ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Alfen, Hans Wilhelm (Ed.); Schwanck, Anke (Ed.)

Book

Flächenmanagement in Hochschulen: Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung

Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 18

Provided in Cooperation with:
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Bauhaus-Universität Weimar

Suggested Citation: Alfen, Hans Wilhelm (Ed.); Schwanck, Anke (Ed.) (2013) : Flächenmanagement in Hochschulen: Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung, Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 18, ISBN 978-3-86068-503-7, Verlag der Bauhaus-Universität, Weimar, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:wim2-20130819-20071

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/81308

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

18

Flächenmanagement in Hochschulen

›Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung‹

Hans Wilhelm Alfen (Hrsg.)
Anke Schwanck (Hrsg.)

Schriftenreihe der Professur
Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

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

Bauhaus-Universität Weimar

Flächenmanagement in Hochschulen

Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung

Dokumentation zur Veranstaltung der Bauhaus-Universität Weimar,
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen am 19.11.2012 in Weimar

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Dipl.-Ing., Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Anke Schwanck

IMPRESSUM
Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

Herausgeber der Schriftenreihe
© Bauhaus-Universität Weimar
Fakultät Bauingenieurwesen
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
Univ.-Prof. Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Marienstraße 7A
D-99423 Weimar
Tel.: (+49) 03643/584592
E-Mail: wilhelm.alfen@bauing.uni-weimar.de

Herausgeber Band 18
Univ.-Prof. Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Dipl.-Ing., Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Anke Schwanck

Bezugsmöglichkeit
Verlag der Bauhaus-Universität Weimar
Fax: (+49) 03643/581156
E-Mail: verlag@uni-weimar.de

Umschlaggestaltung
Christian Mohr

Druck
docupoint Magdeburg GmbH

ISBN
978-3-86068-503-7

Diese Veröffentlichung steht als Volltext im Online-Publikations-System der Bauhaus-Universität Weimar unter folgender URN zur Verfügung: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:wim2-20130819-20071.

Vorwort

Die Publikation dokumentiert die Beiträge des Workshops „Flächenmanagement in Hochschulen“ der Bauhaus-Universität Weimar, Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, vom 19.11.2012. Insbesondere für Akteure aus Lehre, Forschung, Hochschulverwaltung, Bau- und Liegenschaftsverwaltungen sowie Politik bieten die wiedergegebenen Vorträge theoretische und praktische Anregungen für das Vorgehen bei der Steuerung hochschulinterner Flächen.

Dokumentiert werden unterschiedliche Modi zur Steuerung der Flächenressourcen. Ziel ist es dabei, die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen aufzuzeigen, von denen das Flächenmanagement abhängig ist. Mit der Auswertung einer deutschlandweiten Hochschulbefragung zum Flächenmanagement wird der Status quo hochschulinterner Flächensteuerung nachgezeichnet. Es wird zuerst ein Überblick gegeben, welche Ansätze zur Optimierung der Flächensteuerung von Hochschulen möglich sind. Hochschulvertreter von zwei staatlichen und einer privaten Hochschule stellten praktizierte Handlungsansätze für einen ressourcenschonenden Umgang mit Flächen vor und arbeiteten die aus ihrer Sicht Erfolg versprechenden Steuerungsaspekte heraus. Zusätzliche Diskussionsimpulse für die Flächensteuerung an Hochschulen bieten die Dokumentationen von Praxisbeispielen aus anderen Bereichen. Es werden das Vorgehen bei der Flächensteuerung eines Chemie- und Pharmakonzerns mit umfangreichen eigenen Forschungsaktivitäten sowie Flächenoptimierungsmaßnahmen bei Büroflächen der öffentlichen Verwaltung vorgestellt.

Dieser Workshop fand im thematischen Kontext des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes „Allokation und Flächensteuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) statt, bei dem die Bauhaus-Universität Weimar und die Hochschul-Informations-System GmbH Forschungspartner sind. Die Beträge dieser Referenten werden als Dokumentation der ersten Forschungsergebnisse in der vorliegenden Publikation detaillierter wiedergegeben.

Neben dieser Publikation werden die Bauhaus-Universität Weimar, Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, und die Hochschul-Informations-System GmbH zum Thema hochschulinternes Flächenmanagement nach Abschluss des gemeinsamen Forschungsprojektes FLHO einen gemeinsamen Forschungsbericht veröffentlichen. Darin werden u.a. Möglichkeiten zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen und ihre praktische Erprobung dokumentiert werden.

Weimar, im August 2013

Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen
Anke Schwanck

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis II
Workshopprogramm IV

1 EINFÜHRUNG UND BEGRÜSSUNG 1

1.1 Vorstellung 1

1.2 Hintergrund und Anlass für Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ 1

1.3 Zielsetzung für Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ 2

1.4 Zielsetzung für den Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 2

2 RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS FLÄCHENMANAGEMENT 9

2.1 Ressourcenknappheit 9

2.2 Die Neue Institutionenökonomie als Perspektive auf die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen 11

2.3 Modernisierung und Autonomie im Hochschulbau 13

2.4 Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz 14

2.4.1 Verdichtung der Verfügungsrechte 15

2.4.2 Ansätze zur Überwindung der Agenturproblematik 16

2.4.2.1 Direkte Verhaltenssteuerung 16

2.4.2.2 Ergebnisbeteiligung 17

2.4.2.3 Verbesserung der Informationssysteme 20

2.5 Institutionen und hochschulinterne Flächensteuerung 23

2.6 Fazit 26

3 ERGEBNISSE DER DEUTSCHLANDWEITEN UMFRAGE „HOCHSCHULEN – WIE WERDEN FLÄCHEN GESTEUERT?“ 39

3.1 Einleitung 39

3.2 Rücklauf 39

3.3 Hochschuldaten 40

3.4 Gründe für die hochschulinterne Flächensteuerung 42

3.5 Instrumente und Verfahren der hochschulinternen Flächensteuerung 46

3.6 Zusammenfassung und Fazit 49

4 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLE 57

4.1 Hintergrund 57

4.2 Unterstützende Instrumente 58

4.3 Gängige Verfahren der Flächensteuerung in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung 59

4.4 Typologie der bestehenden hochschulspezifischen, internen Flächensteuerungsverfahren 60

4.5 Hierarchische Flächensteuerung 61

4.6 Marktorientierte Flächensteuerung 61

4.6.1 Bonus-Malus-Modell 61

4.6.2 Mieter-Vermieter-Modell 64

4.6.3 Flächenmarkt 67

4.7 Kooperative Flächensteuerung 68

4.7.1 Flächenverteilung in Gremien 68

4.7.2 Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen 68

4.7.3 Mehrfachnutzungen 71

4.7.4 Flächenpoolkonzepte 71

4.7.5 Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen 72

4.8 Gestaltung eines Flächensteuerungsmodells 73

4.9 Fazit 75

5 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT DRESDEN 87

6 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN 97

7 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER PRIVATEN FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER 111

8 FLÄCHENREDUZIERUNG IM BEZIRKSAMT SPANDAU – EIN SPÜRBARER BEITRAG ZUR HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG 117

9 FLÄCHENMANAGEMENT BEI MERCK 127

Workshopprogramm

19.11.2013, Bauhaus-Universität Weimar

10:30 – 10:40 Uhr	**Begrüßung** Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus-Universität Weimar
10:40 – 11:00 Uhr	**Rahmenbedingungen für das Flächenmanagement** Marcelo Ruiz, HIS Hochschul-Informations-System GmbH
11:00 – 11:20 Uhr	**Ergebnisse der deutschlandweiten Umfrage „Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert?“** Silja Tyllilä, HIS Hochschul-Informations-System GmbH
11:20 – 11:40 Uhr	**Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle** Anke Schwanck, Bauhaus-Universität Weimar
11:40 – 12:00 Uhr	**Fragen und Diskussion** Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus-Universität Weimar
12:00 – 13:20 Uhr	**Mittagspause**
13:20 – 13:40 Uhr	**Hochschulinterne Flächensteuerung an der Technischen Universität Dresden** Wolf-Eckhard Wormser, Technische Universität Dresden
13:40 – 14:00 Uhr	**Hochschulinterne Flächensteuerung an der Freien Universität Berlin** Thilo Amstein und Dr. Andreas K. Schmidt, Freie Universität Berlin
14:00 – 14:20 Uhr	**Hochschulinterne Flächensteuerung an der privaten Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover** Prof. Dr. Karl-Wilhelm Müller-Siebers, Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover
14:20 – 14:40 Uhr	**Fragen und Diskussion** Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus-Universität Weimar
14:40 – 15:00 Uhr	**Kaffeepause**
15:00 – 15:20 Uhr	**Flächenreduzierung im Bezirksamt Spandau – ein spürbarer Beitrag zur Haushaltskonsolidierung** Michael Marchionini, ReCoTech GmbH
15:20 – 15:40 Uhr	**Flächenmanagement bei der Merck KGaA** Volker Thum, Merck KGaA
15:40 – 16:00 Uhr	**Fragen und Abschlussdiskussion** Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus-Universität Weimar

1 EINFÜHRUNG UND BEGRÜSSUNG

Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen,

Leiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen an der Fakultät Bauingenieurwesen der Bauhaus-Universität Weimar

1.1 Vorstellung

Als Leiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen und des Internationalen Netzwerkes Knowledge Center @ Weimar begrüßt Prof. Dr. Hans Wilhelm Alfen die Workshopteilnehmer. An der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen werden insbesondere Forschungsprojekte zu Themen aus den drei Gebieten Bauwirtschaft, Immobilien und Infrastruktur sowie zu zugehörigen Querschnittsthemen behandelt. Der Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ gliedert sich in den Forschungsbereich Immobilien sowie in die Unterbereiche Public Real Estate Management und Facility Management ein.

Thematischer Kontext des Workshops „Flächenmanagement in Hochschulen“ bildet das laufende Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO), das die Bauhaus-Universität Weimar, Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, sowie die Hochschul-Informations-System GmbH, Abteilung Bauliche Hochschulentwicklung in einer Forschungskooperation gemeinsam bearbeiten. Gefördert wird dieses Forschungsprojekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Themenfeld „Wissenschaftsökonomie“.

Inhaltlich knüpft das Forschungsprojekt FLHO an das im Zeitraum 2006 bis 2008 ebenfalls gemeinsam durchgeführte Forschungsprojekt „Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen“ (LEMA) an. Fördermittelgeber für dieses Projekt war das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) im Rahmen der Forschungsinitiative „Zukunft Bau".

1.2 Hintergrund und Anlass für Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“

Im Zuge der Reformbewegungen der letzten Jahre haben staatliche Hochschulen in Deutschland an Autonomie hinzugewonnen. Zunehmend beschränken sich die Bundesländer auf eine Globalsteuerung der Hochschulen. Damit erhalten die Hochschulen ihre Zuweisungen ohne enge Zweckbindung, so dass höhere Gestaltungsspielräume zur Ressourcenallokation entstanden sind.

Die Ressourcen sind an allen Hochschulen in der Regel eng limitiert und müssen deshalb effizient für die hochschulischen Ziele eingesetzt werden. Fläche ist nach dem Personal die kostenintensivste Ressource, deren Größe und Qualität die Leistungsfähigkeit und das Niveau von Lehre und Forschung entscheiden mit beeinflussen. Damit Hochschulen die knappe Ressource optimal einsetzen können, sind interne Steuerungsmaßnahmen notwendig.

1.3 Zielsetzung für Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“

Projektziel ist die Entwicklung von Modellen zur Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen sowie ihre praktische Erprobung. Die Flächensteuerungsmodelle sollen dazu beitragen, die Flächennutzung entsprechend der hochschulinternen Anforderungen zu optimieren. Den Hochschulen sollen Wege aufgezeigt werden, wie eine bedarfsgerechte, faire und transparente Flächenverteilung möglich ist. Ziel ist ebenso, über wirksame Steuerungsmechanismen die Flexibilität und die Auslastung der Räume zu steigern, die zudem den besonderen Anforderungen aus dem Lehr- und Forschungsbetrieb gerecht werden. Diskutiert werden sollen ebenso die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen, von denen das Flächenmanagement an Hochschulen abhängig ist.

Für die Hochschulen sollen im Ergebnis konkrete Handlungsempfehlungen für die Flächensteuerung sowie Handlungsempfehlungen für die Anpassungen von Flächenmanagementkonzepten formuliert werden.

1.4 Zielsetzung für den Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“

Ziel des Workshops ist es, hochschulinterne Steuerungsmodelle von Flächenressourcen vorzustellen und mit Akteuren aus der Lehre, der Forschung, der Hochschulverwaltung, von Bau- und Liegenschaftsverwaltung sowie der Politik zu diskutieren.

In einem ersten Teil wird der Status quo aufgezeigt. Dazu gehören zunächst die Rahmenbedingungen für das Flächenmanagement, von denen das Flächenmanagement abhängig ist. Die Schilderung des gegenwertigen Standes zum Flächenmanagement erfolgt auf Grundlage der Auswertung einer deutschlandweiten Hochschulbefragung. Es wird eine Übersicht gegeben, welche Möglichkeiten zur Steuerung der Hochschulflächen möglich sind.

Konkretisiert werden die theoretischen Ausführungen des ersten Teils durch die Praxisberichte der Vertreterzweier staatlicher und einer privaten Hochschule im zweiten Teil des Workshops.

Mit der Vorstellung des Vorgehens eines Chemie- und Pharmakonzerns mit umfangreichen eigenen Forschungsaktivitäten einerseits sowie der erfolgreichen Maßnahmen zur Flächenoptimierung von Büroflächen in der öffentlichen Verwaltung andererseits werden im dritten Teil zusätzliche Impulse für die Diskussion über Flächensteuerung an Hochschulen gegeben.

Workshop
Flächenmanagement in Hochschulen
19.11.2012, Bauhaus-Universität Weimar

Begrüßung

Univ. Prof. Dr.-Ing, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Leiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
Bauhaus-Universität Weimar
Wilhelm.Alfen@bauing.uni-weimar.de

Forschungskontext

Themenfeld: „Wissenschaftsökonomie"

Forschungsprojekt: „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen" (FLHO)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Agenda

Begrüßung

1. Vorstellung
2. Hintergrund und Anlass für Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen" (FLHO)
3. Zielsetzung für Forschungsprojekt FLHO
4. Zielsetzung für heutigen Workshop

1. Vorstellung

Lehre/Forschung — Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen

Internationales Netzwerk — Knowledge Center @ Weimar

1. Vorstellung

Forschungsgebiete Professur BWL im Bauwesen

1. Vorstellung

Thematischer Kontext für heutigen Workshop
Forschungsprojekt:
„Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Forschungszeitraum: 06/2011 – 05/2014

Bauhaus-Universität Weimar
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
www.bwlbau.de

Hochschul-Informations-System GmbH
Bauliche Hochschulentwicklung
www.his.de/abt3/ab32

1. Vorstellung

Bisherige Zusammenarbeit – thematische Anknüpfung:

Forschungsprojekt:
„Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen“ (LEMA)

Fördermittelgeber:
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) im Rahmen der Forschungsinitiative "Zukunft Bau"

Zeitraum: 2006 – 2008

Forschungsbericht:
Alfen, Hans Wilhelm; Fischer, Katrin; Schwanck, Anke; Kiesewetter, Frank; Steinmetz, Freia; Gürtler, Volkhard: **„Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen“,** in: Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, Band Nr. 4; Verlag der Bauhaus-Universität Weimar, Forschungsbericht, Weimar, 2008. (ISBN 978-3-86068-341-5)
Volltext: http://e-pub.uni-weimar.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/1291

2. Hintergrund und Anlass für Forschungsprojekt FLHO

Veränderte Rahmenbedingungen für die Hochschulen

- Übertragung der Hochschulbaufinanzierung vom Bund auf die Länder
- Bundesländer beschränken sich zunehmend auf Globalsteuerung
- Verlagerung der Ressourcenverantwortung in Hochschule

→ **Implementierung interner Steuerungsmechanismen**

Ressourcenoptimierung

- limitierte finanzielle Mittel
- knappe und umkämpfte Flächenressourcen
- Lehre und Forschung abhängig von Qualität und Größe der Flächenressourcen

→ **Gewährleistung wirtschaftlicher Ressourceneinsatz**

Integration hochschulinterner Flächensteuerungsmodelle

3. Zielsetzung für Forschungsprojekt FLHO

Hochschulinterne Steuerungsmodelle von Flächenressourcen:

- Optimierung der Flächennutzung
- Bedarfsgerechte, faire und transparente Flächenverteilung
- Steigerung von Flexibilität und Auslastung
- Berücksichtigung der besonderen Anforderungen bei Hochschulen

→ **Entwicklung hochschulspezifischer, interner Flächensteuerungsmodelle**

→ **Entwicklung hochschulspezifischer, praxistauglicher FLM-Implementierungskonzepte**

→ **Handlungsempfehlungen für Flächensteuerung**
→ **Handlungsempfehlungen für Anpassungen von FLM-Konzepten**

4. Zielsetzung für heutigen Workshop

Hochschulinterne Steuerungsmodelle von Flächenressourcen:

Status quo:

- Rahmenbedingungen für das Flächenmanagement
- Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle

Erfahrungsberichte:

- 2 staatliche Hochschulen
- private Hochschule

Impulse aus anderen Bereichen:

- Technologiekonzern
- Öffentliche Verwaltung

Diskussion mit Referenten und Teilnehmer

Interessante Vorträge und Diskussionen!

Heutige Vorträge abrufbar:

http://www.uni-weimar.de/cms/bauing/organisation/bwl-im-bauwesen/forschung/forschungsprojekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen.html

Aktuelle Informationen zum Forschungsprojekt FLHO „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen":

http://www.uni-weimar.de/cms/bauing/organisation/bwl-im-bauwesen/forschung/forschungsprojekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen.html

http://www.his.de/abt3/ab32/allokation

Univ. Prof. Dr.-Ing, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen
Leiter der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
Bauhaus-Universität Weimar
Wilhelm.Alfen@bauing.uni-weimar.de
03643-584592

2 RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS FLÄCHENMANAGEMENT

Marcelo Ruiz,

wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Bauliche Hochschulentwicklung in der Abteilung Hochschulentwicklung der HIS Hochschul-Informations-System GmbH

2.1 Ressourcenknappheit

Wenn die chronische Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen nicht nur eine politische Formel ist, dann müssen sowohl auf der politischen Ebene für eine angemessene Ressourcenausstattung eingetreten als auch die vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden[1]. Zwar zählt die Versorgung der Hochschulen mit geeigneten Flächen nicht zu den Kernprozessen des Wissenschaftsbetriebs. Trotzdem machen die Flächenkosten den zweitgrößten Kostenblock nach den Personal- und vor den Sachkosten aus[2], so dass ihre effiziente Allokation eine offensichtliche Aufgabe ist, um Forschung und Lehre keine unnötigen Lasten ans Bein zu binden.

Der effiziente Einsatz der Flächenressourcen wird allerdings erschwert, weil die klassische Organisation des Liegenschaftsmanagements im deutschen Hochschulbereich (und in den meisten Ländern immer noch die vorherrschende) die Verantwortung für die Sanierung und den Bau der Gebäude in der Zuständigkeit der Länder von der Zuständigkeit für die Bewirtschaftung abtrennt[3], die bei den Hochschulen liegt. Die Hochschulen nutzen die Gebäude kostenlos und erhalten zusätzliche Mittel für die Bewirtschaftung der Gebäude (Heizung, Reinigung etc.).

Ein weiteres einen effizienten Mitteleinsatz erschwerendes Organisationproblem der Hochschulen, insbesondere der älteren Universitäten, ist es, dass sie in viele kleine „Fürstentümer“ zerfallen, in denen einflussreiche Lehrstuhlinhaber um eine möglichst große Ressourcenausstattung kämpfen. Das Problem ist bekannt und seine Überwindung wird in der Hochschulforschung auch unter dem Stichwort der ‚Organisationswerdung‘ diskutiert. Das, was unter dieser „egoistischen Perspektive“ auf der Strecke bleibt, ist die Gesamtschau auf die Flächenausstattung der Hochschule. Diese zeigt mitunter keine ausgewogene Verteilung der Flächen auf die Fakultäten oder Institute, sondern produziert beispielsweise den bekannten Fall, dass junge aufstrebende

---

[1] Vgl. zuletzt die Begründung für den Beschluss der Hochschulrektorenkonferenz vom 11.06.2013. Dort heißt es: „Die Hochschulen sind seit nunmehr nahezu 20 Jahren einer Stagnation ihrer Grundfinanzierung ausgesetzt. Mittelsteigerungen sind alleine im Bereich der Drittmittel zu verzeichnen. Defizite im Bereich des Grundhaushaltes, die durch steigende Studierendenzahlen und die Entwicklung der Betriebskosten erzeugt werden, können so nicht kompensiert werden“, Hochschulrektorenkonferenz HRK (2013), S. 2f.

[2] Vgl. Rotermund et al. (2011).

[3] Ausführlich zu den verschiedenen Facetten des hochschulischen Liegenschaftsmanagements Alfen et al. (2008) und HIS/Stibbe (2013)

Professuren keine Möglichkeiten zur Expansion haben, weil die alteingesessenen Lehrstühle und Institute nicht von ihren Flächen abrücken.

Ebenfalls unberücksichtigt bleibt die Erkenntnis, dass die Errichtungskosten lediglich 10 bis 20 Prozent der gesamten Kosten ausmachen, die im Lebenszyklus einer Immobilie anfallen[4]. In mehreren Bundesländern wurden die investiven Zuschüsse für Baumanagementaufgaben (Nutzungsanpassungen, kleine Baumaßnahmen) eingefroren, so dass sich einige Hochschulen gewaltige Erblasten aufbürden, wenn sie angesichts gestiegener (Energie)Preise Neubauten beim Land beantragen. In der Realität klaffen bei einigen Hochschulen bereits mehrere Millionen Euro große Löcher zwischen den Investitionskostenzuschüssen auf der einen und den tatsächlichen Kosten auf der anderen Seite. Diese Löcher müssen dann im Zuge einer Querfinanzierung von den eigentlich für Forschung und Lehre vorgesehenen Mitteln abgezogen werden. Sicherlich tragen drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte auch ihren Teil zur Finanzierung der Unterbringungskosten bei.

Insgesamt stellt sich heute die Frage, ob sich Hochschulen die zu unterhaltenden Flächen leisten können oder ob die Ressourcen nicht sinnvoller in andere Bereiche fließen sollten. Instrumente, um diese Fragestellung in der Hochschule entscheidungsrelevant beantworten zu können, wie z. B. eine Kosten- und Leistungsrechnung oder Auslastungsuntersuchungen der Flächen verfügen aber noch über keine Tradition an deutschen Hochschulen, so dass die Einstellung gegenüber Hochschulflächen oftmals davon geprägt ist, dass diese kostenlos vom Ministerium zur Verfügung gestellt werden.

Abgesehen von Strategien zur Optimierung der Bewirtschaftung werden in Deutschland bereits seit der Jahrtausendwende unterschiedliche Formen gezielten Flächenmanagements diskutiert. Im vorliegenden Kontext wird unter hochschulinternem Flächenmanagement „[...] eine Führungsaufgabe in der Verantwortung der Hochschulleitung [verstanden] und beinhaltet die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle der in Hochschulen verfügbaren Räumlichkeiten im Hinblick auf ihre Nutzung und Verwertung, mit dem Ziel, den spezifischen Anforderungsprofilen aus Lehre und Forschung bestmöglich zu entsprechen und dieses zu geringstmöglichen Kosten zu erreichen.“[5] Einen Überblick zu den in Deutschland angewendeten Instrumenten und Verfahren im hochschulinternen Flächenmanagement vermitteln die Beiträge von Silja Tyllilä und Anke Schwanck in diesem Band.

Im Folgenden wird dem Zusammenhang zwischen den liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen in den 16 Bundesländern Deutschlands und dem Einsatz von hochschulinternen Flächenmanagementinstrumenten und -verfahren nachgegangen. Der Beitrag identifiziert unterschiedliche Ansatzmöglichkeiten, die seitens der Länder genutzt werden können, um einen wirtschaftlichen Umgang mit Flächen zu unterstützen und versucht Hinweise zu geben, unter welchen Rahmenbedingungen die Hochschulen vermehrt hochschulinterne Flächenmanagementinstrumente implementieren.

[4] Vgl. Rotermund (2013).

[5] Schwanck (2012), Folie 6.

Der Beitrag basiert auf einer Dokumentenanalyse insbesondere der gesetzlichen Grundlagen für den Hochschul(bau)bereich und einer Online Befragung aller deutschen Hochschulen (vgl. ausführlicher zur Befragungsmethodik den Beitrag von Silja Tyllilä). Die Auswertung der gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgte unter einer institutionenökonomischen Perspektive.

2.2 Die Neue Institutionenökonomie als Perspektive auf die liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen

Dem Einfluss der Rahmenbedingungen nachzugehen, unter denen Hochschulen ihre Flächennutzung und Bewirtschaftung organisieren, soll unter institutionenökonomischer Perspektive mit der Agenturtheorie und der Theorie der Verfügungsrechte erfolgen (vgl. Folie Nr. 3).

Die Institutionenökonomie 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, so dass ihre Entscheidungen suboptimal ausfallen können. Um diese Schwächen zu begrenzen, werden „Rationalitätsinstrumente“[6], 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.

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[7]. 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.

Principal-Agent-Beziehungen

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. Als Institutionen werden alle Regelungen, Verträge, Hierarchien und Märkte verstanden, die den Austauschprozess gestalten[8] (vgl. Folie Nr. 5). Bei der Leistungserbringung

[6] Picot (2008), S. 33.

[7] Stibbe et al. (2012), S. 11 f.

[8] Vgl. Ebers und Gotsch (1999).

ergibt sich nun für den Principal das Problem, dass er nicht über das erforderliche Wissen verfügt, um die geleistete Arbeit des Agenten zu beurteilen. Ob der Agent die Zielsetzung des Principals tatsächlich verfolgt, entzieht sich der Beurteilungskraft des Principals. Für den Agenten als Auftragnehmer resultiert daraus, dass seine Interessen denen des Auftraggebers widersprechen können, eine moralische Herausforderung („moral hazard"). Der Principal ist also mit dem Problem konfrontiert, sicherzustellen, dass der Agent seine Leistung auch vertragsgemäß erbringt.

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 (vgl. Folie Nr. 6). Jensen und Meckling (1976) unterscheiden die Agenturkosten in:

- Monitoringaufwendungen,
- Garantiekosten und
- den Residualverlust.

Die Monitoringaufwendungen können mit Ebers und 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, Flächen verschwendet und unnötige Kosten produziert werden.

Schedler zufolge hat der Principal zwei Möglichkeiten, mit diesen Problemen umzugehen. Er kann Modelle, „die eine hohe Transparenz mit möglichst ausgeglichener Informationsversorgung versprechen"[9], und Anreizsysteme implementieren, die den Agenten dazu bewegen, die Ziele des Principals zu übernehmen.

Property-Rights

Die Frage der Verfügungsrechte über die Hochschulimmobilien zählt zu einer weiteren grundlegenden Weichenstellung hinsichtlich der Rahmenbedingungen, unter denen die Hochschulen agieren. Die Theorie entwickelt ein abgestuftes Konzept von Verfügungsrechten[10]. 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 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.

[9] Schedler (2007), S. 255.

[10] Vgl. Picot (1993), Ebers und Gotsch (1999).

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.“[11]

Die Ursache für den niedrigeren Nutzen einer Ressource, deren Nutzungsrechte stark eingeschränkt sind, wird also auf die Entstehung von externen Effekten zurückgeführt, die der jeweilige Besitzer eines Rechts bei seiner Nutzenmaximierung nicht berücksichtigen muss. Die Ressource Fläche wird erst dann optimal genutzt, wenn die Ausgestaltung des Sekundärprozesses Flächenbereitstellung konsequent in die Hand des Agenten gelegt und nicht zum Gegenstand eines separaten Steuerungs- und Kontrollprozesses gemacht wird.

Unter der Bedingung der öffentlichen Finanzierung von Forschung und Lehre bedeutet dies, dass auch die Finanzierungs- und Genehmigungsprozesse bei baubezogenen Aufgaben berücksichtigt werden müssen. Hochverdichtete Verfügungsrechte wären erst dann vollständig, wenn sie mit einer entsprechenden finanziellen Autonomie in der Verwendung der Mittel einhergehen.

2.3 Modernisierung und Autonomie im Hochschulbau

Die geschilderte Principal-Agent-Beziehung und die aktuellen Regelungsformen der Rechte und Pflichten im Bereich der Hochschulimmobilien sollen im Folgenden in den Kontext des aktuellen Hochschulmodernisierungsprozesses gestellt werden, weil dieser beide maßgeblich verändert hat.

Leitbild des europaweiten Hochschulreformprozesses ist das Konzept des New Public Managements (NPM), welches auf einer ökonomischen Perspektive auf staatliches und auf Verwaltungs-Handeln aufbaut und dabei die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie sowie einiger mitarbeiter- und kundenorientierter Managementkonzepte aufgreift[12]. Im Reformprozess, so das Konzept NPM, wird explizit die Beziehung zwischen Principal und Agent verändert mit dem Ziel, den Agenten stärker für das Ergebnis seines Tuns verantwortlich zu machen und ihm dafür auf der anderen Seite mehr Freiheiten in der Leistungserbringung einzuräumen. Diese Zielsetzung hat 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, ein größerer Einfluss gesellschaftlicher Akteure auf die Hochschulen, der Abbau des Einflusses von Formen der akademischen Selbststeuerung und der Bedeutungsgewinn der hierarchischen Selbststeuerung in Hochschulen[13].

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

[11] Ebers und Gotsch (1999), S. 202.

[12] Vgl. Schedler (2007).

[13] Schimank (2009), S. 125 f.

„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“[14].

Bei aller Holprigkeit des Versuchs, das Konzept NPM auf den Hochschulbereich zu übertragen, bestätigen Maßnahmen wie Zielvereinbarungen, Exzellenzinitiativen, Globalbudgets etc. die Relevanz des zugrundeliegenden Modells für den Hochschulbereich.

Bemerkenswert ist nun, dass gerade der Baubereich von diesen Reformprozessen weitgehend ausgenommen blieb und nur leichte Tendenzen in Richtung Autonomiezuwachs erkennbar sind. In Deutschland unterliegt die Flächenbereitstellung weiterhin einer eigenen Steuerung zwischen Land und Hochschule, die zur Folge hat, dass die Flächenbereitstellung aktuell nicht konsequent als Sekundärprozess für die Wissensproduktion betrachtet wird.

Während die Bereiche Personal und Finanzen weitgehend flexibilisiert und ihre finanzielle Ausstattung zunehmend abhängig gemacht werden von ergebnisorientierten Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule, sind die Flächen ausgeklammert und werden einzelveranschlagt und bedarfsabhängig vergeben. 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.

In institutionenökonomischer Perspektive ausgedrückt unterliegt die Hochschulsteuerung und insbesondere der Baubereich einem abgestuften Setting von zusammenhängenden Institutionen. Grundlegend ist das Principal-Agent-Verhältnis zwischen Land und Hochschule, das durch die Philosophie des New Public Managements reformiert wird. Unterhalb dieser Auftraggeber-Auftragnehmer-Relation verbleiben dann jedoch die Institutionen, die die Verwendung der Ressource Fläche regeln, in der alten Steuerungsphilosophie verhaftet.

2.4 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 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.

[14] Schedler (2007), S. 262.

2.4.1 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.

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 ist. Aber auch in NRW ist diese Mietliste mittlerweile geschlossen und darüber hinausgehende Anmietungen belasten den Hochschuletat.

Bewertung der Verfügungsrechte

Der Verdichtungsgrad der Verfügungsrechte wurde auf einer Skala von 1 bis 3 bewertet. Drei Punkte gab es, wenn die Eigentumsrechte bei den Hochschulen lagen. Zwei Punkte erhielten Länder, die den Hochschulen die Bauherreneigenschaft ab einer Wertgrenzen von 4 Mio. € einräumten. Einen Punkt erhielten Bundesländer, in denen die Hochschulen eigenständig an- und abmieten konnten und die Erlöse frei verwenden durften. Insgesamt galten die Rahmenbedingungen als förderlich, wenn mehr als 1 Punkt erreicht wurde.

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[15].

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.

2.4.2 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 Principal weiterhin mit der Problematik konfrontiert, für eine effiziente Ressourcennutzung des Agenten zu sorgen.

Als Agenturproblem kann die Schwierigkeit verstanden werden, einen Auftragnehmer dazu zu bewegen, die Ziele des Auftraggebers zu übernehmen und zu verfolgen. Aufschlussreich sind die Hinweise in der Literatur zu den Maßnahmen, mit deren Hilfe der Agenturproblematik begegnet werden soll[16]. Unterschieden werden können mit Jensen/Meckling (s. o.) drei Grundarten:

- Direkte Verhaltenssteuerung,
- Beteiligung des Agenten am Ergebnis,
- Verbesserung der Informationssysteme.

2.4.2.1 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 Universi-

[15] Vgl. Schmidt (2007).

[16] Vgl. Ebers und Gotsch (1999), Kieser (1999).

täten[17] vergleichbare Facility-Management-Konzepte, die als „interne Steuerungsinstrumente […] den Fachbereichen angemessene Flächen zuweisen und für Transparenz bei der Verteilung sorgen[18], 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“[19] 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“[20]. Daraufhin taten sich mehrere Hochschulen zusammen, evaluierten ein bestehendes und entwickelten ein neues gemeinsames hochschulinternes Flächenmanagementkonzept.

2.4.2.2 Ergebnisbeteiligung

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 gilt es, 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 vertragsexternen Einflüssen abhängt. Dadurch verändert sich die Risikoverteilung zwischen Principal und Agent und das Risiko des Agenten steigt. Weniger ergebnisorientierte Anreizmechanismen reduzieren zwar das Risiko für den Agenten, zugleich besitzen sie aber auch eine geringere Anreizwirkung, weil die Leistung des Agenten an Bedeutung für die Aufteilung des Ergebnisses verliert.

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.

[17] Vgl. den Beitrag von Amstein und Schmidt in diesem Band und Schwalgin (2009).

[18] Abgeordnetenhaus von Berlin (2013), S. 54.

[19] Sachsen-Anhalt 21.12.2010, S. 7.

[20] Sachsen-Anhalt 19.12.2011, § 108, Abs. 3, Satz 3.

Vermieter-/Mieter-Modelle

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 Mietern einen finanziellen Anreiz für Flächenoptimierungen zu geben[21]. 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 an dem 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-Vorpommern[22] und in Hamburg. In Hamburg wurde entgegen der relativierenden Erfahrungen mit der begrenzten Steuerungsreichweite des Vermieter-Mieter-Modells in anderen Bundesländern das 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 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 und die Vermietung an die Hochschulen im Auftrag der Freien Hansestadt Hamburg übernimmt, sofern sich daraus wirtschaftliche Vorteile generieren lassen“ [23].

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[24].

Auch wenn das „Bremer Flächenmanagement-Modell“[25] 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

[21] Vgl. Pöll (2006).

[22] Stibbe et al. (2012), S. 44 f.

[23] Hamburger Finanzbehörde (2012), S. 44.

[24] Vgl. Becker (2008).

[25] Vgl. Söder-Mahlmann et al. (2004).

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.

Unterbringungsbudgets

Als wissenschaftsadäquate Modelle der Hochschulbaufinanzierung waren so genannte „Unterbringungsbudgets“[26] in der Diskussion, die weitergehende Kompetenzen im Baubereich - 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“[27] 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.

Gedeckelte Budgets

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[28], so dass die Relevanz der gede-

[26] Vgl. Kischkel (2008), Kanzler-Arbeitskreis „Immobilienmanagement“ (2002).

[27] Vgl. Behrens et al. (2006), S. 7 und 19 ff.

[28] Vgl. Stibbe et al. (2012).

ckelten 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 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 Volumen von 3 Mrd. € bzw. 250 Mio. € im Jahr aufgelegt worden. Daneben waren die Mittel für den Hochschulpakt 2011 – 2015 insgesamt allerdings annähernd gedeckelt und enthielten nur geringfügige Tarifanpassungen, während der Baubereich explizit gedeckelt war. In Nordrhein-Westfalen war 2008 ein vergleichbares Hochschulbauinvestitionsprogramm mit rund 5 Mrd. bis 2015 verabschiedet worden[29].

Andere Bundesländer weisen Regelungen bzw. Institutionen auf, bei denen die gebäudemanagementbezogenen 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.

2.4.2.3 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, Benchmarkings 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. Als besondere Informationssysteme sollen hier flächenbezogene Berichtswesen und systematische Flächenbedarfsberechnungen skizziert werden.

Flächenbezogenes Berichtswesen

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.

[29] Möller (2008), S. 8.

Systematische Methoden zur Bedarfsberechnung von Flächen

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[30]. Obwohl es aus Haushaltsgründen nicht eingeführt werden konnte, hat es rahmensetzende Funktion und enthält ein vereinfachtes Bedarfsermittlungsmodell[31]. Hinzu kommt, dass faktisch alle Hochschulen des Stadtstaates mit detaillierten parametergestützten Bedarfsermittlungen bemessen wurden[32].

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.

[30] Vgl. Söder-Mahlmann et al. (2004).

[31] Der Senator für Bildung und Wissenschaft in Bremen (2007), S. 12.

[32] Aktuell erfolgen zwei Bedarfsermittlungen der HIS Gmbh, die in 2014 abgeschlossen werden.

Liegenschaftspolitische Institutionen für mehr Flächeneffizienz	
förderliche Rahmenbedingungen	***weniger förderliche Rahmenbedingungen***
Verdichtung der Verfügungsrechte	
Hochschulen sind Eigentümer (3 Pkt.) TU Darmstadt, Stiftungshochschulen Frankfurt und Niedersachsen, Universität zu Köln, Universität des Saarlandes	**Finanzielle Verantwortung für An- und Abmietungen (1 Pkt.)** Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Stiftungsuniversität Viadrina
Hochschulen sind Bauherren (2 Pkt.) (Wertgrenze > 4 Mio. €) Berlin, Bremen, Hochschule Rhein-Sieg	**Hochschulen haben Nutzungsrecht (0 Pkt.)** Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland, Sachsen, Thüringen
Immobilienwirtschaftliche Anreize der Länder („Ergebnisbeteiligung“)	
Mieter-Vermieter-Modelle Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Bremen (lediglich mit vergleichbarem Geldkreislauf)	
Gedeckelte Investitionskostenzuschüsse Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein **Mischform** Brandenburg **Bedarfsabhängige Investitionskostenzuschüsse** Hessen	**Dynamische Zuschussregelungen** Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Informations- und Kontrollsysteme der Länder	
Flächenbezogenes Berichtswesen nicht operationalisiert	
Hochschulübergreifende Bedarfsberechnungsmethode Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt	**Ohne hochschulübergreifende Bedarfsberechnungsmethode** 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
Quelle: eigene Darstellung

2.5 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 und in denen 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 vier 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. den Beitrag von Silja Tylliä). 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.

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,
- zentrale Lehrraumvergabe (hochschulweit),
- dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen),
- -direkter Austausch von Räumen und Flächen 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.

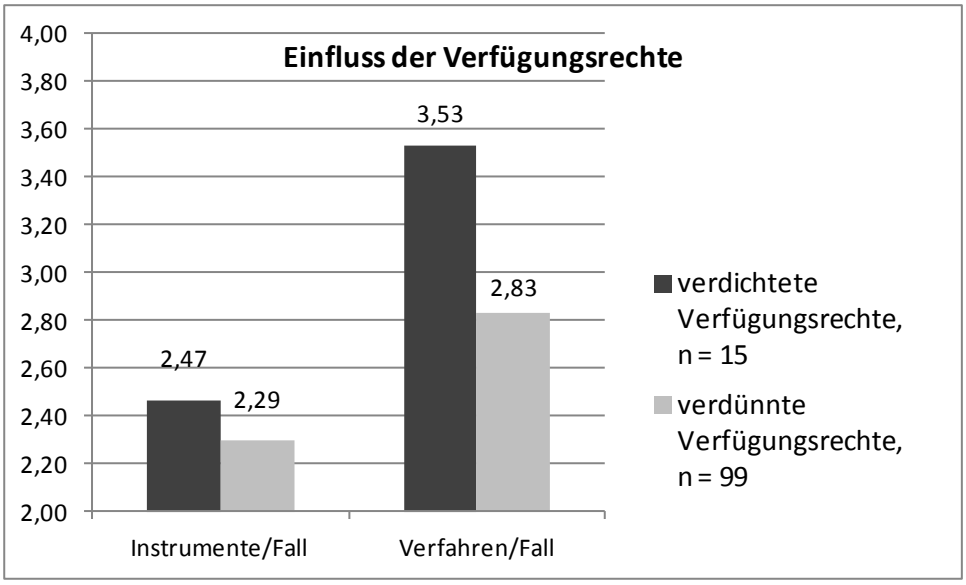


Abbildung 1: Einfluss der Verfügungsrechte auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte
Quelle: eigene Berechnung

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.

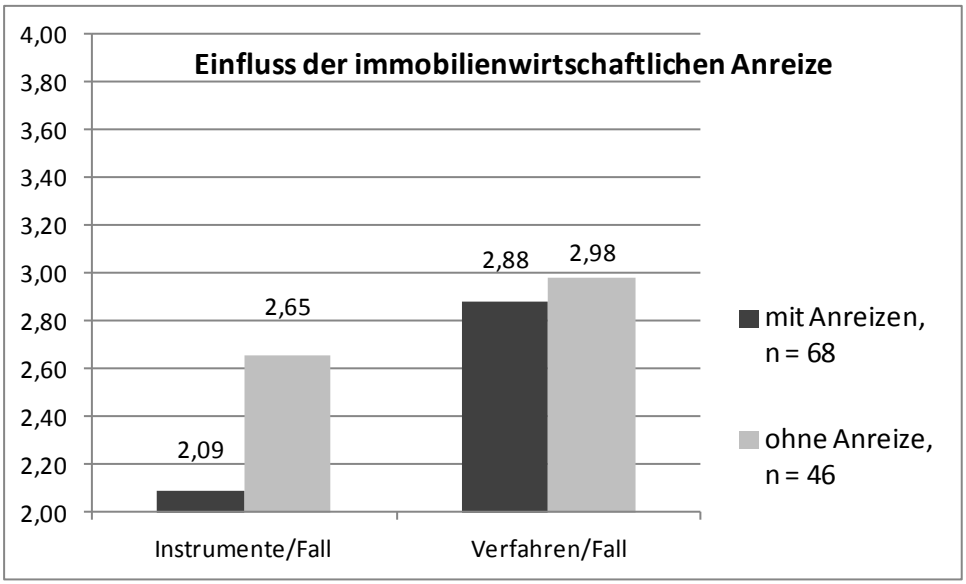


Abbildung 2: Einfluss der immobilienwirtschaftlichen Anreize auf die Instrumenten- und Verfahrensdichte

Quelle: eigene Berechnung

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. Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Operationalisierung (vgl. Kapitel 2.4.2.2) 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.

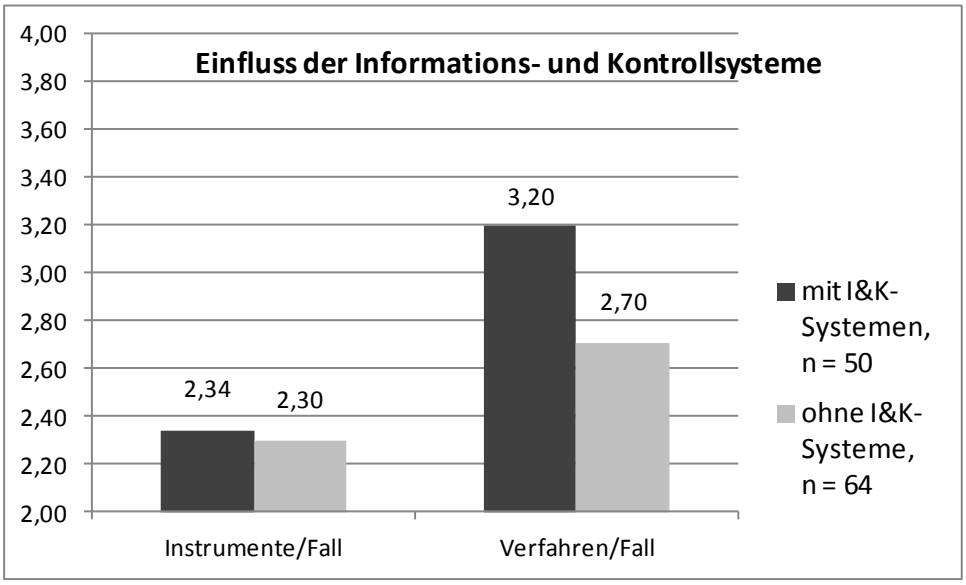


Abbildung 3: Einfluss der Informations- und Kontrollsysteme auf die Instrumentendichte

Quelle: eigene Berechnung

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.

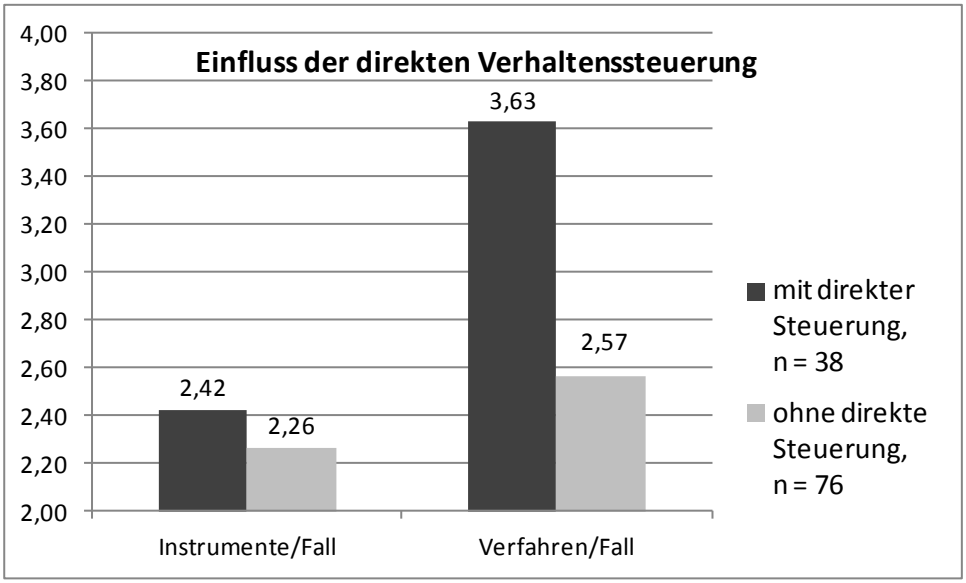


Abbildung 4: Einfluss der direkten Verhaltenssteuerung auf die Instrumentendichte
Quelle: eigene Berechnung

2.6 Fazit

Mithilfe der Neuen Institutionenökonomie lassen sich Handlungsmöglichkeiten der Länder identifizieren, 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 der direkten Aufforderungen, Flächenmanagementsysteme an den Hochschulen einzuführen.

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. einfordernden 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 offen bleiben. 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.

Doch warum sollte nicht auch der Baubereich von autonomen Hochschulen gestaltet werden können? Sicherlich bräuchte es mehr interne Gestaltungskraft und Gestaltungswillen. Die Instrumente und Verfahren für ein kostenbewusstes Flächencontrolling sind zumindest bekannt. Vielleicht können institutionenökonomisch begründete Argumentationsmuster der Rationalität und Effizienz in den hochschulpolitischen Diskursen aktiv gegen Kirchturmpolitiken und Nicht-Angriffs-Blockaden eingesetzt werden.

Flächen kosten die Hochschulen viel Geld, Geld, das unter Umständen für andere Zwecke an Hochschulen sinnvoller verwendet werden könnte. Das muss ins Bewusstsein der Nutzer.

Quellenverzeichnis:

Abgeordnetenhaus von Berlin (2013): *Umsetzung der Hochschulverträge: Leistungsberichte der Berliner Hochschulen über die Jahre 2010 und 2011*. Berlin, Drucksache 17/0793.

Alfen, Hans Wilhelm; Katrin Fischer; Anke Schwanck; Frank Kiesewetter; Freia Steinmetz; Volkhard Gürtler (2008*)*: *Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen*. Verlag der Bauhaus-Universität Weimar, Weimar 2008.

Becker, Rebecka A. (2008): *Das Raumhandelsmodell an der Leibniz Universität Hannover.* Dezernat 3, Gebäudemanagement, Hannover 2008.

Behrens, Thomas; Michael Leszczensky; Christiane Mück; Astrid Schwarzenberger (2006): *Flexibilisierung und Globalisierung der Hochschulhaushalte der Bundesländer im Vergleich.* HIS: Projektbericht. Hg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2006.

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. Bremen. http://www.hid.uni-bremen.de/files/wissenschaftsplan-2010.pdf, Abruf vom 24.05.2013.

Ebers, Mark; Wilfried Gotsch (1999): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation.* In: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart 1999, S. 199–249.

Hamburger Finanzbehörde (2012): *Haushaltsplan 2013/2014*. Einzelplan 3.2 - Behörde für Wissenschaft und Forschung. Hamburg, http://www.hamburg.de/contentblob/3540236/data/einzelplan-3-2.pdf, Abruf am 02.07.2013.

HBO-Raad (1993): *Wetsontwerp decentralisatie huisvesting hbo.* In: *Hogeschoolbericht, 1993, Nr. 153*, S. 1–28.

Hochschulrektorenkonferenz HRK (2013): *Künftiger Beitrag des Bundes zur Finanzierung der Hochschulen.* Entschließung des 124. Senats der Hochschulrektorenkonferenz. Berlin 2013.

Jensen, Michael C.; William H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4*, S. 305–360. http://papers.ssrn.com/abstract=94043, Abruf am 06.11.2012.

Jongbloed, Ben; Carlo Salerno (2003): *De Bekostiging van het Universitaire Onderwijs en Onderzoek in Nederland: Modellen, Thema's en Trends. Achtergrondstudie voor de AWT.* Center for Higher Education Policy Studies Universiteit Twente, Twente 2003.

Kanzler-Arbeitskreis „Immobilienmanagement" (Hg.) (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, Halle 2002.

Kieser, Alfred (Hg.) (1999): *Organisationstheorien*. 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart 1999.

Kischkel, Roland (2008): *AG Liegenschaftsmanagement. Eckpunkte einer zukünftsfähigen Hochschulbaufinanzierung.* Technische Universität Dortmund, Dortmund 2008.

Möller, Gerhard (2008): *Bericht für Nordrhein-Westfalen anlässlich der 51. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten in Deutschland.* Bochum.

Picot, Arnhold; Helmut Dietl (1993): *Neue Institutionenökonomie und Recht.* In: Claus Ott und Hans-Bernd Schäfer (Hg.): Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts. Beiträge zum 3. Travemünder Symposium zur ökonomischen Analyse des Rechts. Physica-Verlag, Heidelberg 1993, S. 306–330.

Pöll, Eleonore (2006): *Liegenschaftsmanagement auf Ebene der Länder - Derzeitige Situation, Entwicklung und Vorhaben.* In: Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Eleonore Pöll und Markus Ammon (Hg.): Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. Handbuch. Müller, Köln 2006, S. 205–226.

Ritter, Stephan; Lisa Strübel (2003): *Hochschulplanung 162: Hochschulisches Liegenschafts- und Flächenmanagement in ausgewählten europäischen Ländern.* (Hg.): HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover 2003.

Rotermund, Uwe; Gina Gerdes; Mario Hülsmann (2011): *fm-benchmarking Bericht 2010/2011. Vergleichen Sie Ihre Immobilienkennzahlen.* Hg. v. Uwe Rotermund, Gina Gerdes und Mario Hülsmann. Höxter: Prof. Uwe Rotermund Ingenieurgesellschaft.

Sachsen-Anhalt (2010): *Rahmenvereinbarung zu den Zielvereinbarungen 2011-2013 zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt, Magdeburg, Landesregierung Sachsen-Anhalt*, 21.12.2010.

Sachsen-Anhalt (2011): *Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt*. HSG LSA, idF. V. 14.12.2011, Magdeburg 2011.

Schedler, Kuno (2007): *Public Management und Public Governance.* In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, S. 253–268.

Schimank, Uwe (2009): *Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektiv*e. In: Jörg Bogumil und Rolf G. Heinze (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Rosch-Buch, Edition Sigma, Berlin 2009, S. 123–137.

Schmidt, Thorsten (2007): *Werkstattbericht "Hochschul-Immobilien bauen“ am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt.* Vortrag zum CHE-Forum Immobilienmanagement am 26. April 2007 in Bielefeld. CHE Forum. CHE Forum. Bielefeld 2007, 26.04.2007.

Schwalgin, Ewald Joachim (2009): *Das Mieter–Vermieter–Modell der Humboldt-Universität zu Berlin.* HIS Arbeitskreis "Nutzung und Bedarf". Berlin, 08.10.2009.

Schwanck, Anke (2012): *Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO) – Projektvorstellung*; Vortrag zur Auftaktveranstaltung Wissenschaftsökonomie am 01.06.2012 in Mannheim.

Söder-Mahlmann, Joachim; Christian Saller; Stephanie Hanrath (2004): *Entwicklung und Implementierung eines Flächenmanagement-Instruments für die Hochschulen des Landes Bremen.* Hg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2004.

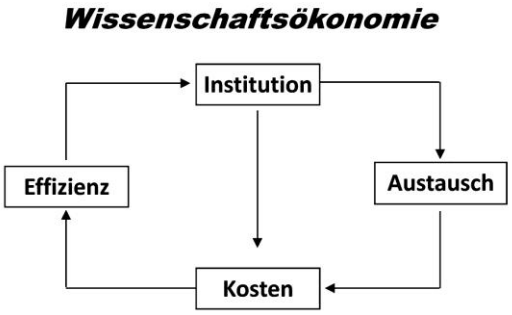
Stibbe, Jana; Friedrich Stratmann; Joachim Söder-Mahlmann (2012): *Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten in den Ländern.* Sachstandsbericht. 9. Aufl. Hg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Reihe: Forum Hochschule, Hannover 2012.

Weert, Egbert de; Patra Boezerooy (2007): *Higher education in the Netherlands. Country report.* Hg. v. Center for Higher Education Policy Studies Universiteit Twente (CHEPS), Enschede 2007.

Workshop
Flächenmanagement in Hochschulen
19.11.2012, Bauhaus-Universität Weimar

Rahmenbedingungen für das Flächenmanagement

Marcelo Ruiz
HIS GmbH
Bauliche Hochschulentwicklung
Ruiz@his.de
0511-1220-469



Forschungskontext
Themenfeld: „Wissenschaftsökonomie“
Forschungsprojekt: „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Agenda

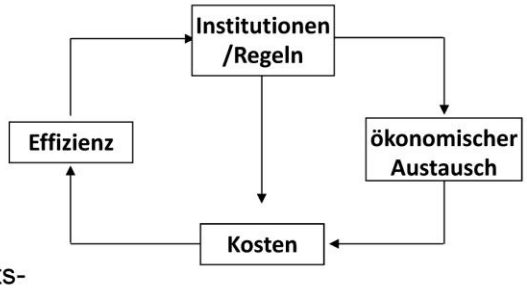
1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen
2. Liegenschaftspolitische Bedingungen für Flächenmanagement „Typologie“
3. Empirische Annäherungen (Entwurf)

„Economics not only shapes science. Economics also provides a framework for studying science.“ (Paula Stephan)

1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen

Forschung und Lehre als Wissenschaftsproduktion

- Knappheit als Ausgangspunkt jeden Wirtschaftens
- „Institutionen" (z.B. Verfügungsrechte, Hierarchien, Märkte) regulieren die Wissenschaftsproduktion
- beim Austausch bzw. der Wissenschafts-produktion entstehen Kosten
- Institutionen selber kosten auch



Wissenschaftsökonomie

Unter welchen Institutionen müssten FLM-Ansätze stärker zum Einsatz kommen?

Wie sehen die Bedingungen in den Länden aus?

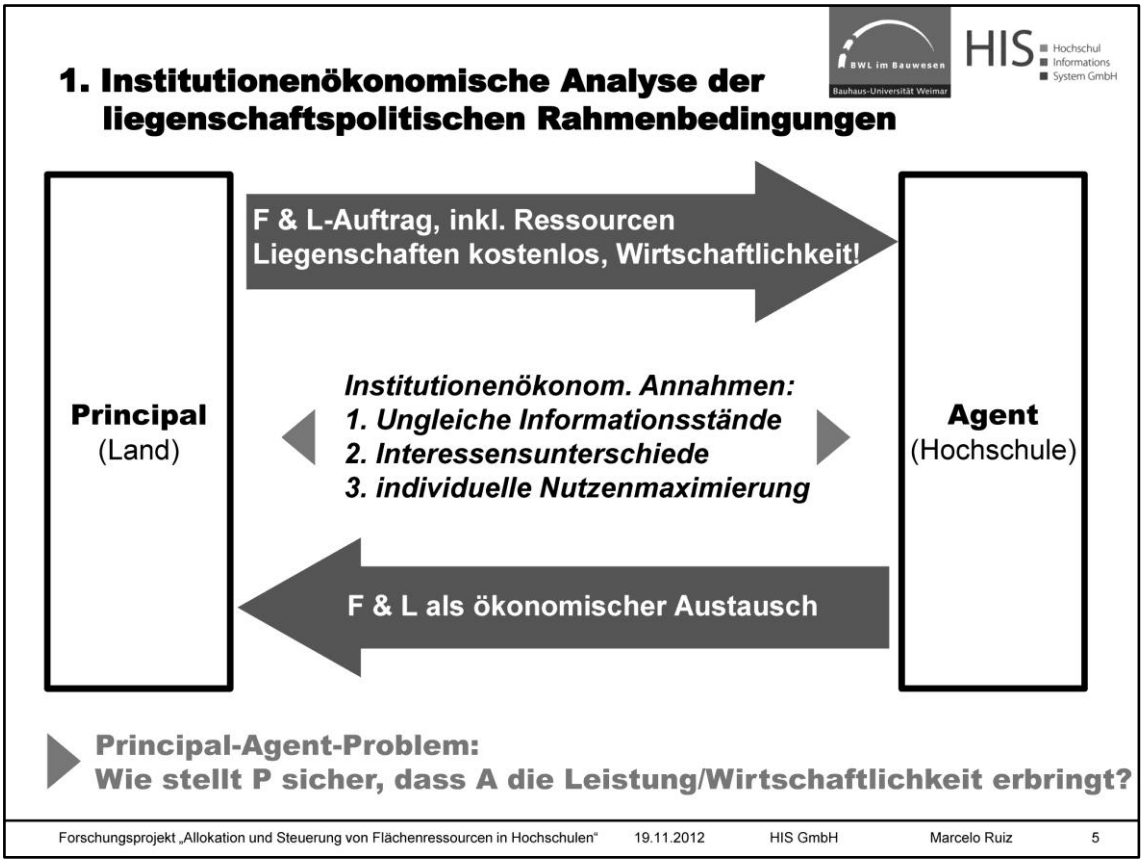
Werden die Thesen empirisch bestätigt?

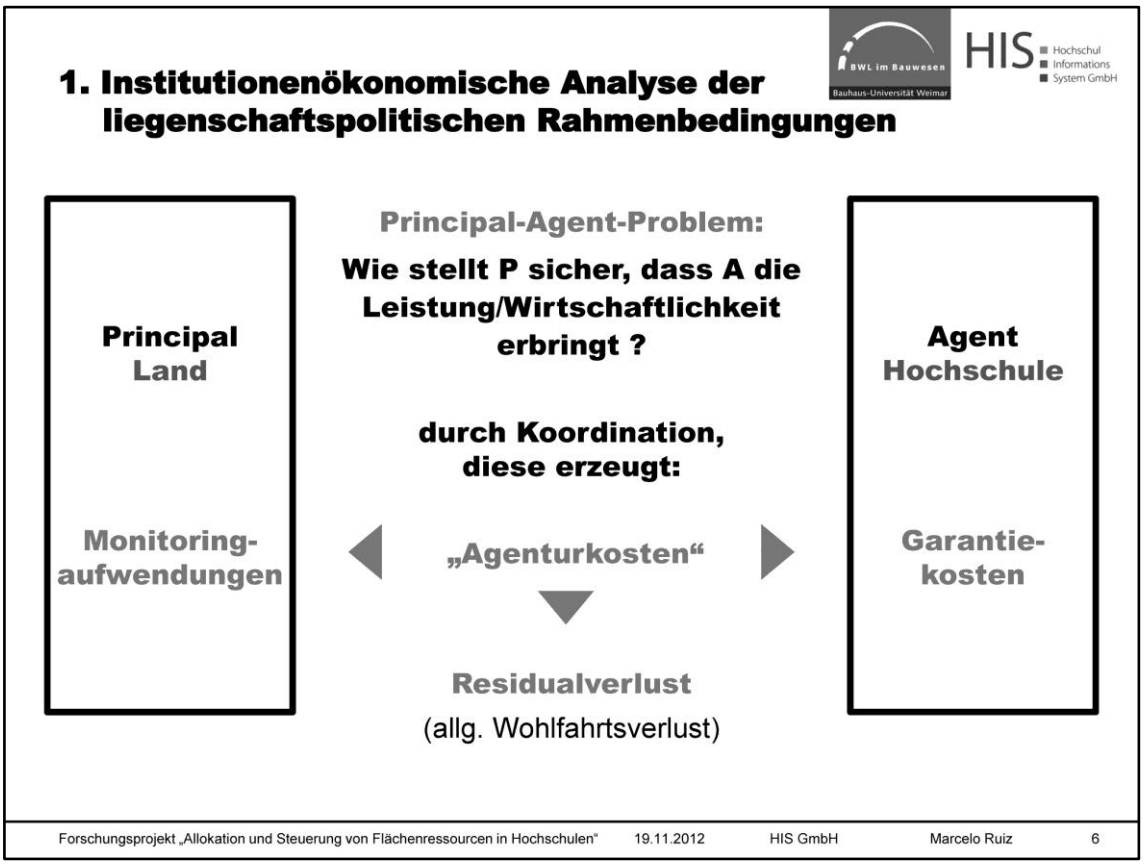
1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen

Begriffsklärung und grundlegende Annahme für die weitere Argumentation

Hochschulinternes Flächenmanagement

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


1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen
BWL im Bauwesen
Bauhaus-Universität Weimar
HIS Hochschul Informations System GmbH
Principal (Land)
F & L-Auftrag, inkl. Ressourcen
Liegenschaften kostenlos, Wirtschaftlichkeit!
Institutionenökonom. Annahmen:
1. Ungleiche Informationsstände
2. Interessensunterschiede
3. individuelle Nutzenmaximierung
Agent (Hochschule)
F & L als ökonomischer Austausch
Principal-Agent-Problem:
Wie stellt P sicher, dass A die Leistung/Wirtschaftlichkeit erbringt?
Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen" 19.11.2012 HIS GmbH Marcelo Ruiz 5


1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen
BWL im Bauwesen
Bauhaus-Universität Weimar
HIS Hochschul Informations System GmbH
Principal Land
Monitoring-aufwendungen
Principal-Agent-Problem:
Wie stellt P sicher, dass A die Leistung/Wirtschaftlichkeit erbringt ?
durch Koordination, diese erzeugt:
„Agenturkosten"
Residualverlust
(allg. Wohlfahrtsverlust)
Agent Hochschule
Garantie-kosten
Forschungsprojekt „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen" 19.11.2012 HIS GmbH Marcelo Ruiz 6

1. Institutionenökonomische Analyse der liegenschaftspolitischen Rahmenbedingungen

Annahme: Interessensunterschiede

Warum verfolgt der Agent u. U. andere Interessen?
(als den sparsamen Umgang mit der Ressource Fläche)

Thesen

1. Die Verfügungsrechte („Institutionen“) über die Liegenschaften sind so organisiert („verdünnt“), dass es zu externen Effekten kommt, die der Agent nicht in seine Wirtschaftlichkeitsüberlegungen einbeziehen muss. Z.B.: nicht ihm entstehen Baukosten, sondern dem Land.
2. Je weniger der Agent die Immobilienkosten externalisieren kann, desto stärker wird das Interesse des Principals (Wirtschaftlichkeit) zu seinem eigenem Interesse.

Struktur der Verfügungsrechte beeinflusst Motivation für hochschulinternes Flächenmanagement

2. Liegenschaftspolitische Bedingungen für Flächenmanagement

Leitfrage: Welches sind die liegenschaftspolitischen „Institutionen“ unter denen Flächensteuerungsmodelle verstärkt zum Einsatz kommen?

1. Verdichtung der Verfügungsrechte
Hochschulen verfügen über die Eigentümerschaft und das Veräußerungsrecht (2-2,5)
Hochschulen verfügen über baubezog. Entscheidungskompetenzen (> 2 Mio., 1,5)
finanzielle Verantwortung für An- und Abmietungen (1 Pkt.)
2. Immobilienwirtschaftliche Anreize der Länder (mit „Ergebnisbeteiligung“)
Mieter-Vermieter-Modelle (mögl. mit Anreizwirkung, 1,5 Pkt.)
unabhängige Bewirtschaftungsbudgets (0,5-1 Pkt.)
unabhängige Immobilienbudgets (2 Pkt.)
3. Informations- und Kontrollsysteme der Länder
flächenbezogene Berichtswesen (1 Pkt.)
hochschulübergreifende Bedarfsberechnungsmethode (2 Pkt.)
4. Direkte Verhaltenssteuerung
Einforderung hochschulinterner Flächenmanagementmodelle (2 Pkt.)

2. Liegenschaftspolitische Bedingungen für Flächenmanagement

Einfluss-bereiche	Verdichtung der Verfügungsrechte	Immobilienwirt-schaftliche Anreize	Informations- und Kontrollsysteme	Direkte Verhaltens-steuerung
Kriterien **Länder**	- Ohne (Nutzer) - Vermietung - Bauherren-kompetenz - Eigentümerschaft	- ohne -Vermieter/Mieter-Modell - Unterbringungs-budgets	- ohne - einheitl. Bedarfs-berechnung	- ohne - mit Aufforderung FLM einzuführen
Saarland				
Uni d. Saarland	■			
Sachsen				
Sachsen Anhalt	▪		■	■
Schleswig-Hols	▪	■		
Thüringen				

Wie förderlich sind die Bedingungen?

□= ohne, ▪ = leicht förderlich, ■ = förderlich, ■ = sehr förderlich

2. Liegenschaftspolitische Bedingungen für Flächenmanagement

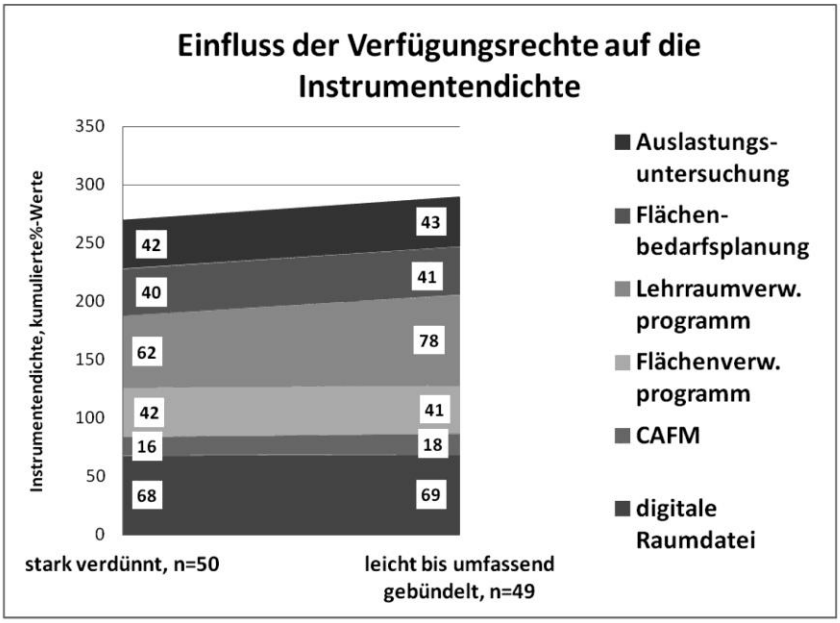
Einfluss-bereiche	Verdichtung der Verfügungsrechte	Immobilienwirt-schaftliche Anreize	Informations- und Kontrollsysteme	Direkte Verhaltens-steuerung
Kriterien **Länder**	- ohne (Nutzer) - Vermietung - Bauherren-kompetenz - Eigentümerschaft	- ohne -Vermieter/Mieter-Modell - Unterbringungs-budget	- ohne - einheitl. Bedarfs-berechnung	- ohne - mit Aufforderung FLM einzuführen
Ba-Württem		■	■	■
Bayern	▪			
Berlin	■	■	■	■
Brandenburg		▪		
Stift. Viadrina	▪			
Bremen	■	■	■	■
Hamburg	▪	■		
Hessen		▪	■	

2. Liegenschaftspolitische Bedingungen für Flächenmanagement

Einfluss-bereiche	Verdichtung der Verfügungsrechte	Immobilienwirtschaftliche Anreize	Informations- und Kontrollsysteme	Direkte Verhaltens-steuerung
Kriterien **Länder**	- Ohne (Nutzer) - Vermietung - Bauherren-kompetenz - Eigentümerschaft	- ohne -Vermieter/Mieter-Modell - Unterbringungs-budgets	- ohne - einheitl. Bedarfs-berechnung	- ohne - mit Aufforderung FLM einzuführen
TUD	■	■	■	
Stift.Frankfurt	■	■	■	
MecklenburgV				
Niedersachsen		■		■
Stift.Nieders	■	■		■
NRW	■	■	■	
Uni Köln	■	■	■	
HS BonnRS	■	■	■	
RheinlandPfalz	■	■		

3. Empirische Annäherungen (Entwurf!)

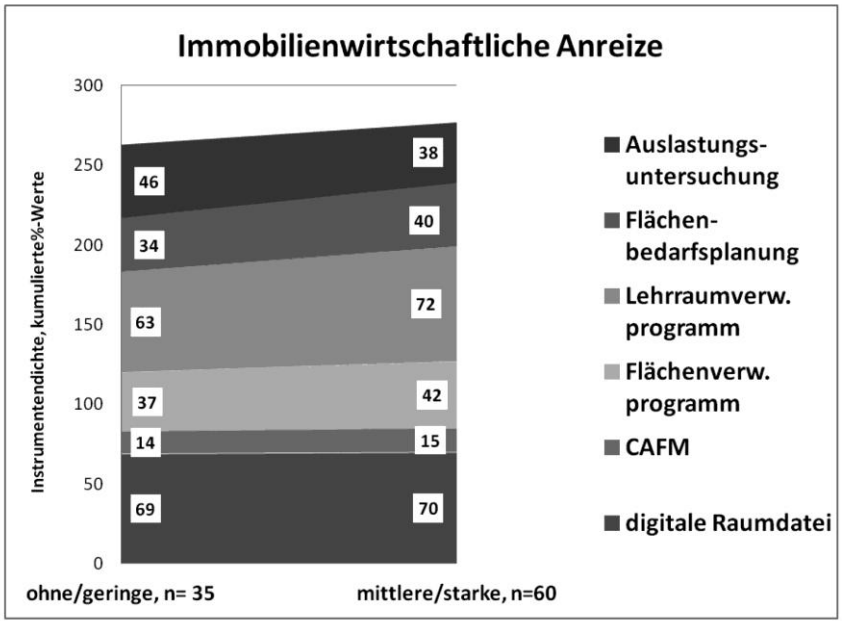
Werden unter förderlichen Rahmenbedingungen mehr Instrumente installiert?



schwacher positiver Zusammen-hang

3. Empirische Annäherungen (Entwurf!)

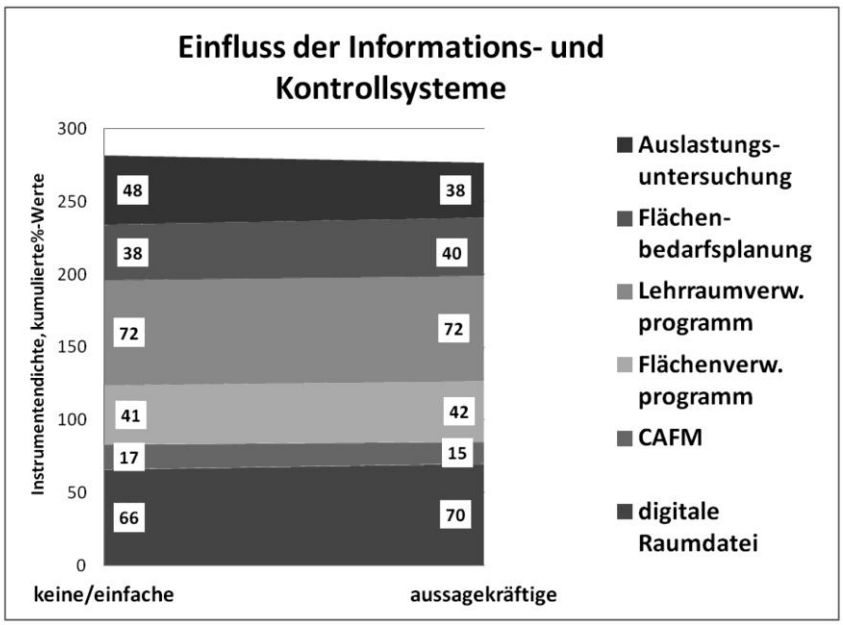
Werden unter förderlichen Rahmenbedingungen mehr Instrumente installiert?



schwacher positiver Zusammenhang

3. Empirische Annäherungen (Entwurf!)

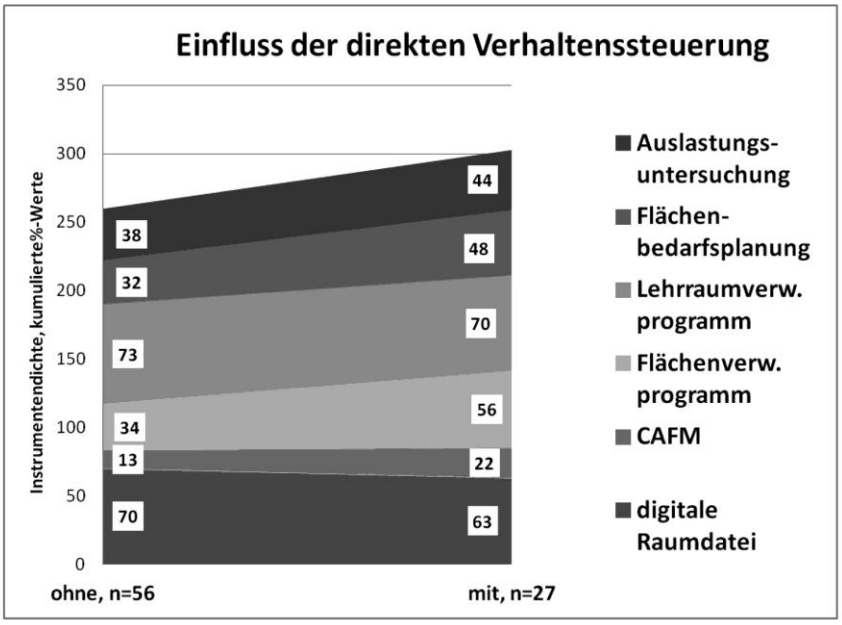
Werden unter förderlichen Rahmenbedingungen mehr Instrumente installiert?



schwacher negativer Zusammenhang

3. Empirische Annäherungen (Entwurf!)

Werden unter förderlichen Rahmenbedingungen mehr Instrumente installiert?



positiver Zusammen-hang

Fazit – Unter welchen Rahmenbedingungen stehen FLM-Ansätze und welche Wirkungen gehen von den Rahmenbedingungen aus?

Vortrag enthielt zahlreiche Thesen und erste Erkenntnisse

Forschungsprojekt stellt *Zwischenergebnisse* zur Diskussion

Daher kein Fazit, sondern Fragen an die Diskussion

Ihre Meinung interessiert mich!

- **Wurden die externen Gründe aufgeführt, wegen denen Sie FLM betreiben?**
- **Sind die Wirkungen der Rahmenbedingungen wirklich so gering?**

BWL im Bauwesen
Bauhaus-Universität Weimar
HIS
Hochschul
Informations
System GmbH
Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!

3 ERGEBNISSE DER DEUTSCHLANDWEITEN UMFRAGE „HOCHSCHULEN – WIE WERDEN FLÄCHEN GESTEUERT?“

Silja Tyllilä,

wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich Bauliche Hochschulentwicklung in der Abteilung Hochschulentwicklung der HIS Hochschul-Informations-System GmbH

3.1 Einleitung

Die Umfrage „Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert“ wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) durchgeführt.[1] Das Ziel der Umfrage war einer Bestandsaufnahme der Flächensteuerung an allen staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland. Mit der Umfrage wurden die vorhandenen Ansätze zur hochschulinternen Flächensteuerung aufgezeichnet und die von den Hochschulen angestrebte Entwicklung auf diesem Gebiet beleuchtet. Des Weiteren wurden Informationen zu den Rahmenbedingungen gesammelt, die Flächensteuerung begünstigen, und zu den Motiven, aufgrund derer die Hochschulen ihre Flächen verwalten. Die Umfrage dient zusätzlich als Unterstützung bei der Entwicklung der Modelle zur Flächensteuerung. Auch sollte ein Kontakt zu Experten für die Flächensteuerung an den Hochschulen als mögliche Ansprechpartner für Fallstudienuntersuchungen im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes FLHO hergestellt werden.

Die Umfrage wurde in Form eines Online-Fragebogens im Zeitraum vom 31. Mai bis 29. Juni 2012 durchgeführt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt.

3.2 Rücklauf

Für die Bestandsanalyse der Flächensteuerung an den staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland wurden durch Recherchen der HIS GmbH und der Bauhaus-Universität Weimar insgesamt 578 Hochschulen identifiziert und angeschrieben. Unter diesen 578 deutschen Hochschulen haben nach Recherchen der Forschungspartner 296 Hochschulen einen staatlichen und 41 einen kirchlichen Träger. 241 Bildungseinrichtungen sind private Hochschulen. Bei der Bestandsanalyse sollten die Hochschulen mit bestehender Flächensteuerung näher betrachtet werden, daher wurden die Datensätze mit einer negativen Antwort auf die Frage nach bestehender oder geplanter Flächensteuerung aussortiert.

Insgesamt haben 20 Prozent der angeschriebenen Hochschulen mit hochschulinternen Flächensteuerungsansätzen an der Umfrage „Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert?“ teilgenommen. Aus den insgesamt 116 Datensätzen fanden 13 keine weitere Berücksichtigung aufgrund der negativen oder fehlenden Beantwortung der Frage zur vorhandenen staatlichen Anerkennung der Hochschule. Diese 103 ausgewerteten Datensätze stammen von staatlich

[1] Vgl. dazu Kap. 1.2 und 1.3.

anerkannten Hochschulen, an denen Flächensteuerung hochschulintern geregelt wird (siehe Abbildung 1).

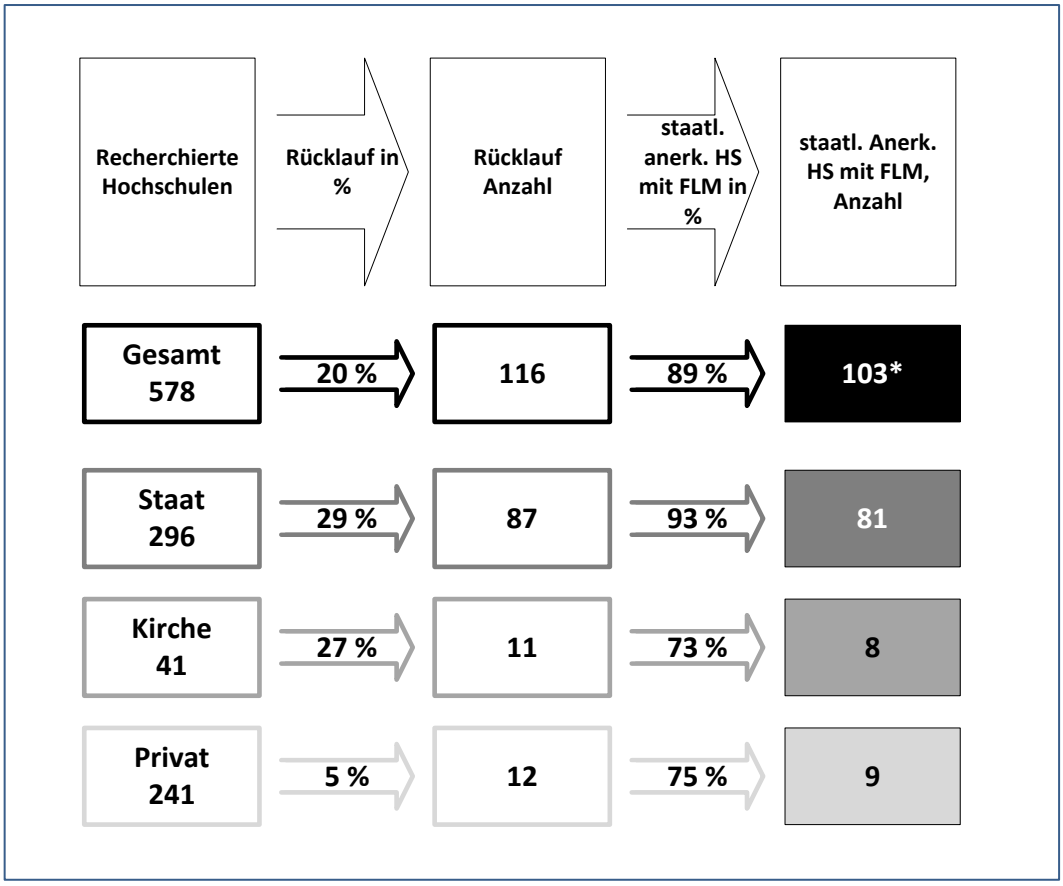
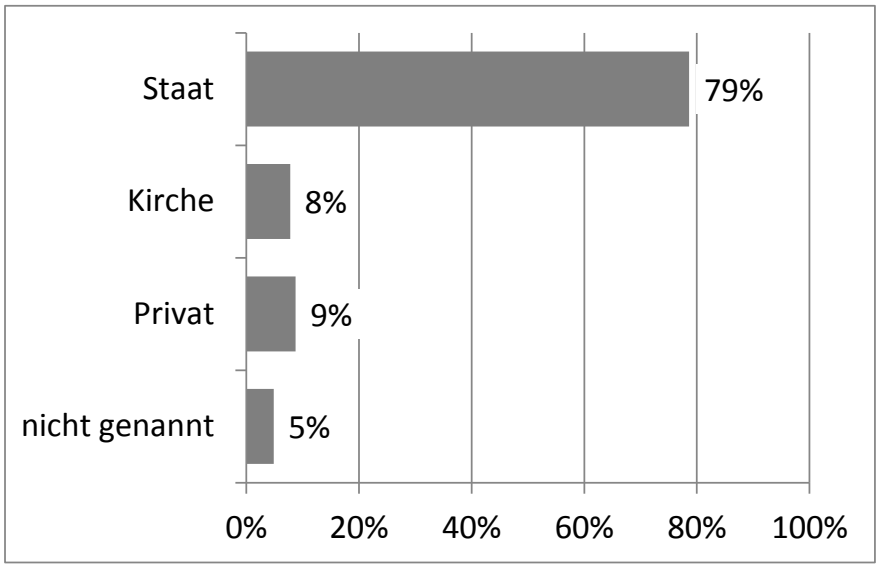


Abbildung 1: Rücklauf der Umfrage
Quelle: eigene Abbildung

3.3 Hochschuldaten

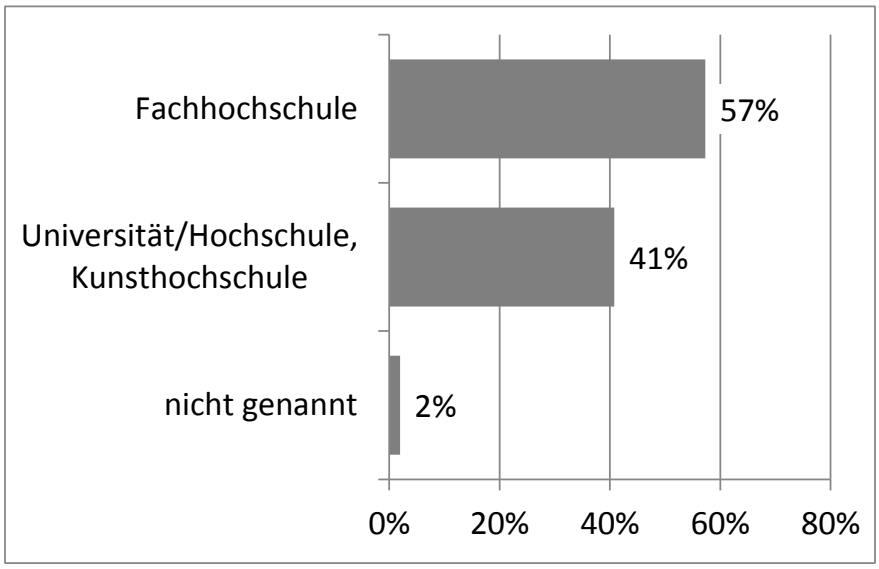
Von den berücksichtigten Datensätzen wurden 79 Prozent (Anzahl 81) von Hochschulen mit einem staatlichen Träger beigesteuert. 8 Prozent (Anzahl 8) der ausgefüllten Fragebögen stammten von kirchlichen Hochschulen und 9 Prozent (Anzahl 9) von privaten. 5 Prozent der Hochschulen (Anzahl 5) haben keinen Träger genannt (siehe Abbildung 2).



n=103

Abbildung 2: Träger der Hochschule
Quelle: eigene Abbildung

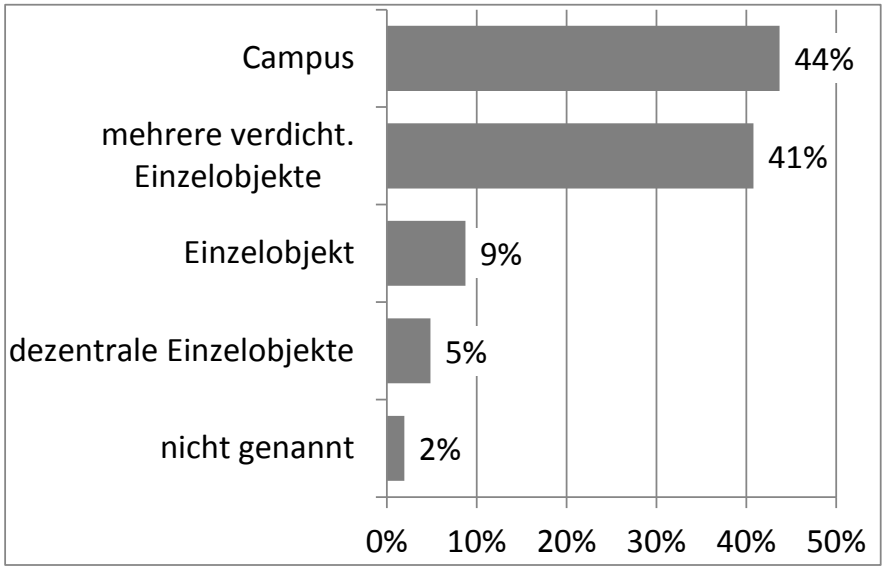
Vertreter von Hochschulen für angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen haben 57 Prozent (Anzahl 59) der Fragebögen ausgefüllt. Von den Universitäten bzw. Hochschulen sowie Kunsthochschulen stammen 41 Prozent (Anzahl 42) der ausgewerteten Datensätze. 2 Prozent der teilgenommenen Hochschulen (Anzahl 2) haben keinen Hochschultyp angegeben (siehe Abbildung 3).



n=103

Abbildung 3: Hochschultyp
Quelle: eigene Abbildung

Die Liegenschaftsstruktur der Hochschulen führt zu unterschiedlichen Herausforderungen für die hochschulinterne Flächensteuerung. Fast die Hälfte (44 %) der teilgenommenen Hochschulen sind Campus-Hochschule, 41 Prozent der Hochschulen sind in mehreren nah aneinander liegenden Einzelobjekten untergebracht. Die wenigsten Hochschulen sind in Einzelobjekten (9 %) oder dezentralen Einzelobjekten (5 %) untergebracht. 2 Prozent der teilgenommenen Hochschulen haben keine Angaben zu ihrer Liegenschaftsstruktur gemacht (siehe Abbildung 4).



n=103

Abbildung 4: Liegenschaftsstruktur der Hochschulen
Quelle: eigene Abbildung

3.4 Gründe für die hochschulinterne Flächensteuerung

Die Flächensteuerung folgt bestimmten Zielen je nach der Prioritätensetzung der Hochschule. Ein Grund für die hochschulinterne Flächensteuerung kann der Druck von außerhalb der Hochschule sein oder die Notwendigkeit zur Flächensteuerung kann sich aus dem internen Hochschulbetrieb ergeben. In der Umfrage „Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert“ wurden die Hochschulen gebeten, ihre Motive zur Flächensteuerung ohne vorgegebene Antwortkategorien zu erläutern. Die Angaben der Hochschulen wurden nachträglich in Kategorien zusammengefasst.

Die internen Gründe für die Flächensteuerung können folgendermaßen gruppiert werden:

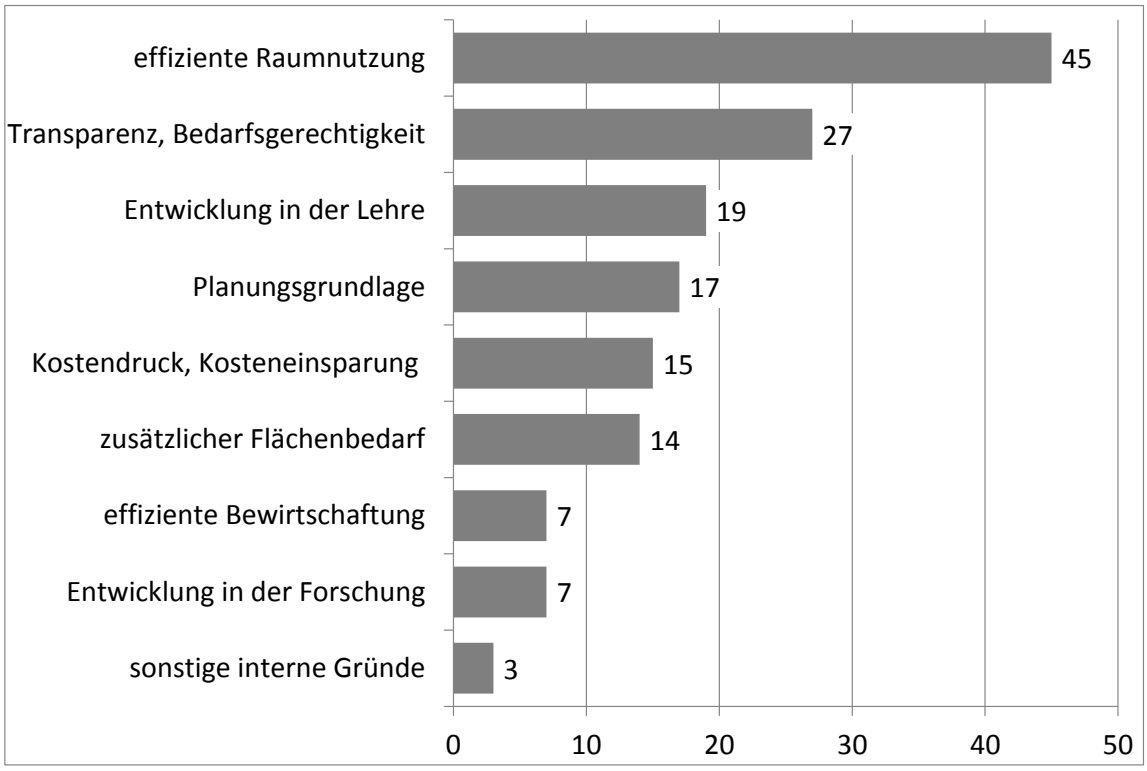
- Schaffung von Transparenz und Bedarfsgerechtigkeit,
- zusätzlicher Flächenbedarf und die daraus resultierende Notwendigkeit die vorhandenen Flächen effizienter zu verteilen,
- Kostendruck und Kosteneinsparung der Ressource Fläche,
- effiziente Raumnutzung um Leerzeiten zu vermeiden,
- effiziente Bewirtschaftung der vorhandenen Flächen,
- Planungsgrundlage für zukünftige Entwicklungen erschaffen,

- Entwicklung in der Forschung, die zu neuen Raumansprüchen führt,
- Entwicklung in der Lehre, woraus ein anderer Flächenbedarf resultiert,
- sonstige interne Gründe für die Flächensteuerung.

Folgende Kategorien wurden für die externen Gründe zur Flächensteuerung ausgearbeitet:

- Anordnung zum Flächenmanagement vom Land,
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Land und Hochschule, die Flächensteuerung vorsehen,
- Flächenvorgaben des Landes, die eine effiziente Nutzung erforderlich machen,
- sonstige direkte Anforderungen/ Vorgaben des Landes, die eine Flächensteuerung nötig machen,
- Flächenbedarfsdarstellung gegenüber Land/ Landesliegenschaftsgesellschaft/ Fördermittelgeber,
- die Pflicht der Informationsbereitstellung an das Land,
- sonstige externe Gründe.

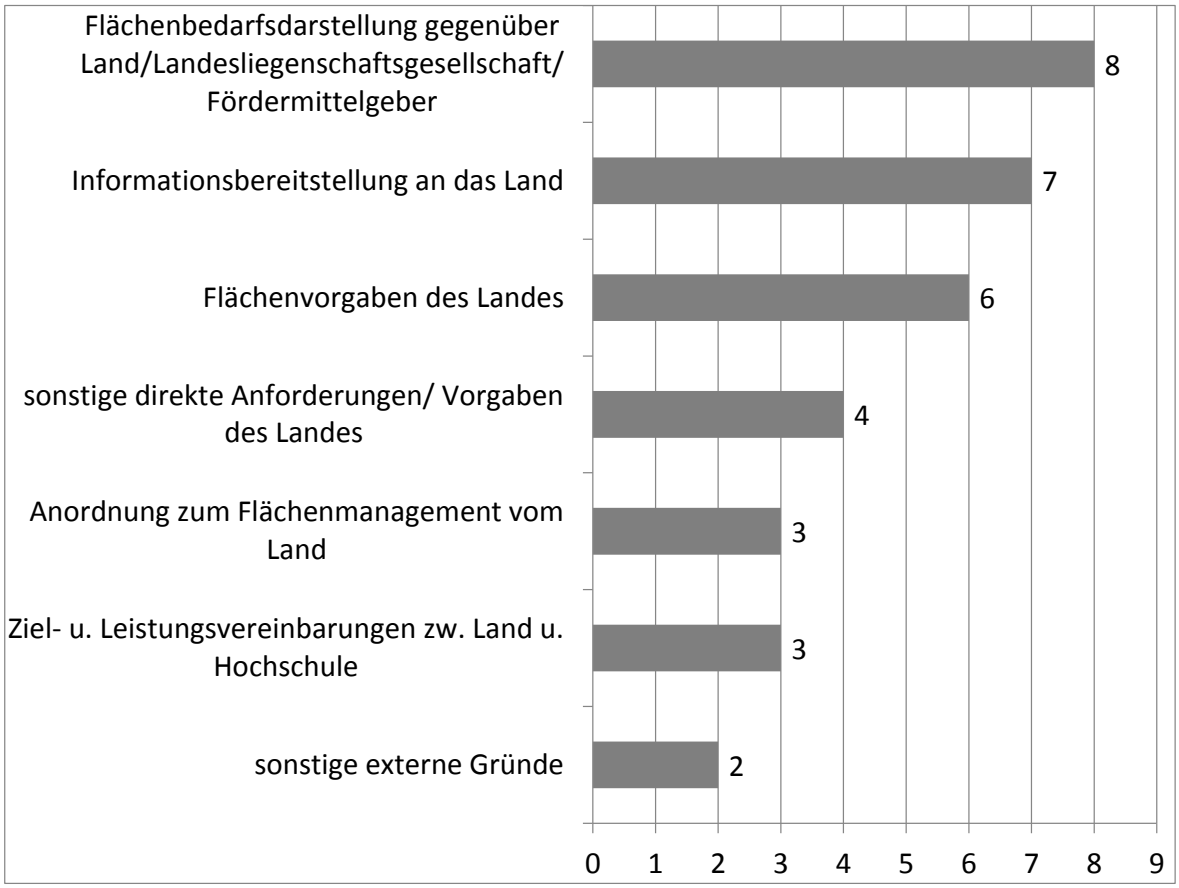
Von den oben erläuterten internen Motiven zur Flächensteuerung wurde am häufigsten die effiziente Raumnutzung genannt (45 Hochschulen), die zweithäufigste Angabe (27 Hochschulen) war das Ziel der Transparenz und Bedarfsgerechtigkeit. 19 Hochschulen haben die Entwicklung in der Lehre als Motiv der Flächensteuerung aufgelistet, 17 Hochschulen das Ziel, eine Planungsgrundlage zu erschaffen. Kostendruck und Kosteneinsparung sind für 15 der Hochschulen relevant und 14 Hochschulen betreiben Flächensteuerung wegen des zusätzlichen Flächenbedarfes. Die effiziente Bewirtschaftung der vorhandenen Flächen und die Entwicklungstendenzen in der Forschung wurden von jeweils 7 Hochschulen als Gründe für die interne Flächensteuerung aufgezählt (siehe Abbildung 5).



n=103

Abbildung 5: interne Gründe für Flächensteuerung
Quelle: eigene Abbildung

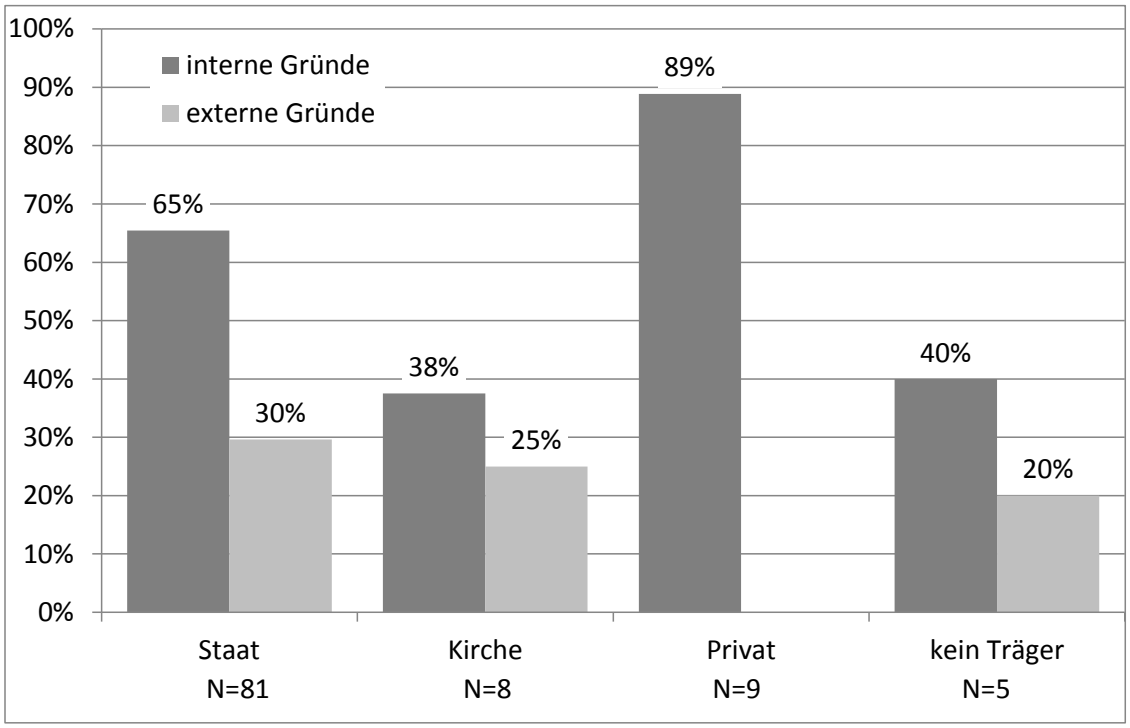
Externe Gründe für die Flächensteuerung wurden von den 103 Hochschulen seltener angegeben als interne. An erster Stelle der externen Motive stand die Flächenbedarfsdarstellung gegenüber Land, Landesliegenschaftsgesellschaft oder Fördermittelgeber, die von 8 Hochschulen als Motiv angegeben wurde. 7 Hochschulen nannten die Informationsbereitstellung an das Land als einen Grund für die hochschulinterne Flächensteuerung. 6 Hochschulen steuern ihre Flächen unter anderem wegen den Flächenvorgaben des Landes, während 4 Hochschulen sonstige direkte Anforderungen per Vorgaben des Landes als einen Ansporn für die Flächensteuerung aufgelistet haben. Eine Anordnung zum Flächenmanagement vom Land traf auf 3 Hochschulen zu und gleich viele Hochschulen steuern ihre Flächen unter anderem aufgrund der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Land (siehe Abbildung 6).



n=103

Abbildung 6: externe Gründe für Flächensteuerung
Quelle: eigene Abbildung

Interne Gründe wurden von Hochschulen unabhängig vom Hochschulträger häufiger als externe Gründe genannt. Für 65 Prozent der staatlichen Hochschulen sind interne Gründe bedeutsam für die Flächensteuerung, während nur 30 Prozent dieser Hochschulen den externen Druck als ein Motiv ihres Flächenmanagements nennen. Von den kirchlichen Hochschulen gaben 38 Prozent interne Gründe und 25 Prozent externe Gründe an. Für die privaten Hochschulen spielen externe Gründe erwartungsgemäß keine Rolle, dafür haben 89 Prozent der privaten Hochschulen Angaben zu den internen Gründen gemacht. Die restlichen 5 Hochschulen ohne Nennung des Trägers haben genauso in erster Linie interne Gründe genannt (40 %), während externe Gründe seltener angegeben wurden (20 %) (siehe Abbildung 7).



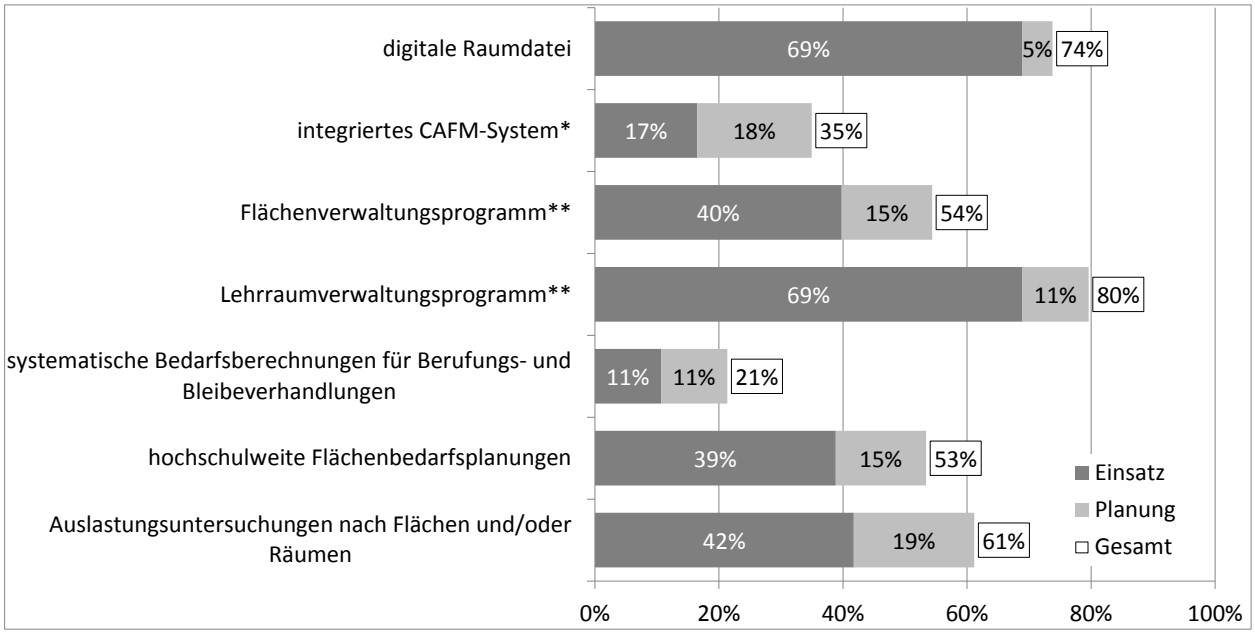
n=103

Abbildung 7: interne und externe Gründe für Flächensteuerung nach Träger
Quelle: eigene Abbildung

3.5 Instrumente und Verfahren der hochschulinternen Flächensteuerung

Zusätzlich zu den Gründen für eine Flächensteuerung wurden die Hochschulen nach den Instrumenten gefragt, die zur Flächensteuerung verwendet werden oder zukünftig eingeführt werden sollen. Am häufigsten genannt wurden Lehrraumverwaltungsprogramme: 69 Prozent der Hochschulen verwenden derartige Programme und weitere 11 Prozent planen ihre Einführung. Gleich viele Hochschulen verwenden eine umfassende digitale Raumdatei (69 %) und 5 Prozent möchten dies in der Zukunft tun. Nach diesen beiden Instrumenten finden Auslastungsuntersuchungen an 42 Prozent der Hochschulen Verwendung und sogar 19 Prozent planen zukünftige Auslastungsuntersuchungen nach Flächen und/oder Räumen. Ein Flächenverwaltungsprogramm haben 40 Prozent der Hochschulen momentan im Einsatz und weitere 15 Prozent der Hochschulen wollen dieses in der Zukunft nutzen. Ähnlich verhält es sich mit den hochschulweiten Flächenbedarfsplanungen, 39 Prozent der Hochschulen setzen diese zur Flächensteuerung ein und 15 Prozent planen, zukünftig Flächenbedarfsplanungen einzuführen. Ein integriertes CAFM-System besitzen nur 17 Prozent der Hochschulen, doch ist dies das Instrument, das am häufigsten von den Hochschulen zukünftig eingeführt werden soll (18 %). Am wenigsten werden systematische Bedarfsberechnungen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen eingesetzt (von 11 % der Hochschulen), jedoch planen weitere 11 % der Hochschulen die Einführung von diesen. Damit bleiben die Berufungs- und Bleibeverhandlungen trotzdem das am seltensten eingesetzte Instrument zur Flächensteuerung (siehe Abbildung 8).

Den größten Nachholbedarf sehen die Hochschulen also bei den CAFM-Systemen und den Auslastungsuntersuchungen. Die populärsten Instrumente sind jedoch Lehrraumverwaltungsprogramme.



n=103

*multifunktionale, unterstützende Anwendung für das Liegenschaftsmanagement

**unterstützende Anwendung zur Flächensteuerung/Lehrraumsteuerung, evtl. innerhalb eines CAFM-Systems

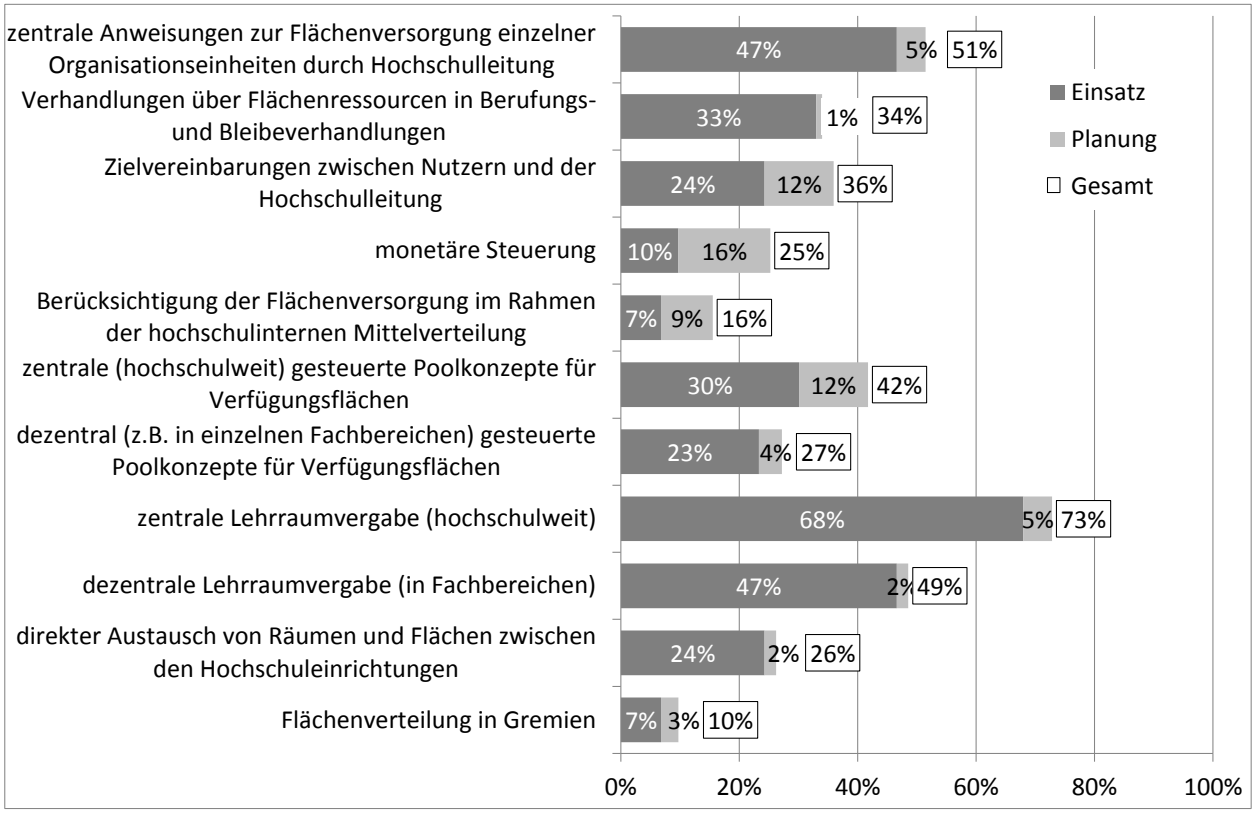
Abbildung 8: Instrumente im Einsatz und in Planung

Quelle: eigene Abbildung

Zur Durchsetzung der Flächensteuerung bei den Nutzern verwenden die Hochschulen unterschiedliche Verfahren. Am häufigsten wird die Lehrraumvergabe zentral geregelt: 68 Prozent der Hochschulen verwenden diese Strategie, weitere 5 Prozent planen die Einführung der zentralen Vergabe. An zweiter Stelle mit 51 Prozent werden die zentralen Anweisungen zur Flächenversorgung durch die Hochschulleitung genannt: 47 Prozent der Hochschulen verwenden die zentralen Anweisungen und weitere 5 Prozent wollen diese zur Durchsetzung der Flächensteuerung einführen. Die dezentrale Lehrraumvergabe wird an dritter Stelle genannt, 47 Prozent der Hochschulen praktizieren diese und weitere 2 Prozent möchten die dezentrale Vergabe einführen. Poolkonzepte für Verfügungsflächen gibt es sowohl als zentrale als auch als dezentrale Konzepte. Zentrale Flächenpools sind jedoch häufiger im Einsatz (30 % der Hochschulen) und weitere 12 Prozent planen diese für die Zukunft. Dezentrale Poolkonzepte werden von 23 Prozent der Hochschulen zur Flächensteuerung eingesetzt, während nur 4 Prozent die zukünftige Einführung planen. Die geringere Häufigkeit der dezentralen Konzepte dürfte auch daran liegen, dass eine bestimmte Größe der Hochschule erreicht werden muss, um dezentrale Konzepte sinnvoll einsetzen zu können. Zielvereinbarungen werden nicht nur zwischen Land und Hochschule abgeschlossen. 24 Prozent der Hochschulen verwenden diese auch intern bei der Flächensteuerung und weitere 12 Prozent wollen dies zukünftig tun. Flächenressourcen gehören für 33 Prozent der Hochschulen zu den Verhandlungen bei den Berufungs- und Bleibeverhandlungen, aber nur 1 Prozent der Hochschulen beabsichtigen die Flächensteuerung auf

diese Weise zukünftig einzuführen. Auch direkter Austausch findet als ein Verfahren der Flächensteuerung Verwendung. An 24 Prozent der Hochschulen tauschen die Einrichtungen Räume je nach Bedarf untereinander aus und weitere 2 Prozent der Hochschulen möchten dies zukünftig erlauben. Eine monetäre Steuerung ist nur bei 10 Prozent der Hochschulen im Einsatz, eingeführt werden soll sie jedoch an weiteren 16 Prozent der Hochschulen. Die Flächenversorgung wird dagegen nur an 7 Prozent der Hochschulen im Rahmen der hochschulinternen Mittelerteilung berücksichtigt. Weitere 9 % der Hochschulen möchten dies jedoch einführen. Die Flächenverteilung in Gremien wird am wenigsten als ein Verfahren der Flächensteuerung verwendet: 7 Prozent der Hochschulen verteilen ihre Flächen in Gremien und nur 3 Prozent wollen zukünftig auf diese Weise steuern (siehe Abbildung 9).

Das wichtigste Verfahren ist die zentrale Lehrraumvergabe, gefolgt von zentralen Anweisungen durch die Hochschulleitung für alle Flächenbereiche und der dezentralen Lehrraumvergabe.



n=103

Abbildung 9: Verfahren im Einsatz und in Planung
Quelle: eigene Abbildung

3.6 Zusammenfassung und Fazit

Die Mehrheit der an der Umfrage teilgenommenen Hochschulen hat einen staatlichen Träger. Flächen werden sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen gesteuert und am häufigsten werden Flächen an den teilgenommenen Hochschulen mit einem Campus-Standort oder mit mehreren verdichteten Standorten gesteuert.

Die Hochschulen nennen interne Gründe häufiger als externe, wenn sie nach ihrer Motivation für die Flächensteuerung gefragt werden. Externe Gründe sind nur für staatliche und kirchliche Hochschulen von Bedeutung. Private Hochschulen nennen erwartungsgemäß ausschließlich interne Motive für die Flächensteuerung.

Die Entwicklungstendenzen bei den Instrumenten bewegen sich in Richtung mehr Auslastungsuntersuchungen und häufigeren Einsetzen von CAFM-Systemen. Bei den Verfahren zur Flächensteuerung werden am häufigsten die Einführung von monetären Steuerungen, Zielvereinbarungen und zentralen Poolkonzepten geplant.

Am wichtigsten ist jedoch die Flächensteuerung im Bereich der Lehrräume. Das Instrument, das am meisten Verwendung findet, ist ein Lehrraumverwaltungsprogramm. Das Verfahren zur Flächensteuerung, das am häufigsten eingesetzt wird, ist dementsprechend die zentrale Lehrraumvergabe.

Workshop
Flächenmanagement in Hochschulen
19.11.2012, Bauhaus-Universität Weimar

Umfrage „Hochschulen - wie werden Flächen gesteuert?“

Silja Tyllilä
Hochschul-Informations-System GmbH
Bauliche Entwicklung
tyllilae@his.de

Forschungskontext
Themenfeld: „Wissenschaftsökonomie“
Forschungsprojekt: „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Agenda

Umfrage „Hochschulen – wie werden Flächen gesteuert?“

1. Anlass und Zielsetzung der Umfrage
2. Rücklauf der Umfrage
3. Hochschulen mit Flächensteuerung
4. Instrumente der Flächensteuerung
5. Verfahren der Flächensteuerung
6. Gründe für Flächensteuerung
7. Zusammenfassung

Anlass und Zielsetzung der Umfrage

Befragungszeitraum: 31.5.-29.6.2012

Im Rahmen des Forschungsprojektes

- **Bestandsaufnahme der Flächensteuerung an den staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland**
- **Unterstützung bei der Entwicklung der Modelle zur Flächensteuerung**

Aufzeichnung der

- **vorhandenen Ansätze**
- **angestrebten Entwicklung**
- **Rahmenbedingungen**
- **Gründe, die Flächen hochschulintern zu verwalten**

Rücklauf der Umfrage

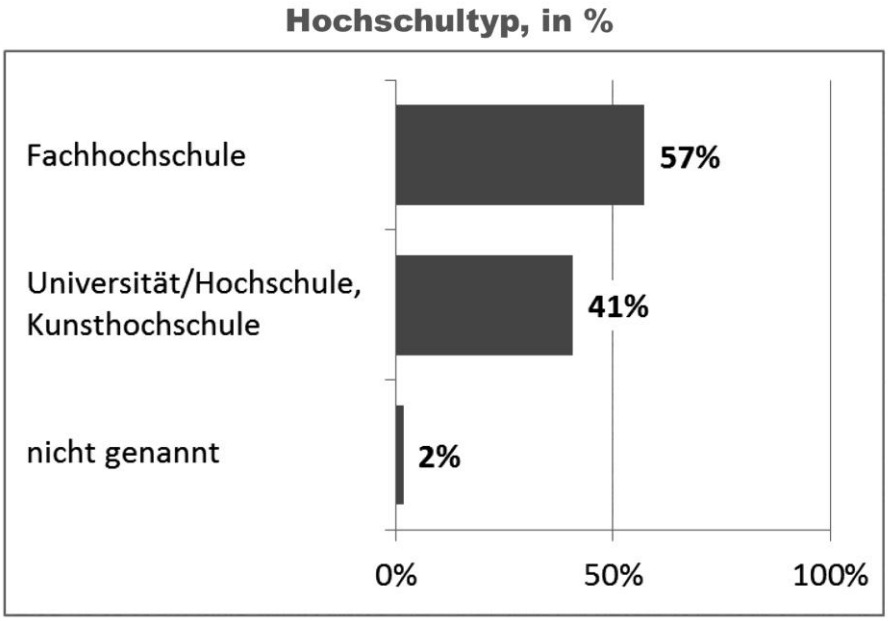
Recherchierte Hochschulen Anzahl	Rücklauf in %	Rücklauf Anzahl	staatl. anerk. HS mit FLM in %	staatl. anerk. HS mit FLM, Anzahl
Gesamt 578	20 %	116	89 %	103*
Staat 296	29 %	87	93 %	81
Kirche 41	27 %	11	73 %	8
Privat 241	5 %	12	75 %	9

Bei der Auswertung berücksichtigt:

Staatlich anerkannte Hochschulen mit hochschulinterner Flächensteuerung (n = 103)

*beinhaltet 5 Hochschulen ohne Nennung des Trägers

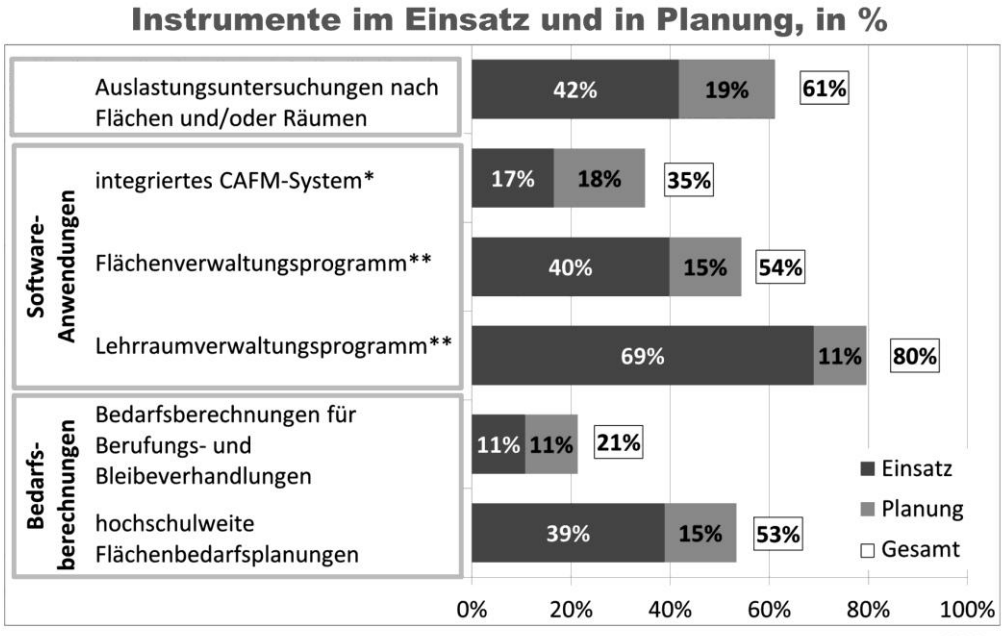
Hochschulen mit Flächensteuerung



n = 103

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 5

Instrumente der Flächensteuerung



n = 103

*multifunktionale, unterstützende Anwendung für das Liegenschaftsmanagement
**unterstützende Anwendung zur Flächensteuerung/Lehrraumsteuerung, evtl. auch innerhalb eines CAFM-Systems

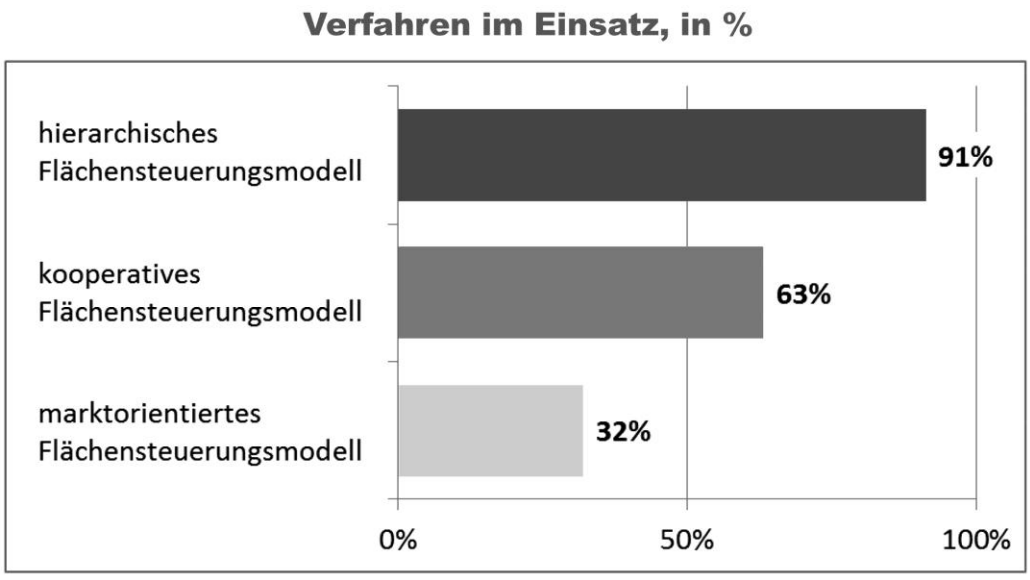
Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 6

Verfahren der Flächensteuerung

Hierarchisches Flächensteuerungsmodell	• Zentrale Anweisungen zur Flächenversorgung einzelner Organisationseinheiten durch Hochschulleitung; • Zentrale Lehrraumvergabe (hochschulweit); • Dezentrale Lehrraumvergabe (in Fachbereichen)
Kooperatives Flächensteuerungsmodell	• Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen; • Zielvereinbarungen zwischen Nutzern und der Hochschulleitung; • Zentral (hochschulweit) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen; • Dezentral (z.B. in einzelnen Fachbereichen) gesteuerte Poolkonzepte für Verfügungsflächen; • Flächenverteilung in Gremien
Marktorientiertes Flächensteuerungsmodell	• Monetäre Steuerung; • Berücksichtigung der Flächenversorgung im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung; • Direkter Austausch von Räumen und Flächen zwischen den Hochschuleinrichtungen

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 7

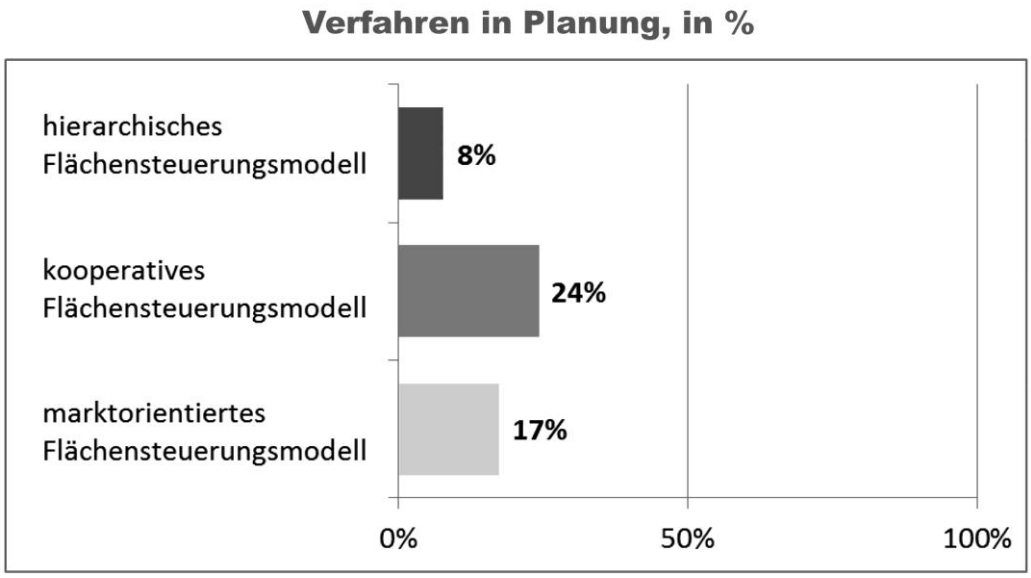
Verfahren der Flächensteuerung



n = 103

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 8

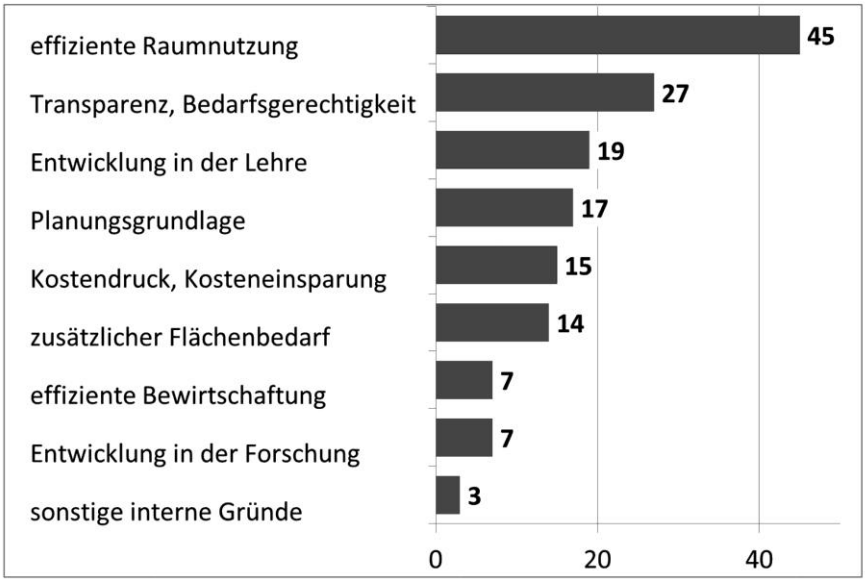
Verfahren der Flächensteuerung



n = 103

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 9

Gründe für Flächensteuerung

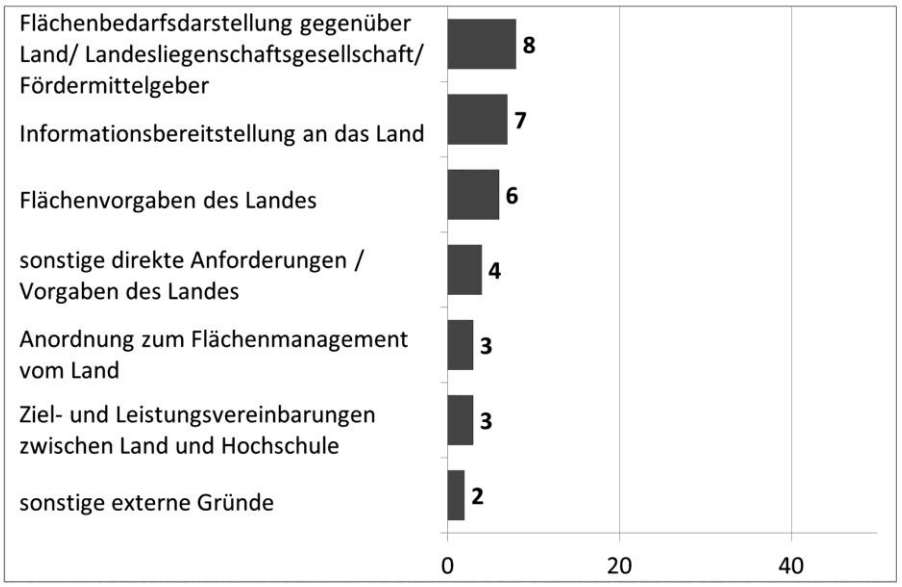


n = 103

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 10

Gründe für Flächensteuerung

Hochschulexterne Gründe, Anzahl der Nennungen

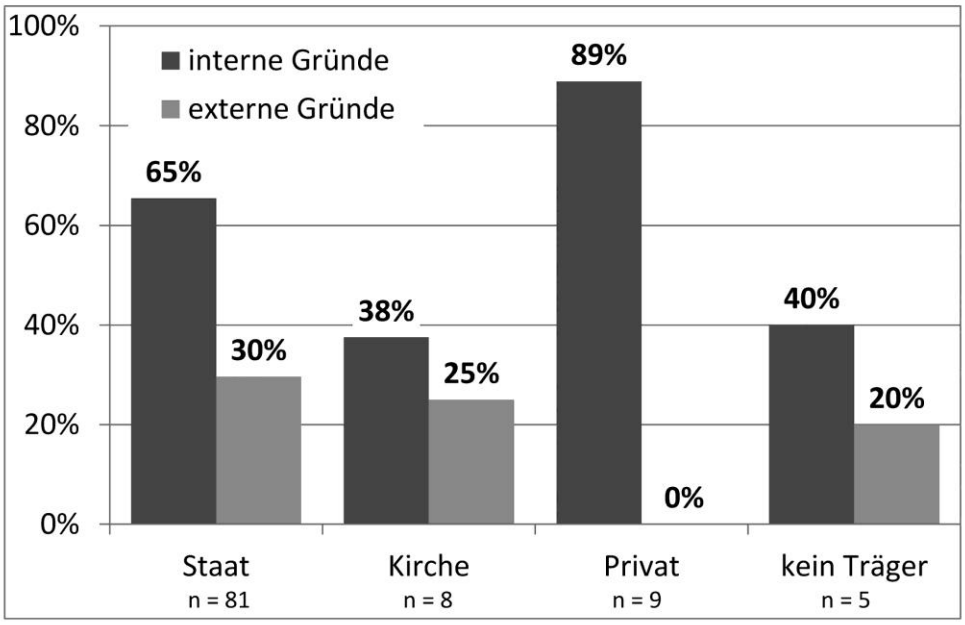


n = 103

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 11

Gründe für Flächensteuerung

Interne und externe Gründe nach Träger, in %



Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 HIS GmbH Silja Tyllilä 12

Zusammenfassung

Gründe für Flächensteuerung:

- Externe Gründe ausschließlich für staatliche und kirchliche Hochschulen von Bedeutung
- Hochschulinterne Gründe häufiger als externe
- Effiziente Raumnutzung an erster Stelle

Instrumente und Verfahren der Flächensteuerung:

- vorwiegend Lehrraumverwaltung
- populärste Instrument: Lehrraumverwaltungsprogramm
- am häufigsten eingesetzte Verfahren: hierarchische (zentrale und dezentrale Lehrraumvergabe, sowie zentrale Anordnungen)

Entwicklungstendenzen:

- Instrumente: Auslastungsuntersuchungen und CAFM
- Vorrangig kooperative und marktorientierte Verfahren

Vielen Dank!

Aktuelle Informationen zum Forschungsprojekt FLHO „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“:

http://www.uni-weimar.de/cms/bauing/organisation/bwl-im-bauwesen/forschung/forschungsprojekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen.html

http://www.his.de/abt3/ab32/allokation

Silja Tyllilä
Hochschul-Informations-System GmbH
Bauliche Entwicklung
tyllilae@his.de

4 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNGSMODELLE

Anke Schwanck,

wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen an der Fakultät Bauingenieurwesen der Bauhaus-Universität Weimar

4.1 Hintergrund

Die Motivation für die interne Flächensteuerung an Hochschulen kann vielfältig sein. Impulse zur Steuerung können von außen an die Hochschule herangetragen werden (externe Gründe sein) und sich ebenso aus dem internen Hochschulbetrieb selbst ergeben (interne Gründe sein). In der Onlineumfrage[1] im Rahmen des Forschungsprojektes „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) wurden die Hochschulen nach ihren internen und externen Gründen zur Flächensteuerung befragt. Von den Hochschulen wurden dabei insbesondere interne Gründe genannt, Flächensteuerung zu betreiben. Besonders häufig wurde angegeben, dass hochschulintern Flächen gesteuert werden, um die Effizienz bei der Raumnutzung und der Bewirtschaftung zu steigern sowie die Transparenz und die Bedarfsgerechtigkeit bei der Flächenverteilung zu erhöhen.[2]

Um die Flächen nach den hochschulinternen Grundsätzen und Bedarfen zu steuern, ist die Integration eines hochschulinternen Flächensteuerungsmodelles notwendig.

Flächensteuerung wird hier als Hauptbestandteil des Flächenmanagements von Gebäuden verstanden. Das **hochschulinternes Flächenmanagement** ist dabei eine Führungsaufgabe in der Verantwortung der Hochschulleitung und beinhaltet die „[...] Planung, Organisation, Führung [und] Kontrolle [...]“[3] der in Hochschulen verfügbaren Räumlichkeiten „[...] im Hinblick auf ihre Nutzung und Verwertung“[4] mit dem Ziel, den spezifischen Anforderungsprofilen aus Lehre und Forschung „[...] bestmöglich zu entsprechen [und dieses] zu geringstmöglichen Kosten [...]“[5] zu erreichen.

Flächensteuerung beinhaltet die Planung, Lenkung, Verteilung sowie Überprüfung von Flächen und Räumen.[6] Der Fokus in der Flächensteuerung liegt auf der Betreuung und Optimierung der Räumlichkeiten. Die Verwertung von frei werdenden Flächen, was aus der Flächensteuerung resultieren kann, ist nicht Bestandteil der Flächensteuerung. Ergeben sich aus den

---

[1] Onlineumfrage im Rahmen des Forschungsprojektes „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) im Zeitraum vom 31.05.-29.06.2012 bei 578 deutschen Hochschulen, Rücklaufquote 20%, vgl. Kap. 3.

[2] Vgl. dazu Kap. 3.4.

[3] STAEHLE (*1999)*, S. 71.

[4] DIN 32736 (2000*)*, S. 7.

[5] GEFMA 130 (1999*)*, S. 1.

[6] Vgl. MEYER (*2009*), S. 129.

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.

Unter einem **Flächensteuerungsmodell** soll hier verstanden werden, wie nach einer konzipierten Vorgehensweise die Raumbelegung organisiert, reguliert und optimiert wird.

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 Raumbelegung in der Hochschule organisiert, reguliert und optimiert.

Mit einem Flächensteuerungsmodell an Hochschulen soll das Ziel verfolgt werden, die Flächenverteilung bedarfsgerecht, fair und für alle transparent zu gestalten. Ziel ist ebenfalls, die Flexibilität und die Auslastung der Räume zu steigern. Bei der Steuerung müssen die besonderen Anforderungen an Hochschulen berücksichtigt werden. In ein Steuerungsmodell können lediglich ausgewählte Bereiche integriert sein oder die komplette Hochschule einbezogen werden, um so den größtmöglichen Steuerungseffekt zu erreichen.

4.2 Unterstützende Instrumente

Zur Flächensteuerung können verschiedene unterstützende Instrumente eingesetzt werden. **Softwareanwendungen** ermöglichen technische Hilfe bei der Organisation der Flächensteuerung. Möglich sind hier komplexe **CAFM-Systeme**. CAFM steht hierbei für Computer Aided Facility Management. Unter einem CAFM-System soll eine multifunktionale Softwareanwendung zur Unterstützung des Gebäudemanagements verstanden werden, die an die speziellen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Institution angepasst ist.[7] Als Bestandteil eines CAFM-Systems oder als monofunktionale Lösungen kann eine **Flächenverwaltungssoftware** die Raumvergabe für alle Hochschulflächen unterstützen. Ebenso kann auch nur ein **Lehrraumverwaltungsprogramm** bei der Vergabe der Lehrräume Hilfe leisten.

Eine notwenige Voraussetzung, um Flächensteuerung zu betreiben, ist das Führen eines **Raumbuchs**. Abhängig vom Umfang der zu steuernden Fläche ist hier eine digitale Raumdatei eine sinnvolle Unterstützung. Diese Raumdatei kann ebenso integriert in andere Softwarelösungen sein.

Als weitere minimale Voraussetzung für die Flächensteuerung werden **Flächenbedarfsberechnungen** angesehen. Nur wenn der Flächenbedarf bekannt ist, ist es möglich, Strategien zu entwickeln und steuernd einzugreifen. Optimal sind hier Bedarfsberechnungen für die gesamte Hochschule (hochschulweite Flächenbedarfsberechnungen). Als Voraussetzung für die Verhandlung über Flächenressourcen in Berufungs- und Bleibeverhandlungen sind hier ebenfalls

[7] Vgl. zur Definition von CAFM-Systemen GEFMA 400 (2007).

eigene Bedarfsberechnungen notwendig. Gezielt – z. B. im Zuge von Neubaumaßnahmen – werden Bedarfsberechnungen für Teilbereiche der Hochschule erstellt.

Flächenbedarfsberechnungen basieren in der Regel auf **Flächenstandards**. Flächenstandards geben vor, wie viel Flächen den einzelnen Hochschulangehörigen zur Verfügung gestellt werden sollte oder mit wie viel Fläche einzelne Bereiche auskommen müssen. Diese Standards können den staatlichen Hochschulen von den zuständigen Landesministerien vorgegeben werden. Ebenso können Hochschulen eigene Flächenstandards entwickeln oder sich an Vorgaben anderer Institutionen (z. B. der Hochschul-Informations-System GmbH) orientieren.

Ein weiteres mögliches unterstützendes Instrument der Flächensteuerung sind **Auslastungsuntersuchungen**. Hier wird die zeitliche und platzmäßige Belegung der Räume untersucht.

Von den Hochschulen können **Flächenkennwerte** (z. B. Flächennutzungsgrad, Flächenbelegungsgrad, spezifischer Flächenbedarf, Flächenbedarf pro Mitarbeiter) gebildet werden. Im Rahmen eines internen und externen Benchmarkings oder über eine Balanced Scorecard können diese Kennwerte dann ausgewertet werden und die Ergebnisse dieser zielgerichteten Vergleiche in die Steuerungsstrategie fließen.

4.3 Gängige Verfahren der Flächensteuerung in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung

Zur Steuerung der Flächen existieren sehr unterschiedliche Verfahren. Nachfolgend sind gängige Verfahren aufgelistet, die in Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung angewendet werden.

- Kennzahlenvergleiche:
    - Internes und externes Benchmarking
    - Balanced Scorecard
- Interne Flächenverrechnung (dieses Modell wird in der öffentlichen Verwaltung auch als Mieter-Vermieter-Modell bezeichnet), Mietansatz als:
    - fiktive Miete
    - kalkulatorische Miete
    - marktübliche Miete
- Zielvereinbarungen
- Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption:
    - Großraumbüro
    - Gruppenbüro
    - Zellenbüro
    - Kombibüro
    - Büromix

- Strategische Flächenorganisation, unter der Fragestellung: Wer sitzt wo am besten?
    - Verdichtung
    - Standortverlagerung
    - Umzug
    - Neubezug
- Mehrfachnutzungen, z. B.:
    - von Allgemeinflächen
    - von Arbeitsplätzen (Desk-Sharing)
- Flexibilisierte Mietverträge
- Outsourcing:
    - von Tätigkeiten
    - von Immobilien

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

4.4 Typologie der bestehenden hochschulspezifischen, internen Flächensteuerungsverfahren

Generell ist die Anwendung der in Kapitel 4.3 aufgelisteten Flächensteuerungsverfahren auch für Hochschulen möglich, wenn diese an die hochschulspezifischen Gegebenheiten angepasst werden.

Explizit für die Flächensteuerung an Hochschulen werden in der Forschung verschiedene Steuerungsverfahren diskutiert und ebenso werden verschiedene an die hochschulischen Besonderheiten angepasste Verfahren zur Flächensteuerung genutzt. Eine feste Systematik in der Bezeichnung der Verfahren hat sich bisher noch nicht durchgesetzt.

Methodisch lassen sich die identifizierten Steuerungsvarianten in drei Grundtypen unterteilen:

- hierarchische Flächensteuerung,
- marktorientierte Flächensteuerung,
- kooperative Flächensteuerung.

Nachfolgend werden die Grundtypen und mögliche Ausformungen vorgestellt sowie Hinweise auf alternative Bezeichnungen in Forschung und Praxis gegeben.

4.5 Hierarchische Flächensteuerung

Dieses Flächensteuerungsmodell ist die klassische Vorgehensweise. Die Flächenressource wird „[...] als vorhandene bzw. zu schaffende Ressource betrachtet.“[8] Hier erfolgt die Flächensteuerung zentral per Anweisung durch die Hochschulleitung bzw. delegiert auf die entsprechenden organisatorischen Einheiten. Deshalb kann diese Steuerungsform auch als „Raumanweisung“[9] 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.[10]

4.6 Marktorientierte Flächensteuerung

Diesen Steuerungsverfahren ist gemein, dass sie Marktmechanismen als Anreizinstrumente für die effiziente interne Flächensteuerung nutzen. Zu unterscheiden sind hier folgende Verfahrenstypen[11]:

- Bonus-Malus-Modell,
- Mieter-Vermieter-Modell,
- Flächenmarkt.

4.6.1 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. Diese Zahlungsverpflichtung kann als Überbelegungsabgabe bezeichnet werden. Entspricht die genutzte Fläche der berechneten zu beanspruchenden Fläche, werden keine Zahlungen fällig. Gleichzeitig erhalten die Einrichtungen Prämienzahlungen, wenn von ihnen Flächen freigegeben werden. Entsprechend können diese einmaligen Bonuszahlungen auch als Rückgabeprämie bezeichnet werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit Einrichtungen mit Prämien zu belohnen, die weniger Fläche in Anspruch nehmen, als ihnen laut Flächenbilanz zustehen würde. Diese Bonuszahlungen können als Unterbe-

[8] STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (*2008)*, S. 166

[9] MEYER (*2009*), S. 134

[10] RITTER/HANSEL (*2005)*, S. 38 f.

[11] Die Darstellung der bestehenden Steuerungsmodelle basiert vorrangig auf Publikationen der HIS GmbH, da bisher lediglich die HIS GmbH in Deutschland auf diesem Gebiet entscheidende Beiträge veröffentlicht hat.

legungszulage bezeichnet werden. Überbelegungsabgaben, einmalige Rückgabeprämien und Unterbelegungszulagen lassen sich in einem Modell kombinieren.[12]

Wenn keine Prämienzahlungen vorgesehen werden und die Steuerung lediglich auf der Sanktionierung von Überbelegung aufbaut, kann diese Variante als Sanktionsmodell bezeichnet werden.[13]

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.[14]

Die Wirksamkeit dieses Verfahrens ist abhängig von der Höhe der Straf- bzw. Bonuszahlungen und muss durch die Hochschulleitung bestimmt werden. Grundsätzlich ist hierbei kein Bezug zu den verursachten Raumkosten zu nehmen und 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.[15]

---

[12] RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 2-8.

[13] In der Systematik der HIS wurde anfänglich das Bonus-Malus-System auch als Sanktionsmodell bezeichnet, z. B. in den Publikationen von RITTER/WEIDNER-RUSSEL (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 entgegengesetzt - der sich hier angeschlossen wird - hier wird das Hauptmodell als Bonus-Malus-Modell bezeichnet., vgl. dazu z. B. HOCHSCHUL-INFORMATIONS-SYSTEM GMBH (*2011*), zu dem es verschiedene Ausprägungen gibt.

[14] Vgl. RITTER/HANSEL (*2005)*, S. 12, 31; RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 2

[15] Vgl. RITTER/HANSEL (*2005)*, S. 32 ff.; RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 6

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 Rückgabeprämien sowie Unterbelegungszulagen verwendet werden. Die Überbelegungsabgaben könnten der Beschaffung zusätzlicher Flächen durch Neu- und Umbau, Sanierungen und Fremdanmietung dienen.[16]

Damit das Steuerungsverfahren hochschulintern zu Flächenoptimierungen führen kann, sind Vorgaben für Flächenrückgaben möglich. 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 Nachnutzbarkeit 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.“[17]
- 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 von Belegungsanpassungen.[18]

[16] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 6 f.

[17] RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 7

[18] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 7

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.[19]

4.6.2 Mieter-Vermieter-Modell

Grundlage auch dieses Steuerungsverfahrend 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-Abwägungen 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.[20]

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 sollen. Grundsatz bei der Auswahl der Steuerungsebene sollte sein, dass die definierten Bereiche selbst ihren Flächenverbrauch steuern können und Mieteinsparungen ihrem Bereich direkt zugutekommen, 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. Über die hochschulinterne Mittelverteilung können die gegenseitigen Zahlungen direkt berücksichtigt werden. Ziel auf Hochschulebene ist es, dass keine zusätzlichen Finanzmittel benötigt werden. In der Regel wird dies erreicht, wenn alle im Steuerungsverfahren 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 wiederrum 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: [21]

---

[19] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 18

[20] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 9, 12

[21] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 3 f., 10 ff.

- „Bedarfsbezogenes Unterbringungsbudget: 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 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.“[22]

Von RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)* wird als Vorteil für den integrierten Globalhaushalt herausgestellt, dass dafür die aufwändige Flächenbedarfsbemessung nicht notwendig ist. Bedingung für die Realisierung des Mieter-Vermietermodells über den integrierten Globalhaushaltes ist zudem, dass die Haushalte der Einrichtungen umfassend globalisiert wurden.[23]

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. Für die Berechnung der Miethöhe werden von RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)* drei Möglichkeiten vorgeschlagen:[24]

- „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 üblicher Weise 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 Sach-

[22] RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 10 f.

[23] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)* S. 11.

[24] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 11

wert 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 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."[25]

Die Mieten sollten nach ihren Nutzungsbereichen differenziert werden, um „[...] unterschiedliche Kostenintensitäten und Nutzungsmöglichkeiten der Flächen im Modell [...]"[26] 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.[27]

Im Steuerungsverfahren können Vorgaben zu Flächenrückgaben und zur Vergabe freier Flächen gemacht werden. Die Entscheidung über den Umfang der zu nutzenden Fläche sollte bei diesem Verfahren grundsätzlich bei den integrierten Bereichen liegen. Wie bereits im Bonus-Malus-Modell gerade 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.[28]

Zwischen den beteiligten Einrichtungen und Bereichen als Mieter sowie der Hochschulleitung (bzw. der Hochschulverwaltung) werden Mietvereinbarungen geschlossen. Inhalte dieser Ver-

[25] RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 11

[26] RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 11

[27] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 11 f.

[28] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 12

einbarungen 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.[29]

4.6.3 Flächenmarkt

Im Flächenmarkt erfolgt ein „marktförmiger Austausch von Räumen und Flächen zwischen den Hochschuleinrichtungen“[30] über einen internen Markt.[31]

Die beteiligten Einrichtungen können zeitlich befristet nicht benötigte Flächen gegen Mietzahlung an andere Einrichtungen abgeben. Dieser Austausch kann direkt zwischen den Einrichtungen erfolgen[32] oder über einen zentral geführten Pool von Verfügungsflächen.[33]

Die Universität Heidelberg hat ein Flächensteuerungsverfahren mit der Bezeichnung „Raummarkt“ als Pilotprojekt eingeführt. In diesem Verfahren werden das Bonus-Malus-Modell und ein intern geschaffener Flächenmarkt kombiniert. Die besonderen Steuerungsaspekte, die von den Regelungen im Bonus-Malus-Modell abweichen und sich auf den geschaffenen Flächenmarkt beziehen, werden hier als eigenständige Steuerungsmechanismus dargestellt und deshalb gesondert beschrieben.[34]

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 hinausgehen, über die Forschungsprojekte selbst zu finanzieren sind. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass die Einrichtungen untereinander Flächen tauschen, um damit eventuell bestehende Unterschiede zwischen Ansprüchen an die Qualität und die Ausstattung der Flächen auszugleichen.[35]

---

[29] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 12

[30] HIS (*2011*)

[31] Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (*2005)*, S. 51

[32] Vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (*2003)*, S. 18

[33] Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (*2005)*, S. 53

[34] Vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (*2005)*, S. 51 ff.

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

4.7 Kooperative Flächensteuerung

Im Zuge der aktuell dominierenden wissenschaftlichen Untersuchung von marktorientierten Flächensteuerungsverfahren bei Hochschulen sind weitere Ansätze vorgeschlagen worden, um Nachteile, die sich bei einer monetären Steuerung ergeben, zu vermeiden. Die folgenden Modelle basieren auf Anreizmechanismen, die auf Zusammenarbeit und Verhandlungen beruhen.[36]

4.7.1 Flächenverteilung in Gremien

Eine äußerst kooperative Form der Flächensteuerung ist die Flächenverteilung in Gremien. In der im Rahmen des Forschungsprojektes „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)[37] durchgeführten Onlinebefragung[38] hat sich herausgestellt, dass Hochschulen dieses Steuerungsinstrument einsetzen oder planen es einzusetzen.[39]

Innerhalb von Hochschulen können Gremien zur Flächenverteilung implementiert sein, die 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 lösen[40] oder um lediglich ausgewählte Flächen z. B. Lehrflächen zu betrachten[41]. Wer an den Gremien beteiligt ist und welche Flächenarten dort thematisiert werden, ist abhängig von den Steuerungsebenen innerhalb der Hochschule.

4.7.2 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 ebenso ein wichtiges Steuerungselement. Praktisch werden Zielvereinbarungen in unterschiedlichen Bereichen angewendet, und es können selbst in einer Organisation unterschiedliche Zielvereinbarungsmodelle nebeneinander existieren. Zum Beispiel als Führungsprinzip in der Personalentwicklung, als Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung oder als Steuerungsinstrument zwischen

[36] Vgl. STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (*2008)*, S. 170

[37] Vgl. dazu Kap. 1.2 und 1.3.

[38] Onlineumfrage im Rahmen des Forschungsprojektes „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO) im Zeitraum vom 31.05.-29.06.2012 bei 578 deutschen Hochschulen, Rücklaufquote 20%.

[39] Vgl. dazu Kap. 3.5.

[40] Vgl. SCHMITT (Interview 14.11.2013).

[41] Vgl. NETH (Interview 11.03.2013).

Politik und Verwaltung.[42] 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 weiniger verbindlichen Leitlinien und Apellen.“[43]

Interne Zielvereinbarungen wurden erst Ende der 1990 als neues Steuerungsinstrument an deutschen Hochschulen eingeführt.[44] Inzwischen haben sie sich zu einem gebräuchlichen Instrument der kooperativen Zielbildung und der strategischen Planung etabliert.[45] 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.[46]

Zwischen der Hochschulleitung und den fachlichen Bereiche werden hierbei im Einklang mit der Hochschulstrategie Zielsetzungen definiert, die durch die Hochschulbereiche erfüllt werden sollen. Gleichzeitig wird in diesem partnerschaftlichen 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.[47] Konsequenzen für nicht erreichte Ziele können einerseits Budgetkürzungen oder andere ressourcenrelevante Abmachungen (z. B. Neubesetzungen von Professuren) sein. Bei dem größten Anteil der Universitäten, die Zielvereinbarungen als internes Steuerungsinstrument nutzen, sind diese auch direkt budgetrelevant (87 Prozent). Hierbei sind 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. Die andere Hälfte der Universitäten verwenden

[42] Vgl. KEGELMANN (*2007)*, S. 87 ff.; TONDORF/BAHNMÜLLER/KLAGES (*2002)*, S. 11 ff.

[43] TONDORF/BAHNMÜLLER/KLAGES (*2002)*, S. 11 f.

[44] Vgl. JAEGER (*2006*), S. 57

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

[46] Vgl. KRACHT (*2006)*, S. 138 ff.

[47] Vgl. NICKEL (*2007)*, S. 137

Zielvereinbarungen für die Festsetzung des Grundbudgets der Fakultäten bzw. der Fachbereiche. Neben staatlichen Zuschüssen werden über Zielvereinbarungen 0,3 bis 62 Prozent der Budgets verteilt.[48]

Methodisch sind verschiedene Modelle möglich, welche Konsequenzen die Zielerreichung bzw. die Zielverfehlung haben können. 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 zu den einzelnen Meilensteinen 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 genutzt 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.[49]

Durch JAEGER (*2006)* wird herausgestellt, dass die Hauptanwendungsbereiche für die Verwendung von Zielvereinbarungen im Bereich der Lehre, der Forschung und der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung liegen.[50] RITTER/HANSEL (*2005)* schlagen hochschulinterne Zielvereinbarungen als mögliches Anreizkonzept für die Flächenoptimierung in Hochschulen vor.

[48] Vgl. JAEGER (*2006*), S. 61 f.

[49] Vgl. WEICHSELBAUMER/ZIEGELE (*2001)*, S. 27 f.

[50] Vgl. JAEGER (*2006*), S. 58

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.[51] Diese Anwendungsmöglichkeit von Zielvereinbarungen ist aber derzeit noch kein gebräuchliches Anreizinstrument in Hochschulen.[52] Von Hochschulen ist dieses Steuerungsinstrument aber bereits als Alternative identifiziert worden.[53]

4.7.3 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 zeitlich befristet an externe Vertragspartner untervermietet und damit zusätzliche Einnahmen für die Einrichtungen generiert werden. Voraussetzungen 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 erzielte Einnahmen bzw. von den Einsparungen selbst profitieren können.[54]

Flächenkooperationen bieten sich insbesondere für Flächen mit teurer Ausstattung an, wie z. B. Studios, Speziallabore, Bibliotheken, Mensen, Einrichtungen des Hochschulsports. Vorteil einer gemeinsamen Nutzung ist einerseits, dass dadurch Flächen nicht mehrfach vorgehalten werden müssen, sondern andererseits auch die kostspielige Ausstattung, der Betrieb, die Bewirtschaftung und die personelle Betreuung nicht doppelt bereitgestellt werden müssen. Zusätzlich sind Large-Scale Effekte möglich, was weitere Einsparungen für alle Beteiligten bewirkt.[55]

4.7.4 Flächenpoolkonzepte

Flächenpoolkonzepte sind ein Steuerungsmodell, 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 ha-

[51] Vgl. RITTER/HANSEL (*2005)*, S. 37 f.

[52] Vgl. JAEGER (*2006*), S. 58 f.

[53] Vgl. z. B. WÜLBERN (*2007*), S. 64; LANGE/HORCH (*2007*), S. 65

[54] Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (*2002)*, S. 25

[55] Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (*2002)*, S. 25 f.

ben. An der Universität Konstanz z. B. wird dieses Steuerungsprinzip als „zentrale Raumreserve“ bezeichnet.[56]

4.7.5 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.[57] Bleibeverhandlungen finden in der Regel zwischen dem Lehrstuhlinhaber und der Universitätsleitung in Absprache mit der entsprechenden Fakultät statt, wenn ein externes Berufungsangebot besteht.[58] 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.[59] 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.[60]

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 Umgang 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. Diese Überprüfung ist 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.“[61]

---

[56] Vgl. NETH (Interview 11.03.2013).

[57] Vgl. HOCHSCHULVERBAND (*2012*)

[58] Vgl. DETMER (*2009*), S. 912

[59] Vgl. RADAU (*2011*), S. 671

[60] Vgl. RADAU (*2010)*, Folie 6

[61] SächsHSG (2008*)* § 60 (7)

4.8 Gestaltung eines Flächensteuerungsmodells

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. Die Detailierung der Flächenbedarfsberechnung ist dabei abhängig von dem verfolgten Flächensteuerungsmodell.

Neben den minimalen Voraussetzungen bieten weitere Instrumente Unterstützung bei der Flächensteuerung. Hilfe bei der Flächensteuerung kann möglich sein durch die Verwendung:

- eines CAFM-Systems,
- von Flächenstandards,
- systematische Auslastungsuntersuchungen und
- Flächenkennwertbildungen.[62]

Die eigentliche Steuerung erfolgt über Flächensteuerungsverfahren. Die in den Kapitel 4.3 bis 4.7 aufgeführten Flächensteuerungsverfahren sind generell alle zur Flächensteuerung an Hochschulen geeignet. Es lassen sich aber Verfahren identifizieren, die als Hauptverfahren bezeichnet werden sollen:

- Hierarchische Flächensteuerung,
- Bonus-Malus-Modell,
- Mieter-Vermieter-Modell,
- Flächenmarkt,
- Flächenverteilung in Gremien,
- Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen.

Diese Verfahren eignen sich generell, singulär als 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.

[62] Vgl. dazu Kapitel 4.2.

Neben diesen Hauptverfahren lassen sich parallel bereichernde Verfahren integrieren, die weitere Steuerungseffekte bewirken:

- Flächenmarkt,
- Strategische Flächenorganisation,
- Mehrfachnutzungen,
- Flächenpoolkonzepte,
- Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
- Kennzahlenvergleiche,
- Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption,
- Flexibilisierte Mietverträge,
- Outsourcing.

Diese bereichernden Verfahren können parallel, d.h. auch für gleiche Bereiche und gleiche Flächenarten, ergänzend zu den Hauptverfahren angewendet werden.

Bei der Auswahl und der Ausgestaltung eines Flächensteuerungsmodells sind immer eine hochschulspezifische Ausgestaltung und Anpassung notwendig. Faktoren, die bei der Auswahl und Anpassung der Flächensteuerungsverfahren beachtet werden müssen, sind insbesondere:

- der Fächerkanon,
- die Studierendenzahlen,
- die Größe und die Qualität der bewirtschafteten Fläche,
- die Lagebesonderheiten,
- Entwicklungsziele und Prognosen und dabei insbesondere
- die Flächensteuerungsziele für die Hochschule.
- der rechtliche Status der Hochschule und davon abhängig
- die Möglichkeiten der Selbstverwaltung der Hochschule,
- bereits integrierte generelle Steuerungsprinzipien auf Hochschulebene,
- die liegenschaftsspezifischen Rahmenbedingungen,
- bei staatlichen bzw. bei staatlich mitfinanzierten Hochschulen die Vorgaben des jeweiligen Bundeslandes und
- bei kirchlichen und privaten Hochschulen die Vorgaben des Hochschulträgers.

Die Berücksichtigung der aufgeführten Faktoren bedeutet dabei nicht, dass auf alle bestehenden Rahmenbedingungen reagiert werden muss. Vielmehr sollten bei der Auswahl, Anpassung und späteren Implementierung eines Flächenteuerungsmodells bestehende Gegebenheiten hinterfragt werden. Im Zuge eines Umstrukturierungsprozesses kann versucht werden, existierende Zwänge und Einschränkungen zu beseitigen.

4.9 Fazit

Flächensteuerung ist nicht nur bei Hochschulen eine wichtige Thematik, auch für andere Bereiche des öffentlichen Sektors und der Wirtschaft ist eine effektive Flächensteuerung von hoher Bedeutung. Für die Hochschulen bedeutet das, dass sie bei der Flächensteuerung auf Erfahrungen mit hochschulspezifischen Vorgehensweisen zurückgreifen und von den Erkenntnissen aus anderen Bereichen profitieren können.

Um an Hochschulen überhaupt Flächen zu steuern, werden das Führen eines Raumbuches und Flächenbedarfsberechnungen als minimale Voraussetzungen angesehen. Nur wenn der Bestand und der Bedarf an Flächen bekannt sind, können Flächen gesteuert und ein Modell zur Flächensteuerung implementiert werden.

Ein Flächensteuerungsmodell für Hochschulen muss die Besonderheiten in der Lehre und der Forschung berücksichtigen und auf die Rahmenbedingungen reagieren. Die inneren und äußeren Rahmenbedingungen sollten dabei aber nicht als unverrückbare Gegebenheiten begriffen werden. Vielmehr können durch die Implementierung eines neuen Flächensteuerungsmodells auch positive hochschulweite strukturelle Veränderungen und Weiterentwicklungen angestoßen werden.

Quellenverzeichnis:

Arbeitskreis "Immobilienmanagement" der deutschen Universitätskanzler (2002): *Effizientes Immobilienmanagement als Element der selbstgesteuerten Universität. Bericht des Arbeitskreises "Immobilienmanagmenet" 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.

Detmer, Hubert (2009*)*: *Rechtsanspruch auf Bleibeverhandlung?* In: Forschung und Lehre, 2009, Nr. 12/2009, S. 912, http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2009/12-2009.pdf, Abruf vom: 05.01.2012.

DIN 32736 (2000): *Gebäudemanagement. Begriffe und Leistungen* vom August 2000, DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

GEFMA 130 (1999): *Flächenmanagement. Leistungsbild* vom Juni 1999, GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.

GEFMA 400 (2007): *Computer Aided Facility Management CAFM. Begriffsbestimmungen, Leistungsmerkmale* vom Juli 2007, GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.

HIS (2011): *Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH: Flächenmanagement*. http://www.his.de/abt3/ab32/index9?printversion=1, Abruf vom: 04.10.2011.

Hochschulverband, Deutscher (2012): *Wie laufen die Berufungsverhandlungen ab?* http://www.academics.de/wissenschaft/wie_laufen_die_berufungsverhandlungen_ab_11317.html, Abruf vom: 05.01.2012.

Jaeger, Michael (2006*)*: *Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen. Aktueller Stand der Entwicklungen* In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung, 2006, Nr. 2, S. 55-66.

Jaeger, Michael; Michael Leszczensky (2007*)*: *Hochschulsteuerung im Kontext veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen – Eine Einführung*. In: Jaeger, Michael; Michael Leszczensky (Hrsg.): *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover.* HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2007, http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200704.pdf, Abruf vom: 17.05.2011.

Kegelmann, Jürgen (2007*)*: *New Public Management: Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells*. Stadtforschung aktuell: Band 110, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007.

Kracht, Stefan (2006*)*: *Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich : Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau*. 1. Aufl., Nomos, Baden-Baden 2006.

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.

Meyer, Folke (2009*)*: *Flächenmanagement in Hochschulen: Stand der Entwicklung*. In: Tegtmeyer, Ralf; Volkhard Gürtler (Hrsg.): *Forum Gebäudemanagement an Hochschulen. Dokumentation.* Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH, Hannover 2009, S. S. 128-136.

Neth (Interview 11.03.2013) - Universität Konstanz, Abteilung VII - Facility Management, Sachgebiet 3 - Gebäudeservices, Leitung Raumverwaltung - Interviewer: Anke Schwanck, Marcelo Ruiz; am 11.03.2013 in Konstanz.

Nickel, Sigrun (2007*)*: *Partizipatives Management von Universitäten : Zielvereinbarungen - Leitungsstrukuren - staatliche Steuerung*. Rainer Hampp Verlag, München u.a. 2007.

SächsHSG (2008): *Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz)* vom 10.12.2008, idF v. 01.01.2011.

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.

Radau, Wiltrud Christine (2011*)*: *Berufungspraxis. Neue Entwicklungen und Trends*. In: Forschung und Lehre, 2011, Nr. 09/2011, S. 670-671, http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2011/ful_09-2011.pdf.

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.

Ritter, Stephan; Brigitte Weidner-Russell (2003*)*: *Raumhandelsmodelle : Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme*. Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH, Hannover 2003.

Ritter, Stephan; Lisa Strübel (2003*)*: *Hochschulisches Liegenschafts- und Flächenmanagement in ausgewählten europäischen Ländern*. Hochschulplanung: 162, Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH, 2003.

Ritter, Stephan; Holger Hansel (2005*)*: *Projektbericht der Arbeitsgruppe Raumhandelsmodell: Monetäre Steuerung der Flächennutzung aus Grundlage der Bedarfsmessung "Parametersteuerung"*. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2005.

Schmitt, Rüdiger (Interview 14.11.2013) - Kanzleramt, Entwicklungsplanung - Interviewer: Anke Schwanck; am 14.11.2013 in Weimar.

Staehle, Wolfgang H. (1999*)*: *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad; Jörg Sydow, Vahlen, München 1999.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2008*)*: *Leitlinien für die deregulierte Hochschule : Kodex guter Führung*. Erhardt, Manfred; Volker Meyer-Guckel; Matthias Winde (Hrsg.), Edition Stifterverband - Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege, Essen 2008.

Tondorf, Karin; Reinhard Bahnmüller; Helmut Klages (2002*)*: *Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen*. Modernisierung des öffentichen Sektors: Sonderband 17, eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Ed. Sigma, Berlin 2002.

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.

Wülbern, Kai (2007*)*: *Indikatorengestützte Mittelvergabe an der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der TU München*. 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.

Workshop
Flächenmanagement in Hochschulen
19.11.2012, Bauhaus-Universität Weimar

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle – Methoden der Steuerung

Anke Schwanck
Bauhaus-Universität Weimar
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
anke.schwanck@uni-weimar.de

Forschungskontext

Themenfeld: „Wissenschaftsökonomie"

Forschungsprojekt: „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen" (FLHO)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Agenda

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle – Methoden der Steuerung

1. Hintergrund
2. Unterstützende Instrumente
3. Typologie
4. Vorstellung ausgewählter Modelle
5. Flächensteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltung
6. Modellgestaltung

1. Hintergrund

Gründe für hochschulinterne Flächensteuerung:

Interne Gründe

- Effizienz:
  - Raumnutzung
  - Bewirtschaftung
- Transparenz/ Bedarfsgerechtigkeit
- Entwicklung in Forschung und/ oder Lehre
- Planungsgrundlage
- zusätzlicher Flächenbedarf
- Kostendruck/ Kosteneinsparung

Externe Gründe

- Flächenbedarfsdarstellung gegenüber Land/ Landesliegenschaftsgesellschaft/ Fördermittelgeber
- Informationsbereitstellung an das Land
- direkte Anforderungen/ Vorgaben des Landes, z. B.:
  - Anordnung vom Land
  - Ziel- u. Leistungsvereinbarungen zwischen Land u. Hochschule
  - Flächenvorgaben des Landes

Integration hochschulinterner Flächensteuerungsmodelle

Quelle: Onlineumfrage im Rahmen des Forschungsprojektes FLHO im Zeitraum vom 31.05.-29.06.2012 bei 578 deutschen Hochschulen, Rücklaufquote 20%.

1. Hintergrund

Begriffsklärung

Hochschulinternes Flächenmanagement

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

Hochschulinternes Flächensteuerungsmodell

ist eine durch die Hochschule **selbst gelenkte und konzipierte Vorgehensweise**, die unter Berücksichtigung der hochschulischen Ziele für Forschung und Lehre die **Raumbelegung** in der Hochschule **organisiert, reguliert und optimiert**.

vgl. GEFMA 130 (1999): Flächenmanagement. Leistungsbild vom Juni 1999, GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management, S. 1;
Staehle, Wolfgang H. (1999): *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad; Jörg Sydow, Vahlen, München 1999., S. 71;
Meyer, Folke (2009): *Flächenmanagement in Hochschulen: Stand der Entwicklung*. In: Tegtmeyer, Ralf; Volkhard Gürtler (Hrsg.): *Forum Gebäudemanagement an Hochschulen. Dokumentation*. Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH, Hannover 2009, S. 129.

1. Hintergrund

Ziele für hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle:

- Bedarfsgerechte, faire und transparente Flächenverteilung
- Steigerung von Flexibilität und Auslastung
- Berücksichtigung der besonderen Anforderungen bei Hochschulen

Optimierung der Flächennutzung

2. Unterstützende Instrumente

Softwareanwendungen

- CAFM-System
- Flächenverwaltungsprogramm
- Lehrraumverwaltungsprogramm
- **digitale Raumdatei/ Raumbuch**

Kennzahlenbildung

- Flächenstandards
- **Bedarfsberechnungen**
  - Hochschulweite Flächenbedarfsberechnungen
  - Bedarfsberechnungen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen
- Auslastungsuntersuchungen
- Flächenkennwerte, z. B.
  - Flächennutzungsgrad
  - Flächenbelegungsgrad
  - Spezifischer Flächenbedarf
  - Flächenbedarf pro Mitarbeiter

3. Typologie

Bestehende hochschulspezifische, interne Modelle in Deutschland:

Hierarchische Flächensteuerung

- Klassisches Flächensteuerungsmodell
- Flächensteuerung zentral per Anweisung

Marktorientierte Flächensteuerung

- Marktmechanismen als Anreizinstrumente
- Modelltypen:
  - Bonus-Malus-Modell
  - Mieter-Vermieter-Modell
  - Flächenmarkt

Kooperative Flächensteuerung

- Zusammenarbeit und Verhandlung als Anreizmechanismen
- Modelltypen:
  - Flächenverteilung in Gremien
  - Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen
  - Mehrfachnutzungen
  - Flächenpoolkonzepte
  - Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 Professur BWL im Bauwesen Anke Schwanck 7

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Bonus-Malus-Modell

Zentrale Funktionsweisen:

- Flächenbestandsaufnahme → Flächenbedarfsbemessung
- Flächenüberschuss → **Überbelegungsabgaben - Malus**
- Flächendefizit → **Unterbelegungszulagen - Bonus**

Bewertung:

Vorteile:

- Orientierung am Bedarf
- Flächenreduktion durch monetäre Anreize → Anreizhöhe regulierbar
- Dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten für Bereiche

Nachteile:

- Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung
- ökonomisch aufwändiges Verfahren
- Beeinflussung von Lehre und Forschung → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage

vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003): „Raumhandelsmodelle: Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme“, S. 2 ff.

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 Professur BWL im Bauwesen Anke Schwanck 8

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Mieter-Vermieter-Modell

Zentrale Funktionsweisen:

- Flächenbestandsaufnahme → Flächenbedarfsbemessung
- **Mietzahlungen für alle genutzten Flächen**:
  - Externe Mieten
  - Kalkulatorische Mieten
  - Gesetzte Mieten
- **Bereitstellung von bedarfsgerechten Unterbringungsbudgets**:
  - Bedarfsbezogenes Unterbringungsbudget
  - Integriertes Globalbudget

Bewertung:

Vorteile:

- Orientierung am Bedarf
- Flächenreduktion durch Kosten-Nutzen-Betrachtungen
- Dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten für Bereiche

Nachteile:

- Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung
- ökonomisch aufwändiges Verfahren
- Beeinflussung von Lehre und Forschung → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage

vgl. RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003): „Raumhandelsmodelle: Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme", S. 9 ff.

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Flächenmarkt

Zentrale Funktionsweisen:

- **Marktförmiger Austausch von Flächen**
  zwischen Hochschuleinrichtungen oder zentral über Verfügungsflächenpool
  - Abgabe/Anmietung von Flächen
  - Flächentausch

Bewertung:

Vorteile:

- Orientierung am Bedarf
- Flächenoptimierung in Qualität und Quantität
- Dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten für Bereiche
- Relativ geringer Abstimmungsaufwand

Nachteile:

- Beeinflussung von Lehre und Forschung → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage

vgl. REKTORAT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2005): „Dezentrale Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg", S. 51 ff;
RITTER/WEIDNER-RUSSELL (2003): „Raumhandelsmodelle: Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme", S. 18 ff.

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

Zentrale Funktionsweisen:

- Flächenbestandsaufnahme → Flächenbedarfsbemessung
- Fachliche Bereiche und Hochschulleitung **handeln vertragliche Regelungen** aus:
  - Welche **Ziele, Leistungen** sollen Bereiche erfüllen → Festlegung von **Konsequenzen** bei Nichterfüllung
  - Welche **Ressourcen** sind notwendig → müssen durch Hochschulleitung bereitgestellt werden
  - Festlegung zeitlicher Rahmen

Bewertung:

Vorteile:

- Orientierung am zukünftigen Bedarf
- Individuelle Flächenoptimierung
- Abgestimmte, kooperative Zielverfolgung zwischen Hochschulleitung und Bereichen
- Verbindlichkeit aus Vertragscharakter

Nachteile:

- Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung
- Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht

Vgl. Kracht, Stefan (2006): „Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich“, S. 138 ff.; Jaeger, Michael (2006): „Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen“, S. 55-66; Ritter, Stephan; Holger Hansel (2005): „Projektbericht der Arbeitsgruppe Raumhandelsmodell“, S. 37 f.

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Mehrfachnutzungen

Zentrale Funktionsweisen:

→ Insbesondere für Flächen mit teurer Ausstattung

- Freiwillige **gemeinsame Flächennutzung**

oder

- **Untervermietung** an Externe

Bewertung:

Vorteile:

- Hohe Flächenauslastung
- Möglichkeit Akquirierung zusätzlicher finanzieller Mittel

Nachteile:

- Nur punktuelle Effekte

Vgl. ARBEITSKREIS "IMMOBILIENMANAGEMENT" DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄTSKANZLER (*2002*): *Effizientes Immobilienmanagement als Element der selbstgesteuerten Universität.*, S. 25 f.

4. Vorstellung ausgewählter Modelle

Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

Zentrale Funktionsweisen:

- Flächenbestandsaufnahme → Flächenbedarfsbemessung
- Wissenschaftler und Hochschulleitung **verhandeln vertragliche Regelungen**

Bewertung:

Vorteile:

- Überprüfung, Entgegenwirkung von Flächendisparitäten
- Orientierung am zukünftigen Bedarf
- Individuelle Flächenoptimierung
- Verbindlichkeit aus Vertragscharakter

Nachteile:

- Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung
- Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht
- Nur punktuelle Effekte

5. Flächensteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltung

Gängige Verfahren

Unternehmen	Öffentliche Verwaltung
Kennzahlenvergleiche	
Interne Flächenverrechnung	Mieter-Vermieter-Modell
Zielvereinbarungen	
Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption	
Strategische Flächenorganisation	
Mehrfachnutzungen	
Flexibilisierte Mietverträge	
Outsourcing	

Angepasste Anwendung in Hochschulen

5. Modellgestaltung

Unterstützende Instrumente

Minimale Voraussetzungen
- Raumbuch
- Flächenbedarfsberechnungen

Optimale Unterstützung
- CAFM-System
- Flächenstandards
- Auslastungsuntersuchung
- Flächenkennwertbildung

Flächensteuerungsmodelle

Hauptverfahren
- Hierarchische Flächensteuerung
- Bonus-Malus-Modell
- Mieter-Vermieter-Modell
- Flächenmarkt
- Flächenverteilung in Gremien
- Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

Bereichernde Verfahren
- Flächenmarkt
- Strategische Flächenorganisation
- Mehrfachnutzungen
- Flächenpoolkonzepte
- Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen
- Kennzahlenvergleiche
- Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption
- Flexibilisierte Mietverträge
- Outsourcing

Spezifische Ausgestaltung und Anpassung

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 Professur BWL im Bauwesen Anke Schwanck 15

Vielen Dank!

Aktuelle Informationen zum Forschungsprojekt FLHO „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“:

http://www.uni-weimar.de/cms/bauing/organisation/bwl-im-bauwesen/forschung/forschungsprojekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen.html

http://www.his.de/abt3/ab32/allokation

Anke Schwanck
Bauhaus-Universität Weimar
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen
anke.schwanck@uni-weimar.de
03643-584384

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“ 19.11.2012 Professur BWL im Bauwesen Anke Schwanck 16

5 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT DRESDEN

Wolf-Eckhard Wormser,

Kanzler der Technischen Universität Dresden

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

DRESDEN concept

Der Kanzler

Hochschulinterne Flächensteuerung an der TU Dresden

Weimar, 19. November 2012

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Inhalt

DRESDEN concept

- Basismodell der Parametergesteuerten Flächenbemessung
- Interne Steuerung
- Bedarfsentwicklung TU Dresden 2020

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Basismodell

DRESDEN concept

HIS–Konzept 1995: Flächenbezogene Studienplätze

→ „ganzheitlich" (im Universitätsmaßstab) bewährt

HIS–Parametergesteuerte Flächenbemessung

→ auf fachbezogenen Untersuchungen basierend

→ wichtige Parameter: Arbeitsprofile
Personalkategorien
Studierende
Raumnutzungsbereiche

→ im Fakultätsmaßstab gut einsetzbar

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Basismodell

DRESDEN concept

Umsetzung der Parametergesteuerten Flächenermittlung an der TU Dresden:

→ **Basismodell**: jährliche Ermittlung des aktuellen Flächenbedarfs
Bilanzierung: Bestand – Bedarf

→ **Bestandsbewirtschaftung**: Steuerung der Flächenvergabe

→ **Bedarfsentwicklung**: Flächenbedarfsprognose auf Basis prognostizierter Studentenzahlen, Personalzahlen, Drittmittelzahlen

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Basismodell

DRESDEN concept

HIS – Parametergesteuerte Flächenbemessung (PF)

Büroflächen – nach RLBau Sachsen
Laborflächen – nach HIS–Untersuchungen
Werkstätten – nach HIS–Untersuchungen
Lehrflächen – nach HIS–Analyse für die TU Dresden
→ geplant nach Kapazitätsberechnung TUD

TU-Daten jeweils vom Dezember des Vorjahres
- Studierendenzahlen
- Personalzahlen
- DM–Ausgaben
- ZLF

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Basismodell

DRESDEN concept

BEDARF einer Bemessungseinheit					
Büroflächen:					
Stellen Prof., Junior-Prof., WM-DM	* Teilzeitfaktor	* Platzfaktor	* Flächenansatz	=	m²
Personen LL, WM-HD, WM-HZ, VP, TP, WHK		* Platzfaktor	* Flächenansatz	=	m²
Hauptfachstudierende		* Platzfaktor	* Flächenansatz	=	m²
Fachspezifische Flächen:					
Laborfläche entspr. Arbeitsprofile			* Flächenansatz	=	m²
Sonderflächen (Bedarf = Bestand)				=	m²
Werkstattflächen:					
Personal			* Flächenansatz	=	m²
Lehrflächen:					
Studierendenäquivalente		* Platzfaktor	* Flächenansatz	=	m²
					∑BEDARF
BESTAND einer Bemessungseinheit					
Flächenbestand: abgemindert mit QKZ nach HIS-Nutzungsbereichen mit anteiligem ZLF				=	m²
					∑BESTAND
BILANZ einer Fakultät*					
BESTAND einer Fakultät*	—	BEDARF einer Fakultät *		=	BILANZ einer Fakultät*
*(Summe über 1...n Bemessungseinheiten)					

* Summe über alle Bemessungseinheiten der Fakultät

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Basismodell

DRESDEN concept

Parametergesteuerte Flächenbemessung TU Dresden - Daten: Dezember 2011

Bemessungseinheit **VERKEHRSINGENIEURWESEN**

Haupttechstudierende 596

Profil 1	Konstruktiv-experimentell	4	(19 %)
Profil 2	Planung und Steuerung	3	(14 %)
Profil 3	Software-technisch	1	(5 %)
Profil 4	Konstruktiv-experimentell (Maschinenw.)	7	(33 %)
Profil 5	Konstruktiv-experimentell (ET)	6	(29 %)

Flächenbedarfsermittlung

Flächen-/Personalkategorie	Studen	Teilzeitfaktor	Pers./ Besch.-verh.	Bezugsgröße	Platzfaktor/ Anzahl	Anzahl Arbeitsplätze	Flächenansatz in m²	Flächenbedarf in m² HNF
Büroflächen								
Professoren		20,00	1,00	20,0	1,0	20,0	21,0	420,0
Junior-Professoren		,00	1,00	,0	1,0	,0	18,0	,0
Lektoren, Lehrkr. f.bes. Aufgaben u.a.				,0	1,0	,0	12,0	,0
Wiss. Mitarbeiter - Haushalt Dauerstellen				21,0	1,0	21,0	12,0	252,0
Lehrflächen								
Praktika				Studierendenäquivalente: 665		,050	33,30	4,40	146,5
Rechnerräume				Studierendenäquivalente: 665		,070	46,60	3,85	179,4
Hörsäle (Bedarf am ZLF)				Studierendenäquivalente: 665		,430	286,00	1,10	314,6
Seminarräume (Bedarf am ZLF)				Studierendenäquivalente: 665		,290	192,90	2,00	385,8
				Zwischensumme					1026,3

Flächenbedarf gesamt	**11943,4**
Flächenbedarf ohne Hörsäle (Bedarf am ZLF), Seminarräume (Bedarf am ZLF)	**11243,0**

Fachspezifische Flächen							
Laborflächen			Anzahl Profil 1: 4		4,0	183,0	732,0
Laborflächen			Anzahl Profil 2: 3		3,0	82,0	246,0
Laborflächen			Anzahl Profil 3: 1		1,0	40,0	40,0
Laborflächen			Anzahl Profil 4: 7		7,0	175,0	1225,0
Laborflächen			Anzahl Profil 5: 6		6,0	260,0	1560,0
Lagerflächen Laborflächen			Laborflächen	,10		3803,0	380,3
Sammlung KFZ-Teile			pauschal		1,0	80,0	80,0
Zusätzliche Laborfläche			nach HIS		1,0	803,0	803,0
Lagerflächen Zusätzliche Laborfläche				,10		803,0	80,3
Hallen			analog Bestand			2221,7	2221,7
Ruhesaum			analog Bestand			9,4	9,4
			Zwischensumme				7377,7
Werkstattflächen							
Mechanische Werkstätten			BV wiss. Personal: 173,2	173,2		2,70	467,6
Elektronische Werkstätten			BV wiss. Personal: 173,2	173,2		,70	121,2
			Zwischensumme				588,8
Lehrflächen							
Praktika			Studierendenäquivalente: 665		,050	33,30	4,40	146,5
Rechnerräume			Studierendenäquivalente: 665		,070	46,60	3,85	179,4
Hörsäle (Bedarf am ZLF)			Studierendenäquivalente: 665		,430	286,00	1,10	314,6
Seminarräume (Bedarf am ZLF)			Studierendenäquivalente: 665		,290	192,90	2,00	385,8
			Zwischensumme					1026,3

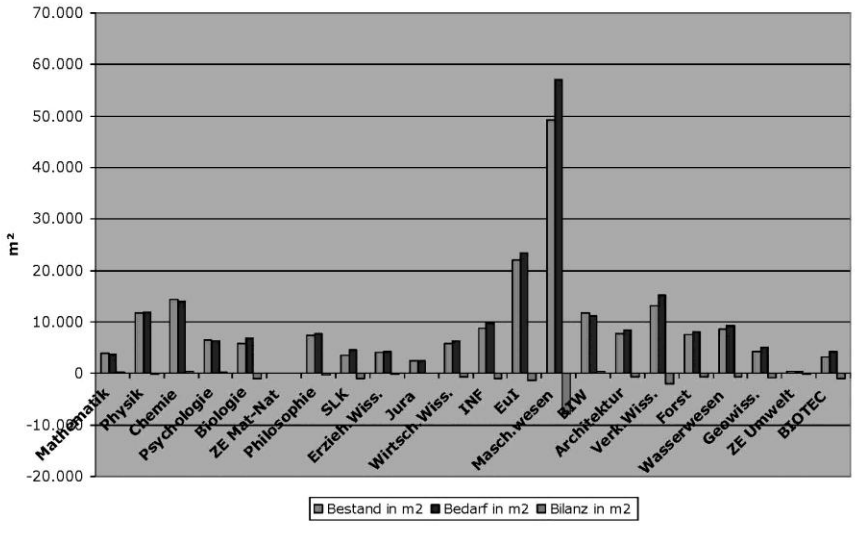
Flächenbedarf gesamt	**11943,4**
Flächenbedarf ohne Hörsäle (Bedarf am ZLF), Seminarräume (Bedarf am ZLF)	**11243,0**

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bemessungsmodell

DRESDEN concept

Bilanz aus Bestand 2011 / Bedarf 2010



TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bemessungsmodell

DRESDEN concept

Modellanpassung durch die TU Dresden

- Parameter für Flächenansätze nach Vorgabe RLBau Sachsen
- Bedarfe für studentische Arbeitsräume eingeführt
- Auslastung, Platzfaktoren der Lehrflächen entspr. neuer HIS-Studien angepasst
  => geplant: Lehrflächenbedarf basierend auf der Kapazitäts-berechnung der TUD um Bachelor/Master Umstellung gerecht zu werden und Veränderungen im Curriculum direkt zu übernehmen
- Anpassung der Personalkategorien (Einführung Junior-Prof., WHK, Wegfall Dozent)
- Permanente Prüfung der Bedarfe für Sonderflächen z.B. fMRT-Labor
- Einführung einer feineren Granularität für Bedarfsermittlung bis auf Institutsebene gewünscht
- Modell wurde im lfd. CAFM-System ins Flächenmanagement integriert mit eigener Softwareerweiterung

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Interne Steuerung

DRESDEN concept

Grundlage ist die Bilanzierung

- nach einer Normierung
- mit Anreiz zur Abgabe von Lehrraumflächen in den Zentralen Lehrraum Fond (ZLF)

Fakultäten mit Flächen**überhang** zahlen:
6 €/m² (ohne Betrachtung des ZLF)

Fakultäten mit **Flächenbedarf** erhalten:
Einnahmen durch Flächenüberhang/Summe Flächenbedarf €/m²

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bedarfsentwicklung

DRESDEN concept

Rahmen: Vorgaben / Prognosen

HH–Personal:	Abbauvorgaben / Zusagen des Landes
Studierende:	Prognosen SMWK / TU-Strategie
DM–Entwicklung:	eigene Prognosen, Förderzusagen

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bedarfsentwicklung

DRESDEN concept

Szenario : Realistische Variante – ohne Exzellenz-Förderung

nach Exzellenz–Entscheidung Wegfall

- Stellenabbau bis 2020: 224 HH-MA (TU gesamt)
  Umbau bleibt unberücksichtigt
- Rückgang Studierende: -3% Bezug 2010 (auf 23.486 i.d.R.)
- Drittmittel–Beschäftigte: Fortsetzung linearer Anstieg auf 3.228 Personen

Bedarf: 232.006 m², Bilanz: -29.270 m²

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bedarfsentwicklung

DRESDEN concept

Szenario : Realistische Variante – **mit Exzellenz-Förderung**

- Stellenabbau bis 2020: 0 (Übernahme der Bundes–Förderung durch das Land)
- Studierende: 25.206 i.d.R. (gleichbleibend zu 2011)
- Drittmittel–Beschäftigte: Fortsetzung linearer Anstieg auf
  3.228 Personen
  199,5 Personen durch cfAED/ZuK und Open Topic Tenure-Track

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Bedarfsentwicklung

DRESDEN concept

Basismodell 2010 / 2011										
	Gesamt	Büro	Labor	Hallen	Werk-statt	Lager	sonst	Prak-tikum	Hör-saal	Übungs-raum
Bestand 2011	**202.735**	**74.223**	**44.006**	**20.476**	**7.456**	**13.587**	**308**	**11.918**	**11.436**	**19.326**
Bedarf 2010/2011	**220.581**	**74.244**	**62.035**	**20.476**	**9.140**	**12.195**	**210**	**9.829**	**10.624**	**21.828**
Bilanz	**-17.847**	**-22**	**-18.029**	**0**	**-1.684**	**1.392**	**98**	**2.088**	**812**	**-2.502**
Szenario 3: Realistische Variante - mit Exzellenz-Förderung										
DM: 3.427,5	21.788	10.554	7.694		1.641	1.900				
Studierende: 2011	2.164	330	133					403	434	864
HH-Abbau: -0	0	0	0		0	0				
Bedarf	**244.534**	**85.128**	**69.862**	**20.476**	**10.781**	**14.094**	**210**	**10.233**	**11.058**	**22.693**
Bilanz	**-41.799**	**-10.905**	**-25.856**	**0**	**-3.325**	**-508**	**98**	**1.685**	**378**	**-3.367**

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

DRESDEN concept

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

»Wissen schafft Brücken.«

6 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN

Thilo Amstein,

Referatsleiter Haus- und Grundstücksverwaltung, Einzelraumangelegenheiten in der technischen Abteilung der Freien Universität Berlin

Dr. Andreas K. Schmidt,

Referat Haus- und Grundstücksverwaltung, Einzelraumangelegenheiten in der Abteilung Technische Angelegenheiten der Freien Universität Berlin

Freie Universität Berlin

Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin

Vortrag an der Bauhaus-Universität Weimar, 19.11.2012

Technische Abteilung Thilo Amstein / Andreas K. Schmidt

1

Freie Universität Berlin

Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin

Die Universität in Zahlen
Vorgeschichte des Modells
Mieter-Vermieter-Modell
Ausblick

2

Freie Universität Berlin

Die Freie Universität

Gegründet 1948

aktuell:
32.000 Studierende
5.000 Mitarbeiter/innen
- davon 1.360 Mitarbeiter/innen aus Drittmitteln finanziert

452 Mio. € Jahresetat
- davon 106 Mio. € Drittmittel

Technische Abteilung

Aufgaben: Bauen, Planen, Betreiben

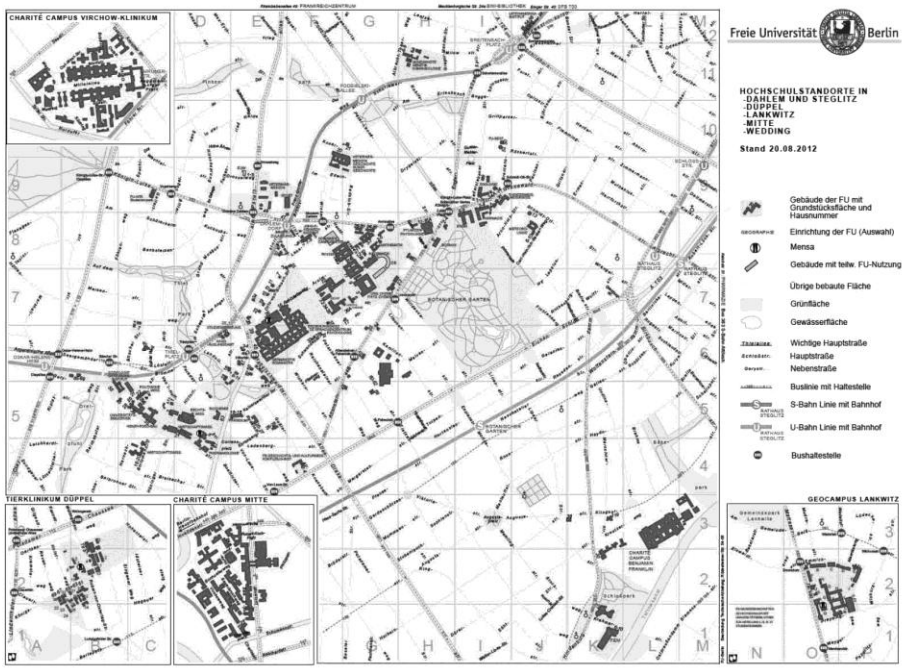
ca. 52 Mio. € Jahresetat
120 Mitarbeiter/innen

208 Gebäude
506.000 m² Gesamtnutzfläche
309.000 m² Hauptnutzfläche

3

Freie Universität Berlin

Die Freie Universität



4

Freie Universität Berlin

Die Freie Universität

5

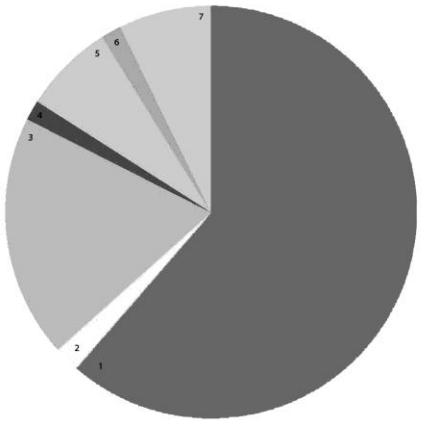
Freie Universität Berlin

Die Freie Universität

6

Freie Universität Berlin

Die Freie Universität



1 Fachbereiche, Zentralinstitute, Zentrale Einrichtungen
2 Zentrale Lehrraumvergabe
3 Universitätsbibliothek
4 Universitätsleitung, Gremien
5 Zentrale Universitätsverwaltung
6 Flächen im Umbau
7 Fremdnutzer

Fachbereiche, Zentralinstitute, Zentrale Einrichtungen	189.047
Zentrale Lehrraumvergabe	6.208
Universitätsbibliothek	58.705
Universitätsleitung, Gremien	4.804
Zentrale Universitätsverwaltung	22.016
Flächen im Umbau	4.844
Fremdnutzer	22.376
	308.000

7

Freie Universität Berlin

Die Freie Universität

11 Fachbereiche

- 6 Fachbereiche der Geisteswissenschaften

Rechtswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Politik- und Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Psychologie, Geschichts- und Kulturwissenschaften, Philosophie und Geisteswissenschaften

- 4 Fachbereiche der Naturwissenschaften

Mathematik und Informatik, Physik, Biologie/Chemie/Pharmazie, Geowissenschaften

- Fachbereich Veterinärmedizin

3 Zentralinstitute

- John-F.-Kennedy-Institut für Nordamerika-Studien, Lateinamerika-Institut, Osteuropa-Institut

5 Zentraleinrichtungen

- Hochschulsport, Studienberatung/Psychologische Beratung, Frauen- und Geschlechterforschung, Sprachenzentrum, Datenverarbeitung

8

Freie Universität Berlin

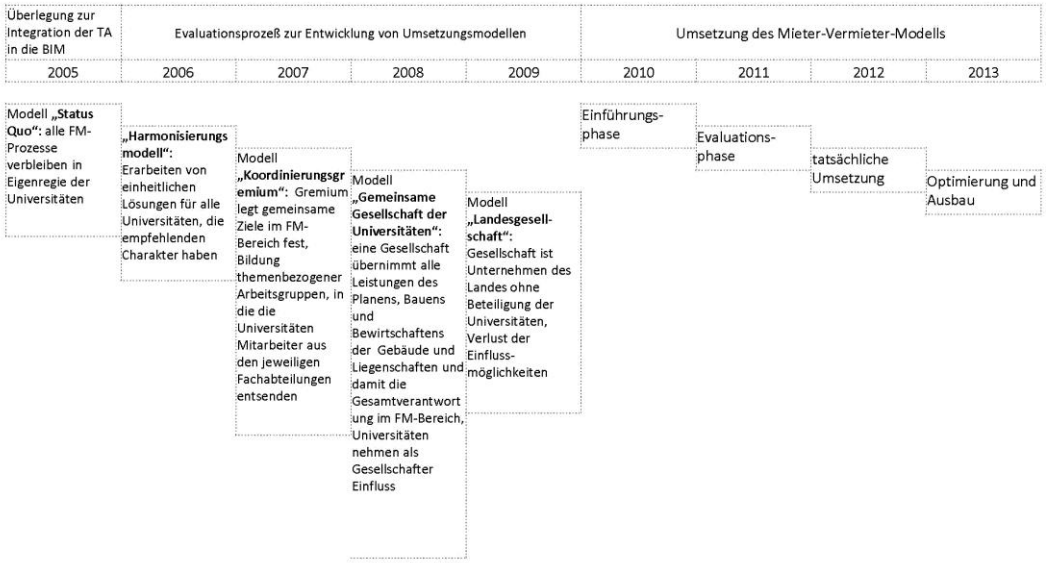
Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin

Die Universität in Zahlen
Vorgeschichte des Modells
Mieter-Vermieter-Modell
Ausblick

9

Freie Universität Berlin

Vorgeschichte



10

Freie Universität Berlin

Vorgeschichte

Vorgabe des Landes an die drei großen Universitäten:

- Identifikation und Aktivierung von Einsparpotentialen im Facility Management zugunsten der Kernprozesse Forschung und Lehre
- Schaffung eines Anreizsystems für optimale Flächennutzung
- Langfristiges Sicherstellen der betriebsnotwendigen Flächen in konkurrenzfähiger Ausstattungsqualität

Vorgaben der Universitätsleitung

- Einpassung des Mieter-Vermieter-Modells in die zentralen Steuerungselemente
- Umsetzung mit geringem Personalzuwachs

11

Freie Universität Berlin

Vorgeschichte

Grundsätze

- Einführung eines dezentralen Mieter-Vermieter-Modells
- Partner der Verträge ist das Präsidium als Vermieter sowie den Fachbereichen als Mieter
- Kontrahierungszwang
- Flächenerhebung und –bewertung nach einheitlichen Maßstäben bzw. den Vorgaben des Hochschul-Informations-Systems (HIS)
- Einführung von berlinweit harmonisierten Parametern, für die keine HIS-Vorgaben bestehen (Frauenförderung, Qualitätspakt u.a.)
- Halbjährliche Evaluation der Ergebnisse

12

Freie Universität Berlin

Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin

Die Universität in Zahlen
Vorgeschichte des Modells
Mieter-Vermieter-Modell
Ausblick

13

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Vorbereitungen zur Einführung

Digitale Aufmessung aller Gebäude

Vorstellung des Modells in der Verwaltungsleitungssitzung

Erprobung mit drei Referenz-Fachbereichen
Rechtswissenschaft, Politik- und Sozialwissenschaft, Geschichts- und Kulturwissenschaften

Prüfung und Zuordnung der Berechnungsgrundlagen
Personalstellen und Räume müssen Professorenkostenstellen zugeordnet werden

14

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Vorbereitungen zur Einführung

Erproben von vier Varianten

- Variante 1: Personalstellen (Sollstrukturplan, Drittmittel) x Teilzeitfaktor
- Variante 2: Personal-"Köpfe" (Sollstrukturplan, Drittmittel)
- Variable 3: Personalstellen (tatsächliche aktuelle Besetzung) x Teilzeitfaktor
- Variable 4: Personal-"Köpfe" (tatsächliche aktuelle Besetzung)
- -> Variante 1

Modell-Vorstellung in allen Fachbereichen, Zentralinstituten, …

- mit der Verwaltungsleitung, ggf. inkl. Dekan/in
- teilweise zusätzlich in einer Dekanats-Sitzung
- teilweise zusätzlich mit Instituten

Umsetzung der Arbeitsschritte und Bilanzierung

15

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Berechnungsgrundlagen

Ausgangsgrößen

- Personal (Sollstrukturplan 2009):
  - Professuren
  - Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen
  - Technische Mitarbeiter/innen
  - Sonstiges nichtwissenschaftliches Personal
- Drittmittel-Personal (Stichtagsbezogen 1.5. und 1.11.)
- Studierende (Regelstudienzeit)
  - Flächen für Fachschaften, Examenskandidaten, Stipendiaten
  - entweder konkret je Ex./Stip. (Naturwissenschaften) oder aber pauschal nach HIS (z.B. 3% der Stud.) -> zukünftig werden nur noch tatsächlich vorhandene Flächen anerkannt

Flächenanspruch abhängig von wissenschaftlichen Arbeitsprofilen

- Geisteswissenschaftliche Arbeitsprofile
- Experimentelle Arbeitsprofile

16

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Bedarfsermittlung: Sondertatbestände (Beispiele)

Personal (nicht über den Sollstrukturplan oder Drittmittel erfasst, da zentral finanziert):

- Zentral finanzierte Stellen aus z.B. Frauenförderung, Innovationsfonds, Qualitätspakt
- Zusätzlich finanzierte Stellen aus Zielvereinbarungen

Flächen, für die keine Berechnungsgrundlagen existieren:

- Großforschungsobjekte (z.B. Helium-Verflüssigungs-Anlage)
- Fachsammlungen (z.B. Herbarien, Abguss-Sammlung Klassische Archäologie)
- Tierhaltungsflächen (Ställe, Futtermittellager)
- Klinische Flächen (Linear-Beschleuniger, OP-Säle, Analyseräume)

17

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Flächenbilanzierung

Flächenbilanz halbjährlich mit dem Ergebnis

- ausgeglichene Bilanz
- Flächenunterausstattung
- Flächenüberschuss

Auswirkungen (Bonus-Malus-System)

- Flächennutzung bis zum Erreichen des Flächenbedarfs unentgeltlich (ausgeglichene Bilanz)
- Flächenunterausstattung: Flächenzuweisung oder monetärer Ausgleich
- Flächenüberausstattung: Flächenrückgabe oder monetärer Ausgleich

Mietpreis

- 10,22 € / m² / Monat
- rechnerisch ermittelter Durchschnittspreis für die Flächenbewirtschaftung

18

Freie Universität Berlin

Mieter-Vermieter-Modell

Vorstellung der Ergebnisse

- ggf. Analyse von Unter- oder Überausstattung

Unterausstattung: Anbietung neuer Flächen

Überausstattung: Vorschlag von Flächenrückgaben

-> Flächenrückgabe: Berücksichtigung bei der Folgebilanz

-> keine Flächenrückgabe: Einbehaltung der errechneten Mietpreises vom Fachbereichs-Budget durch Haushaltsabteilung

19

Freie Universität Berlin

Das Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität Berlin

Die Universität in Zahlen
Vorgeschichte des Modells
Mieter-Vermieter-Modell
Ausblick

20

Freie Universität Berlin

Ausblick

Einführung CAFM-Software aus SAP-Basis

- Fachbereiche pflegen Nutzer sowie Raumattribute selbst
- Grundrisse können nach Nutzern und Nutzungsarten eingefärbt werden
- Raumattribute (Anzahl Arbeitsplätze, Medienausstattung) können grafisch dargestellt werden

Lehrraumauslastungsprüfung

- Prüfung der tatsächlichen Auslastung durch Begehung/Zählung
- ggf. Umverteilung der Zuständigkeiten
- Grundlage für evtl. bauliche Anpassungen

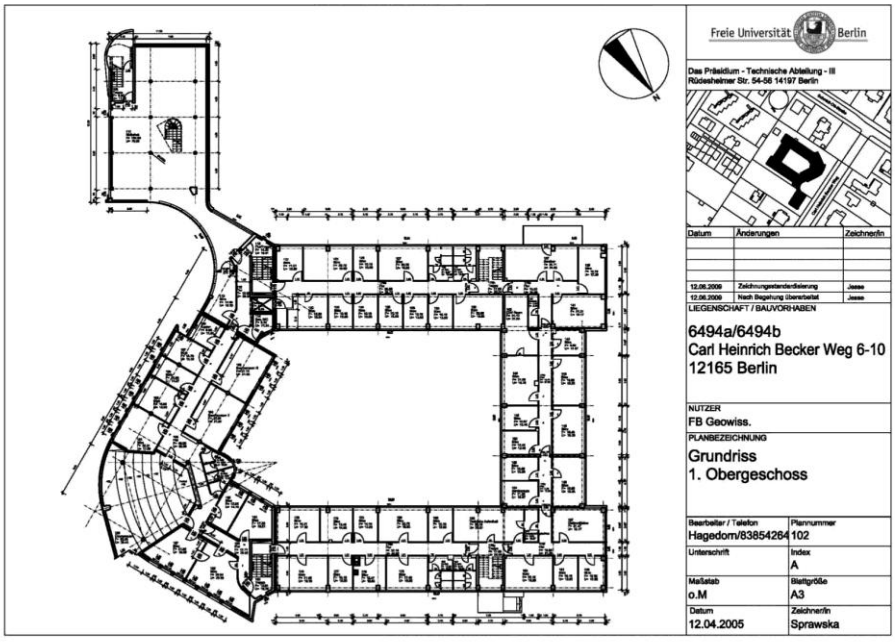
Einführung kalkulatorischer Mieten

- Vollkostenbasis
- Mietpreiscluster mit Gewichtungsfaktoren

21

Freie Universität Berlin

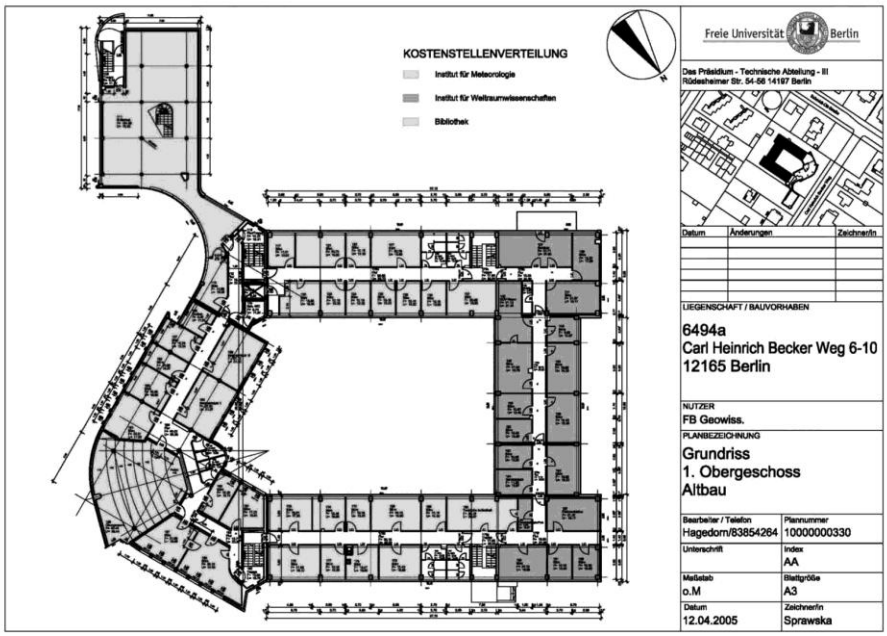
Ausblick



22

Freie Universität Berlin

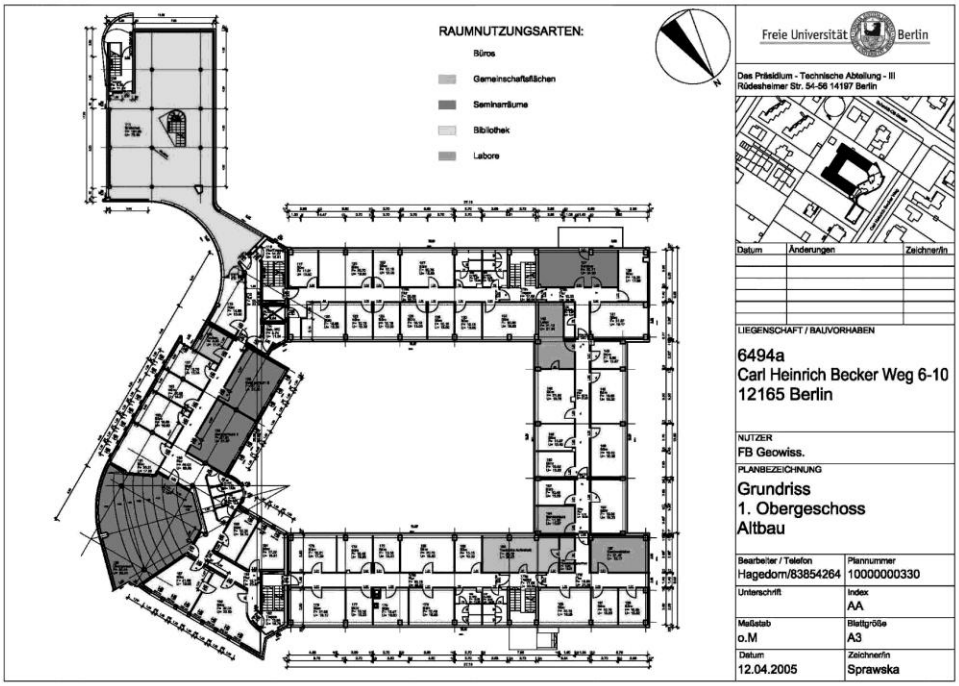
Ausblick



23

Freie Universität Berlin

Ausblick



24

7 HOCHSCHULINTERNE FLÄCHENSTEUERUNG AN DER PRIVATEN FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Prof. Dr. Karl-Wilhelm Müller-Siebers,

Professor für Unternehmensführung, Finanzwirtschaft an und Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover (FHDW)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Flächensteuerung an der privaten Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 01

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Die Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW) Hannover - Eckdaten:

- Staatlich anerkannte gemeinnützige Bildungseinrichtung in freier Trägerschaft
- Gründung auf Initiative der Nixdorf AG
  - 1973: b.i.b. (Bildungszentrum für informationsverarbeitende Berufe)
  - 1996: Fachhochschule für die Wirtschaft
- Gründungsidee:
  umfassende berufliche Ausbildung in den damals neuen IT-Berufen
- Heutige Grundorientierung:
  Informationstechnische und betriebswirtschaftliche Kompetenz mit um mehr als 200 Partnerunternehmen
- Studierendenzahl 2013: 550
- Umsatz: ca. 3 500 000 € in 2013
- Wirtschaftliche Zielsetzung: nachhaltige Kostendeckung
- Serviceziel: Qualitätsführerschaft bei Betreuung und Ausstattung

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 02

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Flächensituation FHDW Hannover 2013

- 9 Unterrichtsräume (720 qm)
- 3 studentische Gruppenarbeitsräume (70 qm)
- 8 Büros für 22 hauptamtliche Lehrkräfte (250 qm)
- 2 Verwaltungsräume (70 qm)

→ **Raumbedarf für Lehre (ohne Verkehrsflächen und Forschung): 1120 qm**

→ **Raumkosten für Lehre (Vermietung inkl. aller NK): 300 000 €**

→ **Vergleichszahl staatliche Hochschulen (gem. HIS): 1600 qm**

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 03

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Leitidee der FHDW-Flächensteuerung
Flächenmanagement ist integraler Bestandteil der Hochschulsteuerung

→ Zuständigkeit: Präsidium

→ Studienkonzept sichert Flächenoptimierung

→ Verzicht auf PC-Pools/Ausstattung der Unterrichtsräume mit PC-Anschlüssen

→ Flexible An- und Abmietung von Räumen

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 04

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Flächenoptimierendes Studienkonzept

- Quartalsweiser Wechsel von Theorie- und Praxisphasen
- 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
- Sicherung der Räume mit Transponder-Zugangssystem

⇒ **Vollauslastung der Räume**
⇒ **hervorragende Servicequalität**

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 05

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT HANNOVER

Flexible An-und Abmietung von Räumen

- Vermieter: FHDW-Trägergesellschaft
- Mietkonditionen
  - Mietzins: kalkulatorische Zinsen + kalkulatorische Abschreibungen
  - Nebenkosten: Steuerung durch Hochschule (0,25-Hausmeisterstelle)
  - Mietdauer für neue Flächen: 5 Jahre, keine vorzeitige Kündigung
- Anmietung von Flächen im Rahmen des Budgetierungsprozesses

Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 › Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 06

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT
HANNOVER
FAST WIE EINE FAMILIE. FHDW
Workshop Flächenmanagement 19.11.2012 ›
Prof. Dr. Müller-Siebers › Seite 07

8 FLÄCHENREDUZIERUNG IM BEZIRKSAMT SPANDAU – EIN SPÜRBARER BEITRAG ZUR HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

Michael Marchionini,

Geschäftsführer der ReCoTech GmbH

in Zusammenarbeit mit:

Katharina Behrens,

Leiterin Serviceeinheit Facility Management in der Abteilung Personal, Finanzen und Facility Management im Bezirksamt Spandau

Flächenreduzierung im Bezirksamt Berlin Spandau – ein spürbarer Beitrag zur Haushaltskonsolidierung

Workshop „Flächenmanagement in Hochschulen“
am 19.11.2012 Bauhaus-Universität Weimar

Katharina Behrens – Leiterin Serviceeinheit FM im BZA Spandau
Michael Marchionini – Geschäftsführer ReCoTech GmbH

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

1. Beschreibung der spezifischen Problemstellung

Daten zum Bezirk:

- 223.813 Einwohner
- Bezirksverwaltung mit 1.590 Beschäftigten in 12 Dienstgebäuden mit insgesamt 67.000 m² BGF

Ausgangssituation:

- Strukturelles Haushaltsdefizit!
- Erkenntnis: Die aktuelle Flächennutzung ist nicht effizient.
- Überzeugung: Im Rahmen der notwendigen Konsolidierung sollte an der Fläche gespart werden und nicht an den Dienstleistungen für den Bürger.

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

2. Formulierung einer Zielvorstellung

Reduzierung des Flächenbedarfs mit dem Ziel, zukünftig mindestens zwei Bestandsgebäude, ca. 5.000 m² BGF, aufgeben zu können!

Teilaufgaben

- Aufbereitung der Basisdaten zum Flächenbedarf und Flächenangebot
- Darstellung des Ist-Standes und des Belegungsgrades
- Bestimmung von Potenzialen zur Verdichtung
- Berechnung von Belegungsplanungen nach Vorgaben

Rahmenbedingungen

- Bildung einer Projektgruppe unter Leitung der Serviceeinheit Facility Management und Einbeziehung aller betroffenen Fachbereiche und Mitarbeitervertretungen
- Externe Unterstützung durch die ReCoTech GmbH
- Nutzung einer weltweit einmaligen Optimierungstechnologie (auf Basis der aktuell vermessenen Gebäudepläne)

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

3. Darstellung und Begründung der getroffenen Maßnahmen

Meilensteine

- **Eröffnungsworkshop** der Projektgruppe mit allen beteiligten Fachbereichen zur Erläuterung der Zielstellung, der Methodik und des Ablaufs
- **Modellierung der Gebäude** auf Basis der nach aktueller Vermessung erstellten CAD-Pläne in der Software recotech
- **Darstellung der belegbaren Flächen**, Auseinandersetzung mit Leerstand und erkennbaren Fehlnutzungen
- **Darstellung der Ist-Belegung und des aktuellen Belegungsgrades** zur Bestimmung von Verdichtungspotenzialen
- **Aufbereitung der Basisdaten zum Flächenbedarf** (Teamstrukturen und Arbeitsplätze) auf Basis der AllA Raum in Berlin (Anweisung des Senats von Berlin zur Nutzung von Diensträumen), Benennung und Begründung von darüber hinaus notwendigen Zusatzflächen und Puffern

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

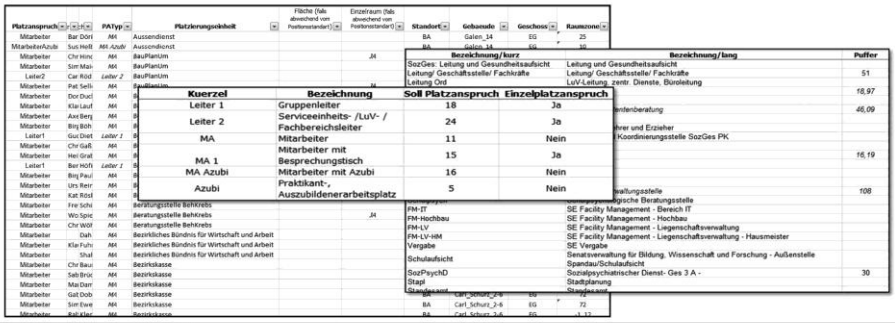
3. Darstellung und Begründung der getroffenen Maßnahmen

- **Berechnungen und Potenzialprüfungen**: welche Gebäude könnten aufgegeben werden, welche Szenarien (wer wohin) sind überhaupt möglich
- **Berechnung von Belegungsplanungen nach Vorgaben in Varianten** als Nachweis der Umsetzbarkeit (Aufgabe der ausgewählten Gebäude)
- **Bezirksamtsbeschluss** zur weiteren **Umsetzung der Masterplanungen**, verbunden mit der Festlegung zu Werkstadtgesprächen für die Anpassung der vorliegenden Varianten und Überprüfung der Bedarfe im direkten Gespräch mit den Betroffenen
- **Durchführung Werkstattgespräche** mit allen beteiligten Fachbereichen (pro Dienstgebäude), Veränderungen in der Planung sofort vor Ort mit Erstellung neuer Varianten
- **Bezirksamtsbeschluss** zur Umsetzung der vorliegenden Planungen verbunden mit der **Aufgabe von Dienstgebäuden** und Abgabe an den Liegenschaftsfonds Berlin

3. Darstellung und Begründung der getroffenen Maßnahmen

Flächenanspruch nach Position:

- Standard-Flächenbedarf der Mitarbeiter: 11 m²
- Gruppenleiter 18 m² und
  Leiter Serviceeinheiten 24 m² mit Einzelraumanspruch
- Erweiterter Einzelraumanspruch durch „Sozialdatenschutz“
- Benennung und Begründung zusätzlicher Flächenbedarfe (Puffer)



Kuerzel	Bezeichnung	Soll Platzanspruch	Einzelplatzanspruch
Leiter 1	Gruppenleiter	18	Ja
Leiter 2	Serviceeinheits- /LuV- / Fachbereichsleiter	24	Ja
MA	Mitarbeiter	11	Nein
MA 1	Mitarbeiter mit Besprechungstisch	15	Ja
MA Azubi	Mitarbeiter mit Azubi	16	Nein
Azubi	Praktikant-, Auszubildenerarbeitsplatz	5	Nein

Bezeichnung/kurz	Bezeichnung/lang	Puffer
SozGes: Leitung und Gesundheitsaufsicht	Leitung und Gesundheitsaufsicht	
Leitung/ Geschäftsstelle/ Fachkräfte	Leitung/ Geschäftsstelle/ Fachkräfte	51
Leitung Ord	LuV-Leitung, zentr. Dienste, Büroleitung	
		18,97
		46,09
		16,19
		108
FM-IT	SE Facility Management - Bereich IT	
FM-Hochbau	SE Facility Management - Hochbau	
FM-LV	SE Facility Management - Liegenschaftsverwaltung	
FM-LV-HM	SE Facility Management - Liegenschaftsverwaltung - Hausmeister	
Vergabe	SE Vergabe	
Schulaufsicht	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung - Außenstelle Spandau/Schulaufsicht	
SozPsychD	Sozialpsychiatrischer Dienst- Ges 3 A -	30
Stapl	Stadtplanung	

3. Darstellung und Begründung der getroffenen Maßnahmen

Darstellung der „**belegbaren Flächen**“, Auseinandersetzung mit Fehlnutzungen, Festlegung zu Umnutzungen

Visualisierung der **Ist-Belegung**, erste Reports zur aktuellen Flächeneffizienz

Belegungsgrad als Ampel (rot für Leerstand, dunkelgrün für „über“belegt), Identifizierung von Verdichtungspotenzial

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

3. Darstellung und Begründung der getroffenen Maßnahmen

Nach erfolgter grober Potenzialanalyse wurden Szenarien für die einzelnen Dienstgebäude entwickelt, die zugleich Vorgabe für die Berechnung möglicher Belegungsplanungen waren.

Platzierungseinheit	VON	NACH
PR LE	Rathaus	NG: UG01 oder EG
Tiefbau-SV	Rathaus	Galenstr. : OG 01
Erziehungsgeld/Elterngeld	Klosterstr. EG	Klosterstr. über 1. OG
Kindertagesbetreuung	Klosterstr. OG 01	Klosterstr. über 1. OG
SozGes PK	Staakener Str.	Rathaus: OG 01
Leitung und Ges.-aufsicht	Staakener Str.	Rathaus: OG 01
Soz FB 5	Staakener Str.	Klosterstr.: EG
ZahnD	Carl-Schurz 17	Melanchthonstr.
KJPD	Carl-Schurz 17	Klosterstr.: 1. OG
SozPsychD	Carl-Schurz 17	Klosterstr.: 1. OG
RSD3	-	Rathaus: OG 01 - 03
RSD1	-	Rathaus: OG 01 - 03

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

4. Technologie kann maßgeblich unterstützen

Begründete Bedarfe als Basis der Berechnung

Dieser Button kennt keine Emotionen!

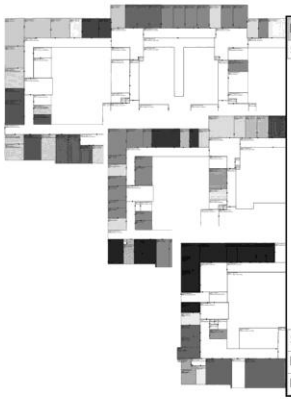
Name	Platzier...	Größe	Einzelpl...	Anspru...
Gruppenleiter 0...	SE Facility Mana...	18,00	☑	Gruppenleiter
Mitarbeiter 001	SE Facility Mana...	13,00	☐	Mitarbeiter
Mitarbeiter 002	SE Facility Mana...	13,00	☐	Mitarbeiter
Mitarbeiter 003	SE Facility Mana...	11,00	☐	Mitarbeiter
Mitarbeiter 004	SE Facility Mana...	13,00	☐	Mitarbeiter
Mitarbeiter 005	SE Facility Mana...	11,00	☐	Mitarbeiter
Mitarbeiter 006				tarbeiter
Mitarbeiter 007				tarbeiter
Mitarbeiter 008				tarbeiter
Mitarbeiter 009				tarbeiter
Mitarbeiter mit...				tarbeiter mit...
Mitarbeiter mit...				tarbeiter mit...

Name	Puffer	Gesamt...
EAB	0,00	61,00
Einbürgerungen	0,00	45,00
Elterngeld	0,00	80,00
Erste-Hilfe-Raum	0,00	19,94
EuroB	0,00	11,00
FinBüdEur	0,00	35,00
FM-Hochbau	0,00	468,00
FM-IT	0,00	172,53
FM-LV	0,00	165,00
FM-LV-HM	0,00	53,84
Haushaltsamt	0,00	92,00
Kindertagesbetr...	0,00	239,00

Zitadellenstadt Berlin-Spandau
BA Spandau
Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz
unterstützt durch: recotech

4. Technologie kann maßgeblich unterstützen

Ergebnisse der Berechnung in Form von Belegungsplänen und Listen in Varianten über alle betroffenen Dienstgebäude



FM-LV		
Standort / Gebäude / Geschoss	BA / Carl_Schurz_2-6 / Obergeschoss 3	
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_352	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_352	22,53
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_348	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_348	33,01
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_350	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_350	14,87
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_347	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_347	32,67
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_353	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_353	16,92
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_354	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_354	34,44
Raum	Carl_Schurz_2-6_OG03_346	
Zone	Carl_Schurz_2-6_OG03_346	16,94
Summe des Geschosses		
Summe der Platzierungsgruppe		**171,38**
Benötigte Fläche (m²)		**165,00**
Flächenauslastung		**96,28%**

Ausweis der Effizienz in Gegenüberstellung von Bedarf und zugewiesener Fläche!

Zitadellenstadt Berlin-Spandau
BA Spandau
Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz
unterstützt durch: recotech

5. Darstellung der Effekte

Folgende quantitative Effekte sind zu verzeichnen:

- Durch die Aufgabe der Dienstgebäude Staakener Str. 79 mit 2.215,86 m² BGF und Carl-Schurz-Str. 17 mit 3.231,78 m² BGF werden ab 2011 insgesamt **5.447,64 m² BGF** im Bestand der Dienstgebäude **eingespart**.
- Mit dieser Reduzierung der Fläche ist eine **jährliche Kosteneinsparung von ca. 650.000 €** verbunden, wobei die Kosten für die notwendigen Umzüge unter 100.000 € liegen.
- Mit dem Projekt wurde ein weiteres Einsparpotenzial an Fläche und Kosten identifiziert, das im Moment politisch nicht durchsetzbar ist.
- Durch die Aufgabe der Gebäude werden andernfalls notwendige **Investitionen** in die Infrastruktur und bauliche Instandsetzung im Umfang **von ca. 350.000 € vermieden, d. h. eingespart**.
- Mit der Aufgabe der Flächen verbunden ist der Beitrag zur **Reduzierung der CO2-Emission** im Umfang von **261 Tonnen jährlich.**

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

5. Darstellung der Effekte

Folgende qualitative Effekte sind zu verzeichnen:

- Das Projekt als Ganzes hat alle Mitarbeiter sensibilisiert zum sorgsamen Umgang mit der teuren Ressource „Bürofläche“.
- Aus der Darstellung der belegbaren Flächen und der Ist-Belegung wurde eine Reihe von Maßnahmen der Umnutzung abgeleitet.
- Im Projekt wurde eine sehr offensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Flächenbedarfen („Flächenansprüchen“) und der Annäherung an Senatsvorlagen geführt. Hierbei wurde auch der Vergleich mit anderen Berliner Bezirken gesucht.
- Durch das Projekt wurde eine generelle Aktualisierung der Datenbasis (Flächenangebot und Flächenbedarfe) initiiert.

Dank der IT-gestützten Belegungsoptimierung ist es gelungen, eine realistische, objektivierte, bedarfsgerechte Planung durchzuführen. Wenn kein begründeter Bedarf vorlag, wurde auch keine Fläche zugewiesen. Gleiches galt für das Kriterium des Einzelraumanspruchs.

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

6. Die Widerstände sind überall ähnlich

Baustadtrat in Berlin Spandau - Carsten-Michel Röding:

„Wer nicht wirtschaftlich mit seinen Büroflächen umgeht, muss bei Dienstleistungen für die Bürger sparen, und das wollen wir möglichst vermeiden."

Vor dem Hintergrund, dass der m² Arbeitsplatzfläche noch sehr oft ein Statussymbol in deutschen Büros ist, stehen insbesondere folgende Fakten für den Erfolg:

- Der unbedingte politische/unternehmerische Wille, klare Vorgaben zu Zielen in der eigenen Organisation/Unternehmung
- Die Führung der Organisation/Unternehmung muss dahinter stehen
- Mitarbeitervertretungen sind von Beginn an einzubeziehen
- Mit hoher Transparenz im Verfahren können die Betroffenen leichter überzeugt werden
- Ein vernünftiges Anreizsystem muss die Ausführenden motivieren

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

7. Technologie kann helfen Potenziale zu heben

Standardisierung ist das A und O, die Diskussionen werden weniger, leichter und kürzer.

↓

Objektive und optimierte Planung, Versachlichung der Diskussionen, weg von Emotionen.

↓

Immer begründete und nachweisbare Ergebnisse, jederzeit in gleicher Qualität und Ausführung.

↓

Pfründe, Altbesitzstände und Fehlnutzungen interessieren den Rechner nicht!

↓

Was-wäre-Wenn Simulationen schnell und einfach erstellen. Der Gesamtprozess der Planung wird einfacher.

↓

Berechnete Ergebnisse führen dazu, dass Management und Personalrat schnell, sicher und unkompliziert entscheiden!

Zitadellenstadt Berlin-Spandau | BA Spandau Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz | unterstützt durch: recotech

Im Sinne von Green Building sichert keine andere Maßnahme eine schnellere, umfangreichere und nachhaltigere Kostenreduktion und Verringerung der CO_2 Emission als die Optimierung in der Flächennutzung!
Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Zitadellenstadt Berlin-Spandau
BA Spandau
Abt. Bauen, Planen und Umweltschutz
unterstützt durch:
recotech

9 FLÄCHENMANAGEMENT BEI MERCK

Volker Thum,

SO-C Facility Management, Merck KGaA

Flächenmanagement bei Merck

Volker Thum
Workshop Flächenmanagement in Hochschulen

Weimar 19 November 2012

Das ist Merck

Merck ist in vier Sparten tätig:

- **Merck Serono:** rezeptpflichtige Arzneimittel
- **Consumer Health:** Produkte für die Gesundheitsvorsorge und die Behandlung von leichten Erkrankungen
- **Merck Millipore:** Produkte für Proteinforschung und Zellbiologie sowie die Produktion von Arzneimitteln; Laborchemikalien, Verbrauchsmaterialien, Dienstleistungen
- **Performance Materials:** Materialien für Displays und Beleuchtung, Pigmente für die Kunststoff-, Druck-, Lack- und Kosmetikindustrie

Pützer-Turm und Pyramide am Hauptsitz in Darmstadt

Über 40.000 Mitarbeiter in 67 Ländern

Merck führt das operative Geschäft unter dem Dach der Merck KGaA, die seit 1995 an der Frankfurter Börse notiert ist – seit Juni 2007 im DAX®

Die Aktionäre halten rund 30 Prozent des gesamten Kapitals, während die Familie Merck als Komplementär mittelbar rund 70 Prozent des Kapitals hält

www.merckgroup.com

MERCK

Merck-Gruppe

Gesamterlöse 2011	10,3 Mrd. €
Operatives Ergebnis 2011	1,0 Mrd. €
Ausgaben Forschung und Entwicklung 2011	1,5 Mrd. €
Investitionen 2011	0,4 Mrd. €

Merck beschäftigt 40.676 Mitarbeiter in 67 Ländern*

Produktionsstätten bei 48 Tochterfirmen in 29 Ländern*

* Stand Februar 2012 (inkl. Merck Millipore)

3 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Standort Darmstadt

1,2 km² Fläche

Standort für Produktion, Forschung, Verwaltung, Vertrieb

Ausgaben Forschung und Entwicklung
2011: € 641 Mio. (Darmstadt & Gernsheim)

Investitionen 2011: € 132 Mio.*

* Stand März 2012; nur Werk Darmstadt

4 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

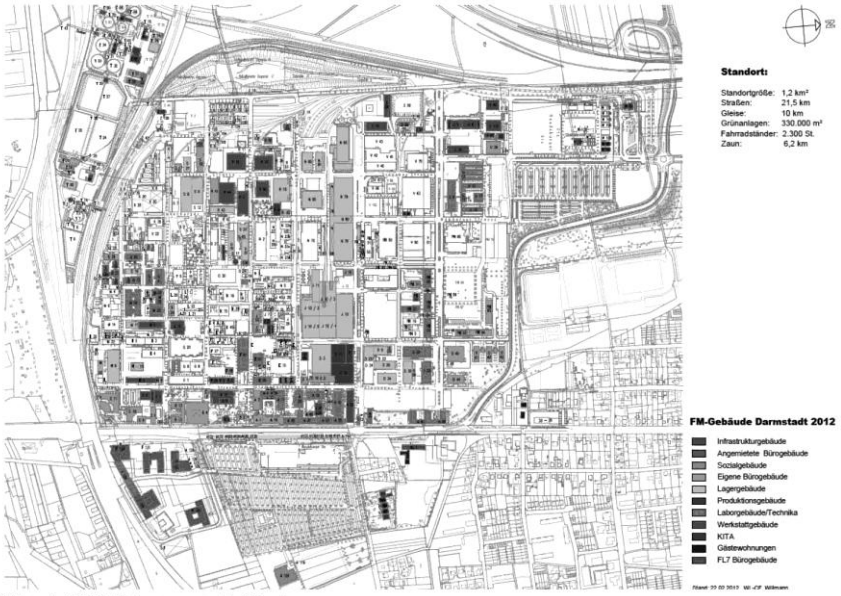
Kernaufgaben Facility Management

Immobilienmanagement	Standortentwicklung	Services
• Laborgebäude/Technik • Bürogebäude • Logistikgebäude • Infrastrukturgebäude • Produktionsgebäude • Sozialgebäude • Wohngebäude/ Gästewohnungen • Externe Gewerbegebäude und Liegenschaften • Freiflächen	• Werkplanung • Standortgestaltung • Rückbau	• Umzüge • Möblierung • Mietverträge extern • Nebenkostenabrechnung • Wohnungsvermittlung • Büroflächenmanagement • Energiemanagement

5 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

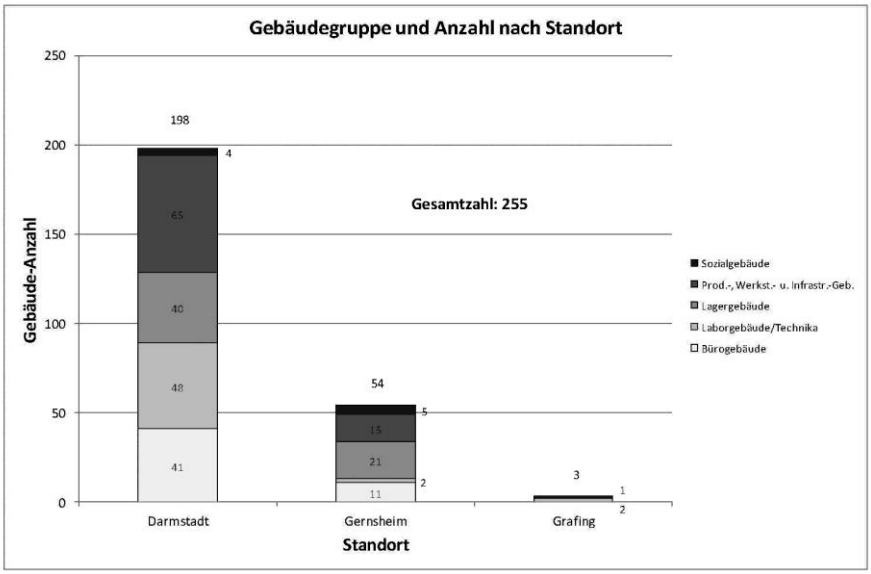
Objekte Facility Management 2012 Standort Darmstadt



6 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

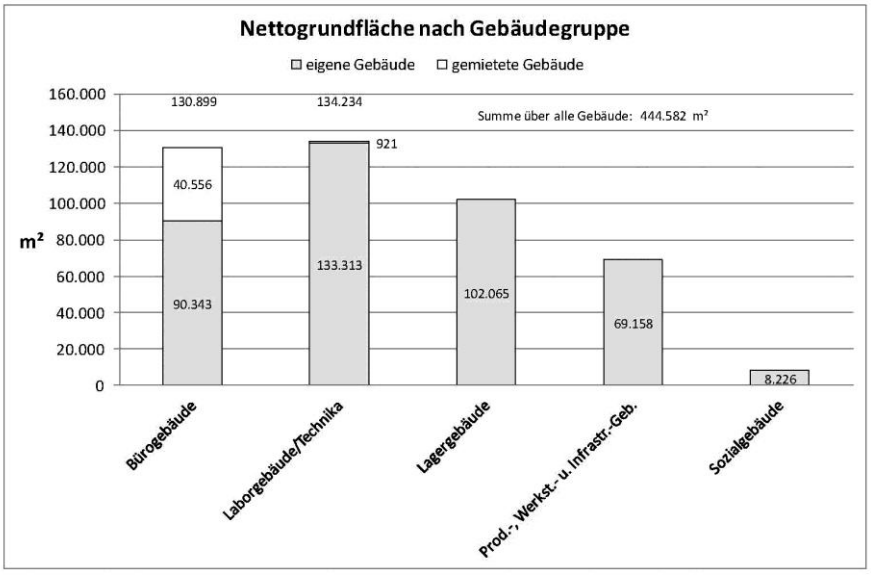
MERCK

Gesamtsicht Gebäudekennwerte – Status 2012



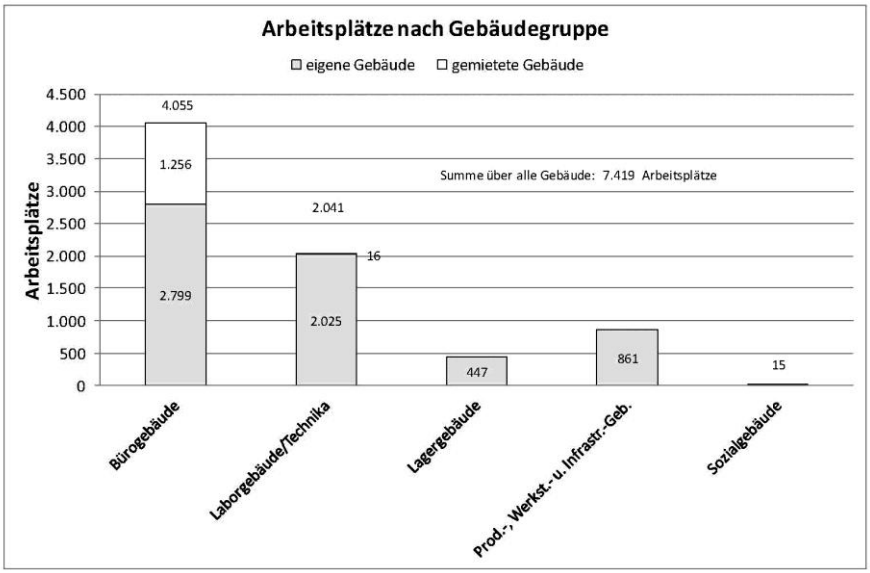
MERCK

Gesamtsicht Gebäudekennwerte – Status 2012



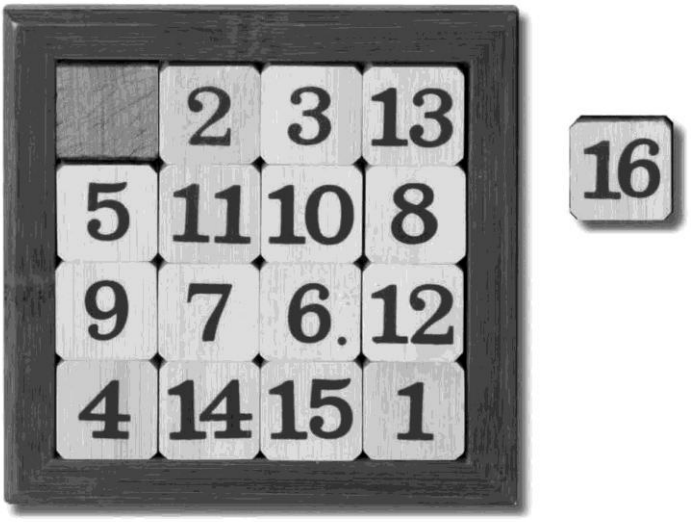
MERCK

Gesamtsicht Gebäudekennwerte – Status 2012



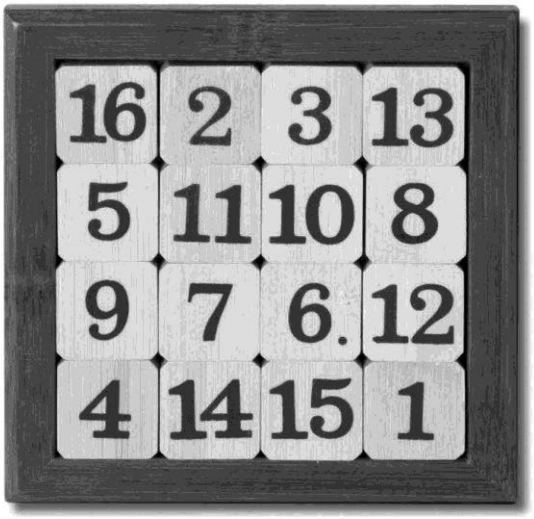
MERCK

Flächenmanagement - Aufgabe



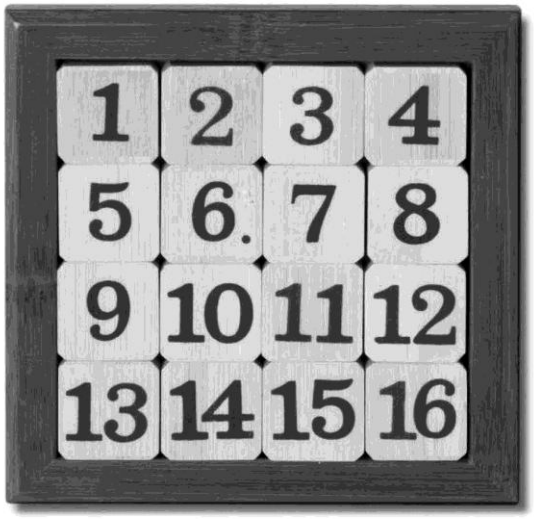
MERCK

Flächenmanagement- Lösung



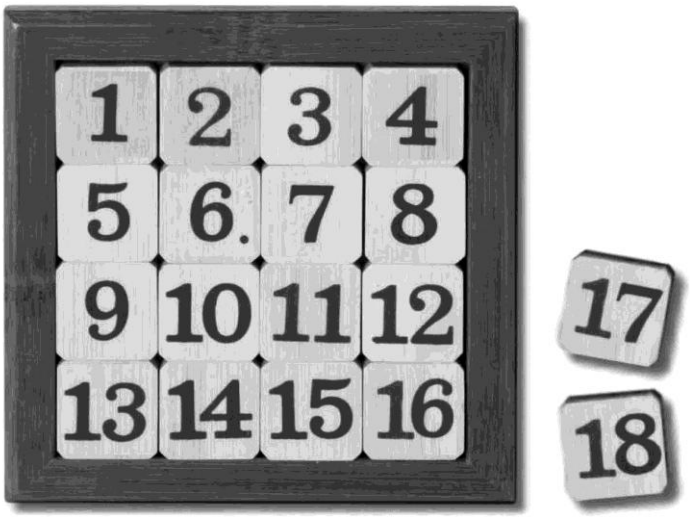
MERCK

Flächenmanagement- Lösung



MERCK

Flächenmanagement- Realität



13 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Spannungsfeld Flächenmanagement

Effizientere Flächennutzung erforderlich

14 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Steuerungsmöglichkeiten Flächenbelegung

- finanzielle Anreize (Mietkosten)
- Bonus– Malus- Modell („Fehlbelegungsabgaben“)
- Hierarchische Zuweisungen (Bürogröße, -belegung)
- kooperatives Flächenmanagement

MERCK

FM als Vermieter von Flächen

Warmvermietung von Gebäuden [m² NGF]	
• Abschreibung • Instandhaltung (Dach und Fach) • Kaufmännisches und Techn. Facility Managem. • externe Mieten	• Energien • Bereitstellung Gebäude DV- Netz • Grundentsorgung • Reinigung/ Hygiene • Grundinstandhaltung • Instandhaltung Sekundärstruktur • Steuern/Versicherung • Infrastrukturumlage • Umwelt- und Feuerschutz • Büromöblierung • Umzüge

Mietstufen	
1	einfacher Standard
2	mittlerer Standard
3	gehobener Standard
4	Repräsentativ u. klimatisiert

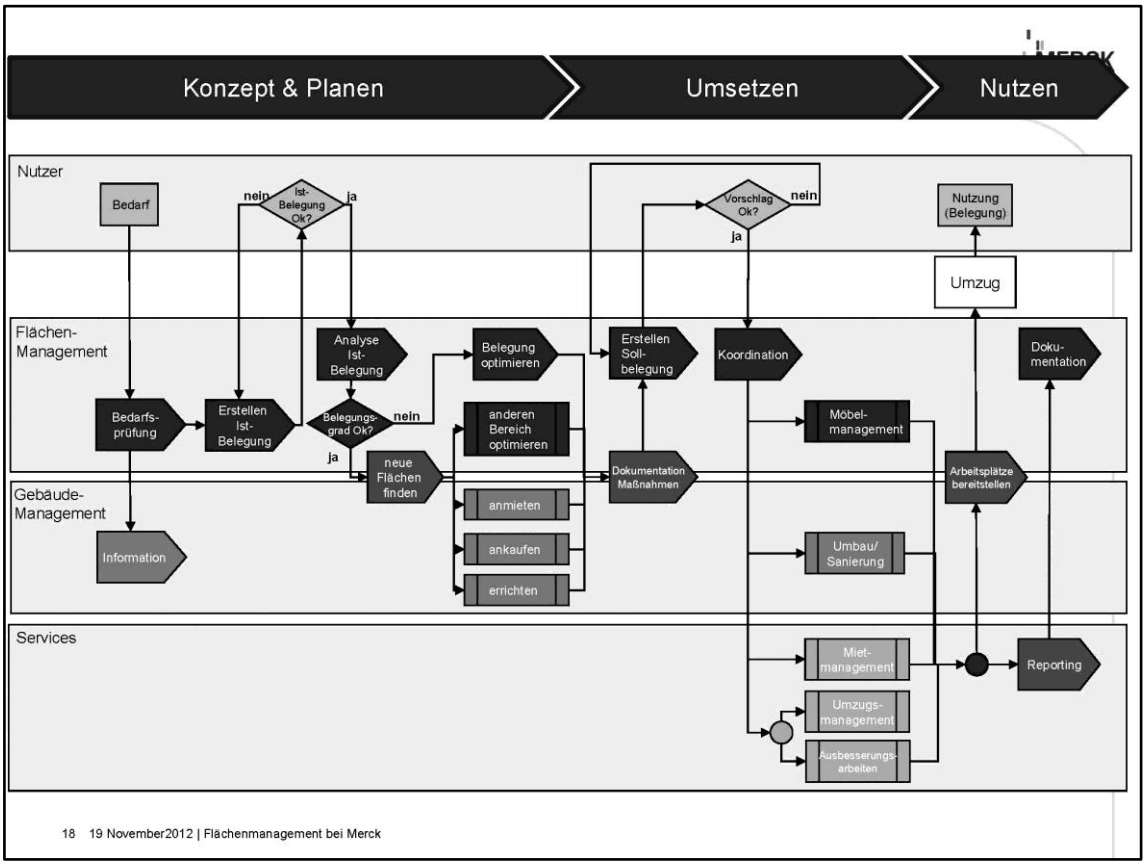
MERCK

Grundsätze „Bürobelegung MERCK“

Werkstudent, Azubi,Trainee, Praktikant, Doktorand	→	Mehrfachbüro
Besucher (intern, extern), Berater	→	Besprechungsraum oder Touchdown Arbeitsplätze
Mitarbeiter (≤ Grade 13)	→	Doppel- oder Mehrfachbüro
Mitarbeiter (Grade 14 und 15)	→	Einzel- (ca.10m² NF*) oder Doppelbüro
Mitarbeiter (≥ Grade 16)	→	Einzelbüro

*NF= Nutzfläche

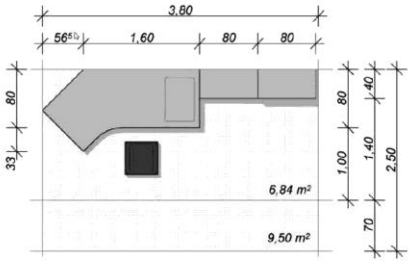
17 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

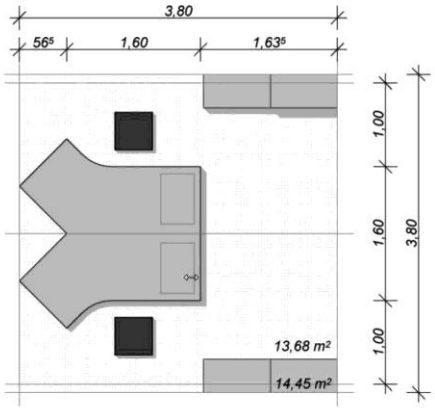


18 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Bürogrössenstandardisierung 2005



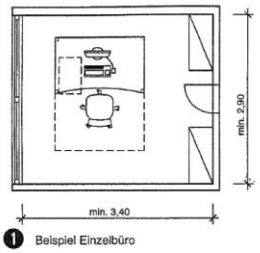


Einzelbüro 2 Achsen

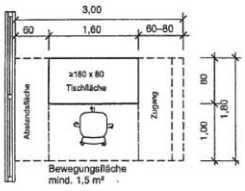
Doppelbüro 3 Achsen

MERCK

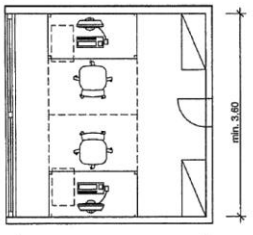
Standardgröße für Büroflächen 2008



❶ Beispiel Einzelbüro



❷ Minimaler Flächenbedarf Einzelarbeitsplatz



❸ Beispiel Doppelbüro mit wandorientierten Arbeitsplätzen

Einzelbüro

10 bis 15 qm

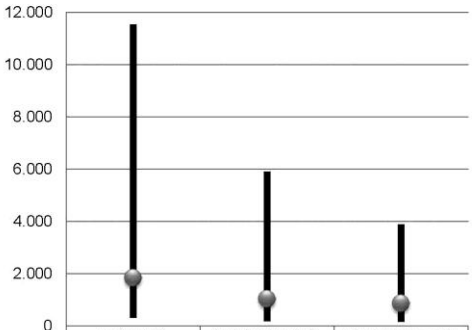
Doppelbüro

13 bis 19 qm

MERCK

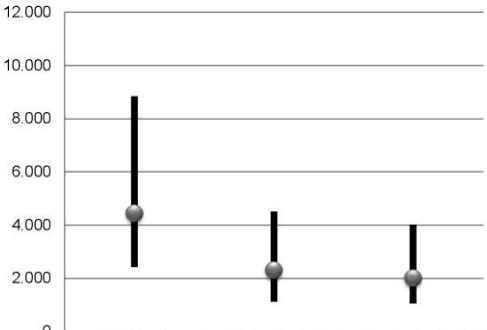
Flächenkennzahlen betrachtete Gebäudegrößen

eigene Bürogebäude (28)



	NGF [m²]	Nutzfläche [m²]	Bürofläche [m²]
Max	11.534	5.906	3.880
Min	317	184	166
Mittel	1.840	1.042	864

angemietete Bürogebäude (7)



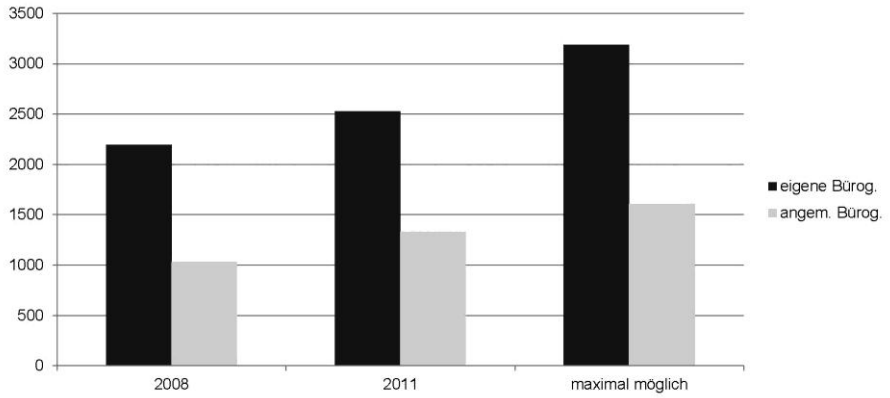
	NGF [m²]	Nutzfläche [m²]	Bürofläche [m²]
Max	8.848	4.495	4.012
Min	2.437	1.123	1.057
Mittel	4.448	2.305	2.012

21 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Entwicklung Flächenbelegung

Anzahl der Arbeitsplätze in den Gebäuden

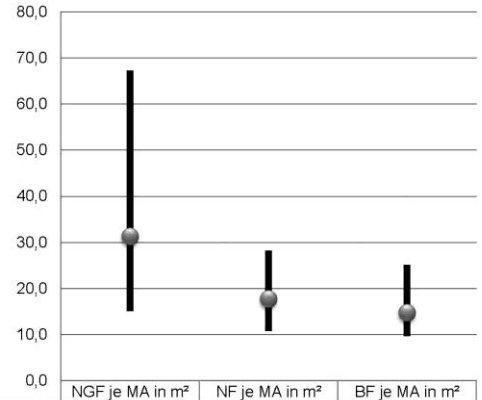


22 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

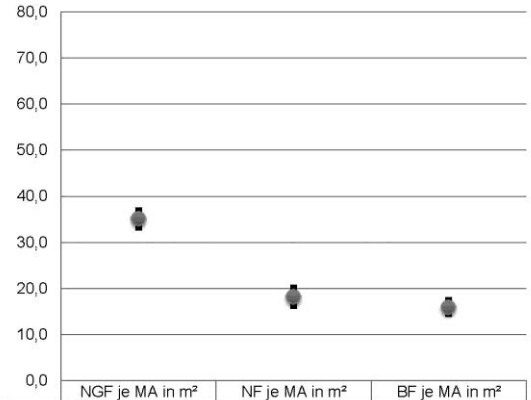
Fläche pro Mitarbeiter 2011

Eigene Bürogebäude



	NGF je MA in m²	NF je MA in m²	BF je MA in m²
Max	67,2	28,2	25,1
Min	15,1	10,8	9,7
Mittel	31,3	17,7	14,7

Angem. Bürogebäude

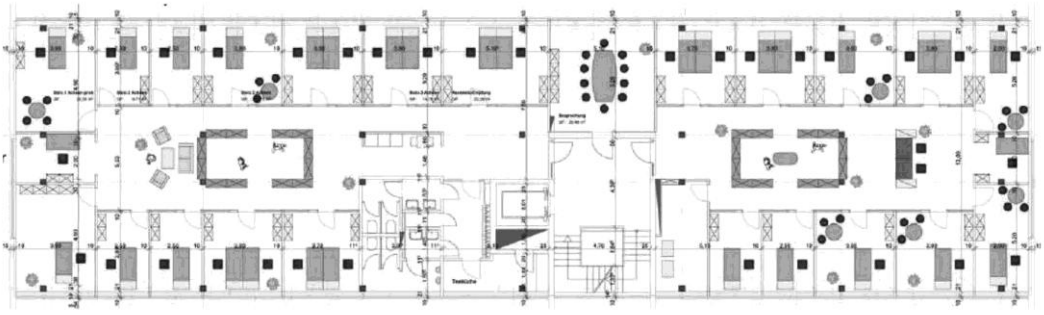


	NGF je MA in m²	NF je MA in m²	BF je MA in m²
Max	37,5	20,8	18,1
Min	32,6	15,6	13,8
Mittel	35,1	18,2	15,9

23 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

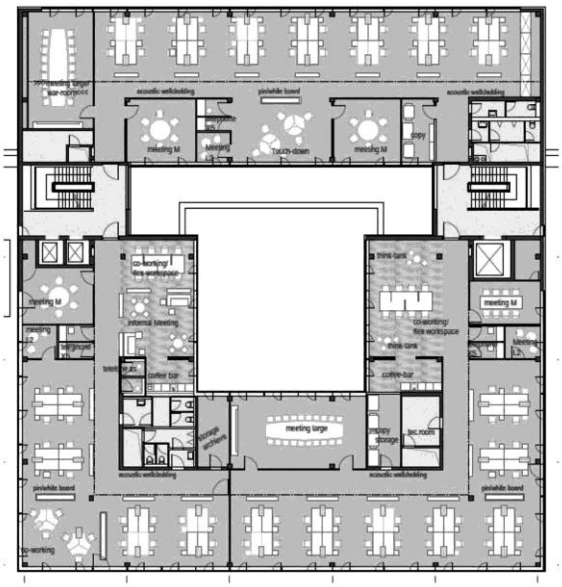
Beispiel Kombibüro 2007



24 19 November2012 | Flächenmanagement bei Merck

MERCK

Beispiel open space 2012



MERCK

Fazit

- Veränderungen der Organisation werden zur Regel
- Vernetzungen spielen eine wichtige Rolle
- von der Quantität zur Qualität der Arbeitsplätze
- Attraktoren schaffen
- Akzeptanz für Bürokonzepte sichern

MERCK

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen?

Dipl.- Ing. Volker Thum
Merck KGaA
SO-C Facility Management

Volker.Thum@merckgroup.com