht der Hochschulen drohte das Land damit, ihnen die Kompetenzen im Gebäudemanagement zu entreißen. Der Gesetzgeber hatte im Landeshochschulgesetz jedoch im § 108 Abs. 3 einen Passus integriert, der ihnen die Möglichkeit einräumte, anstatt in die komplette Abhängigkeit der BLSA überführt zu werden, die vollständige Verantwortung und Eigentümerschaft für die eigenen Immobilien übertragen zu bekommen. Gekoppelt war diese Möglichkeit an die Pflicht, ein Konzept für ein umfassendes Grundstücks- und Flächenma-

⁴¹⁹ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 3.

⁴²⁰ Ebd.

⁴²¹ Vgl. MCEP MANAGEMENT CONSULTING AG CONSULT (2011).

⁴²² LANDTAG SACHSEN-ANHALT (2011).

⁴²³ LANDTAG VON SACHSEN-ANHALT (2011), S. 808.

nagement vorweisen zu können.⁴²⁴ Die Hochschulen haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht und entsprechende Konzepte erstellt.

7.3. Hochschule Magdeburg-Stendal

7.3.1. Neugründungsphase

Die Hochschule Magdeburg wurde 1991 neu gegründet und knüpfte an die Lehrtradition am Standort Magdeburg und den Ingenieurschulen für Bauwesen, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik und Wasserbau an.⁴²⁵ Ursprünglich war die Fachhochschule über das Stadtgebiet mit einem Schwerpunkt in der Innenstadt verteilt. Perspektivisch waren aber bereits die Kasernenstandorte der Enke-Kaserne oder den Kasernen im Herrenkrug mit 3.450 flächenbezogenen Studienplätzen ins Auge gefasst worden, die nach dem Abzug der Roten Armee bezogen werden sollte.⁴²⁶ Die Entscheidung wurde dann im Zusammenhang mit der BUGA für den Bezug der Kasernen im Herrenkrug getroffen.

Aus regionalpolitischen Gründen erfolgten ab 1991 Überlegungen einer Hochschulgründung in der Altmark in Stendal. Dort war es die innerstädtisch gelegene Tauentzien-Kaserne, die mit dem schneller als geplant erfolgten Abzug des bis dahin dort stationierten Artillerieregiments der Roten Armee zu Hochschulzwecken genutzt werden sollte. Die Planungen begannen hier 1993. 1994 erfolgte dann durch das 3. Hochschulstrukturgesetz des Landes Sachsen-Anhalts die Gründung der Fachhochschule Altmark. HELM (2001) attestiert dem Gründungsvorhaben in Stendal einen innovativen Anspruch: „Für den Standort Stendals insgesamt war vorgesehen, hier eine Modellhochschule einzurichten, die innovative Strukturen der Fächer und fachliche Inhalte mit einem Maximum an Flexibilität der Haushaltsführung verbinden sollte.“⁴²⁷

Als Kompromiss bundes- und landespolitischer Hochschulförderungsinteressen beschloss der Wissenschaftsrat dann 1996, dass der Standort Stendal als Außenstelle der Hochschule Magdeburg zu führen sei, deren Zusammenlegung im Jahr 2000 erfolgte. An beiden Standorten waren die Neugründungsphasen von der Unterbringung in Provisorien geprägt. In Magdeburg waren es die Vorläuferstandorte der Ingenieurfachschule, in Stendal ein ehemaliger städtischer Kindergarten und der Sitz des Winckelmann-Museums, dessen Forschungsarbeiten 1992 in den Genuss Bund-Länder-finanzierter Akademievorhaben kamen.

⁴²⁴ SACHSEN-ANHALT (2011).

⁴²⁵ Vgl. WISSENSCHAFTSRAT (2013), S. 210-241.

⁴²⁶ Vgl. HELM (2001), S. 4 ff.

⁴²⁷ HELM (2001), S. 6.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

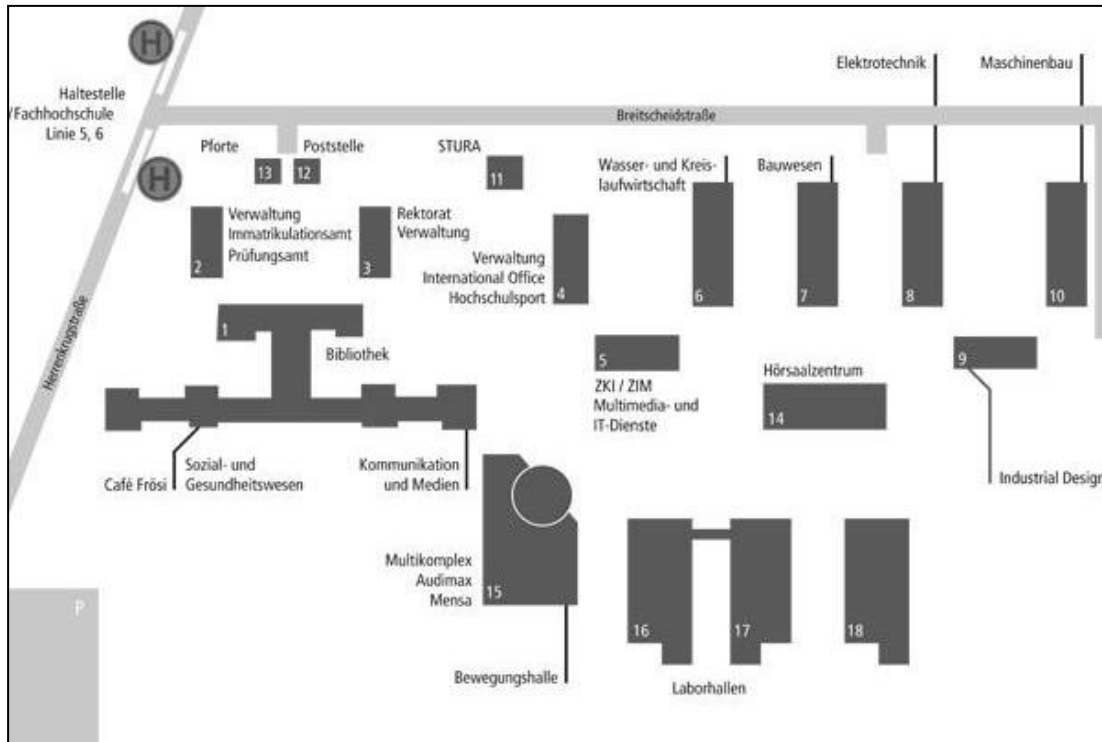


Abbildung 46: Campusplan Herrenkrug

Quelle: Hochschule Magdeburg-Stendal (o. J.a)

Im Jahr 1999 zog das Rektorat dann auf den neuen Campus in Magdeburg am Herrenkrug. Die Fachbereiche waren 2000 vollständig umgezogen. In Stendal konnte der neue Campus im Jahr 2001 an der Osterburger Straße mit dem ersten fertig sanierten Gebäude (Haus 2) bezogen werden. Es folgen in Stendal Haus 3 in 2008, die Mensa in 2010 und Haus 1 in 2011.

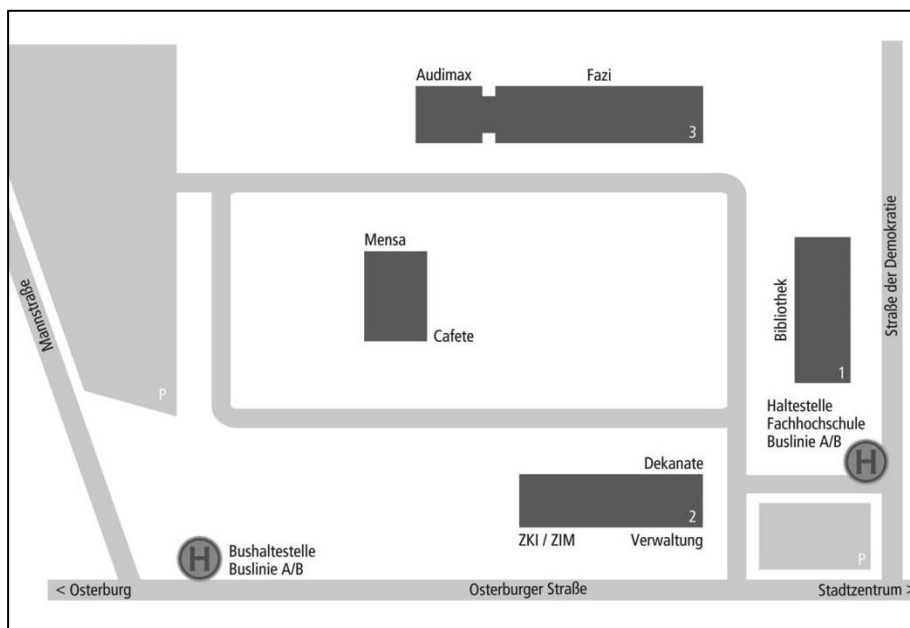


Abbildung 47: Campus Stendal

Quelle: Hochschule Magdeburg-Stendal (o. J.b)

Schwerpunkte der Ausbildung in Magdeburg sind ingenieur-, sozial- und gesundheitswissenschaftliche Lehrangebote. In Stendal findet die Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre und Humanwissenschaften statt.

7.3.2. Auswirkungen der Hochschulstrukturreform 2004 auf die Hochschule

Die Strukturreform im Jahr 2004 zwang die Hochschule Magdeburg-Stendal trotz ausgewiesener Überlasten bei den Studierendenzahlen zu Einsparmaßnahmen. Der Studiengang Chemie/Pharmatechnik wurde nach Köthen verlagert und mehrere Studiengänge komplett abgebaut. Die kapazitiven Studienplatzzahlen wurden von 4.100 auf 3.500 reduziert. Fachbereiche in den technischen Bereichen wurden zusammengeführt.

Die Bedarfsberechnung des Landes unterschied zwischen einer kapazitiven Grundausstattung (80 % des Gesamtbedarfs), den Forschungsverfügungsflächen (20 %) und bei Fachhochschulen zusätzlich einer Anreizfläche, von denen die Hochschulen profitieren, wenn sie „realisierte Einsparungen im Bereich der zentralen Einrichtungen bis zu einer Höhe von 10 % nachweisen.“⁴²⁸ Für die Hochschule Magdeburg-Stendal betrug die Anreizfläche 1.755 m² bei einem Gesamtbedarf von rund 28.800 m². Im Ergebnis der Berechnungen wies die Hochschule am Standort Stendal ein Defizit und in Magdeburg einen Überschuss aus. In den Fokus gerieten damals bereits Abgabemöglichkeiten in der Brandenburger Straße, eines der historisch noch aus der DDR-Zeit stammenden Gebäudes einer der Ingenieurfachschulen. Insgesamt erreichte der errechnete Bedarf der Hochschule nur 81 % der vorhandenen Bestandsflächen.

In der Wahrnehmung der Hochschulvertreter entstand durch die Neuberechnungen aufgrund der Strukturreform ein Problem. Zwar „gab es rein rechnerisch diese 2000 m² zu viel. In der Praxis waren die aber alle belegt (...), da die immatrikulierten Studierenden vor Ort ihr Studium abschließen mussten. Und das Ministerium war dann natürlich irgendwann so schlau zu sagen: Naja was denn? Das ist doch weg. Das hat sich doch erledigt. Die können wir doch anders nutzen, die Flächen.“⁴²⁹

2005 wurde seitens des Landes ein eigenes Flächenmanagement-Konzept für die Hochschulen vorgegeben. „Forschungsverfügungsflächen“ sollten die schwankenden Bedarfe in diesem Teilsystem der Hochschulen abfedern. 80 % der gesamten Bedarfsflächen einer Hochschule werden als „Grundbestand“ und die verbleibenden 20 % als Forschungsverfügungsflächen definiert, die zentral vorgehalten und nicht einzelnen Fachbereichen zugewiesen werden sollten.“⁴³⁰

7.3.3. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse

Die Beschreibung des Implementationsprozesses folgt zum einen einer chronologischen Struktur. Sie zielt zum anderen auf die Beschreibung zentraler Systemdimensionen der Implementationstheorie nach Willke.⁴³¹ Mit Fokus auf Flächen und den Teilprozess der Flä-

⁴²⁸ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 114.

⁴²⁹ LANGE ET. AL. (2014), S. 9.

⁴³⁰ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 1.

⁴³¹ Vgl. WILLKE (2005).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

chenbereitstellung sollen die Strukturbildung und die Prozesssteuerung innerhalb des Systems Hochschule beschrieben werden. Zur Anwendung gelangen dabei zudem Begriffe, die dem situativen Ansatz der Organisationssoziologie nach KIESER/KUBICHEK⁴³² entstammen.

Die landesseitigen Vorgaben und hochschulinterne Gründe mündeten ab 2010 dazu, die vorhandenen Flächensteuerungsinstrumente zu verbessern. Diese Phase soll als Implementationsphase bezeichnet werden. Im Folgenden werden daher zunächst die während der provisorischen Unterbringung und die während der ersten Jahre in den neuen Standorten vorhandenen Flächensteuerungsinstrumente skizziert.

Phase 1: Status quo ante

Während der provisorischen Unterbringung in den Gebäuden der alten Ingenieurfachschulen tagte noch eine Raumkommission als Gremium, in dem Abstimmungsprozesse zu Flächenfragen stattfanden. Diese wurden zunächst auch in den Regelbetrieb an den neuen Standorten übernommen. Sie stellte dort aber aus Mangel an Aufgaben bald ihre Arbeit ein.

Als Richtschnur für den Erstbezug in Magdeburg und Stendal hatten dann Flächenbedarfsplanungen zur Verfügung gestanden, auf deren Grundlage den Fachbereichen eigene Gebäude zugeordnet wurden. Diese in erster Linie mit Büros, Seminarräumen, PC-Pools und Lagerflächen ausgestatteten Gebäude galten als Flächenrahmen, innerhalb derer sich die Fachbereiche selbst organisierten. Die Konkretisierung der Flächen, insbesondere der Ressourcen in den fachpraktisch ausgerichteten Neubauten, erfolgte in Prüfprozessen und Gesprächen im Rahmen der Planungsprozesse mit Fachbereichen oder zentralen Einrichtungen, in denen Konsense mit den Nutzern erzielt wurden.

Strukturbildung

Die organisatorischen Rahmenbedingungen für Steuerungsansätze waren an der Hochschule Magdeburg-Stendal geprägt von einer klassischen dreistufigen Leitungsstruktur, der umfangreichen Bündelung von Professoren in Fachbereichen und einer überschaubaren Anzahl an Fachbereichen insgesamt. Die Hochschule hatte Ende 2013 sieben Fachbereiche

Bauwesen
Ingenieurwissenschaften und Industriedesign
Kommunikation und Medien
Sozial- und Gesundheitswesen
Wasser- und Kreislaufwirtschaft
Angewandte Humanwissenschaften
Wirtschaft

Tabelle 22: Fachbereiche der Hochschule Magdeburg-Stendal 2013

Quelle: eigene Darstellung

Unterhalb der Ebenen der Hochschulleitung, bestehend aus Rektorat, Senat und Kuratorium, ist die Hochschule in ihren Grundzügen bei den fachlichen Einrichtungen nach divisionalen und die zentralen Einrichtungen nach funktionalen Unterscheidungsmerkmalen spezialisiert.

⁴³² KIESER UND KUBICEK (1983).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Zusätzlich muss die standörtliche Doppelstruktur berücksichtigt werden. Dadurch gibt es zwei Bibliotheken in Magdeburg und Stendal und ebenso einen kleinen Verwaltungsapparat in Stendal.

Die Anzahl der vorhandenen Organisationseinheiten und der Grad ihrer Spezialisierung ist allerdings begrenzt. Die Hauptursache dafür liegt in der im Sample der Fallhochschulen festzustellenden geringen Größe von rund 5.300 Mitarbeitern und Studierenden sowie ca. 37.000 m² Nutzfläche 1-6.

Der für die Steuerung jedoch ebenso wichtige Grund ist die Konfiguration. Die allgemeine Konfiguration (Leitungssystem) ist charakterisiert von einer fachhochschultypischen Gliederungstiefe auf 3 Hierarchieebenen (1. HS-Leitung, 2. Fachbereich, 3. Professur).

Die Konfiguration der Flächenverfügungsstrukturen zeigt 3 Ebenen. Die Verantwortung für die Flächenbereitstellung liegt bei der Hochschulleitung, vertreten durch das Dezernat IV Technik, Bau und Liegenschaften. Den Fachbereichen wurden seitens der Hochschulleitung für die meisten Flächenarten (Ausnahme experimentelle und Hörsaalflächen) eigene Gebäude zur Verfügung gestellt (s. o.). Innerhalb dieses gebäudebezogenen Flächenrahmens sind dann die Dekane für die fachbereichsinterne Unterbringung der Professuren verantwortlich.

Charakteristisch für den niedrigen Koordinationsaufwand sind die – im Vergleich der Fallhochschulen – hohe durchschnittliche Institutsspanne von 18 und die niedrige Fakultätsspanne.

Hinsichtlich der Spezialisierung fällt auf, dass die Hochschulflächen in größerem Umfang als bei anderen Fallhochschulen nach funktionalen Kriterien organisiert sind. In zwei der drei betrachteten Flächennutzungsbereichen, nämlich Werkstätten und Bibliotheken liegen funktionale Flächenverfügungsstrukturen vor. Werkstätten sind auf Fachbereichsebene und die einschichtige Bibliothek auf Hochschulebene organisiert.

Prozesssteuerung

Anknüpfend an die mit dem Erstbezug erfolgte einmalige Flächenverfügungsstruktur aus Fachbereichen in komplett sanierten Altbauten, ausgewiesenen Laborflächen in experimentellen Neubauten und der einmaligen Unterbringung der zentralen Einrichtungen in bestimmten Gebäudekomplexen erfolgt die Allokation der Flächen zu den Nutzern in mehreren Prozessen. Diese ist geprägt von einer dualen Grundstruktur aus einem zentralen Management übergeordneter Flächenressourcen und der fachbereichsbezogenen Zuständigkeit innerhalb des zur Verfügung gestellten Flächenrahmens.

- Fallbezogene Belegungsplanungen und Zuweisungen bei Abweichung von der Grundstruktur durch Dezernat IV
- zentrale stundenweise Belegungsplanung der Hörsäle (HIS-LSF) durch Dezernat IV
- zentrale stundenweise Belegungsplanung eines Teils der PC-Pools durch das Zentrum für Kommunikation und Information (ZKI)
- dezentrale stundenweise Belegungsplanung der Seminarraumnutzungen und der PC-Pools durch die Fachbereiche
- dezentrale dauerhafte Zuweisung der Praktikumsflächen/“Lehrlabore“, Werkstätten und Lagerflächen an Lehrstühle durch die Fachbereiche

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Um diese Prozesse durchführen zu können, bedient sich die Verwaltung integrierter CAFM-Programme, deren Bedeutung positiv bewertet wird. Die Informationsmöglichkeiten, von denen an der Hochschule Gebrauch gemacht wird, gehen so weit, dass eine personenbezogene Belegungskontrolle einzelner Arbeitsplätze erfolgt, weil die Software mit Personaldaten verknüpft ist und befristete Beschäftigungsverhältnisse vom System berücksichtigt werden.

Als weiteres unterstützendes Instrument für die fallbezogenen Belegungsplanungen wurde die eigene Bedarfsplanung durch die Controllingabteilung genutzt, die angesichts der landesseitigen Vorgaben zwei verschiedene Eingangsgrößen gerechnet hat: „Es gab das ‚Ist‘ und es gab das ‚Soll.‘ [...] Das heißt wir wussten, wer eigentlich zu viel hat und wer zu wenig hat. Und so sind dann, wenn jetzt tatsächlich Bedarfe entstanden sind, die die Fachbereiche in ihren eigenen Häusern nicht mehr decken konnten, dann haben wir geguckt, welcher Fachbereich hat zu viel und dann haben wir verschoben.“⁴³³

Nur in Ausnahmefällen wenden sich die Dekane mit zusätzlichen Flächenforderungen an den Kanzler. Allerdings wurde ein Zunehmen dieser Anfragen festgestellt. Trotzdem beläuft sich die Leitungsspanne aus der Perspektive der Hochschulleitung unter Flächengesichtspunkten auf lediglich sieben Fachbereiche.

Phase 2: Externe Bedarfsermittlung und Entwicklung eines Bonus/Malus Modells

Die Motivation, eine verbesserte Flächensteuerung zu implementieren, resultierte für die Hochschule nicht nur aus den landesseitigen Anforderungen, sondern auch aufgrund eigener finanzieller Restriktionen: „Ja, wir haben eigentlich kein Flächenproblem. Wir haben ein anderes Problem. Wir haben zu viel Fläche und dadurch zu viele Kosten.“⁴³⁴

Die Initiative zur Weiterentwicklung der Flächensteuerung erfolgte im Jahr 2010 im Zusammenhang mit der Aktualisierung von Faktoren zur Verteilung der Mittel für Investitionen der Fachbereiche in Geräte und Raumausstattungen. Die Hochschule beauftragte 2010 eine Flächenbedarfsplanung, die sich aus Bestandsanalyse, parametergestützter Flächenbedarfsermittlung und detaillierten Bilanzierungen für die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen an beiden Standorten zusammensetzte. Aus diesen Informationen konnten dann zum einen die erwähnten Faktoren für die hochschulinterne Mittelverteilung abgeleitet werden. An die Bedarfsplanung und die mit ihr übergebenen excelbasierten Berechnungsmappen wurde dann zum anderen mit der Entwicklung eines Bonus/Malus-Modells zur monetären Steuerung der Flächen angeknüpft.

Eine neue Qualität der hochschulinternen Flächensteuerung sollte mit einem von drei kooperierenden Hochschulen, der Hochschule Harz, der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg und der Fallhochschule, heraus aufgelegten „Verbundvorhaben Flächensteuerung“⁴³⁵ erreicht werden. Dieses Vorhaben stand im Kontext der Möglichkeit der Hochschulen, beim Land einen Antrag auf Übertragung des Eigentums an Liegenschaften zu stellen. Die drei Hochschulen kooperierten bereits seit längerem z. B. in Fragen des CAFM-Systems und seiner Implementation.

⁴³³ LANGE ET AL. (2014), S. 25.

⁴³⁴ LANGE ET AL. (2014), S. 25.

⁴³⁵ Vgl. RUIZ (2013).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Ziel des koordinierten Vorgehens war es, ein monetäres Flächensteuerungsinstrument zu entwickeln, sich auf landesseitig akzeptierte Bedarfsplanungsstandards zu stützen und mit einer vergleichbaren Methodik und gemeinsamen Software-Plattform den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Dabei sollen geleistete Vorarbeiten aufgegriffen werden. Anknüpfen konnten die Hochschulen dabei an durchgeführte Bedarfsplanungen an der Hochschule Magdeburg-Stendal und an der Hochschule Harz. Die Otto-von-Guericke Universität konnte ihrerseits die seit 2005/06 vorliegenden Erfahrungen mit ihrem bereits eingeführten Bonus/Malus-Modell einbringen.

Mit dem Modell wurden zwei Ziele verfolgt:

- Die Schaffung von Kostenbewusstsein durch die Anrechnung von Bewirtschaftungskosten und kalkulatorischen Mieten für die Flächennutzung.
- Eine bedarfsgerechte Flächenausstattung durch die Anrechnung von Bonus- oder Maluszahlungen bei Abweichungen von der kostenfrei zur Verfügung gestellten bedarfsgerechten Basisausstattung.

Das Konzept stellt eine Weiterentwicklung der bis dahin noch auf der Seite des Landes gültigen Bedarfsplanungsstandards dar, weil es anstelle durchschnittlicher Ausstattungswerte in größerem Umfang eine parametrisierte Bedarfsermittlung ermöglicht. Zudem verständigten sich die Hochschulen auf die Verwendung eines einheitlichen Sets an definierten Eingangsgrößen. Gleichzeitig ließen sich die Hochschulen jedoch auch die Freiheit, auf standortspezifisch unterschiedliche Mietpreishöhen eingehen zu können. Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente kurz erläutert.

Vollkostenbasierte Nutzungsentgelte

Die Ermittlung der Nutzungsentgelte musste berücksichtigen, dass an deutschen Hochschulen bislang die Grundlagen fehlen, um eine detaillierte nutzerspezifische Erfassung der Bewirtschaftungskosten zu ermöglichen. Während bestimmte Anteile der Nutzungskosten (z. B. Reinigung) raumscharf und damit nutzerbezogen abgerechnet werden können, sind es gerade die Verbrauchswerte für Energie, Medienversorgung, Wärme etc., für deren Erfassung die Zählerstrukturen fehlen.

Die Preise für die Nutzung von Flächen wurden an den Vollkosten der Bewirtschaftung ausgerichtet, die sich aus der kalkulatorischen Kaltmiete und den Bewirtschaftungskosten zusammensetzen. Die rechnerisch an die Bewirtschaftungskosten angenäherten Nutzungsentgelte dienen zur Ermittlung sowohl der Bonus- als auch der Maluszahlungen. Zur Preisbildung wurde eine differenzierte, raumscharfe Methode angewendet, die so genannten Kostenflächenarten-Methode.⁴³⁶

Bedarfsbasiertes Bonus-Malus

Die Bonus- oder Maluszahlungen einer Einheit knüpfen an die Bilanz aus Flächenbestand und -bedarf an. Sie sind insofern bedarfsbasiert, als Bestandsflächen, die über den Bedarf hinausgehen, zu einer finanziellen Belastung führen. Verfügt eine Bemessungseinheit über Flächen unterhalb des Bedarfsniveaus, kann dies zu einer finanziellen Entlastung führen.

⁴³⁶ Vgl. GERKEN ET AL. (1997) und ausführlich dazu Kapitel 2.3.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Die Flächenbedarfe basieren auf personal- und studierendenbezogenen Datenberechnungsmodellen. Sie werden differenziert nach unterschiedlichen Personalkategorien (Prof., WissMa, Techniker, Verwaltungsmitarbeitern) und Finanzierungsarten (Haushalt, Drittmittel) sowie bei experimentellen Fächern nach unterschiedlichen Arbeitsweisen (z. B. theoretisch, nass-präparativ, geräteorientiert) ermittelt. Berücksichtigung finden darüber hinaus auch die Zeitbudgets, die die Studierenden in Lehrveranstaltungen verbringen und die tatsächlichen Medienbestandseinheiten. Nicht zuletzt zählen auch die so genannten nicht-skalierbaren Sondertatbestände zu wichtigen Bedarfsfaktoren, deren Größe in den Flächenbedarf einer Einheit einfließt.

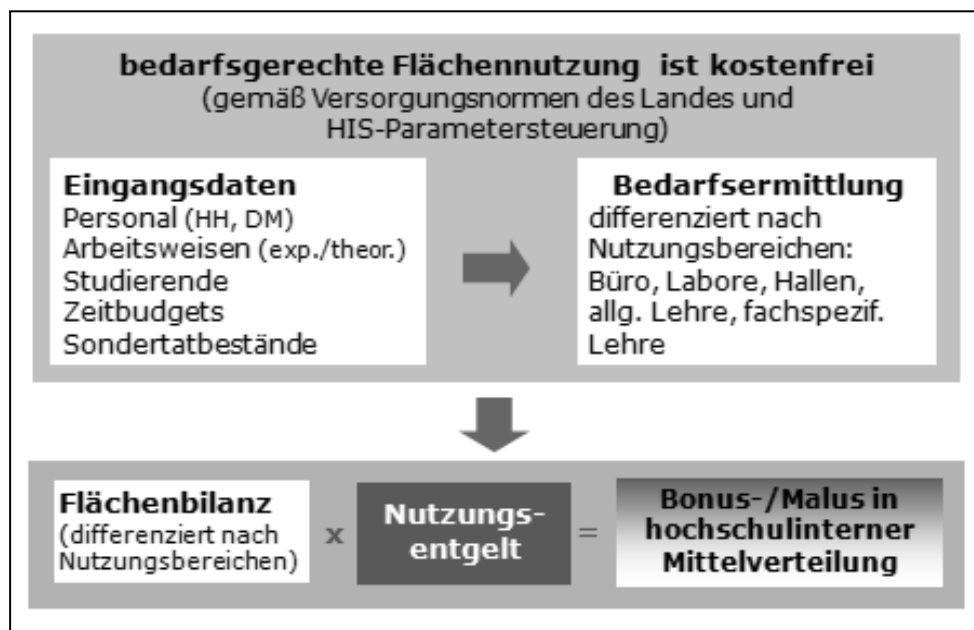


Abbildung 48: Grundmodell Bonus-Malus

Phase 3: Strukturreform 2013

Das Landeshochschulgesetz sieht in § 5 die Erarbeitung eines Hochschulstrukturplanes vor. Da der letzte aus dem Jahr 2004 stammte, bat das Land im Jahr 2011 aufgrund der Debatten um die zukünftigen Studierendenzahlen (s. Kap. 7.3.2) einerseits und einer weiteren Optimierung der Wissenslandschaft andererseits den Wissenschaftsrat um eine Evaluierung der Wissenschaftslandschaft Sachsen-Anhalts.⁴³⁷

Als Resultat dieser Empfehlungen und der politischen Debatten wurde der Wissenschaftsetat im Jahr 2014 um 16,5 Mio. € gegenüber dem Vorjahr abgesenkt und weitere Reduzierungen bis 2025 zwischen Rektoren und Land vereinbart.

Für die Hochschule Magdeburg-Stendal bedeutete dies, die Struktur der Fächer dahingehend zu prüfen, ob die Profile der beiden Standorte nicht durch Verlagerungen und Zusammenlegungen verbessert werden könnten. Ebenso sollten Kooperationen mit der Otto-von-Guericke Universität bei den Zentralen Einrichtungen und dem Lehrangebot von Studiengängen zu Einsparungen von Personalkosten von rund 550.000 € bis 2025 führen.

⁴³⁷ Vgl. Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2013a).

Für die Verantwortlichen an der Hochschule bedeuteten diese absehbaren Strukturveränderungen einen Stopp des Einführungsprozesses der monetären Flächensteuerung, weil diese zunächst die Strukturveränderungen in den Bereichen Personal und Studierende abwarten müssen: „Die Einführung des Modells ist durch die Hochschulstrukturreform im November gestoppt worden. D. h. wir wollten mit der Mittelverteilung dieses Jahr zum ersten Mal die Flächensteuerung anfassen. Das ist durch die Hochschulleitung im November ausgesetzt worden, weil sie sich mit anderen Fragen befassen mussten und die Basis jetzt natürlich eine völlig andere wird. Ich würde sagen, wir fangen vielleicht nicht ganz von vorne an, aber wir fangen zumindest an, die Bedarfe vom ‚Soll‘ neu zu rechnen, nachdem dann auf die neuen Studiengänge umgestellt wurde.“⁴³⁸

7.3.4. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle

Die Effekte und Auswirkungen des Implementationsprozesses auf das Flächenmanagement der Akteure an der Hochschule Magdeburg-Stendal sollen anhand qualitativer Einschätzungen und - wo dies möglich ist - aufgrund quantitativer Daten beschrieben werden.

Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen: Direkter Einfluss des Landes auf den Implementationsprozess

Die Weiterentwicklung der Flächensteuerung an der Hochschule setzt landespolitische Vorgaben konsequent um. Die Hochschulvertreter orientieren sich an den Bedarfsberechnungen des Landes und an der Vorgabe, ein Flächenmanagement zu implementieren: „Das Hochschulgesetz 2004, wo ausdrücklich drin stand, dass die Hochschulen ein Flächenmanagement aufbauen sollten. Und die Hochschulen haben die Möglichkeit, einen Antrag auf Liegenschaftsübertragung zu stellen. Das war ja der externe Anreiz, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen und das Ganze aufzuziehen.“⁴³⁹

Auch wirkt sich die letzte Strukturreform des Jahres 2013 direkt auf den Einführungsprozess des monetären Steuerungsinstruments aus, allerdings mit negativen Auswirkungen und dem vorübergehenden Stopp des Implementationsprozesses.

Dezentrale und gebäudebezogene Flächensteuerung

Den Fachbereichen wurde mit dem Einzug in die neuen, sanierten Gebäude ein „eigenes“ Gebäude zugewiesen. Diese Grobstruktur hat sich über mehr als zehn Jahre als stabile Grundlage für die dezentralen fachbereichsinternen Flächenallokationsprozesse herausgestellt. Als „so grob vom Prinzip her“ funktionstüchtig wird dieser Steuerungsmechanismus bewertet.⁴⁴⁰ „Dadurch, dass es irgendwie Neuordnung war und auf dem Campus Herrenkrug also auch ein kompletter Neubezug durch die Fachbereiche, hatten wir vor der ersten Hochschulstrukturreform um 2004 zwar auch das Thema RPA (Rahmenplananmeldung, Anmerk. d. Verf.) gegenüber dem Land. Aber intern flächenmäßig eigentlich überhaupt kein Problem. Jeder Fachbereich hat sein Haus gekriegt. Die waren alle froh und glücklich in neu sanierten

⁴³⁸ LANGE ET AL. (2014), S. 3.

⁴³⁹ LANGE ET AL. (2014), S. 4.

⁴⁴⁰ Ebd.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Gebäuden zu sein. Die hatten ihre Laborflächen auch ohne Ende. Das hat alles völlig reibungslos funktioniert.“⁴⁴¹

Neben dem Aspekt der Gebäudes beruhte die Steuerung auch auf dem Prinzip der Dezentralität und den kollegialen Entscheidungsformen im Fachbereich: „Haben die innerhalb der Fachbereiche gemacht, wenn es jetzt um eigene Flächen ging. Also ich kann mich nicht wirklich erinnern, dass es da mal irgendwelche Anfragen für Flächen gab.“⁴⁴²

Flächenverteilung in Gremien: Raumkommission

Bis zum Neubezug der Gebäude am Standort Magdeburg wurden Fragen der Flächenzuteilung in einer Raumkommission zwischen den Vertretern der Fachbereiche und der Hochschulleitung geklärt und Zuweisungen vorbereitet. Bemerkenswert ist, dass dieses Gremium nur solange zum Einsatz kam, wie deutliche Knappheitsbedingungen vorlagen. Mit dem Bezug der neuen Gebäude und der Ausweitung der Flächen wurde die Arbeit eingestellt: „Als wir hier noch in den Mietobjekten in der Stadt waren, gab es noch eine Raumkommission. Die hat getagt und Flächen, die ja zu dem Zeitpunkt auch Mangelware waren, verteilt. Aber mit dem Umzug zum Herrenkrug selber gab es zwar anfangs auch noch diese Raumkommission, aber wir hatten mit dem Umzug kein Raumproblem. [...] Die existiert also nicht mehr.“⁴⁴³

Bedarfsplanungstool

Aus Sicht der Hochschule war dieses Steuerungsinstrument dadurch erforderlich geworden, weil Fachbereiche nicht mehr bereit waren, Flächen, die sie nicht mehr benötigen, zurückzugeben: „...irgendwann ist man einfach an dem Punkt, wo man auch nachweisen muss, dass irgendein Fachbereich einfach zu viel Fläche hat, auch wenn man noch nicht in irgendeinem Bonus-Malus-Modell ist. Aber man muss dem Fachbereich auch mal die Flächenberechnung zeigen und klar machen, ihr habt so und so zu viel Fläche und wenn jetzt Bedarf besteht, dann müsst ihr zusammenrücken.“⁴⁴⁴

Das Instrument liefert hierfür rationale Argumente, die einerseits ihre Legitimation durch den Rückgriff auf landesseitige Ausstattungsnormen und andererseits eine fachliche Begründung erhalten, die die bis dahin in Sachsen-Anhalt gültige Bedarfsplanungsmethode nicht hatte.

Um die quantitativen Auswirkungen des Flächensteuerungsinstruments zu analysieren, wurde ein Vergleich der Flächenausstattungen von Hochschulen unternommen.⁴⁴⁵ Verglichen wurden der Flächenbestand und der aufgrund des hochschuleigenen Steuerungsinstruments ermittelte Flächenbedarf in zwei unterschiedlichen Fächern. Als fallhochschulübergreifende Referenz diente das nordrhein-westfälische Kennwertverfahren,⁴⁴⁶ welches in Nordrhein-

⁴⁴¹ LANGE ET AL. (2014), S. 7.

⁴⁴² LANGE ET AL. (2014), S. 8.

⁴⁴³ LANGE ET AL. (2014), S. 23.

⁴⁴⁴ LANGE ET AL. (2014), S. 10.

⁴⁴⁵ In anschließenden Kapiteln werden die einzelnen Ergebnisse zusammengeführt, so dass ein hochschulübergreifender Vergleich möglich wird.

⁴⁴⁶ Vgl. HEIDBERG ET AL. (2012).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Westfalen als landesweites Bemessungstool die Flächenausstattungen von Hochschulen mit einem vereinfachten Berechnungsweg ermittelt.

Die in den folgenden Abbildungen gezeigte Prozentskala bezieht sich also auf die Referenzergebnisse des Kennwertverfahrens und die Flächenbestands- und Flächenbedarfssäulen der Hochschule in den beiden Fächern zeigen die jeweilige Relation dazu.

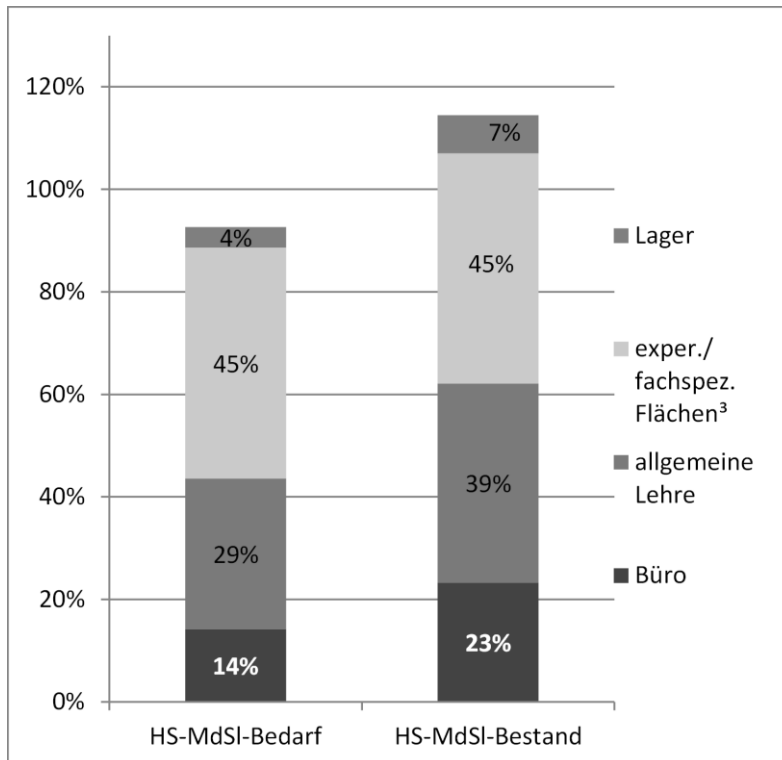


Abbildung 49: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Bauwesen

Die Abbildung zeigt, dass das hochschuleigene Steuerungsinstrument auf die deutliche Reduzierung der Flächen des Fachbereichs Bauwesen abzielt. Vor allem bei den Büros und allgemeinen Lehrflächen wird eine deutlich effizientere Unterbringung verfolgt.

Auch im Fach Wirtschaftswissenschaften wiederholt sich die Tendenz. Interessant ist hier jedoch, dass gerade die Ausstattung der allgemeinen Lehrflächen im Bestand deutlich über den Bedarfen sowohl der hochschuleigenen Relationen als auch über denen des NRW-Kennwertverfahrens (22 %) liegt. Das Bedarfsplanungsinstrument liefert damit einen begründeten Hinweis, auf die Überprüfung der dezentralen Flächenverfügungsstrukturen im Bereich der allgemeinen Lehrflächen, die Optimierungspotenziale nahelegen.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

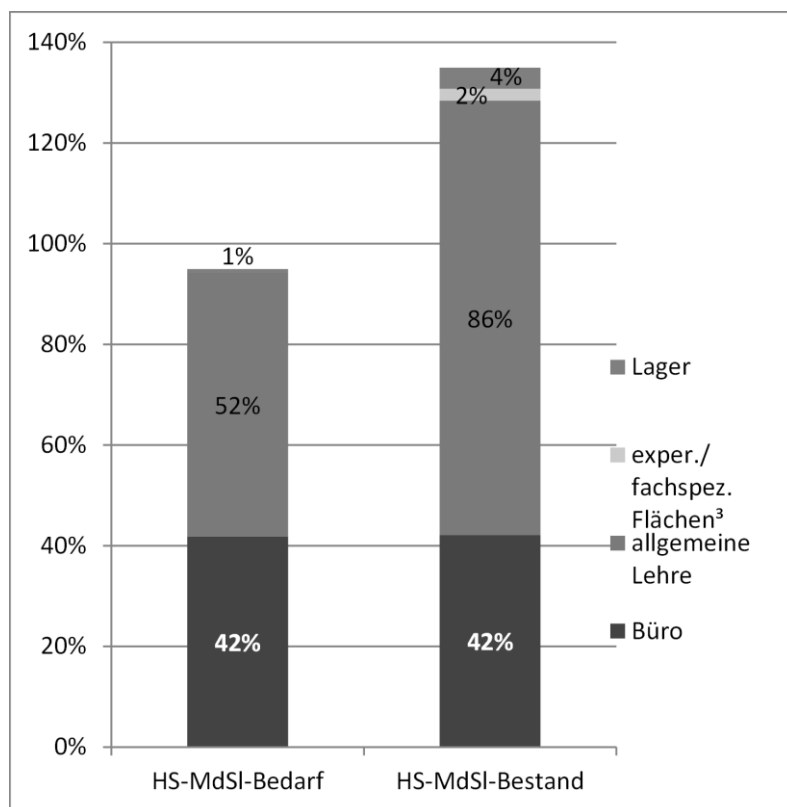


Abbildung 50: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Wirtschaftswissenschaften

Belegungsmanagement der allgemeinen Lehrflächen

Die Bedarfsermittlung bei den allgemeinen Lehrflächen geht explizit von einer zentralen Verwaltung aller Lehrflächen aus, obwohl die Seminarräume in dezentraler Verantwortung liegen und die fachbereichsübergreifende Nutzung nicht den Regelfall darstellt. Die zentral verwalteten Lehrflächen wurden dann im Verhältnis der Studierendenzahlen der Fachbereiche auf die Fachbereiche umgelegt und in eine fachbereichsbezogene Bilanz überführt. Im Ergebnis der Flächenbilanz wiesen die Fachbereiche an beiden Standorten deutliche Flächenüberschüsse auf.

Damit lieferte dieses Ergebnis Argumente für Optimierungspotenziale bei den Lehrflächen und unterstützte die Hochschulleitung in ihrem Bestreben, die allgemeinen Lehrflächen aus der dezentralen Verwaltung der Fachbereiche herauszulösen.

Bonus/Malus-Modell

Eine Überprüfung der von der Hochschulleitung mit der Einführung der monetären Flächensteuerung verfolgten Zielsetzungen kann nicht erfolgen, weil dieses Instrument kurz vor der Einführung durch die Hochschulstrukturreform ausgesetzt wurde.

Sie verband jedoch klare Erwartungen mit der Monetarisierung: „... wenn man Flächen zurückriegern will von den Fachbereichen, dann kann man das eigentlich nur über die Mittelverteilung steuern. [...] Was kostet die Fläche kalt und wie hoch sind die Betriebskosten in ihren Flächen eigentlich? Diese Kostenbewusstheit haben die noch gar nicht. Das weiß doch noch keiner. Und mit dem Modell, das wir dort aufgebaut haben und den Zahlen, die [...] über die Kosten-, Leistungsrechnung einspeist (werden), wären diese Zahlen offensichtlich

geworden und dann hätte man den Fachbereichen auch eindeutig zeigen können: So, ihr habt jetzt beispielsweise 1.000 m² zu viel. Das würde an Betriebskosten und an Kaltmiete so und so viel ausmachen. Das müsstet ihr jetzt eigentlich selber bezahlen, wenn ihr die Fläche behalten wollt. Und da bin ich immer noch überzeugt, dass das erst mal einen Aha-Effekt hervorruft.“⁴⁴⁷

7.4. Otto-von-Guericke Universität Magdeburg

Die Universität Magdeburg wurde bei der Weiterentwicklung der eigenen Flächensteuerung im Zeitraum von Februar 2012 bis Mai 2013 begleitet. Im Mittelpunkt des Prozesses stand die Analyse der vorhandenen Bedarfsplanungsmethodik und Flächensteuerung, die Formulierung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung der eigenen Bedarfsplanungsmethodik und die Erarbeitung eines Flächenmanagementkonzepts für die hochschulübergreifende Kooperation im so genannten „Nordverbund“, dem Zusammenschluss der in Magdeburg ansässigen Hochschule Magdeburg-Stendal, der Otto-von-Guericke Universität und der Hochschule Harz. Zusätzlich zu diesem Beratungsprozess, in dem eine Dokumentation⁴⁴⁸ entstand, auf die hier u. a. zurückgegriffen wird, basiert die Studie auf Dokumentenanalysen und einem abschließenden Gruppengespräch mit leitenden Mitarbeitern der Baudezernate der beiden Magdeburger Hochschulen im Mai 2014.

7.4.1. Neugründungsphase

Die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg hat ihre Wurzeln in mehreren vor Ort ansässigen Fachschulen, der Technischen Universität, der Pädagogischen Hochschule und der Medizinischen Akademie Magdeburg, deren Gebäudebestand auch größtenteils übernommen wurde. Sie wurde nach der Wende 1993 neu gegründet und gehört zu den jüngsten Universitäten Deutschlands.

Zuvor hatten die Landeshochschulstrukturkommission und der Wissenschaftsrat gemeinsam die Ausrichtung der Universitäten des Landes erarbeitet und dies hatte auch für die neu zu gründende Universität zu weitreichenden Konsequenzen geführt. HELM (2001) kommt zu dem Schluss, dass in den neu gegründeten Fakultäten gezielt Wert auf „schlanke Strukturen“⁴⁴⁹ gelegt worden sei. In dieser Aufbruchphase empfahl ein im Anschluss an einen städtebaulichen Realisierungswettbewerb 1994 beschlossener Masterplan die Konzentration der Universität auf die beiden vorhandenen Campusfelder, Universitätsplatz und Schroteplatz. Dieses Konzept wurde auch noch in einer 1994 erarbeiteten Baulichen Entwicklungsplanung weiterverfolgt.

⁴⁴⁷ LANGE ET AL. (2014), S. 26.

⁴⁴⁸ Vgl. RUIZ (2012).

⁴⁴⁹ Vgl. HELM (2001), S. 21 f.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.4.2. Auswirkungen der Hochschulstrukturreform 2004 auf die Hochschule

Die Strukturreform im Jahr 2004 führte für die Universität Magdeburg zu einem Anstieg um rund 1.200 Studienplätze und einem leichten Zusatzbedarf an Lehrflächen. Insgesamt reduzierte sich der Gesamtbedarf der Otto-von-Guericke Universität jedoch deutlich, weil abgesenkte Flächenstandards zugrunde gelegt wurden.

Flächenbedarf der fachlichen Einrichtungen		
Nutzungsbereich	alte Planung	neue Planung
Lehrflächen	10.566 m ²	11.860 m ²
Büroflächen	24.634 m ²	19.270 m ²
Laborflächen	33.384 m ²	31.567 m ²

Tabelle 23: Gegenüberstellung des alten und neuen Flächenbedarfs der fachlichen Einrichtungen der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg im Jahr 2004

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT. 2005

In Folge der veränderten Planungsparameter und Flächenbedarfe veränderte sich zudem die Flächenbilanz, so dass aus Sicht des Landes ein Überschuss an Flächen und Potenzial zur Abgabe von Gebäuden bzw. Anmietungen vorhanden war.

	Ist-Fläche Stand 2003 (ntgl.)	Bedarf Gesamtfläche	davon Bedarf Lehrfläche	davon Bedarf Bürofläche	davon Gesamtbedarf Laborfläche
	[m ² HNF]	[m ² HNF]	[m ² HNF]	[m ² HNF]	[m ² HNF]
Alte Planung		68.585	10.566	24.635	33.384
Neue Planung	68.774	62.698	11.860	19.271	31.567
GSE	12.777	10.259	3.021	3.922	3.316
WIW	4.684	5.389	2.973	1.967	449
MA	3.043	2.045	681	1.182	182
NW	5.908	6.863	752	1.873	4.238
IN	5.106	4.800	1.340	2.423	1.037
MB	17.913	13.444	1.180	3.549	8.715
VST	9.444	10.556	821	2.091	7.644
ET	9.899	9.342	1.092	2.264	5.986

Abbildung 51: Auswirkungen der Hochschulstrukturreform auf die Flächenbilanz der Fakultäten der Universität Magdeburg 2005

Quelle: KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT. 2005, S. 49.

Als Folge dieser veränderten Flächenbilanz stellte das Ministerium die vorhandenen Ausbauplanungen der Universität in Frage, insbesondere den Ausbau des Schroteplatzes. Aus der Sicht des Landes sollte sich die Universität auf die Entwicklung am Zentralen Campus konzentrieren und Außenstandorte aufgeben.

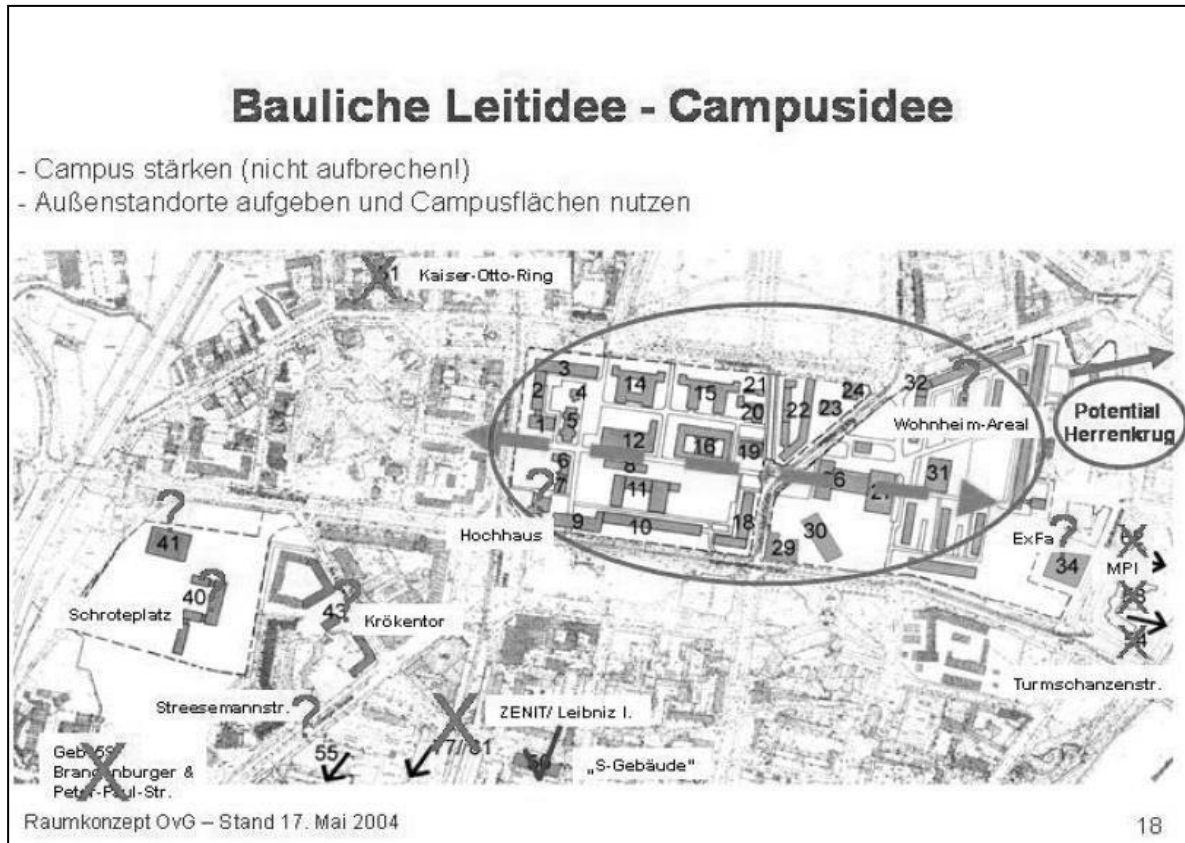


Abbildung 52: Bauliche Leitidee zur Campusstärkung

Quelle: KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT. 2005, S. 56.

Trotz dieser vom Land beabsichtigten standörtlichen Konzentration wuchs die Universität im Jahr 2011 um die Multifunktionssporthalle auf dem Schroteplatz sowie das Laborgebäude der Verfahrens- und Systemtechnik am Pfälzer Platz. Mehrere Vorhaben wurden im selben Jahr in Bau genommen: Das Forschungsgebäude der Systembiologie, die Sanierung des Gebäudes 40 sowie der Neubau des Hörsaals 6 auf dem Schroteplatz.⁴⁵⁰

2005 wurde seitens des Landes ein eigenes Flächenmanagement-Konzept für die Hochschulen vorgegeben. „Forschungsverfügungsflächen“ sollten die schwankenden Bedarfe in diesem Teilsystem der Hochschulen abfedern. 80 % der gesamten Bedarfsflächen einer Hochschule werden als „Grundbestand“ und die verbleibenden 20 % als Forschungsverfügungsflächen definiert, die zentral vorgehalten und nicht einzelnen Fachbereichen zugewiesen werden sollten.⁴⁵¹

Zusätzlich wurde eine Anreizfläche definiert, von der die Hochschulen profitieren kann, wenn sie „realisierte Einsparungen im Bereich der zentralen Einrichtungen bis zu einer Höhe von 10 % nachweisen.“⁴⁵² Für die Universität betrug die Anreizfläche 6.140 m² bei einem Gesamtbedarf von rund 99.200 m² (inklusive der zentralen Einrichtungen). Ihr wurde ein Flä-

⁴⁵⁰ OTTO-VON-GUERICHKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG (2011), S. 123.

⁴⁵¹ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 1.

⁴⁵² KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 114.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

chenüberschuss von rund 5.800 m² attestiert. Zudem wurden detaillierte Abschätzungen zum Sanierungszustand der vorhandenen Gebäude gemacht.

Eine weitere Auflage führte beispielsweise dazu, dass sich in den Natur- und Ingenieurwissenschaften größere Einheiten bilden sollten, um einen effizienteren Mitteleinsatz zu ermöglichen.⁴⁵³

Insgesamt stellen die landesseitigen Planungen einen Push-Faktor für den hochschulinternen Flächenmanagementprozess dar. In der Landesplanung heißt es: „An allen Hochschulen besteht generell die Anforderung an ein aktives Flächenmanagement, das verantwortlich und sparsam mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen umgeht und ihnen dennoch flexible Möglichkeiten zur Entwicklung lässt.“⁴⁵⁴

7.4.3. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse

Die Beschreibung des Implementationsprozesses der monetären Flächensteuerung und seiner im Rahmen des Forschungsprojekts begleiteten Weiterentwicklung folgt zum einen einer chronologischen Struktur. Sie zielt zum anderen auf die Beschreibung zentraler Systemdimensionen der Implementationstheorie nach Willke.⁴⁵⁵ Mit Fokus auf Flächen und den Teilprozess der Flächenbereitstellung sollen die Strukturbildung und die Prozesssteuerung innerhalb des Systems Hochschule beschrieben werden. Zur Anwendung gelangen dabei zudem Begriffe, die dem situativen Ansatz der Organisationssoziologie nach KIESER/KUBICEK⁴⁵⁶ entstammen.

Phase 1: Status quo ante

Bevor neue Flächensteuerungsmodelle eingeführt wurden, war die Hochschulentwicklung wachstumsgeprägt und wurde hinsichtlich der Flächenausstattung mit entsprechenden Verfahren legitimiert: „Wir haben davor jahrelang die Rahmenplananmeldung gemacht. Dieses RPA war im Prinzip unsere Bilanz. Wir sind dann immer auf Studienplätze gekommen. Und das war zu Herrn L. Zeiten, das war auch jährlich und wir haben immer gewusst, was haben wir. Wir haben die Ausbauzielzahlen vom Land angesetzt, um da eine Differenz zu finden, wo fehlen uns noch Flächen. Damit ist die Wirtschaftswissenschaft entstanden. Also immer mit den fehlenden Kapazitäten für Studienplätze.“⁴⁵⁷

Dass das Rahmenplanverfahren im Zuge der Föderalismusreform abgeschafft wurde, bedauern die Hochschulvertreter.⁴⁵⁸ Die Universität behielt dieses Instrument jedoch bei und entwickelte es zu einem eigenen Flächencontrolling weiter.⁴⁵⁹ Ebenso befand sich die EDV-Ausstattung bereits auf einem vergleichsweise hohen Niveau und unterstützte die Flächensteuerung.

⁴⁵³ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT (2005), S. 43.

⁴⁵⁴ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT. (2005), S. 136.

⁴⁵⁵ Vgl. WILLKE (2005).

⁴⁵⁶ KIESER UND KUBICEK (1983).

⁴⁵⁷ GÖTHE ET AL. (2014), S. 4.

⁴⁵⁸ Ebd., S. 12.

⁴⁵⁹ Ebd., S. 6.

Raumkommissionen

Während der anfänglichen Unterbringung in den alten Ingenieurfachschulen und der von einer unzureichenden Flächenausstattung geprägten Wachstumsphase der ersten Jahre tagte eine Raumkommission als Gremium, in dem Abstimmungsprozesse zu Flächenfragen stattfanden. Die Berechnungen im Zuge der Rahmenplananmeldungen verwendete die Bauverwaltung in dieser Raumkommission als Controllinginstrument: „Wir brauchten die aber auch intern. Wir hatten damals eine Raumkommission. Es war alles in der Entwicklung, die Flächenverteilungskämpfe zwischen den Fakultäten haben eine große Rolle gespielt. Es hat ja jeder, wenn eine neue Professur berufen wurde, nach Flächen geschrien.“⁴⁶⁰

Die Raumkommission setzte sich zusammen aus einem Co-Rektor als Vorsitzendem, einem Vertreter für Haushaltsfragen, Dekanen oder Professoren aus jeder Fakultät, Studentenvertretern, Personalrat und den anderen Statusgruppen. Sie tagte monatlich bis ca. zum Jahr 2004 und bereitete raum- und flächenrelevante Inhalte vor, die anschließend in Sitzungen der Plan- und Haushaltskommission und im Senat abschließend beschlossen wurden.

In den ersten Jahren fanden viele Strukturdiskussionen statt, weil die Ausbauziele zwar schon formuliert, aber die entsprechenden Flächen noch nicht geschaffen worden waren: „Es gab fast überall Raumknappheit und es gab ganz viele Neuberufungen in der Zeit. [...] Dann gab es jeden Monat Tagesordnungspunkte, in denen steht ‚Fakultät sowieso braucht sechs oder sieben Räume für Neuberufungen‘.“

Die Bedeutung der Raumkommission nahm schließlich ab, als sich mit den entstandenen Neubauten die Flächensituation entspannte: „Das hat sich, nachdem wir dann die Neubauten irgendwann durch hatten, bis Anfang der 2000er Jahre verändert. Dann hat man gemerkt, dass die Brisanzfälle immer weniger wurden und wir keine großen Kommissionssitzungen mehr gebraucht haben. Das klärt sich jetzt im Regelfall auf kleiner Ebene.“⁴⁶¹

Als Unterausschüsse hatten sich zudem eine Hallenkommission und eine Werkstattflächenkommission gegründet. Beide konnten jedoch trotz ausgearbeiteter Konzepte keine aus Sicht der Bauverwaltung befriedigenden Optimierungsergebnisse hervorbringen, weil die Zusammenführungsvorschläge von den Fakultäten abgelehnt wurden.⁴⁶² Auch bei dezentral jedem Institut zugewiesenen Werkstattflächen scheiterten zentrale Optimierungsstrategien.⁴⁶³

EDV-Raumdatei

Die Universität führte direkt nach der Wende eine EDV-unterstützte Flächensteuerung im Rahmen eines Pilotprojekts ein: „Also ´91 waren wir einer der ersten mit unseren ganzen Daten. Die wurden bei HIS-Bau eingespielt.“⁴⁶⁴

⁴⁶⁰ GÖTHE ET AL. (2014), S. 5.

⁴⁶¹ Ebd., S. 14 f.

⁴⁶² Ebd., S. 14.

⁴⁶³ Ebd., S. 22.

⁴⁶⁴ Ebd., S. 12.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Strukturbildung

Die organisatorischen Rahmenbedingungen für Steuerungsansätze sind an der Universität Magdeburg geprägt von einer für Universitäten typischen viergliedrigen Konfiguration der Leitungsebenen (1. HS-Leitung, 2. Fakultät, 3. Institut, 4. Professur). Bemerkenswert ist jedoch die vergleichsweise hohe Bündelung von Professoren in Instituten (ca. 6) und die dadurch mögliche geringe Komplexität aufgrund von Spezialisierungen in Institute innerhalb einer Fakultät (ca. 5). Die Universität hatte in 1999 noch 8 Fakultäten mit 42 Instituten. Ende 2013 waren es nur noch 38 Institute.

Maschinenbau
Verfahrens- und Systemtechnik
Elektrotechnik und Informationstechnik
Informatik
Mathematik
Naturwissenschaften
Medizinische Fakultät
Fakultät für Humanwissenschaften
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Tabelle 24: Fakultäten der Universität Magdeburg 2013

Die Hochschule zeigt in der in einem vorherigen Kapiteln erfolgten Auswertung zu den organisatorischen Rahmenbedingungen bei drei Nutzungsbereichen eher eine divisionale Struktur, was auch in den Strukturplanungen des Landes aus dem Jahr 2000 und 2004 hinsichtlich der Werkstätten angemerkt wurde.⁴⁶⁵

Raum als Statussymbol

Eine die Flächensteuerung prägende Struktur an der Universität Magdeburg stellt die Bedeutung des Raums, insbesondere des Büroraums als Statussymbol dar: „Also Raum wird immer noch hoch bewertet. Wenn Fläche verloren wird, das ist so wie ein Bedeutungsverlust. Räume hat man, das ist ein Statussymbol. [...] Also das ist eine Prestigefrage die Räume.“⁴⁶⁶ Für die jeweiligen Methoden zur Bemessung des Flächenbedarfs führte die hohe Bedeutung des Raumes und insbesondere des Büroraumes dazu, dass der Nutzungsbereich in den Mittelpunkt der Diskussionen rückte und viele Auseinandersetzungen um die Auslastung der Büroräume geführt wurden.

Diskretionäre Entscheidungen

Zusätzlich zu den formelgebundenen, bedarfsorientierten Flächensteuerungsinstrumenten behält sich die Hochschulleitung vor, diskretionäre Entscheidung zu treffen, um damit hochschulpolitische Ziele zu verfolgen, was von den Hochschulvertretern an einem Beispiel geschildert wird: „Da gibt es eine Neuberufung und er sagt, dass er genau diese zwei Seminarräume haben möchte. Das war ja ein relativ neues Gebäude. Top Seminarräume, drei Semi-

⁴⁶⁵ KULTUSMINISTERIUM DES LANDES SACHSEN-ANHALT. (2005), S. 59.

⁴⁶⁶ GÖTHE ET AL. (2014), S. 15.

narräume mit jeweils vierzig Plätzen, loses Gestühl. ‚Ich möchte aus diesen zwei Seminarräumen sechs Büroräume haben. Zieht mal in jeden Raum zwei Wände rein. Das ist hier in meinem Bereich. Ich will hier an der Stelle sitzen, da will ich hin.‘ Das war so ein wichtiger Mann, dann wollte das unser Rektorat unbedingt haben. Was haben wir gemacht? Wir haben aus den zwei Seminarräumen sechs Büroräume gemacht und mussten sehen, wo wir woanders irgendwo durch Umbaumaßnahmen Seminarräume zurückgewinnen.“⁴⁶⁷

Strategische Flächenorganisation/optimierte Belegung im Zug von Sanierungs- und Neubaumaßnahmen

Im Zuge der Konzentration von fachlichen Einrichtungen auf den beiden Campi wurden die Raumprogramme mit konkreten Belegungen der Nutzer verschränkt, um so eine optimierte Unterbringung zu erreichen.

Phase 2: Implementation der monetären Flächensteuerung 2005

Die landesseitigen Vorgaben aus der Strukturreform 2004 führten dazu, dass der Senat der Universität Magdeburg im Jahr 2005 die „Einführung eines Flächenmanagementmodells mit monetären Anreizen zur Steuerung einer verbesserten Flächennutzung“ beschloss⁴⁶⁸, die integriert wurde in das hochschulinterne formelgebundene Mittelverteilungsmodell. Dort werden folgenden Ziele aufgeführt: „Die Universität steht im Sinne der Hochschulstrukturreform in der Verantwortung, über ein Gebäude- und Flächenmanagement den mehrjährigen Prozess des Bauens, der Sanierung und Nutzung von Gebäuden unter Berücksichtigung der Betriebskosten sowie einer stetigen strukturbedingten Flächenanpassung zu steuern. Die Einführung des Flächenhandelsmodells verfolgt das Ziel, bedarfsgerecht eine Anpassung der Flächenverteilung innerhalb der Universität zu erreichen, gleichzeitig soll das Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die Flächenauslastung gestärkt werden. Mit dem Flächenhandelsmodell sollen die Fakultäten mit Flächenüberausstattungen eine mietpreisbezogene Abgabe im Rahmen des Hochschulhaushaltes leisten.“⁴⁶⁹

Das monetäre Flächenmanagementmodell weist folgende Grundstruktur auf:

- Controllingsysteme liefern Personal-, Studierenden-, Drittmittel- und Flächendaten.
- Ein Berechnungsmodell errechnet Flächenbedarfe auf der Ebene von Fakultäten und bilanziert diese mit den entsprechenden Flächenbeständen (Bilanz).
- Ein Monetarisierungsmodell überführt die Flächenbilanz in monatliche Mietzahlungen. Der Flächenbedarf wird kostenfrei zur Verfügung gestellt. Flächenüberschüsse werden mit Mietzahlungen negativ sanktioniert.
- Der Berechnungsprozess wird begleitet von bilateralen Abstimmungen zwischen der operativ durchführenden Stelle im Dezernat Technik und Bauplanung und den Fakultätsreferenten.
- Die abgestimmten, errechneten Mietzahlungen werden im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung berücksichtigt.

⁴⁶⁷ GÖTHE ET AL. (2014), S. 15.

⁴⁶⁸ OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT (2005)

⁴⁶⁹ OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT (2005)

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Das Modell zur Berechnung des Flächenbedarfs verwendet unterschiedliche methodische Ansätze und geht weitgehend analog zur Flächenbedarfsermittlung eines Gutachtens des privaten Planungsbüros SCHNELL & PARTNER aus dem Jahr 1999 vor, in dem insgesamt vier Verfahren unterschieden wurden.⁴⁷⁰ D. h. für das Flächensteuerungsmodell wurden dieselben Rechenmodelle verwendet, wie sie den Akteuren bereits aus der vorgeschalteten Flächenbedarfsermittlung 1999 bekannt waren.

Berechnungsmethodik

Für die Berechnung des Lehrflächenbedarfs werden nach Fächern differenzierte studienplatzbezogene Flächenfaktoren verwendet. Die Büroflächen basieren auf einer personalbezogenen Berechnung. Die Laborflächen werden schließlich anhand von fächerspezifischen Nutzungsprofilen ermittelt, definiert als „prozentuale, qualitative Aufteilung einer Flächen-summe nach Nutzungsbereichen.“⁴⁷¹

Diese Kombination unterschiedlicher Berechnungsansätze wurde gewählt, um einen geringeren (!) Gesamtflächenbedarf zu ermitteln und die vorhandenen Flächenressourcen passgenauer an die Anforderungen der Fächer zu verteilen, als mit den aus der Rahmenplanung stammenden groben Flächenrichtwerten erreicht worden wäre. Im o. g. Gutachten wurden dazu Kontrollrechnungen durchgeführt. Die rahmenplanbasierten Flächensummen galten im weiteren Verlauf des damaligen Vorgehens als Obergrenzen, an denen man sich zu orientieren hatte.

Von der Grundkonzeption her handelt es sich beim Steuerungsmodell um ein Bonus/Malus-Modell (vgl. Abbildung 53). Allerdings werden keine Boni ausgezahlt. In das Steuerungsmodell einbezogen wurden die Fakultäten. Anknüpfend an den im vorherigen Kapitel beschriebenen Flächenbilanzen werden Flächenüberschüsse negativ sanktioniert. Nicht mit Maluszahlungen belegt werden Bemessungseinheiten, deren Gebäudebestand sich in der Sanierung befindet.

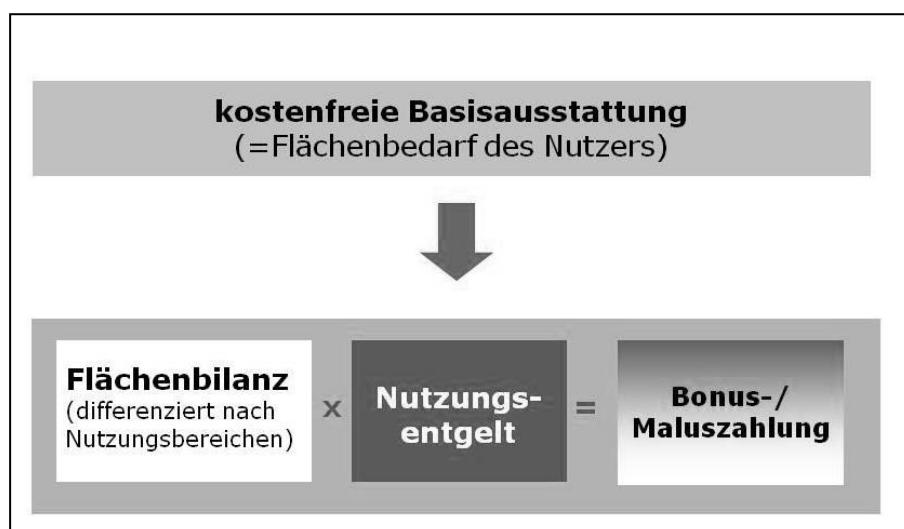


Abbildung 53: Rechenweg im Bonus/Malus-Modell

⁴⁷⁰ SCHNELL & PARTNER (1999)

⁴⁷¹ GERKEN ET AL. (1997), S. 27.

Mietpreise und Gewichtungsfaktoren

Berücksichtigt werden die Nutzflächen 1-6 (gem. DIN 277) analog der Aufbereitung im Rahmen der Flächenbedarfsermittlung. Die Flächenbilanzen und die angehängte Monetarisierung werden auf der Ebene der Fakultäten berechnet. Die Flächen werden differenziert nach drei Nutzungsbereichen mit unterschiedlichen Miethöhen eingepreist. Als Grundmiete wurden 7,67 €/m² angesetzt (für den Bürobereich). Lehrflächen werden mit dem Faktor 1,5 gewichtet. Flächenüberhänge in diesem Nutzungsbereich werden entsprechend mit 11,40 €/m² belegt. Laborflächen (-überhänge) werden mit dem Faktor 3 gewichtet und kosten 23,01 €/m².

Einführung

Nach der Senatsvorlage im Jahr 2005 erfolgte ein Rektoratsbeschluss im Jahr 2008 zur stufenweisen Einführung der Monetarisierung. In 2013 wurden 30 % der Maluszahlungen angerechnet.

Abstimmungsprozess

Die Bilanzen bzw. die Eingangsdaten zu den Bilanzen werden einmal im Kalenderjahr zwischen dem Dezernat Technik und Bauplanung und den Fakultäten (Referent oder Dekan) abgestimmt. Die Berechnung erfolgt zum Jahresende stichtagsbezogen (31.12.). Im Januar und Februar werden die Flächenbedarfe und Bilanzen neu berechnet und die Ergebnisse der Monetarisierung nach der Abstimmung mit den Referenten an das Finanzdezernat übermittelt. Dort finden die Zahlungen Eingang ins hochschulinterne Mittelverteilungsmodell, welches als Gesamtmodell zur Bestätigung ins Rektorat geht, danach an die Planungs- und Haushaltskommission übermittelt und schließlich dem Senat zur Bestätigung vorgelegt wird. Die Klärung kontroverser Punkte erfolgt in der Praxis auf der operativen Ebene zwischen Referent und Dezernat Technik und Bauplanung. Theoretisch würden anschließend der Dekan und dann der Senat eingebunden. Der Ressourcenaufwand in der Verwaltung beträgt rund 0,25 VZÄ für Bedarfsplanung und Flächensteuerung und 0,25 VZÄ für die Pflege der Raumdatei.

Dezentrale Zuständigkeiten

Fakultäten kümmern sich um das Tagesgeschäft der Raumvergabe und die interne Raum Anpassung. Erteilte Berufungszusagen werden mit den rechnerischen Ergebnissen der Flächensteuerung abgeglichen. Flächenzuweisungen müssen bei insgesamt überschüssiger Flächenbilanz einer Fakultät innerhalb des vorhandenen Flächenrahmens realisiert werden. Treten Probleme auf, wird zunächst der Dekan hinzugezogen, der bei Bedarf Unterstützung durch das Dezernat Technik und Bauplanung erhält. Zur Unterstützung kann es beispielsweise zählen, detaillierte Bemessungen von einzelnen Instituten, d. h. Bemessungen unterhalb der Ebene einer Fakultät, anzufertigen.

Phase 3: Weiterentwicklung der Flächensteuerung

Eine neue Qualität der hochschulinternen Flächensteuerung sollte mit einem unter den drei kooperierenden Hochschulen, der Hochschule Harz, der Hochschule Magdeburg-Stendal und der Universität, heraus aufgelegten „Verbundvorhaben Flächensteuerung“⁴⁷² erreicht

⁴⁷² Vgl. RUIZ (2013).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

werden. Dieses Vorhaben stand im Kontext der Möglichkeit der Hochschulen, beim Land einen Antrag auf Übertragung des Eigentums an Liegenschaften zu stellen. Die drei Hochschulen kooperierten bereits seit längerem z. B. in Fragen der CAFM-Beschaffung und Einführung.

Ziel des koordinierten Vorgehens war es, ein Konzept für ein monetäres Flächensteuerungsinstrument zu entwickeln, sich auf landesseitig akzeptierte Bedarfsplanungsstandards zu stützen und mit einer vergleichbaren Methodik und gemeinsamen Software-Plattform den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Dabei sollen geleistete Vorarbeiten aufgegriffen werden. Anknüpfen konnten die Hochschulen dabei an durchgeführte Bedarfsplanungen an der Hochschule Magdeburg-Stendal und der Hochschule Harz. Die Otto-von-Guericke Universität Magdeburg brachte ihrerseits die seit 2005/06 vorliegenden Erfahrungen mit ihrem bereits eingeführten Bonus/Malus-Modell ein.

Das Konzept stellt eine Weiterentwicklung der bis dahin noch auf der Seite des Landes gültigen Bedarfsplanungsstandards dar, weil es anstelle durchschnittlicher Ausstattungswerte für den Labor- und Lagerflächenbereich eine parametrisierte und leistungsorientierte Bedarfsermittlung ermöglicht. Zudem verständigten sich die Hochschulen auf die Verwendung eines einheitlichen Sets an definierten Eingangsgrößen. Gleichzeitig ließen sich die Hochschulen jedoch auch die Freiheit, auf standortspezifisch unterschiedliche Mietpreishöhen eingehen zu können.

Für die Universität Magdeburg war zudem eine vergleichende Analyse der Bedarfsberechnungsmethodik durchgeführt worden.⁴⁷³ Das Gutachten kam damals zu dem Ergebnis, dass die Bedarfsplanungsmethodik aktualisiert werden sollte, weil diese noch auf dem Stand der zweiten Hälfte der 1990er Jahre war. Damals stellten die entwickelten Nutzungsbereichsprofile einen entscheidenden Schritt zur Weiterentwicklung der Bedarfsplanungsmethodik dar, verfeinerten sie doch die bis zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden studienplatzbezogenen Richtwerte des Hochschulbauförderungsgesetzes. Errechnet wurde damals lediglich ein Gesamtbedarf, dessen Aufteilung auf einzelnen Flächenarten erstmals mittels der Nutzungsbereichsprofile vorgenommen werden konnte.

Weiterentwicklungspotenziale wurden zunächst in der Ausdifferenzierung der Nutzungsgebiete und ihrer präziseren Bemessung erkannt:

- personalabhängige Bemessung der Laborflächen
- studienplatzabhängige Bemessung der Praktikumsflächen
- Verwendung von Teilzeitfaktoren als Bedarfsplanungsparameter
- Konkretisierung der Nebennutzflächen im Bürobereich
- leistungsabhängige Lehrflächenberechnung

Insgesamt liefen die Empfehlungen auf eine Ausdifferenzierung der Methodik hinaus, die hochschulinternen Argumentationsanforderungen besser gerecht werden sollte.

⁴⁷³ Vgl. RUIZ (2012).

Phase 4: Strukturreform 2013

Das Landeshochschulgesetz Sachsen-Anhalts sieht in § 5 die Erarbeitung eines Hochschulstrukturplanes vor. Da der letzte aus dem Jahr 2004 stammte, bat das Land im Jahr 2011 aufgrund der Debatten um die zukünftigen Studierendenzahlen (s. Kap. 7.3.2) einerseits und einer weiteren Optimierung der Wissenslandschaft andererseits den Wissenschaftsrat um eine Evaluierung der Wissenschaftslandschaft Sachsen-Anhalts.⁴⁷⁴

Als Resultat dieser Empfehlungen und der politischen Debatten wurde der Wissenschaftsetat im Jahr 2014 um 16,5 Mio. € gegenüber dem Vorjahr abgesenkt und weitere Reduzierungen bis 2025 zwischen Rektoren und Land vereinbart.

Für die Universität Magdeburg bedeutete dies, dass die Fakultät für Humanwissenschaften geschlossen und die verringerten Ressourcen zur Stärkung der Schwerpunkt in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften verwendet werden sollen. Ebenso sollten die beiden ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten zusammengelegt werden, um so übergreifende Kooperationen zu befördern. Der Wissenschaftsrat kritisierte die diesbezügliche „zu starke Stellung der Fakultäten, die zu hohe Anzahl von Schwerpunkten und die zu geringen Bezüge zwischen den Fakultäten.“⁴⁷⁵ Es sollte ebenso nach Kooperationsmöglichkeiten mit der Hochschule Magdeburg-Stendal gesucht werden. Als Einsparbetrag wurden insgesamt eine jährliche Summe von ca. 2,4 Mio. € beziffert.⁴⁷⁶

Die Verantwortlichen betonen den zeitlichen Verzug, mit dem sich die veränderten Strukturen in der Universität auswirken werden. Da im Wintersemester 2014/15 nach wie vor unverändert immatrikuliert werde, bestünde durch die Dauer des Bachelorstudiums ein Zeitfenster, bis zu dem die neue Zielstruktur konzipiert und hinsichtlich ihrer flächenmäßigen Konsequenzen geplant werden könne.

⁴⁷⁴ Vgl. MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT SACHSEN ANHALT (2014)

⁴⁷⁵ WISSENSCHAFTSRAT (2013), S. 200.

⁴⁷⁶ Vgl. MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT SACHSEN ANHALT (2014), S. 32 f.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.4.4. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle

Die Effekte und Auswirkungen des Implementationsprozesses auf das Flächenmanagement der Akteure an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg sollen anhand qualitativer Einschätzungen und - wo dies möglich ist - aufgrund quantitativer Daten beschrieben werden.

Einfluss der liegenschaftspolitischen Rahmensetzungen auf den Implementationsprozess

Die Weiterentwicklung der Flächensteuerung an der Hochschule greift die landespolitischen Vorgaben konsequent auf. Die Hochschulvertreter orientieren sich an den Bedarfsberechnungen des Landes und an der Vorgabe, ein Flächenmanagement zu implementieren: „Das Hochschulgesetz 2004, wo ausdrücklich drin stand, dass die Hochschulen ein Flächenmanagement aufbauen sollten. Und die Hochschulen haben die Möglichkeit einen Antrag auf Liegenschaftsübertragung zu stellen. Das war ja der externe Anreiz, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen und das Ganze aufzuziehen.“⁴⁷⁷

Aus Sicht der Universität war jedoch die Ausweitung der eigenen Flächen ein Ziel, dass sich angesichts der bestehenden Informationsasymmetrie und Anreizstruktur seitens des Landes sowie der universitären Haushaltssituation gegenüber Optimierungsansätzen behauptete.⁴⁷⁸

Verhandlungsorientierte Koordination unter Knappheitsbedingungen: Raumkommission

Die seit 2004 eingestellte Arbeit der Raumkommission wird rückblickend gewürdigt, weil sie die Flächenverteilung auf einer transparenten und bedarfsgerechten Grundlage einem konsensorientierten Verständigungsprozess zuführte.⁴⁷⁹ Dass die Tätigkeit der Raumkommission eingestellt wurde, führen die Akteure auf die Verbesserung der Ausstattungssituation und den schwindenden Zwang, unter einer beengten Situation arbeiten zu müssen, zurück: „Das war so bei uns, bis ´98 die ersten Neubauten fertig wurden. Das war ja auch die Diskussion [...] aus der Raumkommission, da ging es wirklich darum, den Mangel so weit zu verteilen, dass jeder zumindest ein bisschen hatte, um arbeiten zu können. Und dann hat sich das Ganze Stück für Stück angehoben. Das Einzige, wo wir wirklich mal eine Diskussion hatten, war beim Neubau Verfahrenstechnik.“⁴⁸⁰

Bedarfsplanungstool

An der Universität Magdeburg hat eine Entwicklung der Bedarfsplanungsmethodiken stattgefunden. Zunächst wurde auf der Grundlage der Rahmenplananmeldung bemessen. Ab 2004 übernahm die Universität dann die Herangehensweise des privaten Planungsbüros Schnell & Partner. In der Phase der Prozessbegleitung adaptierte die Universität dann die Berechnungsweise, wie sie in der Kooperation der drei Hochschulen des Nordverbunds in Anlehnung an die Parametersteuerung der HIS GmbH ausgearbeitet wurde.

⁴⁷⁷ LANGE ET AL (2014), S. 4

⁴⁷⁸ GÖTHE ET AL (2014), S. 5f.

⁴⁷⁹ GÖTHE ET AL (2014), S. 16 f.

⁴⁸⁰ GÖTHE ET AL (2014), S. 27.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Das Bedarfsplanungstool wird als ein Teil des Controllings verstanden, welches „funktioniert“. Ergebnisse von Bedarfsberechnungen wurden von der Bauverwaltung bereits in der ersten Phase der jungen Universität genutzt, um die Verständigungsprozesse in der Raumkommission auf eine transparente und nachvollziehbare Grundlage zu stellen. Aber auch nachdem die Raumkommission ihre Arbeit weitgehend eingestellt hatte, entfalteten die Bedarfsberechnungen ihre Wirkung, in dem sie das Ausmaß an Flächen- bzw. Raumanfragen an die Verwaltung deutlich reduzierten.⁴⁸¹

Die letzte methodische Entwicklungsstufe des Tools hat die Universität jedoch noch nicht eingeführt. Hier ist es 2013 die Strukturreform, die als Blockade bzw. vordringlich zu klärende Rahmenbedingung für den Sekundärprozess der Flächenbereitstellung prioritär bearbeitet werden muss.⁴⁸²

Quantitative Analysen anhand der Flächensteuerungsinstrumente

In einer grafischen Flächenbilanz, die auf der Grundlage der hochschuleigenen seit 2004 etablierten Bedarfsbemessungsmethodik erfolgt, wird deutlich, dass sich die Hochschule aus einer überschüssigen Bilanz für die fachlichen Einrichtungen im Jahr 2004 in eine leicht defizitäre Situation in 2010 entwickelt hat. Dies führen die Verantwortlichen auf den begrenzenden Charakter des Steuerungsinstruments und auf die Zunahme der Bedarfsträger (Studierendenzahlen und Drittmiteinnahmen) zurück.

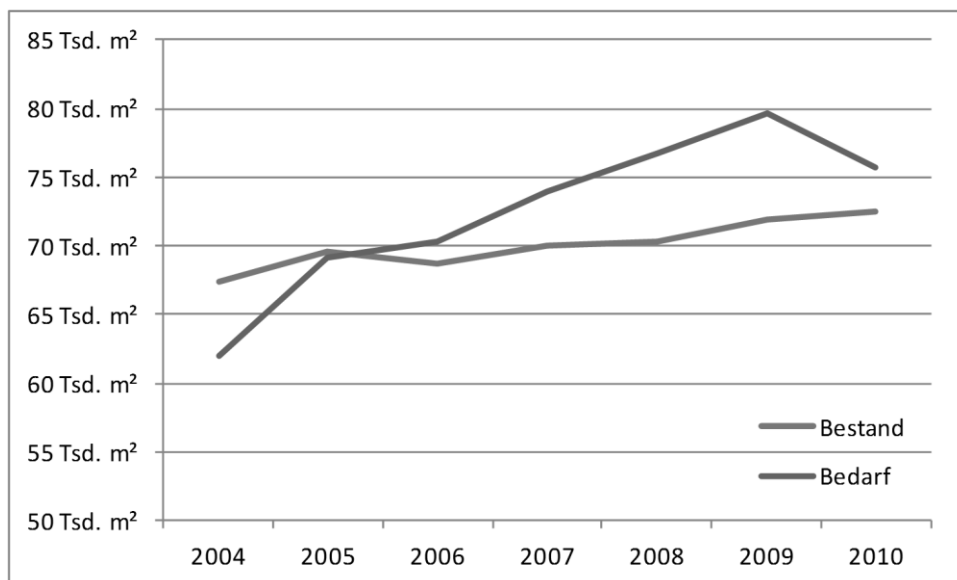


Abbildung 54: Entwicklung der Flächenbilanz an der OvG Universität Magdeburg

Um die Zielrichtungen der Flächensteuerungsinstrumente vor dem Hintergrund der Flächenbestände zu analysieren, wurde ein Vergleich der Flächenausstattungen von Hochschulen unternommen.⁴⁸³ Verglichen wurden der Flächenbestand und der aufgrund des hochschuleigenen Steuerungsinstruments ermittelte Flächenbedarf in unterschiedlichen Fächern. Als

⁴⁸¹ GÖTHE ET AL (2014), S. 5.

⁴⁸² GÖTHE ET AL (2014), S. 28 f.

⁴⁸³ In anschließenden Kapiteln werden die einzelnen Ergebnisse zusammengeführt, so dass ein hochschulübergreifender Vergleich möglich wird.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

fallhochschulübergreifende Referenz diente das nordrhein-westfälische Kennwertverfahren,⁴⁸⁴ welches in Nordrhein-Westfalen als landesweites Bemessungstool die Flächenausstattungen von Hochschulen mit einem vereinfachten Berechnungsweg ermittelt.

Für die Universität Magdeburg konnte ein Fach, die Mathematik, ausgewertet werden. Die in der folgenden Abbildung gezeigte Prozentskala bezieht sich also auf die Referenzergebnisse des Kennwertverfahrens und die Flächenbestands- und Flächenbedarfssäulen der Hochschule zeigen die jeweilige Relation dazu. Dargestellt werden die Flächenbedarfe in drei Nutzungsbereichen. Der Nutzungsbereich der allgemeinen Lehrflächen wurde aufgrund unterschiedlicher Organisationsformen in den Fallhochschulen (zentrale, dezentrale Verwaltung) nicht in den Vergleich einbezogen.

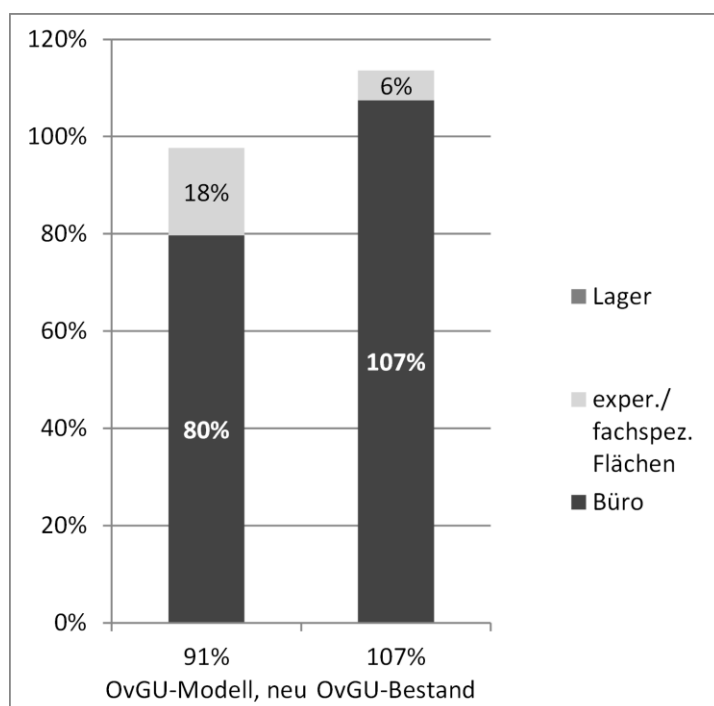


Abbildung 55: Vergleich der hochschuleigenen Bedarfsplanung im Fach Mathematik

Die Abbildung zeigt, dass die Fakultät für Mathematik an der Otto-von-Guericke über eine vergleichsweise auskömmliche Flächenausstattung verfügt („Keinen Mangel“, „Wir können mit dem was wir haben, die Wünsche erfüllen, die noch kommen“). Mit der neuen Bedarfsplanungsmethode würde jedoch eine um 16 % effizientere Flächenausstattung angestrebt.

⁴⁸⁴ HEIDBERG ET AL. (2012).

Bonus/Malus-Modell

Das Bonus-Malus-Modell hat die Ressource Fläche ins Bewusstsein der Nutzer gebracht, was zumindest auf der Ebene der verantwortlich tätigen Akteure in den Fakultäten bestätigt wurde. Die Wirkungen aufgrund des monetären Sanktionsmechanismus werden jedoch als relativ gering eingeschätzt: „Sie nehmen es schon wahr. Aber mehr ist es nicht.“⁴⁸⁵

Nachdem das System eingeführt worden war, gaben einige Nutzer Flächen zurück. Da es sich jedoch oftmals um nichtzusammenhängende Flächen handelte, konnten diese kaum nachgenutzt werden.⁴⁸⁶

Ein Element, mit dem die Akzeptanz des Modells gesteigert werden konnte, war der Fonds, in den die Maluszahlungen flossen und aus dem Projekte zur Innovationsförderung an der Universität unterstützt werden konnten.

Zentrales Flächencontrolling und dezentrale Flächenverantwortung

Das Flächensteuerungsmodell ist hochschulweit akzeptiert. Die Hochschulleitung, vertreten durch die Bauverwaltung, beschränkt sich weitgehend auf das Flächencontrolling auf Fakultätsebene und überlässt bzw. unterstützt bei Bedarf die Fakultäten bei der Unterbringung der einzelnen Institute. Durch diese Regelung haben Abstimmungsbedarfe über Flächen zwischen Verwaltung und den Fakultäten sehr stark abgenommen. Aus der Sicht der Verwaltung hat das Modell bei der Flächennutzung zur Schärfung des Kostenbewusstseins und zur Stärkung der Eigenständigkeit der Fakultäten beigetragen.

Das auf der Ebene der Fakultäten ansetzende Flächencontrolling korrespondiert mit der dezentralen Zuständigkeit für die fakultätsinterne Flächenorganisation. Berufungsverhandlungen werden vor dem Hintergrund der Flächenbilanz der Fakultät geführt und der Dekan ist dafür verantwortlich, den Neuberufenen auf den vorhandenen Flächen unterzubringen, wenn die Gesamtsituation der Fakultät auskömmlich ist. Zusätzlich zu den zentral verwalteten Lehrflächen managen die Fakultäten die Nutzung ihrer eigenen Seminarräume.

Dass die dezentrale Flächenverantwortung jedoch auch eine interne Selbststeuerungsfähigkeit voraussetzt, die nicht durchgehend gegeben ist, wird seitens der Akteure in der Bauverwaltung kritisch reflektiert: „Die müssten eigentlich viel mehr befähigt werden, selber ihren Flächenbestand zu bewegen, zu optimieren. Dazu brauchen sie aber einen starken Dekan, einen Dekan, der sich traut das durchzusetzen.“⁴⁸⁷

Auf der anderen Seite kritisierte bereits der Wissenschaftsrat die Analyse einer Arbeitsgruppe zur formativen Qualitätssicherung der ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten aufgreifend „die zu starke Position der Fakultäten.“⁴⁸⁸ Diese starke Stellung erschwert steuernde Eingriffe in die Flächenzuteilungen auf Fakultätsebene: „... aber man kommt nicht ran.“ Mit den durch die 2013er Hochschulstrukturreform aufgezwungenen Veränderungen wird die Hoffnungen verbunden, dass die starren Verfügungsstrukturen doch aufgebrochen werden können.

⁴⁸⁵ GÖTHE ET AL (2014), S. 3.

⁴⁸⁶ GÖTHE ET AL (2014), S. 10.

⁴⁸⁷ Ebd.

⁴⁸⁸ WISSENSCHAFTSRAT (2013), S. 200.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Das Konzept der Forschungsverfügungsflächen konnte unter den gegebenen Koordinationsverhältnissen nicht umgesetzt werden. Es scheiterte am Widerstand der Wissenschaftler, die mit fachlichen Argumenten das Organisationskonzept des Landes verwarfen.⁴⁸⁹

7.5. Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg

Im Folgenden werden die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die heutzutage vom Land Baden-Württemberg gesetzt werden, als Systemumwelt für das ressourcenspezifische Teilsystem der hochschulinternen Flächenallokation verstanden. Zusätzlich werden relevante Teile des bundespolitischen Entwicklungskontextes dargestellt.

Die rasante Entwicklung der Universität Stuttgart ab den 1960er Jahren war eingebettet in den in Westdeutschland stattfindenden massiven Ausbau der Hochschullandschaft⁴⁹⁰, der bis zur Jahrtausendwende an den Universitäten des Landes zu einem „Flächenwachstum von 110 % seit 1970“⁴⁹¹ führte. Dieses Wachstum wurde im Liegenschaftsbereich von zahlreichen Programmen intensiv unterstützt, die auf der Grundlage der gesetzlichen Rahmenbedingung der Rahmenplanung aus dem Jahr 1969 umgesetzt wurden, die erst im Jahr 2007 im Zuge der Föderalismusreform abgeschafft wurde.

Die Bereitstellung der Personal-, Sachmittel- und Flächenressourcen erfolgte bis zum Ende des letzten Jahrtausends nach inputorientierten Detailsteuerungsprinzipien. Seitdem haben Steuerungsprinzipien des New Public Managements, wie die Kosten- und Leistungsrechnung oder eine outputorientierte flexible Mittelbewirtschaftung, Einzug an den Hochschulen des Landes gehalten. Der Baubereich blieb hiervon jedoch weitgehend ausgenommen.

7.5.1. Liegenschaftspolitische Institutionen

Das Flächenmanagement an der Universität Stuttgart fand und findet auch aktuell unter klassischen Liegenschaftsbedingungen statt. Als maßgebliche liegenschaftspolitische Institutionen auf Landesebene für einen effizienten Ressourceneinsatz wurden im Untersuchungskontext bereits die möglichst hohe Bündelung der Verfügungsrechte und damit einhergehenden Pflichten über die Immobilien und die unterschiedlichen Ansätze zur Überwindung der Agenturproblematik zwischen Land und Hochschulen, wie die direkte Verhaltenssteuerung, die Ergebnisbeteiligung und die Verbesserung der Informationssysteme, herausgearbeitet⁴⁹².

Die Universität ist nicht im Besitz der Verfügungsrechte an den Immobilien. Diese gehören dem Land und die Universität kann sie kostenlos nutzen. Bauaufgaben einschließlich der Instandhaltung und Instandsetzung führen die Bauämter des Landes durch. Die Universität verfügt über eingeschränkte Kompetenzen für den so genannten „kleinen Bauunterhalt“ und ist stattdessen für das komplette Gebäudemanagement verantwortlich.

⁴⁸⁹ GÖTHE ET AL (2014), S. 7.

⁴⁹⁰ Vgl. Bundesministerium der Justiz (1969).

⁴⁹¹ Finanzministerium Baden-Württemberg (2004), S. 5.

⁴⁹² Vgl. ausführlicher dazu das Kapitel 2.1.4 f.

Die geteilten Zuständigkeiten bei der Flächenbereitstellung für die Universitäten werden seitens des Ministeriums ambivalent beurteilt: Positiv bewertet werden die Bündelung der fachlichen Kompetenz und der finanzpolitischen Handlungsfähigkeit. "Ein gravierender Nachteil ergibt sich allerdings daraus, dass die Verantwortung für die Anforderung von Flächen und Raumqualitäten auf der Seite der Nutzer und die Finanzverantwortung auf der Seite der VBV [„Vermögens- und Bauverwaltung“, Anm. d. Verf.] nicht deckungsgleich sind. Selbst bei sparsamstem Verwaltungshandeln besteht immer die Gefahr, dass überzogene Flächen und Standards gefordert und von der VBV umgesetzt werden, weil es die nutzende Verwaltung 'nichts kostet'."⁴⁹³

Zur Überwindung dieser Agenturproblematik wurden in Baden-Württemberg mehrere Mechanismen entwickelt. Hochschulen werden - wenn auch mittelbar - am Ergebnis ihrer Flächeninanspruchnahme beteiligt. Die Landesmittel für die Bewirtschaftungskosten sind seit dem Solidarpakt 1997 gedeckelt, so dass die Universität diese angesichts der insgesamt stark gestiegenen Bewirtschaftungskosten bereits seit längerem aus anderen Mitteln decken müssen. Dadurch konkurrieren die zusätzlichen Bewirtschaftungskosten bei Flächenerweiterungen mit anderen Verwendungszwecken.

Das Land verfügt ebenso über einen vergleichsweise hohen „Flächencontrolling“-Standard. Eine Besonderheit Baden-Württembergs stellt in diesem Zusammenhang der Arbeitskreis für Bedarfsbemessung (AfB) dar, der heute im Liegenschaftsbetrieb des Finanzministeriums angesiedelt ist. Er zählt bundesweit zu den Pionieren der Flächenbedarfsbemessung im Hochschulbereich⁴⁹⁴ und beeinflusste die Gewinnung der Ressource Fläche für die Hochschulen, in dem er die einfachen Flächenrichtwerte der Rahmenplanung und die oftmals nur auf eine Bedarfsanmeldung reduzierte Prüfung durch eine differenzierte Flächenbedarfsermittlung und eine hochschulweite Bestandsanalyse erweiterte. Für Flächenerweiterungen wurden „Unterbringungsverfahren“ konzipiert, die auf einer Bedarfsanmeldung und einer präzisierenden Nutzungsanforderung basieren⁴⁹⁵.

Wie die verschiedenen Ansätze – Flächencontrolling und Maßnahmen zur Verhaltenssteuerung – ineinandergreifen, wird in den folgenden beiden Kapiteln beschrieben.

7.5.2. Sanierung und Modernisierung als zentrale Zukunftsaufgaben

Maßgeblichen Einfluss auf eine Erweiterung der Hochschulbaupolitik des Landes, die anstelle des alleinigen Ausbaus auch die Konsolidierung der vorhandenen Immobilienbestände beinhaltete, hatte eine Veröffentlichung aus dem FINANZMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (Abteilung Vermögen und Hochbau, Referat 47) mit dem Titel „Die Sanierung und Modernisierung der Universitäten als zentrale Zukunftsaufgabe“ aus dem Jahr 2004.⁴⁹⁶

⁴⁹³ RECHUNGSHOF BADEN-WÜRTTEMBERG (2004), S. 5.

⁴⁹⁴ Vgl. auch als Vorläufer Arbeitsgruppe Bedarfsbemessung wissenschaftlicher Hochschulen im Finanzministerium Baden-Württemberg und Zentralarchiv für Hochschulbau Stuttgart (1969).

⁴⁹⁵ Vgl. RECHUNGSHOF BADEN-WÜRTTEMBERG (2004), S. 3 f.

⁴⁹⁶ FINANZMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2004).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Kernargument der Studie war der enorme Sanierungsaufwand, der nahezu zeitgleich auf alle Hochschulen im Land zukam. Vor rund dreißig Jahren waren überwiegend technisch hochinstallierte Gebäude errichtet worden, deren Infrastruktur nun aufgrund ihrer begrenzten Lebensdauer und überholten technischen Standards sanierungsbedürftig war. Die zur Verfügung stehenden Mittel reichten allerdings nicht aus, um den kompletten Gebäudebestand zu modernisieren. Daher habe zum einen der Erhalt des Gebäudebestands Priorität vor der Flächenerweiterung. Zum anderen müssten alternative Finanzierungskonzepte entwickelt werden, die die Hochschulen und Drittmittelgeber in die Pflicht nehmen.

In der Konsequenz wurden alternative Finanzierungskonzepte und die Einführung eines effizienzorientierten Flächenmanagements vorgeschlagen: „Bei der Überlegung, die Universitäten verstärkt in die Sanierungs- und Modernisierungsstrategie einzubinden, kommt dem hochschulinternen Flächenmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Ziel ist es, den Flächenbedarf ständig auf den Prüfstand zu stellen, vorhandene Flächen effizienter zu nutzen und partiell aufzugeben.“⁴⁹⁷

Anstelle der direkten Verhaltenssteuerung kann dies als indirekte Strategie gewertet werden, mit politischen Forderungen Einfluss auf die Hochschulen auszuüben.

Bekräftigt wurden diese politischen Forderungen zudem durch die Kontrollinstanz für den Mitteleinsatz der öffentlichen Hand, den Rechnungshof Baden-Württemberg. In den nahezu parallel erschienenen „Beratenden Äußerungen“ des RECHNUNGSHOF BADEN-WÜRTTEMBERG (2004) wurden explizit „Ausgangsbilanzen“ im Vorfeld von Instandsetzungen gefordert, um Einsparpotenziale für künftige Aufwendungen für Bauunterhalt und Sanierung zu realisieren: „Einhergehend mit der Instandsetzung der Gebäude sollte eine Ausgangsbilanz der vorhandenen Nutzflächen erfolgen. Die in den 60/70er-Jahren erstellten Nutzungsanforderungen, denen als Grundlage die seinerzeit genehmigten Studierendenzahlen mit entsprechendem Studienplatzausbau zugrunde lagen, müssen heute nicht mehr stimmig sein; insofern ist eine Bedarfsanalyse unabdingbar.“⁴⁹⁸

Deutlich wird die bis dahin gängige Allokationspraxis (des Landes) bzw. die Ressourcengewinnung (der Hochschulen). Bedarfsanmeldungen für Neubauten wurden lediglich mit dem in einem Fachbereich bzw. Institut entstandenen zusätzlichen Flächenbedarf begründet. Unhinterfragt blieben dabei jedoch die vorhandenen Flächenausstattungen. Es wurden ausschnittshafte Bedarfsanmeldungen und keine Gesamtschau auf die an einer Hochschule vorhandenen Bedarfe und die zur Verfügung stehenden Flächenressourcen gemacht. Diese Praxis sollte verändert und durch einen konsequenten Prüfeinsatz der Bedarfsplanungsmethodik im Vorfeld von Neubauanmeldungen ersetzt werden.

Als weitere Quelle für Einsparungen an Bauunterhalts- und Sanierungsaufwendungen wurden reduzierte Flächenstandards diskutiert und auf die bereits 1997 erfolgte Reduzierung der in der Rahmenplanung hinterlegten Flächenrichtwerte verwiesen. In der Veröffentlichung des Rechnungshofes werden zudem monetäre Steuerungsmodelle als weitere Möglichkeit zur Verstärkung der finanziellen Verantwortung der Universitäten beschrieben. Unter der Überschrift „Kostenbelastung der dezentralen Budgets“ wurde ein Modell vorgeschlagen, das An-

⁴⁹⁷ FINANZMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2004), S. 15.

⁴⁹⁸ RECHNUNGSHOF BADEN-WÜRTTEMBERG (2004), S. 39.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

teile der Bewirtschaftungs- und Bauunterhaltskosten auf dezentrale Budgets von Fachbereichen oder Instituten umlegt und so einen Anreiz für eine sparsame Flächeninanspruchnahme setzt. Als „Raumhandelsmodelle“ wurden Modelle verstanden, die Flächenrückgaben durch Boni honorieren und zusätzliche Flächeninanspruchnahmen an Entgeltzahlungen knüpfen. Kostenintensive und stark nachgefragte Räume werden mit höheren Preisen belegt und die Steuerung der marktvermittelten Koordination durch Angebot und Nachfrage überlassen.

In der „Stellungnahme der Ministerien“ zu der Veröffentlichung des Rechnungshofes greifen diese die Anregungen größtenteils auf, so dass der Eindruck vermittelt wird, dass die meisten Anforderungen bereits in der Realität praktiziert würden oder kurz vor der Implementierung seien. Insgesamt erhöhte sich jedoch der Druck auf die Hochschulen des Landes für einen effizienteren Mitteleinsatz auch hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle einzusetzen.

Eine weitere Aktivität des MWK Baden-Württembergs, die die konsequentere Anwendung von Controllinginstrumenten im Vorfeld von Neubauplanungen illustriert, geht auf das Jahr 2007 zurück. Für den Zeitraum von 8 Jahren, angefangen in 2007, stellte das Land erhebliche Mittel im Rahmen des Ausbauprogramms „Hochschule 2012“ für die Einrichtung zusätzlicher Studienplätze bereit. Ab 2012 sollten dann in einem „Raumprogramm“ 115 Mio. Euro, für die Anpassung der baulichen Infrastruktur zur Verfügung gestellt werden. Vorbereitend ließ das Ministerium dann an allen neun Universitäten des Landes die Auslastung der Hörsäle und Seminarräume mithilfe einer Teilnehmerzählung analysieren. Ziel war es, Hinweise einerseits zur vorhandenen Ressourcenausstattung und andererseits zu ihrer optimierten Nutzung zu erhalten, um so die geplanten Ertüchtigungs- und Neubauplanungen des Landes angesichts des doppelten Abiturjahrgangs gegenüber dem Landtag zu überprüfen.⁴⁹⁹

7.5.3. Impulse für hochschulinternes Flächenmanagement

Um diesen Druck produktiv zu kanalisieren, konstituierte sich zum Ende des Jahres 2004 eine Arbeitsgruppe im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg u.a. unter Beteiligung des damaligen Rektors der Universität Stuttgart, Herrn Prof. Dr.-Ing. Fritsch. Ziel war es, dem Auftrag des Kabinetts nachzukommen, u. a. „zu untersuchen, ob, inwieweit und unter welchen Rahmenbedingungen die Universitäten durch eine Optimierung des Flächenmanagements sowie die Aktivierung zusätzlicher Mittel einen Beitrag zur Sanierung und Modernisierung ihrer räumlichen Ressourcen leisten können.“⁵⁰⁰

Das Ministerium beabsichtigte mit der Arbeitsgruppe, den Austausch mit und unter den Hochschulen zu fördern und Impulse in die gewünschte Richtung zu setzen. Daher wurden Vertretern der Landeshochschulrektorenkonferenz eingebunden. Die AG entwickelt vergleichsweise konkrete Empfehlungen:

⁴⁹⁹ Vgl. BÜCHNER (2012).

⁵⁰⁰ MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT (2005), S. 6. Geprüft wurden ebenso die Konsolidierungsbeiträge durch den Einsatz von Gemeinkostenanteilen aus Drittmittelaufträgen, den Einsatz von Nutzungsentgelten bei Nebentätigkeiten und durch Fundraising.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

„1. Von jeder Universität wird ein effizientes Flächenmanagement erwartet. Angesichts der Vielfalt der eingeführten Modelle und der unterschiedlichen Strukturen der Universitäten ist ein landeseinheitliches Modell nicht sinnvoll.

2. Unabhängig vom gewählten Flächensteuerungssystem gelten die folgenden Anforderungen:

- Aussagekräftiges, raumscharfes Flächen-Informationssystem.
- Befristete, projektbezogene Vergabe der Flächen in Forschungsverfügungsgebäuden durch den Vorstand.
- Management der Hörsäle und Seminarräume in zentralen Gebäuden durch Vorstand/Zentrale Leitung, ggf. kombiniert mit monetären Anreizen.
- Management der dezentralen Seminarräume und speziellen Unterrichtsräume auf Fachbereichsebene oder Einbeziehung in eine monetäre Steuerung.
- Einbeziehung der den fachlichen Einrichtungen zugeordneten Flächen in ein Flächenmanagement-System, sei es durch monetäre Steuerung, sei es durch zentrales Management auf der Basis einer fortzuschreibenden Flächenbedarfsbemessung.

3. Die Implementierung und die Weiterentwicklung der Flächenmanagement-Systeme sollen durch standortübergreifenden Informationsaustausch gefördert werden.

4. Die Rückgabe von Flächen und die Optimierung von Nutzungen sollen durch Einsatz einer Effizienzrendite abzüglich der Rückerstattung an den Bund nach § 12 HBFG für Modernisierungsmaßnahmen im Gebäudebestand der Universität – ggf. auch im Rahmen eines Vermieter-Mieter-Modells – angeregt werden.“⁵⁰¹

Die Empfehlungen zum Flächenmanagement teilen die Argumentationslogik, dass Flächen den zweitgrößten Kostenblock an Hochschulen darstellen, deren effiziente Bewirtschaftung unerlässlich sei, um angesichts der gestiegenen Studierendenzahlen und der begrenzten finanziellen Ressourcen weiterhin funktionsfähig zu bleiben. Argumentiert wird, dass „die baden-württembergischen Universitäten durchgehend an einer Optimierung des Flächenmanagements“ arbeiten. Die Systematisierung der Steuerungsmodelle bezieht sich auf die bereits in den Vorläuferdarstellungen aufgeführten monetären Modelle („Bonus/Malus“ bzw. „Sanktionsmodelle“, „Vermieter-/Mieter-Modell/Raumhandelsmodell“), ein nichtmonetäres Steuerungssystem (Raumvergabe) sowie ein CAFM-System. Die Empfehlungen werden dann nach Flächennutzungsarten unterscheidend erläutert, wobei ein landesweit einheitliches Modell abgelehnt wird. Es wird zwischen „Mindeststandards“ und Empfehlungen für eine „gute Praxis“ unterschieden. Diese enthalten alternative Steuerungsoptionen, beispielsweise zur Organisation der dezentralen Lehrflächenvergabe.

Die oben erwähnte Arbeitsgruppe traf sich drei Mal in Stuttgart. Bei einer der Sitzungen beteiligte sich die Universität mit einer eigenen Präsentation zur „Sachstandsdarstellung zur Einführung CAFMUS.“⁵⁰² Unter anderem wird darin auch das Flächenmanagement thematisiert. Die Vertreter der Universität wählten in der Präsentation einen auf der operativen Flächenmanagementebene angesiedelten Zugang zum Thema, in dem Flächenmanagement als EDV-technische Integration verschiedener Informationssysteme konzipiert wird. Dem-

⁵⁰¹ MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT (2005), S. 8.

⁵⁰² Vgl. UNIVERSITÄT STUTTGART (2005).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

nach hatte sich seit 2004 die Datengrundlage dahingehend verbessert, dass das analoge Planarchiv und die separate Raumdatenbank zu einem integrierten System, FAMOS, zusammengeführt wurden. Zielvorstellung war es damals, FAMOS mit mehreren HIS-Software Produkten (COB, FSV, LSF) zu verbinden, um Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung, der Lehrflächenbelegung etc. in das System zu integrieren.

Letztendlich fanden die Bemühungen zur Überwindung der Sanierungskostenproblematik und zur Weiterentwicklung hochschulinterner Flächenmanagementansätze Eingang in den Solidarpakt II aus dem Jahr 2007 und erreichten damit hinsichtlich der Verbindlichkeit neue Qualität. Dort vereinbarten die Hochschulen und die Landesregierung unter Punkt 5: „Die Hochschulen werden im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Eigenteil zur Finanzierung von Baumaßnahmen erbringen, neue Finanzierungswege erschließen und zur effizienteren Nutzung und Erhaltung der vorhandenen Flächen ein Flächenmanagement entwickeln.“⁵⁰³

7.6. Universität Stuttgart

7.6.1. Ursprünge und erste Auslagerungsplanungen

Die Ursprünge der heutigen Universität Stuttgart gehen zurück auf Gewerbe- und Polytechnische Schulen in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. 1890 wurde die Technische Hochschule gegründet, die 1900 das Promotionsrecht erhielt. Nachdem die Hochschule im 2. Weltkrieg fast vollständig zerstört wurde, begannen die Arbeiten am neuen Campus Vaihingen 1957 und mündeten schließlich in der Gründung der Universität Stuttgart im Jahr 1967.⁵⁰⁴

Die Studierendenzahlen stiegen von 4.000 im Jahr 1950 bis auf rund 20.000 in 1990. Bis zum Wintersemester 2011/12⁵⁰⁵ stiegen sie nur geringfügig auf 21.000 Studierende an.

⁵⁰³ LAND BADEN-WÜRTTEMBERG (2007), S. 4.

⁵⁰⁴ Vgl. UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART (1972) und UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART (1977)

⁵⁰⁵ Vgl. UNIVERSITÄT STUTTGART (2012), ohne Promotions- und Zeitstudierende

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

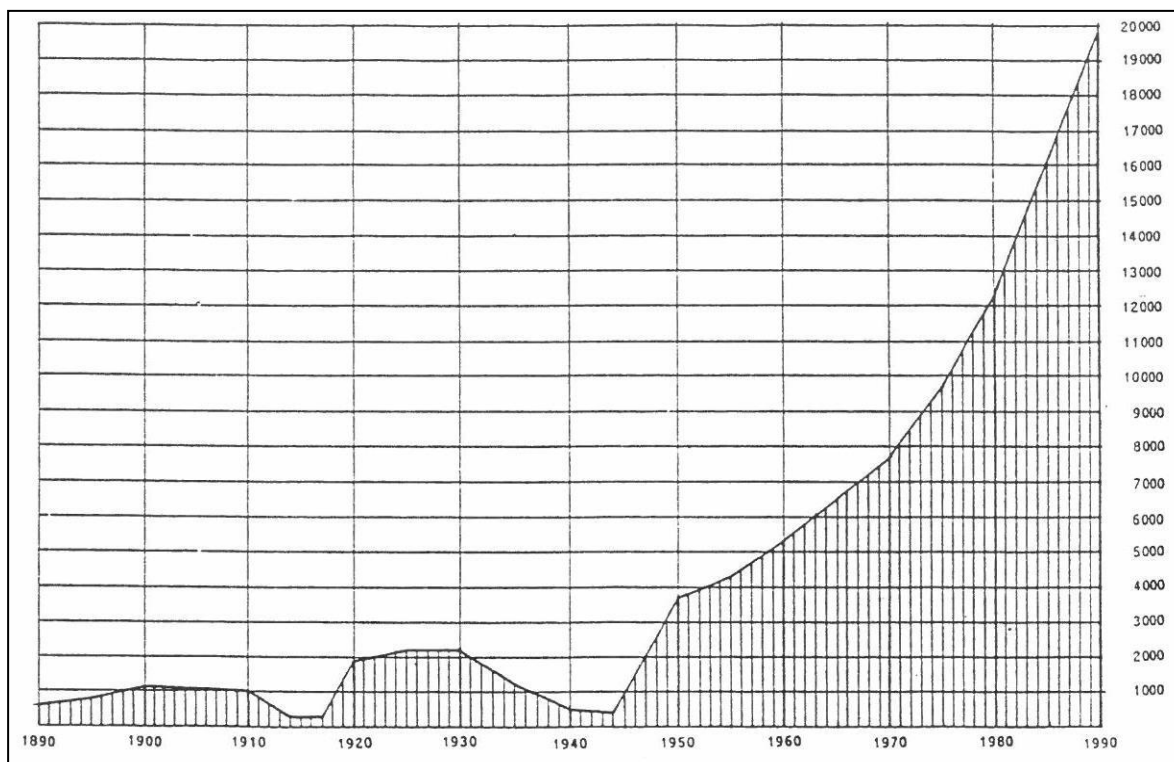


Abbildung 56: Entwicklung der Studentenzahlen 1890 – 1990

Quelle: UNIVERSITÄT STUTTGART (1990), S. 2.

Die Universität ist schwerpunktmäßig an zwei Standorten, in der ‚Stadtmitte‘ und dem ursprünglich als Auslagerung konzipierten Stadtteil Vaihingen untergebracht. Charakteristisch sind die umfangreichen experimentellen Flächen (Labore, Hallen, Werkstätten), die den ingenieurwissenschaftlichen Schwerpunkt widerspiegeln. 2011 betrug die gesamte Hauptnutzfläche (NF 1-6)⁵⁰⁶ rund 345.000 m².

Während der Standort Stadtmitte weitgehend auf die historischen Wurzeln der Technischen Hochschule am Stadtgarten zurückgeht und noch heute von den beiden Kollegengebäuden, dem „K1“ und dem „K2“, markiert wird, war die bauliche Hochschulentwicklung seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts von Auslagerungen, z. B. in den Azenberg, und von umfangreichen Auslagerungsplanungen geprägt. 1955 fällt der Senat dann die richtungsweisende Entscheidung für den Erhalt des Standorts Stadtmitte und die Auslagerung von forschungs- und flächenintensiven Instituten in eine Außenstelle. Das Land stellte hierfür im Randbezirk Vaihingen 36 ha Bauland zur Verfügung. Nach 1956 wuchs der Standort Stadtmitte um Institutsgebäude des Maschinenbaus, der Elektrotechnik und der Feinmechanik. Errichtet wurden die neue Mensa, das Studentenhochhaus, die zentrale Hochschulbibliothek und die Kollegengebäude für die Ingenieurwissenschaften.

⁵⁰⁶ Vgl. FORSCHUNGSPROJEKT ALLOKATION UND STEUERUNG VON FLÄCHENRESSOURCEN IN HOCHSCHULEN (FLHO) (2013); (2014).

7.6.2. Entwicklung einer Hochschulstadt in Vaihingen

Doch bereits im Jahr 1960 musste die bisherige Strategie verändert werden, weil sich die erforderlichen Flächen in der Stadtmitte nicht mobilisieren ließen und das Wachstum der Universität - vom Wissenschaftsrat wurde eine Verdopplung auf ca. 9.000 Studierende prognostiziert - die bis dahin gültigen Annahmen übertraf. Bemerkenswert ist, dass bereits 1960 mit einem Flächenbedarf im Endausbau von rund 350.000 m² gerechnet wurde.⁵⁰⁷

Während sich die Planungen in der Stadtmitte auf die Arrondierung am Stadtgarten konzentrierten, wurde das Interessengebiet in Vaihingen von 36 auf 180 ha vergrößert. 1964 erfolgte ein Beschluss zur Entwicklung einer Hochschulstadt (vgl. Abbildung 57).



Abbildung 57: Gesamtplan für den Bereich Vaihingen, Planungsstand 1964

Quelle: UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART (1972), S. 16.

1968 erfolgte noch einmal eine Modifikation und Verdichtung der Gesamtplanung, in der auf neue Planungsmethoden, die veränderte Organisation in Fachbereichen und auf die weiter gestiegenen Studierendenzahlen reagiert wurde. 1976 wurde der erste funktionsfähige Bauabschnitt u. a. mit Mensa und Naturwissenschaftlichem Zentrum übergeben. In den damaligen Bebauungsplanungen wurde „eine Grenzkapazität von etwa 500.000 m² Hauptnutzfläche für den Institutsbau und 100.000 m² Wohnfläche für Studenten- und Bedienstetenwohnungen ab[ge]leitet. Dies würde im Grenzfall 20.000 Studienplätze oder entsprechende Forschungsanlagen ermöglichen.“⁵⁰⁸

⁵⁰⁷ Vgl. UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART (1972), S. 13.

⁵⁰⁸ UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART (1977), S. 8.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Für den Ausbauzustand in 1980 wurde mit 8.000 – 8.500 Studierenden und 3.500 – 4.000 Mitarbeitern kalkuliert, die die Grenzkapazität zu rund 50 % belegen würden.

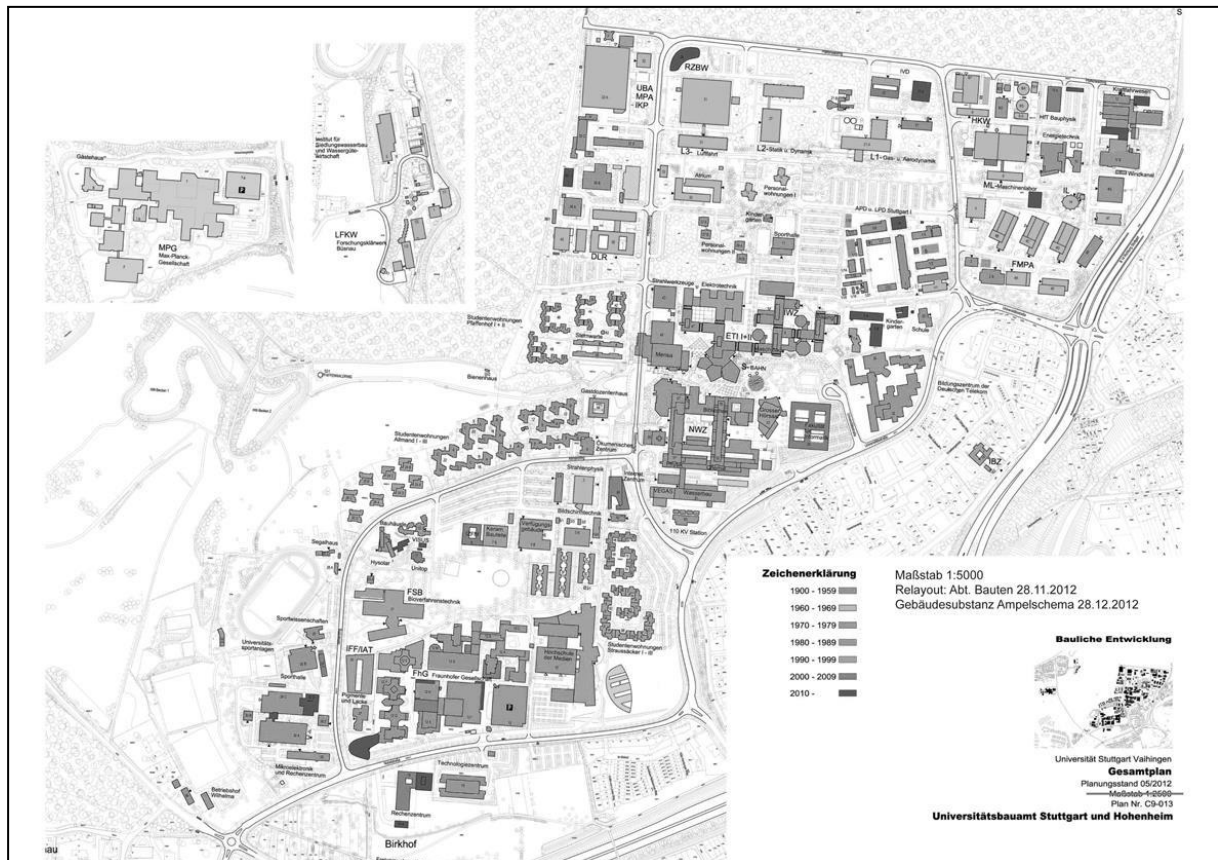


Abbildung 58: Baulicher Entwicklungsstand in Vaihingen im Jahr 2012

Quelle: UNIVERSITÄTSBAUAMT STUTTGART UND HOHENHEIM (2012)

In der „Studie Uni Bau 2000“ zog die Hochschule 1990 eine kritische Bilanz der bisherigen Entwicklung. Diese war weiterhin von einem ständigen Wachstum geprägt. In der Innenstadt war die Expansion nur durch Anmietungen zu realisieren, die zu Mietzahlungen geführt hatten, „die über die Möglichkeiten der Universität hinausgehen.“ Für die Entwicklung in Vaihingen wurde abgesehen, dass „in etwa 20 Jahren das bebaubare Gelände soweit reduziert ist, dass die Universität keinerlei Möglichkeit mehr für ihre eigene Entwicklung hat.“⁵⁰⁹

7.6.3. Wachstumsgrenzen: Die Unterbringung als „Raumproblem“

In der Innenstadt wird die Unterbringungssituation problematisiert. Ein Argument ist die „starke Zergliederung“, die neben dem traditionellen Kern in der Stadtmitte beklagt wird. Ein weiteres Argument ist die Anmietung von damals rund 19.000 m². Diese werden als „Stückwerk“ bezeichnet, das lediglich eine „Vertagung, aber keine Lösung des Raumproblems“ bedeute.

In Vaihingen werden die Entwicklungsmöglichkeiten als begrenzt gedeutet, „weshalb die bauliche Entwicklung der Universität in Zukunft auf der vorhandenen Fläche stattfinden muss.“⁵¹⁰ In der Studie werden 55.000 m² zusätzliche Hauptnutzfläche in Vaihingen identi-

⁵⁰⁹ Vgl. zu diesen und folgenden Kurzzitaten UNIVERSITÄT STUTTGART (1990), S. 1ff.

⁵¹⁰ UNIVERSITÄT STUTTGART (1990), S. 17.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

ziert, die bei einer linear fortgeschriebenen Flächenzunahme im Jahr 2020 aufgebraucht sein würden.

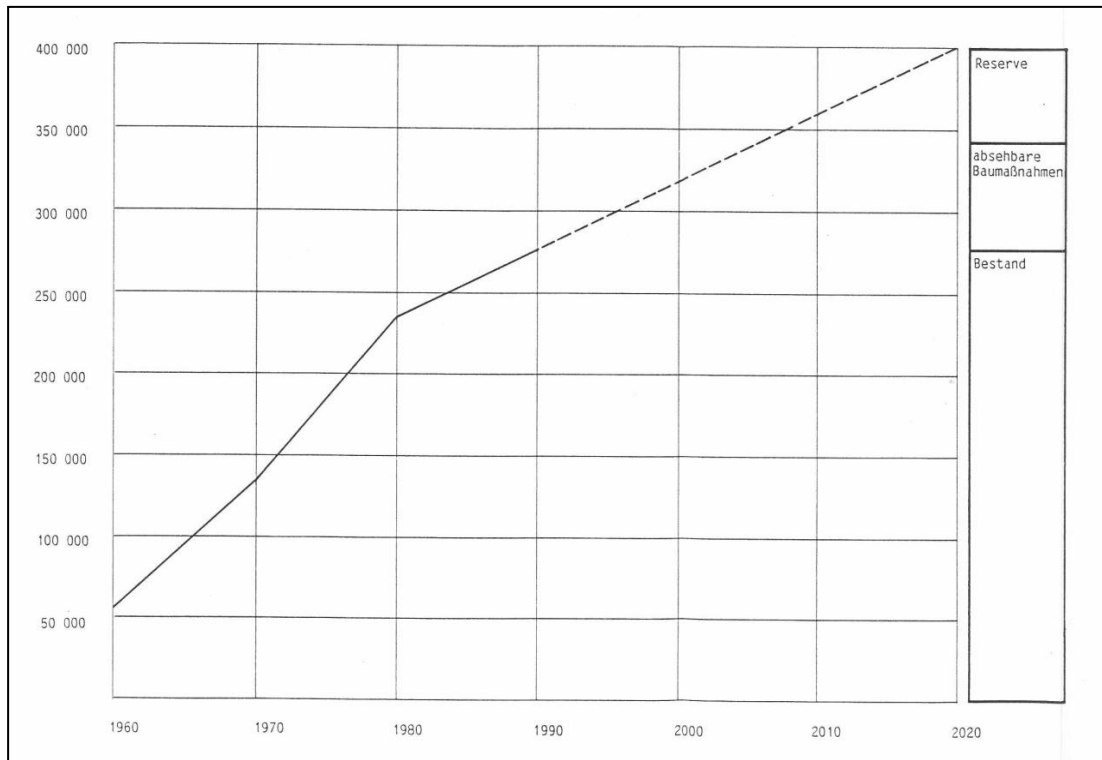


Abbildung 59: Entwicklung der Hauptnutzflächen Bereich Vaihingen

Quelle: UNIVERSITÄT STUTTGART (1990), S. 21.

Die in den Schilderungen enthaltenen Argumente und Annahmen folgen einer Wachstumslogik, z. B.: „Ob ein Neubau oder eine Vergrößerung der Bibliothek in Vaihingen notwendig ist, bedarf besonderer Prüfung“. „Empfehlungen für neuzugründende Institute [...], was natürlich mit zusätzlichem Flächenbedarf verbunden ist.“ „Bei der Beurteilung der [...] dargestellten Baulandsituation und einer eventuellen Aufteilung der genannten Flächenreserve muß eine weitere Expansion der Universität unbedingt berücksichtigt werden.“

Bemerkenswert sind die rund 10 Jahre später in den „Gedanken zur baulichen Weiterentwicklung der Universität Stuttgart“⁵¹¹ enthaltenen ersten Hinweise auf stichprobenartige Überprüfungen der vorhandenen Flächenausstattung bestimmter Institute. Anhand der Richtwerte des Rahmenplans wurden vorhandene Flächenausstattungen in „Kontrollrechnungen“ mit den rechnerisch abgeleiteten Flächenbedarfen verglichen und bedeutende Überschüsse festgestellt.

Allerdings überwiegen nach wie vor die wachstumsorientierten Argumentationen, die beispielsweise für die Entwicklung des Bibliothekssystems lediglich den Zusatzbedarf beziffern, nicht jedoch die Umwandlungspotenziale der bislang vorhandenen dezentralen Institutsbibliotheken als Argument anführen. Trotzdem zeigt sich bei den Überlegungen zur Bibliothek auch, dass bisherige Setzungen, z. B. zur Verteilung der Medienbestände in den Freihand- oder Magazinbereichen, hinterfragt werden, um mögliche Einsparpotenziale zu nutzen.

⁵¹¹ Vgl. UNIVERSITÄT STUTTGART (2001), ab S. 2.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.6.4. Implementierung neuer Strukturen und Prozesse

Die Beschreibung des Implementationsprozesses folgt zum einen einer chronologischen Struktur. Sie zielt zum anderen auf die Beschreibung zentraler Systemdimensionen der Implementationstheorie nach Willke.⁵¹² Mit Fokus auf Flächen und den Teilprozess der Flächenbereitstellung sollen die Strukturbildung und die Prozesssteuerung innerhalb des Systems Hochschule beschrieben werden. Zur Anwendung gelangen dabei zudem Begriffe, die dem situativen Ansatz der Organisationssoziologie nach KIESER/KUBICEK⁵¹³ entstammen.

Phase 1: Status quo ante

Bevor die Hochschulleitung und in ihrem Auftrag das Dezernat Technik und Bauten eine Weiterentwicklung der Flächensteuerung initiierten, war die bauliche Hochschulentwicklung von einem ungebrochenen Selbstverständnis als wachsende Hochschule geprägt.

Strukturbildung

2002 erfolgte eine Neustrukturierung der Fakultäten der Universität Stuttgart, die zu den heute gültigen 10 Fakultäten führte.

Architektur und Stadtplanung
Bau- und Umweltingenieurwissenschaften
Chemie
Energie-, Verfahrens- und Biotechnik
Informatik, Elektrotechnik- und Informationstechnik
Luft- und Raumfahrttechnik und Geodäsie
Konstruktions-, Produktions- und Fahrzeugtechnik
Mathematik und Physik
Philosophisch-Historische Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Tabelle 25: Fakultäten der Universität Stuttgart seit 2002

In ihren Grundzügen sind die fachlichen Einrichtungen der Universität Stuttgart nach divisionalen und die zentralen Einrichtungen nach funktionalen Unterscheidungsmerkmalen spezialisiert. Das eine Mal bestimmen die Fächer bzw. Lehrstühle und das andere Mal die Funktionen wie Bibliotheks- bzw. Informationsversorgung, Verwaltung etc. die Organisationsstruktur.

Der große Koordinationsaufwand, der an der Universität Stuttgart zur Steuerung der Resource Fläche bewältigt werden muss, kann nicht nur auf ihre Größe von rund 345.000 m² Hauptnutzfläche oder auf die rund 21.000 Studierenden und 5.000 Beschäftigten zurückgeführt werden.⁵¹⁴ Auch von der spezifischen formalen Organisationsstruktur geht ein erhöhter Koordinationsaufwand aus. Sie ist hochgradig spezialisiert und weist in den 10 Fakultäten

⁵¹² Vgl. WILLKE (2005).

⁵¹³ Vgl. KIESER UND KUBICEK (1983).

⁵¹⁴ Im Sample der Fallhochschulen zählt sie mit der Universität Heidelberg, der TU Dresden, der Leibniz-Universität Hannover, der Universität Zürich und dem King's College London zu den großen Universitäten.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

rund 140 Institute auf. Hinzukommt, dass das Ausmaß der divisionalen Strukturierung bei den Flächen umfangreich ist, d. h. die Bündelung von Flächen und Funktionen auf übergeordneten Ebenen, z. B. Fakultäten, erfolgt weniger stark, als dies an anderen Hochschulen der Fall ist. In den drei betrachteten Flächennutzungsbereichen, Werkstatt, Bibliothek und allgemeine Lehre, sind die erreichten funktionalen Organisationslösungen beschränkt. In allen drei Bereichen finden sich Mischformen oder Doppelstrukturen aus zentralen und dezentralen Flächenverfügungsstrukturen.

Flächen sind wesentlich stärker nach divisionalen Kriterien in der Regel der einzelnen Professur zugeordnet, als dies das Organigramm der Universität Stuttgart nahelegt. Beispielsweise verfügt nicht nur die Zentralbibliothek über entsprechende Flächen, sondern ebenso Institute oder Fachbereiche (in 2005 waren dies 124 dezentrale Bibliotheken mit zum Teil nicht erfassten Medienbeständen). Auch die allgemeinen Lehrflächen befinden sich sowohl in der zentralen als auch in der dezentralen Verwaltung.

Die allgemeine Konfiguration (Leitungssystem) ist charakterisiert von einer universitätstypischen Gliederungstiefe auf 4 Hierarchieebenen (1. HS-Leitung, 2. Fakultät, 3. Institut, 4. Professur). Aus historischen Gründen wurde in manchen Fakultäten (Fak. 4, 5, 6 und 8) auch die Zwischenebene des Fachbereichs aufrechterhalten.

Die Basis-Konfiguration der Flächenverfügungsstrukturen zeigt allerdings lediglich zwei Ebenen. Die Verantwortung für die Flächenbereitstellung liegt bei der Hochschulleitung, vertreten durch das Dezernat Technik und Bauten. Die meisten Flächen werden in Berufungsverhandlungen zwischen Professor und Hochschulleitung ausgehandelt und zugeordnet.

Abweichend hiervon sind es zum Teil auch Institute oder Fachbereiche, denen Praktikumsflächen, CIP-Pools oder Hallen zugeordnet sind. Aufgrund der geringen Leistungsspanne auf der Ebene der Institute, sind diese oft deckungsgleich mit den Professoren. Gerade in den zahlenmäßig überwiegenden Ingenieurwissenschaften handelt es sich um Ein-Professoren-Institute. Die Leitungsspanne auf der Ebene der Hochschulleitung beläuft sich unter Flächengesichtspunkten auf 311 Professuren.⁵¹⁵

Charakteristisch für die einen hohen Koordinationsaufwand produzierenden traditionellen, universitären Konfigurationsstrukturen an der Universität Stuttgart sind die geringe durchschnittliche Institutsspanne von 2,3 Professuren pro Institut und die hohe Fakultätsspanne von 14 Instituten pro Fakultät.

Die zwischengelagerten Ebenen der Fakultät oder des Fachbereichs verfügten bis dahin über keine formal verankerten Zuständigkeiten in Fragen der Flächenzuordnung, die über die Flächen des Dekanats hinausgehen. Institutsübergreifend genutzte Flächen, wie z. B. Praktikumsflächen, sind daher ebenso einzelnen Instituten zugeordnet.

Unter den gegebenen Bedingungen (flache Hierarchie, hohe Autonomie der Professoren und kleinteilige Flächenverfügungsstrukturen) haben sich eigentumsähnliche Verständnisse über die bereitgestellten Flächenressourcen entwickelt: „Natürlich wird das (gemeint sind Flächen und Räume, Anm. d. Verf.) nach wie vor als Eigentum betrachtet.“⁵¹⁶

⁵¹⁵ UNIVERSITÄT STUTTGART (2012), S. 27.

⁵¹⁶ BÄUERLEIN (2014), S. 12 f.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Prozesssteuerung

In mehreren Prozessen erfolgte die Allokation der Flächen zu den Nutzern.

- Berufungsverhandlungen
- EDV-unterstützte Belegung der zentral verwalteten Lehrräume

Berufungsverhandlungen waren von der Routine geprägt, dem Nachfolger die Flächen zu überschreiben, die sein Vorgänger bereits besaß ohne zu überprüfen, ob derselbe Flächenbedarf vorhanden ist.⁵¹⁷

Die Belegung der allgemeinen Lehrflächen (Hörsäle und Seminarräume) erfolgte auf zwei Weisen. Zum einen meldeten rund 50 Studiengangkoordinatoren ihre Lehrveranstaltungen für die zentral verwalteten Hörsäle bei der Verwaltung an. Änderungen in den Belegungen koordinierten sie überwiegend bilateral, wobei sie keine bedeutenden Veränderungen in den traditionellen Belegungen vornehmen konnten.⁵¹⁸

Zum anderen erfolgte die Belegung der dezentral verwalteten Räume ohne eine übergreifende Koordination durch die Institute bzw. Studiengangkoordinatoren. Zudem hatten sie sich für Teile der zentral verwalteten Hörsäle prioritäre Belegungsrechte einräumen lassen. Diese ergänzten die dezentral und ausschließlich von ihnen belegbaren Räume.

Die Problematik wurde offensichtlich, als eine extern beauftragte Flächenbedarfsermittlung (s. nächstes Kapitel) entgegen der Wahrnehmung der Hochschullehrer einen deutlichen Überschuss an allgemeinen Lehrflächen errechnet hatte.⁵¹⁹ In dieser Situation gab es neben den bilateralen Verhandlungen zwischen dem Rektorat/Bauverwaltung und dem Professor kein übergeordnetes Gremium, in dem auf einer transparenten, flächenbezogenen Datengrundlage über Flächenzuordnungen entschieden wurde.⁵²⁰ Systematische, bedarfsplanungsähnliche Methoden oder Berechnungen wurden nicht durchgeführt. Allerdings zeigen die bereits im Kapitel 7.6.3 geschilderten ersten Hinweise auf stichprobenartige Überprüfungen der vorhandenen Flächenausstattung bestimmter Institute ein Umdenken und ein Problembewusstsein auf.

Diese unbefriedigenden Prozesssteuerungen werden als Hauptgrund für die Einführung bzw. Weiterentwicklung der Flächensteuerung angegeben. Als Ziele wurden eine gerechte Flächenverteilung und eine Transparenz in der Flächenverteilung angestrebt. Auf operativer Ebene ging es den Akteuren darum, ein Arbeitsmittel für die Flächenbemessung zukünftiger Berufungen zu erhalten.⁵²¹ Bei den Lehrflächen ging es darum, die Herausforderung des doppelten Abiturjahrgangs erfolgreich bzw. ohne größeren Unterrichtsausfall auf den vorhandenen Flächen zu bewältigen.

⁵¹⁷ Vgl. Ebd., S. 2.

⁵¹⁸ RÖDER (2014), S. 1.

⁵¹⁹ Vgl. BÄUERLEIN (2014), S. 8.

⁵²⁰ Vgl. Ebd., S. 3.

⁵²¹ Vgl. Ebd., S. 1.

Phase 2: Externe Begutachtung

Die Entwicklung bzw. Implementation alternativer Flächensteuerungsstrukturen und -prozesse gehen an der Universität Stuttgart zurück bis in die Jahre 2004/05. Wie oben bereits beschrieben, begannen die Überlegungen mit der Weiterentwicklung der IT-gestützten Raum- bzw. Flächeninformationssysteme bereits im Kontext der Arbeitsgruppe des MWK/LRK. Ziel war die Integration der verschiedenen flächenbezogenen Insellösungen und ihre Verknüpfung mit anderen Personal- und Kosten-Controlling- sowie Lehrraumverwaltungsprogrammen. D. h. die ursprüngliche Zielsetzung war es, ein prozessunterstützendes, EDV-gestütztes Hilfsmittel zu entwickeln.

In 2008 wurde die HIS GmbH⁵²² mit der Erstellung eines Gutachtens zum Flächenbedarf und -bestand der Universität Stuttgart sowie der Entwicklung von fortschreibungsfähigen Bedarfsplanungstools beauftragt. Fertiggestellt wurde das Gutachten im Frühjahr 2010. Übergeben wurden drei Teile:

- Ein gutachterlicher Band⁵²³, der die Ergebnisse der Flächenbedarfsplanung für die fachlichen und zentralen Einrichtungen darstellt. Im Ergebnis wurde ein leichter Flächenüberschuss insgesamt von ca. 3 % mit deutlichen Überschüssen und Defiziten zwischen Fakultäten und auch zwischen Nutzungsbereichen festgestellt, beispielsweise war der Bürobereich überschüssig und die Laborflächen mehrheitlich defizitär.
- Eine Beschreibung des entwickelten Flächenmanagement-Konzepts⁵²⁴ mit Beschreibungen der zentralen Instrumente und neu konzipierten Prozesse, z. B. für Neuberufungen. Vorgeschlagen wurden ein regelmäßiges Flächencontrolling, Verfügungspoolflächen in der Verantwortung der Dekane, sowie ein monetärer Bonus/Malus-Steuerungsanreiz zur Anpassung der Bestände an den Flächenbedarf der Einheit. Letzterer sollte auf der Institutsebene ansetzen.
- Excelbasierte, fortschreibungsfähige Flächenbedarfsplanungstools für Fakultäten/FB, Institute, Lehrstühle, Dekanate, Verfügungspools inklusive eines Handbuchs mit der Methodik der Flächenbedarfsermittlung.⁵²⁵

⁵²² Der Verfasser war als Projektleiter in die Implementation eingebunden.

⁵²³ KASPER ET AL. (2010c).

⁵²⁴ KASPER ET AL. (2010b).

⁵²⁵ KASPER ET AL. (2010a).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

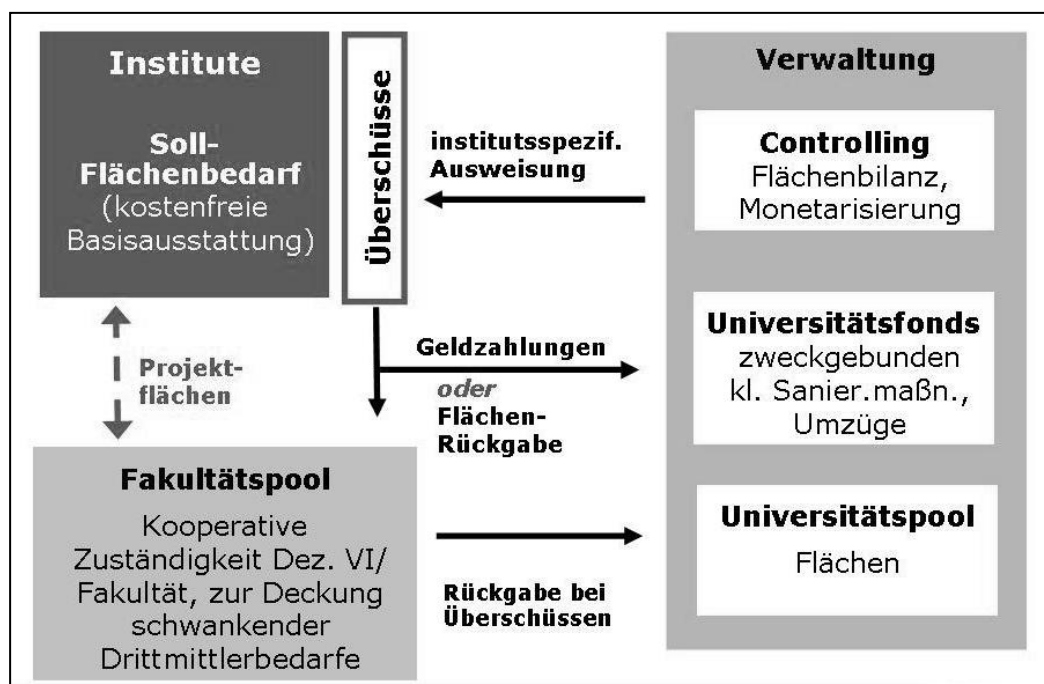


Abbildung 60: Flächengovernance: Institute, Verfügungspool und Flächencontrolling

Seitens des Gutachters wurde als zentrale Steuerungsebene die Fakultät bzw. der Fachbereich vorgeschlagen, um den enormen Koordinationsaufwand der „Detailsteuerung“ auf der Ebene der Institute durch eine weitere Gliederungsstufe einzugrenzen. Ebenso sollten die Effizienzvorteile funktionaler Spezialisierung bei Flächen mobilisiert werden, die nicht nur von einem Institut genutzt werden können.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Gutachtens war die Konfiguration der Kompetenzen in Flächenfragen an der Universität Stuttgart jedoch noch unverändert zweistufig (Hochschulleitung – Professur) und Fakultäten bzw. Fachbereiche konnten nicht durchgängig als entscheidungsstarke Ebene gegenüber den Professoren und Instituten angesehen werden.

Phase 3: Eigene Aktivitäten

Nachdem die im Gutachten enthaltenen Ergebnisse der Bedarfsplanung und die Empfehlungen für neue Flächenmanagementstrukturen und -prozesse im Frühjahr 2010 übergeben wurden, setzte die Universität Stuttgart die Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse fort. Der externe Gutachter wurde durch einen Beratervertrag in den Prozess eingebunden.

Neue Hochschulgovernance: Stärkung der Fakultäten

Im Nachgang zum gutachterlichen Prozess fanden zwei bedeutende Veränderungen an den Rahmenbedingungen statt. Zum einen stellte der Rektor die ursprünglich anvisierte Monetarisierung der Flächenbilanzen zurück. Zum anderen waren es die strategischen Überlegungen der Hochschulleitung im Sommer 2012 zur Stärkung der Fakultäten innerhalb der Hochschulgovernance. In der Pressemitteilung des Rektors heißt es unter Punkt 2: „Weiterentwicklung der Führungsstruktur, klare Leitungsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Transparenz. Als Brückenfunktion zwischen dem Rektorat und den Fakultäten wird ein Erweitertes Rektorat eingerichtet, bestehend aus den (stimmberechtigten) Rektorsmitgliedern und den (beratenden) zehn Dekanen. Das Erweiterte Rektorat ist zuständig für Strukturfragen, Ent-

wicklungs- und Strategieplanung, Hochschulverträge und Wirtschaftsfragen. Klare Verantwortlichkeiten in den Leitungsstrukturen, definierte und effiziente Prozesse, Transparenz und Kommunikation werden aufgezeigt und eingeführt. Die Rolle der Dekane und Fakultätsvorstände wird damit gestärkt.“⁵²⁶

Diese Erweiterung der Entscheidungsstrukturen bot auch für die Weiterentwicklung der Flächensteuerung die Chance, die Verantwortung für die Ressource Fläche verstärkt zu dezentralisieren und die identifizierte Schwachstelle der bilateralen Steuerung der Flächenressourcen an der Fakultätsebene vorbei zu überwinden. Die starke Stellung der Professoren im Verhältnis zur schwachen Position der Fakultäten wurde als hinderliche „Tiefenstruktur“ erkannt, die die Flächensteuerung an der Universität Stuttgart bis dahin noch erschwerte.

Dezentrale Verantwortung für die Raumdatenbankaktualisierung

Aufgrund des umfangreichen Flächenbestands und der damit verbundenen Aufgabe der Datenbankpflege sollten die entsprechenden Strukturen und Prozesse verbessert werden. Ziel war es, die Nähe der Nutzer zu den tatsächlichen Räumen und ihre größere Kenntnis von Veränderungen zu nutzen. Dazu sollten neue, dezentrale Verantwortungsstrukturen für die Aktualität der Raumdatenbank geschaffen und ein neuer Prozess der Datenbankpflege technisch ermöglicht sowie operativ verankert werden.

In der Vorbereitung dazu fanden Gespräche zwischen Vertretern des Dezernats Technik und Bauten und des Finanzdezernats statt, um mögliche Anknüpfungspunkte aber auch Überschneidungen zur hochschulischen Kosten- und Leistungsrechnung auszuräumen. Deutlich wurde, dass Flächen in der Kosten- und Leistungsrechnung der Universität bereits auf der Grundlage der Kostenflächenarten-Methode verrechnet wurden.⁵²⁷ Festgehalten wurde, dass das entwickelte Bonus/Malus-System Nutzungsentgelte in Analogie zur KFA-Methode bildet, jedoch in Nutzungsbereichen berechnet und nicht raumscharf vorgeht, wie dies die hochschulische KLR macht.

Ein Mitarbeiter des Dezernats Technik und Bauten entwickelte eine eigene Datenbank, „FLABUS“, mit der die Zugriffsrechte und die Aktualisierungen der Zuordnungen der verschiedenen Attribute organisiert werden sollten. Am 06.03.2012 wurde dann ein „Raumworkshop“ durchgeführt. Eingeladen waren alle Dekane und Fakultätsmanager der Universität. Einleitend wurden Zielsetzung und Konzeption des Flächenmanagements in Erinnerung gerufen, um dann die hochschuleigene Raumdatenbank zu präsentieren und zu erläutern. Fachbereiche und Fakultäten sollten dezentrale Zugriffsrechte auf die Daten erhalten. Dazu wurde während des Workshops zum einen das Tool selbst erläutert und zum anderen eine Einführung in die Verschlüsselungssystematik der Raumnutzungsarten des Statistischen Bundesamtes⁵²⁸ gegeben. Bereits während des Workshops wurde die komplexe Verschlüsselungssystematik problematisiert. Die Fachvertreter befürchteten aufgrund des erforderlichen fachlichen Know-How nicht in der Lage zu sein, im umfangreichen Raumnutzungsartenkatalog die richtigen Zuordnungen vorzunehmen.

⁵²⁶ RESSEL (2012), S. 1–2.

⁵²⁷ Vgl. GERKEN ET AL. (1997).

⁵²⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2005).

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Die Implementierung des neuen Prozesses zur Datenbankaktualisierung erforderte dann die Lösung datenschutzrechtlicher Anforderungen. Sie wurde mit der im Folgenden beschriebenen Weiterentwicklung der Bedarfsplanungen verknüpft.

Weiterentwicklung der Bedarfsplanungstools

Auch die Weiterentwicklung des Bedarfsplanungstools folgt der Logik zum einen der Entwicklung alternativer Prozesse, in die es als Hilfsmittel zur Flächenzuordnung auf der Ebene der einzelnen Professur eingeordnet wurde. Zum anderen der Unterstützung neuer Strukturen, hier der Modernisierung der Konfiguration durch die Stärkung der Verantwortung der Fakultäten bzw. Fachbereiche, für die bedarfsgerechte Ressourcenausstattung der einzelnen Institute.

Die Aktualisierung der Flächenbilanzen der Fakultäten war davon geprägt, operative Schwierigkeiten mit den excelbasierten Bedarfsplanungsmappen zu korrigieren und dabei an die Bedürfnisse der Anwender anzupassen. Im Kern fand ein Know-How-Transfer statt, der die hochschulinternen Flächenmanager mit anwendungsspezifischem Wissen versorgte. Zugleich wurde deutlich, dass die excelbasierten Tools ein Verständnis der Bedarfsplanungsmaterie von ihren Anwendern erfordern. Diese Anforderung resultierte aus der Übernahme der komplexen, differenzierten Bedarfsplanungsmethodik in das Flächenmanagement. Die vorhandene Bekanntheit und Transparenz der Berechnung sollten zur Absicherung der Akzeptanz des Verfahrens insgesamt beibehalten werden.

Nach den Weiterentwicklungen am Bedarfsplanungstool sollten die Flächenbilanzen ursprünglich bereits im Herbst 2012 aktualisiert werden. Dieser Implementationsschritt musste jedoch ins Jahr 2013 verschoben werden, weil die Position des Flächenmanagers neu besetzt werden musste.

Die Einarbeitung des neuen Flächenmanagers wurde dann um die Analyse der in den Bemessungen verwendeten Flächenfaktoren erweitert. Ziel war ihre Angleichung an die Landesstandards. Im Ergebnis wurden daraufhin Flächenfaktoren im Bürobereich abgesenkt.

Der Implementationsprozess wurde in 2013 mit der Aktualisierung der Bedarfsplanungen für die zehn Fakultäten fortgesetzt. Als ein Element der Einführungsstrategie hatte man sich entschlossen, sowohl die Methodik der Bedarfsplanung als auch den Prozess zur Aktualisierung der Raumdatenbank durch die Institute einem Pre-Test zu unterziehen. Ausgewählt für diesen Test wurden zwei Fakultäten mit jeweils zwei Fachbereichen: die Fakultät 4 Energie-, Verfahrens- und Biotechnik und die Fakultät 5 Informatik, Elektrotechnik und Informationstechnik. Hauptgründe für die Auswahl waren das hohe Engagement der Akteure, ihr Ansehen innerhalb der Universität und die tendenziell höhere Komplexität der Berechnungsmethodik, da es sich um ingenieurwissenschaftliche Fachbereiche handelt.

Der Pre-Test wurde in 3 Phasen konzipiert. Nachdem die ausgewählten Fakultäten ihr Einverständnis gegeben hatten, wurden ihnen der geplante Prozess und die aktualisierten Bedarfsermittlung für die jeweils enthaltenen Fachbereiche erläutert. Die fachlichen Anforderungen an die Aufgabe, die Raumdatenbank eigenständig zu aktualisieren, wurden für die Institute dadurch reduziert, dass den nutzenden Einrichtungen zwar zu aktualisierende Raumlisten im Excelformat zugeschickt wurden. Überprüft und gegebenenfalls neu zugeordnet werden sollten aber lediglich ein reduziertes Set an Informationen: Die Raumnummern, die örtliche Benennung des Raumes und die Kostenstelle. In einem zweiten Durchgang soll-

ten dann örtliche Begehungen die Zuordnung der Raumnutzungsarten bzw. der Ausbauart klären. Die Verantwortung für die fachliche Richtigkeit dieser Zuordnungen lag beim Dezernat Technik und Bauten.

Hörsaalmanagement

Bereits vor den Auslastungsuntersuchungen durch das Land (vgl. Kapitel 7.5.3) hatte die Universität einen Hörsaalmanager eingestellt, um die Optimierungsmöglichkeiten in diesem Nutzungsbereich auszuschöpfen und die Belastung durch die anstehenden doppelten Abiturjahrgänge besser zu bewältigen. Dieser konnte sich bei den Veränderungen, die er auslöste, auf den Rückhalt des Rektorats berufen.

Verändert wurden sowohl die Verfügungsstrukturen bzw. Belegungsrechte über bestimmte Lehrräume als auch die Prozesse zur Erstellung des akademischen Stundenplans. Dieser fokussierte auf die Lösung der Belegungsengpässe bei den großen Veranstaltungen. Dazu fand einmal eine Reduzierung der prioritären Belegungsrechte der Physik bei einem der sehr großen Hörsäle für experimentelle Vorlesungen statt. Ebenso wurden weitere prioritäre Belegungsrechte anderer Fächer an bestimmten Räumen aufgelöst. Durch eine zusätzliche Optimierung der von der Physik geblockten Zeiträume für Aufbauarbeiten und Vorlesungen konnten in Summe drei halbtägige Belegungsblöcke pro Woche hinzugewonnen werden. Ebenso verändert wurden die regulären Vorlesungszeiten. Sie wurden um den abendlichen Block von 17:30 bis 19:00 Uhr ausgeweitet.

Zur Erstellung des akademischen Stundenplans wurden dann alle vorhandenen Belegungen in der Reihenfolge ihrer Größe (nach Klassen) auf der Grundlage von Hörsaalprognosezahlen überprüft und im Bedarfsfall verändert. Für die Neuplanung wurden einige neue Belegungsregeln aufgestellt, z. B.: soweit möglich Beibehaltung der Zeitslots, strikte Beachtung der Übereinstimmung von Planzahl und Platzangebot, strikte Beachtung der Überschneidungsfreiheit der Studiengänge, Nichtberücksichtigung persönlicher Präferenzen der Dozenten. In Problemfällen wurden Veranstaltungen entweder geteilt oder per Videotechnik in einen anderen Raum übertragen. Die Neuplanung wurde mit den Studiengangkoordinatoren sowie bei unbeliebten Verlagerungen (z. B. aus Vaihingen nach Stadtmitte) auch mit den Dozenten abgestimmt.

In einem nächsten Schritt wurden die Dozenten aufgefordert, alle Veranstaltungen in das EDV-gestützte Belegungsprogramm einzustellen, wodurch die dezentralen Lehrräume für andere Dozenten ‚sichtbar‘ und per Belegungsantrag an das Institut auch für institutsfremde Dozenten nutzbar wurden.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.6.5. Effekte/Auswirkungen der Steuerungsmodelle

Die Effekte und Auswirkungen des Implementationsprozesses auf das Flächenmanagement der Akteure an der Universität Stuttgart, sollen anhand qualitativer Einschätzungen und - wo dies möglich ist - aufgrund quantitativer Daten beschrieben werden. Wie eingangs bereits erwähnt sollen die Veränderungen der gesamten Flächengovernance charakterisiert werden.

Liegenschaftspolitische Rahmenbedingungen: Der Einfluss des Landes

Der Einfluss der landesseitigen Aktivitäten und insbesondere die im Solidarpakt II geschlossene Vereinbarung, ein hochschulinternes Flächenmanagement zu implementieren wurde an der Universität Stuttgart nicht als direkter Zwang, sondern als genereller Rahmen bewertet.⁵²⁹

Dieser generelle Rahmen wurde als von finanziellen Engpässen und Sparmaßnahmen geprägt interpretiert. Im Vergleich zwischen Bau- und Personal- sowie Sachmitteln nahmen die Baumittel eine Sonderstellung ein: „... gerade bei Personal, und auch bei Geld, [waren] die Faktoren, die von außen aufgezwängt wurden, viel drastischer. Also es gab den Solidarpakt, der das Geld festgeschrieben hat. Im Bereich der Stellen gab es die ‚Zukunftsoffensive‘. Im Rahmen des Solidarpakts hat sich die Uni ganz klar zu Personalreduzierungen verpflichtet. D. h. es waren äußere Faktoren da, die einfach zu einer Steuerung und zu einer Transparenz gezwungen haben. Im Bereich der Fläche war das, meines Erachtens nach, gar nicht der Fall. 2003 versuchte der AfB erstmals, mit dem landesweiten Flächencontrolling zu beleuchten, wer wie viel Fläche hat.“⁵³⁰

Dem „Flächencontrolling des AfB“ wird allerdings eine bedeutsame Wirkung zugeschrieben, weil es das Verhältnis der Universität zu ihrer Systemumwelt mit einem Ergebnis irritierte, das als ungerechtfertigt wahrgenommenen wurde und auf das man reagieren wollte. Dadurch wirkte das Flächencontrolling als An Schub für den hochschulinternen Implementationsprozess.⁵³¹ In der Wahrnehmung der universitären Akteure wurden die hohen drittmittel-induzierten Flächenbedarfe von der Berechnungsmethodik des AfB unterschätzt.

Stärkung der dezentralen Steuerungsebene Fakultät/Fachbereich durch Verfügungspools

Die schwerpunktmäßig divisionale Flächenverfügungsstruktur und die gleichzeitig hinsichtlich der Flächen prägende zweigliedrige Leitungssystematik (Rektorat – Professur) belastete die Flächensteuerung durch den mit der enormen Leitungsspanne von ca. 140 Instituten einhergehenden Steuerungsaufwand. Die in Berufungsverhandlungen einmal zugesagten Flächenressourcen blieben zumeist unhinterfragt und entwickelten sich im Selbstverständnis der Akteure zu eigentumsähnlichen Überlassungen, die von Jahr zu Jahr fortgeschrieben wurden. Begünstigend kommt hinzu, dass keine Transparenz über die Flächenressourcen unter den Akteuren vorhanden war.

Als Überwindung der hemmenden Ordinarienstruktur wird die Weiterentwicklung und Stärkung der Rolle der Dekane, Fakultäts- und Fachbereichsmanager innerhalb der Flächen-

⁵²⁹ Vgl. BÄUERLEIN (2014), S. 1.

⁵³⁰ Ebd., S. 3.

⁵³¹ Vgl. Ebd., S. 2.

governance gesehen. Ihre Rolle hat sich dahingehend verändert, dass sie vor allem im Kontext der Berufungsverhandlungen die angebotenen Steuerungsinstrumente der Bedarfsplanungsmappen und der Fakultätspools nutzen, um sich eine „Atmungsmasse“ für kurzfristige Anforderungen und fakultätsspezifische Zielsetzungen zu erwirtschaften.⁵³²

Abbau divisionaler Flächenverfügungsstrukturen

Auch bei den als suboptimal festgestellten divisionalen Zuordnungen von gemeinschaftlich nutzbaren Flächen finden Verbesserungen statt. Eingebettet in umfassendere Sanierungsmaßnahmen werden die Werkstattflächen mehrerer Fakultäten arrondiert.⁵³³ Dieselbe Strategie wird auch für Fachbereichsbibliotheken angestrebt, wenngleich die begrenzten Handlungsmöglichkeiten und langen Realisierungszeiträume für diesen strategischen Ansatz bedauert werden.⁵³⁴

Und auch die erreichte Transparenz über die dezentralen Lehrflächenausstattungen schwächt ebenfalls die divisionalen Verfügungsstrukturen, weil das Wissen um die freien Ressourcen, ihre Nutzung ermöglicht.

Berufungsverhandlungen

Zwar wurde die grundlegende Struktur der Flächenzuteilung in Form der Berufungszusagen an der Universität Stuttgart mit dem enormen Koordinationsaufwand angesichts von rund 310 Professuren nicht verändert. Die Akteure optimierten jedoch den Prozess, in dem sie ein softwareähnliches Bedarfsberechnungstool installierten, um den Aufwand durch ein standardisiertes, technisches Hilfsmittel zu reduzieren. Dessen bedarfsorientierte Grundlage und objektive Bemessung wurde mehrheitlich begrüßt, „weil man einfach erkannt hat, dass man dieses Erbhofdenken überwinden muss. Da gab es ja nur wenige Gewinner und viele Verlierer. Denn die Anzahl der wirklich großen Institute, der wirklich starken Institute war ja deutlich geringer als die der Übrigen. Die Akzeptanz, dass man das angeht und diese leidige Diskussion um einzelne Räume aufgibt und eine generelle Berechnungsmethode hernimmt, die ist da.“⁵³⁵

Bedarfsplanungstool

Die Bewertung des übergebenen Bedarfsplanungstool weist zwei Aspekte auf. Zum einen wird die Akzeptanz des Tools bei den Akteuren und der damit einhergehende Hinzugewinn an Selbststeuerungsfähigkeit und die erstmals geschaffene Transparenz in den flächenbezogenen Daten begrüßt.⁵³⁶ Für realistisch wird es gehalten, dass die Ressourcenausstattungen der Fakultäten bald fakultätsübergreifend bekannt gemacht werden. Insgesamt wird es als „Kulturänderung“ interpretiert, dass eine „Transparenz einmal in den Daten und Transpa-

⁵³² Vgl. BÄUERLEIN (2014), S. 7–8.

⁵³³ Vgl. Ebd., S. 11.

⁵³⁴ Vgl. Ebd., S. 12.

⁵³⁵ Ebd., S. 11.

⁵³⁶ Vgl. Ebd., S. 6–7.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

renz auch in der Berechnung⁵³⁷ erreicht wurde. Die Berechnungen genießen Akzeptanz und werden auch vom Rektor angewendet.

Der andere Aspekt betrifft die Bedienerfreundlichkeit des Tools. Es werden höhere Ansprüche formuliert: „... ich [würde] zunächst mal den Anspruch stellen, dass das Arbeitsmittel noch bedienerfreundlicher wird und das es vor allen Dingen sich besser mit den übrigen Datenquellen der Hochschule verknüpft.“⁵³⁸

Ein Ergebnis der Übertragung des Bedarfsplanungstools in den hochschulinternen Steuerungskontext war es, dass die Flächenfaktoren nicht mehr auf der gutachterlichen Grundlage basierten, sondern an die normativen Vorgaben des Landesministeriums angepasst wurden. Daraufhin wurden Flächenfaktoren im Bürobereich abgesenkt, was zu einer Reduzierung des Flächenbedarfs geführt hat.

Belegungsmanagement der allgemeinen Lehrflächen

Die Veränderungen des Belegungsmanagements der allgemeinen Lehrflächen werden positiv bewertet. Es sind vor allem die Installierung eines mit größeren Kompetenzen ausgestatteten Hörsaalmanagers und die Installierung eines Campusmanagementsystems, mit denen eine aktive Steuerung und eine Transparenz der Räume erreicht wurden.⁵³⁹

Bonus/Malus bzw. Monetarisierung

Obwohl die Monetarisierung durch die Hochschulleitung zurückgestellt wurde, wird sie als sinnvoll bewertet. Zugleich wird aber auch eingeräumt, dass die Strukturen und die Steuerungsrationalität noch nicht vorhanden sind: „Langfristig würde ich mir wünschen, dass man die Fläche nach ihrem Preis in Rechnung stellt. Dafür fehlen an der Uni Stuttgart einfach noch die grundlegenden Strukturen. [...] Wir haben hier generell noch nicht die Struktur und auch nicht die Mentalität, dass man für Leistungen etwas verlangt und einen Geldfluss bringt. [...] Wenn man dazu käme, Leistungen in einen Geldfluss einzubinden, dann könnte man wirklich Effizienz heben.“⁵⁴⁰

Knappheit als Erfolgsbedingung

Die Auswirkungen hinsichtlich der Reichweite des weiterentwickelten Flächenmanagements werden differenziert bewertet und die tatsächliche Knappheit der Ressource Fläche als Erfolgsbedingung bewertet: „Ich meine, Raumhandel und Modellkonzepte machen ja nur dann Sinn oder werden auch nur dann wirklich gelebt, wenn ein Mangel da ist. Und wenn der Mangel so ist, dass er mich auch zum Handeln zwingt. Im Bereich der Praktikaflächen ist dieser Mangel offensichtlich noch nicht angekommen. Anders ist das im Bereich der allgemeinen Projektflächen, Laborflächen, Büroflächen. Durch die vielen Drittmittelprojekte, Sonderforschungsprojekte und Industrieraufgaben hat - glaube ich - dieser Druck schon dazu

⁵³⁷ Vgl. BÄUERLEIN (2014), S. 10.

⁵³⁸ Ebd., S. 16 f.

⁵³⁹ Vgl. Ebd., S. 9.

⁵⁴⁰ Ebd., S. 17 f.

geführt, dass man die Verfügungspools auf der Fakultätsebene akzeptiert und sie auch nutzt. Da ist auch diese Spielmasse anerkannt.“⁵⁴¹

D. h. der Erfolg hochschulinterner Flächensteuerungsmodelle wird explizit von Knappheitsbedingungen abhängig gemacht. Wo diese nicht vorhanden sind, erzielen mögliche Modelle nicht ihre Wirkung.

7.7. Erfahrungen aus der Implementierung der Flächensteuerungsmodelle

Das folgende Kapitel fasst die Erfahrungen aus der Implementierung der Modelle in den drei analysierten Fallstudien zusammen. Zusätzlich wird ein quantitativer hochschulübergreifender Vergleich der Flächenbedarfe, die die Modelle als Steuerungsvorgaben formulieren, angesichts der vorhandenen Flächenbestände unternommen.

Abstrahiert werden soll im Folgenden zwar von den hochschulspezifischen Rahmenbedingungen, trotzdem ist ihre Bedeutung zu betonen. Die Entwicklungsgeschichte - bei den ost-deutschen Hochschulen insbesondere ihre Gründungsgeschichte - sind wichtige Faktoren, vor deren Hintergrund die Akteure alle Flächensteuerungsvorhaben interpretieren. Kontinuierliches Wachstum und stetige Ausbauplanungen erschweren z. B. den Blick für binnenorientierte Optimierungsbedarfe, weil z. B. Überschüsse nahezu nicht denkbar werden. Hochschulneugründungen mit provisorischen Unterbringungen und anschließend deutlicher Entspannung bei den Flächen profitieren von einer guten Flächenausstattung und einer größeren Selbststeuerungsfähigkeit der eigenen Organisationsstrukturen.

7.7.1. Einfluss der liegenschaftspolitischen Rahmensetzungen auf den Implementationsprozess

Die Weiterentwicklungsprozesse der Flächensteuerung an den drei untersuchten Hochschule greifen die landespolitischen Vorgaben, die ab der Jahrtausendwende das Thema Flächeneffizienz verstärkt aufgreifen, konsequent auf. Die Hochschulvertreter orientieren sich z. B. an detaillierten Bedarfsberechnungen des Landes und an den gesetzlichen Vorgaben, wenn diese explizit ein Flächenmanagement einfordern.

Die Länder intervenieren jedoch unterschiedlich stark in die Hochschulen. Während Sachsen-Anhalt mit Landesstrukturplanungen bedeutende inhaltliche und strukturelle Vorgaben für die Hochschulen des Landes setzt, werden die Rahmensetzungen in Baden-Württemberg nicht als direkter Zwang, sondern als genereller Rahmen bewertet. In Sachsen-Anhalt führte die neue Strukturplanung dazu, dass die Einführung eines neuen Flächensteuerungsmodells zunächst ausgesetzt werden musste, bis sich die neuen fachlichen Strukturen der Primärprozesse Forschung und Lehre soweit geklärt haben, dass auch die Flächenstrukturen nachziehen können. Gemeinsam ist den Hochschulen jedoch, dass sie diese Impulse als Einsparstrategien interpretieren.

In beiden Bundesländern sind die Investitionskostenzuschüsse seit mehreren Jahren gedeckelt, so dass die Hochschulen an der Effizienz ihrer Flächenbewirtschaftung in geringem Umfang partizipieren. An zwei der drei Hochschulen wird dies explizit als Argument für die eigenen Steuerungsbemühungen genannt.

⁵⁴¹ BÄUERLEIN (2014), S. 13 f.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Bemerkenswert ist, dass Sachsen-Anhalt die Eigenständigkeit der Hochschulen in Bau- und Flächenmanagementangelegenheiten als Voraussetzung für die Eigentümerschaft über die Immobilien formulierte. Aus dieser Anforderung resultierte der Weiterentwicklungsimpuls bei den Hochschulen zu dem kooperativen „Verbundvorhaben“ zur Einführung einer monetären Flächensteuerung.

Die Implementation flächenbedarfsbasierter Steuerungsmodelle steht im Spannungsfeld zwischen der hochschulinternen Mobilisierung von Flächen oder der Legitimation von Flächenbeständen gegenüber Ministerien. Die Hochschulen positionieren sich gezielt mit eigenen Modellen und Berechnungen gegenüber denen der Länder und versuchen angesichts der bestehenden Informationsasymmetrie und Anreizstruktur, die vorhandenen Flächenausstattungen zu legitimieren oder auszuweiten. Stellen landesseitige Flächenvorgaben klare Ressourcengrenzen, entwickeln die Hochschulen anspruchsvolle und effektive interne Modelle, wie das Beispiel des Hörsaalmanagements an der Universität Stuttgart zeigt.

Alle internen Modelle verfahren nach der Strategie, landesseitige Vorgaben in die Hochschule hinein zu übernehmen, weil sich dadurch ein geringerer Legitimationsbedarf für die implementierten Steuerungsmechanismen ergibt.

Als Kernstück der Implementationsprozesse in den dokumentierten Fällen stellt sich eine Transparenz schaffende Flächenbedarfsplanung dar. Die Effekte dieses Planungs- bzw. kontinuierlichen Controllingverfahrens basieren auf der Bereitstellung von Informationen über die Flächenausstattung an die verantwortlichen Akteure für eine rationale Steuerung der Resource Fläche.

7.7.2. Einfluss der Organisationsstrukturen

Abgesehen von den aus den verschiedenen Größenordnungen der drei Fallhochschulen resultierenden unterschiedlich komplexen Steuerungsanforderungen lassen sich weitere grundlegende organisatorische Unterschiede mit direkten Konsequenzen für die Flächensteuerung benennen.

Organisatorischer Ausgangspunkt der Steuerung ist in allen Fällen die Hochschulleitung, vertreten durch den Kanzler und die unterstützende Verwaltung. Dieses Grundkonzept der klassischen hierarchischen Organisation wird ergänzt durch Formen dezentraler Ressourcenverantwortung in Fakultäten und Fachbereichen, so dass hochschulspezifische Governance settings entstehen.

Eine starke Stellung der dezentralen Organisationsebene hinsichtlich ihrer Binnensteuerungsfähigkeit wird als wichtige Voraussetzung erachtet. Während die Selbststeuerungsfähigkeit der Fachbereiche bei der beteiligten Hochschule Magdeburg-Stendal als gegeben betrachtet werden kann (3-Ebenen-Gliederungstiefe), wird diese Frage hinsichtlich der Fakultäten bei der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg bereits diskutiert: „Die müssten eigentlich viel mehr befähigt werden, selber ihren Flächenbestand zu bewegen, zu optimieren. Dazu brauchen sie aber einen starken Dekan, einen Dekan, der sich traut, das durchzusetzen.“⁵⁴² Bei der Universität Stuttgart schließlich wurde die enorme Leitungsspanne bzw. hohe Anzahl an steuerungsrelevanten Instituten an der Universität insgesamt als Weiterentwick-

⁵⁴² BÄUERLEIN (2014), S. 13 f.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

lungshemmnis für die Flächensteuerung erkannt und mit einer Initiative seitens der Hochschulleitung versucht zu überwinden.

Als problematisch erweist sich dabei in allen drei Fällen, dass die einmal einer Professur zugesagten Flächen in den allerwenigsten Fällen mobilisierbar sind und sich im Gegenteil „Erbhöfe“ bzw. als Eigentum interpretierte und nicht mehr bedarfsgerechte Flächenstrukturen verfestigen. Diese aufzubrechen, wird zum Ziel in allen Implementationsfällen. Während den Steuerungsbemühungen an der einen Universität wiederum Grenzen seitens der als „stark“ bezeichneten Fakultäten gesetzt werden, so ist das Ziel der anderen Implementationsstrategie im anderen Fall vielmehr die gezielte Stärkung der Fakultätsebene durch die Überlassung von eigenen Steuerungsinstrumenten und Handlungsmöglichkeiten, wie den Fakultätspools.

Hinsichtlich der organisatorischen Bedingungen für die Implementation von Flächensteuerungsinstrumenten konnte

- die Hochschule Magdeburg-Stendal auf förderlichen Strukturen aufbauen: 3-Ebenen Gliederungstiefe, hohe Fachbereichsspanne (bzw. Leitungsspanne oberhalb der Professur 18), weitgehend funktional zentralisierte Nutzungsbereiche, lediglich die Seminarräumen sind dezentralisiert.
- Die Otto-von-Guericke Universität konnte bei einer Gliederungstiefe auf vier Ebenen den Koordinationsaufwand dadurch reduzieren, dass sie eine für Universitäten vergleichsweise hohe Anzahl an Professuren in Instituten (Leitungsspanne oberhalb der Professur 6) und dadurch ermöglicht eine geringe Anzahl von Instituten in einer Fakultät (ca. 5) bündelt. Ihre Flächenverfügungsstrukturen sind jedoch bei Werkstätten und Seminarräumen divisional bzw. dezentral organisiert.
- Die Universität Stuttgart führte neue Flächensteuerungsmechanismen unter erschwerten Bedingungen ein, weil sie sowohl von einer enormen Koordinationsaufwand bedeutenden niedrigen Institutsspanne (ca. 2 Professoren/Institut), als auch von einer Gliederungstiefe von 4 bis 5 Ebenen ausgehen musste. Auch in potenziell zentralisierbaren Nutzungsbereichen (Werkstätten, Seminarräume, Bibliotheken) ist sie divisional organisiert. Zudem stellt sie eine der im Sample vertretenen sehr großen Universitäten dar.

Die Größe der Hochschule, die Komplexität der Organisationsstruktur (definiert über die Anzahl der zu steuernden Organisationseinheiten) und der daraus resultierende Controllingaufwand stellen bei sehr großen Hochschulen eine kritische Herausforderung dar. Kleine Hochschulen können sich aufwändigere Bemessungsverfahren „leisten“ und dadurch von deren größerer Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz bei den Nutzern profitieren. Für größere Universitäten mit vielen Bemessungseinheiten können daraus enorme Arbeitsbelastungen entstehen.

Alle drei dokumentierten Beispiele zeigen, dass die Zeiträume für die Implementation neuer Flächensteuerungsinstrumente mehrjährig sind. Die Einführungsdauer betrug vom Senatsbeschluss zur Entwicklung eines Modells bis zu seiner Einführung in einem Fall drei Jahre. Im zweiten Fall wurde die Einführung nach 3,5 Jahren Entwicklung zunächst ausgesetzt und im dritten dauert der Implementationsprozess ab der initialen Bedarfsplanung bereits sechs Jahre.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.3. Flächeneigenschaften

Die Systematiken, mit denen die Hochschulen die Eigenschaften der Flächen in den eigenen EDV-Systemen erschließen, haben sich im Laufe der Implementationsprozesse weiterentwickelt. In einer Hochschule wurde der vorhandene dreistellige RNA-Nutzungscode auf den vierstelligen NC-Code umgestellt, wozu eine gesonderte Begehung und Erfassung der Räume erforderlich war. Eine weitere Hochschule plant diesen Umstellungsprozess.

Während in zwei Fällen die Nutzungsbereichsdefinitionen hinsichtlich ihres Differenzierungsgrades bereits an parametergesteuerte Bedarfsplanungen anschlussfähig sind und dadurch detaillierte Aussagen zur Bedarfsgerechtigkeit der Flächenausstattung ermöglichen, zeigen die Bilanzen der dritten Hochschule einen geringen Differenzierungsgrad. Hier wurden die aus dem Jahr 1997 stammenden Nutzungsbereichsdefinitionen von GERKEN ET AL. stark gebündelt, so dass lediglich drei Nutzungsbereiche übrig blieben.

Da in allen drei Hochschulen monetäre Steuerungsverfahren in Planung oder Betrieb sind, konnten die Gewichtungsfaktoren bzw. Spreizungsfaktoren verglichen werden, mit denen die Entgelte in den Nutzungsbereichen ermittelt werden.

Gewichtungsfaktoren/ Quellen	1-Hörsäle	2-Seminare	3-Rechnerräume	4-Bibliothek	5-Büro	6-Labor	7-Praktikum	8-Hallen, Schwerlab.	9-Werkstätten	10-Lager, Archive	11-Sonstiges
Ritter/Hansel (2005)	1,5	1	1	1,5	1	2	2	k.A.	1	0,4	
Fallhochschule A	2,3	1,1	3,4	2,7	1,1	3,0		1,9	0,7	0,7	2,1
Fallhochschule B	1,5	1,0	s. NB 7	k.A.	1,0	3,0	2,0	1,0	1,5	0,5	0,5
Fallhochschule C		1,5		1,0				3,0			k.A.

Tabelle 26: Gewichtungsfaktoren monetärer Steuerungsmodelle

Interessant sind die deutlichen Abweichungen bei den Gewichtungsfaktoren zwischen den Hochschulen. Ausgehend von nahezu identischen Gewichtungsfaktoren zum Beispiel bei Büro- und Seminarraumflächen werden an den Fallhochschulen für die anderen Nutzungsbereiche deutlich höhere Gewichtungsfaktoren errechnet als beispielsweise im Modellvorschlag von RITTER/HANSEL (2005). Berücksichtigt man, dass in der Fallhochschule A die Gewichtungsfaktoren auf der Grundlage des vierstelligen Nutzungscode raumscharf für jedes Fach errechnet wurden und am höchsten ausfallen, dann erscheint eine Korrektur der Modellvorschläge angebracht. Die Abweichungen können nur zum Teil auf die flächenspezifischen Besonderheiten bei den Fächern zurückgeführt werden. D. h. die Modellannahmen sind als defensive Gewichtungsfaktoren zu charakterisieren. Wenn die KFA-Methode verwendet werden kann, lassen sich mit eigenen Flächengewichtungen realitätsnahe Werte erzielen.

Die Zentralisierbarkeit von Flächen wurde bereits im Kapitel 5.5 als eine Einflussgröße für die angemessene Konzipierung hochschulinterner Flächensteuerungsansätze identifiziert. Daraufhin wurden die 19 erhobenen Fallstudien hinsichtlich ihrer divisionalen und/oder funktionalen Flächenverfügungsstrukturen ausgewertet.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Hochschule	Werkstätten		Bibliotheken		allg. Lehrflächen		Grad
U Magdeburg	dezentral	2	1-schichtig	0	gemischt	1	0,5
HS MdSI	Fachbereich	0	1-schichtig	0	gemischt	1	0,16
Uni Stuttgart	gemischt	1	gemischt	1	gemischt	1	0,5

Tabelle 27: Datentabelle divisionale Flächenverfügungsstrukturen

Die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse, dass sich in erster Linie allgemeine Lehrflächen, Rechnerräume und Werkstattflächen sowie Bibliotheken für die Zentralisierung anbieten, werden in der Empirie bestätigt. Bei den Werkstätten verfolgen beide Hochschulen, an denen teilweise oder vollständig dezentrale Verfügungsstrukturen vorhanden sind, die mittelfristige Strategie der Modularisierung der Werkstattflächen. An der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg waren entsprechende Versuche einer Werkstattkommission zwar am Widerstand der Wissenschaftler gescheitert. Von der Weiterentwicklung des monetären Steuerungsmodells durch eine parametergestützte Bedarfsplanungen erhoffen sich die Akteure jedoch nun größere Anreize für die Optimierung. An der Universität Stuttgart wird das Instrument der strategischen Flächenorganisation im Zuge umfassender Sanierungsvorhaben auf die Werkstattkomplexe mehrerer Fachbereiche angewendet. Bei den Bibliotheksflächen stammt eine bemerkenswerte Zentralisierungsinitiative sogar vom Land, dass mit der Strukturreform 2013 sogar die Bündelung der Bibliotheken der beiden Hochschulen am Standort Magdeburg prüfen lässt. Bei den Lehrflächen wird versucht, die Seminarräume – die Hörsäle sind oftmals bereits in zentraler Verwaltung – zum einen mit monetären Anreizen und zum anderen mit einer größeren Transparenz über die nicht belegten Zeiten der Seminarräume, aus der (alleinigen) dezentralen Verfügung herauszulösen. Lediglich die Rechnerräume standen nicht im Fokus entsprechender Bestrebungen, obwohl auch hier unterschiedliche Strukturen an den Hochschulen vorhanden sind, die zentralisierte Verfügungsstrukturen und Doppelstrukturen aus Rechenzentrum und dezentralen Beständen umfassen.

Widersprüchlich sind die Erkenntnisse hinsichtlich der Poolflächenkonzepte. An einer Fallhochschule, wo sie als Instrument seitens des Landes angeregt wurden und in bestehende Flächenausstattungen von Lehrstuhlinhabern interveniert hätten, wurden sie von der akademischen Seite abgelehnt. In einer anderen Beispielhochschule überwog die Bedeutung, dass die von Lehrstühlen nicht mehr benötigte Flächen durch das Instrument nicht an die Verwaltung zurückgehen, sondern in der Fakultät verbleiben und dadurch eine Gestaltungsmasse für die Fakultätsleitung entsteht. Hier wurden sie begrüßt und gelten als erfolgreiche Stärkung der dezentralen Selbststeuerungsfähigkeit.

Bestätigt wurde in den Implementationsbeispielen auch die besondere Rolle des Raumes als Statussymbol, die insbesondere den Bürobereich zu einem trotz der geringen fachlichen Spezifität von Restriktionen betroffenen Flächenmanagementgegenstand macht.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4. Vergleich des steuerungsrelevanten Bedarfsniveaus/Quantitative Effekte der Steuerungsmodelle

Als letzter Teil der Evaluation wird ein hochschulübergreifender, quantitativer Vergleich der Flächenbestände und Flächenbedarfe unternommen, vor deren Hintergrund die Modelle ihre Steuerungswirkung entfalten. Der Vergleich geht in mehreren Schritten voran. Ausgewählt wurden die drei Implementationsfälle, die Universitäten in Magdeburg, Stuttgart, die Hochschule Magdeburg-Stendal und weitere Fallstudienhochschulen, die Universitäten in Zürich, Hannover und die Hanzehoogeschool in Groningen. Verglichen werden jeweils möglichst identische ingenieur-, natur- und geisteswissenschaftliche Fächer, wobei zwischen Universitäten und Hochschulen unterschieden wird. Verglichen werden:

1. Die Flächenbestände der ausgesuchten Organisationseinheiten
2. Die Flächenbedarfe, die die hochschuleigenen Steuerungsmodelle für die Organisationseinheiten ermitteln
3. Die Flächenbedarfe, die aus dem NRW-Kennwertverfahren für die jeweiligen Organisationseinheiten resultieren.

Die Berechnungen mit dem NRW-Kennwertverfahren schaffen den Referenzmaßstab, der eine Vergleichbarkeit der Resultate ermöglicht, indem die hochschulspezifischen Werte in prozentualen Relationen zum Kennwertverfahren ausgedrückt werden.

Die Ergebnisse sind behutsam zu interpretieren, weil die Berechnungen mit dem Kennwertverfahren bei einer Eingangsgröße, den drittmittelfinanzierten Wissenschaftlern, die möglichen Unterschiede nivellieren. Im Resultat wurden die Ergebnisse des Kennwertverfahrens in ihrem drittmittelfinanzierten Bereich den Ergebnissen der hochschuleigenen Bedarfsplanungen angenähert. Nicht abgefragt wurden die tatsächlich eingenommenen Drittmittel, sondern stattdessen wurden die Drittmiteleinahmen so modelliert, bis die äquivalente Fläche zur Unterbringung erreicht wurde, die auch in den hochschuleigenen Modellen als Bedarf ermittelt wurde.

Bei den Vergleichen der Universitäten ist zu berücksichtigen, dass Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Ebenen miteinander verglichen werden. Im Sample vertreten sind eine ganze Fakultät, einer von zwei Fachbereichen innerhalb einer Fakultät, eine Lehreinheit, die sich aus mehreren Instituten zusammensetzt und ein Institut von mehreren Instituten einer Fakultät. Beim Vergleich berücksichtigt wurde, dass das Kennwertverfahren auch diejenigen Flächenbedarfe ermittelt, die für zentrale Einrichtungen wie das Dekanat anfallen, welche die hochschuleigenen Bedarfsplanungen bei der Bemessung von Lehreinheiten, Instituten und Fachbereichen jedoch nicht einschließen. Abgezogen wurden dadurch zwischen 80 und 120 m² an Büroflächen.

Für den Vergleich der beiden Fachhochschulen wurden zunächst die Eingangsdaten aus dem Personalbereich aufbereitet. Für die deutsche Hochschule Magdeburg-Stendal wurden die tatsächlichen Ist-Personalzahlen verwendet, um der Zielsetzung der hochschulinternen Steuerung gerecht zu werden und auf unbesetzte Stellen, sehr stark ausgelastete Studiengänge etc. eingehen zu können. Die Personanzahlen der niederländischen Hanzehoogeschool Groningen mussten mit der deutschen Planungssystematik vergleichbar gemacht werden, weil ihre einfache Übertragung ins Kennwertverfahren sehr hohe Flächenbedarfe ergeben hätte. Leitgröße der niederländischen Fachhochschulfinanzierung auch des Hoch-

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

schulbaus sind die Studierendenzahlen. Daher wurden die Betreuungsrelationen Studierende pro Wissenschaftler aus der deutschen Fallhochschule auf die niederländische Hochschule übertragen und zur Ermittlung der Personaleingangsgrößen herangezogen. Der Abgleich der deutschen Betreuungsrelationen (Wissenschaftler/Studierende) mit den niederländischen zeigte in beiden Fächern deutlich bessere Verhältnisse an der Hanzehoogeschool.

Hochschule	Stud.	WissMa	Relation
Bauingenieurwesen			
Hanzehoogeschool	579	49	12 : 1
Magdeburg-Stendal	651	32	20 : 1
Wirtschaftswissenschaften			
Hanzehoogeschool	1.649	94	18 : 1
Magdeburg-Stendal	568	21	28 : 1

Abbildung 61: Betreuungsrelationen in den Fallhochschulen

Wären die tatsächlichen Personalzahlen verwendet worden, wäre der Referenzwert des Kennwertverfahrens für die Hanzehoogeschool um 11 % größer und die im Verhältnis dazu ermittelten Flächenbedarfe des hochschuleigenen Modells und des Flächenbestands (noch) niedriger ausgefallen. In den Vergleich integriert werden konnten zudem die Werte des ‚Hochschul-Raumbedarfsmodell der Niederlande‘, der „Rumbo‘N Norm“⁵⁴³.

Für die Vergleiche der Universitäten und Fachhochschulen werden zunächst die absoluten Quadratmeterwerte ausgewiesen, um anschließend auf prozentualer Ebene zu Vergleichsaussagen zu kommen. In den prozentualen Vergleich übernommen wurden alle Nutzungsbereiche bis auf die allgemeinen Lehrflächen bei den Universitäten, weil diese unterschiedlich organisiert sind, mal zentral und mal dezentral. Des Weiteren musste hinsichtlich der Nutzungsbereiche eine starke Vereinfachung und Anpassung an das hochschuleigene Modell mit dem geringsten Differenzierungsgrad erfolgen, wodurch lediglich Büroflächen, experimentelle und Lagerflächen sowie bei den Fachhochschulen zudem allgemeine Lehrflächen ausgewiesen werden, d. h. die experimentellen Flächen fassen Labore, Hallen, Serviceflächen und fachpraktische Lehrflächen zusammen.

⁵⁴³ „Ruimtebehoefte model hoger beroepsonderwijs Nederland“

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4.1. Mathematik an Universitäten

Verglichen werden die Universitäten in Zürich, Magdeburg, Stuttgart und Hannover. Für die Mathematik zeigt sich ein typisch ‚geisteswissenschaftliches‘ Bedarfsprofil aus fast ausschließlich Büroflächen. Auffallend ist, dass das Kennwertverfahren ein Bedarfsniveau ermittelt, das in drei der vier Fälle nahezu identisch zu den hochschuleigenen Modellen liegt. Lediglich die Universität Zürich weicht deutlich davon ab – und zwar nach unten.

Organisations-einheit	Büro	Labor	Technikum/ Halle	Service	Allgemeine Lehre	Fachspez. Lehre	Lager	Summe	Summe ohne allg. Lehre
Mathematik, in m²									
Universität Zürich, Institut f. Mathematik									
KennWertV	1.745				528		46	2.319	1.791
Bedarf	1.340						83	1.423	1.423
Bestand	1.220				431		6	1.657	1.226
Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, Fakultät f. Mathematik									
KennWertV	1.845	0			1.054		46	2.945	1.891
Bedarf	1.507	340			911			2.757	1.846
Bestand	2.033	0	0	0	1.067	115	0	3.215	2.148
Universität Stuttgart, Fachbereich Mathematik									
KennWertV	2.064				1.253	0	54	3.371	2.118
Bedarf	1.804	0				329	82	2.216	2.216
Bestand	1.967					0	89	2.056	2.056
Leibniz-Universität Hannover, Lehrinheit Mathematik									
KennWertV	2.100	60			685		61	2.906	2.221
Bedarf	1.765	297		113	803			2.978	2.175
Bestand	2.067	22			442		233	2.764	2.322

Abbildung 62: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in m²

Abbildung 62 und Abbildung 63 zeigen deutlich, wie stark die eigene Bedarfsbemessung der Universität Zürich von denen der anderen Universitäten abweicht. Zwar hat die Mathematik einen Zusatzbedarf von rund 200 m². Das hochschulinterne Bedarfsniveau erreicht jedoch nur 79 % des Kennwertverfahrens. Bei den anderen Hochschulen schwanken die Bestände und Bedarfe um die 100 %-Marke. Das Magdeburger und das Hannoveraner Modell liegen mit 98 % knapp unter dem Bedarfsniveau des Kennwertverfahrens.

Die Ursachen für diese deutliche Unterschreitung des Züricher Bedarfsniveaus liegen in den verwendeten niedrigeren Büroflächenfaktoren von 18 m² für Professoren, 10 m² für festangestellte Wissenschaftler und 8 m² für drittmittelfinanziertes Personal. Zudem wird Doktoranden ohne Stelle kein Arbeitsplatz an der Universität eingeräumt.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Organisationseinheiten	Büro	exper./ fachspez. Flächen	Lager	Summe ohne allg. Lehre
Mathematik, in % des Kennwertverfahrens				
Universität Zürich, Institut f. Mathematik				
KennWertV	97%	0%	3%	100%
Bedarf	75%	0%	5%	79%
Bestand	68%	0%	0%	68%
OvG Universität Magdeburg, Fakultät f. Mathematik				
KennWertV	98%	0%	2%	100%
Bedarf	80%	18%	0%	98%
Bestand	107%	6%	0%	114%
Universität Stuttgart, Fachbereich Mathematik				
KennWertV	97%	0%	3%	100%
Bedarf	85%	16%	4%	105%
Bestand	93%	0%	4%	97%
Leibniz-Universität Hannover, Lehrereinheit Mathematik				
KennWertV	95%	3%	3%	100%
Bedarf	76%	13%	5%	94%
Bestand	90%	1%	10%	101%

Abbildung 63: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in Prozent

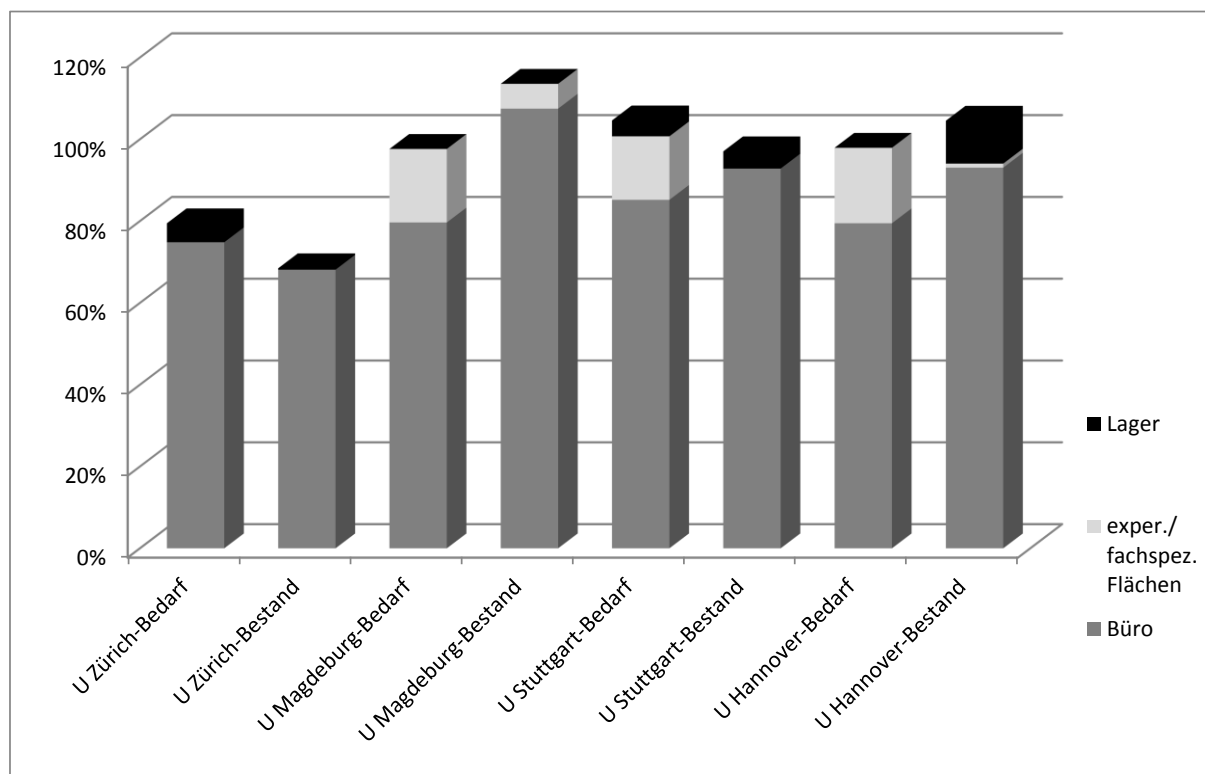


Abbildung 64: Mathematik an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4.2. Chemie an Universitäten

Für den Vergleich von naturwissenschaftlichen Bemessungseinheiten konnten drei Universitäten einbezogen werden. Auffallend ist, dass sich Organisationseinheiten mit annähernd identischen absoluten Flächenbeständen im Vergleich wiederfinden, die jedoch einmal als Institut, dann als Fakultät und schließlich als Lehrereinheit Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Ebenen einer Hochschule repräsentieren. Für die einzelnen Bemessungseinheiten fällt auf, dass sich im Falle Zürichs die sparsame Bürounterbringung wie auch bei der Mathematik wiederholt. Die Laborflächen werden in fast identischer Höhe vom Kennwert- und vom hochschuleigenen Verfahren ermittelt, wobei die deutlich überschüssigen Bestandsflächen auf die nicht mehr dem heutigen Standard entsprechende technische Ausstattung der Labore (Lüftungskapazitäten) zurückgeführt werden kann. Die Werkstattflächen in Zürich wurden aus dem Bestand in den Bedarf auf halb so hohem Niveau fortgeschrieben, wie es das Kennwertverfahren errechnet hat, was auf einen großen Umfang an importierten Werkstattdienstleistungen hindeutet. Bemerkenswert ist auch die Abweichungen bei den fachpraktischen Lehrflächen. Die hochschuleigene Bedarfsplanung geht stark auf die örtlichen organisatorischen Gegebenheiten ein und errechnet rund 1.100 m² mehr Praktikumsflächen (bei 2.600 m² insgesamt).

Organisations-einheit	Büro	Labor	Technikum/ Halle	Service	Allgemeine Lehre	Fachspez. Lehre	Lager	Summe	Summe ohne allg. Lehre
Chemie, m²									
Universität Zürich, Institut für Chemie									
KennWertV	3.964	5.413		1.188	520	1.528	1.184	13.798	13.278
Bedarf	2.592	5.787		532	50	2.640	964	12.565	12.515
Bestand	2.628	7.610		532	595	2.802	839	15.006	14.411
Universität Stuttgart, Fakultät für Chemie									
KennWertV	4.320	5.834		943	1.081	3.299	1.548	17.025	15.944
Bedarf	3.445	4.836		1.222		3.285	1.483	14.271	14.271
Bestand	4.355	8.097		1.277		3.235	2.263	19.227	19.227
Leibniz-Universität Hannover, Lehrereinheit Chemie									
KennWertV	3.627	5.749	424	956	938	3.050	1.240	15.984	15.045
Bedarf	3.587	4.962	424	1.021	378	2.633	1.324	14.329	13.951
Bestand	2.529	4.261	729	1.258	1.353	2.261	1.632	14.023	12.670

Abbildung 65: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in m²

Für die Universität Stuttgart lässt sich das niedrigere hochschuleigene Bedarfsniveau auf landesspezifische Büroflächenvorgaben und auf eine rein personalbezogene Bemessung im Laborbereich zurückführen. Das Kennwertverfahren arbeitet hier noch mit pauschalen professorenbezogenen Grundausstattungen. Bei den Werkstätten („Serviceflächen“) spiegelt sich die stark divisionale Flächenverfügungsstruktur im Ergebnis wieder. Aufgrund der auf die vorhandenen Werkstattmitarbeiter bezogenen Bemessung fällt das Ergebnis im hochschuleigenen Modell höher aus, als der Referenzwert des Kennwertverfahrens, das bereits eine moderne Organisationsstruktur voraussetzt. Die hohen Laborflächen im Bestand der Universität Stuttgart hängen auch hier mit dem niedrigen technischen Standard des Gebäudes zusammen, das bereits für eine Sanierung vorgesehen ist.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Organisationseinheiten	Büro	exper./ fachspez. Flächen	Lager	Summe ohne allg. Lehre
Chemie, in % des Kennwertverfahrens				
Universität Zürich, Institut für Chemie				
KennWertV	30%	61%	9%	100%
Bedarf	20%	67%	7%	94%
Bestand	20%	82%	6%	109%
Universität Stuttgart, Fakultät für Chemie				
KennWertV	27%	63%	10%	100%
Bedarf	22%	59%	9%	90%
Bestand	27%	79%	14%	121%
Leibniz-Universität Hannover, Lehrereinheit Chemie				
KennWertV	24%	68%	8%	100%
Bedarf	24%	60%	9%	93%
Bestand	17%	57%	11%	84%

Abbildung 66: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände in %

Die Bilanzen fallen bei der Universität Zürich (+15 %) und bei der Universität Stuttgart (+31 %) deutlich überschüssig aus. Lediglich die Lehrereinheit Chemie an der Leibniz Universität Hannover zeigt ein Flächendefizit.

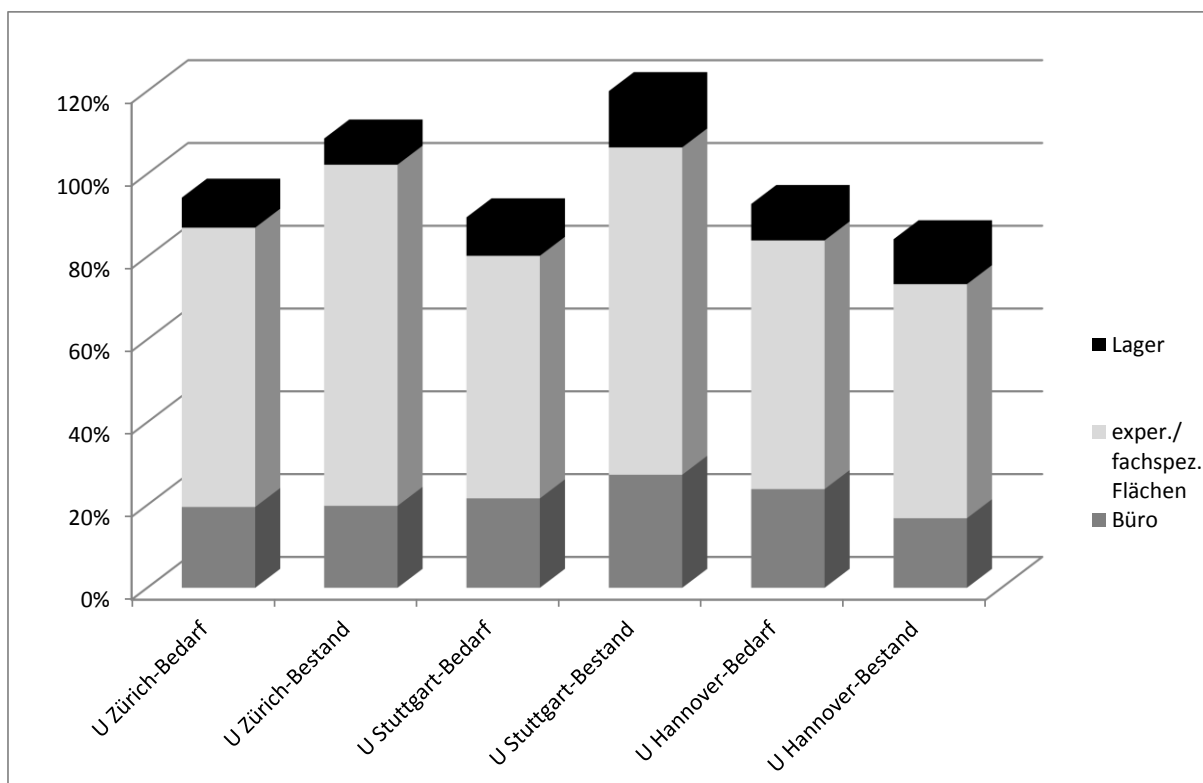


Abbildung 67: Chemie an Universitäten, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4.3. Bauingenieurwesen an Fachhochschulen

Die hochschuleigenen Bedarfsmodelle unterschreiten an beiden Fallhochschulen in Magdeburg-Stendal und Groningen das Referenzniveau des Kennwertverfahrens. Beide Modelle weisen zudem den Organisationseinheiten Flächenüberschüsse aus, wenngleich dieser in Magdeburg deutlich höher ausfällt, als die nahezu bedarfsgerecht untergebrachte Einheit in Groningen. An der Hochschule Magdeburg-Stendal ist dieser Überschuss der Einheit auf die gebäudebezogene Zuweisung der Flächen an die Fachbereiche zu einem Zeitpunkt zurückzuführen, zu dem der Fachbereich noch die Ausbildung der Architekten durchführte. Nachdem diese im Zuge der vorletzten Hochschulstrukturreform an eine andere Hochschule verlagert wurden, verblieben die Flächen jedoch zunächst in Gänze bei den Bauingenieuren.

Organisationseinheiten	Büro	Labor	Technikum/ Halle	Service	Allgemeine Lehre	Fachspez. Lehre	Lager	Summe
Bauingenieurwesen, in m²								
Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Bauingenieurwesen								
KennWertV	618	1.285			1.250	1.219	248	4.620
Bedarf	656		545	200	1.359	1.333	185	4.278
Bestand	1.075		446	412	1.794	1.218	343	5.288
Hochschule Groningen, Academie v. Arch., Bouwkunde en civile Techn.								
KennWertV	548	1.117			984	946	181	3.777
Rumbo'N Norm	631				447	2.307	105	3.489
Bedarf	351				722	1.448	211	2.732
Bestand	877				548	1.099	391	2.915

Abbildung 68: Bauingenieurwesen an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in m²

Werden die absoluten Zahlen in prozentualen Verhältnissen ausgedrückt, dann zeigt sich zunächst, dass zwar auch das Modell der Hochschule Magdeburg-Stendal den Referenzwert um 7 % unterschreitet. Wesentlich deutlicher fällt dieser Abstand jedoch mit 28 % beim hochschuleigenen niederländischen Steuerungsmodell aus. Bemerkenswert ist allerdings, dass auch die niederländische Rumbo'N Norm vom Hochschulmodell um 18 % unterschritten wird. Letztere liegt wiederum eher in der Nähe des deutschen Referenzwerts.

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

Organisationseinheiten	Büro	allgemeine Lehre	exper./ fachspez. Flächen ³	Lager	Summe
Bauingenieurwesen, in m²					
Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Bauingenieurwesen					
KennWertV	13%	27%	54%	5%	100%
Bedarf	14%	29%	45%	4%	93%
Bestand	23%	39%	45%	7%	114%
Hochschule Groningen, Academie v. Arch., Bouwkunde en civile Techn					
KennWertV	14%	26%	55%	5%	100%
Rumbo'N Norm	17%	12%	61%	3%	92%
Bedarf	9%	19%	38%	6%	72%
Bestand	23%	15%	29%	10%	77%

Abbildung 69: Bauingenieurwesen an Fachhochschulen, Flächenbedarfe und -bestände in %

Die hochschulinternen Modelle, insbesondere das Magdeburger mit Flächenabgaben von 21 %, setzen damit deutliche, effizienzorientierte Optimierungsvorgaben.

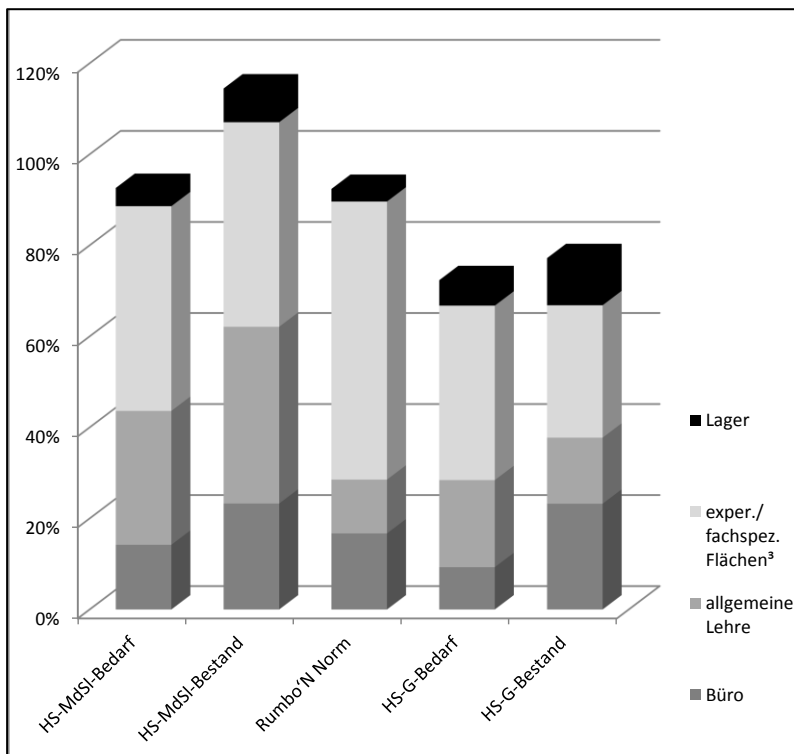


Abbildung 70: Bauingenieurwesen an FH's, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4.4. Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen

Auch hier formulieren die hochschuleigenen Modelle deutliche Flächenüberschüsse in Anbetracht der tatsächlich genutzten Bestände. Die Referenzwerte des Kennwertverfahrens liegen für die deutsche Hochschule fast auf dem Niveau des hochschuleigenen Modells und beim niederländischen Modell eher in der Nähe zur niederländischen Rumbo Norm als zum hochschuleigenen Modell, das beide Werte deutlich unterschreitet.

Organisationseinheiten	Büro	Labor	Technikum/ Halle	Service	Allgemeine Lehre	Fachspez. Lehre	Lager	Summe
Wirtschaftswissenschaften, in m²								
Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften								
KennWertV	506				961	141	9	1.617
Bedarf	675				848		12	1.535
Bestand	680				1.395	38	68	2.182
Hochschule Groningen, Instituut voor Marketing & Management								
KennWertV	1.225				2.803	412	28	4.468
Rumbo'N Norm	1.316				2.889	257	138	4.600
Bedarf	968				1.937		181	3.085
Bestand	1.513				1.808	272	166	3.759

Abbildung 71: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in m²

Die Analyse der prozentualen Bedarfsniveaus zeigt die deutlichen Überschüsse der Magdeburger Wirtschaftswissenschaften im Bereich der allgemeinen Lehrflächen, welche auf die dezentrale Flächenverfügungsstruktur zurückgeführt wurde und deren Abbau als explizites Ziel des Steuerungsmodells formuliert wurde. Für das niederländische Beispiel fällt wie bereits beim Bauingenieurwesen die Nähe des Kennwertverfahrens zur Rumbo'N Norm und die deutlich effizientere Unterbringung im Vergleich zu deutschen Verhältnissen auf. Hier zeigt der Nutzungsbereich der allgemeinen Lehrflächen sowohl im Bestand als auch im Bedarf die deutlichste Unterschreitung des deutschen Referenzwerts um rund 20 %.

Organisationseinheiten	Büro	allgemeine Lehre	exper./ fachspez. Flächen³	Lager	Summe
Wirtschaftswissenschaften, in m²					
Hochschule Magdeburg-Stendal, FB Wirtschaftswissenschaften					
KennWertV	31%	59%	9%	1%	100%
Bedarf	42%	52%		1%	95%
Bestand	42%	86%	2%	4%	135%
Hochschule Groningen, Instituut voor Marketing & Management					
KennWertV	27%	63%	9%	1%	100%
Rumbo'N Norm	29%	65%	6%	3%	103%
Bedarf	22%	43%		4%	69%
Bestand	34%	40%	6%	4%	84%

Abbildung 72: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände in %

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

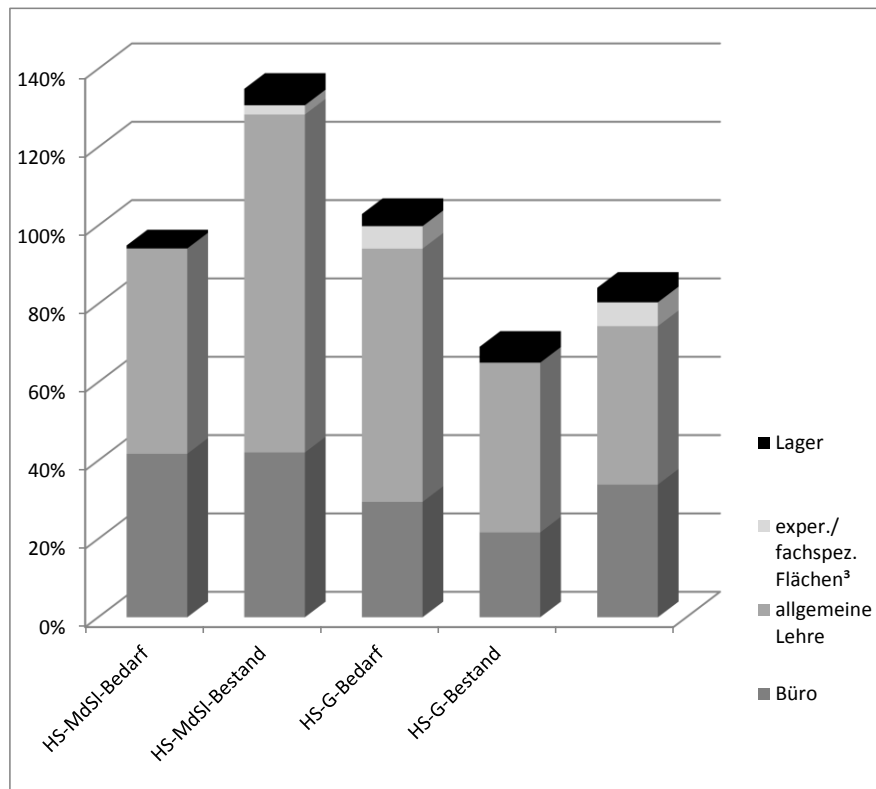


Abbildung 73: Wirtschaftswissenschaften an FH's, Flächenbedarfe und -bestände, graphisch

7 Implementierung von Flächensteuerungsmodellen

7.7.4.5. Fazit

Der quantitative Blick auf die angestrebten Effekte der hochschuleigenen Steuerungsmodelle im Verhältnis zu den hochschuleigenen Flächenbeständen und über verschiedene Hochschulen sowie nationale Planungssysteme hinweg ergibt einige weiterführende Erkenntnisse.

- Flächenbedarfe sind keine absoluten, sich in identischer Höhe ergebenden Größen, sondern rechnerische Steuerungsgrößen, die neben Flächenanforderungen technischer Art auf Versorgungsnormen und landestypische Ausstattungsstandards zurückgeführt werden können.
- Zusätzlich zu den quantitativen Ergebnissen müssen die Flächenqualitäten in die Interpretation der Ergebnisse einbezogen werden. Veraltete technische Standards der baulichen Ausstattungen der Bestandsflächen können sich als Flächenüberschüsse auswirken.
- Die Effizienz der mit den Bedarfsberechnungen angestrebten Flächenausstattungen wird maßgeblich durch landesseitige Vorgaben definiert. Die hochschulinternen Modelle präzisieren diese Vorgaben jedoch für einzelne Organisationseinheiten mit zum Teil deutlichen Optimierungszielen.
- Gerade die ausländischen Beispiele zeigen, dass deutliche Effizienzpotenziale - vor allem im Bürobereich - vorhanden sind. Die Effizienzpotenziale in den analysierten Fallhochschulen betrugen 20 – 30 % bei den geisteswissenschaftlichen Fächern, 17 % in einer naturwissenschaftlichen und 28 % in der ingenieurwissenschaftlichen Disziplin.
- Hochschulintern lassen sich zusätzlich Effektivitätspotenziale durch eine angemessene Flächenausstattung bei defizitär ausgestatteten Einheiten identifizieren.
- Das Züricher Beispiel lässt erahnen, dass Effizienz und Effektivität konkurrierende Ziele sind, weil die größere Effizienz auch dadurch entsteht, dass Doktoranden ohne feste Anstellung an der Universität kein Arbeitsplatz gewährt wird.
- Die Analyse des niederländischen Beispiels liefert angesichts der zentralen Bedeutung der tatsächlich ausgebildeten Studierenden für die Hochschulfinanzierung Hinweise für eine Strategie, der zufolge Effizienzgewinne bei der Flächenausstattung zugunsten einer besseren Betreuungsrelation eingesetzt werden.

8. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Generell hat sich im Forschungsprojekt insbesondere durch die Gespräche mit den Hochschulvertretern bestätigt, dass für qualitativ hochwertige Lehre und Forschung qualitativ hochwertige Flächen in ausreichendem Umfang notwendig sind.

Ein Ziel der Forschungsarbeit ist die Entwicklung von Modellen zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen. Ausgehend von Darstellungen und Erfahrungen für die Flächensteuerung aus Unternehmen, anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und Forschungseinrichtungen wurden mögliche Steuerungsverfahren für Hochschulen untersucht. Es wurde ein Steuerungsmodell für Hochschulen entwickelt, das auf die hochschulinternen und die extern wirksamen Rahmenbedingungen reagiert.

Die hochschulinterne Flächenallokation wird zum einen maßgeblich von externen Rahmenbedingungen und zum zweiten von internen Prozessen, Abläufen und Strukturen beeinflusst. Die Kenntnis dieser Bedingungen wird als Voraussetzung für die Benennung von Erfolgsfaktoren für die Implementation neuer Steuerungsmodelle angenommen. Analysiert wurden daher die liegenschaftspolitischen und die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die steuerungsrelevanten Eigenschaften der Flächen selber.

Die **Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen** zeigte, dass nahezu alle staatlichen Hochschulen in Deutschland in der Regel nicht für die Bau-, Sanierungs- und Bewirtschaftungskosten verantwortlich sind, so dass die Länder als Auftraggeber von Forschung und Lehre Instrumente und Verfahren entwickelt haben, um einen effizienten Ressourceneinsatz zu erreichen. Diese Formen der Kontextsteuerung wurden mithilfe der Neuen Institutionenökonomie hinsichtlich ihrer Wirkungsweisen analysiert. Die Tabelle stellt Ansatzmöglichkeiten der Länder dar, um die Einführung effizienzorientierter Flächensteuerungsansätze an Hochschulen zu befördern.

Ansätze zur Kontextsteuerung durch die Länder

Verdichtung der Verfügungsrechte

(vollständige Eigentumsübertragung, Bauherreneigenschaft)

Beteiligung der Hochschulen am Ergebnis der Immobilienbewirtschaftung

Einführung von Informations- und Kontrollsystemen, Berichtswesen und systematischen Bedarfsberechnungsmethoden

Direkte Verhaltenssteuerung durch Verordnungen und Gesetze

Tabelle 28: Ansätze zur Kontextsteuerung

Mit der **bundesweit durchgeführten Hochschulbefragung** wurde erstmals der Stand der Flächensteuerung in Deutschland abgebildet. Von den angeschriebenen 578 Hochschulen nahmen 149 an der Befragung teil (26 % Rücklaufquote). In die Auswertung als staatlich anerkannte Hochschulen mit einer aktiven Flächensteuerung einbezogen werden konnten 103 Hochschulen. Lehrraumverwaltungsprogramme und digitale Raumdateien sind die am stärksten verbreiteten Instrumente der Flächensteuerung. Allerdings geben nur zwei Drittel der Hochschulen an, über diese Instrumente zu verfügen.

8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Gefragt wurde auch nach den in Praxis oder Planung befindlichen Allokationsverfahren. Am häufigsten nennen die befragten Hochschulen die zentrale Lehrraumvergabe. Bei rund der Hälfte der Hochschulen sind es zentrale Anweisungen und die dezentrale Lehrraumvergabe. Besonders Zielvereinbarungen, monetäre Steuerungs- und zentrale Poolkonzepte sind diejenigen Verfahren, die die Hochschulen zukünftig verstärkt einsetzen wollen.

Angesichts dieser insgesamt als gering bewerteten Verbreitung, z.B. der grundlegenden edv-gestützten Flächeninformations- und Steuerungssysteme wurde nach der Wirksamkeit der vorhandenen o.g. Ansatzpunkte gefragt, mit denen die Länder eine effizienzorientierte Flächensteuerung unterstützen können. Dazu wurden die Länder nach förderlichen und weniger förderlichen Bedingungen unterschieden und die Häufigkeiten der in Anwendung befindlichen Instrumente und Verfahren in den beiden Gruppen ausgezählt. Die Verdichtung der Verfügungsrechte über die Liegenschaften und die direkten Aufforderungen zur hochschulinternen Flächensteuerung zeigten die stärksten Wirkungen auf die Hochschulpraxis, gefolgt von den Informations- und Kontrollsystemen. Für Rahmensetzungen mit intensiveren immobilienökonomischen Anreizen seitens der Länder konnten aus dem vorhandenen Datenmaterial keine positiven Auswirkungen identifiziert werden.⁵⁴⁴

Nach den liegenschaftspolitischen Rahmensetzungen wurden auch die hochschulinternen **organisatorischen Bedingungen** auf der Grundlage organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse hinsichtlich ihres Einflusses auf die Flächensteuerung analysiert. Hochschulen gelten als „handlungs- und entscheidungsschwache Kollektivakteure“⁵⁴⁵, so dass von einem Steuerungsproblem auszugehen ist. Das Anliegen, mit Flächensteuerungsverfahren in die bestehenden Allokationsprozesse und -strukturen zu intervenieren, muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- „Organisierte Anarchie“⁵⁴⁶
Hochschulen sind keine zweckrational strukturierten Organisationen. Die „lose Kopplung“⁵⁴⁷ ihrer Einheiten erschwert eine systematische Steuerung.
- Drei Teilsysteme
In Hochschulen können drei Teilsysteme unterschieden werden. Die Verwaltung ist hierarchisch integriert. Die Lehre unterliegt weitgehend einer übergreifenden Koordination. Die Forschung ist nahezu eigenständig. Steuerungsmodelle müssen entweder Systemgrenzen überschreiten oder spezifisch ausgerichtet sein.
- Dualität
Hochschulen werden mit klassischen, hierarchischen Steuerungsverfahren durch den Staat bzw. die Länder fremdgesteuert. In den dezentralen Formen der akademischen Selbstorganisation dominiert die grundgesetzlich verankerte Wissenschaftsfreiheit der Professoren.

⁵⁴⁴ Ein Ergebnis, das angesichts der Kontrahierungszwänge in den Mieter-Vermieter-Modellen zwischen Liegenschaftsbetrieb und Hochschule nicht überrascht.

⁵⁴⁵ KRÜCKEN (2008), S. 73.

⁵⁴⁶ COHEN (1972).

⁵⁴⁷ WEICK (1976).

8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

- **Aktivitäts- oder nur Formalstruktur**
Hochschulen müssen externen Finanzierungsanforderungen gerecht werden. Aufgrund der Informationsasymmetrie zwischen Land und Hochschule besteht die Gefahr, dass Steuerungsmodelle lediglich als formale Struktur abgebildet und nicht in die Aktivitätsstruktur überführt werden.
- **Hierarchie versus Kollegialität**
Hierarchische Steuerungsmechanismen stoßen im akademischen Teil der Universität auf Widerstände. Dort ist das Kollegialitätsprinzip der dominierende Koordinationsmechanismus. Zusammen mit den demokratischen Mitbestimmungsansprüchen der Gruppenuniversität zeichnen sich traditionelle Entscheidungsstrukturen jedoch durch eine ineffiziente „Multiplikation der Entscheidungslast“ aus.
- **NPM-Reformprozesse**
In Abhängigkeit der Geltungskraft des Reformleitbilds des New Public Management an einer Hochschule bedeutet dies für den Prozess der Flächenbereitstellung, dass dieser zunehmend als Sekundärprozess im Wissenschaftsbetrieb konzipiert wird. Die Länder als Auftraggeber stellen Ressourcen zur Verfügung, für deren verantwortungsvolle Verwendung die Auftragnehmer eine entsprechende interne Selbststeuerungsfähigkeit entwickeln.
- **Outputs, an denen sich die Effizienz des Sekundärprozesses der Flächenbereitstellung messen lassen kann und die in das Kosten-Nutzen-Kalkül der jeweiligen Entscheidungsebene eingestellt werden können, sind:** die Bewirtschaftungskosten der genutzten Flächen, die Auslastung der genutzten Flächen, z. B.: m²/Arbeitsplatz, zeitlich und platzmäßige Auslastung der Plätze. Als effektivitätsorientiertes Kriterium bietet sich die „Zufriedenheit der Nutzer mit den Flächen“ an.⁵⁴⁸

Steuerungsrelevante Eigenschaften von Flächen, anhand derer sich Informationsasymmetrien überwinden lassen und die Möglichkeit geschaffen werden kann, die Flächenbereitstellungskosten in das Kosten-Nutzen-Kalkül der nutzenden Einrichtung zu integrieren, sind:

- die unterschiedlichen Nutzungsarten von Flächen,
- die unterschiedlich hohen Bau- und Bewirtschaftungskosten,
- die unterschiedliche Möglichkeit der Zentralisierung ihrer Verfügungsrechte.

Auf der Grundlage eines relationalen Raumbegriffs, der rein funktionale ‚Container‘-Raumbegriffe überwindet, sollten zusätzlich zu den im Hochschulkontext vorhandenen Operationalisierungen der Nutzungsarten (Din 277, RNA, RNS, NC) die Nutzungsintensität der Räume und die Qualität der baulichen Ausstattung der Räume erfasst werden.

Anknüpfend an die Befragung wurden insgesamt 19 Hochschulen für **vertiefende Fallstudienanalysen** ausgewählt. Die Fallstudien erschließen die große Bandbreite der gewählten Steuerungsansätze und liefern z.T. nachahmenswerte Good-Practice-Beispiele für die jeweiligen Steuerungsansätze.

⁵⁴⁸ Ein Instrument, dass in Deutschland interessanterweise gerade von einer Stiftungsfachhochschule angewendet wurde (vgl. STADLER, WOLFRAM, Interview 2013).

8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Deutsche Hochschulen	Ausländische Hochschulen
1. Bauhaus-Universität Weimar 2. Fachhochschule der Wirtschaft Hannover 3. Friedrich-Schiller-Universität Jena 4. Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar 5. Hochschule Magdeburg-Stendal 6. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg 7. Katholische Stiftungsfachhochschule München 8. Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover 9. RWTH Aachen 10. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 11. Technische Universität Dresden 12. Universität Erfurt 13. Universität Konstanz 14. Universität Rostock 15. Universität Stuttgart	16. Hanzehoogeschool Groningen, Niederlande 17. King's College London, Großbritannien 18. Tilburg University, Niederlande 19. Universität Zürich, Schweiz

Tabelle 29: Durchgeführte Fallstudien

Der Vergleich der Fallstudien ermöglichte die Abbildung von Organisationsmerkmalen, die Hochschulen bei der Implementation von Flächensteuerungsmodellen berücksichtigen sollten.

Merkmal	Indikator	Steuerungsrelevanz
Größe	Anzahl Personen, m ² NF 1-6	Koordinationsaufwand
Rechtsform & Eigentumsverhältnisse	Körperschaft öffentl. Rechts, Stiftung	Selbstverantwortete Ressourcenverfügung
Gründungszeitpunkt	vor/nach 1970er HS-Reform	Selbststeuerungsfähigkeit
Abteilungsbildung	Anzahl Profs., Institute	Umfang Koordinationsaufwand (insb. Berufungsverhandlungen)
Flächenverfügungsstrukturen	Divisional organisierte zentrale Einrichtungen/Flächen	Zentralisierungspotenziale allgemein nutzbarer Flächen
Konfiguration	Gliederungstiefe (Anzahl Hochschulebenen)	Koordinationsaufwand
	Umfang der untersten Spanne/'Institutsspanne' (Anzahl Profs./Institut)	Steuerungsanforderung an dezentrale Ebenen
	Umfang der zweiten Spanne/'Fakultätsspanne' (Anzahl Inst./Fakultät)	Steuerungsanforderung an dezentrale Ebenen

Tabelle 30: Flächensteuerungsrelevante Organisationsmerkmale

Mindestanforderungen an eine Flächensteuerung sind eine bestehende Flächenbestandsaufnahme, dokumentiert in einem Raumbuch, und eine Flächenbedarfsberechnung. Weitere Instrumente (z. B. CAFM-System, Flächenstandards, Auslastungsuntersuchungen, Flächenkennwertbildungen) können implementiert werden, um die Steuerung zusätzlich zu unterstützen.

8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Die identifizierten Steuerungsverfahren können in **fünf Hauptverfahren und zehn bereichernde Verfahren** eingeteilt werden. Die Hauptverfahren eignen sich für eine kontinuierliche oder zyklische Steuerung, sind flexibel für alle Nutzungsarten und Bereiche geeignet sowie unabhängig von der Kombination mit anderen Verfahren anwendbar. Diese Verfahren eignen sich generell, singulär als tragende Verfahren an den Hochschulen eingesetzt zu werden. Neben diesen Hauptverfahren lassen sich parallel bereichernde Verfahren integrieren, die weitere Steuerungseffekte bewirken. Diese bereichernden Verfahren können abgestimmt parallel, d.h. auch für gleiche Bereiche und gleiche Flächenarten, ergänzend zu den Hauptverfahren angewendet werden.

In der Darstellung wurde berücksichtigt, dass das Hochschulsystem wegen seiner spezifischen Anforderungen angepasster Modelle bedarf. Für jede Hochschule sollte ein individuell angepasstes Modell implementiert werden. Die entwickelten Modelle basieren auf Sekundärmaterialanalysen, einer Onlinebefragung bei deutschen Hochschulen, vergleichenden Fallstudienuntersuchungen sowohl aus Deutschland als auch aus Großbritannien, den Niederlanden und der Schweiz, sowie einer theoretischen Bewertung mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie. Zusätzlich sind die Erkenntnisse aus der Implementierung und den Bewertungen von Hochschulvertretern in die Modellgestaltung eingeflossen.

Im Ergebnis des Forschungsprojektes sind praxisorientierte Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen formuliert worden, um die wichtigsten Aspekte der Modellvarianten vergleichbar nebeneinander zu systematisieren und damit eine zusammenfassende Grundlage für die Auswahl eines Steuerungsverfahrens zu erhalten. Das Steuerungsmodell muss mehrere Dimensionen gleichzeitig berücksichtigen. Die Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen unterstützen die Hochschulen bei der Beachtung der verschiedenen Einflussdimensionen. In erster Linie ist das Ziel der Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen, eine Arbeitsgrundlage für Hochschulmitarbeiter darzustellen, die mit der strategischen Planung sowie operativ mit dem Flächenmanagement befasst sind. Diese Hochschulmitarbeiter müssen vor der Implementierung eines neuen Steuerungsmodells bewerten, ob der Nutzen dieses Modells größer ist, als die mit der Etablierung des Modells entstehenden Kosten. Andererseits richtet sich die Darstellung an alle Lehrenden und Forschenden, die direkt von Flächensteuerungsmaßnahmen betroffen sind.

Für Hochschulen, die Flächensteuerungsmodelle implementieren wollen, konnten aus den **drei Implementationsstudien** mehrere Empfehlungen abgeleitet werden. Sich detailliert an den (gesetzlichen) Vorgaben der Länder zu orientieren, erleichtert die Implementation, weil dadurch der Legitimationsbedarf der Steuerungsinstrumente niedriger wird.

Das in der Theorie angenommene Spannungsverhältnis zwischen hochschulinterner Flächenoptimierung und externer Flächenlegitimation konnten Hochschulen durch die konsequente Entkopplung der beiden Arenen auflösen.

Gerade große und in vielen Ebenen untergliederte Hochschulen müssen bei der Auswahl der von einem Modell angesteuerten Ebene dafür Sorge tragen, dass der Aufwand leistbar bleibt. Gegebenenfalls müssen in großen Fakultäten kleinere Fächergruppen oder Fachbereiche angesteuert werden, um wiederum deren interne Selbststeuerungsfähigkeit zu erhalten. Mit dezentral verankerten Steuerungsmodellen, z.B. Poolflächenkonzepten, lassen sich Ebenen bzw. Zuständigkeiten stärken.

8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Die Verfügungsstrukturen von potenziell zentralisierbaren Flächen zu bündeln, z.B. allgemeinen Lehrflächen oder Werkstätten, wurde in den Fällen zum einen mit monetären Anreizmodellen und zum anderen mit Instrumenten versucht, die Transparenz über die Auslastung schaffen.

Hochschulen, die Steuerungsmodelle implementieren wollen, müssen sich auf mehrjährige Implementationsprozesse von erfahrungsgemäß mindestens drei Jahren einstellen.

Bestätigt wurde in den Implementationsbeispielen die besondere Rolle des Raumes als Statussymbol, die vor allem den Bürobereich zu einem trotz der geringen fachlichen Spezifität von Restriktionen betroffenen Flächenmanagementgegenstand macht.

Mit der Entwicklung von anwendungsorientierten Modellen und Implementierungsstrategien zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen sind die Voraussetzungen geschaffen, den Ressourceneinsatz zu optimieren und Einsparpotenziale auszuschöpfen. Wenn die begrenzten Ressourcen optimal eingesetzt werden, verbessern sich damit auch die Bedingungen für Lehre und Forschung.

Durch systematisch eingesetzte Flächensteuerungsmodelle können einerseits Flächen und Betriebskosten eingespart werden andererseits können die jeweiligen Qualitäten (z. B. Ausstattung, Größe des Raumes) der Flächen den spezifischen Anforderungen an Lehre und Forschung besser angepasst werden. Durch die Effekte aus erfolgreich implementierten Flächensteuerungsmodellen lassen sich mittel- und langfristige Neubauten vermeiden, womit sich Einspareffekte potenzieren.

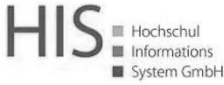
Für die theoriegeleiteten Analyseschritte hat sich gerade die Neue Institutionenökonomie als gewinnbringend herausgestellt und wertvolle Erkenntnisse ermöglicht. Das Forschungsteam hat sich damit für den Sektor des hochschulischen Liegenschaftsmanagements auf Neuland begeben. Zukünftige Forschungsvorhaben könnten von den auch in anderen Politikfeldern, wie zum Beispiel dem Gesundheitssystem, mit der NIÖ durchgeführten Analysen in methodischer Hinsicht weitere Anregungen aufgreifen. Gerade die Erfahrungen des Gesundheitssektors mit der am Leitbild des New Public Management ausgerichteten Modernisierung und stärkeren Ökonomisierung könnten bei der Weiterentwicklung des öffentlichen Liegenschaftsmanagements genutzt werden.

Perspektivisch können die im Forschungsprojekt entwickelten Methoden, Handlungsempfehlungen und Implementierungswege mit zeitlichem Abschluss dieses Forschungsprojektes mit den dann gemachten neuen praktischen Erfahrungen der Hochschulen, erneut untersucht und evtl. verbessert und angepasst werden.

Die anzuwendenden Steuerungsverfahren, Handlungsempfehlungen und Implementierungswege sind bei der Allokation und der Steuerung der Flächenressource für Hochschulen sehr spezifisch. Trotzdem könnten erfolgreich getestete hochschulspezifische Steuerungsverfahren, Handlungsempfehlungen und Implementierungswege in weiteren Forschungsarbeiten auf ihre Übertragbarkeit auf andere Sektoren überprüft werden. Beispielsweise ließe sich die Übertragbarkeit auf andere Immobilientypen der öffentlichen Hand sowie für Immobilien für Forschung und Entwicklung der Privatwirtschaft im Anschluss an dieses Forschungsprojekt überprüfen und an die spezifischen Gegebenheiten anpassen.

Anhang

A Online-Fragebogenuntersuchung und ausgewählte Befragungsergebnisse



Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert?

Sehr geehrte/r Teilnehmer/in,

im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) erforschen die HIS GmbH und die Bauhaus-Universität Weimar die hochschulinterne Steuerung von Flächen in Deutschland mit dem Ziel praxistaugliche, effektive Instrumente zur Flächensteuerung zu erarbeiten.

Im folgenden Fragebogen, möchten wir die vorhandenen und geplanten Instrumente sowie Verfahren zur Flächensteuerung an Ihrer Hochschule erfragen. Zusätzlich bitten wir Sie um allgemeine Angaben zu Ihrer Hochschule.

Ihre Aussagen in der Befragung werden in der Auswertung anonymisiert dargestellt. Wir sichern Ihnen zu, dass keine Hochschule ohne ihre Zustimmung namentlich in der Darstellung der Forschungsergebnisse erwähnt wird.

Bitte füllen Sie den Fragebogen bis zum ??.??.???? aus. Das Ausfüllen nimmt ca.?? Minuten in Anspruch.

Wir danken Ihnen schon jetzt für die Teilnahme und freuen uns auf Ihre Meinungen und Stellungnahmen.

Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes inklusive der Auswertung dieser Befragung präsentieren wir im Herbst 2012 auf einer Tagung in Weimar. Weiterführende Informationen zum Forschungsprojekt, themenbezogene Veröffentlichungen und erste Ergebnisse finden Sie im Internet unter: www.his.de/abt3/ab32/allokation.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre FLHO-Projektgruppe

Marcelo Ruiz: ruiz@his.de, 0511/ 1220 469
Anke Schwanck: anke.schwanck@uni-weimar.de, 03643/ 584 384
Silja Tyllilä: tyllilae@his.de, 0511/ 1220 501

Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen: wilhelm.alfen@uni-weimar.de, 03643/ 584 592
Dr. Bernd Vogel: vogel@his.de, 0511/ 1220 229

[Weiter](#)

[Comment](#)
[Abbrechen](#)



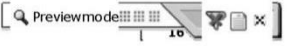
Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Bitte berücksichtigen Sie bei Ihren Angaben zu den Flächensteuerungskonzepten nur die Flächen für Forschung und Lehre. Krankenversorgungs- und Verwaltungsflächenkonzepte sollen nicht einbezogen werden.

Wenn Sie die Befragung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzuführen möchten, klicken Sie den Abbrechen-Button und schließen Sie das Fenster. Ihre Angaben werden gespeichert und beim nächsten Einloggen können Sie ab der zuletzt ausgefüllten Seite weiter machen.

[Zurück](#) [Weiter](#)

[Comment](#)
[Abbrechen](#)



Hochschulinterne Flächensteuerung beinhaltet die von der Hochschule selbst organisierte Planung, Lenkung, Verteilung sowie Überprüfung der Nutzung von Flächen und Räumen.

Wird an Ihrer Hochschule die Nutzung der Flächen und Räume intern gesteuert?

☐ ja
☐ nein



Für die Planung, Lenkung, Verteilung sowie Überprüfung der Nutzung von Flächen und Räumen können verschiedene unterstützende Instrumente zum Einsatz kommen.

Welche der folgenden Instrumente zur Unterstützung der Flächensteuerung sind an Ihrer Hochschule im Einsatz (evtl. nur teilweise)? Welche sind davon nach Absprache mit der Hochschulleitung in Planung und welche sollen abgeschafft (bzw. zukünftig nicht mehr eingesetzt) werden?

Mehrfachnennungen möglich

	im Einsatz	in Planung	wird abgeschafft
digitale Raumdatei	☐	☐	☐
integriertes CAFM-System (multifunktionale, unterstützende Anwendung für das Liegenschaftsmanagement)	☐	☐	☐
Flächenverwaltungsprogramm (unterstützende Anwendung zur Flächensteuerung evtl. auch innerhalb eines CAFM-Systems)	☐	☐	☐
Lehrraumverwaltungsprogramm (unterstützende Anwendung zur Lehrraumsteuerung, evtl. auch innerhalb eines CAFM-Systems)	☐	☐	☐
systematische Bedarfsberechnungen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen	☐	☐	☐
hochschulweite Flächenbedarfsplanungen	☐	☐	☐
Auslastungsuntersuchungen nach Flächen und/oder Räumen	☐	☐	☐

Eventuell sind an Ihrer Hochschule andere, oben nicht genannte Instrumente im Einsatz, in Planung oder sollen abgeschafft (bzw. zukünftig nicht mehr eingesetzt) werden.

Wenn ja, bitte geben Sie kurz diese alternativen Instrumente an.

Angaben in mehreren Kategorien möglich, für jede Antwortkategorie stehen max. 255 Zeichen zur Verfügung

☐ andere Instrumente sind im Einsatz, welche:
☐ andere Instrumente sind in Planung, welche:
☐ andere Instrumente werden abgeschafft, welche:



Neben den unterstützenden flächenrelevanten Instrumenten für die Flächensteuerung existieren verschiedene Verfahren, mit denen die Flächennutzung im Bereich der Lehre und Forschung aktiv gelenkt werden kann.

Welche der folgenden Verfahren sind an Ihrer Hochschule zur Steuerung der Flächennutzung im Einsatz (evtl. nur teilweise)? Welche sind davon nach Absprache mit der Hochschulleitung in Planung und welche sollen abgeschafft (bzw. zukünftig nicht mehr eingesetzt) werden?

Mehrfachnennungen möglich

	im Einsatz	in Planung	wird abgeschafft
zentrale Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch Hochschulleitung	☐	☐	☐
Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen	☐	☐	☐
Zielvereinbarungen zwischen Nutzern und der Hochschulleitung	☐	☐	☐
monetäre Steuerung	☐	☐	☐
Berücksichtigung der Flächenversorgung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung	☐	☐	☐
zentral (hochschulweit) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen	☐	☐	☐
dezentral (z. B. in einzelnen Fachbereichen) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen	☐	☐	☐
zentrale Lehrraumvergabe (hochschulweit)	☐	☐	☐
dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen)	☐	☐	☐
direkter Austausch von Räumen und Flächen zwischen den Hochschuleinrichtungen	☐	☐	☐
Flächenverteilung in Gremien	☐	☐	☐

Eventuell sind an Ihrer Hochschule andere, oben nicht genannte, Verfahren im Einsatz, in Planung oder sollen abgeschafft (bzw. zukünftig nicht mehr eingesetzt) werden.

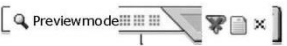
Wenn ja, bitte geben Sie kurz diese alternativen Verfahren an.

Angaben in mehreren Kategorien möglich, für jede Antwortkategorie stehen max. 255 Zeichen zur Verfügung

- ☐ andere Verfahren sind im Einsatz, welche:
- ☐ andere Verfahren sind in Planung, welche:
- ☐ andere Verfahren werden abgeschafft, welche:

[Zurück](#) [Weiter](#)

[Comment](#)
[Abbrechen](#)



Die Gründe für hochschulinterne Flächensteuerung können vielfältig sein. Sie können von außerhalb der Hochschule herangetragen werden (externe Gründe) und/oder sich aus dem internen Hochschulbetrieb ergeben (interne Gründe) sein.

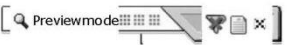
Welche sind die externen und/oder internen Gründe zur Flächensteuerung an ihrer Hochschule?
 Bitte geben Sie - falls möglich - noch genauere Informationen dazu an.
für jede Antwortkategorie stehen max. 1400 Zeichen zur Verfügung

interne Gründe (seitens der Nutzer, der Hochschule selbst):

externe Gründe (seitens des Landes oder anderer):

Zurück Weiter

Comment
Abbrechen



In welchem Bundesland liegt Ihre Hochschule?

☐ Baden-Württemberg	☐ Niedersachsen
☐ Bayern	☐ Nordrhein-Westfalen
☐ Berlin	☐ Rheinland-Pfalz
☐ Brandenburg	☐ Saarland
☐ Bremen	☐ Sachsen-Anhalt
☐ Hamburg	☐ Sachsen
☐ Hessen	☐ Schleswig-Holstein
☐ Mecklenburg-Vorpommern	☐ Thüringen

Zurück Weiter

Comment
Abbrechen

[Preview mode]

Ergänzen Sie bitte die Daten Ihrer Hochschule:

Ist die Hochschule staatlich anerkannt?

☐ ja ☐ nein

Trägerschaft der Hochschule

☐ staatlich ☐ kirchlich ☐ privat

Typ der Hochschule

Abkürzungen: FH = Fachhochschule, HS = Hochschule

☐ Universität mit umfassendem Fächerspektrum

☐ Universität / Hochschule mit ausgewähltem Fächerspektrum (keine FH / HS für angewandte Wissenschaften)

☐ Technische Universität / Technische Hochschule (keine FH / HS für angewandte Wissenschaften)

☐ Pädagogische Hochschule

☐ Kunsthochschule (HS für bildende Künste, Gestaltung, Musik, Schauspielkunst, Medien, Film und Fernsehen)

☐ Kirchliche / Philosophisch-Theologische Hochschule

☐ Fachhochschule / Hochschule für angewandte Wissenschaften (außer FH für Öffentliche Verwaltung des Bundes und der Länder)

☐ Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung des Bundes und der Länder

☐ Duale Hochschule

☐ Berufsakademie

☐ sonstige: _____

Name der Hochschule

Zurück Weiter

 Comment

Abbrechen

Previewmode

50%

Zu den grundsätzlich Strukturelementen innerhalb des Liegenschaftsmanagements zählt die Eigentümerschaft an den Immobilien.

Verfügt Ihre Hochschule über Eigentumsrechte oder über eigentumsähnliche Verfügungsrechte an ihren Immobilien?

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

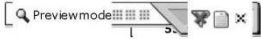
zusätzlicher erläuternder Kommentar
max. 700 Zeichen

Zurück

Weiter

Comment

Abbrechen



Neben der Eigentümerschaft strukturiert auch die Bauherreneigenschaft den Verantwortungsbereich der Hochschulen für ihre Immobilien. Die Ressourcenverantwortung in Baubelangen ist jedoch unterschiedlich organisiert.

Wer verfügt über die Bauherrenerschaft an Ihrer Hochschule?

- ☐ Bund
- ☐ Land
- ☐ Landesliegenschaftsbetrieb
- ☐ Hochschule selbst
- ☐ andere Institution, bitte nennen:

zusätzlicher erläuternder Kommentar (z. B. Maßnahmen bezogene Obergrenzen)
max. 700 Zeichen

Zurück
Weiter


Abbrechen



Ergänzen Sie bitte die Daten Ihrer Hochschule:

Anzahl der Studierenden an der Hochschule im WS 2011/2012
(immatrikulierte Personen - ohne Beurlaubte, Teilnehmer an Studienkollegs und Gasthörer, gemäß Statistischem Bundesamt)

Anzahl der Beschäftigten an der Hochschule in „Köpfen“
(hauptberuflich tätiges wissenschaftliches, künstlerisches, verwaltungs- und technisches Personal)

Anzahl der Beschäftigten an der Hochschule in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)
(hauptberuflich tätiges wissenschaftliches, künstlerisches, verwaltungs- und technisches Personal – Umrechnung in Vollzeitmitarbeiter)

Nutzfläche 1-6 nach DIN 277 der Hochschule in m²
(ehemals Hauptnutzfläche)

Zurück
Weiter


Abbrechen



Schätzen Sie die auf dem freien Markt angemietete Fläche am gesamten Liegenschaftsbestand Ihrer Hochschule ein.

Der Anteil an Mietflächen am gesamten Liegenschaftsbestand beträgt etwa?

- ☐ 0% (keine Mietflächen)
- ☐ von 1 % bis 20 %
- ☐ von 21 % bis 40 %
- ☐ von 41% bis 60 %
- ☐ von 61% bis 80 %
- ☐ von 81% bis 99 %
- ☐ 100% (reine Mietflächen)



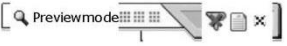


Die Liegenschaftsstruktur von Hochschulen beschreibt die Anordnung bzw. Verteilung der Hochschulstandorte und der Hochschulliegenschaften.

Wie ist die Liegenschaftsstruktur Ihrer Hochschule in erster Linie zu beschreiben?

- ☐ Campus
- ☐ Einzelobjekt
- ☐ mehrere verdichtete Einzelstandorte
- ☐ dezentrale Einzelobjekte
- ☐ andere, welche:





Hochtechnisierte Flächen haben eine erhöhte bzw. eine hohe technischen Grundausstattung und aufwendige Zusatzinstallationen (z. B. im Bereich der Medien- und Energieversorgung, Lufttechnischer Anlagen, Laboreinrichtung).

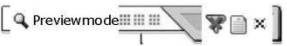
Schätzen Sie den Anteil an spezifischen, hochtechnisierten Flächen der fachlichen Einrichtungen (Labore, Praktikumsflächen, Versuchshallen und Werkstätten) insgesamt im Verhältnis zur gesamten Nutzfläche (NF 1-6 nach DIN 277) der Hochschule ein:

(Hörsäle, Bibliotheken, Werkstätten der Verwaltung oder zentrale Rechenzentren sollen hier unberücksichtigt bleiben, da sie keine fachspezifischen Flächen sind.)

- ☐ 0% (keine Labore, Praktikumsflächen, Versuchshallen und Werkstätten)
- ☐ von 1 bis 5 %
- ☐ von 6 bis 15 %
- ☐ von 16 bis 30 %
- ☐ von 31 bis 50 %
- ☐ von 51 bis 70 %
- ☐ ab 71 %

Zurück Weiter

 Comment
Abbrechen



Nach der Auswertung der vorliegenden Umfrage umfasst das Forschungsprojekt eine vertiefende Befragung zu den vorhandenen Steuerungsansätzen.

Bitte teilen Sie uns die Kontaktdaten der Ansprechperson an Ihrer Hochschule mit, die über Detailwissen zum Thema Flächensteuerung verfügt und an die wir uns bei einer zusätzlichen Befragung wenden dürfen.

Mit den persönlichen Daten wird vertraulich umgegangen. Ohne ein Einverständnis werden keine befragten Personen namentlich in der Studie genannt.

Name

Vorname

Funktion

E-Mail-Adresse

Telefonnummer

Zurück Weiter

 Comment
Abbrechen

Anhang



Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Kommentare zu der Umfrage oder zum Thema Flächensteuerung?

[Zurück](#) [Weiter](#)

 [Comment](#)
[Abbrechen](#)



Wenn Sie alle Ihre Angaben gemacht haben und diese nicht mehr verändern möchten, klicken Sie bitte auf den Weiter-Button. Damit werden Ihre Antworten weitergeleitet und die Umfrage abgeschlossen.

[Zurück](#) [Weiter](#)

 [Comment](#)
[Abbrechen](#)



Herzlichen Dank, dass Sie an der Befragung teilgenommen haben!

Ihre Daten wurden an uns übermittelt. Sie können dieses Fenster jetzt schließen.

Bei Interesse an den FLHO-Ergebnissen, besuchen Sie unsere Webseite:

Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO)
gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Projektpartner:
Hochschul-Informations-System GmbH
Bauhaus-Universität Weimar

 [Comment](#)

Datenauswertung (Auszug)

Interne Gründe zur Flächensteuerung

		interne Gründe zur Flächensteuerung				
		kein Träger	Staat	Kirche	Privat	Gesamt
genannt	Häufigkeit	2	53	3	8	66
	Anteil in %	40%	65%	38%	89%	64%
nicht genannt	Häufigkeit	3	28	5	1	37
	Anteil in %	60%	35%	63%	11%	36%
Gesamt	Häufigkeit	5	81	8	9	103
	Anteil in %	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle 31: Interne Gründe zur Flächensteuerung, Träger

		externe Gründe zur Flächensteuerung				
		kein Träger	Staat	Kirche	Privat	Gesamt
genannt	Häufigkeit	1	24	2	0	27
	Anteil in %	20%	30%	25%	0%	26%
nicht genannt	Häufigkeit	4	57	6	9	76
	Anteil in %	80%	70%	75%	100%	74%
Gesamt	Häufigkeit	5	81	8	9	103
	Anteil in %	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle 32: Externe Gründe zur Flächensteuerung, Träger

Instrumente im Einsatz			
Instrumente		Häufigkeit	Anteil in %
digitale Raumdatei	nicht genannt	32	31%
	genannt	71	69%
CAFM-System	nicht genannt	86	84%
	genannt	17	17%
Flächenverwaltungsprogramm	nicht genannt	62	60%
	genannt	41	40%
Lehrraumverwaltungsprogramm	nicht genannt	32	31%
	genannt	71	69%
system. Bedarfsplanungen für Berufungsverhandlungen	nicht genannt	92	89%
	genannt	11	11%
Flächenbedarfsplanungen	nicht genannt	63	61%
	genannt	40	39%
Auslastungsuntersuchungen	nicht genannt	60	58%
	genannt	43	42%

N=103

Tabelle 33: Instrumente der Flächensteuerung im Einsatz, Mehrfachnennungen

Anhang

Instrumente in Planung			
Instrumente		Häufigkeit	Anteil in %
digitale Raumdatei	nicht genannt	98	95%
	genannt	5	5%
CAFM-System	nicht genannt	84	82%
	genannt	19	18%
Flächenverwaltungsprogramm	nicht genannt	88	85%
	genannt	15	15%
Lehrraumverwaltungsprogramm	nicht genannt	92	89%
	genannt	11	11%
system. Bedarfsplanungen für Berufungsverhandlungen	nicht genannt	92	89%
	genannt	11	11%
Flächenbedarfsplanungen	nicht genannt	88	85%
	genannt	15	15%
Auslastungsuntersuchungen	nicht genannt	83	81%
	genannt	20	19%

N=103

Tabelle 34: Instrumente der Flächensteuerung in Planung, Mehrfachnennungen

Verfahren im Einsatz			
Instrumente		Häufigkeit	Anteil in %
zentrale Anweisungen	nicht genannt	55	53%
	genannt	48	47%
Berufungsverhandlungen	nicht genannt	69	67%
	genannt	34	33%
Zielvereinbarungen	nicht genannt	78	76%
	genannt	25	24%
monetäre Steuerung	nicht genannt	93	90%
	genannt	10	10%
hochschulinterne Mittelverteilung	nicht genannt	96	93%
	genannt	7	7%
zentrale Poolkonzepte	nicht genannt	72	70%
	genannt	31	30%
dezentrale Poolkonzepte	nicht genannt	79	77%
	genannt	24	23%
zentrale Lehrraumvergabe	nicht genannt	33	32%
	genannt	70	68%
dezentrale Lehrraumvergabe	nicht genannt	55	53%
	genannt	48	47%
direkter Austausch	nicht genannt	78	76%
	genannt	25	27%
Gremien	nicht genannt	96	93%
	genannt	7	7%

N=103

Tabelle 35: Verfahren der Flächensteuerung im Einsatz, detailliert

Verfahren in Planung			
Instrumente		Häufigkeit	Anteil in %
zentrale Anweisungen	nicht genannt	98	95%
	genannt	5	5%
Berufungsverhandlungen	nicht genannt	102	99%
	genannt	1	1%
Zielvereinbarungen	nicht genannt	91	88%
	genannt	12	12%
monetäre Steuerung	nicht genannt	87	84%
	genannt	16	16%
hochschulinterne Mittelverteilung	nicht genannt	94	91%
	genannt	9	9%
zentrale Poolkonzepte	nicht genannt	91	88%
	genannt	12	12%
dezentrale Poolkonzepte	nicht genannt	99	96%
	genannt	4	4%
zentrale Lehrraumvergabe	nicht genannt	4,85	95%
	genannt	5	5%
dezentrale Lehrraumvergabe	nicht genannt	101	98%
	genannt	2	2%
direkter Austausch	nicht genannt	101	98%
	genannt	2	2%
Gremien	nicht genannt	100	97%
	genannt	3	3%

N=103

Tabelle 36: Verfahren der Flächensteuerung in Planung, detailliert

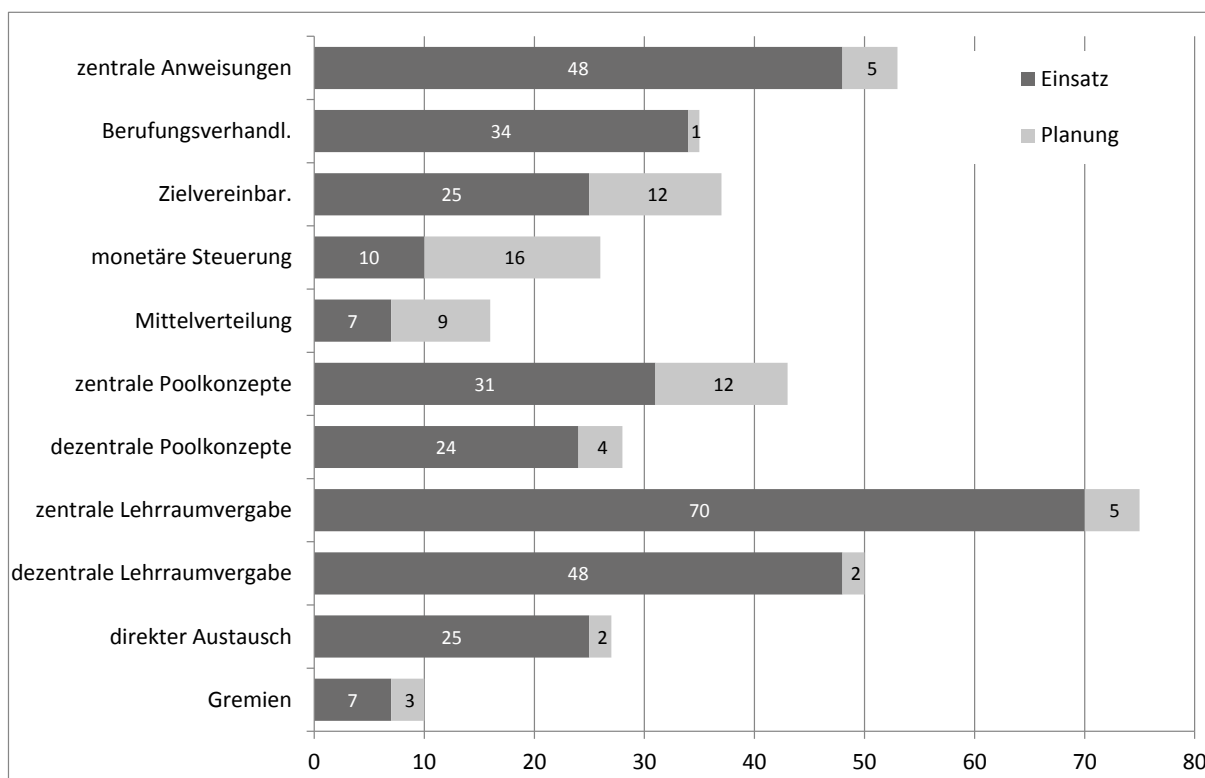


Abbildung 74: Verfahren zur Flächensteuerung im Einsatz und in Planung, Häufigkeit

B Gesprächsleitfaden

Aufgrund der iterativen Forschungsstrategie und der Weiterentwicklung des theoretischen Vorverständnisses wurden einige zunächst erhobenen Aspekte als nicht relevant genug für das Forschungsthema bewertet und nicht in den im Bericht wiedergegebenen Fallstudien dokumentiert.

1 MOTIVATION FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES FLÄCHENSTEUERUNGS-MODELLS

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
1.1.	Anlass für Einführung des Flächensteuerungsinstrumentes	Was war der Anlass für Einführung des Flächensteuerungsinstrumentes?
1.2.	Grundsätzliche Motivation für die Einführung eines Flächensteuerungsinstrumentes	Was war die grundsätzliche Motivation für die Einführung eines Flächensteuerungsinstrumentes?

2 ALLGEMEINE DATEN DER HOCHSCHULE

Organisatorische Rahmenbedingungen

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
2.1.	Größe des gesamten Liegenschaftsbestandes	Wie hoch sind BGF, NGF, NF?
2.2.	Anteil an Mietflächen am gesamten Liegenschaftsbestand	Wie hoch ist der Anteil der Mietfläche am gesamten Liegenschaftsbestand (in Bezug auf BGF, NGF, NF)?
2.3.	Lage des Liegenschaftsbestandes	Welche Lagebesonderheiten bestehen für die Liegenschaften?
2.4.	Ist-/Sollzahlen (Entwicklungstendenz): Studierende	Anzahl Studierende gemäß statist. Bundesamt Anzahl Studierende in Regelstudienzeit
2.5.	Ist-/Sollzahlen (Entwicklungstendenz): Personal	Anzahl beschäftigte Personen (Köpfe) Anzahl vollzeitäquivalente Beschäftigte (VZÄ) insgesamt Anzahl vollzeitäquivalente drittmittelfinanzierte Beschäftigte
2.6.	Hochschulprofil	Welches Hochschulprofil besitzt die Hochschule - Volluniversität - Technische Hochschule - Geistes-/Gesellschaftswissenschaftliche Hochschule - Künstlerische Hochschule - andere ...
2.7.	Ziele in Bezug auf Forschung	Welche Forschungsziele bestehen für die Universität?
2.8.	Fächerkanon an Hochschule	Was für ein Fächerkanon besteht für die Hochschule?

2.9.	generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene	Gibt es generell Steuerungsprinzipien für die gesamte Hochschule?

Rechtliche und Politische Rahmenbedingungen

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
2.10.	Rechtlicher Status der Hochschule	Welchen rechtlichen Status besitzt die Hochschule, z. B. Stiftungsuniversität, Körperschaft öffentlichen Rechts?
2.11.	Selbstverwaltung der Hochschule	Wie kann die Selbstverwaltung umschrieben werden - konventionell, - autonom, - besitzt einzelne Freiheiten (incl. Darstellung welcher Freiheiten)?
2.12.	landesspezifische Vorschriften für das Liegenschaftsmanagement	Welche landesspezifischen Vorschriften enthält die Hochschulgesetzgebung für das Liegenschaftsmanagement?

Finanzielle Rahmenbedingungen

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
2.13.	Hochschulfinanzierung	Wie erfolgt die Hochschulfinanzierung? Wer stellt die Mittel in welchem Umfang bereit?
2.14.	Hochschulhaushalt	Wie ist der Hochschulhaushalt organisiert - konventioneller Haushalt, - flexibilisierter Haushalt (incl. was ist flexibilisiert), - Globalhaushalt?
2.15.	Rechnungslegung	Wie erfolgt die Rechnungslegung - kameralistisch, - Doppik, - andere ...?
2.16.	Integration Kosten-Leistungsrechnung	Wird Kosten-Leistungsrechnung durchgeführt?
2.17.	Immobilienkosten	Wie hoch sind die Immobilienkosten absolut, incl. was ist in Immobilienkosten enthalten? Welchen Anteil haben die haushaltsfinanzierten Immobilienkosten am Gesamthaushalt der Hochschule?
2.18.	Finanzierung der Immobilienkosten	Wie werden die Immobilienkosten finanziert?

3 LIEGENSCHAFTSSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
3.1.	Organisationsmodell für die Liegenschaften	Welches Organisationsmodell besteht an der Hochschule für die Liegenschaften: - Konventionell - Vermieter/Mietermodell - Eigentümermodell - Kontrahierungszwänge der Hochschule - anderes ...
3.2.	Grundstückseigentümer	Wer ist Eigentümer der Grundstücke? - Hochschule - Bundesland - Landes-Liegenschaftsgesellschaft - andere ...
3.3.	Bauherrenfunktion	Bei wem liegt die Bauherrenfunktion? - Hochschule - Land - Landes-Liegenschaftsgesellschaft - andere ...
3.4.	Bauabteilung	Wo ist die Bauabteilung angesiedelt? - Hochschule - Land - Landes-Liegenschaftsgesellschaft - andere ...
3.5.	Gebäudemanagementabteilung	Wo ist die Gebäudemanagementabteilung angesiedelt? - Hochschule - Land - Landes-Liegenschaftsgesellschaft - andere ...
3.6.	Bündelung des Liegenschaftsmanagements mit anderen Hochschulen/ Einrichtungen	Existiert eine Bündelung oder Zusammenarbeit für das Liegenschaftsmanagements mit anderen Hochschulen oder Einrichtungen?
3.7.	Entscheidungsstrukturen/ einzubindende Gremien	Welche Entscheidungsstrukturen, welche Gremien sind einzubinden bei - Flächenbedarfsplanung, - Planung und Ausschreibung, - Finanzierung
3.8.	generelle Einschätzung/ Beschreibung Flächenbestand	Wie kann der Flächenbestand generell eingeschätzt und beschrieben werden, hinsichtlich: - Lagebesonderheiten, - Altersstruktur der Gebäude, - Sanierungsbedarf, - Verdichtungsmöglichkeiten
3.9.	Einschätzung Flächenbilanz	Gibt es einen Flächenüberhang oder einen Flächenbedarf an der Hochschule?

3.10.	Ziele der Flächenentwicklung	Welche Ziele werden in der Flächenentwicklungsplanung gesetzt, z. B. - Zusammenführungen, Bildung von Zentren, - Räumliche Konzentration zentraler Einrichtungen?
3.11.	Vorhandene Analysen im Bereich Flächenmanagement	Welche Analysen bestehen im Bereich des Flächenmanagements, z. B. - Lehrraumauslastung, - Flächenbedarfsplanung?

4 FLÄCHENSTEUERUNGSMODELL

Nr.	Fragestellung	Erläuterung
4.1.	Raumdaten	Wie liegen Raumdaten vor?
4.2.	unterstützende Instrumente	Welche unterstützenden Instrumente zur Flächensteuerung werden eingesetzt?
4.3.	Modelltypbezeichnung in der Hochschule	Wie wird das an der Hochschule verfolgte Flächensteuerungsmodell bezeichnet?
4.4.	Zielsetzung	Welche Ziele bestehen für die Flächensteuerung, inkl. hat sich die Zielsetzung seit Einführung von Flächensteuerungsverfahren verändert?
4.5.	einbezogene Bereiche	Welche Bereiche werden in welche Steuerungsverfahren einbezogen, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.6.	einbezogene Flächen	Welche Flächen werden in die angewendeten Steuerungsverfahren einbezogen, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.7.	Steuerungsebene	Was ist die Verantwortungsebene für die Steuerung bzw. auf welche Ebene wird gesteuert, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.8.	Strategische Verantwortungsebene/-gremium	Welche Hochschulebene bzw. welches Gremium verfügt über die strategische Verantwortung für das Flächensteuerungsverfahren, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.9.	Operative Verantwortungsebene/-bereich	Welche Hochschulebene bzw. welches Gremium verfügt über die operative Verantwortung (administrative Verantwortung, organisatorische Zuständigkeit) für das Flächensteuerungsverfahren, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.10.	Steuerungsverfahren	Welche Steuerungsverfahren werden angewendet (Ist-Stand)?
4.11.	Flächenrückgabe	Gibt es Einschränkungen bei Flächenrückgaben, wenn ja welche, inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.12.	Organisatorischer Ablauf der Steuerung – bei Modelleinführung	Wie erfolgt der organisatorische Ablauf der Steuerung bei Modelleinführung, inkl. Zeitbezug?
4.13.	Organisatorischer Ablauf der Steuerung – Ist-Stand	Wie erfolgt derzeit der organisatorische Ablauf der Steuerung bei Modelleinführung, inkl. Zeitbezug? Welche Änderungen/Anpassungen wurden ab Modelleinführung vorgenommen und warum?

Anhang

4.14.	Organisatorischer Ablauf der Steuerung – Modellperspektive/ Planungsstand	Welche Planungen existieren, den organisatorischen Ablauf der Flächensteuerung zu verändern? Wie ist der Planungsstand dazu? Welche Änderungen/Anpassungen sind geplant?
4.15.	Finanzierung des Flächensteuerungsmodells im Hochschulhaushalt	Wie erfolgt die Finanzierung des Flächensteuerungsmodells im Hochschulhaushalt (Implementierung und Betrieb, z. B. Finanzierung Bonuszahlungen), inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.16.	Finanzierung auf der Ebene der einbezogenen Bereiche	Wie erfolgt die Finanzierung des Flächensteuerungsmodells auf der Ebene der einbezogenen Bereiche (z. B. Finanzierung Maluszahlungen), inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.17.	Einbindung in andere, übergeordnete interne Steuerungsmechanismen der Hochschule	Ist das Flächensteuerungsmodell in andere, übergeordnete interne Steuerungsmechanismen der Hochschule eingebunden (z. B. leistungsorientierte Mittelverteilung), inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.18.	Einbindung in andere, übergeordnete externe Steuerungsmechanismen des Bundeslandes Inkl. gab es Änderungen seit Einführung?	Ist das Flächensteuerungsmodell in andere, übergeordnete externe Steuerungsmechanismen des Bundeslandes eingebunden (z. B. Zielvereinbarungen), inkl. gab es Änderungen seit Einführung?
4.19.	Aktueller Modellstatus	Wie ist der Status der Flächensteuerung in Bezug auf die Implementierung an der Hochschule zu beschreiben?
4.20.	Zeithorizont:	Wie ging und geht die zeitliche Entwicklung der Implementierung vor sich? Planungsbeginn für Modelleinführung Zeitpunkt Modelleinführung/ Anwendung Zeitl. Weiterentwicklung
4.21.	Nutzerakzeptanz	Wie wird die Akzeptanz bei den Nutzern eingeschätzt? Hat sich die Akzeptanz von der Einführung bis heute verändert?
4.22.	Modellwirksamkeit	Wie wird die Modellwirksamkeit für die Hochschule bewertet, inkl. Bezug zur Laufzeit?
4.23.	Weitere Anmerkungen, weitere Besonderheiten:	Gibt es weitere Anmerkungen und Besonderheiten in Bezug auf das Flächenmanagement?

C Dossiers zu den Rahmenbedingungen in den Bundesländern

Die folgenden Ausführungen sind als Materialsammlung zu den Rahmenbedingungen in den einzelnen Bundesländern konzipiert. Sie enthalten zu mehreren Untersuchungsaspekten des Forschungsprojekts Auszüge aus den verwendeten Quellen.

Eine typische Gliederung eines Dossiers enthält die folgenden Themen. In Bundesländern mit Modellprojekten an einzelnen Hochschulen oder weiterführenden Fallstudien sind Hinweise aus den Grundordnungen oder anderen Quellen ebenso in diesen Dossiers enthalten. Einleitend wird jeweils die auswertungsunterstützende Leitfrage aufgeführt:

1. Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?
 - 1.1 Globalhaushalt
 - 1.2 Deckungsfähigkeit
2. Wie leistungsorientiert ist das Modell?
 - 2.1 Ressourcensteuerung Land Hochschule
 - 2.2 Indikatoren gestützte Finanzierung/Veränderungspotenzial
3. Wie kann die Steuerungsstruktur beschrieben werden?
 - 3.1 Rechtsform
 - 3.2 Interne Mittelverteilung
4. Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?
 - 4.1 Baumaßnahmen Zuständigkeit
 - 4.2 Bauherreneigenschaft
 - 4.3 Eigentümerschaftsverteilung nach Umfrage
 - 4.4 Bauherrenschaftsverteilung nach Umfrage
 - 4.5 Bedarfsanmeldungsverfahren
 - 4.6 Verwaltung der Wirtschafts- und Personalangelegenheiten
 - 4.7 Körperschaftsvermögen
5. Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?
 - 5.1 Zentrale Organe
 - 5.2 Organe der Fakultät
6. Worüber entscheiden die Gremien?
 - 6.1 Hochschulleitung
 - 6.2 Präsident
 - 6.3 Kanzler

Anhang

- 6.4 Senat
- 6.5 Hochschulrat
- 6.6 Dekan
- 6.7 Studiendekan
- 6.8 Fakultätsrat

Beschreibung	Anmerkung
Baden-Württemberg	
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Die Handlungsspielräume zur Stärkung der Eigenverantwortung der Hochschulen sind durch das am 1. Januar 2005 in Kraft getretene Landeshochschulgesetz noch erweitert worden. Das Finanzierungssystem beruht auf drei Säulen: Grundfinanzierung über Hochschulverträge, Leistungsorientierte Mittelverteilung mit variablen Zuschüssen nach Belastungs- und Leistungskriterien, Zielvereinbarungen zur Profilbildung und Förderung innovativer Entwicklungen." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT o. Jahr	
1.2 Finanzierung - Berichtswesen	
Kosten- und Leistungsrechnung: Darstellung der Ressourcenverbräuche sowohl hochschulintern als auch für die hochschulexterne Berichterstattung. hochschulübergreifende Vergleiche in Form des Benchmarkings. Ministerium für Wissenschaft (2011) S. 2	"Hierauf aufbauend wird ein mehrstufiges Controlling-System entwickelt, das der Darstellung der vereinbarten Leistungen und Ziele dienen wird. Zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen und den Berufsakademien hat die "Lenkungsgruppe zur Einführung der NSI im MWK" am 11. September 2003 das KLR-Fachkonzept verabschiedet. Eine überarbeitete Version wurde am 21. März 2006 von der AG Fachkonzept beschlossen. Diese Version kann über den nebenstehenden Link "Informationsmaterial" heruntergeladen werden." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT (2011)
"Die Hochschulen werden im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Eigenteil zur Finanzierung von Baumaßnahmen erbringen, neue Finanzierungswege erschließen und zur effizienteren Nutzung und Erhaltung der vorhandenen Flächen ein Flächenmanagement entwickeln. Sie verpflichten sich einen Eigenanteil, insbesondere aus den erzielten Overhead- Einnahmen bei Drittmitteln, in hochschulinterne Pools einzubringen, aus denen Bau- und Sanierungsmaßnahmen der Hochschulen mitfinanziert werden. Bei privaten Drittmitteln wird angestrebt, mittelfristig einen Bau-Overhead von mindestens 4,5 % zu erreichen." LAND BADEN-WÜRTTEMBERG. 2007, S. 4.	"Diese Vereinbarung gilt mit Ermächtigung des Landtags ab dem Haushaltsjahr 2007 und endet mit dem Ablauf des Haushaltsjahres 2014 [...] In den Hochschulverträgen können auch Regelungen über die Budgetierung (z.B. Personal, Investitionen) und über die Bewirtschaftung der räumlichen Ressourcen vereinbart werden. Für die Hochschulmedizin wird eine ergänzende Vereinbarung mit den Universitäten, den Medizinischen Fakultäten und den Universitätskliniken abgeschlossen." LAND BADEN-WÜRTTEMBERG. 2007, S. 7.
"Aus dieser Verantwortung [für ausreichendes Angebot an Studien- und Ausbildungsplätzen] wird das Land in den nächsten Jahren Mittel und Stellen bereitstellen, wobei der Umfang im Jahr 2012 bis zu 150 Mio. € betragen wird. Bundesmittel im Rahmen des geplanten Hochschulpaktes 2020 werden auf die Landesmittel nicht angerechnet, sondern dienen zu deren Verstärkung." LAND BADEN-WÜRTTEMBERG. 2007, S. 6.	Diese Vereinbarung gilt ab dem Haushaltsjahr 2007 und endet mit dem Ablauf des Haushaltsjahres 2014. LAND BADEN-WÜRTTEMBERG. 2007 S. 7
1.3 Leistungsorientierte Mittelzuweisung	
Ja. „Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an ihren Aufgaben, den vereinbarten	

Anhang

Zielen und den erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu berücksichtigen. Die staatliche Finanzierung soll anteilig in mehrjährigen Hochschulverträgen, nach Leistungs- und Belastungskriterien sowie in ergänzenden Zielvereinbarungen, die insbesondere Ziele und Schwerpunkte der Entwicklung der Hochschulen unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes zum Gegenstand haben, festgelegt werden; dabei sind die Zielsetzungen aus genehmigten Struktur und Entwicklungsplänen zu beachten.“ § 13 Absatz 2 2. HRÄG	
1.4 Hochschulinterne Mittelzuweisung	
Ja. Siehe oben. „Die Grundsätze der Sätze 1 und 2 sind auch bei der Zuweisung der Stellen und Mittel innerhalb der Hochschulen anzuwenden.“ § 13 Absatz 2 2. HRÄG „Art und Umfang der von den Einrichtungen der Hochschulen zu erbringenden Leistungen sowie der Nachweis der wirtschaftlichen Verwendung der zugewiesenen Stellen und Mittel sind regelmäßig in Vereinbarungen zwischen dem Vorstand und der Leitung der Einrichtung festzulegen und zu überprüfen.“ § 13 Absatz 2 2. HRÄG	
1.5 Deckungsfähigkeit	
Durch Einführung des Globalhaushalts wurde eine weitere Reduzierung der Titelfzahl erreicht und die Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit erhöht. Bei den Universitäten erfolgt die Zuweisung von Mitteln im Wesentlichen in den Hauptgruppen. Titelgruppen sind weitgehend abgeschafft. BEHRENS ET AL. (2006) S. 21 "Die Ausgaben für unbefristete Stellen, sächliche Verwaltungsausgaben, ggf. auch Zuweisungen und Zuschüsse, Investitionen und - an Fachhochschulen - Lehre und Forschung sind in den einzelnen Hochschulkapiteln gegenseitig deckungsfähig und übertragbar. Innerhalb der übrigen Titelgruppen der Fachhochschulen sind die Titel jeweils gegenseitig deckungsfähig." BEHRENS ET AL. (2006)	"Die Personalkosten sind aufgrund des nach wie vor verbindlichen Stellenplans von dieser Globalisierung zunächst ausgenommen. Andererseits ist in erheblichem Umfang Mittelschöpfung aus freien Stellen möglich [...] Im Durchschnitt werden die Mittel für jede Universität in 8 Titeln zugewiesen." BEHRENS ET AL. (2006) "Gemäß den Vermerken in den einzelnen Hochschulkapiteln sind die Personalausgaben der Universitäten grundsätzlich nur begrenzt gegenseitig deckungsfähig." BEHRENS ET AL. (2006) Durch den Globalhaushalt wurde die Übertragbarkeit nicht verbrauchter Haushaltsansätze verbessert BEHRENS ET AL. (2006) S. 23
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
"ein Sockelbetrag von maximal 50% des Gesamtzuschusses einer Hochschule zur Abdeckung der Grundlast einer Hochschule (kapazitätsunabhängig) [...] ein indikatorgestützter Budgetanteil, der über Volumen- und Anreizmechanismen maximal 21% des Budgets ausmacht." BEHRENS ET AL. (2006)	
"Nach Abzug der Sockelbeträge und einiger Sonderleistungen ergibt sich der bereinigte Zuschuss. Das Modell sieht vor, dass vom bereinigten Zuschuss 20% nach Leistungsgrößen vergeben werden; diese teilen sich jeweils hälftig auf das sog. „Volumenmodell“ und das sog. „Anreizmodell“ auf." KÖNIG (2009)	"In Zukunft ist ein Dreisäulenmodell vorgesehen, dass aus einer Grundfinanzierung (70% des Etats), einem Mittelverteilungsmodell (20%) und Zielvereinbarungen (10%) besteht." KÖNIG (2009)
2.2 Indikatoren-gestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 53

Beschreibung		Anmerkung
3	Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1	Rechtsform	
	„Die Hochschulen sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Sie können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden.“ § 7 Absatz 1 2. HRÄG	
4	Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1	Flächenbezogenes Berichtswesen	
	Nicht gefunden.	
4.2	Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
	Ja.	Eigene Angabe
5	Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1	Mieter-Vermieter-Modelle	
	Nein.	
5.2	Baumaßnahmen - Zuständigkeit	
	Beim Land	Ausnahmen bestehen für die Universitätsklinik, die bei Maßnahmen mit Baukosten bis 4 Mio. € verantwortlich sind für Planung und Durchführung und dafür ein eigenes Baubudget erhalten. Eine Erweiterung der Bauherreneigenschaft in Einzelfällen ist nach Absprache mit dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft möglich (derzeit: Neubau Chirurgie Ulm mit GBK von 170 Mio. €). (E-Mail)
	"Der Ausbau und Neubau von Hochschulen einschließlich der Hochschulkliniken wird von Bund und Ländern nach Maßgabe dieses Gesetzes als Gemeinschaftsaufgabe wahrgenommen." BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ. 1969, S. 1.	
5.3	Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
	Nein. „Beim Bauunterhalt wird die Instandsetzung der Gebäude und TGA an den Universitäten bis 2.500 € und den sonstigen Hochschulen bis 1.500 € durch die Hochschulen selbst beauftragt oder selbst erbracht. Alle anderen Instandsetzungen werden vom Landesbetrieb Vermögen und Bau beauftragt.“ STIBBE ET AL. (2012)	
5.4	Bewirtschaftungsbudget	
	seit 1997 gedeckelt	STIBBE ET AL. (2012), S. 25
5.5	Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
	Ja. "Die Universitäten als Gebäudebewirtschafter haben durch den Solidarpakt ein auf dem Stand 1997 eingefrorenes Bewirtschaftungsbudget, das die gestiegenen Energiekosten nicht mehr kompensieren kann." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6	Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
	Nein.	
5.7	Körperschaftsvermögen	
	Erträge aus Körperschaftsvermögen werden nicht angerechnet, Aufsichtsrat kann über Veräuße-	

Anhang

rung und Belastung von Grundstücken entscheiden § 14 Absatz 5 2. HRÄG	
5.8 Rechtsstellung	
Körperschaften öffentlichen Rechts, aber Experimentierklausel § 8, ergänzende Grundordnungen, § 8 Absatz 1 2. HRÄG	Stuttgart und Freiburg sind beides Körperschaft öffentlichen Rechts und staatliche Einrichtung, UNIVERSITÄT FREIBURG. 31.10.2006 S. 2
5.9 Eigentümerschaftsverteilung	
Laut Umfrage: Nein	Uni Stuttgart: Teilweise; Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach Filmakademie Baden Württemberg GmbH Eigentümer (Eigene Befragung)
Nein	STIBBE ET AL. (2012) S.23
5.10 Bauherrenschaftsverteilung laut Umfrage	
Land	Uni Stuttgart und Duale Hochschule BW Mosbach Filmakademie BW GmbH selber Bauherren (Eigene Befragung)
5.11 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Nein. „Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt durch den Landesbetrieb Vermögen und Bau.“ STIBBE ET AL. (2012)	
5.12 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
2-stufiges Bedarfsanmeldungsverfahren	Eigene Angabe
Hochschulen stellen alle 5 Jahre eine Struktur- und Entwicklungsplanung auf: fachliche, strukturelle, personelle, bauliche und finanzielle Entwicklung.	§ 7 Absatz 1 2. HRÄG
5.13 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Ja. "Die Hochschulen werden im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Eigenteil zur Finanzierung von Baumaßnahmen erbringen, neue Finanzierungswege erschließen und zur effizienteren Nutzung und Erhaltung der vorhandenen Flächen ein Flächenmanagement entwickeln." LAND BADEN-WÜRTTEMBERG. 2007, S. 4.	
6 Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organisationseinheiten	
Vorstand, Senat, Aufsichtsrat.	In der Grundordnung kann bestimmt werden, dass der Vorstand die Bezeichnung <i>Präsidium</i> oder <i>Rektorat</i> mit den entsprechenden Bezeichnungen für deren Mitglieder führt. In der Grundordnung kann vorgesehen werden, dass das für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung zuständige hauptamtliche Vorstandsmitglied die Amtsbezeichnung <i>Kanzler</i> oder <i>Kanzlerin</i> führt. Der Vorsitzende des Fakultäts- oder Sektionsvorstandes führt die Bezeichnung <i>Dekan</i> . § 15 Absatz 1, 2. HRÄG

Beschreibung	Anmerkung
6.2 Dezentrale Organisationseinheiten	
Fakultätsvorstand, Dekan, Fakultätsrat, Studienkommission/ Studiendekan	§ 15 Absatz 4 2. HRÄG
6.3 Rektorat/Präsidium/Vorstand	
Der Vorstand ist u.a. zuständig für: Planung der baulichen Entwicklung, Entscheidung über Grundstücks- und <u>Raumverteilung</u>, Entscheidung über das Körperschaftsvermögen, Wahlamt des Vorsitzenden von 4 auf 6-8 Jahre verlängert § 16 Absatz 3 2. HRÄG Uni Stuttgart: gewählt vom Senat, Rektorat mit Rektor, Kanzler, 3 Prorektoren Uni Freiburg: s.o. 3 hauptamtl., 2 nebenamtl., + Rechtberater	Zusammensetzung: Vorsitzender, Vorstandsmitglied für Personal und Wirtschaftsangelegenheiten (Kanzler) mit Vetorecht in Haushaltsangelegenheiten, weitere 3 Mitglieder gemäß Grundordnung § 16 Absatz 1 2. HRÄG § 13, Absatz 2 ist bei der HS-internen Mittelverteilung zu berücksichtigen: Art und Umfang der von den Einrichtungen der Hochschulen zu erbringenden Leistungen sowie der Nachweis der wirtschaftlichen Verwendung der zugewiesenen Stellen und Mittel sind regelmäßig in Vereinbarungen zwischen dem Vorstand und der Leitung der Einrichtung festzulegen und zu überprüfen. § 13 Absatz 2 2. HRÄG (Medizinische Fakultät bildet hierbei Ausnahmen)
7 Uni Stuttgart	
7.1 Erweitertes Rektorat	
"Weiterentwicklung der Führungsstruktur, klare Leitungsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Transparenz: Als Brückenfunktion zwischen dem Rektorat und den Fakultäten wird ein Erweitertes Rektorat eingerichtet, bestehend aus den (stimmberechtigten) Rektoratsmitgliedern und den (beratenden) zehn Dekanen. Das Erweiterte Rektorat ist zuständig für Strukturfragen, Entwicklungs- und Strategieplanung, Hochschulverträge und Wirtschaftsfragen. Klare Verantwortlichkeiten in den Leitungsstrukturen, definierte und effiziente Prozesse, Transparenz und Kommunikation werden aufgezeigt und eingeführt. Die Rolle der Dekane und Fakultätsvorstände wird damit gestärkt. Die Ressourcenverteilung (Mittel und Stellen) wird flexibilisiert und nach den Kriterien der Belastung, Leistung und Strategie gestaltet; dazu wird ein kooperatives Steuerungskonzept entwickelt." (UNIVERSITÄT STUTTGART. 2012, S. 1–2.)	
7.2 Senat	
Zusammensetzung: Vorstandsvorsitzende, Dekane, Gleichstellungsbeauftragte und Vertreter der HS-Gruppen § 19 Absatz 2 2. HRÄG	Vorstandsvorsitzender zugleich Vorsitzender des Senats, Senat nimmt Stellung zu Struktur- und Entwicklungsplänen § 19 Absatz 1 Satz 3 2. HRÄG
7.3 Aufsichtsrat	
Uni Stuttgart: „Universitätsrat“ schlägt dem Wissenschaftsministerium die Vorstandsvorsitzenden vor, nach Bestätigung durch den Senat UNIVERSITÄT STUTTGART. 10.11.2006 S. 2 Uni Freiburg: „Universitätsrat“, Zusammensetzung mit Externen in der Mehrheit, UNIVERSITÄT FREIBURG. 31.10.2006 S. 6	Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungsplanung und auch bauliche Entwicklung § 20 Absatz 1 Satz 3 2. HRÄG „Zur Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsrats wird ein Ausschuss gebildet, dem zwei Vertreter des Senats, die nicht dem Vorstand angehören, zwei Vertreter des bisherigen Aufsichtsrats und ein Vertreter des Landes mit zwei Stimmen angehören“. § 20 Absatz 4 2. HRÄG

Anhang

7.4 Kanzler	
7.5 Fakultäten/Sektionen	
an FHs kann auf Untergliederung verzichtet werden, an Kunst & Musik-HS sind es Fachgruppen	Mindestens mit 20 Professuren ausgestattet § 22 Absatz 2 2. HRÄG
7.6 Fakultätsrat	
Unterstützt den Fakultätsvorstand § 25 Absatz 1 2. HRÄG	Uni Stuttgart: Großer Fakultätsrat: alle Profs + weitere HS-Gruppen UNIVERSITÄT STUTTGART. 10.11.2006 S. 4f.
7.7 Dekan/Fakultätsvorstand	
Dekan mit mehreren Prodekanen, Wahlamt mit vier Jahren, Verlängerungen möglich § 23 Absatz 1 Satz 1-4 2. HRÄG	Zuständig für die Verwendung der der Fakultät vom Vorstand zugewiesenen Mittel für Forschung und Lehre § 23 Absatz 3 2. HRÄG
7.8 Institute	
Stuttgart	"Wissenschaftliche Einrichtungen und Betriebseinrichtungen (Universitätseinrichtungen) sind rechtlich unselbständige Anstalten der Universität Stuttgart, denen für die Durchführung der Aufgaben der Universität Personal, Sachmittel und Räume ständig oder vorübergehend zur Verfügung gestellt werden." UNIVERSITÄT STUTTGART. 10.11.2006, S. 3.
7.9 Fakultätsmanagement	
7.10 Budgetrechte bei Dekan	
Verwendung der vom Vorstand zugewiesenen Mittel liegt beim Fakultätsvorstand dem der Dekan (als Vorsitzender) angehört § 23 Absatz 3 2. HRÄG	Der Dekan gehört ebenso dem Fakultätsrat als Vorsitzender an § 24 Absatz 1 2. HRÄG
7.11 Dekan Universität Mannheim	
In der Uni Mannheim ist der Dekan Vorsitzender des Fakultätsvorstands und des Fakultätsrats. UNIVERSITÄT MANNHEIM. 02.05.2006 S. 8	Fakultätsvorstand: die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät, Aufstellung des Entwurfs des Haushaltsvoranschlags/Wirtschaftsplans, Entscheidung über die Verwendung der vom Vorstand der Fakultät zugewiesenen Stellen und Mittel § 23 Absatz 3 Satz 1-5 2. HRÄG Fakultätsrat: Struktur- und Entwicklungspläne der Fakultät bedürfen seiner Zustimmung u.a. § 25 Absatz 1 Satz 1 2. HRÄG
7.12 Welche Bindewirkung entfalten Berufungszusagen	
7.13 Dienstrechtliche Stellung der Professuren	
"Die Hochschule darf Professoren Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereichs mit Personal- und Sachmitteln im Rahmen der vorhandenen Ausstattung machen. Sie ste-	

Beschreibung	Anmerkung
hen unter dem Vorbehalt der Bewilligung der erforderlichen Haushaltsmittel durch den Landtag sowie staatlicher und hochschulinterner Maßgaben zur Verteilung von Stellen und Mitteln. Die Zusagen über die personelle und sachliche Ausstattung der Aufgabenbereiche von Professoren sind im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen auf maximal fünf Jahre zu befristen und von der Hochschule jeweils nach Ablauf von fünf weiteren Jahren im Hinblick auf die Maßgaben von § 13 Abs. 2 zu überprüfen. Die Hochschulen haben frühere Zusagen im Sinne von Satz 3 regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen." § 48 Absatz 5 2. HRÄG	
7.14 Hochschulräte	
Beschlussfassung Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan	Mitglieder: 50% + 1 extern LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 11

Anhang

Bayern

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
Globalhaushalte sollen im Rahmen von Modellprojekten eingeführt werden. BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 8 Einführung von Studienbeiträgen (Studienbeiträge als Körperschaftsangelegenheit- Hochschulgesetz) BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 8 zentraler Innovationsfond BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 10	Modellprojekte TU München, HS München Die Mittel müssen in einem transparenten Verfahren eingesetzt werden. BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 8 "Das Ministerium wird die von den Universitäten eingebrachten Stellen mit eigenen Mitteln verstärken: Zusätzlich werden weitere 80 Stellen (weitere 60 Stellen stehen in Aussicht) und Mittel in Höhe von insgesamt 11,3 Mio. € aus den Ansätzen des Ministeriums und aus dem Investitionsprogramm Zukunft Bayern eingebracht [...] Der Innovationsfonds wird eine Drehscheibe sein, um die Übernahme von Fächern und Instituten beim Optimierungskonzept und innovative Konzepte bei der Neuausrichtung zu unterstützen. Zudem sollen hochschulübergreifende Programme, etwa in Lehre und Forschung, gefördert werden." BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005)
„Der Freistaat Bayern stellt den Hochschulen nach Maßgabe des Staatshaushalts Stellen und Mittel zur Durchführung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Die Hochschulen tragen zur Finanzierung ihrer Aufgaben durch Einwerbung von Mitteln Dritter, mit ihrem Körperschaftsvermögen und durch sonstige Einnahmen bei [...] Soweit im Staatshaushaltsplan oder in diesem Gesetz nichts anderes bestimmt ist, stehen von der Hochschule erzielte Einnahmen dieser zur Verwendung für Hochschulzwecke zur Verfügung.“ § 5 Absatz 1 BayHSchG „Auf Antrag der Hochschule kann das Staatsministerium im Einvernehmen mit dem Staatsministerium der Finanzen eine weitere Haushaltsflexibilisierung und die Einführung von Globalhaushalten zulassen.“ § 5 Absatz 4 BayHSchG	
"Ausweitung der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen und im hochschulübergreifenden Wettbewerb." BAYERISCHE STAATSRÉGIERUNG (2005)	„Die Zuweisung der staatlichen Mittel orientiert sich an dem zur Erfüllung der Aufgaben nach Art. 2 erforderlichen Bedarf und an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags zu berücksichtigen. Die Kriterien für eine leistungs- und belastungsbezogene Mittelzuweisung werden im Benehmen mit den Hochschulen vom Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (Staatsministerium) festgelegt.“ § 5 Absatz 2 BayHSchG
"Ab 2009 fließt dem Innovationsfonds der Universitäten ein Drittel der Einnahmen aus den an den Universitäten entrichteten Verwaltungskostenbeiträgen und dem Innovationsfonds der Fachhochschulen ein Drittel der Einnahmen aus den an den Fachhochschulen entrichteten Verwaltungskostenbeiträgen zu. Zusätzlich gewährt der Staat den Fonds die 2008 im Staatshaushalt für sie veranschlagten Mittel [...] Die Verwendung der Mittel der Innovationsfonds wird im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen dem Freistaat Bayern und den Hochschulen festgelegt." BAYERI-	

Beschreibung	Anmerkung
SCHE STAATSREGIERUNG (2008) "Die Möglichkeit der grundstockskonformen Finanzierung von Erneuerungsinvestitionen aus Erlösen aus dem Verkauf bisher im Ressortbereich genutzter Grundstücke im Einzelfall wird - vorbehaltlich der Zustimmung des Staatsministeriums der Finanzen - in Aussicht gestellt [...] Der Sanierungs- und Modernisierungsbedarf im Hochschulbau soll schrittweise nach Maßgabe der in künftigen Haushaltsplänen hierfür verfügbaren Haushaltsmittel abfinanziert werden." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG (2008)	
"Um die für das Ausbaukonzept erforderlichen Räumlichkeiten zu schaffen, wurden Baumaßnahmen für zusätzliche Flächen in einer Größenordnung von rund 130.000 qm beschlossen. Diese zusätzlichen Flächen sollen durch Anmietungen (59.000 qm), durch Baumaßnahmen im Rahmen des Programms "Zukunft Bayern 2020" (34.000 qm) und weitere Baumaßnahmen (37.000 qm) gedeckt werden. Da die Raumsituation und Auslastung von Hochschule zu Hochschule stark variiert, wurde der Flächenbedarf nicht nach einem festen Richtwert, sondern individuell und standortbezogen ermittelt. Vorbehaltlich der Zustimmung des Haushaltsgesetzgebers ist vorgesehen, für den erforderlichen Anmietbedarf ab 2011 zusätzliche Mittel von jährlich rd. 15 Millionen Euro bereitzustellen. Die weiteren Baumaßnahmen im Ausbaukonzept umfassen ein Volumen von rund 437,5 Millionen Euro." BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST o. Jahr	
1.2 Deckungsfähigkeit	
"Im Bereich der Universitäten sind nicht nur die Titel innerhalb der Titelgruppen gegenseitig deckungsfähig, sondern auch weite Teile der Personalausgaben (HG 4) und der sachlichen Verwaltungsausgaben [...] Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Hochschulen die Mittel für stellengebundenes Personal nicht als Budget überwiesen bekommen. Innerhalb des Einzelplans können die Titel für stellengebundenes Personal gemäß Haushaltsgesetz und dessen Durchführungsbestimmungen gemeinsam bewirtschaftet werden." BEHRENS ET AL. (2006) "Seit 2003 ist die grundsätzliche Übertragung nicht verbrauchter Ansätze der Hochschulkapitel in einem Haushaltsvermerk festgeschrieben. Ausgabereste können auch über mehrere Jahre genutzt bzw. kumuliert werden [...] Für die Universitäten ist aber immerhin die Übertragung von knapp 42% der veranschlagten Mittel ins nächste Haushaltsjahr möglich. ein Wert, der ohnehin nur theoretischer Natur ist, da die meisten Mittel gebunden sind." BEHRENS ET AL. (2006)	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Indikatoren zugewiesenen Mittel beträgt bei den Universitäten ca. 2,4%, bei den FHs 0,6% BEHRENS ET AL. (2006) S. 36	Bei den Universitäten werden 50% der Mittel für Lehre und Forschung (ohne Bibliotheksmittel) und 100% der Bibliotheksmittel und bei den sog. alten Fachhochschulen ca. 40% der Haushaltsmittel entsprechend verteilt. BEHRENS ET AL. (2006) S. 36
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54
3 Wie kann die Steuerungsstruktur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
„Die Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze. Sie sind zugleich staatliche Einrichtungen. Sie können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden.“ § 11 Absatz 1 BayHSchG	
Hochschulen sowohl umfassende Freiheiten, als auch mehr Verantwortung. BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR	Der Staat wird sich aus der Detailsteuerung weiter zurückziehen, zentrales Steuerungsinstrument werden Zielvereinbarungen (Un-

Anhang

WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 7	terschiede zwischen den einzelnen Hochschulen) BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 7 Optimierungskonzept und Innovationsbündnis bilden die Grundlage für die Zielvereinbarungen BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 10
Bildung eines mit Aufsichtsratsfunktionen ausgestatteten Hochschulrats neuer Art	gewählten Mitglieder des Senats und externe Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft; Die Zahl der Gremien wird reduziert, Hochschulleitungen und Dekane gestärkt, der Senat wird verkleinert, auf die Genehmigung von Satzungen der Hochschulen wird weitgehend verzichtet. BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005) S. 8
3.2 Interne Mittelverteilung	
"Im Bereich der Organisation innerhalb der Hochschulen werden Maßnahmen ergriffen, um verbesserte Strukturen und Einheiten zu schaffen (wie etwa größere Fachbereiche, Zentren, Departments, Schools) und eine kleinteilige Institutsstruktur zu überwinden." BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2005)	
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Ja. Der Dekan „entscheidet unter Berücksichtigung der Zielvereinbarungen über die Verteilung der Stellen und über deren Verwendung sowie über die Verteilung der Mittel einschließlich der Räume der Fakultät, soweit sie nicht einer wissenschaftlichen oder künstlerischen Einrichtung, Betriebs-einheit oder Professur der Fakultät zugewiesen sind.“ § 28 Absatz 6 BayHSchG	
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nicht gefunden.	
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
5.2 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Beim Bauunterhalt liegt die Verantwortung für die Instandsetzung der Gebäude und der TGA bei den Hochschulen. Die notwendigen Maßnahmen werden von den Hochschulen an die Bauämter vergeben, in Eigenleistung durchgeführt oder fremd vergeben. Sie haben die Regionalen Bauämter über die durchzuführenden Maßnahmen zu unterrichten." STIBBE ET AL. (2012) "Die Hochschulen beauftragen für Baumaßnahmen bis 1 Mio. € die regionalen Bauämter ohne Gebühren, erbringen sie in Eigenleistung oder vergeben diese Leistungen nach HOAI an externe Planungsbüros. Bei einer direkten Vergabe an externe Planungsbüros ist die Zustimmung der	

Beschreibung	Anmerkung
Obersten Baubehörde verpflichtend. Außerdem müssen die regionalen Bauämter in die Planung einbezogen werden." STIBBE ET AL. (2012)	
5.3 Baumaßnahmen Zuständigkeit	
„Die Hochschulen können Maßnahmen des Bauunterhalts und kleine Baumaßnahmen 1. durch Dritte erbringen lassen, wenn keine Mehrkosten gegenüber einer Einschaltung der Staatsbauverwaltung entstehen, oder 2. selbst vorbereiten und durchführen.“ § 5 Absatz 5 Satz 1 & 2 BayHSchG	„Im Fall des Satzes 1 Nr. 1 ist das staatliche Bauamt vor Ausführung der Maßnahme zu unterrichten, im Fall der Nr. 2 ist im Einzelfall die vorherige Zustimmung des Staatsministeriums und der Obersten Baubehörde im Staatsministerium des Innern erforderlich; die Zustimmung kann auch allgemein erteilt werden. Für Maßnahmen nach Satz 1 trägt die baurechtliche Verantwortung die Hochschule. Nach Abschluss der Maßnahme übernimmt das staatliche Bauamt die Verantwortung nach Art. 73 Abs. 3 BayBO wieder, wenn ihm die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung gestellt werden und die öffentlich-rechtlichen Anforderungen eingehalten sind.“ § 5 Absatz 5 Satz 2 BayHSchG "Die Baudienststelle trägt die Verantwortung dafür, dass die Errichtung, die Änderung, die Nutzungsänderung und die Beseitigung baulicher Anlagen den öffentlich-rechtlichen Vorschriften entsprechen; die Verantwortung für die Unterhaltung baulicher Anlagen trägt die Baudienststelle nur, wenn und solange sie der für die Anlage Verantwortliche ausschließlich ihr überträgt." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG. 2012, S. 5.
5.4 Bauherreneigenschaft	
Beim Land. Bauherr ist der Freistaat Bayern, vertreten durch die jeweils zuständige oberste Staatsbehörde als Bedarfsträger. Die Staatsministerien bedienen sich als oberste Staatsbehörden, sofern nicht durch Gesetz eine Wahlmöglichkeit eingeräumt wird, in allen Angelegenheiten des staatlichen Hochbaus der staatlichen Bauverwaltung; diese vertritt den Bauherrn nach außen.	Eine Übertragung der Bauherreneigenschaft wurde im Geschäftsbereich des Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst bislang nur bei den Universitätsklinika (also nicht bei den Hochschulen) vorgenommen. Eine Ausweitung auf 5 Mio. € wird z. Zt. geprüft. Darüber hinaus besteht seit dem DHH 2011/2012 die Möglichkeit, den Klinika – unter bestimmten Voraussetzungen - die Bauherreneigenschaft auch für Baumaßnahmen über 3 Mio. € zu übertragen. (Bayern_BMfWWK_2012-01-12 (E-Mail))
Zusammenführung der Universitätsbauämter mit baufachliche Landeseinrichtungen im Rahmen der Initiative „Verwaltung 21“ Hochschulliegenschaften im Verantwortungsbereich des Staatsbetriebs. Die Bewirtschaftung der hochschulischen Liegenschaften liegt bei den Hochschulen selbst.	ALFEN ET AL. (2008) S. 95
ImBy (Immobilien Freistaat Bayern) Kernstück des Projekts „Verwaltung 21“ "Die Immobilien Freistaat Bayern nimmt ressortübergreifend die Verwaltung des staatseigenen und des für staatliche Zwecke genutz-	kaufmännisch eingerichteter Staatsbetrieb des Freistaates Bayern im Sinn des Art. 26 Abs. 1 BayHO BAYERISCHE STAATSREGIERUNG. 2005/2006 S. 1

Anhang

ten unbeweglichen Vermögens (staatlicher Immobilienbestand) wahr, soweit nicht im Folgenden etwas anderes bestimmt ist." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG. 2005/2006, S. 1.	"Staatsbetriebe haben einen Wirtschaftsplan aufzustellen, wenn ein Wirtschaften nach Einnahmen und Ausgaben des Haushaltsplans nicht zweckmäßig ist. Der Wirtschaftsplan oder eine Übersicht über den Wirtschaftsplan ist in die Erläuterungen aufzunehmen oder dem Haushaltsplan als Anlage beizufügen. Im Haushaltsplan sind nur die Zuführungen oder die Ablieferungen zu veranschlagen. Planstellen für Beamte sind nach Besoldungsgruppen und Amtsbezeichnungen im Haushaltsplan auszubringen." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG. 09.05.2006, S. 19.
5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Teils-teils. "Längerfristige Nutzungs- und Mietverträge für Flächen in Hochschulliegenschaften zur Nutzung Dritter werden von der ImBy abgeschlossen, alle anderen von der Hochschule. Die Verträge zur Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen, die aus Staatsmitteln finanziert werden, werden nach der Bedarfsermittlung durch die ImBy auch von der ImBy geschlossen. Für die Anmietung von sonstigen Flächen (Mietzahlung aus Drittmitteln etc.) sind die Hochschulen zuständig." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Eigentümerschaftsverteilung nach Umfrage	
Eigentümerschaft gemischt: 6 Ja, 7 Nein, 1 Teilweise	Alle HS mit Eigentümerschaft sind staatlich, bis auf SDI München Hochschule für Angewandte Sprachen (Eigene Befragung)
5.7 Bauherrenschaftsverteilung nach Umfrage	
Alle staatlichen HS beim Land, bei kirchlichen/privaten HS jeweils beim Träger	(Eigene Befragung)
5.8 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
Bedarfsanmeldungen für einzelne Neubauten, erfordern Begründung und funktionieren besser mit Darlegung der internen Flächenvergabe	
5.9 Verwaltung der Wirtschafts- und Personalangelegenheiten	
„Staatliche Angelegenheiten sind 1. die Personalverwaltung, soweit keine anderen gesetzlichen Regelungen bestehen, 2. die Haushalts- und Wirtschaftsangelegenheiten, insbesondere die Verwendung und Bewirtschaftung der den Hochschulen zugewiesenen Landesmittel, landeseigenen Liegenschaften und Vermögensgegenstände [...]“ § 12 Absatz 3 Satz 1 & 2 BayHSchG	
5.10 Körperschaftsvermögen	
„Die Hochschulen können Körperschaftsvermögen haben. Die Hochschule verwaltet das Körperschaftsvermögen unbeschadet des Teils VI der Bayerischen Haushaltsordnung getrennt vom Landesvermögen. Es darf nur für Zwecke der Hochschule im Rahmen deren Aufgaben verwendet werden; etwaige Zweckbestimmungen bei Zuwendungen Dritter an die Körperschaft sind zu beachten. Die Hochschulleitung entscheidet über die Verwendung der Mittel des Körperschaftsvermögens auf der Grundlage des vom Hochschulrat festgestellten Körperschaftshaushalts oder Wirtschaftsplans [...] Die Hochschule kann sich mit ihrem Körperschaftsvermögen im Rahmen ihrer Aufgaben an Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des privaten Rechts beteiligen oder solche Unternehmen gründen [...] Körperschaftseigene Grundstücke sind unentgeltlich bereitzustellen, soweit und solange dies für Zwecke der Hochschule erforderlich ist. Mit staatlichen Mitteln bebaute körperschaftseigene Grundstücke, die nicht mehr Zwecken der Hoch-	

Beschreibung		Anmerkung
schule dienen, sind auf Verlangen dem Freistaat Bayern zu übereignen [...].“ § 73 BayHSchG		
5.11 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets		
Unklar. "Die über den Beitrag der Hochschulen nach § 1 Abs. 3 hinaus erforderlichen räumlichen Kapazitäten werden bereitgestellt durch neue Hochbaumaßnahmen, darunter 17 Maßnahmen im Programm „Zukunft Bayern 2020“, sowie durch Bereitstellung von Mitteln für Anmietungen vorbehaltlich der jeweiligen Bewilligung durch den Haushaltsgesetzgeber." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG (2008)		
5.12 Flächenunabhängige Immobilienbudgets		
Unklar. "Hierzu werden im Haushalt 2005/2006 zusätzlich aus dem „Investitionsprogramm Zukunft Bayern“ 160 Mio € für den Hochschulbau einschließlich des Klinikbereichs und 10 Mio € für grundstockskonforme Investitionen in Forschung und Lehre bereitgestellt." BAYERISCHE STAATSREGIERUNG (2005)		
5.13 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle		
Nein.		
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?		
6.1 Zentrale Organe		
Hochschulleitung, Senat, Hochschulrat		§ 19 Absatz 1 BayHSchG
6.2 Organe der Fakultät		
Dekan, Studiendekan, Fakultätsrat		§ 19 Absatz 4 BayHSchG
7 Worüber entscheiden die Gremien?		
7.1 Hochschulleitung		
Präsident, bis zu vier weitere gewählte Mitglieder, Kanzler		Abschluss von Zielvereinbarungen; Aufstellung der Voranschläge zum Staatshaushaltsplan oder Aufstellung des Wirtschaftsplans; Vollzug des Haushaltsplans oder des Wirtschaftsplans; Verteilung der der Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel einschließlich Räume, gemäß Grundsätzen Art. 5, Abs. 2 Sätze 1 und 2 Vorschlag für die Grundordnung und deren Änderungen, u.a. § 20 BayHSchG
7.2 Präsident		
Vorsitzenden des Senats und des Hochschulrats erstellen Wahlvorschlag ,vom Hochschulrat gewählt und dem Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst zur Bestellung vorgeschlagen		vertritt die Hochschule, beruft die Sitzungen der Hochschulleitung ein, vollzieht die Beschlüsse der Hochschulleitung und der weiteren zentralen Organe der Hochschule; entwirft die Grundsätze der hochschulpolitischen Zielsetzungen u.a. § 21 BayHSchG
7.3 Kanzler		
auf Vorschlag des Hochschulrats vom Präsidenten ernannt, die Ernennung bedarf der Zustimmung des Staatsministeriums		leitet die Verwaltung der Hochschule; Beauftragter für den Haushalt § 23 BayHSchG

Anhang

7.4 Senat	
fünf Vertreter und Vertreterinnen der Hochschullehrer, ein Vertreter der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter, ein Vertreter der sonstigen Mitarbeiter, ein Vertreter der Studierenden, die Frauenbeauftragte der Hochschule	bestimmt Forschungsschwerpunkte und beschließt Anträge auf Einrichtung von Sonderforschungsbereichen und Graduiertenkollegs sowie entsprechenden Einrichtungen, nimmt die Aufgaben des Fakultätsrats wahr, wenn die Hochschule nicht in Fakultäten gegliedert ist, u.a. § 25 BayHSchG
7.5 Hochschulrat	
gewählten Mitglieder des Senats, acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus Wirtschaft und beruflicher Praxis	Beschluss Grundordnung; beschließt über den von der Erweiterten Hochschulleitung aufgestellten Entwicklungsplan der Hochschule; Stellungnahme zu den Voranschlägen zum Staatshaushalt oder zum Entwurf des Wirtschaftsplans; stellt den Körper-schaftshaushalt fest, u.a. Mitwirkung an Beschlussfassung Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur-und Entwicklungsplan Haushalt; § 26 BayHSchG vgl. auch LAN-ZENDORF UND PASTERNAK (2008)
7.6 Dekan	
Vom Fakultätsrat gewählt, erarbeitet Vorschläge für die Entwicklungsplanung der Fakultät; Umsetzung des Entwicklungsplans; Abschließung von Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung sowie dessen Überwachung; Verteilung der Stellen und über deren Verwendung sowie über die Verteilung der Mittel einschließlich der Räume der Fakultät Vorlegung Rechenschaftsbericht u.a. § 28 Absatz 1 & 3 BayHSchG	
7.7 Studiendekan	
	unterbreitet dem Dekan Vorschläge für die Verwendung der für die Lehre verfügbaren Mittel u.a. § 30 Absatz 5 BayHSchG
7.8 Fakultätsrat	
Dekan, Prodekan Studiendekan, sechs Vertreter der Hochschullehrer, zwei Vertreter der wissenschaftl. Mitarbeiter, ein Vertreter der sonstigen Mitarbeiter, zwei Vertreter der Studierenden, die Frauenbeauftragte	Der Fakultätsrat ist zuständig in allen Angelegenheiten der Fakultät, für die nicht die Zuständigkeit des Dekans oder eines anderen Organs der Fakultät bestimmt ist. Der Fakultätsrat kann beratende Ausschüsse einsetzen § 31 Absatz 1-3 BayHSchG

Beschreibung	Anmerkung
Berlin	
1. Wie flexibel ist die Finanzierung?	
1.1. Globalhaushalt	
seit 1997 flächendeckend Schwarzenberger (2009) S. 19 Die Hochschulen können Gebühren für die Nutzung ihrer Einrichtung erheben, Studiengebühren werden nicht erhoben § 2 Absatz 7 BerlHG	
	fast, wg Deckungsfähigkeit schon ziemlich flexibel, aber Maßnahmen über 4 Mio. werden aus Landeshaushalt finanziert , s.o.
1.2. Deckungsfähigkeit	
Vollständige Deckungsfähigkeit zwischen Personal- und Sachmitteln (Investitionsmittel können nicht in den konsumtiven Bereich umgeschichtet werden; umgekehrt dürfen konsumtive Mittel für Investitionen genutzt werden).	§ 88a Absatz 2 BerlHG vgl. dazu § 20 LHO
2. Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1. Ressourcensteuerung Land-HS	
Hochschulverträge mit mehrjähriger Finanzierungszusage: Grundstock + leistungsbezogene Mittelverteilung 30 %	JAEGER UND SMITTEN (2009) S. 19 & eigene Evaluation des Modells
2.2. Indikatoren-gestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 53
2.3. Leistungsbezogene Mittelverteilung	
Hochschulverträge zwischen Universitäten, Staatl. FHS, Universitäten der Künste und dem Land (geschlossen 1997) die leistungsbezogene Mittelverteilung vereinbaren (seit 2002 wirksam) LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 20 LbMV Lehre ☐ <i>Auslastungsquote</i> : Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit (RSZ) / Zahl der Studienplätze ☐ <i>Erfolgsquote</i> : Zahl der Absolventen / Zahl der Studierenden in der Jahrgangsstärke ☐ <i>Regelstudienzeitquote</i> : Zahl der Absolventen in der RSZ + 2 Semester / Zahl aller Absolventen ☐ <i>Quote über Internationalität</i> : Zahl der ausländischen Absolventen / Zahl aller Absolventen (Universitäten und künstlerische Hochschulen); Zahl der ausländischen Studierenden in der RSZ + 2 Semester / Zahl aller Studierenden in der RSZ + 2 Semester (Fachhochschulen)	"Die Hochschulen erhalten für einen mehrjährigen Zeitraum eine verbindliche Finanzierung über Zuschüsse (Globalzuschüsse)." LESZCZENSKY UND ORR (2004) Zugeordnung der Beträge nach Indikatoren (Lehre, Forschung, Gleichstellung), Unterschiede zwischen Universität und FH, zudem Unterteilung in zwei Fächergruppen (geistes und nat./ing.wiss) die separat um die indikatoren-gestützten Mittel konkurrieren. LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 18ff. "Kennzeichnend für das spezielle Verfahren ist: Die indikatorgestützte Zuweisung hängt – anders als im gewöhnlichen Verteilungsmodell gemäß 2.1.2 – nicht nur von Indikatorwerten positiv ab, sondern auch vom historischen Budget; sie ist, bei gegebenen Indikatorwerten und festem Gesamtbudget, proportional dazu." LESZCZENSKY UND ORR (2004)

Anhang

Forschung je nach Hochschulart Universitäten werden die folgenden Kennzahlen eingesetzt: 1. <i>Drittmittelausgaben</i>: Drittmittelausgaben einer Universität in einer Fächergruppe / Drittmittelausgaben aller Universitäten in dieser Fächergruppe 2. <i>Promotionen</i>: Zahl der Promotionen einer Universität in einer Fächergruppe / Gesamtzahl der Promotionen aller Universitäten in dieser Fächergruppe 3. <i>Internationalität</i>: Zahl der Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten und -Preisträger einer Universität in einer Fächergruppe / Gesamtzahl dieser Stipendiaten und -Preisträger aller Universitäten in dieser Fächergruppe Fachhochschulen: 1, <i>Drittmittelausgaben</i>: Drittmittelausgaben / Zahl der Hochschullehrer 2. <i>Veröffentlichungen</i>: Zahl der Veröffentlichungen / Zahl der Hochschullehrer 3. <i>Internationalität</i>: Zahl der internationalen Kooperationsprojekte / Zahl der Hochschullehrer LES-ZCZENSKY UND ORR (2004) S. 20	
"Die Hochschulverträge nehmen auf viele Aspekte der Hochschulsteuerung Bezug. So ist in den Verträgen etwa die Gesamthöhe der Zuweisungen an die Hochschulen und die leistungsorientierte Mittelzuweisung geregelt." "Im Rahmen der 2001 ausgehandelten Hochschulverträge wurde ein System der leistungsbezogenen Mittelverteilung vereinbart [...] In den Verträgen wird zunächst die gesamte Zuweisung für jede Hochschule und jedes der durch den Vertrag umfassten Jahre gesondert festgelegt – vorbehaltlich der Änderungen, die sich aufgrund der leistungsorientierten Mittelzuweisung ergeben können [...] Von diesem um Sondertatbestände bereinigten konsumtiven Zuschuss wird immer ein bestimmter Prozentanteil auf Basis der erbrachten Leistungen verteilt. Die Höhe dieses Anteils ist entsprechend der vertraglichen Regelung im Laufe der Jahre schrittweise erhöht worden [...] Für die Universitäten und Kunsthochschulen betrug er in 2006 noch 20%, in 2007 sind es bereits 25% und in 2008 und 2009 30% der um Sondertatbestände bereinigten Zuschüsse." Die Globalhaushalte betreffen auch Personal- und Investitionsmittel, SCHWARZENBERGER (2009) S. 61 Zur weiteren Sicherung der Hochschulen wurde gleichzeitig mit der leistungsorientierten Mittelverteilung eine Kappungsgrenze eingeführt. SCHWARZENBERGER (2009) S. 64	"Dadurch, dass sich der Anteil der leistungsorientierten Mittelverteilung immer auf den für jedes Jahr gesondert festgelegten Zuschuss bezieht, haben die Ergebnisse der leistungsbezogenen Mittelvergaben des jeweiligen Vorjahres keinen Einfluss auf die aktuelle Zuweisung, sodass Abwärtsspiralen vermieden werden." SCHWARZENBERGER (2009) Zurückzuführen auf die Tatsache, dass das Land den HS die Personalhoheit (Dienstherren- und Arbeitgeberfähigkeit) übertragen hat SCHWARZENBERGER (2009) S. 65

Beschreibung		Anmerkung
3. Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?		
3.1. Rechtsform		
Körperschaft öffentlichen Rechts; Hinweis „Kuratorialverfassung der Berliner Vertrags-hochschulen“ JAEGER UND SMITTEN (2009) S. 6	Nur öffentliche Körperschaft gesetzlich vor-gesehen § 2 Absatz 1 BerlHG	
3.2. Interne Mittelvergabe		
alle Berliner Universitäten haben eine leis-tungsorientierte Budgetierung aufgebaut JAEGER UND SMITTEN (2009) S. 90 "Alle drei Universitäten verfügen intern über differenzierte Systeme zur kennzahlengestütz-ten Verteilung von Sachmitteln bzw. den lau-fenden Mitteln für Lehre und Forschung und zum Teil auch für die Zuweisung von Perso-nalmittelbudgets an die dezentralen Einhei-ten." JAEGER UND SMITTEN (2009) "An allen drei Universitäten wird die indikator-gestützte Mittelvergabe durch Zielvereinba-rungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen bzw. Fakultäten ergänzt. Die formelgebundenen Zuweisungssysteme wei-sen bei allen drei Universitäten starke Bezüge zum Landesmodell auf." JAEGER UND SMIT-TEN (2009)	"Die FU führt bereits seit 1992 eine interne leistungsbezogene Mittelverteilung durch, an den beiden anderen Universitäten wurde sie 2001 bzw. 2002 eingeführt." JAEGER UND SMITTEN (2009)	
3.3. Werden Flächen leistungsbezogen verteilt? (hochschulintern)		
"In den Präambeln der aktuellen Hochschulverträge für den Zeitraum 2006-2009 werden – nach Hochschularten leicht modifiziert – folgende hochschulpolitische Steuerungsziele benannt: [...] Einsatz von Controllingmaßnahmen zur internen Ressourcensteuerung [...]." JAEGER UND SMITTEN (2009)		
4. Informations- und Kontrollsysteme der Länder		
4.1. Flächenbezogenes Berichtswesen		
Nicht gefunden.		
4.2. Systematische Bedarfsberechnungsmethode		
Ja. "Die Flächenbedarfsbemessung erfolgt nach einem zwischen den Universitäten abgestimmten Verfahren, welches auf der HIS Parametersteuerung aufbaut. Dieses Verfahren ist auch Grundla-ge der jeweiligen Flächenbudgetierungsmodelle." STIBBE ET AL. (2012)		
5. Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?		
5.1. Mieter-Vermieter-Modelle		
Nein.	Ausnahme: FU, HU & TU Berlin	
5.2. Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)		
Ja. "Die Universitäten verfügen über die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen mit Baukosten bis 4 Mio. €. Die Universitäten vergeben für diese Baumaßnahmen je nach Personalbestand und Grö-ße der Baumaßnahme die Leistungen der HOAI an externe Planungsbüros oder erbringen sie in		

Anhang

Eigenleistung. Die sonstigen Hochschulen können die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen mit Baukosten bis 4 Mio. € auf Antrag im Hauptausschuss im Einzelfall erhalten. Die sonstigen Hochschulen vergeben für diese Baumaßnahmen die Leistungen der HOAI an externe Planungsbüros." STIBBE ET AL. (2012)	
5.3. Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 29
5.4. Bauherreneigenschaft	
Übertragung der Bauherrenschaft auf die drei Universitäten (FU, HU, TU) einschließlich der Charité bei Vorhaben, deren Gesamtkostenprognose unter 8 Mio DM (also unter 4,09 Mio €) liegt.	Ein Bauvorhaben kann im Einzelfall mit Zustimmung des Hauptausschusses auf die Universitäten/Charité übertragen werden, wenn die Kostenprognose 4,09 Mio € übersteigt. Das gleiche gilt - unabhängig von der Gesamtkostenprognose - bei den übrigen staatlichen Hochschulen (MAHNKE (2012))
"In Berlin haben die Hochschulen die Zuständigkeiten für das Bau- und Gebäudemanagement bis zu einer Kostengrenze pro Vorhaben von 4,0 Mio. €. Darüber hinaus ist im Regelfall das Land Berlin (die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung) die zuständige Baudienststelle. In besonderen Fällen und mit Zustimmung des Parlaments können die Hochschulen auch die Bauherrenschaft für Bauvorhaben über 4,0 Mio € wahrnehmen. Grundstücke werden den Hochschulen zur Nutzung übertragen; Eigentümer bleibt das Land Berlin. In den letzten Jahren konnten die Hochschulen diese Grundstücke selbst veräußern und die Erlöse in ihren Haushalten einnehmen." ARBEITSKREIS „IMMOBILIENMANAGEMENT“ (2009)	
5.5. Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. "Langfristige Nutzungs- und Mietverträge (z. B. Dachflächen für Solaranlagen) werden ebenfalls von den Hochschulen geschlossen. Dafür sind jedoch die Genehmigung und die Mitunterzeichnung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung erforderlich." STIBBE ET AL. (2012) "Der Verkauf von hochschulgenutzten Grundstücken erfolgt durch die Hochschulen mit Zustimmung der Senatsverwaltung. Die Erlöse werden von den jeweiligen Hochschulen für investive Maßnahmen verwendet." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6. Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Freie Uni Berlin und Hochschule für Musik "Hanns Eisler" teilweise (Eigene Umfrage)
5.7. Bauherreneigenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Ausgeglichen	Akkon-Hochschule für Humanwissenschaften + Hochschule für Musik "Hanns Eisler" sind staatlich; Die FU Berlin und die HTW sind selbst BH; Für die Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin ist das Erzbistum Berlin BH (Eigene Umfrage)
5.8. Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.9. Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.10. Gibt es ein Bedarfsanmeldungsverfahren?	
HIS Parameterverfahren als quasi Standard	

Beschreibung	Anmerkung
5.11. Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
6.2. Wirtschaftlichkeit der Verwaltung Alle Berliner Hochschulen haben in den letzten Jahren an der Optimierung ihres Facility Managements gearbeitet. Dazu hat insbesondere das von den drei Universitäten gemeinsam getragene Facility-Management-Projekt (2005-2009) beigetragen. Das Projekt hat seinen aktuellen Abschluss im Bericht an den Hauptausschuss vom April 2012 gefunden. Die Ermittlung der Sollflächenausstattung nach dem HIS-Parameter-Modell als verlässliche und einheitliche Datengrundlage ist für die Hochschulen abgeschlossen. Für die beteiligten Universitäten (Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin) hat der Vergleich gezeigt, dass die Flächenausstattung im Wesentlichen dem Bedarf entspricht. Dennoch sind die jeweils eingeführten Mieter-Vermieter-Modelle nunmehr interne Steuerungsinstrumente, die den Fachbereichen angemessene Flächen zuweisen und für Transparenz bei der Verteilung sorgen. Über die Entwicklung werden die Universitäten im Rahmen des dazu eingerichteten Koordinierungsgremiums Facility Management (KFGM) weiter berichten. Die größeren Fachhochschulen haben sich diesem Prozess angegliedert, er ist dort noch nicht so weit fortgeschritten. Die kleineren Hochschulen, soweit deren Facility Management nicht von der Humboldt-Universität zu Berlin mit betreut wird (Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ Berlin, Hochschule für Musik „Hanns Eisler“ Berlin, Kunsthochschule Berlin-Weißensee), befinden sich zum Teil noch im Prozess der Flächenerhebung und Zuordnung. Es wird an einer Vereinheitlichung der Datenbasis, um den Flächenverbrauch der Lehreinheiten zu bewerten, gearbeitet. ABGEORDNETENHAUS VON BERLIN (2013), S. 54.	
6. Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1. Zentrale Organe der Hochschule	
Präsident/ Rektor, Akademischer Senat, Konzil Leitung der Hochschule durch den Präsidenten Leitung der Hochschulen durch Rektoren	Universitäten, Beuth-HS für Technik Berlin, HS für Technik & Wirtschaft Berlin Restliche Hochschulen Kanzler nur als Unterstützung für den Präsidenten/ Rektor § 51ff. Absatz 1 BerlHG
6.2. Dezentrale Organe	
Fachbereichsrat, Dekan	§§ 70 71 BerlHG
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.3. Präsident/ Rektor	
Vorschläge vom Senat, Kuratorium gibt dazu Stellungnahme ab, vom Konzil gewählt, vom Senat von Berlin bestellt § 53 BerlHG	Vertritt die Hochschule § 56 Absatz 1 BerlHG
6.4. Akademischer Senat	
Universität 25 Mitglieder: 13 Hochschullehrer, 4 akademische Mitarbeiter, 4 Studenten, 4 sonstige Mitarbeiter HS Kunst, Beuth-HS: 19 Mitglieder: 10 Hochschullehrer, 3 akademische Mitarbeiter, 3 Studenten, 3 sonstige Mitarbeiter	1. Stellungnahme zum Entwurf des Haushaltsplans 2. Vorschläge für Einrichtung, Veränderung, Aufhebung von Organisationseinheiten 3. Einrichtung/ Aufhebung Studiengänge 4. Erlass von Satzungen (falls gesetzl. nicht anders vorgesehen) 5. Aufstellung von Grundsätzen für Lehre, Studium, Prüfungen, Beschluss fachübergreifender Verfahrensregelungen, Stellungnahme

Anhang

Künstl. HS, übrige FH 13 Mitglieder: 7 Hochschullehrer, 2 akademische Mitarbeiter, 2 Studenten, 2 sonstige Mitarbeiter § 60 Absatz 1-3 BerlHG	zu Studien-/Prüfungsordnungen 6. Beschlussfassung über Hochschulentwicklungs-/Ausstattungspläne, Vorschläge für Zweckbestimmung von Hochschullehrstellen 7. Beschlussfassung über Frauenförderrichtlinien 8. Stellungnahme zu Berufsvorschlägen 9. Entscheidung zu Fragen Forschung, Förderung 10. Anträge auf Einrichtung, Ausstattung, Entwicklung, Zuordnung von Sonderforschungsbereichen 11. Regelung über Einrichtungsbenutzung 12. Festsetzung von Zulassungszahlen 13. Koordinierung Fachbereichstätigkeit/sonstige u.a. § 61 BerlHG
6.5. Konzil	
Universitäten, HS der Künste: 61 Mitglieder: 31 Hochschullehrer, 10 akademische Mitarbeiter, 10 Studenten, 10 sonstige Mitarbeiter Beuth-HS: 49 Mitglieder: 25 Hochschullehrer, 6 akademische Mitarbeiter, 12 Studenten, 6 sonstige Mitarbeiter Künstl. HS, übrige FH: 25 Mitglieder: 13 Hochschullehrer, 3 akademische Mitarbeiter, 6 Studenten, 3 sonstige Mitarbeiter, § 62 BerlHG	1. Wahl des Leiters der Hochschule, sowie der Vizepräsidenten bzw. Prorektoren 2. Beschlussfassung über Grundordnung 3. Erörterung des jährlichen Rechenschaftsbericht 4. Stellungnahme zu Hochschulangelegenheiten § 63 BerlHG
6.6. Fachbereichsrat	
Universitäten, HS der Künste: 13 Mitglieder: 7 Hochschullehrer, 2 akademische Mitarbeiter, 2 Studenten, 2 sonstige Mitarbeiter FH: 9 Mitglieder: 5 Hochschullehrer, 1 Akademischer Mitarbeiter, 2 Studenten, 1 sonstiger Mitarbeiter § 70 Absatz 2-4 BerlHG	Verteilung von dem Fachbereich zugewiesenen und von wieder frei werdenden, beim Fachbereich verbleibenden Stellen und von Mitteln für nichtplanmäßige Dienstkräfte sowie von Sachmitteln; u.a. § 71 1 Absatz BerlHG
6.7. Dekan	
Vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Hochschullehrer gewählt	Laufende Personal- und Verwaltungsangelegenheiten; § 72 BerlHG
6.8. Budgetrecht bei Dekan	
indikatorgestützte Mittelvergabe durch Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen bzw. Fakultäten ergänzt.	JAEGER UND SMITTEN (2009) S. 90
6.9. Hochschulräte	
Beschlussfassung Haushalt; Mitwirkung an Beschlussfassung Hochschulgliederung, Mitglieder aus Senat, Parlament u. gesellschaftliche Interessen	Lanzendorf und Pasternack (2008) S. 11

Brandenburg

Beschreibung	Anmerkung
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"In den Haushaltsjahren 2004 und 2005 werden nicht verbrauchte Haushaltsmittel über die bisherigen Regelungen hinaus in vollem Umfang übertragen und stehen damit bis Ende des Haushaltsjahres 2006 zur Verfügung." LANDESREGIERUNG BRANDENBURG; BRANDENBURGISCHE LANDESREKTORENKONFERENZ. 09.02.2004, S. 4. Anstreben einer Konsolidierung und Aufstockung der Hochschulhaushalte LANDESREGIERUNG BRANDENBURG; BRANDENBURGISCHE LANDESREKTORENKONFERENZ. 09.02.2004 S. 2	
"Seit dem Haushaltsjahr 2004 werden die Hochschulbudgets (einschließlich der Fachhochschulen) nach einem Modell der leistungsorientierten Mittelvergabe auf dem Finanzierungsniveau 2004 ermittelt." VOGT UND LAUER (2006)	
"Die Landesregierung wird die dem Land nach Wegfall der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau bis 2013 zufließenden zweckgebundenen Kompensationsmittel des Bundes und zusätzlich notwendige Mittel (private, EFRE-, Landesmittel) für den Hochschulbau einsetzen. Bei den weiterhin in Gemeinschaftsfinanzierung stehenden Hochschulbauten für überregional bedeutsame Forschungszwecke (einschließlich Großgeräten) (Art. 91 b Abs. 1 Nr. 3 GG) werden die notwendigen Komplementärmittel seitens der Landesregierung bereit gestellt." LANDESREGIERUNG BRANDENBURG; BRANDENBURGISCHE LANDESREKTORENKONFERENZ. 04.06.2007, S. 5. Die aus dem Hochschulpakt I zugesagte Übertragung nicht verbrauchter Haushaltsmittel und die damit verbundene Rücklagenbildung wird beibehalten LANDESREGIERUNG BRANDENBURG; BRANDENBURGISCHE LANDESREKTORENKONFERENZ. 04.06.2007 S. 6 Einwerbung privater Mittel zur Aufstockung der Hochschulhaushalte seitens der Hochschule Landesregierung Brandenburg; Brandenburgische Landesrektorenkonferenz. 04.06.2007 S. 6	
1.2 Deckungsfähigkeit	
Deckungsfähig sind gegenseitig die Personalausgaben LANDESREGIERUNG BRANDENBURG. 19.12.2011 S. 5 "Im Haushaltsgesetz oder im Haushaltsplan können Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird. Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden." LANDESREGIERUNG BRANDENBURG. 19.12.2011, S. 5.	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Die Mittel sollen zu 95% nach Indikatoren vergeben werden	Verteilungsmodell: 75% nach Studierenden in der Regelstudienzeit und nach Professuren, 20% als leistungsbezogene Zuweisung; Diskretionäre Verteilung: 3% für Sondertatbestände, 2% gemäß Zielvereinbarungen, LESZCZENSKY ET AL. (2004) S. 22
2.2 Indikatoren-gestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 53
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
Die staatlichen Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts [...] Hochschulen können abweichend von Absatz 1 Satz 1 auch in anderer Rechtsform errichtet, auf Antrag der Hochschule in eine andere Rechtsform umgewandelt oder in die Trägerschaft einer anderen juristi-	

Anhang

schen Person überführt werden. Das Nähere ist in einem besonderen Gesetz zu regeln." § 5 Absatz 1 BbgHG	
"Im Rahmen eines Modellversuchs werden Globalhaushalte mit erheblichen finanziellen Freiheiten erprobt [...] Entwicklungen zum Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) finden statt [...] Zur formelgebundenen Finanzierung wurde – bezogen auf die Titelgruppe 94 – Anfang 2000 ein Modell entworfen, aber nicht umgesetzt. Damit fehlt bisher eine aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung [...] Zielvereinbarung und formelgebundene Finanzierung sind daher in einem integrierten Gesamtmodell zu entwickeln [...]" ZIEGELE (2003b) Grundstruktur der Mittelvergabe: Leistungsbezogene Zuweisung nach Standard-Leistungsindikatoren; Zuweisung für Strukturentwicklung durch Strukturpool & Zielvereinbarungen; Grundzuweisung nach profilbezogenen Sondertatbeständen & aufgabenbezogener Basisfinanzierung ZIEGELE (2003b) S. 5	Einrichtung einer Arbeitsgruppe aus Hochschulen, MWFK und CHE 2002 ZIEGELE (2003b) S. 4 Das Modell ist somit in seinem Kern als Verteilungsmodell konzipiert; zur Planungssicherheit soll das Modell Kappungsmechanismen enthalten ZIEGELE (2003b) S. 6 "Das Gesamtmodell entspricht damit den Grundgedanken der Kabinettsvorlage zur Einführung von Zielvereinbarungen in Brandenburg." ZIEGELE (2003b)
"Eine 'aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung' der Brandenburger Hochschulen wird mit dem Doppelhaushalt 2004/2005 eingeführt." LESZCZENSKY UND ORR (2004) Die Mittel werden über ein Verteilungsmodell vergeben, LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 22	"Die Mittel sollen zu 95% nach Indikatoren vergeben werden. Durch Kappung soll der maximale Verlust einer Hochschule im Jahr 2004 auf 1,25% des Haushalts 2003 beschränkt werden." LESZCZENSKY UND ORR (2004)
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nicht gefunden.	
4.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Ausnahme: Stiftungsuniversität Viadrina in Frankfurt "Die Stiftung ist seit 2008 Träger der Universität. Die genutzten Liegenschaften wurden in das Grundstockvermögen der Stiftung unentgeltlich übertragen. Sie erfüllt somit die Eigentümer-, Bauherren- und Nutzeraufgaben. Diese werden durch die entsprechende Verwaltungseinheit der Universität wahrgenommen. Insbesondere die Bauherrenaufgaben werden jedoch per Geschäftsbesorgungsvertrag bis 02/2013 vom BLB erbracht." STIBBE ET AL. (2012)	

Beschreibung	Anmerkung
5.3 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 34
5.4 Allgemeine Voraussetzungen	
"Gründung einer zentralen Liegenschafts- und Bauverwaltung: Eine beim Finanzministerium angesiedelte zentrale Liegenschafts- und Bauverwaltung wurde zum 1.1.2001 installiert." SÖDERMAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)	
Zusammenführung der Liegenschafts- und Bauverwaltung PÖLL (2006) S. 212 Überführung der Liegenschafts- und Bauverwaltung in einen Landesbetrieb für Bau und Liegenschaften (BLB) gemäß § 26 LHO PÖLL (2006) S. 212 "Der Betrieb übernimmt alle Leistungen im Bereich Bau und Liegenschaften inklusive eines ganzheitlichen Gebäudemanagement." PÖLL (2006)	2003 per Gesetz verabschiedet, PÖLL (2006) S. 211 01.01.2006 Zielsetzung: "Die Überführung einer klassischen Verwaltung in einen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen arbeitenden Betrieb, die Implementierung der erforderlichen Steuerungsinstrumentarien, die Fortbildung und Qualifizierung der Beschäftigten und die Entwicklung des Betriebes zum umfassenden Dienstleister für das zentralisierte Grundvermögen." PÖLL (2006)
5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. "Nutzungs- und Mietverträge für Flächen in Hochschulliegenschaften zur Nutzung Dritter werden von den Hochschulen geschlossen. Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt durch die Hochschulen." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Körperschaftsvermögen	
die Landesregierung beabsichtigt, den Hochschulen die Bildung von Körperschaftsvermögen zu ermöglichen.	LANDESREGIERUNG BRANDENBURG; BRANDENBURGISCHE LANDESREKTORKONFERENZ. 04.06.2007 S. 6
„Die Hochschulen im Sinne des § 5 Abs. 1 Satz 1 können Körperschaftsvermögen bilden. Das Körperschaftsvermögen der Hochschulen besteht aus den nichtstaatlichen Mitteln und den mit nichtstaatlichen Mitteln erworbenen Gegenständen.“ § 6 Absatz 2 BbgHG „Einnahmen der Körperschaft sind die Erträge des Vermögens der Körperschaft und Zuwendungen Dritter an die Körperschaft. Zuwendungen fallen in das Körperschaftsvermögen, es sei denn, die Zuwendungsgeberin oder der Zuwendungsgeber hat dies ausgeschlossen oder sie werden zur Finanzierung von Forschungsvorhaben und Lehrvorhaben gewährt. Die Hochschule verwaltet das Körperschaftsvermögen getrennt vom Landesvermögen.“ § 6 Absatz 3 BbgHG	„Die staatlichen Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Sie haben das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze und regeln ihre Angelegenheiten durch die Grundordnung und sonstige Satzungen.“ § 5 Absatz 1 BbgHG
5.7 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.8 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	

Anhang

5.9 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Ausnahme: Ungenannte und Stiftung Europa-Universität Viadrina -> „Immobilien sind im Grundstockvermögen der Universität“, (Eigene Befragung)
5.10 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Ausgeglichen	Nur die HS mit Eigentümerschaft sind zugleich auch mit der Bauherrenschaft ausgestattet, (Eigene Befragung)
5.11 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
Vorhanden	Flächennormative, Zielplanungen
5.12 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Nein.	
5.13 Flächencontrolling des Landes	
„Lieferung des Hochschulberichts an Ministerium-MWFK+MdB“	DER PRÄSIDENT DER HOCHSCHULE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG EBERSWALDE (FH) (2011)
6 Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Hochschulorgane	
Präsident und die in der Grundordnung bestimmten weiteren Organe	§ 62 Absatz 1 BbgHG
6.2 Dezentrale Hochschulorganisation	
Fachbereich, Fakultät, Dekan	§§ 69 70 BbgHG
6.3 Landeshochschulrat	
„Der Landeshochschulrat unterstützt die staatlichen Hochschulen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und bei der Zusammenarbeit mit der Landesregierung und stellt seine Beratung auch den staatlich anerkannten Hochschulen sowie den Hochschulen des Landes im Sinne von § 1 Abs. 2 zur Verfügung.“, § 11 Absatz 1 BbgHG	„1. berät die Präsidenten und die in den Grundordnungen bestimmten Organe der Hochschulen in grundsätzlichen Angelegenheiten, 2. wirkt bei der Entscheidung über die Entwicklungspläne der Hochschulen zur Gewährleistung einer ausgewogenen Strukturentwicklung der Hochschulen mit, 3. berät die Landesregierung in strategischen Fragen der Landeshochschulplanung und 4. schlägt im Benehmen mit den zuständigen Organen der Hochschulen Kandidaten zur Wahl von Präsidenten vor.“ § 11 Absatz 2 BbgHG
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.4 Präsident	
Wahlvorschlags des Landeshochschulrats, gewählt vom zuständigen Organ der Hochschule und vom zuständigen Mitglied der Landesregierung bestellt. § 63 Absatz 2 BbgHG	„...die Vorbereitung von Konzepten für die Hochschulentwicklung, insbesondere des Struktur- und Entwicklungsplanes (§ 3 Abs. 2), 2. die Einrichtung und Auflösung von Fachbereichen, Zentralen Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie von Studiengängen nach Anhörung des zuständigen Organs der Hochschule, 3. die Koordination der Tätigkeit der Fachbereiche und Zentralen Einrichtungen insbesondere in Bezug auf Lehre und

Beschreibung	Anmerkung
	Forschung, 4. die Evaluation der Forschung an den Fachbereichen und Zentralen Einrichtungen auf der Grundlage der Forschungsberichte, 5. die Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushalts sowie die befristete und leistungsbezogene Zuweisung von Mitteln und Stellen an die Fachbereiche und Zentralen Einrichtungen nach Maßgabe der Ergebnisse der Evaluation und 6. die Wahrung der Ordnung und die Ausübung des Hausrechts.“ § 63 Absatz 1 BbgHG
6.5 Kanzler	
Vom Präsidenten bestellt. § 65 Absatz 2 BbgHG	„Der Kanzler leitet die Verwaltung der Hochschule unter der Verantwortung des Präsidenten. Er ist Beauftragter für den Haushalt.“ § 65 Absatz 1 BbgHG
6.6 Fachbereich	
Der Dekan leitet den Fachbereich.	Aufgaben eines Fachbereichorgans: „Erlass von Satzungen des Fachbereichs, 2. Entscheidungen über die Struktur- und Entwicklungsplanung des Fachbereichs, 3. Vorschläge für die Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen und Betriebseinheiten von Fachbereichseinrichtungen, 4. Entscheidung über Berufungsvorschläge, 5. Entscheidung über Habilitationen, 6. Mitwirkung an der Evaluation und Koordination von Lehre und Forschung im Fachbereich, 7. Aufsicht über den Dekan und 8. Wahl und Abwahl des Dekans und seiner Vertretung.“ § 70 Absatz 1 & 2 BbgHG
6.7 Dekan	
„Der Dekan wird auf Vorschlag des Präsidenten vom Fachbereich oder dem in der Grundordnung bestimmten Organ des Fachbereichs aus dem Kreis der dem Fachbereich angehörenden Hochschullehrer gewählt.“ § 71 Absatz 1 BbgHG	verteilt Mittel und Stellen; stellt Konzepte für die Entwicklung des Fachbereichs auf u.a. § 71 Absatz 4 BbgHG
6.8 Budgetrechte beim Dekan	
„Der Dekan verteilt Mittel und Stellen unter Berücksichtigung des Ergebnisses der Evaluation von Lehre und Forschung aus den dem Fachbereich zur Verfügung stehenden Mitteln an die Einrichtungen.“ § 71 Absatz 4 BbgHG	
6.9 Hochschulräte	
Mitwirkung an Beschlussfassung Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 11

Anhang

Bremen

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Die Finanzierung der Hochschulen erfolgt im Rahmen von Globalhaushalten. Die Summe des Zuschusses wird im jeweiligen Kontrakt festgeschrieben und mit den zu erbringenden Leistungen verbunden. Dabei wird ein bestimmter Prozentsatz einbehalten und im Rahmen einer leistungsorientierten Mittelverteilung anhand von Leistungsindikatoren vergeben." seit 2004 Kontraktgrundsätze ein fester Bestandteil aller Kontrakte	"Die Kontrakte werden nach einem formalen Muster erstellt, das sich in mehrere Abschnitte aufteilt. Das Leistungsspektrum der Hochschulen wird in 4 Leistungsbereiche aufgeteilt, die wiederum in Leistungsgruppen untergliedert werden. Die Einteilung der vereinbarten Ziele erfolgt getrennt in mittelfristige, inhaltliche und quantitative Ziele [...] Die quantitativen Zielzahlen werden bereits im Vorfeld einheitlich für alle Hochschulen festgelegt und bilden eine Verbindung zur leistungsorientierten Mittelverteilung."
"Danach gibt es seit 2003 eine „leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung“, die 5% des Hochschulhaushalts betrifft [...] Daneben existiert zwischen Land und Hochschulen eine Rahmenvereinbarung für die Jahre 1998 bis 2004. Diese sieht u.a. die Einsparung von 10% der Personalmittel vor, soll aber zugleich den Hochschulen Planungssicherheit geben [...] Obligatorische Indikatoren sind: Absolventen, Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit an allen Studierenden und Drittmittel. Jede Hochschule kann für sich maximal zwei weitere Indikatoren und zusätzlich eine individuelle Gewichtung ihrer Indikatoren vorschlagen." LESZCZENSKY UND ORR (2004)	"Darüber hinaus wird auf der Grundlage prognostizierter Studienanfängerzahlen der zu erwartende Personalbedarf und daraus ein Budget errechnet, z.T. auch spezifisch für Hochschularten." LESZCZENSKY UND ORR (2004) "Außer der Bedingung, dass die drei genannten Indikatoren zu berücksichtigen sind, legt das Modell keine weiteren Restriktionen fest (z.B. Mindestgewichte). Allerdings müssen die weiteren Indikatoren und Gewichte zwischen der jeweiligen Hochschule und dem Senator für Bildung und Wissenschaft vereinbart werden [...] keine Kappung von Verlusten vorgesehen." LESZCZENSKY UND ORR (2004)
1.2 Deckungsfähigkeit	
„Die Mittel für die Hochschulen werden, soweit es sich nicht um zentral veranschlagte Mittel handelt, im Haushalt der Freien Hansestadt Bremen als globale Zuschüsse zu den Personal-, Sachkosten und Investitionen ausgewiesen. Die Zuschüsse zu den Personal- und Sachkosten sind für gegenseitig deckungsfähig und zugunsten der Investitionen für einseitig deckungsfähig zu erklären. Die am Ende eines Haushaltsjahres nicht verbrauchten Zuschüsse dürfen einer Rücklage zugeführt werden. Das Nähere regelt das jeweilige Haushaltsgesetz.“ § 106 Absatz 3 BremHG	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
"Seit 2003 werden 5% der staatlichen Zuschüsse einbehalten und auf Basis eines formelgebundenen Zuweisungsverfahrens zwischen den Hochschulen umverteilt." JAEGER ET AL. (2006)	"Relevant für die formelgebundene Mittelvergabe sind nicht die absoluten Leistungswerte einer Hochschule (z.B. Absolventenzahl), sondern die jeweils erreichten Leistungssteigerungen bzw. -minderungen." JAEGER ET AL. (2006)
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54

Beschreibung		Anmerkung
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?		
3.1 Rechtsform		
Körperschaft öffentlichen Rechts		Nur öffentliche Körperschaft gesetzlich vorgesehen LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54
3.2 Hochschulinterne Mittelzuweisung		
"Einige der Einrichtungen in Hochschulliegenschaften verfügen über ein eigenes Unterbringungsbudget, welches ihnen über die Hochschule zugewiesen wird. Die fachlichen Einrichtungen der Hochschule hingegen erhalten Budgets entsprechend ihres Flächenbedarfs und der von der Hochschulleitung festgesetzten Budgetansätze zugewiesen. Alle Einrichtungen der Hochschule, die über Unterbringungsbudgets verfügen, zahlen Miete auf Grundlage der tatsächlichen Flächeninanspruchnahme." SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004)		(Lediglich Modell, noch nicht zum Einsatz gekommen) "Die Mieteinnahmen stehen zur Wahrnehmung der Unterbringungsaufgaben zur Verfügung. Von diesen Mitteln wird derjenige Betrag abgezogen, welcher gemäß der mit dem Land abgeschlossenen Zahlungsvereinbarungen als Kapitaldienst an die Landeshauptkasse abzuführen ist. Das verbleibende Volumen steht – abzüglich eventuell von der Hochschulleitung einbehaltener Mittel für Rücklagen zur Abdeckung von Risiken – dem Dezernat Bau und Technik zur Verfügung, das damit Bauaufgaben finanziert." SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004)
„Die Zuweisung der Stellen und sonstigen Personalmittel an die Einrichtungen und Organisationseinheiten, auch soweit sie auf der Grundlage von § 13 Absatz 2 oder § 13 a eingerichtet sind, nimmt das jeweilige Rektorat nach Maßgabe des Haushalts und des Bedarfs sowie der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft nach § 105 a unter Beachtung der hochschulinternen Grundsätze zur Qualitätssicherung von Forschung und Lehre sowie zur leistungsbezogenen Mittelvergabe vor.“ § 15 Absatz 1 BremHG		
„Bei der Aufstellung der Ausstattungsprogramme für apparative Ersteinrichtungen und im Rahmen der Bewirtschaftung der zugewiesenen Haushaltsmittel haben die Hochschulen unter Berücksichtigung von Belastungs- und Leistungskriterien für eine angemessene Grundausstattung aller Bereiche und ihrer Schwerpunkte Sorge zu tragen. Dazu sollen die Hochschulen Grundsätze aufstellen, die auch sicherstellen, dass jedem Hochschulmitglied, das nach seiner dienstlichen Aufgabenstellung mit der selbständigen Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre betraut ist, ein angemessener Anteil an den der Hochschule zugewiesenen Mitteln für Forschung und Lehre als Mindestausstattung zur Verfügung steht.“ § 108 Absatz 2 BremHG		
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)		
Ja. Siehe Dekan. Der Dekan leitet den Fachbereich & vertritt den Fachbereich innerhalb der Hochschule, er ist für alle Angelegenheiten des Fachbereichs zuständig, er entscheidet über die Verwendung der dem Fachbereich zugewiesenen Mittel, Stellen und Einrichtungen sowie über die Mittelbewirtschaftung		§ 89 Absatz 2 & 5 BremHG
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder		
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen		
Nicht gefunden.		
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode		
Nicht gefunden.		

Anhang

5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
5.2 Allgemein	
"Im Rahmen der Neuordnung des Liegenschaftsmanagements wurden drei Gesellschaften gegründet: Für das Vermögens- und Baumanagement die „Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH“ (GBI) und für das Gebäudemanagement die „Facility- Management Bremen GmbH“ (FMB), die Bauunterhaltung wird im Auftrag der GBI durch einen Eigenbetrieb (GTM) wahrgenommen." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003) "Die Hochschulen sind von dieser Umstrukturierung ausgenommen, ihre Eigenverantwortlichkeit im Investitions- und Baumanagement soll weiter ausgebaut werden. Zum Zweck der Optimierung sowohl der Flächennutzung als auch des Einsatzes der verfügbaren Mittel ist vorgesehen, den Hochschulen die komplette Ressourcenverantwortung im Bau- und Liegenschaftsbereich zu übertragen und vier Sondervermögen Hochschulliegenschaften zu errichten, deren Geschäftsbesorgung die Hochschulen übernehmen." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003) Um den Einsatz der für Bauaufgaben verfügbaren Mittel zu optimieren werden zentrale Eigentümeraufgaben auf die Hochschulen übertragen. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004) S. 6 Die Hochschulbauten werden zu diesem Zweck in ein Sondervermögen "Bremer Hochschulliegenschaften" überführt. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004) S. 6 "Die Hochschulen übernehmen mit der Geschäftsbesorgung des Sondervermögens die Zuständigkeit für alle Baumaßnahmen (Bauherreneigenschaft)." SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004)	"Die Liegenschaften des Landes (mit Ausnahme der Häfen und Straßen) wurden zum 1.1.2002 in ein "Sondervermögen Immobilien und Technik" (SVIT) überführt, für das die GBI die Geschäftsbesorgung übernommen hat." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003) Die Grundlagen hierfür werden zurzeit erarbeitet. Die Neuregelung soll 2005 in Kraft treten. SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003) S. 4 durch ein aktives Bau- und Liegenschaftsmanagement sollen Einsparungen erzielt werden SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004) S. 6 Vgl. auch BremHG "Um den sparsamen und wirtschaftlichen Umgang mit der Ressource Fläche zu befördern, werden entgegen der bisherigen Praxis die genutzten Liegenschaften nicht länger unentgeltlich zur Verfügung gestellt, sondern den Hochschulen die laufenden Kosten für die Bereitstellung der Flächen in Rechnung gestellt." SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004)
„Der Zustimmung des Senators für Bildung und Wissenschaft bedürfen: (...) 2. Erwerb, Veräußerung und Belastung von Grundstücken.“ § 108 Absatz 3 Satz 2 BremHG	formale Genehmigungspflicht faktisch unbedeutend
"Im Rahmen einer Festbetragsfinanzierung gem. Art. 143 c GG erhält Bremen ab 2007 eine zweckgebundene Finanzierung in Höhe von 12,8 Mio. € p.a. für den bisherigen Aufgabenbereich der Gemeinschaftsaufgabe Hoch-	WAP: Wirtschaftsstrukturpolitisches Aktionsprogramm

Beschreibung	Anmerkung
schulbau. Nicht verbrauchte Mittel sind zurück-zuzahlen. Des Weiteren besteht projektbezo-gen die Möglichkeit der Mitfinanzierung von Forschungsbauten und Forschungsgroßgerä-ten durch den Bund gem. Art. 91 b GG. Dar-über hinaus werden Maßnahmen im Hoch-schulbau auch aus dem WAP (10 Mio. € p.a.) finanziert." DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2007)	
5.3 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 35
5.4 Eigentümer	
"Die von den vier Bremer Hochschulen genutz-ten Liegenschaften werden demgegenüber in ein Sondervermögen eingebracht, dessen Geschäftsbesorgung den Hochschulen ob-liegt." WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004) "Die Hochschulleitungen übernehmen die Ei-gentümeraufgaben vom Land und die Vermie-terrolle gegenüber den einzelnen Einrichtun-gen. Die Liegenschaftsverwaltung liegt allein bei der Hochschulleitung." WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004)	"...Anreizsystem zum sparsamen Umgang mit der Ressource Fläche zu schaffen. Für die Hochschulen bedeute dies, dass Zustän-digkeiten und Finanzentscheidungen zu-sammengeführt und Entscheidungswege zur Flächennutzung verkürzt werden." WEID-NER-RUSSELL UND HANRATH (2004)
5.5 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Ja. "Die Hochschulen verfügen gemäß Hochschulgesetz über die Bauherrenfunktion für sämtliche Baumaßnahmen, Nutzungsanpassungen und Modernisierungen, die der Nutzung durch Hoch-schulen dienen. Im Einzelfall, insbesondere bei großen Neubaumaßnahmen, werden im Einver-nehmen mit den Hochschulen andere Regelungen getroffen (Bauherrenfunktion bei der Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit)." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Bauherreneigenschaft	
„Die Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen im Investitions- und Baumanagement sowie bei der Bewirtschaftung von Liegenschaften ist zu stärken. Die Bauherrenfunktion liegt grundsätzlich bei den Hochschulen. Der Senator für Bildung und Wissenschaft kann im Benehmen mit der jeweili-gen Hochschule für den Einzelfall eine andere Regelung treffen.“ § 106 Absatz 5 BremHG	
"Neu-, Um- und Erweiterungsbauten ab 1.500 T€ im Einzelfall werden weiterhin im Landeshaus-halt veranschlagt. Die Bauherrenfunktion für diese Bauten wird im Einzelfall zwischen dem Sena-tor für Bildung und Wissenschaft und den Hochschulen abgestimmt, die für alle Baumaßnahmen unterhalb dieser Wertgrenze Bauherren sind." DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSEN-SCHAFT IN BREMEN (2007)	
5.7 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. "Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt durch die Hochschulen" STIBBE ET AL. (2012)	
5.8 Veräußerung - Liegenschaft	
„Der Zustimmung des Senators für Bildung und Wissenschaft bedürfen: (...) 2. Erwerb, Veräuße-rung und Belastung von Grundstücken.“ § 108 Absatz 3 Satz 2 BremHG	

Anhang

5.9 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Teilweise Eigentümerschaft für staatliche HS	Keine Eigentümerschaft für die private HS BVL-Campus, (Eigene Befragung)
5.10 Bauherrenschafftsverteilung lt. Umfrage	
Uni Bremen ist selbst Bauherr	BVL-Campus Bauherr ist ein Privates Eigentümerkonsortium, (Eigene Befragung)
5.11 Bedarfsanmeldungsverfahren	
"Das Land deckt die Flächenbedarfe der Hochschulen durch ein Unterbringungsbudget anstelle einer Flächenzuteilung. Das Unterbringungsbudget ist bedarfsorientiert, es basiert auf einer überschlägigen Flächenbemessung und ist vollkostenorientiert; es enthält alle Flächenkosten (einschließlich der Kapitalkosten, der Kosten für Wertminderung, laufende Instandhaltung, Verwaltung etc.). Die Hochschulen übernehmen die Finanzlast des Landes in Höhe der Restwerte der Gebäude." WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004)	Dieses Vorhaben (vgl. SÖDER-MAHLMANN ET AL. (2004) wurde zurückgestellt
5.12 Liegenschaftsmanagement/Hochschulinternes Flächenmanagement	
"Die Hochschulimmobilien werden von den Hochschulen in eigener Zuständigkeit bewirtschaftet und unterhalten und sind ab 2006 in den Bilanzen der Hochschulen aktiviert. Das für das Flächenmanagement entwickelte System der Flächenbedarfsdeckung durch ein Unterbringungsbudget konnte dabei - bedingt durch die Situation des Landeshaushalts - noch nicht umgesetzt werden. Mit den Hochschulen ist vereinbart, dass das Gebäudebewertungssystem trotzdem fortgeschrieben wird und die Hochschulen Raumhandlungsmodelle mit Anreizen für Flächeneinsparungen einführen." DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2007)	Das von Söder-Mahlmann entwickelte FLM-System (bedarfsbasiertes Unterbringungsbudget) konnte noch nicht eingeführt werden. Aber expliziter Hinweis, dass HS ein internes Anreizsystem für Flächeneinsparungen implementieren sollen.
"In der Universität Bremen besteht eine seit den 70er Jahren gewachsene Unterbringungsstruktur, die hinsichtlich der heutigen Unterbringungs- und Nutzungsverhältnisse einer Überprüfung bedürfen. In diesem Jahrzehnt findet zugleich ein umfangreicher Personalwechsel statt, der sich auf die Nutzungs- und Auslastungsverhältnisse ebenso auswirkt, wie die anstehenden Überlegungen über Kooperationen mit der Universität Oldenburg und über eine künftige Beschränkung des Lehrangebots. Mit der HIS GmbH wurden bereits in einer ersten Untersuchungsstufe einer vereinbarten baulichen Entwicklungsplanung für die Universität die derzeitigen Flächenbestände und Nutzungsverhältnisse erhoben. Außerdem wurden in zwei speziellen Erhebungen die Auslastungen in den Hallen und Werkstätten und der Lehrräume festgestellt. 2007 soll in einer zweiten Stufe ausgehend von der kapazitativen	Für die Universität Bremen wurde ein so bedeutender FLM-bedarf erkannt, dass eine komplette bauliche Entwicklungsplanung inklusive Auslastungsuntersuchung beauftragt wurde. Ziel sind Flächeneinsparungen und dadurch eine Reduzierung des Mietbudgets.

Beschreibung	Anmerkung
Zielsetzung des neuen Hochschulgesamtplanes ein Vorschlag zur optimierten künftigen Flächennutzung entwickelt werden. Ziel ist es, durch eine Optimierung der Flächennutzung bei gleichzeitiger Verringerung des Ausbildungsangebots Flächeneinsparungen zu generieren, die eine Entlastung des Mietbudgets der Universität ermöglichen." DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2007)	
5.13 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Ja. Die Hochschulimmobilien werden von den Hochschulen in eigener Zuständigkeit bewirtschaftet und unterhalten und sind ab 2006 in den Bilanzen der Hochschulen aktiviert. Das für das Flächenmanagement entwickelte System der Flächenbedarfsdeckung durch ein Unterbringungsbudget konnte dabei - bedingt durch die Situation des Landeshaushalts - noch nicht umgesetzt werden. Mit den Hochschulen ist vereinbart, dass das Gebäudebewertungssystem trotzdem fortgeschrieben wird und die Hochschulen Raumhandlungsmodelle mit Anreizen für Flächeneinsparungen einführen. DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2007), S. 12 "In der Universität Bremen besteht eine seit den 70er Jahren gewachsene Unterbringungsstruktur, die hinsichtlich der heutigen Unterbringungs- und Nutzungsverhältnisse einer Überprüfung bedürfen. In diesem Jahrzehnt findet zugleich ein umfangreicher Personalwechsel statt, der sich auf die Nutzungs- und Auslastungsverhältnisse ebenso auswirkt, wie die anstehenden Überlegungen über Kooperationen mit der Universität Oldenburg und über eine künftige Beschränkung des Lehrangebots. Mit der HIS GmbH wurden bereits in einer ersten Untersuchungsstufe einer vereinbarten baulichen Entwicklungsplanung für die Universität die derzeitigen Flächenbestände und Nutzungsverhältnisse erhoben. Außerdem wurden in zwei speziellen Erhebungen die Auslastungen in den Hallen und Werkstätten und der Lehrräume festgestellt. 2007 soll in einer zweiten Stufe ausgehend von der kapazitativen Zielsetzung des neuen Hochschulgesamtplanes ein Vorschlag zur optimierten künftigen Flächennutzung entwickelt werden. Ziel ist es, durch eine Optimierung der Flächennutzung bei gleichzeitiger Verringerung des Ausbildungsangebots Flächeneinsparungen zu generieren, die eine Entlastung des Mietbudgets der Universität ermöglichen." DER SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2007) und UNIVERSITÄT BREMEN UND SENATORIN FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT IN BREMEN (2008), S. 15	
5.14 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.15 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
6 Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organe	
Akademischer Senat, Rektor, Rektorat	§ 78 BremHG
6.2 Fachbereiche	
Fachbereichsrat, Dekanat, Studiendekan	§ 86 Absatz 3 BremHG
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.3 Akademischer Senat	
Dem Akademischen Senat der Universität Bremen gehören bis zu 22 Vertreter der Hochschulgruppen an, der Hochschule Bremen bis zu 22, der Hochschule Bremerhaven bis zu 17 und der Hochschule für Künste bis zu 17 so-	„Er beschließt über die Grundordnung der Hochschule, die allgemeinen Teile der Prüfungsordnungen und sonstige Satzungen [...] die Einrichtung, Änderung und Auflösung von Studiengängen, Fachbereichen und zentralen

Anhang

weit nicht in der Grundordnung abweichende Regelungen getroffen sind § 80 Absatz 2 BremHG	wissenschaftlichen Einrichtungen, Betriebseinheiten und übergreifenden Organisationseinheiten [...] die Wahl des Rektors [...] unbeschadet eines Letztentscheidungsrechts des Rektorats über den vom Rektorat vorgelegten Hochschulentwicklungsplan nach § 103 sowie über die Grundsätze der Mittelbewirtschaftung.“ § 80 Absatz 1 BremHG § 103 (Auszug): „Die Entwicklungspläne stellen die vorgesehenen fachlichen, strukturellen, personellen, baulichen und finanziellen Entwicklungen dar und treffen Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender und neuer Hochschullehrerstellen sowie Stellen für sonstiges wissenschaftliches Personal. Die Entwicklungspläne bezeichnen die Schwerpunkte insbesondere in Lehre und Studium, Forschung, künstlerischer Entwicklung, Wissenstransfer, Frauenförderung, Qualitätsmanagement sowie in hochschulübergreifender, überregionaler und internationaler Zusammenarbeit.“ § 103 BremHG
6.4 Rektorat	
Rektor, 1-3 Konrektoren, Kanzler § 81 Absatz 1 BremHG	regelt die Geschäftsverteilung, soweit sie nicht in diesem Gesetz geregelt ist, durch eine Geschäftsordnung; Es verteilt die Stellen und Mittel, § 81 Absatz 1 & 2 BremHG
6.5 Rektor	
Wahlvorschlag und Wahl des Akademische Senats § 83 Absatz 1 BremHG	Vertritt die Hochschule gerichtlich und außergerichtlich nach außen und nach innen, bestellt den Kanzler, § 81 Absatz 3 BremHG
6.6 Fachbereichsrat	
Der Fachbereichsrat besteht aus bis zu 13 Vertretern oder Vertreterinnen der Hochschulgruppen, § 88 Absatz 1 BremHG	Aufgaben bezüglich des Studiums, Ernennungen, Förderung des Nachwuchse § 87 Absatz 1 & 3 BremHG
6.7 Dekan	
Der Fachbereichsrat wählt aus dem Kreis der dem Fachbereich angehörenden Hochschullehrerschaft einen Dekan § 89 Absatz 1 BremHG	leitet den Fachbereich & vertritt den Fachbereich innerhalb der Hochschule, für alle Angelegenheiten des Fachbereichs zuständig, Entscheidet über die Verwendung der dem Fachbereich zugewiesenen Mittel, Stellen und Einrichtungen sowie über die Mittelbewirtschaftung § 89 Absatz 2 & 5 BremHG
6.8 Studiendekan	
Vom Fachbereichsrat gewählt § 89 Absatz 1 BremHG	Entscheidet über Verlauf des Studiums, Verbesserungen der Lehre etc. § 89 Absatz 4 Satz 1 & 2 BremHG
6.9 Budgetrechte bei Dekan	
Entscheidet über Verwendung der dem Fachbereich zugewiesenen Mittel, Stellen und Einrichtungen sowie über Mittelbewirtschaftung	§ 89 Absatz 5 Satz 1-3 BremHG

Beschreibung	Anmerkung
Hamburg	
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
„Die Hochschulen erhalten jährlich eine Globalzuweisung [...] Die Globalzuweisung besteht aus dem Grundbudget, das sich an absoluten Belastungsparametern orientiert, und dem indikatorengesteuerten Leistungsbudget [...] Die Globalzuweisung wird auf der Grundlage einer dreijährigen Bedarfs- und Entwicklungsplanung festgelegt.“ § 6 Absatz 1 HmbHG	Orientiert sich an geforderten/ erbrachten Leistungen in Forschung/ Lehre, Förderung des Nachwuchses, Gleichstellungsauftrages § 6 Absatz 1 HmbHG „Daneben können den Hochschulen Innovationsmittel zugewiesen werden, die als konkreter Finanzbetrag für bestimmte Ziele vereinbart werden.“ § 6 Absatz 1 HmbHG
"Seit 2002 findet in Hamburg ein Modell zur indikatorgestützten Mittelverteilung Anwendung [...] Grundlage der Finanzierung ist seit 2005 das so genannte Drei-Säulen-Modell mit einem Grundleistungsbudget (85%), einem Anreizbudget (13%) und einem Innovationsbudget (2%)." BEHRENS ET AL. (2006) individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule, die jährlich überarbeitet werden. BEHRENS ET AL. (2006) S. 41	"Die Höhe des Grundleistungsbudgets ist abhängig von der (Soll-)Zahl der Absolventen und Promotionen. Diese Zahl wird mit den Ist-Kosten je Absolvent oder Promotion, gewichtet je nach Fachgebiet, multipliziert. Das Anreizbudget honoriert die Leistungsverbesserungen der Hochschulen. Diese werden in den vier Leistungsbereichen Lehre, Forschung, Gleichstellung und Internationalisierung anhand von Indikatoren gemessen. Diese Indikatoren sollen im Interesse einer konstanten Steuerung mittelfristig unverändert bleiben. Das Innovationsbudget wird per Antrag an die Hochschulen verteilt." BEHRENS ET AL. (2006)
1.2 Interne Mittelzuweisung	
"Die für Lehre und Forschung zugewiesenen Mittel müssen unter Berücksichtigung von leistungs- und belastungsorientierten Kriterien in den Fachbereichen verteilt werden." BEHRENS ET AL. (2006)	
1.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
1.4 Deckungsfähigkeit	
"Von den Flexibilisierungsinstrumenten 'Deckungsfähigkeit' und 'Übertragbarkeit' kann in Hamburg umfassend Gebrauch gemacht werden. Innerhalb des Erfolgsplans gibt es eine weitgehende gegenseitige Deckungsfähigkeit aller Ausgabenkonten. Nicht in Anspruch genommene Mittel dürfen dem Konto .noch verfügbare Deckungsmittel. zugeführt und dadurch übertragen werden." BEHRENS ET AL. (2006) "Das Instrument der Übertragbarkeit wird besonders im Bereich der Investitionen verwendet. Aus den Haushaltsjahren 2001 und 2002 wurden jeweils ca. 25% der Investitionsmittel in das nächste Haushaltsjahr übertragen. Legt man die Werte aus dem Haushaltsplan zugrunde, ergibt sich für die Hamburger Universitäten eine Deckungsfähigkeit innerhalb der Hauptgruppen von rund 91%, zwischen den Hauptgruppen beträgt sie 75%." BEHRENS ET AL. (2006)	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Drei-Säulen-Modell mit einem Grundleistungsbudget (85%), einem Anreizbudget (13%) und einem Innovationsbudget (2%)	Das Innovationsbudget wird per Antrag an die Hochschulen verteilt; Anreizbudget honoriert die Leistungsverbesserungen der Hoch-

Anhang

BEHRENS ET AL. (2006) S. 39	schulen, wird anhand von Indikatoren gemessen; Grundbudget: (Soll-)Zahl der Absolvente/ Promotionen wird mit den Ist-Kosten je Absolvent/ Promotion, gewichtet je nach Fachgebiet, multipliziert BEHRENS ET AL. (2006) S. 39
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
Rechtsfähige Körperschaft öffentlichen Rechts mit Recht auf Selbstverwaltung (Überführung in andere Rechtsform bedarf eines Gesetzes)	Nicht nur öffentliche Körperschaft gesetzlich vorgesehen LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54 & § 2 Absatz 1 HmbHG
3.2 Steuerungsinstrumente	
"Die in Deutschland bisher existierenden „ <i>Flächenstaat</i> “-Modelle der Mittelvergabe sind für Hamburg <i>ungeeignet</i> . Sie benutzen einheitliche Indikatoren und können damit der Unikat-Situation der Hamburger Hochschulen nicht Rechnung tragen. Zudem sollen in Hamburg die Ziel- und Leistungsvereinbarungen das primäre Instrument im Verhältnis Staat-Hochschule bleiben." ZIEGELE (2001)	
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Unklar. "Im Jahr 2003 wurde an allen Hamburger Hochschulen ein kaufmännisches Rechnungswesen und eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt. Die Umsetzung eines Berichtswesens ist bislang noch nicht abgeschlossen und dessen Weiterentwicklung zur größeren Transparenz über Mittelverwendung und Zielerreichung ist auch in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen für 2004 festgeschrieben." BEHRENS ET AL. (2006)	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nicht direkt gefunden. "Die Ermittlung des Flächenbedarfes der Hochschulen im Rahmen der Planung von Neu- und Um- bzw. Erweiterungsbauten wird in einem ersten Schritt von der jeweiligen Hochschule auf der Grundlage ihrer Anforderungen selbst vorgenommen." STIBBE ET AL. (2012)	
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
In Planung, Stand 2013, gebäudebezogene Herangehensweise	Einzelplan der Behörde für Wissenschaft und Technik 2013/14, S. 44 (fraglich)
In Planung: „Bauliche Modernisierung der Hochschulen Der aktuelle bauliche Zustand vieler Hochschulgebäude entspricht nicht immer den Anforderungen eines modernen Lehr-, Lern- und Forschungsbetriebes. Das gilt in besonderem Maße für die Universität Hamburg. Aber auch bei den anderen Hochschulen gibt es erhebliche bauliche Sanierungs- und Modernisierungsbedarfe. Der Sanierungs- und Modernisierungstau soll abgebaut und das Gebäudemanagement soll auf eine neue Basis gestellt werden, die sich nur noch zu einem geringeren Teil im Investitionshaushalt abbilden wird. Für die Neuorganisation des Bau- und Gebäudemanagements im Hochschulbau soll künftig ein professionelles Mieter-Vermieter-Modell etabliert werden, das eine effiziente Immobiliennutzung ebenso gewährleistet wie eine weitsichtige wirtschaftliche Bewirtschaftung und das gleichzeitig den Wettbewerbsgedanken auf der Vermieterseite stärkt. Für jedes neu zu bauende bzw. grundinstandzusetzende Hochschulgebäude soll demnach ein Partner gesucht werden, der die Finanzierung, die Errichtung, den Betrieb inklusive Instandhaltung	

Beschreibung	Anmerkung
und die Vermietung an die Hochschulen im Auftrag der FHH übernimmt, sofern sich daraus wirtschaftliche Vorteile generieren lassen".HAMBURGER FINANZBEHÖRDE (2012), S. 44	
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 37
5.3 Allgemein	
"Gründung einer Immobilienverwaltungsgesellschaft: Teile des Immobilienvermögens des Landes wurden zum 1.1.1999 an die Verwaltung Hamburgischer Gebäude GmbH & Co. KG (VHG) übertragen. Die betroffenen Behörden mieten die Gebäude von der VHG. Die Hochschul- liegenschaften sind hiervon zunächst nicht betroffen." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER- RUSSELL (2003)	
5.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Die BWF verfügt über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen mit Baukosten über 1,5 Mio. €, die der Nutzung durch Hochschulen dienen. Für diese Baumaßnahmen vergibt sie Teile der Bauherrenkernleistungen und die Baumanagementleistungen an die Hochschulbaudienststelle der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU), die für die Architekten- und Ingenieurleistungen externe Planungsbüros beauftragt [...] Die Hochschulen verfügen über die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen bis 1,5 Mio. €." STIBBE ET AL. (2012)	
5.5 Bauherreneigenschaft	
"Die Verwaltung der durch Hochschulen unentgeltlich genutzten Liegenschaften obliegt den Hochschulen selbst. Eine Ausnahme bilden hierbei Entscheidungen über Grund und Boden. Diese fallen in den Zuständigkeitsbereich der Behörde für Wissenschaft und Forschung. Für die Abwicklung der Grundstücksgeschäfte ist die Allgemeine Liegenschaftsverwaltung Hamburgs zuständig. Hinsichtlich der Realisierung von Baumaßnahmen kann festgestellt werden, dass die Hochschulen bis zu einer Kostengrenze von 1,5 Mio. Euro eigenständig agieren können, darüber hinausgehende Vorhaben liegen im Kompetenzbereich der Behörde für Wissenschaft und Forschung. Bauunterhaltungsmaßnahmen sowie die Bewirtschaftung der genutzten Objekte werden durch die Hochschulen eigenständig erbracht." ALFEN ET AL. (2008)	
5.6 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. "Die Anmietung von Flächen durch die Hochschulen wird ebenfalls durch die Hochschulen auf der Grundlage ihres Bedarfes und ihrer finanziellen Möglichkeiten in die Wege geleitet. Die Unterzeichnung der Verträge findet nach Prüfung durch die Sprinkenhof AG statt." STIBBE ET AL. (2012)	
5.7 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	(Eigene Befragung)
5.8 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Land	Nur eine der zwei HS antwortete (TU Hamburg-Harburg) (Eigene Befragung)
5.9 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.10 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Keine Eigentümerschaft!	
5.11 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Nein.	

Anhang

6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organe	
Präsidium, Präsident, Kanzler	§ 79 Absatz 1 HmbHG
Hochschulrat, Hochschulsenat	§§ 84 85 HmbHG
6.2 Fakultäten	
Dekanat, Fakultätsrat	§ 89 Absatz 1 HmbHG
7 Worüber entscheiden die Gremien?	
7.1 Präsidium	
Präsident, Kanzler, Vizepräsident,	fakultätsübergreifenden Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben; Beschluss über Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Wirtschaftspläne und die Gebührensatzungen; Vorschläge für die Mittelverteilung u.a. § 79 HmbHG
7.2 Präsident	
vom Hochschulrat gewählt, vom Hochschulsenat bestätigt und vom Senat bestellt.	leitet das Präsidium; Ausübung des Hausrechts und der Ordnungsgewalt § 80 HmbHG
7.3 Kanzler	
vom Hochschulrat auf Vorschlag auf Vorschlag gewählt und vom Präsident der zuständigen Behörde bestellt	leitet die Verwaltung der Hochschule; Beauftragter für den Haushalt. § 83 HmbHG
7.4 Hochschulrat	
Uni Hamburg/ HS für Angewandte Wissenschaften: 9 Mitglieder (8 vom Senat & Hochschulsenat bestimmt), weitere Mitglied aus der Gruppe der HS Mitgliedern gewählt Andere Hs: 5 Mitglieder (4 vom Senat & Hochschulsenat bestimmt), weitere Mitglied aus der Gruppe der HS Mitgliedern gewählt	Wahl/ Abwahl des Präsidenten/ Kanzlers; Beschlussfassung über die Grundsätze für die Ausstattung und die Mittelverteilung, Genehmigung der Wirtschaftspläne, Beschlussfassung Struktur-und Entwicklungsplan § 84 HmbHG
7.5 Hochschulsenat	
11 bis 21 stimmberechtigte Mitglieder; Die Gruppe der Hochschullehrer verfügt über die absolute Mehrheit der Sitze und Stimmen. Alle anderen Gruppen müssen angemessen vertreten sein. Das Nähere regelt die Grundordnung.	Wahl/ Abwahl Präsident; Beschluss über Grundordnung; Stellungnahmen zu Grundsätzen für die Ausstattung und die Mittelverteilung, Stellungnahmen zu den Wirtschaftsplänen, u.a. § 85 HmbHG
7.6 Dekanat	
Dekan, Prodekan, Geschäftsführer	Bewirtschaftung der vom Präsidium der Fakultät zugewiesenen Haushaltsmittel und Entscheidung über die Zuordnung von Stellen innerhalb der Fakultät u.a. § 90 Absatz 1 & 5 HmbHG
7.7 Fakultätsrat	
„In jeder Fakultät wird ein Fakultätsrat gewählt, in dem die Gruppe der Hochschullehrerinnen	Organisation& Änderung der Fakultäten; bezüglich Studium etc. § 91 Absatz 2

Beschreibung	Anmerkung
und Hochschullehrer über die absolute Mehrheit der Sitze und Stimmen verfügt...“ § 91 Absatz 1 HmbHG	HmbHG
7.8 Budgetrechte bei Dekan	
Das Dekanat bewirtschaftet die vom Präsidium der Fakultät zugewiesenen Haushaltsmittel	§ 90 Absatz 5 Satz 1 HmbHG

Anhang

Hessen

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Die Haushalte der Hochschulen werden als Globalhaushalte gemäß § 7a der Hessischen LHO geführt [...] Ihren Haushalt führen die Hochschulen mit einer doppelten Buchführung und auf Basis eines Wirtschaftsplans. Aufgrund dieser Regelungen werden die Hochschulen aus Sicht der Rechnungslegung Landesbetrieben gleichgestellt." Behrens et al. (2006) "Der Programmaushalt ist unterteilt in die Produkthaushalte der einzelnen Hochschulen. Als Produkt werden in diesem Zusammenhang sämtliche Leistungen einer Hochschule angesehen [...] Eine genauere Abgrenzung der Produkte, beispielsweise in Forschung und Lehre, findet nicht statt. Die im Rahmen des Erfolgsbudgets verwendeten Indikatoren, wie die Anzahl der Promotionen oder die Studienabschlüsse ausländischer Studierender, können insofern nicht als Produkte angesehen werden, da die Mittelzuweisung nicht kostendeckend ist." Behrens et al. (2006) "Die Bemessung der Mittel für die hessischen Hochschulen geschieht vor allem in den Bereichen 'Grundbudget' und 'Erfolgsbudget' [...] Hinzu kommen ein Innovationsbudget, ein Budget für Sondertatbestände sowie Haushaltskürzungen." Behrens et al. (2006)	
"Die Hochschulen führen im Rahmen ihres Budgets den Haushaltsplan nach Teil III der Hessischen Landeshaushaltsordnung in eigener Verantwortung aus; §§ 37 und 38 der Hessischen Landeshaushaltsordnung bleiben unberührt. Die Einwilligung des Ministeriums der Finanzen ist erforderlich, wenn Maßnahmen voraussichtlich zu Gesamtausgaben von mehr als 5 Millionen Euro in künftigen Haushaltsjahren führen. Bei der Veranschlagung von Baumaßnahmen ist § 24 der Hessischen Landeshaushaltsordnung zu beachten [...] Ertragsüberschüsse verbleiben der Hochschule uneingeschränkt zur Erfüllung ihrer Aufgaben." § 8 Absatz 2 & 4 HSchulG HE	§ 37: Über- und außerplanmäßige Ausgaben § 38: Verpflichtungsermächtigung Zur näheren Erläuterung siehe auch HESSEN. 17.12.2007 S. 13f.
Studiengebühren zweckgebunden für die Qualitätsverbesserung der Lehre zu verwenden. Studierende sollen mitentscheiden bei der Verwendung Laufzeit bis 2010 VOGT UND LAUER (2006) S. 62 Hochschulpakt 2005: alle hessischen Hochschulen haben mit dem Land individuelle Zielvereinbarungen abgeschlossen VOGT UND LAUER (2006) S. 65	
In der Rahmenvereinbarung zur Zielvereinbarung 2011 – 2015 wurde ein weitgehend gedeckelter Haushalt vereinbart, der lediglich geringfügige Tarifanpassungen im Personalbereich enthält. Die Investitionskostenzuschüsse sind explizit gedeckelt. HESSISCHES MINISTERIUM FÜR JUSTIZ, INTEGRATION UND EUROPA. 18.05.2010, S. 8	
1.2 Deckungsfähigkeit	
"Der Produkthaushalt der Hochschulen ist in größtmöglichem Umfang globalisiert. Er enthält nur noch zwei Zuschusstitel für laufende Zwecke [...] sowie für Investitionen [...] Die laufenden Ausgaben sind einseitig deckungsfähig zugunsten der Investitionen. Die Zuschüsse für Investitionen sind übertragbar, die Zuschüsse für laufende Ausgaben hingegen nicht. Erträge aus den Tätigkeiten der Hochschule verbleiben bei der Hochschule zur Deckung der Ausgaben." BEHRENS ET AL. (2006)	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Komplettverformelung leistungsbezogen werden weniger als 30 % vergeben	LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 33

Beschreibung	Anmerkung
mehr als 90% der bereinigten staatlichen Zuschüsse werden per Formel vergeben	JAEGGER ET AL. (2006) S. 13
"Das HHG regelt die Zuweisung der Landesmittel an die Hochschulen. Dieses behält sich die zentrale Rückstellung eines unbestimmten Anteils der Mittel vor." "Die Rahmenzielvereinbarung ist gleichzeitig Grundlage der leistungsorientierten Mittelverteilung. Dagegen gelten Zielvereinbarungen zwar als Bestandteil des Verteilungsmodells, beinhalten jedoch vor allem Entwicklungsplanungen in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	Notwendigkeit, das Preismodell in ein Verteilungsmodell umzuwandeln ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) S. 78
2.2 Veränderungspotenzial	
<3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
"Die Hochschulen des Landes Hessen sind mit Ausnahme der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und mit Ausnahme der Technischen Universität Darmstadt und der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main zugleich staatliche Einrichtungen." § 1 Absatz 1 HSchulG HE	
3.2 Interne Mittelzuweisung	
"Die Leitung der Hochschule verteilt die Mittel auf die Fachbereiche und anderen Einrichtungen entsprechend den Festlegungen des Wirtschaftsplans, der Zielvereinbarungen und Strukturpläne." BEHRENS ET AL. (2006)	
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
3.4 Modell Indikatorengestützte Ressourcenverteilung TU Darmstadt	
ein Budgetierungsrahmen für die Fachbereiche: "Sie erhalten ihre Ressourcen nach einem transparenten und gerechten Verfahren, das auf Belastungen reagiert und Leistungen honoriert. Da die zugewiesenen Mittel deckungsfähig und übertragbar sind, wird der Autonomieprozess nachhaltig unterstützt." THEIß (2007)	
"MIR sieht für jedes Fachbereichsbudget im Prinzip zwei Komponenten vor, ein relativ stabiles Grundbudget und ein sich alljährlich veränderndes Leistungsbudget." THEIß (2007)	
3.5 Kann Eigenvermögen gebildet werden?	
"Das Eigenvermögen ist selbstverantwortlich zu verwalten. Ertragsüberschüsse aus der Verwaltung des Eigenvermögens verbleiben der Hochschule unbeschränkt zur Erfüllung ihrer Aufgaben." § 9 Absatz 1 HSchulG HE	
3.6 Steuerungsinstrumente	
95% der Haushaltsmittelverteilung über Indikatoren; Umstellung der Hochschulfinanzierung auf doppelte Buchführung und Globalhaushalte sowie die Neukonzeption der Verwaltungsdatenverarbeitung (SAP)	ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) S. 73

Anhang

4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Maßgeblich für Produktgruppen keine Flächenindikatoren	Ansonsten umfangreiches Berichtswesen, vgl. Einzelplan der HMWK
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nein. Wird durch das HMWK erstellt.	STIBBE ET AL. (2012) S. 40
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 39
5.2 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
5.3 Allgemein	
"Das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst und die hessischen Hochschulen haben mit dem Hessischen Baumanagement (ehemals Hessisches Staatsbauamt) vereinbart, vertragsähnliche Beziehungen zwischen den hessischen Hochschulen und dem HBM aufzubauen." VOGT UND LAUER (2006)	
"Das Hessische Immobilienmanagement wurde zum 1. Oktober 2000 gegründet und geht[...] ehemals 15 Liegenschaftsstellen [...] hervor. Die Zentrale übernimmt die strategische Aufgaben [...] Für die Bauaufgaben ist der Landesbetrieb Hessisches Baumanagement HBM zuständig." PÖLL (2006) Mieter-Vermieter-Modell zunächst als Pilotprojekt, soll sukzessive erweitert werden PÖLL (2006) S. 215	01.01.2002, Modell mit Anreizwirkung: bei Reduzierung der Fläche 50% der eingesparten Miet- und Bewirtschaftungskosten für den Zeitraum für zwei Jahre; Verzicht auf Kontrahierungszwang PÖLL (2006) S. 215
HI übernahm Liegenschaften einzelner Ressorts. Ausgenommen sind Universitäten, soweit sich deren Liegenschaften/ benutzte Liegenschaftsteile nicht in Behördenzentren ZAHN (2006) S. 249f. Aufgabenschwerpunkte des HI seit 2006: Gebäudemanagement, Bauherren- und Planungsaufgaben, Standortmanagement, Flächenmanagement, Grundstücksvermarktung, Leitung von PPP-Projekten ZAHN (2006) S. 250	2004 Beschluss der Übertragung der Liegenschaften der Ressorts in das wirtschaftliche Eigentum des HI Mit Bauunterhaltung- & Neubaumaßnahmen beauftragt HI den 2004 von der Hessischen Landesregierung als Nachfolger der Staatsbauverwaltung eingerichteten Landesbetrieb Hessisches Baumanagement ZAHN (2006) S. 249
5.4 Baumaßnahmenzuständigkeit	
"Die Lenkungs- bzw. Steuerungsebene nimmt das Zentrale Baumanagement im Finanzministerium ein. Operativ tätig ist der Landesbetrieb Hessisches Baumanagement (hbm). Zu den Aufgabenbereichen des hbm gehören die Wahrnehmung der Bauherrenfunktion im Bereich des staatlichen Hochbaus sowie Beratungs- und Fachleistungen." ALFEN ET AL. (2008)	
"Die aus Mitteln des Landes zu beschaffenden Grundstücke und Gegenstände sind für das Land zu erwerben; in Grundstücksangelegenheiten vertritt die Hochschule das Land. Sie erhält, sofern	"Auf Antrag kann der Hochschule die Zuständigkeit für Grundstücks- und Bauangelegenheiten übertragen werden. Sie erhält für Instandsetzungen und Investitionen nach Maßgabe der nach § 7 Abs. 1 abgestimmten

Beschreibung	Anmerkung
kein Antrag nach Abs. 3 gestellt wird, für Instandsetzungen ab dem Haushaltsjahr 2011 eine jährliche Zuweisung zum Wirtschaftsplan zur eigenen Verwaltung." § 9 Absatz 2 HSchulG HE	baulichen Entwicklungsplanung eine jährliche Zuweisung zum Wirtschaftsplan zur eigenen Verwaltung." § 9 Absatz 3 HSchulG HE "Die Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der baulichen Entwicklungsplanung (Entwicklungsplanung) ist im Rahmen der Grundsatzentscheidungen der Landesregierung Aufgabe der Hochschulen und des Ministeriums." § 7 Absatz 1 HSchulG HE
5.5 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Das HMWK ist Bauherr für alle großen Baumaßnahmen (Neubau, Umbau, Grundsanierung), Nutzungsanpassungen und Modernisierungen (Kl. Baumaßnahmen; < 1 Mio. €), der landeseigenen Hochschulliegenschaften." STIBBE ET AL. (2012) Stiftungsuniversität Frankfurt a.M. nimmt z.Z. keine Baumaßnahmen in Bauherrenfunktion vor, Bauvorhaben werden im Auftrag des HMWK durchgeführt. STIBBE ET AL. (2012) S. 42 Ausnahme: Tu Darmstadt, "Die Universität verfügt über die Bauherrenfunktion für sämtliche Baumaßnahmen, die der Nutzung durch die Universität dienen. Die Universität vergibt die Leistungen der HOAI an externe Planungsbüros (kein Kontrahierungszwang mit dem HBM)." STIBBE ET AL. (2012) Ausnahme: Philipps-Universität Marburg, "Die Philipps-Universität verfügt befristet bis 2016 grundsätzlich über die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen bis 10 Mio. €. Die Universität vergibt die Leistungen der HOAI an externe Planungsbüros. Über der Wertgrenze von 10 Mio. € beauftragt das HMWK das HBM." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. "Nutzungs- und Mietverträge für Flächen in Hochschulliegenschaften mit Dritten werden unter Zustimmungsvorbehalt des HMWK von den Hochschulen geschlossen." TU Darmstadt schließt die Verträge selber, bei der Stiftungsuniversität Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. gelten dieselben Regeln wie für die sonstigen Hochschulen STIBBE ET AL. (2012) S. 41	
5.7 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
teilweise	Ausnahme HS Fulda und Uni Marburg -> Eigentümerschaft ja. (Eigene Befragung)
5.8 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Ausgeglichen	Keine Bedeutsame Verteilung festzustellen, in der kleinen Fallzahl nahezu gleichmäßig verteilt (Eigene Befragung)
5.9 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
Hessen schaffte mit HEUREKA (HIS) eine verbindliche Grundlage für HS Mit der Abschaffung des HBFG (Hochschulbauförderungsgesetz) legt die hessische Landesregierung 2007 das Hochschul-Entwicklungs- und Umbauprogramm HEUREKA auf (Hochschul Entwicklungs- und Umbauprogramm: RundErneuerung, Konzentration und Ausbau von Forschung und Lehre in Hessen). "Das HEUREKA -Programm umfasst ein Gesamtvolumen von drei Milliarden Euro mit einer Laufzeit bis 2020. Jährlich werden rund 250 Millionen Euro in Bauvorhaben, Ersteinrichtung, Grunderwerb sowie Verkehrs- und Versorgungsanlagen investiert." HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST	
§ 7 HHG schreibt bauliche Entwicklungsplanungen für jede Hochschule vor.	BAUERFEIND-ROßMANN (2010) S. 21

Anhang

5.10 Bemessungsgrundlage für Bauunterhaltsmittel	
"Jährliche Zuweisungen für Instandsetzungen und Investitionen, nach Maßgabe einer abgestimmten baulichen Entwicklungsplanung." BAUERFEIND-ROßMANN (2010), S. 21.	
5.11 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.12 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.13 Modellversuch TU Darmstadt	
Erweiterte Autonomie im Bereich von Bauvorhaben und im Bereich des Personals.	01.01.2005- 31.12.2009 BEHRENS ET AL. (2006) S. 43
"Eigentumsähnliche Rechte und die Möglichkeit der Veräußerung von Immobilien ohne Genehmigungsvorbehalt des Ministerium. Relative Planungssicherheit durch gesetzlich festgeschriebenes Landes-Budget von 20 Mio. Euro jährlich bis 2009." (SCHMIDT (2007), S. 7.) heute (Stand 2012) 25,5 Mio. "Die TUD kann Investitionen zur Optimierung eines wirtschaftlichen Betriebs unabhängig vom Landeshaushalt selbst steuern. Verzahnung von Bauunterhaltung und Investitionen zu einem integrierten Bauprogramm, nachhaltiges Bauen. Aufhebung des Kontrahierungszwangs mit der staatlichen Bauverwaltung. Abwicklung der Baumaßnahmen in eigener Verantwortung und innerhalb der eigenen Organisation." (SCHMIDT (2007), S. 7.)	
"Die Struktur- und Entwicklungsplanung als auch die Bauplanung bedürfen der Zustimmung des Hochschulrats." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	weiter reichende Befugnisse des Hochschulrats als an anderen Hochschulen
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organe	
Senat, Präsident, Präsidium, Kanzler, Hochschulrat	§§ 36ff. HSchulG HE
6.2 Dezentrale Organe	
Dekanat, Fachs Bereichsrat	§ 45 Absatz 1 HSchulG HE
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.3 Senat	
9 Mitglieder der Professorengruppe, 3 Studierende an Universität, fünf Studierende an Fach-und Kunsthochschulen, 3 wissenschaftl. Mitarbeiter an Universitäten, 1 wissenschaftl. Mitarbeiter an Fach-und Kunsthochschulen, 2 administrativ-technische Mitglieder	Entscheidung über Lehre, Forschung, Grundordnung, Förderung; Stellungnahme zu den Zielvereinbarungen nach § 7 Abs. 2 und dem Budgetplan, u.a. § 36 HSchulG HE
6.4 Präsidium	
Präsident, Vizepräsident, Kanzler	entscheidet über die Entwicklungsplanung der Hochschule, schließt Zielvereinbarungen ab, weist die Budgets zu und stellt die Wirtschaftsplanung auf, u.a. § 37 HSchulG HE
6.5 Präsident	
Öffentliche Ausschreibung, wird dann vom Senat gewählt	vertritt die Hochschule nach außen, § 38 HSchulG HE

Beschreibung		Anmerkung
6.6 Kanzler		
		ist Beauftragter für den Haushalt und nimmt nach Maßgabe der Beschlussfassung des Präsidiums die Haushalts-, Personal- und Rechtsangelegenheiten wahr. § 41 Absatz 1 HSchulG HE
6.7 Hochschulrat		
„Dem Hochschulrat gehören bis zu zehn Persönlichkeiten aus dem Bereich der Wirtschaft, der beruflichen Praxis und dem Bereich der Wissenschaft oder Kunst an. Eine Vertreterin oder ein Vertreter des Ministeriums nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme teil.“ § 42 Absatz 6 HSchulG HE		Initiativrecht zu grundsätzlichen Angelegenheiten; gibt Empfehlungen zu den Zielvereinbarungen und für eine aufgabengerechte und effiziente Administration und Mittelverwendung u.a.; nimmt Stellung zum Budgetplan u.a. § 42 Absatz 2-4 HSchulG HE
6.8 Dekanat		
Dekan, Prodekan, Studiendekan		leitet den Fachbereich; entscheidet im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung und der Zusagen über die Ausstattung eines Fachgebiets über die Verwendung der Personal- und Sachmittel. § 45 HSchulG HE
6.9 Fachbereichsrat		
Sieben Mitglieder der Professorengruppe, drei Studierende, zwei wissenschaftliche Mitglieder und ein administrativ-technisches Mitglied an, an einer Fachhochschule sechs Mitglieder der Professorengruppe, vier Studierende und ein wissenschaftliches oder ein administrativ-technisches Mitglied. Die Mitglieder des Dekanats gehören dem Fachbereichsrat mit beratender Stimme an.		Stellungnahme zu den Zielvereinbarungen nach § 7 Abs. 3 u.a. § 44 HSchulG HE
6.10 Budgetrechte bei Dekan		
Das Dekanat, dem der Dekan angehört entscheidet über die Ausstattung eines Fachgebiets über die Verwendung der Personal- und Sachmittel.		§ 45 Absatz 1 HSchulG HE

Mecklenburg-Vorpommern

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung	
1.1 Globalhaushalt	
"Die Haushalte der Hochschulen werden als budgetierte Globalhaushalte ausgebracht. Im Zusammenhang mit der Einführung der budgetierten Globalhaushalte werden an den Hochschulen eine Kosten- und Leistungsrechnung, Verfahren zur Optimierung der Arbeitsabläufe sowie zur Zielverfolgung (Controlling) und Auslastungsberechnungen für alle Studiengänge eingeführt." § 16 Absatz 2 LHG M-V "Einnahmen aus Vermietung, Nutzung und Verpachtung landeseigener Grundstücke, Gebäude, Wohnungen und vergleichbarer Einrichtungen sind den Hochschulen teilweise, mindestens in Höhe von 30 Prozent zur Verfügung zu stellen." § 16 Absatz 4 LHG M-V	
"Im Landeshochschulgesetz vom 5. Juli 2002 sind Globalhaushalte schließlich als Grundlage der staatlichen Finanzierung verankert	

worben [...] Die Umstellung der Universitäten auf einen budgetierten Globalhaushalt ist erst mit dem Doppelhaushalt 2006/07 zum 01.01.2006 erfolgt." BEHRENS ET AL. (2006) "Für die globalisierten Haushalte der Fachhochschulen wird jeweils ein Wirtschaftsplan aufgestellt, der in Erfolgs- und Finanzplan gegliedert ist." BEHRENS ET AL. (2006) "Die Möglichkeiten des flexiblen Umgangs mit den Mitteln der Universitätshaushalte sind in den einzelnen Hochschulkapiteln festgelegt. Bereits vor der vorgesehenen Einführung der Globalhaushalte an den Universitäten ist die Flexibilität im Umgang mit den Finanzmitteln wesentlich erhöht worden." BEHRENS ET AL. (2006) "Für Wissenschaft, Forschung und Hochschulen sind gut 70 Mio. € als allgemeine Bewilligungen ausgewiesen, das sind rund 18% aller Ausgaben für diesen Bereich. Allerdings sind davon rd. 50 Mio. € aufgrund der Gemeinschaftsaufgabe nach Art. 91 a GG gebunden. Damit können noch diskretionäre Entscheidungen seitens des Landes im Umfang von rd. 20 Mio. € getroffen werden." BEHRENS ET AL. (2006) "Das Landeshochschulgesetz sieht vor, dass jede Hochschule einen fünfjährigen Hochschulentwicklungsplan erstellt, in dem die Grundzüge ihrer Entwicklung niedergelegt sind. Auf Grundlage dieser Pläne erarbeitet das Ministerium [...] Eckwerte der Hochschulentwicklung des Landes [...]." BEHRENS ET AL. (2006)	Art 91 a GG: " Der Bund wirkt auf folgenden Gebieten bei der Erfüllung von Aufgaben der Länder mit, wenn diese Aufgaben für die Gesamtheit bedeutsam sind und die Mitwirkung des Bundes zur Verbesserung der Lebensverhältnisse erforderlich ist (Gemeinschaftsaufgaben): 1. Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, 2. Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes [...]." BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND, S. 1. "In den Eckwerten wird u. a. das Volumen des für alle Hochschulen in Aussicht gestellten Gesamtbudgets festgelegt." BEHRENS ET AL. (2006) Abschluss von Zielvereinbarungen über jeweiligen Entwicklungs- und Leistungsziele BEHRENS ET AL. (2006) S. 45
Wunsch nach weiterer Flexibilisierung des Budgets	MECKLENBURG-VORPOMMERN. 12.05.2010 S. 44
1.2 Deckungsfähigkeit	
"In 2004 sind die Hauptgruppen 4 (Personalausgaben), 5 (Sachliche Verwaltungsaufgaben) und 6 (Zuweisungen und Zuschüsse ohne Investitionen) untereinander, gegenseitig und einseitig deckungsfähig zugunsten der Hauptgruppe 8 (Investitionen)." BEHRENS ET AL. (2006)	"Die Übertragbarkeit der Mittel an den Universitäten kann sich gemäß haushaltsrechtlichem Vermerk auf theoretisch 100% belaufen. Die Rücklage darf aufgrund eines Haushaltsvermerks auch für die Bauunterhaltung der Universitäten genutzt werden [...] Die übertragenen Mittel dürfen neben ihrem ursprünglichen Verwendungszweck und den oben beschriebenen Deckungsmöglichkeiten auch für Bauvorhaben, Instandsetzung und Honorare verwendet werden." BEHRENS ET AL. (2006)
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
"Der über das Formelmodell verteilte Anteil am Gesamtzuschuss hat 2004 2,5% betragen und soll 2006 bei 4% liegen." BEHRENS ET AL. (2006)	

Beschreibung		Anmerkung
2.2 Indikatoren-gestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial		
<3% (2,5% mit Kappungsgrenze von 10% also 0,25%)		LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 54
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?		
3.1 Rechtsform		
"Die Hochschulen sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Sie haben das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze." § 2 Absatz 1 LHG M-V		
"Die Haushalte der Universitäten sind seit dem Jahr 2006 als budgetierte Globalhaushalte gemäß § 16 LHG MV in Verbindung mit § 114 Abs. 4 LHG MV ausgebracht. Damit verbunden ist die Anwendung einer Kosten- und Leistungsrechnung. Der Anteil der formel-gebundenen Mittelzuweisung bewegt sich in Mecklenburg-Vorpommern nach wie vor auf niedrigem Niveau. Sein Anteil soll zum Jahre 2010 in drei Teilschritten von 4 auf 10 % erhöht werden." VOGT UND LAUER (2006)		
3.2 Leistungsorientierte Mittelzuweisung		
"Die Bemessung der Mittel erfolgt derzeit noch weitgehend diskretionär. Seit dem Doppelhaushalt 2002/03 wird ein Teil des Gesamtzuschusses des Landes an die Hochschulen einbehalten und über ein Modell der formelgebundenen Mittelverteilung an die Hochschulen verteilt." BEHRENS ET AL. (2006)		
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)		
Nicht gefunden.		
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder		
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen		
Nicht gefunden.		
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode		
Nein. Bedarfsermittlung erfolgt durch das BBL M-V		STIBBE ET AL. (2012) S. 44
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?		
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle		
Nein.		
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht		
Nein.		STIBBE ET AL. (2012) S. 44
5.3 Allgemein		
Hochschulen haben keine Bauherreneigenschaften und eingeschränkte Gebäudemanagementkompetenzen		STIBBE ET AL. (2012)
01.01.2002: Errichtung des Betriebs für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern als teilrechtsfähiges Sondervermögen des Landes; Das Sondervermögen umfasst, mit Ausnahme einiger, alle im Eigentum des Landes stehenden Grundstücke; Bauverwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Gebäudemanagement zusammengefasst in einer Organisation PÖLL (2006) S. 216		
"Zuständigkeiten hinsichtlich Bau- und Investitionsplanung im Hochschulbereich werden durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Abt. 3 „Wissenschaft und		"Zum heutigen Zeitpunkt werden die Liegenschaften durch die Hochschulen unentgeltlich genutzt. Die Implementierung des Mieter-/Vermietermodells im Hochschulbereich ist in

Anhang

Forschung, Hochschulen“, Referat 315 wahrgenommen.“ ALFEN ET AL. (2008) "Die Bewirtschaftung der genutzten Hochschullimmobilien wird durch die Hochschulen selbst bewerkstelligt. Mit Mitteln eines Fonds „Kleiner Baufonds“ können kleinere Unterhaltungsmaßnahmen eigenständig realisiert werden.“ ALFEN ET AL. (2008)	MV angedacht und wird im Rahmen derzeit laufender Verhandlungen vorangebracht. ALFEN ET AL. (2008)
5.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 45
5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Teils-teils. "Nutzungs- und Mietverträge für Flächen in Hochschulliegenschaften für die Dauer bis 6 Monate zur Nutzung Dritter werden von den Hochschulen geschlossen. Nutzungs- und Mietverträge, die für länger als 6 Monate abgeschlossen werden, werden vom BBL M-V geschlossen.“ STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Körperschaftsvermögen	
"Das Körperschaftsvermögen der Hochschule besteht aus den nichtstaatlichen Mitteln und den nicht mit staatlichen Mitteln erworbenen Gegenständen [...] Die Hochschule verwaltet das Körperschaftsvermögen nach Maßgabe der Landeshaushaltsordnung getrennt vom Landesvermögen.“ § 105 Absatz 1 & 2 LHG M-V "Körperschaftseigene Grundstücke sind unentgeltlich bereitzustellen, soweit und solange dies für Zwecke der Hochschule erforderlich ist. Mit staatlichen Mitteln bebaute körperschaftseigene Grundstücke und grundsanierte Liegenschaften, die nicht mehr Zwecken der Hochschule dienen, sind auf Verlangen dem Land Mecklenburg-Vorpommern zu übereignen, die Hochschule hat in einem solche Fall Anspruch auf Wertausgleich für das körperschaftseigene Grundstück. Das Land hat Anspruch auf Wertausgleich zum jeweiligen Verkehrswert, wenn die mit seinen Mitteln bebauten körperschaftseigenen Grundstücke oder die mit seinen Mitteln grundsanierten Liegenschaften an Dritte veräußert werden.“ § 105 Absatz 5 LHG M-V	
5.7 Bauherrenschaft der Unimedizin	
"Die Universitätsmedizin bedient sich bei der Umsetzung ihrer Baumaßnahmen der Kapazitäten und des Sachverständes der staatlichen Hochbauverwaltung und ihres Rechtsnachfolgers. Damit verbleibt die Bauherrenschaft bei der staatlichen Hochbauverwaltung und ihrem Rechtsnachfolger.“ § 104c LHG M-V	"Die Universitätsmedizin kann die vorrangige Erledigung von Bau- und Beschaffungsinvestitionen bis zur Höhe von 2,5 Millionen Euro pro Jahr gegenüber der staatlichen Hochbauverwaltung und ihrem Rechtsnachfolger anweisen. Das Gleiche gilt für Baumaßnahmen, die allein von der Universitätsmedizin finanziert werden.“ § 104c LHG M-V
5.8 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	(Eigene Befragung)
5.9 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Land	(Eigene Befragung)
5.10 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.11 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.12 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
anscheinend ohne konkretes Verfahren/bzw. einzelne Bedarfsanmeldungen, seit 2012 „Finanzie-	

Beschreibung		Anmerkung
rungskorridor“ STIBBE ET AL. (2012) S. 44		
5.13 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle		
Nein.		
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?		
6.1 Zentrale Gremien		
Konzil, Senat, Hochschulleitung, Hochschulleiter, Hochschulrat, Kanzler		§§ 80ff. LHG M-V
6.2 Fachbereich		
Fachbereichsrat, Fachbereichsleitung		§ 90 Absatz 2 LHG M-V
Worüber entscheiden die Gremien?		
6.3 Konzil		
nach Maßgabe der Grundordnung bis zu 66 Mitglieder		Verabschiedung einer Stellungnahme zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans der Hochschule, Verabschiedung einer Stellungnahme zum Entwurf des Wirtschaftsplanes; diverse Entscheidungen über Wahl der Mitglieder § 80 LHG M-V
6.4 Senat		
Besteht aus den Gruppen der Hochschulmitglieder, Gruppe der Hochschullehrer muss eine Stimme mehr haben als die anderen zusammen		Wahl über Satzungen/ Ordnungen der HS beschließt den Hochschulentwicklungsplan gemäß § 15 Absatz 1. LHG M-V. § 81 LHG M-V
6.5 Hochschulleitung		
Hochschulleiter, Kanzler, bis zu zwei weitere hauptamtliche Professoren und bis zu zwei weitere Mitglieder der Hochschule.		Die Hochschulleitung ist für alle Angelegenheiten zuständig, für die das Gesetz nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit bestimmt. § 82 LHG M-V
6.6 Hochschulleiter		
vom Konzil gewählt und durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur bestellt.		Gesamtverantwortung für die Hochschule; führt in der Hochschulleitung den Vorsitz §§ 83 84 LHG M-V
6.7 Hochschulrat		
Personen aus dem Bereich der Wirtschaft, der beruflichen Praxis sowie aus Wissenschaft oder Kunst (dürfen keine Mitglieder der HS sein) Genauerer (u.a. Amtszeit) regelt die Grundordnung		berät die Hochschule in der Entwicklungsplanung. Erstellung von Konzepten zur Hochschulentwicklung sowie der Festlegung von Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien. § 86 LHG M-V
6.8 Kanzler		
vom Konzil gewählt und durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur bestellt.		Leitung der Bereiche Haushalt, Personal, Recht und Liegenschaften der Hochschule und Beauftragte oder Beauftragter für den Haushalt (§ 9 der LHO Mecklenburg-Vorpommern).

Anhang

	§ 87 LHG M-V
6.9 Fachbereichsrat	
Die Zahl der Mitglieder regelt die Grundordnung.	Beschluss von Ordnungen des Fachbereiches; Er wirkt an der Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplanes gemäß § 15 Absatz 1 sowie der Struktur- und Entwicklungsplanung des Fachbereiches mit. §91 LHG M-V
6.10 Fachbereichsleitung	
durch eine Fachbereichsleitung geleitet, der neben dem Fachbereichsleiter, dem Studiendekan und nach Maßgabe der Grundordnung bis zu zwei weitere Mitglieder angehören.	für alle Angelegenheiten des Fachbereiches zuständig, verteilt Ressourcen § 92 LHG M-V
6.11 Budgetrechte bei Dekan	
Ressourcenverteilung liegt bei der Fachbereichsleitung, genaue Angaben zu diesen Ressourcen (ob finanzielle Mittel o.a.) werden nicht gemacht	§§ 91 92 LHG M-V

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?

Globalhaushalt mit einseitig deckungsfähigen Mittelzuweisungen, d.h. konsumtives kann auch für investives ausgegeben werden, aber nicht umgekehrt

Für die Verbesserung von Lehre und Studienbedingungen
NIEDERSACHSEN.
20.10.2005 S. 3

NIEDERSACHSEN, 22.06.2010 S. 6f.

"Die Einnahmen der Hochschulen mit Ausnahme der Einnahmen der Körperschaft fließen in das von der Hochschule zu verwaltende Landesvermögen." § 49 Absatz 2 Satz 1 NHG

"In das Formelmodell gehen drei Indikatoren in unterschiedlicher Gewichtung ein: die Aufnahme-
kapazität (60%), die Zahl der Studierenden in der RSZ (20%) und die Zahl der Absolventen
(20%)." JAEGER ET AL. (2006)

Anhang

Formelgebundenes Mittelzuweisungssystem Hannover, Göttingen (ohne Humanmedizin), Hildesheim, Lüneburg, Oldenburg, Osnabrück, TU Braunschweig & Clausthal NIEDERSACHSEN. 20.10.2005 S. 4 "Nur für die Fachhochschulen gibt es in Niedersachsen eine indikatorgestützte Finanzierung, und dies seit dem Jahr 2000 [...] Für die Universitäten ist die Einführung einer indikatorgestützten Finanzierung auf das Jahr 2006 verschoben worden [...]" LESZCZENSKY UND ORR (2004)	Formeln bilden eine ergänzende Komponente zu vertraglichen Formen der Hochschulsteuerung. Ein Teil der per Hochschulvertrag bzw. Zielvereinbarung zugesagten staatlichen Globalzuschüsse wird einbehalten und zwischen den Hochschulen per Formel umverteilt "Ursprünglich sollte ihr Anteil von anfangs 5% über 15% in 2001, 35% in 2002 und 65% in 2003 auf 100% in 2004 steigen, jeweils bezogen auf die gesamten laufenden Mittel ohne Sonderlasten (z.B. für ein Studienkolleg). Seit 2002 ist er allerdings bei 35% eingefroren [...] Die Mittelbemessung erfolgt über einen Mechanismus, der zwischen Preis- und Verteilungsmodell anzusiedeln ist. Eine allgemeine Kappungsgrenze sieht das Modell nicht vor. LESZCZENSKY UND ORR (2004)
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
>10%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 55
"Während der Vertragslaufzeit werden 10% der jährlichen Zuführungen für laufende Zwecke des Landesbetriebes [...] über das System der Leitungsbezogenen Mittelzuweisung verteilt." NIEDERSACHSEN. 22.06.2010, S. 7. Davon ausgenommen sind 1) Nutzungsentgelte bzw. 10% der Zuschüsse für laufende Zwecke der Stiftung, 2) der Mittel für Bauunterhaltung, 3) der Mittel für die Beschäftigung von Ersatzkräften für Bedienstete im Mutterschutz, 4) Nutzungsentgelte NIEDERSACHSEN. 22.06.2010 S. 7	Von der LOM ausgenommen: MHH, Universitätsmedizin Göttingen, Tierärztl. HS Hannover, HS für Musik, Theater & Medien Hannover, HS für Bildende Künste Braunschweig & bis 2013 die neuen HS Emden/Leer & Wilhelmshaven/Oldenburg/ Elsfleth NIEDERSACHSEN. 22.06.2010 S. 8
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
Die Hochschule ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts	Nur öffentliche Körperschaften gesetzlich vorgesehen, aber Hochschulträgerschaft durch Stiftungen, § 1 Absatz 1 Satz 1 NHG
3.2 Hochschulinterne Mittelvergabe	
"Die Leistungsbezogene Mittelverteilung wird als Anreiz zu einem verantwortungsbewussten Mitteleinsatz hochschulintern eingesetzt." NIEDERSACHSEN. 06.10.2009, S. 10.	Aus dem Zukunftsvertrag II (s.o.)
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
3.4 Modellversuch Stiftungshochschulen	
"Die Stiftung übernimmt sämtliche bisher für ihren Bereich vom Staatlichen Baumanagement Niedersachsen wahrgenommenen Bauaufgaben und trifft mit dem Land die dazu erforderlichen Vereinbarungen." § 55 Absatz 8	§ 56 Abs. 3: "Die Stiftung finanziert die Erfüllung ihrer Aufgaben insbesondere aus 1. der jährlichen Finanzhilfe des Landes 2. den Erträgen des Stiftungsvermögens und 3. den Spenden und sonstigen Zuwendungen Drit-

Beschreibung	Anmerkung
Satz 1 NHG "Wird eine Stiftung in einem laufenden Haushaltsjahr errichtet, so bemisst sich abweichend von § 56 Abs. 4 Sätze 4 bis 6 die Finanzhilfe nach § 56 Abs. 3 Nr. 1 nach den im Haushaltsplan im entsprechenden Haushaltsplan-Kapitel der übergeführten staatlichen Hochschule veranschlagten Zuführungen." § 55 Absatz 10 Satz 1 NHG	ter, soweit diese nicht ausdrücklich dem Grundstockvermögen zugeführt werden sollen." § 56 Absatz 3 NHG "¹Die Stiftung erhält zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine jährliche Finanzhilfe des Landes nach Maßgabe des Haushalts. 2 Sie dient der Stiftung insbesondere zur Deckung ihrer Aufwendungen für 1. das Lehrangebot, 2. die Grundausstattung für die Forschung, 3. die Ausstattung für fachliche Schwerpunkte und Sonderaufgaben, 4 die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, 5. die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags und 6. die Bauunterhaltung." § 56 Absatz 4 NHG
	"...Personal- und Sachmittel anteilig vom Staatlichen Baumanagement Niedersachsen auf die Stiftung zu überführen [...] Das Land ist durch die Stiftung von sämtlichen vertraglichen Verpflichtungen freizustellen, die es für Baumaßnahmen der Hochschulen eingegangen ist." § 55 Absatz 8 Satz 2 & 6 NHG
3.5 Deckungsfähigkeit	
"Die Haushalte der Universitäten enthalten keine Titelgruppen mehr und sind im Bereich der Hauptgruppen auf wenige Einzeltitel globalisiert [...] Im Bereich der Universitäten sind die wenigen verbleibenden Zuschusstitel für laufende Zwecke (Hauptgruppe 6) und Investitionen (Hauptgruppe 8) in wesentlichen Teilen innerhalb der Hauptgruppen weitgehend gegenseitig deckungsfähig." BEHRENS ET AL. (2006)	An FHs: 4 Zuschusstitel ausgewiesen, davon 3 für laufende Kosten und einer für Investitionen, BEHRENS ET AL. (2006) S. 36 "Somit können überschüssige Mittel der Universitäten zu rund 100% ins nächste Haushaltsjahr übertragen werden. Auch an den Fachhochschulen sind 99,9% der Mittel übertragbar." BEHRENS ET AL. (2006)
3.6 Stiftung Universität Göttingen	
"Für die Stiftung Universität Göttingen ohne die Universitätsmedizin und für die Universitätsmedizin besteht jeweils ein gesondertes Stiftungsvermögen (Teilvermögen)." § 57a Absatz 1 Satz 1 NHG	"Die Teilvermögen dürfen nicht zur Verbesserung des jeweils anderen Teilvermögens herangezogen werden." § 57a Absatz 1 Satz 5 NHG
3.7 Deckungsfähigkeit der Stiftungsuniversität	
"Für die Stiftungsuniversitäten werden nur noch 2 Zuschusstitel für laufende Kosten und Investitionen ausgewiesen [...]" BEHRENS ET AL. (2006) "An der Stiftungshochschule Osnabrück sind nur noch 2 Zuschusstitel ausgewiesen (einer für laufende Zwecke und einer für Investitionen) [...]" BEHRENS ET AL. (2006)	
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nicht gefunden.	

Anhang

5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Ausnahme: Stiftungshochschule	STIBBE ET AL. (2012) S. 46f.
5.2 Körperschaftsvermögen	
"Die Hochschule kann durch eine Ordnung bestimmen, dass ein Körperschaftsvermögen gebildet wird [...] Die Hochschule verwaltet das Körperschaftsvermögen unbeschadet des Teils VI der Niedersächsischen Landeshaushaltsordnung getrennt vom Landesvermögen." § 50 Absatz 1 Satz 1 & Absatz 2 Satz 1 NHG	
5.3 Vermieter-Mieter Modell	
Ja. Ausnahme: Stiftungshochschule	ALFEN ET AL. (2008) S. 83
Modellversuch Stiftungshochschulen: HS des Stiftungsmodells sind als Eigentümer für ihre Immobilien verantwortlich. Für restliche HS gibt es eine zentrale Liegenschaftsverwaltung. Die Liegenschaften werden den HS gegen Entgelt überlassen (HS als Mieter)	ALFEN ET AL. (2008) S. 83
"In Niedersachsen existiert eine zentrale Liegenschaftsverwaltung. Die Zentralisierung erfolgt durch die Zusammenfassung der Landesliegenschaften in einem Sondervermögen unter Verantwortlichkeit des Finanzministeriums." ALFEN ET AL. (2008) Die zentrale Verwaltung der Landesliegenschaften Niedersachsens bezieht die Liegenschaften von Hochschulen ein. Die Liegenschaften werden den Hochschulen gegen Entgelt überlassen. WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004) S. 31	"Dieser Landesliegenschaftsfonds Niedersachsen (LFN) ist für das wirtschaftliche Management der landeseigenen Liegenschaften zuständig. Dies umfasst die Aufgabenfelder der Grundstücksgeschäfte, Belange hinsichtlich Nutzungsüberlassung bzw. Vermietung, Unterbringungs- und Portfoliomanagement sowie Erbschaften des Landes. Als Landesimmobilien werden auch die Hochschulen, außer die Stiftungshochschulen, durch den LFN verwaltet. ALFEN ET AL. (2008) "Die für die Nutzungsentgelte erforderlichen Mittel werden den Hochschulen aus dem Haushalt zur Verfügung gestellt. Derzeit werden die Mittel noch belastungsneutral, also auf der Basis der vereinbarten Nutzungsentgelte bemessen, haben somit nur 'Verrechnungsfunktion' bzw. 'deklaratorischen Charakter'." WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004)
"Seit 01.01.2001 sind Grund und Boden sowie Gebäude der als Landesbetrieb nach § 26 LHO geführten Hochschulen im Liegenschaftsmanagement des Landes Niedersachsen zusammengefasst. Die Liegenschaften werden als Sondervermögen des Landes Niedersachsen geführt. Mit den Hochschulen werden mietvertragsähnliche Überlassungsverträge abgeschlossen werden. NIEDERSACHSEN. 05.08.2004, S. 27.	
5.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Die Regionalen Bauämter verfügen über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen mit Baukosten über 1 Mio. €, die der Nutzung durch Hochschulen dienen [...] Alle Hochschulen haben die Möglichkeit, in Einzelfällen die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen mit Baukosten über 1 Mio. € zu erhalten, wenn nach Darlegung der Kompetenz eine Genehmigung durch das Finanzministe-	

Beschreibung		Anmerkung
rium erfolgt ist." STIBBE ET AL. (2012) Ausnahme: Stiftungshochschule, Sie verfügen über die Bauherrenfunktion für sämtliche Baumaßnahmen etc. STIBBE ET AL. (2012) S. 48		
5.5 Baumaßnahmenzuständigkeit		
"In Niedersachsen existiert eine zentrale Liegenschaftsverwaltung [...] Bauvorhaben des Landes und des Bundes betreffen den Zuständigkeitsbereich des Staatlichen Baumanagements Niedersachsen (SBN) (ehem. Staatshochbauverwaltung)." ALFEN ET AL. (2008)	"Der Aufgabenbereich des SBN beinhaltet die Planung und Ausführung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten sowie Maßnahmen der Bauunterhaltung an Hochschulliegenschaften (ausgenommen Stiftungshochschulen)." ALFEN ET AL. (2008)	
5.6 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung		
Nein. "Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt nach Genehmigung des MWK bezüglich der Finanzierung und des LFN bezüglich des Flächenbedarfs durch die Hochschulen." STIBBE ET AL. (2012) Ausnahme: Stiftungshochschule STIBBE ET AL. (2012) S. 47		
5.7 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage		
Eher Ja	(Eigene Befragung)	
5.8 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage		
Land	Nur HS mit Eigentümerschaft sind auch eigene Bauherren und andersherum (Eigene Befragung)	
5.9 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets		
Nicht gefunden.		
5.10 Flächenunabhängige Immobilienbudgets		
Nicht gefunden.		
5.11 Aufforderung zum hochschulinternen Flächenmanagement		
"Die Hochschulen werden vorübergehende räumliche Engpässe aufgrund des Hochschulpaktes 2020 vorwiegend durch die Optimierung der Raumbellegung unter Ausnutzung von Randzeiten einschließlich Samstage überbrücken". NIEDERSACHSEN. 22.06.2010, S. 8.		
5.12 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle		
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 47	
5.13 Bedarfsanmeldungsverfahren?		
Niedersachsen mit „Flächenabfragen“, Flächenbilanzen als Begründungshilfen für Raumbedarfsanmeldungen, Verteilung der BU-Mittel nach NF 1-6		
6 Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?		
6.1 Zentrale Organe		
Präsidium, Hochschulrat, Senat	§ 36 Absatz 1 NHG	
6.2 Organe der Fakultät		
Dekanat, Fakultätsrat	§ 36 Absatz 3 Satz 1 NHG	
6.3 Modellversuch Stiftungshochschulen		
Stiftungsrat, Präsidium der Hochschule	§ 59 NHG	

Anhang

Worüber entscheiden die Gremien?	
6.4 Präsidium	
Präsident und bis zu zwei hauptberufliche Vizepräsidenten und bis zu vier nebenberufliche Vizepräsidenten an; es dürfen nicht mehr als fünf Vizepräsidenten bestellt werden. Der Präsident vertritt die Hochschule nach außen, führt den Vorsitz im Präsidium und legt die Richtlinien für das Präsidium fest.	Zuständig für den Abschluss einer Zielvereinbarung, den Wirtschaftsplan, die aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung in der Hochschule, die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten und anderen Organisationseinheiten, die Gliederung einer Fakultät auf Vorschlag des jeweiligen Dekanats, die Einführung, wesentliche Änderung und Schließung von Studiengängen sowie die Genehmigung von Prüfungsordnungen. § 37 NHG
6.5 Präsident	
auf Vorschlag des Senats ernannt, Einrichtung einer Findungskommission vom Senat/ Hochschulrat, die eine Empfehlung abgibt, Entscheidungsvorschlag des Senats wird Fachministerium vorgelegt	§ 38 Absatz 2 NHG
6.6 Senat	
Dem Senat gehören 13 Mitglieder mit Stimmrecht an. Nach Maßgabe der Grundordnung können dem Senat in einer Hochschule 1. mit bis zu 100 Planstellen für Professorenämter bis zu 19, 2. mit 101 bis 200 Planstellen für Professorenämter bis zu 25, 3. mit mehr als 200 Planstellen für Professorenämter bis zu 31 Mitglieder mit Stimmrecht angehören.	Der Senat beschließt die Ordnungen der Hochschule, soweit diese Zuständigkeit nicht nach diesem Gesetz oder der Grundordnung der Fakultät oder einem anderen Organ zugewiesen ist. Für fakultätsübergreifende Studiengänge kann er Prüfungsordnungen beschließen. Er beschließt die Grundordnung und ihre Änderungen mit einer Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder. Die Grundordnung und ihre Änderungen bedürfen der Genehmigung. § 41NHG
6.7 Hochschulrat	
Der Hochschulrat besteht aus sieben Mitgliedern (5 externe), von denen mindestens drei Frauen sein sollen.	Der Hochschulrat hat die Aufgabe, das Präsidium und den Senat zu beraten, den Vorschlag des Senats zur Entlassung von Präsidiumsmitgliedern zu bestätigen, bei Hochschulen, denen nach § 48 Abs. 2 das Berufungsrecht übertragen wurde, das Einvernehmen zu Berufungsvorschlägen zu erklären, Stellung zu nehmen zu a) den Entwicklungs- und Wirtschaftsplänen, b) der Gründung von oder der Beteiligung an Unternehmen, c) den Entwürfen von Zielvereinbarungen, d) den Vorschlägen des Senats zur Ernennung oder Bestellung von Präsidiumsmitgliedern, § 52 NHG
6.8 Dekanat	
Dem Dekanat gehören der Dekan, mindestens ein Studiendekan und, soweit die Grundord-	Das Dekanat leitet die Fakultät. Es ist in allen Angelegenheiten der Fakultät zuständig, soweit dieses Gesetz nichts anderes be-

Beschreibung	Anmerkung
nung dies vorsieht, weitere Mitglieder an.	stimmt. § 43 NHG
6.9 Fakultätsrat	
Dem Fakultätsrat gehören nach Maßgabe der Grundordnung bis zu 13 Mitglieder mit Stimmrecht an. Sie werden nach Gruppen direkt gewählt. Der Dekan führt ohne Stimmrecht den Vorsitz.	beschließt die Ordnungen der Fakultät u.a. § 44 NHG
6.10 Budgetrechte bei Dekan	
Keine Äußerung zur finanziellen Mittelverteilung	
6.11 Stiftungsrat (Modellversuch Stiftungshochschule)	
Der Stiftungsrat besteht aus sieben Mitgliedern, von denen mindestens drei Frauen sein sollen.	Ernennung/ Bestellung & Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Hochschule, Entscheidung über Veränderungen & Belastungen des Grundstockvermögens sowie die Aufnahme von Krediten, Zustimmung zur Entwicklungsplanung der Hochschule & zum Wirtschaftsplan der Stiftung, Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Präsidiums, Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums der Stiftung, Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung, Rechtsaufsicht über die Hochschule, Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung & Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung. § 60 NHG
7 Uni Hannover	
7.1 Präsidium	
Präsident; hauptberuflicher Vizepräsident; min. zwei nebenberufliche Mitglieder	Vizepräsident verwaltet den Geschäftsbereich Verwaltung und Finanzen; Die nebenberuflichen Mitglieder des Präsidiums haben als Geschäftsbereiche Forschung sowie Lehre, Studium und Weiterbildung § 1 Absatz 1 Grundordnung
7.2 Senat	
Sieben Mitglieder der Hochschullehrergruppe und je zwei der übrigen Gruppen	Der Senat setzt im Einvernehmen mit dem Präsidium Kommissionen ein, die den Senat und das Präsidium beraten. § 3 Absatz 1 & 2 Grundordnung
7.3 Hochschulrat	
Für den Hochschulrat gelten die Regeln des NHG.	§ 4 Grundordnung
7.4 Dekanat	
Dem Dekanat gehören die gesetzlichen Mitglieder und, sofern der Fakultätsrat dies beschließt, weitere gewählte Mitglieder an.	„Das Dekanat legt dem Fakultätsrat einmal jährlich Rechenschaft ab, und zwar insbesondere über die Verwendung der Stellen und Mittel, die Nachwuchsförderung sowie die mit dem Präsidium abgeschlossenen

Anhang

	Zielvereinbarungen.“ § 6 Absatz 1 & 3 Grundordnung
7.5 Fakultätsrat	
Dem Fakultätsrat gehören sieben Mitglieder der Hochschullehrergruppe und je zwei Mitglieder der übrigen Gruppen an.	„Der Fakultätsrat beschließt die Ordnungen der Fakultät, insbesondere die Prüfungs-, Promotions-, Habilitations- und Zugangsordnungen, und nimmt zur Einführung, wesentlicher Änderung und Schließung von Studiengängen gegenüber dem Präsidium Stellung.“ § 6 Absatz 2 & 4 Grundordnung
7.6 Welche Bindewirkung entfalten Berufungszusagen?	
Berufungsverfahren	
"Die personellen und sächlichen Mittel, die über die Grundausstattung für Forschung und Lehre hinaus im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen zugesagt werden, stehen nach Ablauf von in der Regel fünf Jahren seit der Zusage unter dem Vorbehalt einer Überprüfung auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation, der Bestimmungen einer geänderten Zielvereinbarung und einer gegenwärtigen Entwicklungsplanung. Zusagen können auch wiederholt befristet erteilt werden." § 27 Absatz 5 Satz 1 & 2 NHG	

Beschreibung	Anmerkung
Nordrhein-Westfalen	
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Bereits 1992 hat Nordrhein-Westfalen mit dem Modellversuch Finanzautonomie begonnen, die finanziellen Freiheiten der Hochschulen schrittweise auszuweiten [...] Der erste Schritt zu solchen Steuerungsinstrumenten wurde mit der aufgaben- und leistungsbezogenen Mittelvergabe der Titelgruppe 94 geschaffen. Der konsequente nächste Schritt war die Ergänzung der Finanzierungsformel durch das Instrument der Zielvereinbarung." MÜLLER UND ZIEGELE (2003) 1999 Qualitätspakt zwischen Hochschulen und Staat, Bildung des Innovationsfonds MÜLLER UND ZIEGELE (2003) S. 5	Mehrjährige Planungssicherheit für die Hochschulbudgets; eingesparte Gelder flossen in den „Innovationsfonds“, aus dem die Profilierung der einzelnen Hochschulen finanziell unterstützt werden soll MÜLLER UND ZIEGELE (2003) S. 5
"Der [Innovations]Fonds soll u.a. „Strukturvorhaben aus besonderem landespolitischen Interesse und mit besonderer profilschärfender Qualität“ finanzieren [...] Der Zukunftspakt von 2006 bietet den Hochschulen erneut Planungssicherheit auf der Basis des Haushalts von 2006 und schließt Restriktionen im Haushaltsvollzug für die Hochschulen wiederum aus." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	
"...Einführung eines Globalhaushaltes zum 1. Januar 2006 für alle Universitäten, Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen des Landes [...]" VOGT UND LAUER (2006) Studiengebühren	"Möglichkeit, nach dem 1. Januar 2006 aufgekommene Drittmittel außerhalb des Landeshaushaltes zu führen und verzinslich anzulegen." VOGT UND LAUER (2006) "Die Beiträge stellen für die Hochschulen Zusatzeinnahmen („Drittmittel“) dar, die ausschließlich der Verbesserung von Lehre und Studienbedingungen dienen, d.h. sie sind zweckgebunden." VOGT UND LAUER (2006)
"Die Mittel im Sinne des § 2 Abs. 3 Satz 3 werden in Form von Zuschüssen für den laufenden Betrieb und für Investitionen zur Verfügung gestellt. Die haushaltsrechtliche Behandlung dieser Zuschüsse und des Körperschaftsvermögens richtet sich ausschließlich nach dem Hochschulgesetz und den aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften." § 5 Absatz 2 HG	"Die Hochschulen führen ihren Haushalt auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings, das die Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlsteuerung und ein Berichtswesen umfasst." § 5 Absatz 1 HG "Das Land stellt der Universität für Forschung und Lehre im Fachbereich Medizin einen gesonderten Zuschuss für den laufenden Betrieb zur Verfügung. Das Universitätsklinikum erhält für Investitionen einschließlich der Bauunterhaltung und für betriebsnotwendige Kosten Zuschüsse nach Maßgabe des Landeshaushaltes." § 31b (Fn3) Absatz 1 HG
Hochschulfreiheitsgesetz (01.01.2007)- mehr Eigenverantwortung/ Autonomie im Bereich Finanzen, Personal, Organisation Finanzierung stärker an Leistungen gekoppelt, Drittmiteleinnahmen fließen indirekt an die HS	MÜLLER UND ZIEGELE (2003) & ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)
1.2 Deckungsfähigkeit	
"Deckungsfähig sind innerhalb desselben Kapitels	"(2) Darüber hinaus können im Haushaltsgesetz oder im Haushaltsplan Ausgaben und

Anhang

1. gegenseitig die Ausgaben für Vergütungen der Angestellten und Löhne der Arbeiterinnen und der Arbeiter, 2. einseitig a) die Ausgaben für Bezüge der Beamtinnen und der Beamten zugunsten der Ausgaben für Vergütungen der Angestellten und Löhne der Arbeiterinnen und der Arbeiter, b) die Ausgaben für Unterstützungen zugunsten der Ausgaben für Beihilfen." (FINANZMINISTERIUM DES LANDES NORDREIN-WESTFALEN 2009: 28)	Verpflichtungsermächtigungen jeweils für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird. (3) Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden." (ebd.)
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
"Insgesamt ergeben sich folgende Finanzierungsanteile bei den Universitäten: Lehre 55%, Forschung 25% und Wissenschaftlerstellen 20%. Der Anteil der leistungsorientierten Zuweisung an den Gesamtmitteln beträgt damit 8,4% (100 - 20%) 6,7%. Bei den Fachhochschulen lauten die Anteile der drei Bereiche 70%, 15% und 15%, und der Anteil der leistungsorientierten Zuweisung an den Gesamtmitteln beträgt 5,9% (100 - 15%) 5,0%." MÜLLER UND ZIEGELE (2003)	
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
FH: 5% Uni: 7%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 55
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
"Die Hochschulen [...] sind vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Durch Gesetz können sie auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt oder in die Trägerschaft einer Stiftung überführt werden." § 2 (Fn5) Absatz 1 HG	
3.2 Zielvereinbarungen	
Innovationsfonds wird per Zielvereinbarungen verteilt Die indikatorgestützte Mittelzuweisung wird über ein Verteilungsmodell bemessen (Lehre, Forschung, Grundausrüstung) LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 35	Seit 1999 gibt es ein separates Modell der Mittelbemessung für die Hochschulmedizin LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 35
"Die [...] Zielvereinbarungen implizieren eine Änderung des staatlichen Steuerungsverständnisses in zweierlei Hinsicht: [...] die Beziehung zwischen Hochschulen und MSWF regeln [...] die Hochschule als Ganzes, [wird] zum Objekt staatlicher Steuerung." MÜLLER UND ZIEGELE (2003)	
"Das Ministerium schließt mit jeder Hochschule Vereinbarungen für mehrere Jahre über strategische Entwicklungsziele sowie konkrete Leistungsziele. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen beinhalten auch Festlegungen über die Finanzierung der Hochschulen nach Maßgabe des Haushalts [...]." § 6 Absatz 2 HG	
Nach dem HFG sind Universitäten und FH selbstständige Körperschaften des öffentlichen Rechts ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) S. 91	"In § 2 des HG als Teil des HFG ist auch bereits die Möglichkeit der Umwandlung in eine andere Rechtsform und die Überführung in die Trägerschaft einer Stiftung vorgesehen." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung	
"Seit 1994 (bis 2003) wurden die laufenden Mittel für Forschung und Lehre indikatorge-	"...wurde die leistungsorientierte Mittelverteilung ab 2007 geändert, um das System im

Beschreibung	Anmerkung
stützt als „leistungs- und erfolgsorientierte Mittelzuweisung“ vergeben [...] Die leistungsorientierte Mittelverteilung fußt auf dem Zuschuss zum laufenden Betrieb des jeweiligen Haushaltsjahres, der indes noch um die BLB-Mieten (BLB: Bau- und Liegenschaftsbetrieb) und eventuelle Sondertatbestände bereinigt wird." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) "Die indikatorgestützte Mittelzuweisung wird über ein Verteilungsmodell bemessen. Darin werden für die Aufgabenbereiche Lehre und Forschung verschiedene Indikatoren verwendet, die mit unterschiedlichen Anteilen das Verteilungsergebnis bestimmen [...]." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	Hinblick auf die Steuerungswirkungen einfacher, transparenter und berechenbarer zu machen [...] Dieser bereinigte Zuschuss wird auf 80% Grundbudget und 20% Leistungsbudget aufgeteilt. Während das Grundbudget einer Hochschule für die gesamte Laufzeit der Ziel- und Leistungsvereinbarungen garantiert bleibt, ist das Leistungsbudget für jede Hochschule variabel. Für dieses Leistungsbudget stehen in 2007 an den Universitäten etwa 354 Mio. € zur Verfügung, an den Fachhochschulen gut 72 Mio. € [...] Statt fünf werden ab 2007 nur noch drei Indikatoren eingesetzt; mit diesen drei Indikatoren ist die indikatorbasierte Mittelverteilung nun strikt leistungsorientiert."
3.4 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Ja. "Die Flächenbedarfsermittlung erfolgt anhand eines speziell für NRW von HIS entwickelten vereinfachten Kennwertverfahrens, was die Vergleichbarkeit auf Landesebene, die Berücksichtigung der Hochschulbesonderheiten und schnelles und transparentes Erstellen ermöglicht. Das Verfahren wird von den Hochschulen zur Bedarfsanmeldung beim Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung verwendet und durch das Ministerium geprüft." Stibbe et al. (2012)	
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Allgemein	
"Zum 1.1.2001 wurde das teilrechtsfähige 'Sondervermögen Bau und Liegenschaftsbetrieb' (BLB) geschaffen, welches auch die Hochschulliegenschaften umfasst. Die Hochschulliegenschaften sind seitdem Teil des Sondervermögens und die Hochschulen Mieter des BLB." Söder-Mahlmann und Weidner-Russell (2003) "Der Liegenschaftsbetrieb übernimmt Teile der Landesschuld und ist bei investiven Baumaßnahmen sowohl für die Bauherrenaufgaben als auch die Mittelbeschaffung, d.h. die Kreditaufnahme, zuständig. Um den aus Schuldübernahme und Kapitalaufnahme resultierenden finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können, muss er entsprechende Einnahmen in Gestalt von Mietzahlungen der Nutzer der Liegenschaften erzielen." Söder-Mahlmann	aus ehemals 28 staatlichen Bauämtern wurden 12 Niederlassungen gebildet Söder-Mahlmann und Weidner-Russell (2003) S. 8 "Mit Ausnahme der medizinischen Einrichtungen [...] entrichten folglich sämtliche Nutzer Mieten an den BLB. Die Nutzer wiederum werden zu diesem Zweck (insoweit es sich um öffentliche Institutionen handelt) vom Land mit einem entsprechenden Budget ausgestattet." Söder-Mahlmann und Weidner-Russell (2003) "Grundlage für die Festsetzung der Mieten war ein Gutachten zur Bewertung der Liegenschaften, mit dem Marktmieten ermittelt

Anhang

und Weidner-Russell (2003) Seit 05.12.2000: "Bauunterhaltungsmaßnahmen und kleinere Baumaßnahmen sollen die Hochschulen eigenverantwortlich durchführen können. Die Bewirtschaftung der von ihnen genutzten Liegenschaften bleibt weiterhin in der Zuständigkeit der Hochschulen [...]" Söder-Mahmann und Weidner-Russell (2003)	wurden. Nach einer BLB-internen Überprüfung dieser Ansätze stehen nunmehr im Haushalt 2003 ca. 500 Mio. € als Mietbudget für die Landesliegenschaften im Hochschulbereich zur Verfügung." Söder-Mahmann und Weidner-Russell (2003) "Die Leistungen der Bau- und Liegenschaftsverwaltung werden nicht länger kostenlos bereitgestellt. Denjenigen Nutzern, die eine Baumaßnahme in Auftrag geben, werden Aufschläge von 17% der Baukosten bei Neubauvorhaben und 23% bei Sanierungsmaßnahmen in Rechnung gestellt. Diese Sätze entsprechen denjenigen, welche die Bauverwaltung bislang schon bei Bundesbauten erhob." Söder-Mahmann und Weidner-Russell (2003)
Im Rahmen des 7-Punkte-Papier wurden besondere Absprachen bezüglich der Vereinbarkeit von Flexibilisierung der HS in Mittelverwendung und Bauvorhaben, sowie Aufgabenwahrnehmung getroffen. Bauliche Maßnahmen, Planungsleistung, Instandhaltung sind Aufgabe des BLB; Bewirtschaftung und kleine Bauunterhaltungsmaßnahmen liegen im Verantwortungsbereich der HS	ALFEN ET AL. (2008) S. 84
5.2 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Der BLB NRW verfügt grundsätzlich über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen auf den Grundstücken des Sondervermögens, die der Nutzung durch die Hochschulen dienen [...] Für Baumaßnahmen, die aus Eigen- oder Drittmitteln erstellt werden, verfügen die Hochschulen über die Bauherrenfunktion." STIBBE ET AL. (2012) Ausnahme: Bonn-Rhein-Sieg und Universität zu Köln, bBeide verfügen über die Bauherrenfunktion STIBBE ET AL. (2012) S. 53	
5.3 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja.	STIBBE ET AL. (2012) S. 51f.
5.4 Flächenoptimierung	
"Als Anreiz zur Optimierung der Fläche erhalten die Mieter die Möglichkeit, im Laufe des Haushaltsjahres die frei gewordenen Mietmittel für andere Zwecke einzusetzen." PÖLL (2006)	Nur positive Anreize, keine negativen Auswirkungen
Übertragung der Hochschulliegenschaften aus dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW) auf die Hochschulen wird angestrebt VOGT UND LAUER (2006) S. 82	"Zur Erprobung der angestrebten Neuordnung des Liegenschaftswesens sind zwei Modellhochschulen - die Universität zu Köln sowie die Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg - ausgewählt worden, die derzeit in dem Pilotprojekt 'Dezentrales Liegenschaftsmanagement' Ziele und Rahmenbedingungen in ersten Gesprächen mit dem MIWFT klären. Das Ministerium geht von einer vierjährigen Dauer des Modellversuches aus." VOGT UND

Beschreibung	Anmerkung
	LAUER (2006)
5.5 Finanzierung	
Finanzierung des Hochschulbaus durch Staat, teilweise Gemeinschaftsaufgabe Bund/Land KISCHKEL (2008) S. 1f. Jährliches Unterbringungsbudget des Staates, Teilbudgets für einzelne Kostenbereiche sind untereinander voll deckungsfähig, ausgenommen Mittel die zweckgebunden für Flächenerweiterung/-aufwertung zusätzlich zur Verfügung gestellt werden, KISCHKEL (2008) S. 3 Keine Einschränkung bei Verwendung Mitteln Dritter, KISCHKEL (2008) S. 4	U.Budgets umfasst sämtliche Kosten für Bau, baulichen Unterhalt, Anmietung, Bewirtschaftung benötigter Liegenschaften; die HS entscheidet ob sie ihren Flächenbedarf durch Bau & Bauunterhalt eigener Gebäude oder durch Anmietung deckt, KISCHKEL Bemessung des U.Budgets auf Grundlage der Menge, Art & Qualität der benötigten Flächen, sowie der erforderlichen Finanzmittel, KISCHKEL (2008) S. 3
"Für kleinere Um- und Ausbauten (bis zu 1,5 Mio. € pro Maßnahme) wurden den Hochschulen bis 2006 0,5% der an den BLB zu zahlenden Mietmittel zur Verfügung gestellt; aus diesen Mitteln konnten die Hochschulen innerhalb ihrer Gebäude notwendige Um- und Ausbauten in eigener Verantwortung durch den BLB tätigen lassen. Für 2007ff. ist dieses Verfahren einseitig ausgesetzt worden." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	
"Dabei handelt es sich um die Förderung von Forschungsbauten mit einer Mindestinvestitionssumme von 5 Millionen Euro [...] Im Rahmen des Konjunkturpaketes II werden darüber hinaus weitere 464 Millionen Euro für Sanierungsmaßnahmen für den Bereich Hochschulen und Forschung bereit gestellt." NORDRHEIN-WESTFALEN. 21.12.2011, S. 1.	
5.6 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nein.	
5.7 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nein.	
5.8 Mieter-Vermieter-Modelle	
Ja. Ausnahme: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg Diese ist ein Modellprojekt und die Nutzung erfolgt außerhalb des Mieter-Vermieter-Modells, allerdings sind sie nicht Eigentümer	STIBBE ET AL. (2012) S. 50f.
Vermieter-Mieter-Beziehung zwischen BLB NRW und den Hochschulen	TIGGEMANN UND VIETH (2006) S. 230
5.9 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Ausnahme: Universität zu Köln, die Liegenschaften gehören überwiegend der Universität	STIBBE ET AL. (2012) S. 50f.
Übertragung des Eigentums der genutzten Liegenschaften an die HS KISCHKEL (2008) S. 2 "Land und Hochschule erarbeiten jährlich einen Bericht zur baulichen Lage der Hochschulen und der baulichen Entwicklung der Hochschulen." KISCHKEL (2008) Entscheidung wie Hochschulen Aufgabe Hochschulbau als Eigentümer und Bauherren wahrnehmen liegt bei HS	Überprüfung, ob Übertragung des wirtschaftlichen und rechtlichen Eigentums oder nur des wirtschaftlichen Eigentums erfolgen soll Berechtigung private Dienstleister zu beauftragen; auf Wunsch können HS mit Land vereinbaren, dass die Aufgabe Hochschulbau einer Landeseinrichtung oder einem für das Land tätigen Liegenschaftsbetrieb als Dienstleistung übertragen wird- dazu Vereinbarungen woher Finanzierung erfolgt (Budget oder Dienstleistung unentgeltlich anstelle des

Anhang

	Budgetanteils) KISCHKEL (2008) S. 2f.
5.10 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Bis auf die ISM International School of Management GmbH sind jede alle anderen nicht-staatlichen HS Eigentümer (Eigene Befragung)
5.11 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Land	Alle Privaten HS sind selbst Bauherren(Eigene Befragung)
5.12 Bedarfsanmeldungsverfahren	
NRW verlangt mit HSEPs (alle fünf Jahre) hochschulspezifischen Gesamtrahmen und schaffte mit dem Kennwertverfahren eine für die HS verbindliche Grundlage	
5.13 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Nein.	
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organe	
Präsidium, Präsident, Hochschulrat, Senat § 14 Absatz 1 HG	Die jeweilige Grundordnung kann auch statt eines Präsidenten einen Rektor vorsehen ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) S. 91
6.2 Dezentrale Organe	
Dekan, Fachbereichsrat	§ 26 Absatz 3 HG
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.3 Präsidium	
Präsident, Vizepräsidenten,	entwirft Hochschulentwicklungsplan einschließlich des Studienangebots, der Forschungsschwerpunkte sowie der Hochschulorganisation, u.a. §§ 15ff. HG
6.4 Präsident	
Vom Hochschulrat ernannt	Vertretung der Hochschule § 18 Absatz 1 & 3 HG
6.5 Hochschulrat	
besteht nach Maßgabe der Grundordnung aus sechs, acht oder zehn Mitgliedern aus Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft; Die Grundordnung regelt, dass entweder 1. sämtliche seiner Mitglieder Externe sind oder dass 2. mindestens die Hälfte seiner Mitglieder Externe sind	die Zustimmung zum Wirtschaftsplan, zur unternehmerischen Hochschultätigkeit nach § 5 Abs. 7, zur Gründung einer Stiftung nach § 2 Abs. 6, u.a. § 21 (Fn6) Absatz 1 & 2 HG
6.6 Senat	
Das Nähere zur Zusammensetzung, zur Amtszeit und zum Vorsitz regelt die Grundordnung	Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans nach § 16 Abs. 1 Satz 5 und der Zielvereinbarung nach § 6 Abs. 2, zu den Evaluations-

Beschreibung	Anmerkung
	berichten nach § 7 Abs. 2 und 3, zum Wirtschaftsplan, zu den Grundsätzen der Verteilung der Stellen und Mittel auf die Fachbereiche, zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, zentralen Betriebseinheiten und der Medizinischen Einrichtungen. § 22 Absatz 1 Satz 4 & Absatz 2 HG
6.7 Dekan	
Der Dekan und der Prodekan werden vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der Professoren innerhalb der Gruppe der Hochschullehrer mit der Mehrheit der Stimmen des Gremiums gewählt	erteilt die Stellen und Mittel innerhalb des Fachbereichs, u.a. § 27 Absatz 1 HG
6.8 Fachbereichsrat	
höchstens 15 Vertreter der Gruppe der Hochschulmitglieder	Hat die Beschlussfassung über die Angelegenheiten des Fachbereichs, für die nicht die Zuständigkeit des Dekans oder eine andere Zuständigkeit bestimmt ist. § 28 Absatz 1 & 2HG
6.9 Budgetrechte bei Dekan	
verteilt die Stellen und Mittel innerhalb des Fachbereichs auf der Grundlage der im Benehmen mit dem Fachbereichsrat von ihm festgelegten Grundsätzen der Verteilung	§ 27 Absatz 1 HG

Rheinland-Pfalz

1	Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1	Globalhaushalt	
Nein, aber bis zu 20 % einseitige Deckungsfähigkeit, 3 der 4 Unis mit größeren Freiheiten, d.h. Globalhaushalten		
"Die Hochschulhaushalte können auch aus dem Landeshaushalt ausgegliedert werden. Die Ausgliederung aus dem Landeshaushalt ist in der Regel mit einer Umstellung des kameralistischen Systems auf die kaufmännische doppelte Buchführung verbunden." § 103 Absatz 2 HochSchG Das Landesvermögen wird von den Hochschulen verwaltet § 104 Absatz 2 HochSchG		"Das Land finanziert die Leistungen der Hochschulen gemäß § 102 im Rahmen der vom Landtag bewilligten Mittel. § 103 Absatz 1 HochSchG "Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen und Belastungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags zu berücksichtigen. Innerhalb der Hochschule ist entsprechend zu verfahren." § 102 HochSchG
"Das Land Rheinland-Pfalz hat für den Doppelhaushalt 2005/2006 das Programm „Wissen schafft Zukunft“ ins Leben gerufen, welches eine Laufzeit von 5 Jahren hat und mit dem jährlich 25 Mio. Euro die Hochschulen bereitgestellt werden." VOGT UND LAUER (2006) "Seit dem Wintersemester 2004/2005 Wirkung garantiert das Land mit der Einrichtung eines Studienkontos jedem Studierenden ein gebührenfreies Erststudium bis zur 1,75-fachen Regelstudienzeit. Danach fällt eine Gebühr von 650 Euro pro Semester an, wobei die Einnahmen den Hochschulen verbleiben." VOGT UND LAUER (2006)		
"§3 Verwaltung des Sondervermögens: Das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium verwaltet das Sondervermögen mit vorhandenem Personal. (2) Das Sondervermögen ist von dem übrigen Vermögen des Landes getrennt zu führen. Für Verwaltung und Bewirtschaftung des Sondervermögens gelten die Vorschriften der Landeshaushaltsordnung. §4 Finanzierung: Das Land führt dem Sondervermögen im Jahr 2008 einen einmaligen Betrag in Höhe von 200 Mio. EUR zu." RHEINLAND-PFALZ. 24.06.2008, S. 3.		01.01.2008-31.12.2015 "§ 5 Haushaltsrecht: (1) Alle Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen des Sondervermögens werden in einem eigenen Haushaltsplan des Sondervermögens veranschlagt [...] § 7 Auflösung: Das Sondervermögen ist nach Erfüllung seiner gesetzlichen Aufgaben aufzulösen. Es gilt spätestens mit Ablauf des Jahres 2015 als aufgelöst. Soweit ein Restvermögen verbleibt, ist dieses vor Auflösung des Sondervermögens an das Land abzuliefern." RHEINLAND-PFALZ. 24.06.2008, S. 3. "Das Gesetz korrespondiert mit dem bereits seit dem Jahr 2005 erfolgreich laufenden Hochschulprogramm „Wissen schafft Zukunft I“." RHEINLAND-PFALZ. 24.06.2008, S. 5.
"Das Hochschulprogramm „Wissen schafft Zukunft I“ wird seit 2009 durch das Programm „Wissen schafft Zukunft II“ inhaltlich ergänzt und mit weiteren finanziellen Kapazitäten ausgestattet." (RHEINLAND-PFALZ. 2009, S. 1.)		"Bei einer Laufzeit bis 2013 fließen damit 40 Mio. Euro jährlich in das Programm. Insgesamt stehen den Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Programm "Wissen schafft Zukunft" von 2009 bis 2013 400 Mio. Euro, d. h. 80 Mio. Euro jährlich zur Verfügung. Hinzu kommen die Mittel, die der Bund für den Hochschulpakt bereitstellt. Das sind noch einmal rund 27,8 Mio. € von 2007 bis 2010." (RHEINLAND-PFALZ. 2009, S. 1.)

Beschreibung	Anmerkung
1.2 Deckungsfähigkeit	
"Die Hochschulen haben allerdings relative Planungssicherheit, da der kaufmännisch geführte Globalhaushalt der Universität Mainz außerhalb des Landeshaushalts abgewickelt wird und den anderen Universitäten im Rahmen der Kameralistik große Spielräume eröffnet sind. Das „Bonus-Malus-System“ erlaubt kameral nach wie vor einen Übertrag von Restmitteln zu bestimmten Prozentsätzen." VOGT UND LAUER (2006)	
"Soweit es die Bedürfnisse der Hochschule erfordern, sind die Ausgabemittel nach Maßgabe der §§ 19 und 20 der Landeshaushaltsordnung (LHO) für übertragbar und gegenseitig deckungsfähig zu erklären. Dabei ist verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch zu machen, Titelgruppen einzurichten und Ausgaben gemäß § 15 Abs. 2 LHO zur Selbstbewirtschaftung zu veranschlagen." § 103 Absatz 1 HochSchG	"Ausgaben für Investitionen und Ausgaben aus zweckgebundenen Einnahmen sind übertragbar. Andere Ausgaben können im Haushaltsplan für übertragbar erklärt werden, wenn dies ihre wirtschaftliche und sparsame Verwendung fördert." § 19 LHO " Im Haushaltsplan können Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird. Zwischen einzelnen Hauptgruppen soll eine Deckungsfähigkeit nur bis zur Höhe von 20v. H. der Summe der Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen der jeweiligen Hauptgruppe erklärt werden; zulasten der Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für Investitionen soll keine Deckungsfähigkeit erfolgen." § 20 Absatz 1 LHO „Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden." § 20 Absatz 2 LHO
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Mittelanteil, der nach Leistungsindikatoren vergeben wird beträgt ca. 5% Indikatoren: Lehre (45%), Forschung (35%), Grundausrüstung (20%)	Mittelbemessungsmodell und Personalbemessungskonzept LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 37
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
>10%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 55
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
"Die Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Durch Gesetz können eine oder mehrere Hochschulen des Landes auch in eine andere Rechtsform überführt werden; dabei sind auch privatrechtliche Rechtsformen nicht ausgeschlossen." § 6 Absatz 1 HochSchG	
3.2 Körperschaftsvermögen	
"Die Hochschulen können Körperschaftsvermögen haben. Das Nähere über die Verwaltung	

Anhang

bestimmt die Grundordnung." § 104 Absatz 3 HochSchG	
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung	
"Eine indikatorgestützte Mittelverteilung gibt es in Rheinland- Pfalz seit 1994: Praktisch sämtliche Sachmittel werden über ein „Mittelbemessungsmodell“ verteilt. Außerdem werden seit 1998 nahezu sämtliche Personalmittel anhand eines „Personalbemessungskonzepts“ vergeben[...]" LESZCZENSKY UND ORR (2004) Mittelverteilung nach Indikatoren Lehre, Forschung, Grundausrüstung LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 37 "Für Professoren und Mitarbeiter werden im Mittelbemessungsmodell diejenigen Werte herangezogen, die sich aus dem Personalbemessungskonzept (s.u.) im jeweiligen Vorjahr ergeben haben." LESZCZENSKY UND ORR (2004)	Als Ergänzung ist ein Modell für das Flächenmanagement geplant. LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 36 "Es wird keine Kappungsgrenze für individuelle Gewinne oder Verluste genannt. Der maximale Verlust einer Hochschule, bezogen auf das Gesamtbudget, entspricht also dem Mittelanteil, der nach Leistungsindikatoren vergeben wird und der 6,3%(100%-20%) 5% beträgt. Für Professoren und Mitarbeiter werden im Mittelbemessungsmodell diejenigen Werte herangezogen, die sich aus dem Personalbemessungskonzept (s.u.) im jeweiligen Vorjahr ergeben haben. Da jene Werte leistungsbezogen ermittelt werden, ist hier [...] selbst jener von Wissenschaftlerstellen abhängige Teil der Sachmittel als leistungsbezogen einzustufen." LESZCZENSKY UND ORR (2004)
Erweiterung der Mittelverteilung durch das beabsichtigte Unterbringungsbudgetierung	WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004) S. 73
3.4 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
In Planung. Siehe oben. Es gibt sowohl ein Mittelbemessungsmodell als auch ein Personalbemessungskonzept. Als Ergänzung dafür ist ein Modell für das Flächenmanagement geplant.	LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 36
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nein. Wird vom MBWWK (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur) berechnet.	STIBBE ET AL. (2012) S. 56
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Ja.	STIBBE ET AL. (2012) S. 55
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 55
5.3 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. Bauherrenfunktion liegt bei der LBB. Kleinere Baumaßnahmen dürfen in Abstimmung mit der	STIBBE ET AL. (2012) S. 56

Beschreibung	Anmerkung
LBB von der Hochschule durchgeführt werden	
5.4 Bauherreneigenschaft	
"Der Landesbetrieb "Liegenschafts- und Baubetreuung" (LBB) ging 1998 aus der ehemaligen Staatsbauverwaltung hervor. Der LBB ist zuständig für Baumanagement, Portfoliomanagement und Facility- Management. Als wirtschaftlicher Eigentümer der Landesliegenschaften nimmt der LBB den nutzenden Behörden gegenüber die Funktion des Vermieters wahr. Die Hochschulliegenschaften sind nicht in den LBB einbezogen (es besteht im Bereich Planen und Bauen bis 2006 Kontrahierungszwang mit dem LBB). Die Verantwortung für die Liegenschaften soll vielmehr komplett auf die Hochschulen übergehen." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003) "Grundelement des Flächenmanagement- Modells ist die Übertragung der gesamten Verantwortlichkeit für die Bereitstellung und Unterhaltung der Liegenschaften auf die Hochschulen. Damit diese die übernommenen Aufgaben wahrnehmen können, sollen sie mit einem entsprechenden Budget zur Abdeckung der Unterbringungskosten ausgestattet werden. Die den Hochschulen vom Land zugewiesenen Budgets sollen entsprechend dem Flächenbedarf auf die Nutzer (i.d.R. die Fachbereiche) weiterverteilt und im Gegenzug sollen den Nutzern die Inanspruchnahme von Fläche in Rechnung gestellt werden. Die Hochschulleitung wird also faktisch für die nutzenden Einrichtungen zum Vermieter. Der Modellentwurf sieht vor, dass die Unterbringungsbudgets die (laufenden) Bereitstellungskosten eines anerkannten Bedarfs abdecken, sie müssen jedoch nicht für die Inanspruchnahme von Flächen verwendet, sondern können auch für andere Verwendungszwecke eingesetzt werden. Der Umfang der Inanspruchnahme von Flächen wird somit nicht mehr durch Zuweisung vorgeschrieben, sondern liegt in der Verantwortung der Nutzer." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)	
Seit 1998 Modellkonzept für Hochschulen innerhalb des LBB geplant Einführung des Modells mit dem Ziel, an jeder Hochschule einen Landesbetrieb für das Immobilienmanagement einzurichten wurde noch nicht realisiert WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004) S. 73	"Es gebe u. a. Forderungen nach Veränderungen der Aufsichtsstrukturen in den Hochschulen (Einflussmöglichkeiten des Landes auf das Immobilienvermögen der Hochschulen), nach Anpassung der Hochschulleitungsstrukturen im Zusammenhang immobilienbezogener Entscheidungen und nach Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens für den Immobilienbereich der Hochschulen." WEIDNER-RUSSELL UND HANRATH (2004)
"Das von Wissenschaftsministerium, Finanzministerium und Hochschulen geplante rheinland-pfälzische Flächenmanagement in der Verantwortung der Hochschulen (Bauherreneigenschaft), wird in dieser Form nicht verwirklicht werden. Damit wird auch die pilothafte Einführung des Flächenmanagements in Kaiserslautern in 2005/06 beendet." VOGT UND LAUER (2006)	"...hat sich die Landesregierung entschieden, das Liegenschaftsvermögen der Hochschulen dem Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung als wirtschaftliches Eigentum zu übertragen. Damit wird der LBB Vermieter, die Hochschulen werden ein am Statusquo orientiertes Mietbudget erhalten. Damit sollen die Hochschulen die Aktivitäten, des LBB [...] steuern, indem sie Miete nur für die Leistungen zahlen, die sie auch wollen und erhalten. Ihnen wird allerdings nicht die Möglichkeit eingeräumt, alternativ zum LBB andere Vermieter einzuschalten, es sei denn auf der Basis schon bestehender Mietverträge mit Dritten." VOGT UND LAUER (2006)
"Der LBB vermietet die Liegenschaften gegen Zahlung eines Nutzungsentgeltes an die Hochschulen und wickelt Grundstücksgeschäfte ab. Die Verwaltung der Liegenschaften an sich (z. B. Untermietverhältnisse) erfolgt durch die Hochschulen. Das Management hochschulischer Bauvorhaben sowie Bauunterhaltungsmaßnahmen fallen in den Zuständigkeitsbereich des LBB." ALFEN ET AL. (2008)	

Anhang

5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja. Allerdings erst nach Absprache mit dem MBWWK	STIBBE ET AL. (2012) S. 56
5.6 Eigentümerschaftsverhältnis lt. Umfrage	
Nein	Nur die Universität Koblenz-Landau hat geantwortet (Eigene Befragung)
5.7 Bauherrenschftsverhältnis lt. Umfrage	
Land	Nur die Universität Koblenz-Landau hat geantwortet (Eigene Befragung)
5.8 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.9 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.10 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Nein.	
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Zentrale Organe	
Hochschulrat, Senat, Präsident	§ 71 Absatz 2 HochSchG
6.2 Organe der Fachbereiche	
Fachbereichsrat, Dekan	§ 71 Absatz 2 HochSchG
6.3 Andere Organe	
Kanzler	§ 83 HochSchG
Worüber entscheiden die Gremien?	
6.4 Hochschulrat	
zehn Mitgliedern, fünf aus den Bereichen Wirtschaftsleben, Wissenschaft und öffentliches Leben (von fachlich zuständigen Ministerium benannt) sowie fünf aus der Hochschule; min. ein Mitglied der fünf Mitglieder der Hochschule soll der Gruppe der Studierenden angehören	der Grundordnung und deren Änderungen zuzustimmen, den allgemeinen Grundsätzen des Senats über die Verteilung der Stellen und Mittel zuzustimmen, u.a. §§ 74f. HochSchG
6.5 Senat	
Präsident als vorsitzendes Mitglied, ein Mitglied jedes Fachbereichs	allgemeine Grundsätze über die Verteilung der Stellen und Mittel zu beschließen, den Gesamtentwicklungsplan der Hochschule aufzustellen und zu beschließen u.a. §§ 76f. HochSchG
6.6 Präsident	
Öffentliche Ausschreibung, Hochschulrat prüft die Bewerbungen und macht dem Senat im Einvernehmen mit dem fachlich zuständigen Ministerium einen Vorschlag, Senat wählt	entscheidet nach Maßgabe der besoldungsrechtlichen Bestimmungen des Landes über die Vergabe von Leistungsbezügen u.a. §§ 79f HochSchG

Beschreibung		Anmerkung
6.7 Fachbereichsrat		
Dekan als vorsitzendes Mitglied		§ 87 HochSchG
6.8 Dekan		
vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der dem Fachbereichsrat angehörenden Professoren für drei Jahre gewählt		führt die Geschäfte des Fachbereichs in eigener Zuständigkeit; vollzieht die Beschlüsse des Fachbereichsrats und verteilt die dem Fachbereich zugewiesenen Stellen und Mittel u.a. § 88 Absatz 1 & 2 HochSchG
6.9 Kanzler		
Vom Präsidenten im Einvernehmen des Ministeriums bestellt		Beauftragter für den Haushalt und erledigt die Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten nach den Richtlinien und im Auftrag des Präsidenten § 83 Absatz 1 & 2 HochSchG
6.10 Budgetrechte bei Dekan		
verteilt die dem Fachbereich zugewiesenen Stellen und Mittel im Rahmen der allgemeinen Grundsätze des Fachbereichs auf die Fachbereichseinrichtungen, führt die Geschäfte des Fachbereichs in eigener Zuständigkeit		§ 88 Absatz 2 HochSchG

Saarland

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Die Universität erhält eine Globalzuweisung, die sich an den in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen geforderten und erbrachten Leistungen der Universität bei der Erfüllung ihrer Aufgaben orientiert. Die Globalzuweisung umfasst Mittel für die Erfüllung der Aufgaben der Universität einschließlich leistungsbezogener Komponenten sowie die Mittel für Innovationen in Lehre und Forschung [...] Zusätzlich zur Globalzuweisung können der Universität Mittel zugewiesen werden, die als konkreter Beitrag für die Erreichung bestimmter Ziele vereinbart werden." § 8 Absatz 1 UG	"Das Universitätspräsidium und das <i>Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft</i> treffen auf der Grundlage des Landeshochschulentwicklungsplans und unter Berücksichtigung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Universität mehrjährige Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die alle zwei Jahre fortgeschrieben werden." § 7 Absatz 1 UG „Die mit den Studiengebühren verbundenen Einnahmen stehen der Universität abzüglich der Finanzierung des Studiengebühren- und Darlehenssystems als Mittel Dritter zweckgebunden zur Verbesserung der Qualität in Studium und Lehre zur Verfügung." § 8 Absatz 2 UG
"Die Universität hat die Einhaltung des jeweils verfügbaren Einnahme- und Ausgabe Volumens sowie der Kosten und Erlöse durch geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente sicherzustellen, die insbesondere eine Kosten- und Leistungsrechnung umfassen." § 79 Absatz 4 UG "Aus nicht verbrauchten Zuschüssen mit Ausnahme der Zuschüsse für Personalkostensteigerungen können auf der Basis einer Restübertragung nach der Landeshaushaltsordnung 19 Rücklagen gebildet werden." § 79 Absatz 6 UG	"Wirtschaftsführung und Rechnungswesen richten sich nach kaufmännischen Grundsätzen. Planaufstellung, Bewirtschaftung und Rechnungslegung erfolgen auf der Basis der doppelten Buchführung. Die Universität stellt bis zum 1. Mai jeden Jahres einen Wirtschaftsplan auf, der im Aufwand und Ertrag ausgeglichen sein muss und die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage einschließlich des Eigenvermögens der Universität einheitlich und vollständig abbildet." § 79 Absatz 2 & 3 UG
"Durch die Globalhaushalte erhalten die Hochschulen finanzielle Planungssicherheit..." [...] Der Universität werden für die nächsten drei Jahre durchschnittlich jeweils 148,4 Millionen € zur Verfügung stehen. Das sind 4,7 % Steigerung gegenüber dem ersten Globalhaushalt." (SAARLAND. 2012, S. 1.)	
Im Landeshaushaltsplan 20 werden alle Einzelbaumaßnahmen veranschlagt, aus denen heraus dann der Liegenschaftsbetrieb die Maßnahmen finanzieren kann.	
Die Uni des Saarlandes wirtschaftet im Rahmen eines Globalhaushaltes. Der Einzelplan 2 weist die Zuweisungen für die Uni aus und enthält die Ziel und Leistungsvereinbarung.	
1.2 Deckungsfähigkeit	
"Weist das Land der Universität die Mittel als globale Zuschüsse für Personalkosten, Sachkosten und Investitionen zu (§ 8 Abs. 1), findet die Landeshaushaltsordnung 19 vorbehaltlich der Bestimmungen dieses Gesetzes Anwendung." § 79 Absatz 1 UG	" (1) Gegenseitig deckungsfähig sind 1. 1. die Personalausgaben, 2. 2. die Ausgaben der zu einer gemeinsamen Zweckbestimmung gehörenden Titel verschiedener Ausgabearten (Titelgruppe) mit Ausnahme der darin enthaltenen Personalausgaben, soweit der Haushaltsplan nichts anderes bestimmt. (2) Darüber hinaus können im Haushaltsplan Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und

Beschreibung	Anmerkung
	sparsame Verwendung gefördert wird. (3) Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden.“ § 20 LHO
1.3 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
Keine indikatorgestützte Finanzierung	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 56
2 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
2.1 Rechtsform	
"Die Universität ist eine vom Land getragene Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie kann im Rechtsverkehr im eigenen Namen auftreten. Ihr Sitz ist Saarbrücken. Durch Gesetz kann der Universität eine andere Rechtsform gegeben werden." § 1 Absatz 1 UG	
"Anstatt das Handel von Hochschulen durch Detailvorschriften zu regulieren, werden von staatlicher Seite Anreize für deren autonomes Handeln gesetzt. Die Anreize sind auf Ziele und Ergebnisse bezogen und bedeuten damit eine Abkehr von der kameralistischen Input-Steuerung." ZIEGELE (2003a)	
3 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
3.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
3.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nicht gefunden.	
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Uni ja	
4 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
4.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
4.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Ausnahme: Universität des Saarlandes (bis auf ein Gebäude)	STIBBE ET AL. (2012) S. 57f.
4.3 Allgemein	
"Zum 1.7.2001 wurden die Landeshochbauverwaltung und die ehemalige Finanzbauverwaltung zusammengefasst und neu gegliedert. Die Hochschulen sollen aber in das zentrale Liegenschaftsmanagement nicht einbezogen werden." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)	"Laut Gesetz über die Universität des Saarlandes vom 23.6.1999 werden die Universitätsklinik als Landesbetrieb gemäß §26 der Landeshaushaltsordnung geführt. Das Gesetz sieht darüber hinaus die Möglichkeit zur Änderung der Rechtsform vor (§40). Alle investiven Bauvorhaben werden in Regie der Bauverwaltung ausgeführt, das Klinikum ist lediglich zuständig für Bauunterhaltungsmaßnahmen bis je 10.000 €." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)
"Zuständig für Bau- und Liegenschaftsangele-	"Die durch die Abteilung E im LZD wahrzu-

Anhang

genheiten des Saarlandes sind zum einen die Abteilung D „Hochbau, Wohnungsbauförderung, Liegenschaften“ des Ministeriums für Finanzen und zum anderen das Landesamt für Zentrale Dienste (LZD). Weiterhin ist das Referat D4 „Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten“ im Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft eingebunden.“ ALFEN ET AL. (2008) "Die Verwaltung und Betreuung ihrer Flächen liegt im Verantwortungsbereich der jeweiligen Hochschule. Dies beinhaltet auch Grundstücksgeschäfte und Vermietungsangelegenheiten nach Abstimmung mit dem zuständigen Ministerium. Die Bewirtschaftung der Hochschulliegenschaften wird durch die Hochschulen eigenständig erbracht." ALFEN ET AL. (2008)	nehmenden Hochbauaufgaben des Landes umfassen Leistungen der Planung und Bauausführung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten an Landesliegenschaften sowie deren fachliche Betreuung und die Durchführung von Maßnahmen der Bauunterhaltung und Energieeinsparung. Hierzu sind auch bauliche Angelegenheiten im Hochschulbereich zu zählen [...] Die dezentrale, fachliche Aufsicht über das Liegenschaftsmanagement der saarländischen Hochschulen liegt jedoch beim Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft in dem in Abteilung D „Wissenschaft und Forschung, Hochschulen, Lehrerbildung“ angesiedelten Referat: D7 „Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten“." ALFEN ET AL. (2008)
"Für Große Baumaßnahmen der Universität des Saarlandes (UdS) sind zurzeit das Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft (WIMI) und das Finanzministerium (MdF) Bauherr und diese beauftragen das Landesamt für zentrale Dienste – Amt für Bau und Liegenschaften (LZD/ABL), wenn die Finanzierung über den Landeshaushalt läuft. Bei Maßnahme, die aus dem Globalhaushalt der UdS finanziert werden, kann die UdS die Bauherrenaufgaben selbst übernehmen." (LICHTENAUER (2012), S. 1.)	"Ist die UdS Bauherr, hat sie das Regelverfahren anzuwenden, d.h. es ist eine Genehmigung durch die zuständige untere Bauaufsichtsbehörde zu erteilen. Sind WIMI und MdF Bauherren und haben diese das LZD/ABL mit der Durchführung beauftragt (§62 LBO), ist „nur“ ein Zustimmungsverfahren durchzuführen, welches zudem in der Mehrzahl der Fälle entfällt, immer dann nämlich, wenn die Gemeinde zugestimmt hat oder das Vorhaben den Festsetzungen eines B-Planes entspricht und die Nachbarschaft entweder nicht betroffen ist oder ebenfalls zugestimmt hat." (LICHTENAUER (2012), S. 1.)
4.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Das Amt für Bau und Liegenschaften (ABL) verfügt über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen mit Baukosten über 1 Mio. €, die der Nutzung durch Hochschulen dienen." STIBBE ET AL. (2012) "Die Universität hat die Möglichkeit, die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen mit Baukosten bis 1 Mio. € auch für die landeseigenen Liegenschaften zu erhalten." STIBBE ET AL. (2012)	
4.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Nein. Wird vom MFE (Ministerium für Finanzen und Europa) geschlossen.	STIBBE ET AL. (2012) S. 58
4.6 Eigentümerschaftsverhältnis lt. Umfrage	
	Keine HS hat geantwortet (Eigene Befragung)
4.7 Bauherrenschaftsverhältnis lt. Umfrage	
	Keine HS hat geantwortet (Eigene Befragung)
4.8 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Die Uni erhält Erstattungen für steigende	

Beschreibung	Anmerkung
Energiekosten	
4.9 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
4.10 Bedarfsanmeldungsverfahren	
Saarland hat Flächen in den Zielvereinbarungen Land – HS (Recherche!) mit drin	(SAARLAND. 2012) S. 1 § 7 Absatz 2 UG
4.11 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Uni: ja, Zielvereinbarung 2.5.5 „Bau- und Sanierungsplanung Die Universität wird auf der Basis der etablierten Informationssysteme ein bedarfsorientiertes IT-gestütztes Raum- und Gebäudemanagement einrichten. Einen wesentlichen Schwerpunkt dieses Raum- und Gebäudemanagements stellt das Energie- und Instandhaltungsmanagement dar“.	
5 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
5.1 Zentrale Organisationseinheiten	
Universitätspräsident, Universitätspräsidium, Senat, Universitätsrat	§§ 15ff. UG
5.2 Dezentrale Organisationseinheiten	
Dekanat, Fakultätsrat	§ 21 Absatz 2 UG
6 Worüber entscheiden die Gremien?	
6.1 Universitätspräsidium	
Universitätspräsident, hauptamtliche Vizepräsident, drei nebenamtliche Vizepräsidenten	den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft und deren Umsetzung sowie den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, die Festlegung von Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach aufgaben- und leistungsorientierten Kriterien, die aufgaben-, leistungs- und innovationsbezogene Zuweisung von Stellen und Mitteln an die Organisationseinheiten der Universität u.a. § 15 UG
6.2 Universitätspräsident	
durch Senat und Universitätsrat gewählt und vom Ministerium bestellt	Vertritt die Hochschule nach außen § 16z UG
6.3 Senat	
Universitätspräsident, gewählte Vertreter der Hochschulgruppen, Vorsitzender des Universitätsrats	Stellungnahme zu Wirtschaftsplänen, die Stellungnahme zu den Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach aufgaben- und leistungsorientierten Kriterien § 19 UG

Anhang

6.4 Universitätsrat	
sieben Mitglieder aus Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlichem Leben (4 Jahre Amtszeit) min. zwei Frauen, Der Senat und die Landesregierung schlagen jeweils drei Mitglieder vor, die von dem Minister für Wirtschaft und Wissenschaft bestellt werden, Der Vorsitzende wird als siebtes Mitglied von dem Minister für Wirtschaft und Wissenschaft nach Anhörung des Senats bestellt.	Mitwirkung bei der Aufstellung des Struktur- und Entwicklungsplans der Universität, die Zustimmung zu den Wirtschaftsplänen und die Überwachung des Vollzugs, die Zustimmung zu den Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach aufgaben- und leistungsorientierten Kriterien u.a. § 20 UG
6.5 Dekanat	
Dekan, Studiendekan, Prodekan	Leitet die Fakultät; zuständig für den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Universitätspräsidium, die Verteilung der der Fakultät zugewiesenen Mittel auf die Mitglieder der Fakultät, die Entscheidung über die Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultät § 22 UG
6.6 Fakultätsrat	
Dekan als Vorsitzender, Dekanat, gewählter Vertreter der Hochschulzugehörigen Gruppen	die Stellungnahme zum Struktur- und Entwicklungsplan der Fakultät u.a. § 23 Absatz 1 & 2 UG
6.7 Budgetrechte bei Dekan	
Er verwaltet das Dekanat, bereitet die Sitzungen des Fakultätsrats vor und vollzieht dessen Beschlüsse. Der Dekan ist im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Universitätspräsidium für die Erfüllung der von der Fakultät zu erbringenden Leistungen verantwortlich. Bei Entscheidungen des Dekanats kann die Dekanin/der Dekan nicht überstimmt werden.	Dem Dekanat obliegt die Verteilung der der Fakultät zugewiesenen Mittel § 22 UG

Beschreibung	Anmerkung
Sachsen	
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"Im Rahmen des Modellversuchs „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ wird an der TU Dresden seit 2000 der Globalhaushalt erprobt." ZIEGELE (2012)	
"Sachsens Hochschulen konnten im Jahr 2005 209,8 Mio. EUR an Drittmitteln vereinnahmen [...] Für die Hochschulen waren die Bundesministerien mit 54,5 Mio. EUR der größte Drittmittelgeber." VOGT UND LAUER (2006)	
"Die nach Maßgabe des Staatshaushaltsplanes bereitgestellten Mittel werden der Hochschule als Zuschüsse für den laufenden Betrieb und für Investitionen zur Verfügung gestellt. Nicht verbrauchte Zuschüsse sollen einer Rücklage zugeführt werden und stehen der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben zusätzlich zur Verfügung." § 11 Absatz 6 SächsHSG	"Die Mittelzuweisung nach Absatz 6, die aus einem Grundbudget, einem Leistungsbudget und einem Innovationsbudget besteht, erfolgt unter Berücksichtigung der in Hochschulvereinbarungen nach § 10 Abs. 1 Satz 3 sowie der Zielvereinbarung gemäß § 10 Abs. 2 getroffenen Regelungen. Für die Zuweisung der Mittel sind insbesondere der Grad der Zielerreichung, die wirksame Verwendung der Haushaltsmittel, die Belegung des hochschulinternen Wettbewerbes und des Wettbewerbes zwischen den Hochschulen sowie Fortschritte bei der Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu berücksichtigen." § 11 Absatz 7 SächsHSG
Begrenzte Möglichkeit der HS frei über finanzielle Ressourcen zu entscheiden Mittelverteilungsmodell für Teilbetrag des Haushalts ist eingeführt HENER UND BUCH (2008) S. 41	TU Dresden als Modellversuch brachte positive Bewertung hervor; Für eine umfassende Neuregelung wird eine rechtlichen Grundlage benötigt HENER UND BUCH (2008) S. 41
"Für die Mittelzuweisung des Staates an die Hochschulen sieht das SächsHSG eine Dreisäulen Finanzierung vor, die aus einem Grundbudget, einem Leistungsbudget und einem Innovationsbudget besteht. Das SMWK hat die HIS beauftragt, dieses Modell konzeptionell auszugestalten [...] Das SächsHSG verlangt zur Umsetzung der Hochschulplanung und Steuerung (§ 10) und zur Wirtschaftsführung, Rechnungslegung und Finanzierung (§ 11) den Erlass einer Rechtsverordnung. Grundlagen hierfür sind das NHS-Rahmenhandbuch und die teilweise noch fertig zu stellenden Fachkonzepte. Erst danach ist eine Mittelzuweisung an die Hochschulen im Rahmen eines Globalbudgets möglich." SACHSEN o. Jahr	"Das SächsHSG macht die Bewilligung eines Globalbudgets von der Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung abhängig. Grundlage hierfür ist das am 19.05.2008 beschlossene Rahmenkonzept „Finanzbuchhaltung“. Es schließt eine Bewertungs-, eine Buchungs- und eine Inventurrichtlinie ein." SACHSEN o. Jahr
1.2 Deckungsfähigkeit	
LHO § 20: "(1) Durch Haushaltsgesetz können Personalausgaben, insbesondere soweit eine Stellenbindung besteht, für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden. (2) Darüber hinaus können Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils für	LHO § 19: "Ausgaben für Investitionen und Ausgaben aus zweckgebundenen Einnahmen sind übertragbar. Andere Ausgaben können im Haushaltsplan für übertragbar erklärt werden, wenn dies ihre wirtschaftliche und sparsame Verwendung fördert." SACHSEN.

gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird. (3) Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden." SACHSEN. 10.04.2001, S. 9.	10.04.2001, S. 9.
1.3 Modellversuch TU Dresden	
"Die TU Dresden begann im Jahr 2000 mit dem Modellversuch 'Ergebnisorientierte Selbststeuerung' [...] Die TU Dresden verteilt nach einem Vorwegabzug für zentrale Aufgaben und Anreizmittel für Zielvereinbarungen mehr als zwei Drittel der frei verfügbaren Mittel für Lehre und Forschung leistungsbezogen [...] An der TU Dresden bestehen erste Voraussetzungen zum sparsamen Umgang mit Gebäudeflächen. Das hochschulinterne Mittelverteilungssystem berücksichtigt die Flächennutzung durch Zu- oder Abschläge in der Sachmittelzuweisung an die Fakultäten." SACHSEN o. Jahr "Die TU Dresden [...] bewirtschaften ihre Liegenschaften selbst [...] Die Kosten- und Leistungsrechnung ist an der TU Dresden und an der Universität Leipzig in allen Stufen bis hin zur Kostenträgerrechnung eingeführt." SACHSEN o. Jahr "Die TU Dresden hat im Modellversuch einen jährlich zu erstellenden „Kosten- und Leistungsbericht“ für die externe Berichterstattung sowie ein internes Berichtssystem entwickelt [...] Die TU Dresden hat ein hochschulinternes Zielvereinbarungssystem aufgebaut." SACHSEN o. Jahr	"Die in der Ressortvereinbarung SMF - SMWK und der Zielvereinbarung SMWK - TU Dresden vereinbarte Laufzeit endete am 31.12.2004 und wurde bis zum Abschluss der Evaluierung verlängert." SACHSEN o. Jahr "Eine echte Anreizwirkung wäre nur durch die Verlagerung der Bauausgaben in das Hochschulbudget zu erreichen. Das SächsHSG sieht lediglich eine Übertragung von Mitteln für kleine Baumaßnahmen auf Antrag vor." SACHSEN o. Jahr "Für die Inanspruchnahme von Gebäudeflächen werden entsprechend der Raumnutzungsart kalkulierte Mieten berechnet." SACHSEN o. Jahr "Quantitative und qualitative Zielerreichung werden mithilfe eines Punktesystems gemessen und unterliegen einer Bonus-Malus-Regelung [...] Die Anreizmittel sind mit durchschnittlich 0,5 % des Fakultätsbudgets gering." SACHSEN o. Jahr
1.4 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
Keine indikatorgestützte Finanzierung	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 56
2 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
2.1 Rechtsform	
Rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts	§ 2 Absatz 1 SächsHSG
2.2 Leistungsbezogene Mittelverteilung	
"Auf der Grundlage des Hochschulvertrages, nach dem Teile des Budgets leistungs- bzw. leistungsorientiert verteilt werden sollen, wurde durch das SMWK ein kennzahlenbasiertes Mittelverteilungsmodell erarbeitet, welches erstmals 2005 Anwendung fand. 2006 erfolgte eine gewisse Präzisierung in Abstimmung mit der Landeshochschulkonferenz." VOGT UND LAUER (2006)	
"Die Hochschulen wirtschaften auf der Grundlage des umfassenden Controllings [...] das für die jeweiligen Hochschularten eine nach einheitlichen Grundsätzen gestaltete Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlensteuerung sowie ein externes und ein produktorientiertes internes Berichtswesen [...] umfasst." § 11 Absatz 2 SächsHSG	

Beschreibung	Anmerkung
2.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug) Ja. Der Dekan entscheidet über die Zuweisung der Mittel und schließt die Zielvereinbarungen mit dem Rektorat ab. § 89 Absatz 1 SächsHSG TU Dresden: siehe TU Dresden "Die TU Dresden begann im Jahr 2000 mit dem Modellversuch 'Ergebnisorientierte Selbststeuerung' [...] Die TU Dresden verteilt nach einem Vorwegabzug für zentrale Aufgaben und Anreizmittel für Zielvereinbarungen mehr als zwei Drittel der frei verfügbaren Mittel für Lehre und Forschung leistungsbezogen [...] An der TU Dresden bestehen erste Voraussetzungen zum sparsamen Umgang mit Gebäudeflächen. Das hochschulinterne Mittelverteilungssystem berücksichtigt die Flächennutzung durch Zu- oder Abschläge in der Sachmittelzuweisung an die Fakultäten." SACHSEN o. Jahr	
3 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
3.1 Flächenbezogenes Berichtswesen Nicht gefunden.	
3.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Ja. "Die Struktur- und Entwicklungsplanung erfolgt durch die Hochschulen in Abstimmung mit dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst. Dazu gehört auch die Flächenbedarfsermittlung. Es gibt dafür keine vorgeschriebenen Instrumente. Häufig wurde das HIS-Verfahren angewandt." STIBBE ET AL. (2012)	
4 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
4.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
4.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Ausnahme: Universität Leipzig Verfügt über einzelne Liegenschaften	STIBBE ET AL. (2012) S. 60
4.3 Allgemein	
"Zum 1.1.2003 wurde per Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen unter dem Namen "Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement" (SIB) ein Staatsbetrieb gemäß §26 Abs. 1 der Sächsischen Haushaltsordnung errichtet. Der Staatsbetrieb ist zuständig für die Ausübung aller Eigentümerbefugnisse (mit Ausnahme der Staatsstraßen und Waldgrundstücke), die Unterbringung der staatlichen Behörden und sonstigen nicht rechtsfähigen oder teilrechtsfähigen Landeseinrichtungen sowie die Hochbaumaßnahmen des Landes. Die endgültige Festlegung der Beziehungen des Staatsbetriebs zu den Fachressorts soll bis Ende 2003 erfolgen." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)	"Gemäß Gesetz über die Hochschulmedizin im Freistaat Sachsen (SHMG) vom 6.5.1999 wurden die Universitätsklinika als rechtsfähige Anstalten öffentlichen Rechts errichtet. Die Universitätsklinika üben nach §2 Abs. 5 SHMG die Bauherrenfunktion aus. Sie bedienen sich dabei in der Regel der Staatshochbauämter. Dazu werden zwischen Klinikum und Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien und Baumanagement auf Grundlage einer Rahmenvereinbarung über die Erledigung der Bauangelegenheiten jeweils Geschäftsbesorgungsverträge abgeschlossen. Es besteht kein Kontrahierungszwang, sondern die vertragliche Verpflichtung, im Regelfall, besonders bei HBFG-Maßnahmen, das Sächsische Immobilien- und Baumanagement einzuschalten." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)
"...die Liegenschaftsbewirtschaftung lediglich der Universität Leipzig und der TU Dresden selbst	

Anhang

obliegen, während an der TU Chemnitz und der TU Bergakademie Freiberg der Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement zuständig ist." VOGT UND LAUER (2006)	
"Es werden hierbei drei Arten von Hochschulen unterschieden: • flexibilisierte Hochschulen, welche die Bewirtschaftung selbst übernehmen und die genutzten Liegenschaften mit Ausnahme von Grundstücksgeschäften eigenständig verwalten; • teilflexibilisierte Hochschulen, deren Liegenschaftsverwaltung durch den SIB übernommen wird, die Bewirtschaftung aber bei den Hochschulen liegt; • nicht flexibilisierte Hochschulen, bei denen sowohl Bewirtschaftung als auch Liegenschaftsverwaltung durch den SIB erbracht werden." ALFEN ET AL. (2008)	"Hochschulische Bauvorhaben sowie Unterhaltungsmaßnahmen werden für alle o. g. Hochschularten durch den SIB geplant und ausgeführt. Darüber hinaus steht der SIB dem Wissenschaftsministerium Sachsens mit baufachlichem Know-how beratend zur Seite und berät auch die Hochschulen hinsichtlich ihrer baulichen Entwicklung. Die Hochschulen nutzen die landeseigenen Liegenschaften derzeit unentgeltlich. Die Einführung der entgeltlichen Nutzung ist generell vorgesehen, jedoch sind die hierzu erforderlichen zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zum heutigen Zeitpunkt noch nicht absehbar." ALFEN ET AL. (2008)
"Der Freistaat Sachsen stellt der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben unentgeltlich Liegenschaften zur Verfügung. Die Liegenschaften verbleiben im Eigentum des Freistaates Sachsen. Baumaßnahmen auf diesen Liegenschaften werden in der Regel nach der Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministerium der Finanzen über die Neufassung der Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben und Bedarfsdeckungsmaßnahmen des Freistaates Sachsen im Zuständigkeitsbereich der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung [...] veranschlagt." § 11 Absatz 9 SächsHSG	"Auf Antrag der Hochschule soll ihr das Staatsministerium der Finanzen jährlich Mittel für kleinere Baumaßnahmen zur Bewirtschaftung übertragen." § 11 Absatz 9 SächsHSG
4.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. Sib verfügt über Bauherrenfunktion. Die Bauherrenfunktion kann bei kleinen Baumaßnahmen auf Antrag der Hochschule übertragen werden	STIBBE ET AL. (2012) S. 61
4.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Nein. Anmietung erfolgt durch das SIB (Sächsisches Immobilien- und Baumanagement)	STIBBE ET AL. (2012) S. 61
4.6 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
4.7 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
4.8 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Die Uni Leipzig und die Evangelische Hochschule Dresden teilweise (Eigene Befragung)

Beschreibung		Anmerkung
4.9 Bauherrenschftsverteilung lt. Umfrage		
Land	(Eigene Befragung)	
4.10 Bedarfsanmeldungsverfahren?		
"Der Freistaat Sachsen stellt der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben unentgeltlich Liegen- schaften zur Verfügung. Die Liegenschaften verbleiben im Eigentum des Freistaates Sachsen. Baumaßnahmen auf diesen Liegenschaften werden in der Regel nach der Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministerium der Finanzen über die Neufassung der Richtlinien für die Durch- führung von Bauaufgaben und Bedarfsdeckungsmaßnahmen des Freistaates Sachsen im Zu- ständigkeitsbereich der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung [...] veranschlagt." § 11 Absatz 9 SächsHSG		
4.11 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle		
Nein.		
5 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?		
5.1 Zentrale Organe		
Senat, Erweiterter Senat, Rektorat, Hoch- schulrat	Der Rektor ist ebenfalls vorhanden, allerdings ohne nennenswerte Zuständigkeiten, der Kanzler wurde nicht speziell genannt, den- noch vorhanden § 80 SächsHSG	
5.2 Dezentrale Organe		
Fakultätsrat, Dekan, Dekanat	§ 87Absatz 4 SächsHSG	
6 Worüber entscheiden die Gremien?		
6.1 Senat		
bis zu 21 stimmberechtigte Mitglieder (gewähl- te Vertreter jeder Mitgliedergruppe); Der Rek- tor, die Prorektoren, der Kanzler, die Dekane und der Gleichstellungsbeauftragte der Hoch- schule gehören dem Senat nur mit beratender Stimme an.	Zuständig für die Beschlussfassung über die Entwicklungsplanung der Hochschule und diverse Entscheidungen bezüglich der Stu- dienbedingungen § 81 SächsHSG	
6.2 Erweiterter Senat		
stimmberechtigten Mitgliedern des Senates und mindestens eine gleiche Anzahl von ge- wählten Vertretern der Hochschulgruppen	zuständig für die Wahl und die Abwahl des Rektors und für die Beschlussfassung über die Grundordnung und ihre Änderung § 81a SächsHSG	
6.3 Rektorat		
Rektor (Vorsitzender), bis zu 3 Prorektoren, Kanzler	Zielvereinbarungen mit dem Staatsministeri- um für Wissenschaft und Kunst sowie mit den Fakultäten; die Planung des Bedarfes an baulicher Entwicklung; die Aufteilung der vom Haushaltsgesetzgeber zugewiesenen Stellen und Mittel auf die Einrichtungen der Hoch- schule § 83 SächsHSG	
6.4 Rektor		
Öffentliche Ausschreibung, Auswahlkommissi- on aus 4 Mitgliedern, davon 2 externe Mitglie- der des Hochschulrates und 2 Mitglieder des Senates, sowie ein Vertreter des Staatsminis- teriums für Wissenschaft und Kunst mit bera-	§ 82 Absatz 5 SächsHSG	

Anhang

tender Stimme fertigt eine Vorschlagsliste für den Hochschulrat. Der Hochschulrat erstellt im Einvernehmen mit dem Senat einen Wahlvorschlag, aus welchem der erweiterte Senat wählt	
6.5 Hochschulrat	
5, 7, 9 oder 11 Mitgliedern, die Anzahl regelt die Grundordnung	Formulierung von Grundsätzen für die Verwendung der Stellen und Mittel; Genehmigung der Entwicklungsplanung der Hochschule; Genehmigung des Wirtschaftsplanentwurfes, u.a. § 86 SächsHSG
6.6 Fakultätsrat	
gewählten Vertreter der Mitgliedergruppen sowie der Gleichstellungsbeauftragte stimmberechtigt an. Der Dekan, die Prodekanen sowie die Studiendekanen gehören dem Fakultätsrat mit beratender Stimme an	Vorschläge für Zielvereinbarungen der Fakultät mit dem Rektorat; die Stellungnahme zur Verwendung der der Fakultät zugewiesenen Stellen und Mittel; Vorschläge für die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät; die Mitwirkung am Entwurf des Wirtschaftsplanes der Hochschule § 88 SächsHSG
6.7 Dekan	
Der Dekan wird auf Vorschlag des Rektorates vom Fakultätsrat in der Regel aus dem Kreis der dem Fakultätsrat angehörenden Professoren gewählt. Das Nähere regelt die Grundordnung.	entscheidet über die Zuweisung der Stellen und Mittel im Benehmen mit dem Fakultätsrat; schließt Zielvereinbarungen der Fakultät mit dem Rektorat ab § 89 Absatz 1 & 2 SächsHSG
6.8 Dekanat	
Die Grundordnung kann bestimmen, dass ein Dekanat mit bis zu 2 Prodekanen gebildet wird, wenn die Größe der Fakultät dies erfordert. In diesem Fall entscheidet bei Stimmengleichheit der Dekan.	§ 90 Absatz 1 SächsHSG
6.9 Kanzler	
Der Kanzler wird vom Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst auf Vorschlag des Rektors nach Anhörung des Senates und im Einvernehmen mit dem Hochschulrat zum Beamten auf Zeit ernannt	bewirtschaftet die vom Haushaltsgesetzgeber zugewiesenen Mittel § 85 SächsHSG
6.10 Budgetrechte bei Dekan	
Er entscheidet über die Zuweisung der Stellen und Mittel im Benehmen mit dem Fakultätsrat.	Der Dekan gehört dem Fakultätsrat nur mit beratender Stimme an (also keine direkten Auswirkungen) §§ 88f. SächsHSG

Sachsen-Anhalt

1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung? Deckungsfähigkeit	
3. Die veranschlagten Mittel werden der Universität gem. § 114 Abs. 3 HSG-LSA als Globalzuschuss zugewiesen und gem. § 17a LHO unter Berücksichtigung einer Vereinbarung nach § 57 Abs. 3 HSG-LSA bewirtschaftet	LHO § 20: " 1. Deckungsfähigkeit ist 1.1. die durch § 20 Abs. 1, durch Haushaltsgesetz oder Haushaltsvermerk gemäß § 20 Abs. 2 begründete Möglichkeit, bei einem Titel höhere Ausgaben

Beschreibung	Anmerkung
tet. Die Bewirtschaftung des Globalzuschusses durch die Universität erfolgt seit dem Haushaltsjahr 2005 außerhalb des Landeshaushaltes. Die kassenmäßige Verwaltung der Mittel erfolgt in eigener Zuständigkeit auf der Basis des bestätigten Wirtschaftsplanes über die hochschuleigene Zahlstelle. Die Steuerungselemente der Kostenrechnung, des Controllings und des Berichtswesens sind an der Universität eingeführt und werden weiter entwickelt. Haushaltsplan 2012/13, S. 102	als veranschlagt aufgrund von Einsparungen bei einem oder mehreren Ausgabetiteln zu leisten; 1.2. die durch § 20 Abs. 2 begründete Möglichkeit, die Verpflichtungsermächtigung bei einem Titel zu Lasten einer oder mehrerer anderer Verpflichtungsermächtigungen zu erweitern. 2. Gegenseitige Deckungsfähigkeit liegt vor, wenn die Ausgabetitel bzw. Verpflichtungsermächtigungen wechselseitig zur Verstärkung der jeweiligen Ansätze bzw. Verpflichtungsermächtigungen herangezogen werden dürfen. 3. Einseitige Deckungsfähigkeit liegt vor, wenn der eine Ansatz (deckungsberechtigter Ansatz) bzw. die eine Verpflichtungsermächtigung (deckungsberechtigte Ermächtigung) nur verstärkt und der andere Ansatz (deckungspflichtiger Ansatz) bzw. die andere Verpflichtungsermächtigung (deckungspflichtige Ermächtigung) nur für die Verstärkung des ersten (deckungsberechtigten) Ansatzes bzw. der ersten (deckungsberechtigten) Verpflichtungsermächtigung herangezogen werden darf. 4. Ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang kann angenommen werden, wenn die Ausgaben bzw. die Verpflichtungsermächtigungen der Erfüllung ähnlicher oder verwandter Zwecke dienen. 5. Verpflichtungsermächtigungen dürfen für einseitig oder gegenseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn deren Jahresfälligkeiten übereinstimmen.“ § 20 LHO
Insgesamt gedeckelt waren die Haushalte der Hochschulen in Sachsen-Anhalt während der zurückliegenden Zielvereinbarungsperiode 2011 - 2013. SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 8. Die investiven und konsumtiven Anteile schmolzen sogar noch zugunsten des Leistungsbudgets ab.	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
"Das Leistungsbudget ist unabhängig von dessen haushaltssystematischer Veranschlagung und vorbehaltlich des Anteiles, der Gegenstand der leistungsorientierten Mittelverteilung ist, Bestandteil des Gesamtbudgets der jeweiligen Hochschule." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 8.	
- Das Leistungsbudget ist bei Kapitel 0602, Titel 685 05 zentral veranschlagt und wird getrennt nach Universitäten, Fachhochschulen und Kunsthochschule aufgeteilt. Das Verhältnis von Grundbudget und Leistungsbudget soll sich wie folgt entwickeln: 2011: 95 v. H. / 5 v. H. 2012: 90 v. H. / 10 v. H. 2013: 85 v. H. / 15 v. H. Quelle: Einzelplan 06 2012/13, S. 103	
2.2 Indikatoren gestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
Keine indikatorgestützte Finanzierung	Lanzendorf und Pasternack (2008) S. 56

Anhang

3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
"Die Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze." § 54 HSG LSA	
3.2 Instrumente der Neuen Steuerung	
"...das Ziel, die Effizienz des Ressourceneinsatzes zu steigern und damit die Effektivität des Hochschulbetriebes zu verbessern." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 6–7. "Dazu dienen die systematische Nutzung von Instrumenten wie Leitbild, Organisationsentwicklung, Struktur- und Entwicklungsplanung, interne Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement, Berichterstattung, mehrjährige Budgetzuweisung, ziel- und leistungsorientierte Finanzierung (siehe Abschnitt B.2), Anreizstrukturen, Globalhaushalte, flexibilisierte Haushaltsführung, Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 7. "Für die Steuerung werden Modelle der internen und externen leistungsorientierten Mittelvergabe zum Einsatz gebracht. Der Ressourceneinsatz im Bereich Finanzen, Personal und Flächen wird aufgabengerecht flexibilisiert." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 7. "Es wird der Ausbau der hochschulinternen leistungsorientierten Flächenvergabe vereinbart. Die Hochschulen sichern zu, mit diesen Instrumenten die Studienangebote hinsichtlich des Einsatzes von Personal-, Finanz- und Flächenressourcen unter Berücksichtigung der Studierbarkeit sowie der Angebotsattraktivität zu optimieren." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 7.	
3.3 Neue Steuerung – Flächen OvGU	
„Zur leistungsorientierten Vergabe von Flächen erarbeitet die Universität bis 30.06.2012 ein Konzept zur Vergabe von Büro- und insbesondere Laborflächen, um für Drittmittelprojekte Flächen bereitstellen zu können.“ SACHSEN-ANHALT. 17.02.2011, S. 8.	
3.4 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Ja. Siehe neue Steuerung/ Instrumente neue Steuerung "Für die Steuerung werden Modelle der internen und externen leistungsorientierten Mittelvergabe zum Einsatz gebracht. Der Ressourceneinsatz im Bereich Finanzen, Personal und Flächen wird aufgabengerecht flexibilisiert." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 7.	
3.5 Hochschulinterne Mittelzuweisung	
s. u.: Zusammenwirken von Staat und Hochschule	Rahmensetzung § 57 HSG LSA
"Für die Hochschulen sind folgende Grundsätze maßgeblich: • Sicherung von Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Hochschulen durch den Ausbau des gesamten Instrumentariums der Neuen Steuerung einschließlich des Qualitäts- und Kontraktmanagements, • Erfolgskontrolle der vereinbarten Leistungen der Hochschulen, • externe und interne leistungsorientierte Mittelverteilung, • Berichterstattung gegenüber Landesregierung bzw. Landesparlament und • Weiterentwicklung interner und externer Controllingsysteme." SACHSEN-ANHALT. 2010, S. 2.	leistungsorientierte Mittelzuweisung

Beschreibung		Anmerkung
4	Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1	Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.		
4.2	Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nein. Bedarfsberechnungen durch Ministerium für Finanzen innerhalb der Zielvereinbarungen		STIBBE ET AL. (2012) S. 63
5	Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1	Mieter-Vermieter-Modelle	
Derzeit nein.		STIBBE ET AL. (2012) S. 63
5.2	Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein. Allerdings besteht die Möglichkeit einen Antrag auf Übertragung der Liegenschaften ins Körpervermögen zu stellen		STIBBE ET AL. (2012) S. 62f.
5.3	Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Der BLSA verfügt über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen mit Baukosten über 1 Mio. €, die der Nutzung durch Hochschulen dienen [...] Alle Hochschulen haben die Möglichkeit, die Bauherrenfunktion für einzelne Baumaßnahmen mit Baukosten über 1 Mio. € zu erhalten, wenn ein entsprechender Kabinettsbeschluss vorliegt [...] Für Baumaßnahmen an Universitäten mit Baukosten bis zu 850.000 € und an sonstigen Hochschulen bis zu 650.000 € verfügen generell alle Hochschulen über die Bauherrenfunktion." STIBBE ET AL. (2012)		
5.4	Baumaßnahmen - Zuständigkeit	
BLSA (Bau- und Liegenschaftsmanagement Aufgabe des neuen „zentralen Bau- und Liegenschaftsmanagers“ ist die Optimierung des Immobilienmanagement des Landes. Denn mit der Organisationseinheit BLSA ist es erstmals möglich, die Verantwortung für eine Immobilie in deren gesamten Lebenszyklus in einer Hand zu halten. Das heißt, Entscheidungen über Erwerb/Neubau, Nutzung/ Bewirtschaftung, Umbauten/ Erweiterungsbauten und Abriss/ Verwertung werden jetzt ganzheitlich auf der Grundlage der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen getroffen.		Zusammenführung der Liegenschaftsverwaltung (früher LIMSA) und des staatlichen Hochbaus (früher Teilaufgabe des Landesbetriebes Bau Sachsen-Anhalt) zum BLSA. SACHSEN-ANHALT o. Jahr S. 1
5.5	Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Nein. "Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt durch die Hochschulen. Vorgesehene Anmietungen sind dabei ab einem jährlichen Mietzins von 125.800 € vorab durch das MF zu genehmigen." STIBBE ET AL. (2012)		
4.2	Verwaltung der Wirtschafts- und Personalangelegenheiten	
"(3) 1 Das Land kann den Hochschulen Grundstücke und Einrichtungen zur Verfügung stellen. 2 Die Landesregierung wird ermächtigt, auf Antrag der Hochschule ihr das Eigentum an den für		

Anhang

ihren Betrieb notwendigen Grundstücken unentgeltlich ins Körperschaftsvermögen zu übertragen. 3 Der Antrag der Hochschule muss ein grundlegendes Konzept zum Flächen- und Grundstücksmanagement enthalten, das nicht zu zusätzlichen Ausgaben führen darf. 4 Die Hochschulen sollen zur Bündelung dieser Aufgaben gemeinsame zentrale Einheiten bilden. (4) 1 Verfügungen der Hochschule über die Grundstücke sind dem Ministerium rechtzeitig vorher anzuzeigen. 2 Das Ministerium kann der Verfügung widersprechen." SACHSEN-ANHALT. 2011, S. 93. § 108 Absatz 3 & 4 HSG LSA	
5.6 Körperschaftsvermögen	
umfasst die nach § 108 übertragenen Grundstücke, § 109 Absatz 1 HSG LSA	Erträge aus K-Vermögen werden nicht auf Zuschüsse des Landes angerechnet § 109 Absatz 2 Satz 3 HSG LSA
5.7 Höhe des Baubudgets (Bewirtschaftung, Unterhalt, kleine Sanierungen)	
Nicht gefunden.	
5.8 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.9 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.10 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	(Eigene Befragung)
Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg sind selbst BH. Für die FH der Polizei ist das Land FH. Die Hochschule Magdeburg-Stendal ist zusammen mit BLSA BH.	(Eigene Befragung)
5.11 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
Sachsen-Anhalt legte Strukturplanung in 2004 vor (Schnell & Partner), Anträge auf Eigentumsübertragung sollen umfassendes FLM-Konzept beinhalten (als ein Baustein das FLM im engeren Sinne)	
5.12 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Ja.	SACHSEN-ANHALT. 2010 S. 7
5.13 Kann eigenes Vermögen gebildet werden?	
5.14 Rechtsstellung	
Körperschaften öffentlichen Rechts, mit ergänzenden Grundordnungen jeder HS	§ 54 HSG LSA
5.15 Selbstverwaltungsangelegenheiten	
- Entwicklungsplanung der HS - Erwerb und Verwaltung des eigenen Vermögens § 55 Absatz 10 & 13 HSG LSA	
5.16 Auftragsangelegenheiten (§56 HSG LSA)	
Verwaltung des den Hochschulen dienenden Landesvermögens einschließlich der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung - Bauangelegenheiten § 56 Absatz 12 & 13 HSG LSA	

Beschreibung	Anmerkung
5.17 Zusammenwirken von Staat und HS	
"Bei der Bauausführung unterstehen die Hochschulen der Fachaufsicht des für Bauangelegenheiten zuständigen Ministeriums." § 57 Absatz 6 Satz 2 HSG LSA	
"Die Grundsätze und Verfahrensweisen der staatlichen Mittelzuweisungen und die damit verbundenen Verpflichtungen zur internen Mittelverwendung werden in den Zielvereinbarungen geregelt oder werden durch geeignete, abzustimmende Verfahren dokumentiert." § 57 Absatz 3 HSG LSA	Zielvereinbarungen präzisieren die hochschulinterne Mittelverwendung
6 Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien?	
6.1 Hochschulinterne Entscheidungsstrukturen	
Rektorat, Senat und Fachbereiche, Fachbereichsräte, Dekanat	§ 66 Absatz 1 & 3 HSG LSA
6.2 Andere Formen der HS-Leitung	
Präsidium, Präsident (kann extern sein), Rektor	§ 70 Absatz 1 HSG LSA
7 Worüber entscheiden die Gremien?	
7.1 Rektorat bzw. Hochschulvorstand	
Rektor (mit Weisungsrecht gegenüber Dekan, hauptberuflich, 4-jähriges Wahlamt), bis zu 3 Prorektoren, Kanzler (mit Widerspruchsrecht als Beauftragter des Haushalts)	zuständig für Angelegenheiten der Selbstverwaltung, dem Senat gegenüber rechenschaftspflichtig: Zielvereinbarungen, HS-interne Mittelverteilung, § 68 HSG LSA
7.2 Senat	
Mitglieder des Rektorats und des Senats, Vertreter der Statusgruppen & jeder Fakultät, Gleichstellungsbeauftragte, Dekane beratend dabei HS MdS : bildet Kommission für Bau- und Flächenmanagement	nimmt Stellung zu allen Angelegenheiten der Selbstverwaltung, entscheidet in Forschungsangelegenheiten, berät den HS-Entwicklungsplan und Entwurf der Zielvereinbarung, des Haushaltsplans und zur Verfügung über Grundstücke § 67 HSG LSA
7.3 Rektor	
Vom Senat gewählt	Aufsichts- und Weisungsrecht gegenüber dem Dekan des Fachbereiches §§ 69f. HSG LSA
7.4 Kanzler	
Haushaltsbeauftragter	zuständig für Wirtschafts- und Personalangelegenheiten § 71 Absatz 1 HSG LSA
7.5 Fachbereiche	
OvG: Fakultäten	Verwaltet die ihnen zugewiesenen Personal- und Sachmittel § 76 Absatz 1 HSG LSA
7.6 Fachbereichsrat OvG: Fakultätsrat	
	Trägt im Rahmen der Ausstattung dafür Sorge, dass Mitglieder ihre Aufgaben erfüllen können, Vorschlag für Struktur- und Entwicklungsplan § 77 Absatz 2 HSG LSA

Anhang

7.7 Dekan	
Vorsitzender des FB-Rats	Entscheidet <u>nach Anhörung</u> des FB-Rates über Stellen und Verteilung der Mittel des FB => Dekan verbleibt schwach § 78 Absatz 1 HSG LSA
7.8 Institute (Einrichtungen des Fachbereichs)	
"(1) 4 Die Mindestausstattung soll fünf Stellen für Professoren oder Professorinnen betragen. 5 Die gesamte Ausstattung steht allen Mitgliedern, die selbstständig Aufgaben des Instituts wahrnehmen, zur Verfügung." § 79 Absatz 1 Satz 4 & 5 HSG LSA	
7.9 Fakultätsmanagement	
Wie bedeutend sind sie? (strengthened steering core)	Keine Aussagen
7.10 Welche Bindewirkung entfalten Berufungszusagen?	
"Die Hochschule darf Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereiches mit Personal- und Sachmitteln im Rahmen der vorhandenen Ausstattung machen. 2 Die Zusagen sind zeitlich befristet und stehen unter dem Vorbehalt, dass die erforderlichen Haushaltsmittel zur Verfügung stehen." § 36 Absatz 10 Satz 1 & 2 HSG LSA	Räume werden nicht erwähnt

Beschreibung	Anmerkung
Schleswig-Holstein	
1 Wie flexible ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
§ 8 der LHO „Grundsatz der Gesamtdeckung“	
"Der mit der Landesregierung für alle Hochschulen geschlossene Hochschulvertrag und die individuellen Zielvereinbarungen der Hochschulen für die Laufzeit 2004-2008 haben weiterhin Bestand. Die darin enthaltene finanzielle Zusicherung des Tarifausgleiches kam für 2005 nicht zum Tragen, da keine neuen Tarifverträge mit finanziellen Auswirkungen geschlossen worden sind." "Im Jahr 2005 wurde von der Landesregierung die Entwicklung eines Mittelverteilungsmodells Land/ Hochschulen im Rahmen des Gesamtprojektes „Neue Hochschulsteuerung“ vorangetrieben [...] Mit dem System der Neuen Hochschulsteuerung (NHS), das zurzeit entwickelt wird, verfolgt das Land auch den Weg, die Hochschulen künftig nach Aspekten von Leistung und Belastung zu finanzieren." VOGT UND LAUER (2006)	"Dieses Ziel wurde auch in dem geltenden Hochschulvertrag vereinbart. Als Einstieg in die geplante umfassende Neuorientierung bei der Finanzierung des Hochschulsystems wurde ein Modell für das so genannte „Anreizbudget“ entwickelt. Das Modell sieht als jährlich fixen Eckwert für die Dauer der geltenden Zielvereinbarung vor, 5 % des Budgetvolumens 2004 der Hochschulen (Personal- und Sachmittel, ohne Investitionsmittel) über das Anreizbudget zu vergeben." "Die Absicht der Landesregierung ist es, nach Vorliegen der ersten Erfahrungen mit diesem Modell, mit der Einführung eines Gesamtfinanzierungsmodells ab dem Haushalt 2009 weitere Budgetanteile in die Vergabe nach Leistung einzubeziehen." VOGT UND LAUER (2006)
"Das Land stellt den Hochschulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Finanzmittel nach Maßgabe des Landeshaushalts als Globalzuweisungen zur Verfügung. Die Hochschulen tragen zur Finanzierung ihrer Aufgaben durch Einwerbung von Mitteln Dritter und durch sonstige Einnahmen bei." § 8 Absatz 1 HSG	Höhe bemisst sich nach den Aufgaben und Leistungen der Hochschule wird in den Ziel- und Leistungsvereinbarung festgelegt. § 8 Absatz 1 HSG
"In finanzieller Hinsicht erhalten die Hochschulen die notwendige Flexibilität unter den sich ändernden Rahmenbedingungen durch die gesetzliche Verankerung von Globalzuweisungen. Die Hochschulen können dadurch in eigener Zuständigkeit und Verantwortung über die ihnen zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel verfügen." "Der bis 2008 geltende Hochschulvertrag enthält unter anderem einen Innovationsfonds – daraus fließen jährlich 7 Mio. Euro an die Hochschulen [...] Der allgemeine Hochschulvertrag wird durch individuelle Zielvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen konkretisiert. Ende 2008 wurde ein neuer Hochschulvertrag sowie jeweils einzelne Zielvereinbarungen mit den Hochschulen geschlossen." SCHLESWIG-HOLSTEIN (2011)	"Der Universitätsrat beschließt zentral über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung. Damit werden die Universitäten angehalten, enger zusammenzuarbeiten und gemeinsame Strukturen aufzubauen." SCHLESWIG-HOLSTEIN (2011)
1.2 Körperschaftsvermögen	
"Die Hochschulen sind berechtigt, außerhalb des Haushaltplans der Hochschule nach § 8 Abs. 2 HSG Körperschaftsvermögen zu haben." § 8	"Die Hochschule stellt einen Haushaltsplan auf, der die Einnahmen, Ausgaben und den Stellenplan der Hochschule darstellt. Die Einnahmen der Hochschule bestehen aus den Globalzuweisungen, den Mitteln Dritter

Anhang

Absatz 5 HSG	und den sonstigen Zuweisungen und Einnahmen." § 8 Absatz 2 HSG
1.3 Deckungsfähigkeit	
"Für die Haushaltsführung und die Bewirtschaftung der Finanzmittel gilt, soweit nichts anderes bestimmt ist, das Landeshaushaltsrecht." § 8 Absatz 2 HSG	"Die Finanzmittel für den Hochschulbau sind im Haushaltsplan des Landes besonders auszuweisen." § 8 Absatz 4 HSG
§ 20 LHO "(1) Innerhalb desselben Einzelplans sind gegenseitig deckungsfähig die Ausgaben der Obergruppe 42 [Dienstbezüge & Nebenkosten] und der Titel 443 01 [Fürsorgeleistungen & Unterstützung]. (2) Innerhalb desselben Einzelplans sind gegenseitig deckungsfähig die Ausgaben, soweit es sich nicht um Ausgaben aus zweckgebundenen Einnahmen handelt, der Obergruppen 51 bis 54 [Sächliche Verwaltungsausgaben] mit Ausnahme der Gruppen 519 [Unterhaltung der Grundstücke & baulichen Anlagen] und 529 [Verfüugungsmittel] und der in den Kapiteln 01 ausgewiesenen Titel 531 02 [Sonstiges]. (3) Darüber hinaus können Ausgaben im Haushaltsplan für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird. Auf übertragbare Ausgaben ist Satz 1 nur in besonderen Fällen anzuwenden. (4) Ausgaben, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden. (5) Verpflichtungsermächtigungen können bei anderen Titeln in Anspruch genommen werden, wenn die Ausgaben dieser Titel deckungsfähig sind." SCHLESWIG-HOLSTEIN. 2011, S. 10.	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Das Anreizbudget besteht aus 5% des Sockelbudgets; Das Sockelbudget wird gebildet aus dem Produkt von Leistungszahlen und Fächergruppenpreisen; Das Projekt- und Maßnahmenbudget besteht aus allen Zuschüssen und Zuwendungen des Landes SCHLESWIG-HOLSTEIN (2009) S: 2	Finanzierung besteht aus Sockelbudget (seit 2011 finanzwirksam) als Grundfinanzierung, Anreizbudget (seit 2006 finanzwirksam) sowie dem Projekt- und Maßnahmenbudget SCHLESWIG-HOLSTEIN (2009) S. 2
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
10%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008)
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit mit dem Recht der Selbstverwaltung	Die Überführung in eine Stiftung oder in eine andere Rechtsform bedarf eines Gesetzes. § 2 Absatz 1 HSG
"Es ist vorgesehen, die drei schleswig-holsteinischen Universitäten in Flensburg, Kiel und Lübeck in Zukunft unter dem Dach eines „Universitätsrates Schleswig-Holstein“ zusammen zu bringen [...] Die Universitäten sollen dabei rechtlich selbstständig bleiben und eigene Schwerpunkte weiterentwickeln können. Der Universitätsrat soll vor allem die Struktur- und Entwicklungspläne der drei Universitäten beschließen und die zentrale Verteilung der Mittel steuern." VOGT UND LAUER (2006)	
"Diese Elemente der strategischen Hochschulentwicklung sind im HSG von 2007 verankert und Grundlage für die zwischen der Landesregierung und den Hochschulen abge-	"Die in den Zielvereinbarungen beschriebenen Ziele und Maßnahmen der Hochschulen erfordern professionelle Management- und betriebswirtschaftliche Strukturen. In diesem

Beschreibung	Anmerkung
schlossenen Zielvereinbarungen 2009 bis 2013." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 15.	Zusammenhang ist die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ein richtungweisendes strategisches Projekt, das die Landesregierung gemeinsam mit den Hochschulen durchführt und das 2011 in den Hochschulen etabliert sein wird." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 15.
3.2 Leistungsbezogene Mittelverteilung	
"Mit der Einführung der leistungsorientierten Mittelverteilung in Globalbudgets, aufgeteilt in Sockel-, Anreiz- sowie Projekt- und Maßnahmenbudgets, hat sich die Landesregierung für eine auf Output orientierte Kennzahlensteuerung der Hochschulen entschieden und sich aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückgezogen." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 30.	"Grundlage für die leistungsorientierte Mittelverteilung sind langfristige Zielvereinbarungen, die zwischen der Landesregierung und den Hochschulen über fünf Jahre abgeschlossen werden und den Hochschulen Planungssicherheit geben." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 30.
3.3 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen	
Nicht gefunden.	
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode	
Nein.	
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?	
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle	
Nein.	
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht	
Nein.	STIBBE ET AL. (2012) S. 66
5.3 Allgemein	
"Die seit dem 01.07.1999 bestehende Gebäudemangement Schleswig-Holstein (GMSH, Anstalt des öffentlichen Rechts, Träger: Land Schleswig-Holstein und Investitionsbank Schleswig-Holstein) übernahm für die vom Land auf die Investitionsbank/Landesbank übertragenen Liegenschaften Bauplanungs-, Bauherren-, Bauüberwachungs- und damit verbundene Vergabeaufgaben. Für damals nicht übertragene Liegenschaften des Landes wie z. B. diejenigen der Hochschulen, der Universitätsklinik und Justizvollzugsanstalten nahm die GMSH weiterhin die Aufgaben der bisherigen Landesbauämter wahr." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)	"Im Zuge der Landesbankenreformen wurden zum 01.06.2003 die einst an die Investitionsbank veräußerten Liegenschaften aus dieser herausgelöst und auf die gleichzeitig gegründete Liegenschaftsverwaltung Schleswig-Holstein (LVSH, Anstalt des öffentlichen Rechts, Träger: Land Schleswig-Holstein) übertragen. Alleiniger Träger der GMSH AöR wurde das Land Schleswig-Holstein. Die o. g. Aufgabenwahrnehmung wird bei der GMSH weitergeführt." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)

Anhang

"Planung und Durchführung von Maßnahmen des Neu- und Ausbaus sowie der Sanierung und Modernisierung einschließlich der Beschaffung von Großgeräten der Hochschulen und des Klinikums sind Aufgabe des Landes [...] Die Bauunterhaltung obliegt dem Land." § 9 Absatz 1 HSG	"Für die Finanzmittel, die das Land aufgrund von Artikel 143 c Abs. 1 Satz 1, 1. Alternative des Grundgesetzes in Verbindung mit § 4 Abs. 1 und § 2 Abs. 1 Satz 1 des Entflechtungsgesetzes vom 11. September 2006 (BGBl. I S. 2098) vom Bund erhält, stellt es für die Erfüllung der Aufgabe nach Absatz 1 Finanzmittel in mindestens gleicher Höhe bereit." § 9 Absatz 2 "Den Ländern stehen ab dem 1. Januar 2007 bis zum 31. Dezember 2019 [...] jährlich Beträge aus dem Haushalt des Bundes zu." § 143c Absatz 1 Satz 1 GG
"In Schleswig-Holstein ist die Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) als zentrales Organ seit 1999 auf Basis des Gesetzes zur Errichtung des Gebäudemanagements Schleswig-Holstein für die Wahrnehmung von Planungs- und Bauaufgaben von Land und Bund verantwortlich [...] Die Bewirtschaftung der jeweils genutzten Liegenschaften wird durch die Hochschulen eigenständig bewerkstelligt." ALFEN ET AL. (2008)	"Hinsichtlich der Hochschulliegenschaften des Bundeslandes werden die Bereiche Planung und Bau sowie Bauunterhaltung durch die GMSH im Auftrag des Landes wahrgenommen. Die Verwaltung der hochschulischen Liegenschaften erfolgt nicht durch die GMSH." ALFEN ET AL. (2008)
"Die Planung und Durchführung von Maßnahmen des Neu- und Ausbaus sowie der Sanierung und Modernisierung einschließlich der Beschaffung von Großgeräten der Hochschulen und des Universitätsklinikums sind Aufgabe des Landes, soweit es sich nicht um Körperschaftsvermögen handelt." MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 60.	"Im Jahr 2010 stehen insgesamt 54 Mio. € für den Hochschulbau zur Verfügung. Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung wird dieser Betrag bis 2015 auf 36,4 Mio. € abgesenkt und bleibt dann auf diesem Niveau. MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN. 22.09.2010, S. 60.
5.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. GMSH verfügt über die komplette Bauherrenfunktion	STIBBE ET AL. (2012) S. 67
5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Ja.	STIBBE ET AL. (2012) S. 66
5.6 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Nur eine nicht-identifizierbare HS ist selbst Eigentümer (Eigene Umfrage)
5.7 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Land	(Eigene Umfrage)
5.8 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.9 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	

Beschreibung		Anmerkung
5.10 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle		
Nein.		
6 Welches sind die relevanten Entscheidungsgremien?		
6.1 Zentrale Organe		
Hochschulrat, Senat, Präsidium	§ 18 Absatz 1 HSG	
6.2 Dezentrale Organe		
Fachbereichskonvent, Dekan	§ 18 Absatz 2 HSG	
7 Worüber entscheiden die Gremien?		
7.1 Hochschulrat		
fünf ehrenamtliche Mitglieder (davon min.2 Frauen), Vier vom Senat vorgeschlagen und vom Ministerium bestellt (diese schlagen das weitere Mitglied als Vorsitzenden vor, dieser wird ebenfalls vom Ministerium bestellt), Amtszeit beträgt 3 Jahre	Stellungnahme zum Haushaltsplan; Beschlussfassung über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung; Stellungnahme vor Abschluss und Überwachen der Erfüllung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen u.a., § 19 HSG	
7.2 Universitätsrat		
neun Mitglieder, min. vier Frauen Jeweils zwei Mitglieder werden von den Senaten der Universität zu Lübeck und der Universität Flensburg vorgeschlagen, vier Mitglieder werden vom Senat der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel vorgeschlagen. § 20 Absatz 4 HSG	"Die Hochschulen Universität Flensburg, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Universität zu Lübeck haben einen gemeinsamen Hochschulrat (Universitätsrat) [...] Der Universitätsrat ist zugleich Hochschulrat nach § 19 Abs. 1 [...] Gegenüber dem Medizin-Ausschuss hat der Universitätsrat folgende Aufgaben: 1. die Entscheidung über Auswahl, Bestellung und Abberufung der Wissenschaftsdirektorin oder des Wissenschaftsdirektors als Vorsitzende oder Vorsitzenden 2. die Entgegennahme des Berichts über die Verteilung der Finanzmittel." SCHLESWIG-HOLSTEIN. 2007, S. 12. § 20 Absatz 1, 2 & 3 HSG	
7.3 Senat		
23 Vertreterinnen oder Vertreter der Mitgliedergruppen der Hochschule; Bei weniger als 5.000 Mitglieder der HS, besteht der Senat aus 13 Vertretern der Mitgliedergruppen m Verhältnis 7:2:2:2.	Stellungnahme zum Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule; Stellungnahme vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen u.a. § 21 Absatz HSG	
7.4 Präsidium		
Präsident, bis zu drei gewählte Vizepräsidenten, Kanzler	die Aufstellung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule; den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fachbereichen und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen; die Aufstellung und den Vollzug des Haushaltsplans der Hochschule, u.a. § 22 Absatz 1 & 9 HSG	

Anhang

7.5 Präsident	
vom Senat gewählt und vom Ministerium bestellt.	Bei unaufschiebbaren Angelegenheiten entscheidet die Präsidentin oder der Präsident anstelle des Präsidiums u.a. SCHLESWIG-HOLSTEIN. 2007 S. 15f. § 23 Absatz 3 & 5 HSG
7.6 Kanzler	
der Kanzler wird vom Senat auf Vorschlag des Präsidenten auf der Grundlage einer vorausgegangenen Ausschreibung gewählt	Beauftragter für den Haushalt § 25 Absatz 1 & 2 HSG
7.7 Fachbereichskonvent	
Dekan, 11 Vertretern der Mitgliedsgruppen der Hochschule, Gleichstellungsbeauftragte des Fachbereichs SCHLESWIG-HOLSTEIN. 2007 S. 19	"Der Fachbereichskonvent berät und entscheidet in allen Angelegenheiten des Fachbereichs, soweit durch dieses Gesetz oder die Verfassung nichts anderes bestimmt ist." § 29 Absatz 1 HSG
7.8 Dekan	
der Dekan wird vom Fachbereichskonvent aus dem Kreis der ihm angehörenden Professoren gewählt.	entscheidet insbesondere über die Verwendung der Personal- und Sachmittel, die dem Fachbereich zugewiesen sind SCHLESWIG-HOLSTEIN. 2007 S. 19f. § 30 Absatz 1 & 2 HSG
7.9 Budgetrechte bei Dekan	
Entscheidet über die Verwendung der Personal- und Sachmittel, die dem Fachbereich zugewiesen sind	§ 30 Absatz 1 HSG

Beschreibung	Anmerkung
Thüringen	
1 Wie flexibel ist die Finanzierung? Wie bemisst sich die Höhe der Finanzierung?	
1.1 Globalhaushalt	
"In Thüringen werden seit 2002 sowohl die Grundfinanzierung als auch die spezifischen Entwicklungsziele der Hochschulen vertraglich geregelt. Dabei wurde zunächst ein Hochschulpakt zur Finanzierung mit einer Laufzeit von 2003 bis 2006 abgeschlossen (Hochschulpakt 2002) und dann anschließend Zielvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen. Der Hochschulpakt wurde 2005 auch auf das Jahr 2007 ausgedehnt [...]." ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009)	
Landesmittel in Höhe der veranschlagten Gesamtzuschüsse in den Jahren 2003-2006; Für Bauvorhaben und Großgerätebeschaffung stellt sie Landesregierung 2003 100 Mio. €, 2004 102 Mio. € bereit LANDESREGIERUNG THÜRINGEN; HOCHSCHULEN DES LANDES. 07.01.2003 S. 2	Aus dem Hochschulpakt: die Mittelansätze für Sach- und Investitionsausgaben werden jährlich um 1% gesteigert LANDESREGIERUNG THÜRINGEN; HOCHSCHULEN DES LANDES. 07.01.2003 S. 1
Zukunftsinitiative „Exzellentes Thüringen beinhaltet ein Fördervolumen von 2,81 Milliarden Euro mit zwei wichtigen Bausteinen: Thüringer Hochschulpakt II einschließlich Hochschulbau und Hochschulpakt 2020 beinhaltet 1,76 Milliarden Euro bis 2011 Landesprogramm „ProExzellenz“ zur Stärkung im Bereich Forschung, Innovation, Nachwuchs, Lehre (THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR. 10.07.2007) S. 3	"Darin sind für Hochschulbauvorhaben 320 Millionen Euro eingestellt, sowie die Bundesmittel für den Hochschulpakt 2020 Bund/Länder in Höhe von 14 Millionen Euro enthalten." (THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR. 10.07.2007, S. 2.)
"Das Land gewährt den Hochschulen finanzielle Planungssicherheit für den Zeitraum vom 1. Januar 2012 bis 31. Dezember 2015." THÜRINGEN (2011) "Die von der jeweiligen Hochschule bis zum Ende eines jeden Haushaltsjahres nicht verbrauchten Anteile an Landesmitteln [...] werden bis zu einer Höhe von 12,5 % des einer jeden Hochschule zugewiesenen Anteils an Landesmitteln [...] als Rücklage von der Hochschule verwahrt und stehen der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben zusätzlich zur Verfügung." "Die bis zum Ende eines jeden Haushaltsjahres nicht verbrauchten Bundesmittel [...] werden in voller Höhe als Rücklage verwahrt und stehen den Hochschulen bzw. dem Hochschulbereich zusätzlich zur Verfügung." "Die Hochschulen verpflichten sich, die vom Land zugewiesenen Mittel hochschulintern nach Leistungs- und Belastungskriterien zu verteilen." THÜRINGEN (2011)	Der Überschuss der 12,5% wird an den Gestaltungsfonds im Modell KLUG-Thüringen-2012 abgeführt. THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011b) S. 5
"Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind langfristig als Basis für den Grundhaushalt der einzelnen Hochschule, nebst eines Anteils für die Erreichung der Entwicklungsziele sowie eines Anteils für die leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung zu gestalten. Der finanzielle Rah-	

Anhang

men der Ziel- und Leistungsvereinbarungen aller Hochschulen wird durch die jeweilige Rahmenvereinbarung gesetzt." § 12 Absatz 3 ThürHG	
"Die staatliche Finanzierung der Hochschulen hat sich an den Aufgaben der Hochschulen, den vereinbarten Zielen und den erbrachten Leistungen zu orientieren und die Hochschulentwicklungsplanung des Landes sowie die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen zu beachten." § 13 Absatz 2 ThürHG THÜRINGEN. 01.04.2009, S. 14.	
1.2 Körperschaftsvermögen	
"(1) Die Hochschulen können eigenes Vermögen haben. (2) Einnahmen der Körperschaft sind ihr gewährte Zuwendungen Dritter und die Erträge des Vermögens der Körperschaft. Die Erträge aus dem Körperschaftsvermögen dürfen nur für Aufgaben der Hochschule verwendet werden." § 14 Absatz 1 & 2 ThürHG	
1.3 Deckungsfähigkeit	
" (1) Deckungsfähig sind innerhalb desselben Kapitels 1. gegenseitig a. die Ausgaben für Vergütungen der Angestellten und Löhne der Arbeiter, b. die Ansätze der zu einer gemeinsamen Zweckbestimmung gehörenden Titel verschiedener Ausgabearten (Titelgruppe), soweit sich nicht aus dem Haushaltsplan etwas anderes ergibt, 2. einseitig a. die Ausgaben für Bezüge der Beamten zugunsten der Ausgaben für Vergütungen der Angestellten und Löhne der Arbeiter, b. die Ausgaben für Unterstützungen zugunsten der Ausgaben für Beihilfen. (2) Im Haushaltsplan können Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder dies eine wirtschaftliche und sparsame Mittelverwendung fördert. (3) Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die ohne nähere Angabe des Verwendungszwecks veranschlagt sind, dürfen nicht für deckungsfähig erklärt werden." § 20 LHO THÜRINGER FINANZMINISTERIUM. 19.09.2000, S. 1.	
§ 5, Flexibilisierter Haushaltsvollzug im Hochschulbereich (1) Hochschulen werden wie Landesbetriebe geführt. Die Bestimmungen der §§ 26, 74 und 87 ThürLHO gelten entsprechend, soweit nicht die nachfolgenden Regelungen etwas anderes bestimmen. (2) Die Wirtschaftspläne sind Anlagen zum Landeshaushaltsplan. (3) Nicht in Anspruch genommene Ausgabeermächtigungen in den Hauptgruppen 6 und 8 des Kapitels 04 69 werden übertragen. Dies gilt nicht für nach § 10 Abs. 2 Satz 1 gesperrte Mittel. Thüringer Gesetz über die Feststellung des Landeshaushaltsplans für die Haushaltsjahre 2013 und 2014 (Thüringer Haushaltsgesetz 2013/2014 - ThürHhG 2013/2014 -) Vom 31. Januar 2013	
2 Wie leistungsorientiert ist das Modell?	
2.1 Ressourcensteuerung Land-HS	
Grundbudget: 80% der KLUG Verteilmasse; Leistungsbudget (13,6%) Allgemein-, Gestaltungs-, Innovationsbudget (7,4%)	(THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 1
2.2 Indikatorengestützte Finanzierung/ Veränderungspotenzial	
< 3%	LANZENDORF UND PASTERNAK (2008) S. 56
3 Wie kann die Steuerungskultur beschrieben werden?	
3.1 Rechtsform	
"(1) Die Hochschulen des Landes sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. (2) Die Hochschulen können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden." § 2 Absatz 1 & 2 ThürHG	

Beschreibung	Anmerkung
3.2 Steuerungselemente	
Budgetierung der Haushalte und größtmögliche Flexibilität bei der Mittelbewirtschaftung, die Einführung einer leistungs- und belastungsorientierten Mittelvergabe, Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Einführung der Kostenrechnung und Controllings	Rahmenvereinbarungen II des Hochschulpakts 2020 THÜRINGEN. 01.01.2008 S. 3
Die Rahmenvereinbarung III als Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den HS 2012-2015 erhalten die Hochschulen 1,56 Mrd. € THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011b) S. 1 "Gebühren- und Entgelteinnahmen stehen den Hochschulen zusätzlich zur Verfügung [...] Beim Wissenschaftsministerium wird ein „Stellenpool“ gebildet, der der zusätzlichen Unterstützung von mit den Hochschulen vereinbarten und/oder vom Ministerium finanzierten Projekten/Maßnahmen dient." THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011b)	Unterzeichnung: 20. Dezember 2011 Leistungsverpflichtung der HS: "Die Hochschulen wirken aktiv an der Erreichung der von Thüringen eingegangenen Verpflichtung im Hochschulpakt 2020 (zweite Phase) mit [...] Die Hochschulen verpflichten sich, die gemeinsame Struktur- und Entwicklungsplanung im Hochschulbereich fortzuführen [...] Die Hochschulen verpflichten sich die Qualität in Lehre, Forschung und Weiterbildung zu sichern [...]" THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011b)
3.3 Leistungsorientierte Mittelvergabe LUBOM	
"Ein Teil der Gesamtzuschüsse wird den Hochschulen ab dem Jahr 2003 entsprechend dem Modell der leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilung im Verhältnis Staat-Hochschule (LUBOM Thüringen) zugewiesen." LANDESREGIERUNG THÜRINGEN; HOCHSCHULEN DES LANDES. 07.01.2003, S. 2.	"Die Hochschule verpflichtet sich zum Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem TMWFK [Wissenschaftsministerium] zur Umsetzung der hochschulplanerischen Ziele des Landes und der Hochschulen, zur Umsetzung der leistungs- und belastungsorientierten Mittelvergabe (LUBOM-Thüringen) sowie zur Umsetzung der Haushaltswirtschaft und des Berichtswesens." LANDESREGIERUNG THÜRINGEN; HOCHSCHULEN DES LANDES. 07.01.2003, S. 3.
2003 eingeführt und verteilt rund 15% des Landeshochschulbudgets indikatorgestützt. LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 40 "Die Einführung des Modells erfolgt in zwei Phasen, die nach ursprünglicher Planung deutlich voneinander getrennt waren: als erste Phase das Jahr 2003 mit einem einfachen, transparenten Verteilungsmodell („Basishaushalt“), als zweite die Jahre 2004 bis 2006 mit einer komplexen, auch in ihren Implikationen nur schwer durchschaubaren Konstruktion." LESZCZENSKY UND ORR (2004) "1. Phase (Jahr 2003): Jeder Hochschulart wird zunächst derjenige Mittelanteil zugeordnet, der ihrem langjährigen Anteil an den nun indikatorgestützt zu verteilenden Haushaltstiteln entspricht [...] 2. Phase (Jahre 2004 bis 2006): Zunächst wird das historische Budget einer Hochschule definiert als ihr Basishaushalt	"Für die Jahre 2003 und 2004 ist eine Kapungsgrenze von 10% relativ zum Haushaltsansatz 2001 der über Indikatoren zu verteilenden Mittel vorgesehen." LESZCZENSKY UND ORR (2004) Diese Konstruktion umfasst "...einen „Hochschulfonds“ (ca. 85% der Mittel) und einen „Leistungsfonds“ (ca. 15%).“ LESZCZENSKY UND ORR (2004) "Zwischenzeitlich wurde haben Land und Hochschulen für die zweite Phase vereinbart, die Verteilung des Hochschulfonds gemäß den LUBOM-Anteilen aus der ersten Phase fortzuschreiben und neuere Indikatorwerte allein zur Verteilung des überwiegenden Teils des Leistungsfonds heranzuziehen." LESZCZENSKY UND ORR (2004) Indikatoren: Lehre, Forschung, Grundausstattung; LESZCZENSKY UND ORR (2004) S. 41

Anhang

halt 2003 (vgl. die 1. Phase) abzüglich eines „Vorwegabzugs“ von 5%." LESZCZENSKY UND ORR (2004)	"Der <i>indikatorgestützte</i> Mittelbetrag, der für eine gegebene Hochschule aus dieser Verteilung resultiert, wird als ihr Basishaushalt 2003 bezeichnet." LESZCZENSKY UND ORR (2004)
"75 % der Mittel werden anhand der Ergebnisse des Mittelverteilungsmodells direkt den Hochschulen nach Vereinbarung von Zweckbestimmungen in einer Teil- Ziel- und Leistungsvereinbarung zugewiesen. 25 % der Mittel des Innovationsfonds werden über Anträge vergeben."	Innovationsfonds, eingerichtet aus den bisherigen Mitteln des Zentralkapitals der Kultusministeriums ARBEITSKREIS "LEISTUNGSORIENTIERTE MITTELVERGABE UND ZIELVEREINBARUNGEN" (2009) S. 115
"Das Mittelverteilungssystem LUBOM (Leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung) wird angesichts der Verlängerung des ursprünglich bis 2006 laufenden Hochschulpaktes auf das Haushaltsjahr 2007 auch im Jahr 2007 nach den bisherigen Kriterien fortgeführt."	"Die Laufzeit soll zunächst bis 2011 reichen, für diese Jahre sind zur Vermeidung von Verwerfungen Kappungsgrenzen eingebaut." VOGT UND LAUER (2006)
"Der Innovationsfonds (ehemals Kapitel 0469 ATG 71) soll auch im neuen Modell LUBOM Thüringen-2008 beibehalten werden. Allerdings wird auf die Aufteilung in einen Antrags- und einen Pauschalteil verzichtet. Künftig soll es nur noch einen Antragsteil geben, aus dem besonders innovative, profilbildende und andere Maßnahmen und Projekte der Hochschulen gefördert werden." THÜRINGER KULTUSMINISTERIUM. 24.01.2008, S. 3.	
3.4 Leistungsorientierte Mittelvergabe KLUG-Thüringen-2012	
Die Landesmittel werden entsprechend dem Mittelverteilungsmodell KLUG-Thüringen-2012 verteilt. THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 1 "Bei dem Mittelverteilungsmodell KLUG-Thüringen handelt es sich um ein im Wesentlichen über verschiedene, die Belastung der Hochschulen sowie die gesetzlich vorgegebenen Leistungsbereiche abbildende Indikatoren gesteuertes sogenanntes Drei-Säulen- Modell bestehend aus dem Grundbudget, dem Leistungsbudget und dem Allgemein-, Gestaltungs- und Innovationsbudget." THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) Der Allgemeine Leistungsfond existiert weiterhin und wird weiterhin vom TMBWK bewirtschaftet THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 7 Der Ausgleichfond wird mit 2,5 Mio. aus dem A.,G.I-Budget gespeist und wird für evtl. Ausgleichszahlungen benutzt THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 8	KLUG (Kosten-und leistungsuntersetzte Gesamtfinanzierung) ist Bestandteil der Rahmenvereinbarung THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 1 Jährlich werden 8.650.000€ pauschal für die in Sondertatbeständen entstehenden Kosten, außerhalb der eigentlichen Mittelverteilung, zur Verfügung gestellt THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 2 Grundbudget: 80% der KLUG Verteilmasse Allgemein-, Gestaltungs-, Innovationsbudget: 2012 17,5 Mio, danach 18,5 Mio; Leistungsbudget: bestimmen sich nach der Höhe der Differenz der Verteilmasse abzüglich der anderen beiden Budgets; Grund- und Leistungsbudget bilden das Hochschulbudget THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR (2011a) S. 2
3.5 Leistungsbezogene Mittelverteilung (hochschulintern, mit Flächenbezug)	
Nicht gefunden.	

Beschreibung		Anmerkung
4 Informations- und Kontrollsysteme der Länder		
4.1 Flächenbezogenes Berichtswesen		
Nicht gefunden.		
4.2 Systematische Bedarfsberechnungsmethode		
Nein. Bedarfsermittlung erfolgt durch das TLBV Ausnahme: Bauhaus-Universität Weimar: "Die Bauhaus-Universität Weimar beispielsweise erstellt die interne Flächenbedarfsermittlung anhand eines speziellen HIS-Programms und meldet diesen Bedarf dann beim TMBWK." STIBBE ET AL. (2012)		
5 Welche Kompetenzen hat die Hochschule im Liegenschaftsbereich?		
5.1 Mieter-Vermieter-Modelle		
Nein.		
5.2 Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht		
Nein.		
5.3 Allgemein		
"Bei der nun vorgenommenen Fortschreibung des Landeshochschulplanes wurden die Ausbauziele für die Jahre 2004 und 2008 neu definiert. Die Planungszeiträume wurden nun erstmalig dem Rhythmus des Rahmenplanes für den Hochschulbau, des Doppelhaushaltes sowie der Mittelfristigen Finanzplanung des Landes angepasst." THÜRINGER MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT (2001)		
"Mit Wirkung vom 1.1.2000 wurde der Landesbetrieb Thüringer Liegenschaftsmanagement gegründet, der schrittweise die Verwaltung landeseigener und von Landeseinrichtungen angemieteter Liegenschaften übernimmt." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)		"Die Hochschulliegenschaften befinden sich nicht in der Zuständigkeit des Landesbetriebs Thüringer Liegenschafts-Management sondern im Ressortvermögen des Wissenschaftsministeriums, ihre Verwaltung obliegt den Hochschulen als Auftragsangelegenheit." SÖDER-MAHLMANN UND WEIDNER-RUSSELL (2003)
"Im Freistaat Thüringen besteht seit dem Jahr 2000 der Landesbetrieb Thüringer Liegenschaftsmanagement (THÜLIMA). Dessen Aufgaben bestehen im Wesentlichen in der zentralen Verwaltung und Bewirtschaftung (technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement) landeseigener bzw. durch Landeseinrichtungen genutzter Liegenschaften [...]" ALFEN ET AL. (2008) "Die Bewirtschaftung der Hochschulliegenschaften obliegt den Hochschulen selbst. Die Hochschulen Weimars (Bauhaus-Universität Weimar und Hochschule für Musik „Franz Liszt“ Weimar) werden im Rahmen des Kooperationsmodells Service- und Liegenschaftszentrum bewirtschaftet." ALFEN ET AL. (2008)		"Planungs-, Bau- und Bauunterhaltungsaufgaben des Landes und des Bundes sind dem Zuständigkeitsbereich der Thüringer Staatsbauämter zuzuordnen, so auch bauliche Maßnahmen von Thüringer Hochschulen. In Thüringen besteht ein im weitesten Sinne mietähnliches Organisationsmodell. Hierbei werden durch die nutzenden Einrichtungen keine Nutzungsentgelte in Sinne von Kaltmieten entrichtet, sondern ausschließlich die Bewirtschaftungskosten übernommen." ALFEN ET AL. (2008)
"Die zum Inkrafttreten dieses Gesetzes den Hochschulen vom Land zur dauernden Nutzung überlassenen Grundstücke, Bauten und anderen Vermögensgegenstände verbleiben im Eigentum des Landes." § 13 Absatz 6 ThürHG		
"Kleine hauswirtschaftliche Instandsetzungen		"Das Thüringer Hochschulgesetz enthält seit

Anhang

bis zu 50.000 € im Einzelfall dürfen alle Hochschulen selbst durchführen. Kleine Baumaßnahmen bis zu 500.000 € im Einzelfall dürfen die Universitäten Ilmenau, Jena und Weimar selbst durchführen." (KLAUER (2012), S. 1.)	2007 in § 4 Abs. 2 eine Experimentierklausel, wonach den Hochschulen auf Antrag vom zuständigen Ressortministerium mit Zustimmung des Bau- und des Finanzministeriums die Zuständigkeit für Grundstücks- und Bauangelegenheiten übertragen werden kann. Ein solcher Antrag ist jetzt erstmals von der Universität Jena eingegangen, er geht demnächst in die Abstimmung mit den genannten Ressorts. Die Universität Jena hat beantragt, ihr die Zuständigkeit für Bauvorhaben bis zu 4,0 Mio. € zu übertragen." (KLAUER (2012), S. 1.)
5.4 Hochschulen verfügen über baubezogene Entscheidungskompetenzen (Wie hoch ist die Wertgrenze)	
Nein. "Das Landesamt für Bau und Verkehr (TLBV) verfügt grundsätzlich über die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen die der Nutzung durch Hochschulen dienen [...] Die Universitäten in Jena, Weimar und Ilmenau können die Bauherrenfunktion für alle Baumaßnahmen mit Baukosten bis 500.000 € erhalten." STIBBE ET AL. (2012)	
5.5 Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietung	
Unklar. "Die Anmietung von Flächen außerhalb der landeseigenen Hochschulliegenschaften zur Nutzung durch Hochschulen erfolgt ebenfalls bis zu festgesetzten Schwellenwerten in Bezug auf Dauer des Vertrages und Höhe des Mietzinses durch die Hochschulen. Über die Schwellenwerte hinaus ist für die Anmietung durch die Hochschulen die Genehmigung des TMBWK sowie des Finanzministeriums erforderlich." STIBBE ET AL. (2012)	
5.6 Flächenunabhängige Bewirtschaftungskostenbudgets	
Nicht gefunden.	
5.7 Flächenunabhängige Immobilienbudgets	
Nicht gefunden.	
5.8 Eigentümerschaftsverteilung lt. Umfrage	
Nein	Nur die FH Jena ist Eigentümer, die Uni Jena teilweise (Der überwiegende Anteil der Hochschulgebäude steht im Landeseigentum Ressortvermögen Wissenschaftsministerium - noch!). Ein kleiner Teil des Gebäudebestands befindet sich in Körperschaftseigentum der Universität. Mit der Einführung der Doppik wurden die H)
5.9 Bauherrenschaftsverteilung lt. Umfrage	
Land	Für die TU Ilmenau gilt (Bauunterhalt: teilweise Landesbetrieb Bau, teilweise Universität verändernde Maßnahmen bis 500 T€ (teilweise bis 1,0 Mill.€): Universität; ansonsten Landesbetrieb Bau)
6 Bedarfsanmeldungsverfahren?	
Nicht gefunden	
6.1 Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle	
Nein.	

Beschreibung		Anmerkung
7 Welches sind die relevanten Steuerungsgremien?		
7.1 Zentrale Organe		
Präsidium, Hochschulrat, Senat	§ 26 ThürHG	
Worüber entscheiden die Gremien?		
7.2 Präsidium (oder Rektorat)		
Präsident (Rektor), Vizepräsident, Kanzler	Abschluss der Rahmenvereinbarung mit der Landesregierung und von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium; die Aufstellung, Beschlussfassung und Fortschreibung der Struktur- und Entwicklungspläne; die aufgaben-, leistungs- und evaluationsbezogene Zuweisung von Stellen und Mitteln auf die Organisationseinheiten der Hochschule u.a. § 27 ThürHG	
7.3 Kanzler		
	Beauftragter für den Haushalt § 30 ThürHG	
7.4 Hochschulrat		
"Der Hochschulrat hat an der Friedrich-Schiller-Universität Jena zehn und an den anderen Hochschulen nach Maßgabe der Grundordnung sechs oder acht Mitglieder mit Stimmrecht. Die Grundordnung regelt, dass 1. entweder sämtliche seiner Mitglieder mit Stimmrecht oder 2. mindestens zwei Drittel seiner Mitglieder mit Stimmrecht Externe sind." § 32 Absatz	Abgabe einer Stellungnahme vor dem Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschule mit dem Ministerium; Beschlussfassung über die Bestätigung der Grundsätze für die Ausstattung und die Mittelverteilung unter Berücksichtigung und Würdigung der Stellungnahme des Senats u.a. § 32 ThürHG	
7.5 Senat		
je nach Größe der Hochschule elf bis 21 stimmberechtigte Mitglieder	Stellungnahme vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschule mit dem Ministerium; Stellungnahme zu den Struktur- und Entwicklungsplänen und deren Fortschreibung; Stellungnahme zu Grundsätzen für die Ausstattung und die Mittelverteilung, u.a. § 33 ThürHG	
7.6 Berufungszusagen		
"Ausstattungsversprechen an Professoren im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen sind in der Regel auf bis zu fünf Jahre zu befristen und stehen unter dem Vorbehalt der Mittelbewilligung durch den Landtag, der Zuweisung durch die Landesregierung sowie staatlicher oder hochschulinterner Maßgaben zur Verteilung von Stellen oder Mitteln." § 78 Absatz 5 ThürHG		

Anhang

D Quellenverzeichnis

- Abgeordnetenhaus von Berlin (2013):** *Umsetzung der Hochschulverträge: Leistungsberichte der Berliner Hochschulen über die Jahre 2010 und 2011. Vorlage - Zur Kenntnisnahme.* Drucksache 17/0793, Berlin (17. Wahlperiode).
- Alfen, Hans W.; Fischer, Katrin; Schwanck, Anke; Kiese Wetter, Frank; Steinmetz, Freia; Gürtler, Volkhard (2008):** *Abschlussbericht zum Forschungsprojekt: Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.* Bauhaus-Universität, Weimar.
- Amstein, Thilo; Schmidt, Andreas K. (2012):** *Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin.* Flächenmanagement in Hochschulen. Bauhaus-Universität, Weimar (19.11.2012).
- Arbeitsgruppe Bedarfsbemessung wissenschaftlicher Hochschulen im Finanzministerium Baden-Württemberg und Zentralarchiv für Hochschulbau Stuttgart (Hrsg.) (1969):** *Bemessung des Flächenbedarfs im Fachbereich Physik. Ergebnisbericht* (Beiträge zur Bedarfsbemessung wissenschaftlicher Hochschulen).
- Arbeitskreis „Immobilienmanagement“ (Hrsg.) (2009):** *Bericht des Arbeitskreises Immobilienmanagement der Universitätskanzlerinnen/ Universitätskanzler. Berichtsjahr 2009.* Technische Universität, Berlin.
- Arbeitskreis "Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen" (Hrsg.) (2009):** *Empfehlungen zur Gestaltung von Steuerungssystemen auf der Ebene Land/Hochschule.* Gießen.
- Arbeitskreis "Nutzung und Bedarf" (1983):** *Vorwort.* In: Gerken, Horst; Pietsch, Wolfgang; Puttendörfer, Meinert; Schwab, Helmut und Weidner-Russell, Brigitte (Hrsg.): *Leitfaden zur Umnutzungsplanung.* HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover (Hochschulplanung, 46), S. V–VI.
- Atteslander, Peter (2008):** *Methoden der empirischen Sozialforschung.* 12. Aufl., Berlin: Schmidt (Erich).
- Baldrige, J. Victor (1971):** *Power and conflict in the university. Research in the sociology of complex organizations,* New York: J. Wiley.
- Barth, Michael (2009):** *Kostenfalle Büro - Lösungen zur Flächenoptimierung.* In: Immobilien & Finanzierung, 2009, Nr. 4, S. 127-128.
- Barth, Michael (2011):** *Immobilienstrategien überdenken.* In: Facility Management, 2011, Nr. 6, S. 37-38.
- Bartl, Walter (2012):** *Die demographische Reagibilität regionaler Hochschulsysteme. Eine Sekundärdatenanalyse am Beispiel von Sachsen-Anhalt.* In: Beiträge zur Hochschulforschung (34), Nr.4, S. 78–107.
- Bauerfeind-Roßmann, Irene (2010):** *New Public Management auf dem Prüfstand – eine Bestandsaufnahme.* Gemeinsame Tagung des ZWM Speyer und des Kanzler Arbeitskreises Fortbildung. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Hannover, 30.08.2010.
- Bayerische Staatsregierung (2005):** *Innovationsbündnis Hochschule 2008 zwischen den staatlichen Universitäten und Fachhochschulen und dem Freistaat Bayern zur Sicherung und Optimierung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschullandschaft,* München.
- Bayerische Staatsregierung (2008):** *Innovationsbündnis Hochschule 2013,* München.

- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2005):** *Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen*. München.
- BayBo (2007):** *Bayerische Bauordnung* vom 14.08.2007, idF v. 20.12.2011 (GVBI 2007, S. 588).
- BayHO (1971):** *Bayerische Haushaltsordnung* vom 08.12.1971, idF v. 09.05.2006 (GVBI S. 193).
- BayHschG (2006):** *Bayrisches Hochschulgesetz* vom 23.05.2006, idF 01.03.2001 (GVBI 2006, S. 245).
- BbgHG (2008):** *Gesetz über die Hochschulen des Landes Brandenburg* vom 18.12.2008, idF v. 26.10.2010 (GVBI.I/10, Nr. 35).
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2009):** *Strategisches Management*. 5., neu bearb. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart 2009.
- Becker, Rebecka A. (2008):** *Das Raumhandelsmodell an der Leibniz Universität Hannover*. Dezernat 3, Gebäudemanagement. Hannover.
- Behrens, Katharina; Ostrowski Griebhaber, Frank; Walter, Dirk (2010):** *Aus zwölf mach zehn. Flächenmanagement*. In: *Der Facility Manager*, 2010, Nr. 12, S. 30-33.
- Behrens, Thomas; Leszczensky, Michael; Mück, Christiane; Schwarzenberger, Astrid (2006):** *Flexibilisierung und Globalisierung der Hochschulhaushalte der Bundesländer im Vergleich*. HIS: Projektbericht. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Hannover.
- BerlHG (2011):** *Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin*, idF v. 26.07.2011 (GVBI, S. 379).
- Berthold, Christian; Gabriel, Gösta; von Stuckrad, Thimo (2009):** *Zwei Jahre Hochschul-pakt 2020 (1. Phase) – eine Halbzeitbilanz*. 16 Länderberichte zu Herausforderungen, Maßnahmen und (Miss-)Erfolgen, Gütersloh: Arbeitspapier/CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, 118.
- Boer, Harry de; Enders, Jürgen; File, Jon; Jongbloed, Ben (2008):** *Progress in higher education reform across Europe: Funding Reform. Volume 1: Executive Summary and main report*. Center for Higher Education Policy Studies Universiteit Twente (CHEPS); Institute of Education University of London; Technopolis Group.
- Bourdieu, Pierre (1991):** *Physischer, sozialer und angeeigneter physischer Raum*. In: Wentz, Martin (Hrsg.): *Stadt-Räume, Die Zukunft des Städtischen*, Bd. 2. Frankfurt, New York: Campus Verlag (2), S. 25–34.
- Braun, Dietmar (2001):** *Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten*. In: Stölting, Erhard; Schimank, Uwe (Hrsg.): *Die Krise der Universitäten*. LEVIATHAN, Zeitschrift für Sozialwissenschaft (20). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 243–262.
- Braun, Hans-Peter (2007):** *Facility Management. Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung*. 5. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2007.
- BremHG (2007):** *Bremisches Hochschulgesetz* vom 09.05.2007, idF. V. 22.07.2010 (Brem.GBl. S. 375).
- Bremische Bürgerschaft (2007):** *Wissenschaftsplan 2010 Bremen und Bremerhaven*. Neufassung 2007 vom 07.02.2007 (Drucksache 16/1317). Online verfügbar unter <http://www.hid.uni-bremen.de/files/wissenschaftsplan-2010.pdf>, zuletzt geprüft am 17.11.2014.

Anhang

- Breuer, Thomas (2000):** *Flächenmanagement*. In: Schulte, Karl-Werner; Pierschke, Barbara (Hrsg.): *Facilities Management*. Köln.
- Büchner, Matthias (2012):** *Untersuchung zur Auslastung der Lehrräume an der Universität Stuttgart. Ergebnisse der Teilnehmerzählung in Hörsälen und Seminarräumen im WS 2011/12*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Hannover.
- BVerfGE (1973):** *Hochschul-Urteil*. Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Niedersächsischen Vorschaltgesetz vom 23.05.1973 (1 BvR 424/71 und 325/72).
- Burtscheidt, Christine (2010):** *Humboldts falsche Erben. Eine Bilanz der deutschen Hochschulreform*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Clark, Burton R. (1983):** *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.
- Cohen, Michael D., March, James G. & Olsen, Johan P. (1972):** *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly* (17), S. 1–25.
- Cohen, Michael D.; March, James G. (1974):** *Leadership and Ambiguity. The American President*. New York.
- Der Präsident der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) (Hrsg.) (2011):** *Grundordnung*. Eberswalde (Amtliche Mitteilungen, Nr. 26).
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1992):** *Unterrichtung durch die Bundesregierung. 10. Bericht des Ausschusses für die Hochschulstatistik für den Zeitraum 1. Januar 1990 bis 1. Juni 1992. Drucksache 12/2461*, Bonn.
- Dieckheuer, Gustav (1995):** *Hochschulreform und Ökonomie - Abschied vom Leitbild der Humboldtschen Universität? Vortrag anlässlich der Rektoratsübergabe am 5. Oktober 1994*. Verlag Regensburg, Münster (Akademische Reden und Beiträge / Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 12).
- DIN 277 (2005):** *Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau*, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.
- DIN 32736 (2000):** *Gebäudemanagement. Begriffe und Leistungen vom August 2000*, DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
- Directeur Facility Services (2012):** *Memo-Concept - Ruimteverdeelmiddel*. Tilburg University, Tilburg.
- Dörre, Klaus; Neis, Matthias (2010):** *Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang*. Edition Sigma, Berlin.
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (1999):** *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart, S. 199–249.
- Engelhardt, Anina; Kajetzke, Laura (Hrsg.) (2010):** *Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme*. Bielefeld: Transcript, Sozialtheorie.
- Erhardt, Manfred; Meyer-Guckel, Volker; Winde, Mathias (Hrsg.) (2008):** *Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.
- Erlei, Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Dirk (1999):** *Neue Institutionenökonomik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Finanzministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2004):** *Die Sanierung und Modernisierung der Universitäten als zentrale Zukunftsaufgabe. Strategien für den langfristigen Erhalt des Immobilienvermögens des Landes*. Stuttgart.

- Flüshöh, Christian; Stottrop, Daria (2007):** *Büroflächenbestand - Grundlagen, Daten und Methoden*. Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Foucault, Michel (1991):** *Andere Räume*. In: Wentz, Martin (Hrsg.): *Stadt-Räume*. Frankfurt, New York: Campus Verlag, *Die Zukunft des Städtischen*. Bd. 2., S. 65–72.
- Franke, Paul J. (2009):** *Alles eine Frage der Organisationsarchitektur. Wie vorhandene Bürogebäude optimiert und gleichzeitig Kosten gesenkt werden können*. In: *Facility Management*, Nr. 5, S. 47-53.
- Franke, Paul J. (2011):** *Moderne Büroformen vor dem Aus? Arbeitsmedizinische, organisatorische und wirtschaftliche Aspekte, die Büroplaner und Architekten beachten sollten*. In: *Facility Management*, Nr. 2, S. 34-37.
- Freistaat Thüringen (2011c):** Rahmenvereinbarung III zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes. Laufzeit 1. Januar 2012 bis 31. Dezember 2015. Erfurt.
- Frey, Jacqueline (2012):** *Flächensteuerung in Forschungseinrichtungen*. Studienarbeit, Bauhaus-Universität Weimar, Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Betreuung: Hans Wilhelm Alfen; Anke Schwanck, Weimar.
- GEFMA 130 (1999):** *Flächenmanagement. Leistungsbild* vom Juni 1999, GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.
- Gerken, Horst; Pietsch, Wolfgang; Puttendörfer, Meinert; Schwab, Helmut; Weidner-Russell, Brigitte (Hrsg.) (1983):** *Leitfaden zur Umnutzungsplanung*. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, Hannover: Hochschulplanung, 46.
- Gerken, Horst; Lange, Ulrich; Thauer, Thomas; Weidner-Russell, Brigitte (1997):** *Nutzungs- und Kostenflächenarten - Profile im Hochschulbereich*. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, Hannover (Hochschulplanung 123).
- GG (1949):** *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland* vom 23.05.1949, idF v. 21.07.2010 (BGBl. I S. 944).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010):** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010.
- Gondring, Hanspeter; Wagner, Thomas (2007):** *Facility Management - Handbuch für Studium und Praxis*. Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2007.
- Groth, Reinhard (2007):** *Pilotprojekt an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg*. Dezentrales Immobilienmanagement für Hochschulen in NRW. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg. Bonn (26.04.2007).
- Günzel, Stephan (2009):** *Einleitung*. In: Günzel, Stephan (Hrsg.): *Raumwissenschaften*. 1. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 7–13.
- Günzel, Stephan (Hrsg.) (2009):** *Raumwissenschaften*. 1. Aufl. in Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Häußermann, Hartmut (Hrsg.) (1991):** *Stadt und Raum*. Soziologische Analysen. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Hamm, Bernd (1982):** *Einführung in die Siedlungssoziologie*. München: C.H. Beck.
- Hanft, Anke (2008):** *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- Hartmer, M.; Detmer, H. (Hrsg.) (2011):** *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*. 2. Aufl.: o.O.: C.F. Müller.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2008):** *Institutionen*. In: Baur, Nina ; Korte, Hermann ; Löw, Martina; Schroer, Markus (Hrsg.): *Handbuch Soziologie*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 163–182.

Anhang

- Hechler, Daniel; Pasternack, Peer (2012):** *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*. Sonderband "die Hochschule" 2012. Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität. Halle-Wittenberg.
- Heidberg, Bettina; Kasper, Gisela, Jongmanns, Dr. Georg (2012):** *Kennwertverfahren Universitäten NRW*. Verfahrensbeschreibung. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, Hannover: HIS: Dokumentation.
- Heijer, Alexandra den (2011):** *Managing the university campus. Information to support real estate decisions*. Dissertation, Delft.
- Hellerforth, Michaela (2006):** *Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Helm, Christoph (2001):** *Zehn Jahre Wissenschaftsentwicklung in den neuen Bundesländern an Hand des Paradigmas Sachsen-Anhalt*, Hannover: Kurz-Information HIS.
- Hener, Yorck; Buch, Florian (2008):** *Stellungnahme des CHE Centrum für Hochschulentwicklung zum Referentenentwurf für ein Sächsisches Hochschulgesetz*. Gütersloh: Arbeitspapier/CHE, Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, 113.
- HG NRW (2006):** *Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen. Hochschulfreiheitsgesetz vom 31.10.2006, idF v. 01.01.2007 (GV. NRW. S. 474)*.
- Hildebrandt, Achim; Wolf, Frieder (Hrsg.) (2008):** *Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich*. 1. Aufl. in Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HmbHG (2001):** *Hamburgisches Hochschulgesetz vom 18.07.2001, idF v. 08.07.2014 (HmbGVBl. S. 269)*.
- HochSchG (2010):** *Hochschulgesetz vom 19.11.2010, Rheinland-Pfalz, idF v. 20.11.2014 (GVBl. 2010, 464)*.
- HSchulBG (1969):** *Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Ausbau und Neubau von Hochschulen" vom 01.09.1969, idF v. 24.11.2006 (BGBl. I S. 2664)*.
- HSchulG HE (2009):** *Hessisches Hochschulgesetz und Gesetz zur Änderung des TUD-Gesetzes sowie weiterer Rechtsvorschriften vom 14.12.2009 (GVBl I S. 666-704)*.
- HSG (2007):** *Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG), vom 28.02.2007, idF v. 03.01.2012 (GVObI. 2007,184)*.
- HSG LSA (2011):** *Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt, vom 14.12.2010, idF v. 21.11.2014 (GVBl. LSA 2010, 600, 2011, S. 561)*.
- HStatG (1971):** *Gesetz über eine Bundesstatistik für das Hochschulwesen (Hochschulstatistikgesetz) vom 31.08.1971, (Bundesgesetzblatt Teil 1, Nr. 35, S. 1473–1477)*.
- HStatG (1990):** *Gesetz über die Statistik für das Hochschulwesen vom 02.11.1990, idF vom 25.06.2005 (BGBl. I S. 1860)*.
- Jaeger, Michael (2006):** *Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen. Aktueller Stand der Entwicklungen*. In: *Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung*, 2006, S. 55-66.
- Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael; Handel, Kai (2006):** *Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren*. Erste Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen. In: *Hochschulmanagement (hm)* 1/2006, S. 13–20.
- Jaeger, Michael; Smitten, Susanne in der (2009):** *Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe an die Berliner Hochschulen*. Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Hannover: HIS: Forum Hochschule.

- Kanzler-Arbeitskreis „Immobilienmanagement“** (Hrsg.) (2002): *Effizientes Immobilienmanagement als Element der selbstgesteuerten Universität. Bericht des Arbeitskreises "Immobilienmanagement" zur Jahrestagung der deutschen Universitätskanzler vom 25. bis 27. September 2002*. Halle.
- Kasper, Gisela; Gysler, Katja; Ruiz, Marcelo; Vogel, Bernd (2010a)**: *Flächenmanagement Universität Stuttgart. Methodik der Flächenbedarfsermittlung und Workflow-Beschreibung*. Berichtsteil C. Hannover: HIS: Projektbericht.
- Kasper, Gisela; Gysler, Katja; Ruiz, Marcelo; Vogel, Bernd (2010b)**: *Flächenmanagement Universität Stuttgart. Flächenmanagementkonzept*. Teil B des Endberichts. Hannover: HIS: Projektbericht.
- Kasper, Gisela; Gysler, Katja; Ruiz, Marcelo; Vogel, Bernd (2010c)**: *Flächenmanagement Universität Stuttgart. Ergebnisse der Flächenbedarfsplanung für alle Bemessungseinheiten*. Teil A. Hannover: HIS: Projektbericht.
- Kegelman, Jürgen (2007)**: *New Public Management: Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells*. Stadtforschung aktuell: Band 110, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1983)**: *Organisation*. 2. Aufl. in Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Kieser, Alfred** (Hrsg.) (1999): *Organisationstheorien*. 3. Aufl. in Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003)**: *Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kilner Planning (2010)**: *Space Assessment Models (SAMs). User Guide*. Hrsg. v. Association of University Directors of Estates (AUDE). Cambridge.
- King`s College London** (Hrsg.) (2011): *Equality and Diversity Summary as at 1/12/2011 for the academic year 2011/12*. Information Development and Analysis. London.
- King`s College London** (Hrsg.) (2013): *Profile*. London.
- King`s College London** (Hrsg.) (2013): *Estates & Facilities*. Green Book 2013/14. Investing in Strength - Managing Space Efficiently. London.
- Kischkel, Roland (2008)**: *Eckpunkte einer zukunftsfähigen Hochschulbaufinanzierung*. AG Liegenschaftsmanagement. Technische Universität Dortmund. Dortmund.
- Klauer, Alfred (2012)**: *Bauherrenschaft der Hochschulen*. Erfurt, 13.01.2012. E-Mail an Anja Kneiding.
- Koch, Sascha (2008)**: *Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie*. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 110–132.
- Koch, Sascha; Schemmann, Michael (2008)**: *Entstehungskontexte und Grundlegungen neo-institutionalistischer Organisationsanalyse*. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 20–27.
- König, Karsten (2009)**: *Steuerungsinstrumente auf der Ebene Land - Hochschule*. Länderstudie Baden-Württemberg. Unter Mitarbeit von Anja Franz. Arbeitskreis "Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen".

Anhang

- Kotermann, Holger (2005):** *Einsatz in Raumhandelsmodellen - Universität Rostock*. In: Weidner-Russell, Brigitte (Hrsg.): *Flächenbemessungsverfahren "Parametersteuerung"*. HIS, Hannover, S. 95-101.
- Kracht, Stefan (2006):** *Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich: Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau*. 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos.
- Krücken, Georg (2008):** *Die Transformation der Universität? Überlegungen zu den Effekten von Exzellenzprogrammen*. In: Hornbostel, Stefan; Simon, Dagmar; Heise, Saskia (Hrsg.): *Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen*. iFQ-Working Paper No. 4, S. 73–79.
- Krücken, Georg; Röbbken, Heinke (2008):** *Neo-institutionalistische Hochschulforschung*. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 326–346.
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina (2009):** *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations*. Discussion Papers. Hrsg. v. Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer. Speyer.
- Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt (2005):** *Bericht zu den Auswirkungen der Hochschulstrukturplanung in Sachsen-Anhalt auf die Bauplanung der Hochschulen*, Magdeburg.
- Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt (2005):** *Planen und Bauen: Verfügungsflächen und Flächenmanagement an den Hochschulen des Landes*, Magdeburg.
- Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt (2004):** *Hochschulstrukturplanung des Landes Sachsen-Anhalt unter Einbeziehung der Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen des Landes*, Magdeburg.
- Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt (2011):** *Zielvereinbarung 2011- 2013 zwischen dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*, Magdeburg, S. 1–26.
- Läpple, Dieter (1991):** *Essay über den Raum*. Für ein gesellschaftswissenschaftliches Raumkonzept. In: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): *Stadt und Raum. Soziologische Analysen*. Pfaffenweiler: Centaurus, S. 157–207.
- Land Baden-Württemberg (2007):** *Solidarpakt II. Vereinbarung des Landes Baden-Württemberg mit den Hochschulen und Berufsakademien des Landes Baden-Württemberg*, vom 02.03.2007. Stuttgart.
- Landesregierung Brandenburg, Brandenburgische Landesrektorenkonferenz (2004):** *Gemeinsame Erklärung. Hochschulpakt. Potsdam*.
- Landesregierung Brandenburg, Brandenburgische Landesrektorenkonferenz (2007):** *Zweite Gemeinsame Erklärung. Hochschulpakt II. Potsdam*.
- Landesregierung Hessen (2010):** *Hochschulpakt 2011-2015*. Zwischen der Landesregierung und den Hessischen Hochschulen. Wiesbaden.
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (2010):** *Rahmenvereinbarung zu den Zielvereinbarungen 2011-2013 zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt*, Magdeburg.

- Landesregierung Thüringen (2002):** *Rahmenvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Thüringer Hochschulen zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes.* Hochschul- und Zukunftspakt, Erfurt.
- Landtag Brandenburg (Hrsg.) (2009):** Globalhaushalte an den Hochschulen. *Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage Nr. 2718 des Abgeordneten Peer Jürgens Fraktion: DIE LINKE.* Landtagsdrucksache 4/7162.
- Landtag Rheinland-Pfalz (2008):** Gesetzesentwurf. *Landesgesetz zur Bildung eines Sondervermögens „Wissen schafft Zukunft II – Sonderfinanzierung“ (Drucksache 15/2419),* Mainz.
- Landtag von Sachsen-Anhalt (2011):** *Stenografischer Bericht über die 10. Sitzung am 06.10.2011,* Magdeburg.
- Landtag von Sachsen-Anhalt (2011):** *Entwurf eines Gesetzes zur Zusammenführung des staatlichen Hochbaus mit den immobilienbezogenen Aktivitäten des Landes (Drucksache 6/449).*
- Lanzendorf, Ute; Pasternack, Peer (2008):** Landeshochschulpolitiken. In: Hildebrandt, Achim; Wolf, Frieder (Hrsg.): *Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, S. 43–66.
- Leibniz Universität Hannover (Hrsg.) (2012):** *Zahlenspiegel 2012.* Statistische Daten der Leibniz Universität Hannover. Hannover (Berichte der Leibniz Universität Hannover, 8).
- Leilich, Catharina; Dieter Sadowski (2004):** *Interne Märkte in Hochschulen und ihre organisatorischen Voraussetzungen.* In: *Die Hochschule,* 2004, S. 63-73.
- Leszczensky, Michael; Orr, Dominic (2004):** *Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung.* Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern (Kurz-Information HIS, A2).Hannover.
- Leszczensky, Michael; Orr, Dominic; Schwarzenberger, Astrid; Weitz, Birgitta (2004):** *Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich.* Hrsg. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover (Band 162, 167).
- LHG Baden-Württemberg (2005):** Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, vom 01.01.2005, idF v. 01.04.2014 (GVBl. Gliederungsnr. 2230-1).
- LHO Brandenburg (1999):** *Landeshaushaltsordnung,* vom 21.04.1999, idF v. 19.12.2011 (GVBl.I/11, Nr. 35).
- LHO Hessen (1999):** *Hessische Landeshaushaltsordnung* vom 15.03.1999, idF v. 17.12.2007 (GVBl. I S. 908-910).
- LHO NRW (1999):** *Landeshaushaltsordnung NRW* vom 26.04.1999, idF v. 17.12.2009 (GV. NRW. S. 950).
- LHO Schleswig-Holstein (1971):** *Landeshaushaltsordnung Schleswig-Holstein (LHO)* vom 29.06.1971, idF v. 29.06.1992 (GVBl. Schl.-H. S. 381).
- LHO Thüringen (2000)** *Landeshaushaltsordnung* vom 19.09.2000, idF v. 31.01.2013 (GVBl. 1/2013 S. 23 f.).
- Lichtenauer, Gabi (2012):** *Bauherrenschaft der Hochschulen - Umfrage.* Saarbrücken, 12.01.2012. E-Mail an Anja Kneiding.
- Lindenstruth, Andreas (2011):** *Flächeneffiziente Nutzungskonzepte.* In: *Immobilien & Finanzierung,* 2011, Nr. 10, S. 318-319.

Anhang

- London Economics (2010):** *Model of Estate Costs (MEC)*. User Guide. Hrsg. v. Association of University Directors of Estates (AUDE).
- Löw, Martina (2001):** *Raumsoziologie*. 1. Aufl. in Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Löw, Martina; Steets, Silke; Stoetzer, Sergej (2008):** *Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie*. 2. Aufl. in Opladen, Farmington Hills: Budrich.
- Luhmann, Niklas (1974):** *Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie*. Berlin.
- Luhmann, Niklas (1987):** *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992):** *Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen*. In: Niklas Luhmann: Universität als Milieu. Kleine Schriften. (Hrsg.) Kieserling, André. Bielefeld: Haux, S. 74–79.
- Mahnke, Wolfgang (2012):** *Bauherrenschaft der Hochschulen - Umfrage*. Berlin, 12.01.2012. E-Mail an Anja Kneiding.
- MCEP Management Consulting AG Consult (2011):** *Konzept zur wirtschaftlichen und nutzerorientierten Optimierung des Immobilienmanagements des Landes Sachsen-Anhalt und Untersuchung von Verknüpfungsmöglichkeiten mit den Tätigkeitsfeldern der IB - "Immobilien 2020"* (28.04.2011).
- Mecklenburg-Vorpommern (2010):** *Unterrichtung durch die Landesregierung - Eckwerte der Hochschulentwicklung 2011 bis 2015* vom 12.05.2010, Drucksache 5/3453.
- LHG M-V (2011):** *Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern* (Landeshochschulgesetz -), idF v. 25.01.2011 (GVObI. M-V 2011, S. 18).
- Meier, Frank (2009):** *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, Folke (2009):** *Flächenmanagement in Hochschulen: Stand der Entwicklung*. In: Tegtmeier, Ralf; Gürtler, Volkhard (Hrsg.): *Forum Gebäudemanagement an Hochschulen. Dokumentation*. Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH, Hannover, S. 128-136.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (2008):** *Institutionalisierte Organisation. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie*. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 28–56.
- Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz (2004):** *Haushaltsrechtliche Vorschriften*. Mainz.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.) (2005):** *Bericht der LRK/MWK-Arbeitsgruppe "Sanierung des Gebäudebestands der Universitäten"*. Stuttgart.
- Mooij, D. (1990):** *Ruimtebehoefte model hoger beroepsonderwijs Nederland, o.O.*
- Müller, Ulrich; Ziegele, Frank (2003):** *Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein Westfalen. Erfahrungen und Zukunftsperspektiven*. Gütersloh: CHE (45).
- Müller-Böling, Detlef (2000):** *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Nickel, Sigrun (2007):** *Partizipatives Management von Universitäten : Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - staatliche Steuerung*. München, Mehring: Rainer Hampp Verlag.

- Nickel, Sigrun (2011):** *Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen.* In: Brüsemeister, Thomas (Hrsg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat (13), S. 123–144.
- Nickel, Sigrun (2012):** *Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen.* In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 279–291.
- Nickel, Sigrun; Ziegele, Frank (2008):** *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung.* Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur; KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG; PwC Deutsche Revision AG (2004):** *Bilanzierungsrichtlinie. Grundlagen der Buchführung für Hochschulen des Landes Niedersachsen*, 2. Aufl., o.O.
- NHG (2007):** Niedersächsisches Hochschulgesetz vom 26.02.2007, idF v. 17.11.2011 (Nds. GVBl. Nr. 28/2011 S. 422).
- Normenausschuss Bauwesen (NABau) (2008):** *DIN 18960 Nutzungskosten im Hochbau.* Hrsg. v. DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
- Ott, Claus; Schäfer, Hans-Bernd (Hrsg.) (1993):** *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts.* Beiträge zum 3. Travemünder Symposium zur ökonomischen Analyse des Rechts, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2005):** *Einführung eines Flächenmanagementmodells mit monetären Anreizen zur Steuerung einer verbesserten Flächennutzung.* Vorlage für den Senat am 19.10.2005. Vorgelegt vom Kanzler in Magdeburg, Magdeburg.
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Hrsg.) (2011):** *Jahrbuch 2011.* Magdeburg.
- Pasternack, Peer (2011):** *Fazit: Traditionelle Differenzen und neue Ähnlichkeiten.* Trends nach der Föderalismusreform. In: Pasternack, Peer (Hrsg.): Hochschulen nach der Föderalismusreform. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt, S. 340–353.
- Pasternack, Peer (Hrsg.) (2011):** *Hochschulen nach der Föderalismusreform.* Leipzig: Akademische Verlagsanstalt.
- Picot, Arnhold; Dietl, Helmut (1993):** *Neue Institutionenökonomie und Recht.* In: Ott, Claus; Schäfer, Hans-Bernd (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts. Beiträge zum 3. Travemünder Symposium zur ökonomischen Analyse des Rechts. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 306–330.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2008):** *Organisation.* Eine ökonomische Perspektive. 5. Aufl. in Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, Arnold; Helmut Dietl; Egon Franck (2012):** *Organisation: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht.* 6., völlig überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pierschke, Barbara (2004):** *Facility Management.* In: Schulte, Karl-Werner; Wolfgang Schäfers (Hrsg.): *Handbuch Corporate Real Estate Management.* 2., aktualisierte u. erw. Aufl., Immobilien Informationsverl. Köln: Rudolf Müller.
- Planungsausschuss für den Hochschulbau (2006):** *35. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 2006-2009.* Bonn.
- Pöll, Eleonore (2006):** *Immobilienmanagement auf Ebene der Länder - Derzeitige Situation, Entwicklung und Vorhaben.* In: Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang; Pöll, Eleo-

Anhang

- nore; Ammon, Markus (Hrsg.): Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. Handbuch. Köln: Müller, S. 205–226.
- Radau, Wiltrud Christine (2011):** *Berufungspraxis. Neue Entwicklungen und Trends*. In: Forschung und Lehre, 2011, S. 670–671.
- Reisz, Robert D.; Stock, Manfred (2011):** *Zusammenhänge zwischen Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung. Statistische Analysen*. In: Pasternack, Peer (Hrsg.): Hochschulen nach der Föderalismusreform. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt, S. 314–339.
- Ressel, Wolfram (2012):** *Entwicklungen der Universität Stuttgart*. 10-Punkte Programm, Pressemitteilung vom 06.06.2012. Stuttgart.
- Riese, Karina (2007):** *Kriterien zur Ressourcensteuerung an Hochschulen*. Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Ritter, Stephan; Weidner-Russell, Brigitte (2003):** *Raumhandelsmodelle : Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover: Kurzinformation Bau und Technik, 4.
- Ritter, Stephan; Strübel, Lisa (2003):** *Hochschulisches Liegenschafts- und Flächenmanagement in ausgewählten europäischen Ländern*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover: Hochschulplanung, Band 162.
- Ritter, Stephan; Hansel, Holger (2005):** *Projektbericht der Arbeitsgruppe Raumhandelsmodell. Monetäre Steuerung der Flächennutzung auf Grundlage der Bedarfsmessung "Parametersteuerung"*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover: Kurzinformation Bau und Technik, 6.
- Rüdiger, Ulrich; Universität Konstanz (Hrsg.) (2012):** *Jahresbericht 2011/2012*. Konstanz.
- Ruiz, Marcelo (2012):** *Flächensteuerung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung. Dokumentationsergebnisse Flächensteuerung an der OVG Universität Magdeburg*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover: HIS-Beratungsprojekt.
- Ruiz, Marcelo (2013):** *Verbundvorhaben Flächensteuerung. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Hochschule Harz, Hochschule Magdeburg-Stendal*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover: HIS: Projektbericht.
- Sächsischer Rechnungshof (2009):** *Jahresbericht 2009*. Leipzig.
- SächsHSG (2008):** *Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz – SächsHSG)*, vom 10.12.2008, idF v. 01.01.2012 (SächsGVBl. Jg. 2008 Bl.-Nr. 19 S. 900).
- SäHO (2001):** *Haushaltsordnung des Freistaates Sachsen (Sächsische Haushaltsordnung – SäHO)* vom 10.04.2001, idF v. 01.01.2011 (SächsGVBl. Jg. 2001Bl.-Nr. 5, S. 153).
- SächsHSG (2008):** *Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz)* vom 10.12.2008, idF v. 01.01.2011.
- Schedler, Kuno (2007):** *Public Management und Public Governance*. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 253–268.
- Schimank, Uwe (2001):** *Festgefahrene Gemischtwarenläden - Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen*. In: Stölting, Erhard; Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. LEVIATHAN, Zeitschrift für Sozialwissenschaft (20). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223–242.

- Schimank, Uwe (2007):** *Organisationstheorien*. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 200–211.
- Schimank, Uwe (2009):** *Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive*. In: Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: Rosch-Buch; Edition Sigma, S. 123–137.
- Schleswig-Holsteinischer Landtag (2010):** *Bericht der Landesregierung. Hochschulpolitisches Konzept der Landesregierung*. Antrag der CDU und FDP (Drucksache 17/882).
- Schmidt, Klaus-Helmut; Uwe Kleinbeck (2006):** *Führen mit Zielvereinbarung*. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.
- Schmidt, Thorsten (2007):** Werkstattbericht "Hochschul-Immobilien bauen" am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt. Vortrag zum CHE-Forum Immobilienmanagement am 26. April 2007, Bielefeld.
- Schnell & Partner (Hrsg.) (1999):** *Strukturelle Analyse und Entwicklungsplanung*. Schlußbericht. Visionen realistisch planen. Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt; Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, München.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011):** *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Auflage, 9. (Hrsg.), Oldenbourg: Wissenschaftsverlag, München.
- Schütz, Ulrich (1994):** *Projektentwicklung von Verwaltungsgebäuden*. Renningen-Malmsheim: expert-Verl.
- Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang; Pöll, Eleonore; Ammon, Markus (Hrsg.) (2006):** *Immobilienmanagement der öffentlichen Hand*. Handbuch. Köln: Müller.
- Schulz, Marita (2009a):** *Bei Anruf Büro! On-Demand-Büros bieten Flexibilität für unterschiedliche Geschäftsmodelle*. In: Facility Management, 2009a, Nr. 3, S. 30-32.
- Schulz, Marita (2009b):** *Leitfaden zur effizienten Büronutzung. Ungenutzte Büroflächen verursachen vermeidbare Kosten*. In: Facility Management, 2009b, Nr. 4, S. 34-35.
- Schwalgin, Ewald J. (2009):** *Das Mieter–Vermieter–Modell der Humboldt-Universität zu Berlin*. HIS Arbeitskreis "Nutzung und Bedarf", Berlin.
- Schwarzenberger, Astrid (2009):** *Steuerungsinstrumente auf der Ebene Land - Hochschule. Bericht zu Berlin*. In: Empfehlungen zur Gestaltung von Steuerungssystemen auf der Ebene Land/ Hochschule. Arbeitskreis "Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen". Gießen, S. 54–70.
- Simon, Hermann; Gathen, Andreas von der (2002):** *Das große Handbuch der Strategieinstrumente : Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung ; Benchmarking, Kompetenz-Mapping, Portfolio-Analyse, Marktsegmentierung, Szenario-Analyse, Balanced Scorecard und andere*. Frankfurt/Main u.a.: Campus Verl.
- Söder-Mahlmann, Joachim; Saller, Christian; Hanrath, Stephanie (2004):** *Entwicklung und Implementierung eines Flächenmanagement-Instruments für die Hochschulen des Landes Bremen*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Hannover.
- Söder-Mahlmann, Joachim; Weidner-Russell, Brigitte (2003):** *Stellung der Hochschulen im Liegenschaftsmanagement der Länder. Aktualisierter Sachstandsbericht*. Aktualisierter Sachstandsbericht. In: Kurzinformation Bau & Technik 5, Hrsg. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, Hannover.

Anhang

- Söder-Mahlmann, Joachim; Saller, Christian; Hanrath, Stephanie (2004):** *Entwicklung und Implementierung eines Flächenmanagement-Instruments für die Hochschulen des Landes Bremen*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover.
- Staehle, Wolfgang H. (1999):** *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad; Jörg Sydow, München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005):** *Schlüsselverzeichnis für die Hochschulstatistik*. (Personal- und Raumbestandserhebung), o.O.
- Stibbe, Jana; Stratmann, Friedrich; Söder-Mahlmann, Joachim (2012):** *Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten in den Ländern*. Sachstandsbericht. 9. Aufl. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover.
- Stichweh, Rudolf (2004):** *Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung*. Hrsg. v. Fakultät für Soziologie Universität Bielefeld. Institut für Weltgesellschaft. Bielefeld (Working Paper).
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2008):** *Leitlinien für die deregulierte Hochschule : Kodex guter Führung*. Hrsg.: Erhardt, Manfred; Meyer-Guckel, Volker; Winde, Matthias, Edition Stifterverband - Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege, Essen.
- Stock, Manfred (2004):** *Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht*. In: HoF Wittenberg (Hrsg.): *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* (1), S. 30–48.
- Stratmann, Friedrich (2001):** *Gebäudemanagement in Hochschulen – Kernkompetenzen und Outsourcing*. In: Weidner-Russell, Brigitte; Stratmann, Friedrich (Hrsg.): *Bedarfsplanung Gebäudemanagement*. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover, S. 17-21.
- Strauch, Thomas (2008):** *E-Kompetenzentwicklung im öffentlichen Hochschulraum - Herausforderung für zentrale Einrichtungen*. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* (2), S. 160–166.
- Strauss, A.; J. Corbin (1996):** *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim.
- Theiß, Fritz-Jürgen (2007):** *MIR - Chance für Frieden*. In: Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael (Hrsg.): *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover. Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen*. Hannover, S. 39–43.
- Thiessen, Peter (2013):** *Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates "zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020": Inhalt und kritische Bewertung im Hinblick auf das wissenschaftliche Bibliothekswesen*. In: *Perspektive Bibliothek* (2.1), S. 59–92.
- Thum, Volker (2012):** *Flächenmanagement bei Merck*. Workshop Flächenmanagement in Hochschulen, Weimar 2012.
- Thüringer Landesregierung (2007):** *Rahmenvereinbarung II zwischen Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes zur Sicherung der Leistungskraft und der Zukunftsfähigkeit der Thüringer Hochschulen*, Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2011a):** *Mittelverteilungsmodell. KLUG-Thüringen-2012. Kosten- und leistungsuntersetzte Gesamtfinanzierung*. Erfurt.

- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2011b):** Rahmenbedingungen III: Verlässliche Finanzierung und zukunftsfähige Strukturen für die Thüringer Hochschulen. Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2001):** *Thüringer Landeshochschulplan*. Erfurt.
- ThürHG (2006):** *Thüringer Hochschulgesetz* vom 21.12.2006, idF v. 01.04.2009, (GVBl. S. 601).
- Thüringer Kultusministerium (2007):** *Modell LUBOM-Thüringen-2008. Leistungs- und belastungsorientierte Verteilung und Zuweisung von Personalmitteln und Mitteln für Lehre und Forschung an die Hochschulen des Freistaats Thüringen*. Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2007):** *Zukunftsinitiative "Exzellentes Thüringen" für Hochschulen, Forschung und Innovation 2008 bis 2011*, Pressemitteilung vom 10.07.2007.
- Tiggemann, Ferdinand; Vieth, Markus (2006):** Fallstudie Nordrhein-Westfalen: Bau- und Liegenschaftsbetrieb. In: Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang; Pöll, Eleonore; Ammon, Markus (Hrsg.): *Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. Handbuch*. Köln: Müller, S. 227–245.
- Tondorf, Karin; Bahn Müller, Reinhard; Klages, Helmut (2002):** *Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen*. Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband 17, eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: Ed. Sigma.
- Trisl, Oliver; Vogel, Bernd (2001):** *Bauliche Entwicklungsplanung für die Natur- und Ingenieurwissenschaften der Technischen Universität Darmstadt*. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover.
- UG (2004):** *Universitätsgesetz* vom 23.06.2004, Saarland, idF v. 10.02.2010 (Amtsblatt 2004, S. 1782).
- Universität Bremen (2008):** Grundordnung der Universität Bremen vom 28.05.2008 idF v. 13.07.2011.
- Universität Bremen; Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen (2008):** *Zielvereinbarung 2007-2009*. Bremen.
- Universität Freiburg (2006):** *Grundordnung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.* vom 31.10.2006 (Amtliche Bekanntmachungen 37 (46), S. 258–270).
- Universität Hannover (2011):** Grundordnung der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover vom 23.05.2011 (Verköndungsblatt 9/2011, S. 1-6).
- Universität Mannheim (2006):** *Grundordnung der Universität Mannheim* vom 02. Mai 2006.
- Universitätsbauamt Stuttgart (Hrsg.) (1972):** *Universität Stuttgart. Entwicklung und Gesamtplanung*. Stuttgart.
- Universitätsbauamt Stuttgart (Hrsg.) (1977):** *Universität Stuttgart. Die neue Hochschulstadt Vaihingen*. Stuttgart.
- Universität Stuttgart (Hrsg.) (1990):** *Studie Uni - Bau 2000. Überarbeitete Fassung*. Unter Mitarbeit von Gerhard Drees und Ulrich Schütz. Institut für Baubetriebslehre. Stuttgart.
- Universität Stuttgart (Hrsg.) (2001):** *Ergänzende Gedanken zur baulichen Weiterentwicklung der Universität Stuttgart*. 2. Tischvorlage für das Rektorat der Universität Stuttgart am 21.05.2001. Unter Mitarbeit von Bernd Müller. Stuttgart.

Anhang

- Universität Stuttgart** (Hrsg.) (2005): *Sachstandsdarstellung zur Einführung CAFMUS. Grundzüge des Facility-Managements der Universität Stuttgart*. Stuttgart.
- Universität Stuttgart** (2006): *Grundordnung der Universität Stuttgart* vom 10.11.2006 idF v. 07.06.2010 (Amtliche Bekanntmachungen 8/2010).
- Universität Stuttgart** (Hrsg.) (2012): *Zahlenspiegel 2011*. Dezernat I Forschung und Hochschulkommunikation Abt. Berichtswesen. Stuttgart.
- Universitätsbauamt Stuttgart und Hohenheim** (2012): *Bauliche Entwicklung - Gesamtplan*. Stuttgart.
- Vsnu. vereniging van universiteiten** (Hrsg.) (2012): *Aantal ingeschreven studenten, naar universiteit. Alle opleidingen, hoofdinschrijving, ingeschreven per 1 oktober*. Den Haag.
- Vogel, Bernd; Scholz, Werner** (1997): *Wissenschaftliche Werkstätten an Hochschulen*. Hrsg. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover: Hochschulplanung 121.
- Vogel, Bernd; Cordes, Silke** (2005): *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen*. Organisation und Ressourcenplanung. Hrsg. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover: Hochschulplanung 179.
- Vogt, Thomas; Lauer, Felicia** (Hrsg.) (2006): *49. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten der Bundesrepublik Deutschland vom 28.-30.09.2006*. Mainz.
- Weert, Egbert de; Boezerooy, Patra** (2007): *Higher education in the Netherlands. Country report*. Hg. v. Center for Higher Education Policy Studies Universiteit Twente (CHEPS). Enschede.
- Weick, Karl E.** (1976): *Educational Organizations as loosely coupled Systems*. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1), S. 1–19.
- Weick, Karl E.** (2008): *Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme*. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 85–109.
- Weidner-Russell, Brigitte; Gerken, Horst; Lange, Ulrich; Thauer, Thomas** (1997): *Nutzungs- und Kostenflächenarten- Profile im Hochschulbereich*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover: Hochschulplanung 123.
- Weidner-Russell, Brigitte; Hanrath, Stephanie** (2004): *Neue Entwicklungen im hochschulischen Liegenschaftsmanagement der Länder*. Hrsg. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover: HIS Kurzinformation Bau und Technik, 1.
- Weidner-Russell, Brigitte; Senf, Matthias** (2001): *Zu den Flächen niedersächsischer Hochschulen*. Untersuchung aus Anlass der Errichtung eines integrierten Liegenschafts-, Bau- und Gebäudemanagements des Landes Niedersachsen. Auszug. Hrsg. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover: Hochschulplanung 154.
- Wentz, Martin** (Hrsg.) (1991): *Stadt-Räume, Die Zukunft des Städtischen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag (2).
- Werlen, Benno** (2009): *Geographie/ Sozialgeographie*. In: Stephan Günzel (Hrsg.): *Raumwissenschaften*. 1. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 142–158.
- Willke, Helmut** (2005): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 4. Aufl. Stuttgart: UTB/ UVK/ Lucius.
- Willke, Helmut** (2006): *Systemtheorie I: Grundlagen*. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 7. Aufl. Stuttgart: UTB/ UVK/ Lucius.

- Williamson, Oliver E. (1990):** *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus : Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Monika Streissler (aus d. Amerikan. übers.). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Winter, Martin (2004):** *Editorial*. In: HoF Wittenberg (Hrsg.): *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* (1), S. 1–11.
- Wintermantel, Margret (2006):** *Hochschulreform aus Sicht der Hochschulen*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (48), S. 8–13.
- Wissel, Carsten von (2007):** *Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland*. Bielefeld: Transcript (Science studies).
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2010a):** *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Lübeck.
- Wissenschaftsrat (2010b):** *Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem*. Köln: Moeker Merkur Druck GmbH.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2000):** *Empfehlungen zum 30. Rahmenplan für den Hochschulbau 2001 - 2004. Band 1. Allgemeiner Teil*. Köln.
- Wormser, Wolf-Eckhard (2012):** *Hochschulinterne Flächensteuerung an der TU Dresden*. Workshop: Flächenmanagement in Hochschulen. Weimar.
- Woyczyk, Rino; Rüdiger Schneider (2006):** *Büroimmobilien - Büroorganisation und Abwicklungsmodelle*. In: Falk, Bernd; Falk, Momme, Torsten (Hrsg.): *Handbuch - Gewerbe- und Spezialimmobilien*. Immobilien Informationsverlag, Köln 2006, S. 202-206.
- Wülbern, Kai (2007):** *Indikatoren gestützte Mittelvergabe an der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München*. In: Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael (Hrsg.): *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen*. Hannover, S. 61-64.
- Zahn, Bernd (2006):** *Fallstudie Hessen: Hessisches Immobilienmanagement*. In: Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang; Pöll, Eleonore; Ammon, Markus (Hrsg.): *Immobilienmanagement der öffentlichen Hand*. Handbuch, Köln, S. 247–259.
- Zechlin, Lothar (2012):** *Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der "unternehmerischen Hochschule"*. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian (Hrsg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 41–59.
- Zentralarchiv für Hochschulbau Stuttgart; Hochschul-Informations-System GmbH Hannover (Hrsg.) (1974):** *Handbuch der baubezogenen Bedarfsplanung*. Bemessung des Flächenbedarfs im Hochschulbereich. Mit einem Beiheft Tabellensätze. Stuttgart: Forum-Verlag.
- Zentralarchiv für Hochschulbau Stuttgart; Hochschul-Informations-System GmbH Hannover (Hrsg.) (1976):** *Handbuch der baubezogenen Bedarfsplanung*. Bemessung des Flächenbedarfs im Hochschulbereich. 1. Ergänzung zur Ausgabe 1974. Grobmessung II. Unter Mitarbeit von Brigitte Weidner-Russell. Stuttgart: Forum-Verlag.
- Zentralstelle für Bedarfsbemessung und Wirtschaftliches Bauen (ZBWB) (1998):** *Nutzungskatalog. Nutzungen, Merkmale, Kosten Teil 1*. Hrsg. v. Finanzministerium Baden-Württemberg, Freiburg.
- Ziegele, Frank (2001):** *Grundlagen und Merkmale eines neuen Modells der staatlichen Mittelvergabe in Hamburg*. „Fortentwicklung des Neuen Steuerungsmodells für das Jahr 2001“ (NSM 2001). Hrsg. v. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.

Anhang

Ziegele, Frank (2003a): *Grundüberlegungen zur Neugestaltung der staatlichen Steuerung der Universität des Saarlandes.* Arbeitspapier Nr. 48. Hrsg. v. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.

Ziegele, Frank (2003b): *Konzeption eines neuen Modells der staatlichen Mittelvergabe an den Hochschulen in Brandenburg.* Ergebnisbericht. Arbeitspapier Nr. 51. Hrsg. v. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.

Ziegele, Frank (2012): *Evaluierung des Modellversuchs Globalhaushalt an der TU Dresden.* Hrsg. v. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.

E Internetquellen

Arbeitskreis "Immobilienmanagement" der deutschen Universitätskanzler (2002):

Effizientes Immobilienmanagement als Element der selbstgesteuerten Universität. Bericht des Arbeitskreises "Immobilienmanagement" zur Jahrestagung der deutschen Universitätskanzler vom 25. bis 27. September 2002 in Halle. Mainz 2002, http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/Dateien/Bericht_immobilie_2002.pdf, Abruf vom: 05.10.2011.

Bauer, Horst (2009): *Flächenmanagement an der Leibniz Universität Hannover.* Forum Hochschulbau. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Hannover, 28.05.2009. http://www.his.de/publikation/seminar/Forum_Hochschulbau_052009/pdf/03_HISForumHSBau_09_TOP3.pdf, Abruf vom: 16.05.2013.

Bauer, Horst (2012): *Den Wandel managen.* Erfahrungen aus dem Gebäudemanagement. Forum Gebäudemanagement. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH. Hannover, 14.03.2012. http://www.his.de/publikation/seminar/Forum_Gebaeudemanagement_2012/pdf/02_HISForumGM_2012_Bauer.pdf, Abruf vom: 16.05.2013.

Bauhaus-Universität Weimar (2013): *Geschichte der Bauhaus-Universität Weimar.* <http://www.uni-weimar.de/de/universitaet/profil/portrait/geschichte/>, Abruf vom: 05.01.2014.

Bayerische Staatsregierung (2005/2006): *Errichtung des Staatsbetriebs "Immobilien Freistaat Bayern".* Art 9a HG. <http://www.immobilien.bayern.de/?li=grundlage&con=7&inf=7>, Abruf vom: 16.05.2013.

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2005): *Innovationsbündnis Hochschule 2008 zwischen den staatlichen Universitäten und Fachhochschulen und dem Freistaat Bayern zur Sicherung und Optimierung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschullandschaft.* <http://www.km.bayern.de/studenten/wissenschaftspolitik/innovationsbueundnis/innovationsbueundnis-2008.html>, Abruf vom: 03.01.2012.

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2008): *Innovationsbündnis Hochschule 2013,* <http://www.km.bayern.de/studenten/wissenschaftspolitik/innovationsbueundnis/innovationsbueundnis-2013.html>, Abruf vom: 03.01.2012.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (o. Jahr): *Ausbau der Hochschulen in Bayern.* <http://www.stmwfk.bayern.de/hochschule/hochschulpolitik/hochschulausbau/>, Abruf vom: 16.05.2013.

Bundesverfassungsgericht (1993): *Urteil vom 29.5.1973 zum Niedersächsischen Vorschaltgesetz. BVerfGE 35, 79 - Hochschul-Urteil.* <http://sorminiserv.unibe.ch:8080/tools/ainfo.exe?Command=ShowPrintVersion&Name=bv035079>, Abruf vom: 28.01.2014.

Der Senator für Bildung und Wissenschaft in Bremen (2007): *Wissenschaftsplan 2010 Bremen und Bremerhaven.* Wissenschaftsplan und Hochschulgesamtplan V für das Land Bremen 2007 bis 2010. Neufassung 2007 in Bremen. <http://www.hid.uni-bremen.de/files/wissenschaftsplan-2010.pdf>, Abruf vom: 24.05.2013.

Detmer, Hubert (2009): *Rechtsanspruch auf Bleibeverhandlung?* In: Forschung und Lehre, 2009, S. 912, <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2009/12-2009.pdf>, Abruf vom: 05.01.2012.

Anhang

Deutscher Hochschulverband (2012): *Wie laufen die Berufungsverhandlungen ab?*

http://www.academics.de/wissenschaft/wie_laufen_die_berufungsverhandlungen_ab_11317.html, Abruf vom: 05.01.2012.

Franke, Paul J. (2011): *Ausgangssituation und Zukunftsperspektiven für das Modular-System. Comeback des Zellenbüros?*

http://www.facility-management.de/artikel/fm_Comeback_des_Zellenbueros__1304567.html, Abruf vom: 06.11.2014.

Friedrich-Schiller-Universität Jena (2012): *Jahresbericht 2011.*

Friedrich-Schiller-Universität Jena. Jena 2012, <http://www.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/reaktoramt/Jahresberichte/Jahresbericht+2011.pdf>, Abruf vom: 17.01.2013.

Friedrich-Schiller-Universität Jena (2011): *Fakultäten.*

<http://www.uni-jena.de/fakultaeten.html>, Abruf vom: 28.11.2012.

Friedrich-Schiller-Universität Jena (2013): *Geschichte der Universität Jena.*

<http://www.uni-jena.de/Geschichte.html>, Aktualisierungsdatum: 28.01.2013, Abruf vom: 02.01.2014.

Griffith, George; David Hill (1996): *Space charging report.*

http://www.smg.ac.uk/supp_spacecharging.html, Abruf vom: 23.05.2011.

Hamburger Finanzbehörde (2012): *Haushaltsplan 2013/2014.* Einzelplan 3.2 - Behörde für Wissenschaft und Forschung in Hamburg.

<http://www.hamburg.de/contentblob/3540236/data/einzelplan-3-2.pdf>, Abruf vom: 02.07.2013.

Haase, Korinna (2009): *Methoden der Bedarfsplanung.* Vortrag am 28.05.2009 beim Forum Hochschulbau - Flächenmanagement. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH in Hannover.

http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Forum_Hochschulbau_052009/pdf/04_HISForum_HSBau_09_TOP4.pdf, Abruf vom 24.11.2014.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst: *Neue Bauten für die Hochschulen.*

http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=20d7187f1282ba0b6f78ba86a64c3508, Abruf vom: 27.11.2012.

HfM Weimar (2011): *Organigramm.*

<http://www.hfm-weimar.de/375/>, Aktualisierungsdatum: 04/2011, Abruf vom: 04.01.2014.

HfM Weimar (2014a): *Leitbild.*

<http://www.hfm-weimar.de/298/>, Abruf vom: 04.01.2014.

HfM Weimar (2014b): *Tradition seit 1872.*

<http://www.hfm-weimar.de/377/>, Abruf vom: 04.01.2014.

Hochschule Magdeburg-Stendal (o. J.a): *Campusplan Magdeburg.*

https://www.hs-magdeburg.de/fileadmin/user_upload/Grafiken/Campusplan/Campus_Standort_Magdeburg.jpg, Abruf vom: 13.06.2013.

Hochschule Magdeburg-Stendal (o. J.b): *Campusplan Stendal.*

https://www.hs-magdeburg.de/fileadmin/user_upload/Grafiken/Campusplan/Campus_Standort_Stendal.jpg, Abruf vom: 13.06.2014.

Hochschule Magdeburg-Stendal (o.J.c): *Fachbereiche.*

<https://www.hs-magdeburg.de/fachbereiche>, Abruf vom: 10.02.2014.

Hochschul-Informationen-System GmbH (2011): *Flächenmanagement.*

<http://www.his.de/abt3/ab32/index9?printversion=1>, Abruf vom: 04.10.2011.

- Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael (Hrsg.) (2007):** *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen*. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover. Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. Hannover, 22./23. November 2006. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS: Forum Hochschule). http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200704.pdf, Abruf vom: 24.05.2013.
- Jensen, Michael C.; William H. Meckling (1976):** *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. In: Journal of financial economics, 1976, S. 305-360, <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>, Abruf vom: 29.01.2013.
- Katholische Stiftungsfachhochschule München (2013a):** *Fachbereiche*. <http://www.ksfh.de/wir-ueber-uns/fachbereiche>, Abruf vom: 09.08.2013.
- Katholische Stiftungsfachhochschule München (2013b):** *Geschichte*. <http://www.ksfh.de/wir-ueber-uns/portraet/personen-und-geschichte/geschichte>, Abruf vom: 03.01.2014.
- Katholische Stiftungsfachhochschule München (2013c):** *Zahlen und Fakten*. <http://www.ksfh.de/wir-ueber-uns/portraet/zahlen-und-fakten>, Abruf vom: 09.08.2013.
- King`s College London (Hrsg.) (2009):** *College Timetable Policy*. http://www.kcl.ac.uk/college/policyzone/assets/files/teaching/College_Timetable_Policy.pdf, Abruf vom: 20.09.2013.
- Kühl, Stefan (2011):** *Zwangsorganisationen. Working Paper 2/2011*. http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-Kuehl-2_2011-Zwangsorganisation-Handbuchartikel-110223.pdf, Abruf vom: 19.01.2014.
- Kühl, Stefan (2007):** *Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten? Eine kleine Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten (Working Paper 1/2007)*. http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Paper1.2007-Von-der-Hochschulreform-zum-Veränderungsmanagement-von-Universitäten.pdf, Abruf vom: 19.11.2014.
- Lachmuth, Annemarie; Georgii, Harald; Borhanian, Sarab (2006):** *Föderalismusreform 2006. Grundgesetzänderung - Synopse. Dokumentation*. Deutscher Bundestag - Wissenschaftliche Dienste in Berlin. http://www.thueringer-landtag.de/imperia/md/content/landtag/gesetze/f__dealismusreform_2006.pdf, Abruf vom: 06.06.2013.
- Landesregierung Schleswig-Holstein (2009):** *Das Zielvereinbarungssystem in Schleswig-Holstein*. <http://www.schleswig-holstein.de/Wissenschaft/DE/Hochschulstrukturreform/ZielvereinbarungenHochschulvertrag/0901Zielvereinbarungssystem.html>, Abruf vom: 21.11.2014.
- Landesregierung Schleswig-Holstein (2011):** *Hochschulstrukturreform. Die Modernisierung im Überblick*. http://www.schleswig-holstein.de/Wissenschaft/DE/Hochschulstrukturreform/Hochschulgesetz/hochschulgesetz_node.html, Abruf vom: 03.01.2012.
- Land Niedersachsen (2005):** *Vertrag zwischen dem Land Niedersachsen, vertreten durch den Ministerpräsidenten, den Minister für Wissenschaft und Kultur und den Finanzminister und den niedersächsischen Hochschulen, vertreten durch die Präsidentinnen*

Anhang

und Präsidenten. Zukunftsvertrag I. Hannover.
www.mwk.niedersachsen.de/download/11340/Zukunftsvertrag, Abruf vom:
21.11.2014.

Land Niedersachsen (2010): *Zukunftsvertrag II. Vertrag zwischen dem Land Niedersachsen, vertreten durch den Ministerpräsidenten, die Minister für Wissenschaft und Kultur und den Finanzminister und den niedersächsischen Hochschulen, vertreten durch die Präsidentinnen und Präsidenten.*
www.mwk.niedersachsen.de/download/54595/Zukunftsvertrag_II.pdf, Abruf vom:
03.01.2012.

Lange, Nikolas; Felix Horch (2007): *Ressourcenallokation am Beispiel einer Technischen Fakultät.* In: Jaeger, Michael; Michael Leszczensky (Hrsg.): *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen.* Hannover 2007, http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200704.pdf, Abruf vom:
17.05.2011.

Mayring, Philipp (2001): *Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse.* In: Forum Qualitative Sozialforschung, 2001, Nr. 1, Bd. 2,
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2111>, Abruf vom:
01.02.2011.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz (o.J.): *Wissen schafft Zukunft.* <http://www.mbwk.rlp.de/wissenschaft/wissen-schafft-zukunft/>, Abruf vom 24.11.2014.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.): *Aus- und Neubau von Hochschulen.*
http://www.wissenschaft.nrw.de/hochschulen_und_forschung/hochschulen_nrw/Hochschulbau/ind, Abruf vom: 03.01.2012.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (o. Jahr): *Hochschulfinanzierung.* <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/hochschulen/hochschulfinanzierung>, Abruf vom: 15.05.2013.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.) (2011): *Hochschulfinanzierung.* <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/hochschulen/hochschulfinanzierung/>, zuletzt aktualisiert am 19.12.2011, Abruf vom: 16.05.2013.

Münch, Ursula Prof. Dr. (2008): *Politikverflechtung im kooperativen Föderalismus.* In: Informationen zur politischen Bildung (298).
http://www.bpb.de/publikationen/95J5UI,0,0,Politikverflechtung_im_kooperativen_F%F6deralismus.html, Abruf vom: 28.02.2012.

Newcastle University (2002): *Space management Guidelines for the H E Sector.* Newcastle University Space Management Project, 2002,
http://www.smg.ac.uk/supp_he.html, Abruf vom: 23.05.2011.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2003): *Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft des Landes Niedersachsen,* vom 25.07.2003.
http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6334&article_id=18342&psmand=19, Abruf vom: 20.11.2014.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2009): *Leitlinien des Landes zur Hochschulentwicklung in Niedersachsen gemäß § 1 Abs. 3 NHG für die Erarbeitung von Zielvereinbarungen 2010-2012 mit den Niedersächsischen Hochschulen.* Hannover. www.mwk.niedersachsen.de/download/86017, Abruf vom: 20.11.2014.

PS-Online (2012): *Globalhaushalte verbunden mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen*

stärken Uni und HTW. http://www.politik-saarland.de/index.php?site=artikel_direct&themeid=55&artid=281, Abruf vom: 30.07.2012.

Radau, Wiltrud Christine (2010): *Vom Ruf zur Professur*. 9. Emmy Noether-Jahrestreffen, Potsdam 2010, http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_magazin/wissenschaftliche_karriere/emmy_noether_treffen_10/ent_2010_workshop_vom_ruf_zur_professur.pdf, Abruf vom: 05.01.2012.

Rechnungshof Baden-Württemberg (Hrsg.) (2004): *Bauunterhalt und Sanierungsbedarf der Universitätsgebäude*. Az.: V - 1208Q09 - 03.12. Beratende Äußerung nach § 88 Abs. 2 LHO. http://archiv.baden-wuerttemberg.de/sixcms/media.php/971/20041104_BA_UniGeb.pdf, Abruf vom: 12.05.2014.

Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2005): *Dezentrale Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg - neue Impulse gewagt, nachhaltige Impulse gewonnen. Abschlussbericht Projekt Impulse 1998-2005*. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg 2005, http://www.zuv.uni-heidelberg.de/imperia/md/content/einrichtungen/zuv/finanzen_beschaffung/budgetierung/historie/abschlussbericht.pdf, Abruf vom: 23.11.2011.

RWTH Aachen (2012): *Zahlenspiegel 2011*. Aachen 2012, http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaacnrws, Abruf vom: 06.01.2013.

RWTH Aachen (2013): *Reputation*. http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/~eng/Reputation/, Aktualisierungsdatum: 04.09.2013, Abruf vom: 18.12.2013.

Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (o. J.): *Herzlich Willkommen beim Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsmanagement Sachsen-Anhalt. BLSA - Bau- und Liegenschaftsmanagement Sachsen-Anhalt*. <http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=blsa>, Abruf vom: 15.01.2013.

Space Management Group (2014a): www.smg.ac.uk/, Abruf vom: 25.04.2014.

Space Management Group (2014b): *About the UK HE Space Management Group (SMG)*. <http://www.smg.ac.uk/about.html>, Aktualisierungsdatum: 2013, Abruf vom: 15.02.2014.

Technische Universität Dresden (2012): *Statistischer Jahresbericht 2011*. Dresden 2012, http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/portrait/zahlen_und_fakten/stjb/StatJB2011.pdf, Abruf vom: 05.02.2013.

Technische Universität Dresden (2013a): *Zahlen und Fakten 2012/2013: Lehre, Forschung, Haushalt, Personal*. Dresden 2013a, http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/portrait/zahlen_und_fakten/daten/tud_2013_01_de.pdf, Abruf vom: 06.02.2013.

Technische Universität Dresden (2013b): *Die Bereiche und Fakultäten der TU Dresden*. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten, Aktualisierungsdatum: 28.10.2013, Abruf vom: 28.12.2013.

Technische Universität Dresden (2013c): *Exzellenz: Leitidee der Universitätsentwicklung*. <http://tu-dresden.de/exzellenz>, Aktualisierungsdatum: 17.12.2013, Abruf vom: 28.12.2013.

Technische Universität Dresden (2013d): *Forschung an der TU Dresden*. <http://tu-dresden.de/forschung>, Aktualisierungsdatum: 17.10.2013, Abruf vom: 28.12.2013.

Anhang

Technische Universität Dresden (2013e): *Wissen schafft Brücken.* http://tu-dresden.de/die_tu_dresden, Aktualisierungsdatum: 16.09.2013, Abruf vom: 28.12.2013.

Universität Erfurt (2012): *Jahresbericht 2011 der Universität Erfurt.* Universität Erfurt 2012, http://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/Universitaet/Praesidium/UE_Jahresbericht_2011.pdf, Abruf vom: 06.12.2012.

Universität Erfurt (2013a): *Fakultäten und Einrichtungen.* <http://www.uni-erfurt.de/uni/einrichtungen/>, Aktualisierungsdatum: 03.12.2013, Abruf vom: 16.01.2014.

Universität Erfurt (2013b): *Geschichte und Bauten.* <http://www.uni-erfurt.de/uni/portraet/geschichte/>, Aktualisierungsdatum: 15.11.2013, Abruf vom: 03.01.2014.

Universität Heidelberg (2012): *Jahresbericht 2011.* Universität Heidelberg, 2012, http://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/einrichtungen/rektorat/jahresbericht_2011.pdf, Abruf vom: 17.04.2013.

Universität Heidelberg (2013a): *Bau & Liegenschaften.* <http://www.zuv.uni-heidelberg.de/bau/index.html>, Aktualisierungsdatum: 13.12.2013 Abruf vom: 01.01.2014.

Universität Heidelberg (2013b): *Die Fakultäten.* <http://www.uni-heidelberg.de/fakultaeten/>, Aktualisierungsdatum: 31.07.2013 Abruf vom: 01.01.2014.

Universität Heidelberg (2013c): *Personal.* <http://www.uni-heidelberg.de/universitaet/statistik/personal.html>, Aktualisierungsdatum: 04.09.2013, Abruf vom: 01.01.2014.

Universität Heidelberg (2013d): *Sachgebiet Haushalt.* <http://www.zuv.uni-heidelberg.de/finanzen/haushalt/>, Aktualisierungsdatum: 29.10.2013 Abruf vom: 01.01.2014.

Universität Heidelberg (2013e): *Studierende und Wissenschaftlicher Nachwuchs.* <http://www.uni-heidelberg.de/universitaet/statistik/studierende.html>, Aktualisierungsdatum: 16.10.2013, Abruf vom: 01.01.2014.

Universität Heidelberg (2013f): *Über die Ruperto Carola.* <http://www.uni-heidelberg.de/universitaet/profil/>, Aktualisierungsdatum: 05.08.2013, Abruf vom: 01.01.2014

Universität Konstanz (2012): *Statistik über die Studierenden der Universität Konstanz. Studienjahr 2012/2013. I. Studienabschnitt (Wintersemester) Stichtag 31.10.2012.* <http://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/21132;jsessionid=0EC93997B712E209E83DA790B5561101>, Abruf vom 24.11.2014.

Universität Rostock (2012a): *Die Universität in Zahlen. Ausgabe 2012.* http://www.uni-rostock.de/fileadmin/UniHome/ZahlenFakten/UniRostock_in_Zahlen_deutsch.pdf, Abruf vom: 18.02.2013.

Universität Rostock (2012b): *Fakultäten.* <http://www.uni-rostock.de/fakultaeten/>, Aktualisierungsdatum: 12.11.2012, Abruf vom: 18.02.2013.

Universität Rostock (2013): *Referat 3.1 - Projektplanung und -koordination.* <http://www.uni-rostock.de/struktur/verwaltung/technik-bau-liegenschaften-d3/ref-31-projektplanung-und-koordination>, Abruf vom: 18.02.2013.

Universität Zürich (2012a): *Die Fakultäten der Universität Zürich.*

<http://www.uzh.ch/about/faculties.html>, Aktualisierungsdatum: 13.09.2012, Abruf vom: 05.01.2014.

Universität Zürich (2012b): *Die Universität Zürich.*

<http://www.uzh.ch/about/portrait/portrait.html>, Aktualisierungsdatum: 11.09.2012, Abruf vom: 05.01.2014.

Universität Zürich (2013a): *Die UZH in internationalen Rankings.*

<http://www.uzh.ch/about/portrait/rankings/uzhinrankings/internationale.html>, Aktualisierungsdatum: 03.10.2013, Abruf vom: 07.01.2014.

Universität Zürich (2009): *Lorbeeren.* <http://www.uzh.ch/news/info/lorbeeren/index.php>, Aktualisierungsdatum: 26.06.2009, Abruf vom: 07.01.2014.

Universität Zürich (2013b): *Nobelpreisträger.*

<http://www.uzh.ch/about/portrait/nobelpize.html>, Aktualisierungsdatum: 12.07.2012, Abruf vom: 07.01.2014.

Weber, Jürgen (2014): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Balanced Scorecard.*

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1856/balanced-scorecard-v7.html>, Abruf vom: 07.02.2014.

Weichselbaumer, Jürgen; Frank Ziegele (2001): *Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen. Erfahrungsbericht.* Technische Universität München, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, München, Gütersloh 2001, <http://www.che.de/downloads/AP28.pdf>, Abruf vom: 15.11.2011.

Wirtz, Sebastian (2013): *Rankingreport 2013 (1. Halbjahr): Nationale und internationale Hochschulrankings der Jahre 2006 - 2013.* Aachen 2013, http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaaaofvl, Abruf vom: 18.12.2013.

Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2013a): *Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Sachsen-Anhalt in Braunschweig.*

<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3231-13.pdf>, Abruf vom: 25.07.2013.

Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2013): *Anlage (Ausgangslagen der Hochschulen) zu den Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Sachsen-Anhalt in Braunschweig.*

<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3232-13.pdf>, Abruf vom: 25.07.2013.

Anhang

F Experteninterviews

Bauer, Horst; Haas, Ralph; Becker, Rebecka A. (24.04.2013): Dezernatsleitung Gebäudemanagement, Sachgebietsleitung Bau, Dezernat Gebäudemanagement, Sachbearbeiterin Flächenmanagement, Gottfried Leibniz-Universität Hannover, Interviewer: Schwanck, Anke; Ruiz, Marcelo, in Hannover am 24.04.2013..

Bäuerlein, Kai; Seitzer, Florian; Mauser, Annette (13.12.2013): Dezernatsleitung Technik und Bauten, Projektleitung Raumhandel, Mitarbeiterin Flächen- und Umbaumanagement, Universität Stuttgart, Interviewer: Ruiz, Marcelo, in Stuttgart am 13.12.2013.

Bäuerlein, Kai (25.04.2014): Dezernatsleitung Technik und Bauten, Interviewer: Marcelo Ruiz, Telefoninterview am 25.04.2014.

Golubowitsch, Gabriele; Aschhoff, Geva; Schweigert, Sofia (09.01.2013): Dezernatsleitung Facility Management, Abteilungsleitung Baumanagement, Sachgebietsleiterin Flächenmanagement, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Interviewer: Schwanck, Anke, in Aachen am 09.01.2013.

Göthe, Detlef; Günther, Adelheid (04.04.2012): Dezernatsleitung Technik und Bauplanung, Sachgebietsleiterin Bauliche Entwicklungsplanung und Liegenschaften, Abteilung Bau – und Liegenschaftsangelegenheiten, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Interviewer: Schwanck, Anke; Ruiz, Marcelo, in Magdeburg am 04.04.2012.

Gurk, Christine; Flohr, Ina; Kräher, Marion (05.06.2013): Servicezentrum Liegenschaften, Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar, Interviewer: Schwanck, Anke, in Weimar am 05.06.2013.

Hansel, Holger (09.01.2014): Directeur, Space Management and MIS, King's College London, Interviewer: Ruiz, Marcelo, Telefoninterview am 09.01.2014.

Hätscher, Udo; Strehl, Daniela (16.01.2013): Dezernatsleitung Liegenschaften und Technik, Mitarbeiterin Dezernat 4 - Liegenschaften und Technik, Sachgebietsmitarbeiterin CAFM/Dokumentation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Interviewer: Schwanck, Anke, in Jena am 16.01.2013.

Kohn, Uwe; Künne, Alrun; Quehl, Gudrun (03.06.2013): Dezernatsleitung Liegenschaften, Technik und Sicherheit; Dezernat Akademische Angelegenheiten, Technische Universität Dresden, Interviewer: Schwanck, Anke, in Dresden am 03.06.2013.

Kootstra, Folkert (30.11.2012): Abteilungsleitung Finanzen, University Tilburg, Interviewer: Ruiz, Marcelo, in Tilburg am 30.11.2012.

Kotermann, Holger (15.02.2013): Dezernatsleitung Technik, Bau und Liegenschaften Universität Rostock, Interviewer: Schwanck, Anke, in Rostock am 15.02.2013.

Lange, Detlef; Göthe, Detlef; Günther, Adelheid; Lukkien, Jan Fokko (22.04.2014): Dezernatsleitung Technik und Bauplanung, Sachgebietsleiterin Bauliche Entwicklungsplanung und Liegenschaften, Abteilung Bau – und Liegenschaftsangelegenheiten, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Dezernatsleitung Technik, Bau- und Liegenschaften, Hochschule Magdeburg-Stendal, Berater Stabsstelle Finanzen, Hanzehoogeschool Groningen, Interviewer: Ruiz, Marcelo in Magdeburg am 22.04.2014.

Lukkien, Jan Fokko (01.02.2012): Berater Stabsstelle Finanzen, Hanzehogeschool Groningen, Interviewer: Ruiz, Marcelo; Schwanck, Anke; Tyllilä, Silja, in Hannover am 01.02.2012.

- Müller-Siebers, Karl-Wilhelm (28.01.2013):** Präsident, Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover, Interviewer: Ruiz, Marcelo in Hannover am 28.01.2013.
- Neth, Tobias (11.03.2013):** Leitung Raumverwaltung, Sachgebiet 3 – Gebäudeservices, Abteilung VII - Facility Management, Universität Konstanz, Interviewer: Anke Schwanck, Marcelo Ruiz; in Konstanz am 11.03.2013.
- Planert, Sibylle; Lange, Detlef (25.09.2013):** Dezernatsleitung IV, Technik, Bau- und Liegenschaften, Controlling, Hochschule Magdeburg-Stendal, Interviewer: Ruiz, Marcelo, in Magdeburg am 25.09.2013.
- Saller, Christian (29.11.2011):** Bereich Strategische Planung; Abteilung Bauten und Räume Universität Zürich, Interviewer: Ruiz, Marcelo; Schwanck, Anke; Tyllilä, Silja, in Zürich am 29.11.2011.
- Schellhardt, Christian; Schäfer, Martin (08.11.2012):** Stabsstelle Planung, Controlling, Berichtswesen; Innere Verwaltung, Bau und Liegenschaften, Interviewer: Schwanck, Anke, in Erfurt am 08.11.2012.
- Schmitt, Rüdiger (Interview am 14.11.2013):** Kanzleramt, Entwicklungsplanung - Interviewer: Anke Schwanck; in Weimar am 14.11.2013.
- Sommerschuh, Nicole; Matt, Alexander; Egger, Arne (15.05.2013):** Dezernatsleitung Planung, Bau und Sicherheit; Leiter Abteilung Bau und Liegenschaften, Belegungskonzeption und Masterplanungen, Interviewer: Schwanck, Anke; Ruiz, Marcelo, in Heidelberg am 15.05.2013.
- Stadler, Wolfram (13.08.2013):** Leiter Zentrale Dienste, Interviewer: Schwanck, Anke, in München am 13.08.2013.