

KURZINFORMATION

BAU UND TECHNIK

HIS

HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Januar 2001

B1/2001

Bedarfsplanung Gebäudemanagement

aktuelle Überlegungen zu zwei Arbeitsfeldern von HIS

HIS-Abteilung III
Brigitte Weidner-Russell
Tel.: (0511) 1220-295
Fax: (0511) 1220-250
E-Mail: weidner@his.de

HIS-Abteilung III
Dr. Friedrich Stratmann
Tel.: (0511) 1220-256
Fax: (0511) 1220-250
E-Mail: stratmann@his.de

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover

Januar 2001

Inhaltsverzeichnis

BEDARFSPLANUNG HEUTE – METHODEN, KONZEPTE, ANWENDUNGSFELDER

(Brigitte Weidner-Russell)

	Vorbemerkung	1
1	Begriffe der Bedarfsplanung; methodischer Überblick	2
2	Hochschulimmobilien und Flächenmanagement	3
3	Bedarfsplanung in HIS-Arbeitsgebieten	4
3.1	Unterbringungsbudgets für Hochschulen	4
3.2	Grundlagen zu Struktur-, Organisations-, Bedarfs- und Programmplanung	6
3.3	Bauliche Entwicklungsplanungen	7
4	Zusammenfassung	8
	Folien	9

GEBÄUDEMANAGEMENT IN HOCHSCHULEN – KERNKOMPETENZEN UND OUTSOURCING

(Dr. Friedrich Stratmann)

1	Thematische Relevanz	1 7
2	Reorganisationsstrategien in den Hochschulen	1 7
2.1	Strategie I "Eigenversorgung"	1 7
2.2	Strategie II "Kooperation von Hochschulen"	1 8
2.3	Strategie III "Insourcing in Fachbereiche"	1 8
2.4	Strategie IV "Beschränkung auf Kernkompetenzen"	1 8
2.5	Strategie V "Ausgründung/Privatisierung/Betreiber-gesellschaft"	1 9
3	Empirische Befunde	1 9
3.1	Kernkompetenzen/Aufgabenverteilungen im Gebäudemanagement	1 9
3.2	Fremdvergabepraxis in den Hochschulen	2 0
4	Fazit: Reorganisation in der Praxis	2 1
	Folien	2 2

Vorwort

Mit der ersten Kurzinformation Bau und Technik im Jahr 2001 sollen zwei Vorträge breiter bekannt gemacht werden, die sich mit derzeit wichtigen Fragen in Hochschulplanung und Hochschulbau befassen und gleichzeitig aktuelle Arbeitsschwerpunkte von HIS darstellen.

*Die **Bedarfsplanung** ist ein Feld, auf dem HIS seit nahezu seiner Gründung gearbeitet und im Laufe der Zeit fachliche Autorität gewonnen hat. Es gibt in der Bundesrepublik Deutschland nur wenige Institutionen, die sich intensiv mit Bedarfsplanungsfragen auseinandersetzen und die Möglichkeit haben, methodische Grundlagenarbeit zu leisten. Hochschulen, Ministerien und auch freie Planungsbüros sind i.d.R. Anwender von Bedarfsbemessungsreperoire, von Instrumenten und Parametern, die in allgemeinen hochschulübergreifenden Untersuchungen entwickelt worden sind.*

In einer der nächsten HIS-Kurzinformationen (voraussichtlich B3/2001) soll mit einer Reihe von Einzelbeiträgen und Projektkurzberichten ein umfassenderer Einblick in die Projektarbeit von HIS, in der Flächenbedarfsermittlung thematisiert wird, ermöglicht werden.

In dem nachfolgend veröffentlichten Beitrag, der in eine Kanzlerversammlung an der Universität Hamburg Mitte November eingebracht wurde, geht es darum aufzuzeigen, wie sich die Methoden und Anwendungsbezüge für die Bedarfsplanung in den letzten Jahren gewandelt haben und welche Ansprüche und Erwartungen sich heute an diesen Planungsbereich knüpfen.

*Das **Gebäudemanagement** ist als dementsprechend bezeichnetes Arbeitsfeld, in dem integrativ die Aufgaben der Gebäudewirtschaftung und Anlagenbetreuung zusammengeführt werden, vergleichsweise neu.*

HIS hat sich im Arbeitsbereich Aufgaben und Organisation Technischer Dienste über viele Jahre eine Beschränkung auf Einzelstudien zu ausgewählten Themen (z. B. Gebäudeautomation, Energieversorgung, Gebäudereinigung) auferlegt und ist erst relativ spät dazu gekommen, auch komplexe Projekte zum Gebäudemanagement an Hochschulen zu übernehmen. Die Zurückhaltung hatte vor allem kapazitative Gründe. Mittlerweile beschäftigt sich HIS in verschiedenen Projekten mit den Aufgaben, der Organisation und den Instrumenten im Gebäudemanagement.

In einer der nächsten HIS-Kurzinformationen (voraussichtlich B2/2001) soll über eine bei HIS durchgeführte Veranstaltung zum Thema Gebäudemanagement in Hochschulen berichtet werden.

In dem nachfolgend veröffentlichten Beitrag, der in ein Kolloquium des Thüringer Wissenschaftsministeriums zur Bewirtschaftung von Gebäuden und Liegenschaften Ende November eingebracht wurde, werden Überlegungen zum Umsetzungskontext von Gebäudemanagementkonzepten und speziell zur Fremdvergabeproblematik mitgeteilt und somit Ergebnisse und Erfahrungen zur Diskussion gestellt, die in der einschlägigen Projektarbeit der letzten vier Jahre gesammelt werden konnten.

Brigitte Weidner-Russell, HIS Hannover

BEDARFSPLANUNG HEUTE – METHODEN, KONZEPTE, AN- WENDUNGSFELDER*

Vorbemerkung

Ich muss gestehen: Vor 10, 15 Jahren hatte ich z.T. Hemmungen, jungen ambitionierten Mitarbeitern zuzuraten, sich in der Hochschulplanung ein Betätigungsfeld aufzubauen; die Aussichten schienen nicht vielversprechend.

Wir befassten uns in jener Zeit mit Untersuchungsthemen wie der Bestandserhaltung von Hochschulgebäuden und dem Reinvestitionsbedarf wissenschaftlicher Geräteausstattung – also mit der Aufgabe, dem Staat zu verdeutlichen, dass es nicht nur investiver Anstrengungen bedarf, sondern auch finanzieller Dauerleistungen, um den getätigten Hochschulbau zu sichern.

Dieser – der Hochschulbau – schien im übrigen "abgeschlossen". Auf eine entsprechende Äußerung des damaligen Niedersächsischen Wissenschaftsministers Anfang der 80er Jahre tauchte kurzfristig die Frage auf, ob dann eine Bauabteilung bei HIS überhaupt noch vonnöten wäre. Wir allerdings hatten unsere Arbeit nie auf den Hochschulneubau begrenzt verstanden, sondern das Feld der Hochschulbauplanung weitreichend interpretiert.

Ungeachtet dessen – die baubezogenen/planerischen Aufgaben erhielten mit der Wende und den Anforderungen an Struktur-, Standort-, Bedarfs- und Gebäudeplanungen für das Hochschulwesen der neuen Länder neuen Auftrieb: In großem Umfang galt es, Entwicklungsplanungen und Ausbaukonzepte für die alten Universitäten und neu gegründeten Fachhochschulen zu erstellen.

Mitte der 90er Jahre ist auch in die Hochschulentwicklung und Hochschulplanung der alten Länder Bewegung gekommen. Es gab verschiedene Gründe:

- Zum einen das, was wir gern mit "Strukturwandel" umschreiben: Die Veränderungen in den Wissenschaftsbereichen durch sich verschiebende Nachfragen, neue Arbeitsweisen, durch Generationswechsel, fachliche Umstrukturierung bzw. sich neu etablierende Ausbildungs- und Forschungsfelder, veränderte Infrastrukturen.
- Zum anderen – wohl wichtiger! – der sich vollziehende Wandel in Planungs-, Verwaltungs-, Steuerungskonzepten. Dieser wird auf Dauer die noch nachhaltigeren Wirkungen zeitigen. Der Niederschlag auf die Verantwortungsstrukturen, Aufgabenzuschritte und das planerische Repertoire erfolgt viel direkter; die neuen Anwendungs- und Umsetzungskontexte haben unmittelbare Rückwirkungen auf die Instrumentarien etc.

Ich brauche in diesem Kreis nicht zu erläutern, was sich mit outputorientierter Steuerung, mit zunehmender Autonomie der Hochschulschulen, Globalhaushalten, aber auch Profilbildung und Öffnung der öffentlichen Einrichtungen für privates Engagement, Kooperation mit der Wirtschaft, Auslagerung von herkömmlichen Aufgabenfeldern etc. verbindet.

Die Hochschulimmobilien sind ganzheitlich betroffen. Alle sich daran knüpfenden Belange, Zuständigkeiten, Aufgaben, Organisations-, Bewirtschaftungs- und Verwertungsinteressen stehen auf dem Prüfstand und scheinen neuen Wahrnehmungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten gegenüber so "offen" wie nie zuvor.

Für die Hochschulplanung und speziell die Bedarfsplanung bedeutet dies:

- Es besteht verstärkt Interesse an einem methodischen Repertoire, das den Prinzipien der neuen Steuerung entspricht, Verfahrensspielräume eröffnet, flexibel ist und ergebnisorientiert.
- In konkreter Anwendung sind planerische Konzepte gefragt, die ggf. über den Hochschulbereich hinausgreifen, außerhochschulische Ressourcenbedarfe und -angebote einbeziehen können.
- Bedarfsermittlungen sind u. U. nicht mehr kleinteilig (mit "Nachweispflicht zur Angemessenheit der Versorgung in jedem Einzelpunkt") anzulegen. Vielfach geht es eher um Handlungs- und Entscheidungshilfen zu individueller Prioritätensetzung innerhalb eines monetären Rahmens.

* Referat, gehalten auf einer Veranstaltung der Arbeitsgruppe Fortbildung der Universitätskanzler am 16. bis 18. 11.2000 in der Universität Hamburg "Bewirtschaftung von Bauten und Liegenschaften in Hochschulen"

Es mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, wenn ich gleichzeitig feststelle, dass die baubezogene Bedarfsplanung mit ihren Flächenbedarfsermittlungen wieder an Aktualität gewonnen hat.

Warum, so werden wir mitunter gefragt, benötigt man noch Flächenbedarfsbemessung, wenn doch alles über Geld geregelt wird – die Nutzer erhalten Budgets für ihre Unterbringung, die sie verwenden wie sie wollen –, warum also noch Untersuchungen und vor allem Kontroversen über Flächen und Räume?

Das ist insoweit nicht abwegig: Wenn erst einmal die Budgetermittlung für die Flächenbereitstellung erfolgt ist, können die Auseinandersetzungen, die es bisher stets um Bedarfsanmeldungen und -genehmigungen gegeben hat, entfallen. Der Nutzer hat die Chance, seine räumlichen Verhältnisse selbst auszugestalten. Er hat die Möglichkeit, seine Ausstattung entsprechend seinen Wünschen durch Einsparung oder Zusatzfinanzierung einzugrenzen oder auszudehnen.

Aber – abgesehen davon, dass er u. U. auch in dieser Phase Anregung und Unterstützung benötigt – die Probleme liegen im Vorfeld: Da Budgetierungen i.d.R. bedarfsorientiert ausgerichtet werden – Budgetbemessungen in Abhängigkeit der Bestandsverhältnisse würden gewachsene Ungerechtigkeiten nur fortschreiben und nicht die gewünschte Orientierungs- und Anreizwirkung entfalten! –, setzen sie die Neubemessung von Flächen voraus.

Und zu diesem Zeitpunkt wird – vereinfacht gesehen – ganz traditionell die Nutzerseite versuchen, ein hohes Bedarfsniveau geltend zu machen, um ein hohes Budget zu erreichen. Der Budgetgeber wird – vereinfacht gesehen – in herkömmlicher Weise versuchen, die Anforderungen zu begrenzen, um das Budget niedrig zu halten.

"Beruhigung" tritt anschließend dadurch ein, dass mit der Budgetierung eine stabile Ausgangsbasis geschaffen wird. Über Einzelmaßnahmen muss nicht mehr verhandelt werden. Letztlich wird sich auch über einen längeren Zeitraum zeigen, wie der Nutzer mit seinem Budget umgeht und welche Schlüsse für ggf. später anstehende Neuordnungen bzw. Revisionen im Budget zu ziehen sind.

Diese Überlegungen im Vorgriff!

1 Begriffe der Bedarfsplanung; methodischer Überblick

Ich will nun versuchen, folgerichtig vorzugehen und Ihnen – nach kurzer Begriffsklärung – einen knappen Abriss über die Entwicklung der Bedarfsbemessungsmethodik vermitteln und zu dem kommen, was wir heutzutage unter "Flächenmanagement" verstehen, wie wir uns mit unserem bedarfsplanerischen Repertoire darin verorten und in welchen Anwendungskontexten und Projekten wir dieses einsetzen. Zunächst zu den Begriffen (vgl. Folie 1):

Die Begriffe Bedarfsbemessung und Bedarfsplanung werden häufig synonym verwendet. Wollte man sie unterscheiden, müsste man wohl klarstellen,

- dass *Bedarfsbemessung* (Flächenbedarfsbemessung) die Feststellung quantitativer und ggf. qualitativer Anforderungen zu einem bestimmten Zeitpunkt für einen zu definierenden Bemessungsgegenstand beinhaltet,
- dass *Bedarfsplanung* (Flächenbedarfsplanung) so verstanden werden kann, dass es sich um die Integration einer Bedarfsbemessung in einen Anwendungskontext handelt, in dem sowohl die Generierung der Bedarfsparameter als auch der Planungszusammenhang, d. h. die Strategie der Bedarfsdeckung und die weitere Umsetzung eine Rolle spielen.

Über die Bedarfsbemessung und Bedarfsplanung hinaus greifen die Begriffe Ressourcenplanung und Mittelbemessung, die heutzutage ebenfalls häufig in diesem Kontext verwendet werden.

- *Ressourcenplanung/-steuerung* soll als Terminus verdeutlichen, dass sich die Betrachtung nicht allein auf Fläche und Räume beschränkt, sondern eine integrierte Einbeziehung aller bzw. mehrerer materieller Komponenten erfolgt. Sie stehen in bestimmten organisatorischen Zusammenhängen, beeinflussen sich untereinander und sollten in Abhängigkeit voneinander geplant und eingesetzt werden.
- Abstraktion von den einzelnen Ressourcenbedarfen bietet die Monetarisierung, häufig mit *Mittelbemessung* umschrieben. Diese beinhaltet sozusagen die allgemeinste Form der Bedarfsbemessung, indem die Bedarfskomponenten in Finanzierungsgrößen umgesetzt und als solche

ausgewiesen werden. Bei der sogen. formelgestützten Mittelbemessung wird Bedarf anhand einer Reihe von vorgegebenen, gewichteten Einzelkriterien festgelegt.

Ein kurzer Blick soll auf die methodische Entwicklung der baubezogenen Bedarfsplanung für Hochschulen, die seit ca. 30 Jahren als ausgewiesene Planungsdisziplin existiert, geworfen werden (vgl. Folie 2).

Von anfänglich vergleichsweise vielgestaltigen Betriebsbetrachtungen hochschulischer Einzeleinrichtungen, aber i.w. doch empirischen Flächenableitungen, führte die Entwicklung über sich immer stärker ausdifferenzierte EDV-Verfahren mit einer Fülle von Einzelparametern, algorithmischen Verknüpfungen und quantitativen Ergebnisausweisungen wieder zu – einerseits – stärkerer Verfahrensvereinfachung für überschlägige mittel- bis langfristige Planungsaufgaben und – andererseits – sehr komplexen Organisationsplanungen/-untersuchungen für Einzelbereiche und Ausschnittsbetrachtungen.

An dieser Stelle kann ich bereits anmerken, dass wir die Anforderungen, die wir durch Bemessungsaufgaben heute an uns gerichtet sehen, i.w. durch die drei in der Aufstellung zuletzt genannten Verfahren bzw. Methodenrepertoires abdecken.

Ich möchte anfügen, dass sich nicht nur bei HIS (und anderen vergleichbaren Einrichtungen) ein Bedarfsbemessungsinstrumentarium entwickelt hat.

Parallel entstanden – insbesondere bereits in den 70er Jahren – bundesweite Planungsvorgaben bzw. Kontrollinstrumente, die sich teilweise als hilfreich und förderlich, teilweise aber auch als hindernd und problematisch herausstellten (vgl. Folie 3).

Mit den Flächenrichtwerten der Rahmenplanung wurde ein vergleichsweise grobes und flexibles Repertoire geschaffen, das auf aggregierter Stufe die Notwendigkeit von Gleichbehandlung unterstellt und in vielen Fällen das einzige Vehikel darstellt, Auseinandersetzungen um die Angemessenheit von Bedarfsanforderungen zu bewältigen. Dass damit teilweise auch ungünstige Nivellierung eingetreten ist – Gleichmacherei, wo unterschiedliche Profile eigentlich unterschiedliche Bedarfszuweisungen gerechtfertigt hätten, soll hier nicht verschwiegen werden; Rahmenplanwerte wurden

mitunter auch zur Legitimation unbegründeter Flächenanforderungen "missbraucht".

In den Kontext der allgemeinen Planungsvorgaben gehören der Vollständigkeit halber auch Ansätze, die die Länder entwickelt haben, um hochschulübergreifend mit vergleichbaren Betreuungsverhältnissen für die Studierenden anzusetzen sowie die Personalrichtwerte des Wissenschaftsrats, die jene Curricularnormwerte unter anderer Gewichtung der Wissenschaftler-Zeitbudgets interpretieren und modifizieren.

In jüngster Zeit wird zunehmend die Frage aufgeworfen, ob diese Instrumente nicht entbehrlich wären, ob sie nicht ohnehin überholt sind, weil sie dem überkommenden Verantwortungsverständnis entsprechen und die Hochschulen u. U. in ihren eigenen Ausgestaltungsmöglichkeiten einschränken.

Ich will dem nicht widersprechen, sehe dann aber einen großen entstehenden Freiraum, der durch Planungs- und Orientierungssicherheit bzw. Gestaltungsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit vor Ort ersetzt werden müsste. (Momentan machen wir übrigens die Erfahrung, dass diese Vorgaben, insbesondere wenn man Bedarfsplanung überschlägig auf Landes- bzw. Hochschulgesamtebene durchführt, nach wie vor große Verbindlichkeit haben...)

2 Hochschulimmobilien und Flächenmanagement

Um den Kontext für die Bedarfsplanung in unseren Arbeitsgebieten und Projekten näher zu erläutern, bedarf es eines "etwas allgemeineren Einstiegs".

Ich möchte zunächst auf die übergreifenden Aufgaben im Bereich Hochschulimmobilien zu sprechen kommen und gleichzeitig verdeutlichen, wie wir das Aufgabenfeld, das wir heute gern mit "Flächenmanagement" umschreiben, verstehen (vgl. Folie 4).

Dass sich die Aufgaben im Bereich der Hochschulimmobilien (wie auch im Bereich anderer Liegenschaften) in die zentralen Komplexe Vermögensmanagement, Baumanagement und Gebäudemanagement strukturieren lassen, ist mittlerweile allgemein akzeptiert.

In das Vermögensmanagement (teilweise auch als Liegenschaftsmanagement bezeichnet) fallen die Aufgaben der Zusammenstellung eines wirtschaftlichen Immobilienportfolios, der Beratung des Eigentümers und der Verwer-

tung nicht mehr benötigter Immobilien; das Baumanagement hat die Aufgabe der Bereitstellung baufachlichen Sachverständs; das Gebäudemangement umfasst Aufgaben der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudebewirtschaftung etc.

Wir stellen das Flächenmanagement, das auf alle drei Bereiche Auswirkungen hat, hierzu parallel. Wenn es vollständig ist, beinhaltet es die Bestandteile Bedarfsermittlung, Bestandserschaffung und Strategien der Bedarfsdeckung. Wichtig erscheint, dass die Aussagen in allen drei Bereichen Bedarf, Bestand und Bedarfsdeckung jeweils monetär (in DM) wie auch flächenbezogen (in m²) gemacht werden können.

Wie im Bereich des Flächenmanagements Steuerungsfunktionen etabliert werden, soll an diesem Schema aufgezeigt werden

(vgl. Folie 5):

Die Steuerungsparameter können nichtmonetär und monetär ausgeworfen werden.

Zum einen liefert der Abgleich zwischen Flächenbedarf und Flächenbestand Aussagen über Zusatzbedarf oder Flächenüberhang, zum anderen ergibt sich aus dem Produkt von Flächenbedarf und Bereitstellungspreis das Unterbringungsbudget, aus dem Produkt von Flächenbestand und Bestandsmiete das Nutzungsentgelt. Aus der Differenz zwischen Unterbringungsbudget und Nutzungsentgelt (Überschuss/Unterdeckung) ergeben sich die gewünschten monetären Anreizwirkungen.

Auf der Ebene der Räume kann der Flächenpreis kombiniert mit Anmietungs- bzw. Vermietungsfläche Aufschluss über Mieterlös bzw. Mietaufwand geben und somit den Raumhandel zwischen einzelnen Hochschuleinrichtungen fördern bzw. flankieren.

Auch wenn wir selbst den Begriff des Flächenmanagements bisher i.w. auf das Verhältnis Land-Hochschulen projiziert haben, lassen sich prinzipiell Aufgaben des Flächenmanagements auf den verschiedenen Ebenen verorten (vgl. Folie 6):

- Auf der Landesebene werden Steuerungs- und Budgetierungsinstrumente benötigt;
- auf der Hochschulebene werden Entwicklungsplanungen, Nutzungskonzepte etc. gebraucht;

- auf der Ebene von Fachbereichen bzw. Einzeleinrichtungen sind Unterbringungs-/Neubau-/Umnutzungsplanungen und Reorganisationsvorhaben durchzuführen.

Die Arbeitsgebiete von HIS lassen sich mit dieser Strukturierung durchaus in Einklang bringen: Während bisher *Budgetierungsverfahren* vor allem für die Landesebene entwickelt worden sind, gelten die *Entwicklungsplanungen und Nutzungskonzepte*, die durchgeführt wurden, mehrheitlich der Hochschulebene. Die *Grundlagenuntersuchungen* stellen demgegenüber einzelne Wissenschafts- bzw. Infrastrukturbereiche (Fachbereiche) in den Vordergrund und bieten für diese komplexe Planungsmaterialien an.

3 Bedarfsplanung in HIS-Arbeitsgebieten

Die damit umrissenen Arbeitsgebiete von HIS sollen nachfolgend kurz erläutert und im Hinblick auf die Zusammenhänge zur Bedarfsplanung (Methodenanwendung, Weiterentwicklung, Ergebnisbereitstellung etc.) näher beleuchtet werden.

3.1 Unterbringungsbudgets für Hochschulen

Lassen Sie mich Ihnen zunächst einen Überblick über unsere wichtigsten neueren Arbeiten in diesem Arbeitsgebiet geben (vgl. Folie 7).

Zum Thema "Neue Finanzierungs- und Budgetierungsmodelle im Hochschulbau" finden Sie nach einigen übergreifenden Recherchen bzw. Grundlagenerstellungen Projekte, die dem Flächenmanagement auf der Ebene Land-Hochschulen gelten, für drei Länder erwähnt: Rheinland-Pfalz, Bremen und Niedersachsen.

Während in Niedersachsen sich die Arbeit i.w. auf die Bedarfsbemessungsseite im Rahmen von Unterbringungsbudgets konzentriert, ist in den Vorhaben für die Länder Rheinland-Pfalz und Bremen die Auseinandersetzung mit planungsorganisatorischen und finanzwirtschaftlichen Aspekten ein wichtiger Bestandteil.

Zum diesbezüglichen Modellansatz und zur "Philosophie dieser Projekte" hat Herr von Gaertner mit seinen Ausführungen zum Flächenmanagement Rheinland-Pfalz ausführlich Stellung genommen (vgl. auch seinen Beitrag in der HIS-Kurzinformation B1/2000).

Ich will hier nur das Wichtigste in Erinnerung rufen:

Mit Unterbringungsbudgets, die vom Land den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden, sollen sämtliche Kosten der Flächenbereitstellung – dies sind insbesondere die Kosten der Kapitalbindung (Zinsen), die Kosten der Abnutzung (Abschreibung), die Kosten der Instandhaltung und der Verwaltung – einbezogen und vom Nutzer getragen werden.

Dem Land sollen über die Zuweisung von Unterbringungsbudgets an die Hochschulen hinaus keine zusätzlichen Kosten entstehen, da die bisherigen Ausgaben entfallen.

Die Umstellung von (einmaligen) Investitionsausgaben auf laufende Kosten scheint insofern nicht so schwierig, als Investitionen in den Hochschulbau bisher als vollständig kreditfinanziert gelten können und somit für das Land bereits bisher Kapitalbindungskosten (in Form von Zinsen) und Abschreibungskosten (in Form von Tilgungen) dargestellt haben.

Die Hochschulen übernehmen die Hochschulliegenschaften einschl. der hochschulbaubezogenen Landesschulden oder über kreditfinanzierten Kauf.

Die Konzeption des Modells, das für Rheinland-Pfalz entworfen wurde und mit gewisser Modifikation auch für Bremen gelten soll, lässt sich anhand der Finanzströme verdeutlichen (vgl. Folie 8).

Das Schema zeigt, dass das Land als Budgetgeber, die Hochschulleitung als Budgetverteiler und die Fachbereiche als Budgetverwender bzw. Mietzahler fungieren.

Die Hochschulleitung finanziert aus den Mieten die Eigentümeraufgaben. Sie hat vom Land qua Schuldübertragung bzw. Verkauf die Hochschulliegenschaften übernommen.

(Für Bremen besteht der Unterschied, dass die Finanztransaktionen zwischen Hochschule und Land zur Finanzierung von Abschreibungen, Finanzierungskosten etc. über einen Kapitaldienstfonds laufen sollen. Mit dieser Konstruktion soll sichergestellt werden, dass eine Trennung des Landes vom rechtlichen Eigentum an den Hochschulliegenschaften nicht erforderlich ist, dass die Hochschulen jedoch eigentümergegleiche Aufgaben übernehmen können.)

Andere Wege werden in Niedersachsen beschritten. Hier wird eine zentrale Lösung verfolgt, indem die Hochschulen in das integrierte Liegenschafts- und Baumanagement des Landes einbezogen werden (wenn sie nicht durch zukünftige rechtliche Verselbständigung – z. B.

als Stiftungen – später wieder eine Herauslösung erfahren).

Wie bereits erwähnt, stellt sich – unabhängig von der Gesamtkonzeption für die Liegenschaftsverwaltungen bzw. der Frage, ob im Land eine zentrale oder hochschulspezifische Lösung angestrebt wird – in allen Modellen das Thema Bedarfsbemessung, das in diesem Referat im Mittelpunkt des Interesses steht, da in allen Fällen die Unterbringungsbudgets bedarfsorientiert ausgerichtet werden (vgl. Folie 9).

Das Budget errechnet sich allgemein aus Fläche und Flächenpreis, d. h. einem anerkannten Flächenbedarf und einem Flächenpreis, der die qualitative Angemessenheit der Unterbringung garantiert. Ohne das Thema Flächenpreise an dieser Stelle vertiefen zu können:

Die Verwendung der Bestandsmieten, die unter Berücksichtigung von schlechten Bauzuständen, Nutzungseinschränkungen etc. erhoben werden, erscheinen als Budgetierungsbestandteile aus der Sicht von HIS kaum verwendbar. HIS schlägt demgegenüber die Festlegung von "eher neubauwertigen" Marktmieten als Basismietpreis für Verwaltungsbauten (entsprechend der Institutsbaugruppe 1) vor und setzt darauf eine aus den Kostenrichtwerten der Rahmenplanung für die verschiedenen Institutsbaugruppen abgeleitete Spreizung.

Der Flächenbedarf wird über ein Flächenbemessungsverfahren ermittelt, der jeweils ähnlichen Anforderungen unterliegt (vgl. Folie 10).

Das Verfahren soll aus wenigen Eingabeparametern bestehen, möglichst einheitliche und transparente Bemessungskriterien verwenden, von Organisationsunterschieden abstrahieren und fortschreibungsfähig sein. Selbstverständlich ist es mit diesen Eigenschaften i.w. auf quantitative Belange ausgerichtet. Qualitative Aspekte können – soweit in diesem Zusammenhang in Quantifizierung umsetzbar – über Gewichtungsfaktoren berücksichtigt werden, sind im Grunde aber eher über die Flächenpreise abgedeckt.

Die Struktur der Flächenbedarfsermittlung ist übersichtlich (vgl. Folie 11).

Der Bedarf der fachlichen Einrichtungen wird für Teilbereiche ermittelt, gegliedert in Grundausstattung Lehre und Forschung, Zusatzbedarf für Drittmittelforschung und sonstige Zuschläge.

Der Bedarf der Bibliotheksversorgung wird zunächst insgesamt bemessen und dann ggf. zentral und dezentral aufgegliedert. Es folgt die Bedarfsberechnung für die sonstigen zentralen Einrichtungen und die Hochschulverwaltung. Der Flächenbedarf der Sondertatbestände orientiert sich i.w. am vorhanden Bestand. Ggf. wird für die Hochschulen insgesamt noch ein Profilzuschlag eingeräumt, unter den eine Reihe kleinerer Besonderheiten und Einrichtungen subsummiert werden können (Rheinland-Pfalz).

Interessant sind die Unterschiede, die sich im Vorgehen zwischen den Ländern zeigen:

- Zum einen in den *Studienplatzzahlen*: Während in Rheinland-Pfalz aktuelle Zielzahlen für Hochschulen und Fächer existieren, die vom Landtag in bestimmten Zeitintervallen (je Legislaturperiode?) neu beschlossen werden sollen und in Bremen Zielzahlen im Hochschulgesamtplan festgelegt sind und als Grundlagen in die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen einbezogen werden, gibt es in Niedersachsen dementsprechende Vorgaben nicht. Hier werden die nach KapVO berechneten personalbezogenen Ausbildungskapazitäten als Zielgrößen verwendet, die tatsächlich für eine Reihe von Fächern sehr hohe (und in der Realität nie erreichbare) Ausgangsdaten darstellen.
- Zum anderen in den *Flächenrichtwerten*: In allen Fällen wird mit fachspezifischen Richtwerten gearbeitet, die sich in Rheinland-Pfalz und Bremen maßgeblich an den unteren Grenzwerten der Rahmenplanung orientieren, in Niedersachsen an den Mittelwerten. Eine Aggregation auf Fächergruppenebene erfolgt in Rheinland-Pfalz und Bremen dann praktisch nicht, in Niedersachsen – sehr wichtig! – hochschulübergreifend; dadurch ist eine Berücksichtigung der spezifischen Fächergruppenprofile gewährleistet, d. h. stark experimentell orientierten Naturwissenschaften wird ggf. ein den Mittelwert der Rahmenplanung deutlich überschreitender Gesamtwert zugewiesen, während eine sich eher aus Mathematik, Geographie etc. zusammensetzende Naturwissenschaft einen deutlich unter den Rahmenplanwerten liegenden Gesamtwert erhält.

Auf weitere Differenzen in der Vorgehensweise kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Auch wenn plausiblerweise in Bremen, wo fast ausschließlich nur eine Hochschule je Hochschultyp vorhanden ist, die Bemessung sich u. U. "hochschulspezifischer" darstellen kann als in den anderen Ländern: Insgesamt bleibt feststellbar, dass die strukturellen Besonderheiten, die Verteilung der Angebote auf unterschiedliche organisatorische Ebenen und spezielle Schwerpunktbildungen in den Fächern und Infrastrukturen praktisch nicht berücksichtigt werden.

Die Flächenaussagen stellen im Grund nur "Zwischenergebnisse dar auf dem Wege zur Ermittlung monetärer Unterbringungsbudgets. Es handelt sich somit eher um einen "Rahmen", der bei der Weiterverwendung in der Hochschule selbst unter Berücksichtigung der spezifischen Strukturen und Verhältnisse vor Ort aufgeteilt, ggf. auch umverteilt und modifiziert werden muss.

Den Hochschulen in den Ländern ist diese Zielsetzung nicht immer einfach vermittelbar. Insbesondere gilt dies für Niedersachsen, wo (s.o.) die monetäre Budgetermittlung nicht Bestandteil unserer Arbeit ist, sondern diese sich auf die Flächenermittlung beschränkt (in Rheinland-Pfalz, wo von vornherein die Ausrichtung auf Budgetberechnung bestand, schien es vergleichsweise einfacher, Verständnis für das überschlägige Vorgehen zu gewinnen).

3.2 Grundlagen zu Struktur-, Organisations-, Bedarfs- und Programmplanung

Ich möchte nun ein weiteres Arbeitsgebiet ansprechen, in dem wir vor allem unsere Grundlagenarbeit für die Bedarfsplanung verorten (vgl. Folie 12).

Seit spätestens Mitte der 90er Jahre versuchen wir, über Grundlagenarbeiten und –ansätze unser Bedarfsplanungsrepertoire zu aktualisieren und hier eine sehr komplexe Vorgehensweise anzuwenden.

Es werden Planungsmaterialien entwickelt, die Fragen der Struktur, Organisation, Personalausstattung und Flächenbemessung gleichermaßen und möglichst gleichgewichtig betreffen und miteinander verbinden. Auf diese Weise sollen Orientierungshilfen für die Bearbeitung von Teilbereichen und ggf. Gesamtgefügen zur

Verfügung gestellt werden, die so angelegt sind, dass jede Bemessungsaufgabe stark am spezifischen Einzelfall ausgerichtet werden kann.

Für die Bedarfsbemessung einzelner Wissenschafts- und ggf. Infrastrukturbereiche wird mit diesen Arbeiten ein differenziertes, "eher offenes" Instrumentarium an Daten, Kriterien, Handlungsanregungen, Gestaltungs- und Entscheidungshilfen bereitgestellt. Bedarfsplanungen werden auf dieser Ebene vor allem als Organisationsuntersuchungen/-planungen begriffen (vgl. Folie 13).

Wichtig erscheint, dass bei derartigen Feinbetrachtungen von experimentellen Wissenschaftsbereichen die Organisation der Forschung, der Bedarf der Forschungsgruppen etc. eine wesentliche Rolle spielt, da hiermit insbesondere Arbeitsprofile und Flächenanforderungen verknüpft werden. Alle weiteren Bedarfsbereiche können sich daran anschließen.

Auf der anderen Seite: Rückrechnungen auf die bei aggregierten Planungen nach wie vor üblichen Strukturen (Studienplätze, Richtwertfläche etc.) sind auch hier möglich. Überhaupt ist anzumerken, dass im Rahmen jener Vorhaben mit differenzierter Materialausbreitung gleichzeitig durch uns auch eine große Anzahl von Bemessungsvorgängen und modellhaften Durchrechnungen erfolgt und ein ganzes "Set" von Ergebnissen produziert wird, um zu prüfen, ob sich hieraus aggregierte Aussagestrukturen und größere Ergebnisse (z. B. fachspezifische Flächenrichtwerte in Bandbreiten) ableiten lassen.

Auf diese Weise lässt sich gleichzeitig auch das aggregierte Planungsrepertoire fortentwickeln – was notwendig erscheint, da auch in Zukunft überschlägige Planungsgrößen – wie an den Bemessungsverfahren für die Ermittlung von Unterbringungsbudgets gezeigt werden konnte – benötigt werden.

Mit den Grundlagenarbeiten haben wir übrigens versucht, vor allem die Wissenschafts- und Infrastrukturbereiche vorrangig zu berücksichtigen, die unter besonderem Wandel/Planungsdruck stehen (z. B. Natur-, Agrar- und Ingenieurwissenschaften).

Wir beginnen gleichzeitig, wie eingangs kurz erwähnt, unser planerisches Repertoire auch auf innovative Organisationsformen, Kooperationskonstellationen und integrierte Ressourcennutzungen auszurichten und Planungssituationen erfassbar zu machen, die durchaus

über den Hochschulbereich hinausgreifen (unsere jüngst abgeschlossene Untersuchung zu Public Private Partnership in der Forschung soll einen ersten Ansatz in diese Richtung weisen).

3.3 Bauliche Entwicklungsplanungen

Ich komme auf das dritte Arbeitsgebiet zu sprechen, in dem bedarfsplanerisches Methodenrepertoire eingesetzt wird (vgl. Folie 14).

Bei diesen Projekten geht es zumeist um Planungsgutachten für gesamte Hochschulstandorte bzw. größere Ausschnitte einer Hochschule (Teilstandorte, Wissenschaftsbereiche o.ä.), in denen die Bedarfsplanung jeweils ein Teil des Gutachtens ist – ein Thema in größerem Kontext, in den i.d.R. auch Komponenten der Strukturplanung, Personalplanung, Standortplanung, Gebäudeplanung, Kostenplanung und Ablaufplanung gehören; die Bausteine einer Hochschulentwicklungsplanung können je nach Anwendungsbezug durchaus unterschiedlich sein.

Sie sehen hier die Bedarfsplanung an der Schnittstelle zwischen Bestandsaufnahme und struktureller Zielanalyse und Erarbeitung konzeptioneller, planerischer Vorschläge (vgl. Folie 15).

Das eingesetzte Bedarfsbemessungsrepertoire stellt sich unterschiedlich dar: Bei Gesamtplanungen liegt der Differenzierungsgrad zumeist zwischen den sehr überschlägigen Bemessungsverfahren, die im Rahmen von Budgetermittlungen eingesetzt werden und den detaillierten Vorgehensweisen, die in Grundlagenuntersuchungen Anwendung finden.

Es ist naheliegend, dass letztere vor allem zur Geltung kommen, wenn sich die Betrachtung auf Teilbereiche beschränkt und detaillierte Ergebnisse (z. B. zur Flächenauslegung einzelner Einrichtungen, Belegung einzelner Gebäude etc. zu erreichen sind, wenn die Erarbeitung Organisations- und Entwicklungskonzepte für Teilbereiche ansteht.

In jenen Projekten, die schwerpunktmäßig die Erstellung einer baulichen Gesamtplanung beinhalten, muss schon aus Aufwandsgründen ein Verfahren mit fachspezifischen Flächenrichtwerten angewendet werden, wobei – im Unterschied zu den überschlägigen Bemessungsvorgängen für die Ermittlung von Unterbringungsbudgets – auch immer versucht wird, Struktureinheiten, Verflechtungen, infrastrukturelle Versorgungskonzepte etc. bereits auf dieser Ebene mit einfließen zu lassen.

4 Zusammenfassung

Ich habe versucht, Ihnen mit meinen Ausführungen einen Eindruck zu geben, wie wir in einigen Aufgabenbereichen für die Hochschulplanung arbeiten, welche Projekte in der letzten Zeit durchgeführt wurden und welches bedarfsplanerische Repertoire wir anwenden. Um letzteres möglichst anschaulich zu vermitteln, habe ich in den eingesetzten Instrumentarien u. U. stärker getrennt, als dies in der Realität tatsächlich erfolgt.

Es ist klar, dass sich aus Grundlagenuntersuchungen Rückwirkungen auf grobe Bemessungsinstrumente ergeben und dass umgekehrt überschlägig ermittelte Ergebnisse so angelegt sein müssen, dass sie mit feinerem Instrumentarium zu späterer Zeit ausdifferenziert werden können.

Eine grundsätzliche Anforderung sollte m. E. immer darin bestehen, dass der Aufwand, der mit einer Bedarfsbemessung betrieben wird, in einem vernünftigen Verhältnis steht zur Wiederverwendung der Ergebnisse im Planungskontext.

Für die "Beplanten" ist dies manchmal schwer anzunehmen. Sie mahnen größere Genauigkeit an und übersehen dabei u. U., dass im Rahmen einer Gesamtplanung es weniger auf 10 oder 100 m² ankommt, als auf eine Reihe weiterer qualitativer Planungsaspekte.

Lassen Sie mich zum Schluss zur Bedarfsplanung und darüber hinaus allgemein zur Hochschulplanung einige Überlegungen zur Sprache bringen, die mir in Anbetracht der neuen Entwicklungen wichtig erscheinen:

- (a) *Auf die Sicherung der Planungsprofessionalität bei zunehmender Dezentralisierung kommt es an.*

(Die häufig zu hörende Feststellung, dass der Nutzer am besten wisse, was er benötigt, wird in vielen Fällen zutreffen. Wir haben gleichermaßen aber auch die Erfahrung machen können, dass bei weitem nicht alle Nutzer ihren Bedarf ausreichend übersehen und planen können. Sie werden nicht nur Planungsunterstützung, Vergleichsmaterialien, Hilfen und Anregungen benötigen, sondern auch externen Sachverstand. Auch bei der Delegation von Aufgaben ist fachkundige Begleitung/Kontrolle bzw. Fachkompetenz vonnöten...)

- (b) *Ein vernünftiges Zusammenwirken von übergreifender (zentraler) und dezentraler Planungskompetenz muss sich entwickeln.* (Aus meiner Sicht bleiben eine Vielzahl von Planungsfragen, die zunächst in Form übergreifender Konzepte erstellt werden und erst anschließend – z. B. auf FB-Ebene – einer differenzierteren Bearbeitung zugeführt werden können. Teilweise sind Planungskonzepte, wie eingangs erwähnt, auch über die Hochschulen hinausgreifend anzulegen, sollten in Zukunft verstärkt Kooperationsbezüge berücksichtigen und damit zusammenhängende Ressourcenauswirkungen ggf. einbeziehen.)

- (c) *Langfristig angelegte ("kreative") Konzepte müssen ihre Chance behalten.*

(Darin scheint mir für die Zukunft eine gewisse Gefahr zu liegen: Dass weiterreichende Planungsbelange u. U. von statistischen Datensammlungen, Kontrollgrößen, Kennziffern etc. "verschüttet werden", dass nicht Zeit gegeben wird, konzeptionelle Entwicklungen langfristig vorzubereiten und zu verfolgen, sondern dass "kurzatmig" und ausgerichtet auf das, was vermeintlich Ökonomie beschreibt, Unterbringungsentscheidungen getroffen werden, die längerfristig und qualitativ wichtigere Entwicklungen konterkarieren. Ich räume gern ein, dass die Bedarfsbemessung in diesen "Gefahrenkontext" mit hineingehört, da sie in Aggregationsformen auch das Problem hat, mehr quantitative als qualitative Aspekte zu gewichten...)

- (d) *Eine neue Planungskultur, Aufgaben- und Verantwortungsverteilung muss sich an den Hochschulen etablieren.*

(Von der Durchsetzungsfähigkeit der Hochschulleitungen, von der Fähigkeit zur Konsensfindung, aber auch zum Durchstehen von Konflikten wird es abhängen, ob die neuen Aufgaben und Aufgabenverteilungen bewältigt werden. Nicht übersehbar ist ja, dass bei aller berechtigter Kritik ("Problemferne", "Bürokratie" etc.) an bisherigen Aufgabenstrukturierungen und Verantwortungsverteilungen zwischen Hochschulen, Ministerien, Bauämtern etc. ein "Rollenspiel" etabliert war, das für die Beteiligten in mancher Hinsicht auch günstige Inschutznahme und bequeme Absicherung bot...)

- (e) *Ein besonderes Augenmerk ist auf Budgetanpassung wie auch Budgetsicherung zu richten.*

(Selbstverständlich ist es sinnvoll, Budgets veränderten "Ergebnislagen" (vgl. output-orientierte Steuerung!) anzupassen. Andererseits muss auch sichergestellt werden, dass mit der Monetarisierung Effizienzsteigerung und qualitative Zugewinne erreicht werden, aber nicht Einsparbestrebungen "von außen" leichteres Spiel haben. Sie wissen, wovon ich spreche: Die Abstraktheit von Mittelzuweisungen beinhaltet auch das Risiko, dass sich ohne konkrete Folgenabschätzung Budgetmodifikationen in Abhängigkeit der jeweiligen Haushaltsslage vergleichsweise einfach realisieren lassen und qualitative Maßstäbe latent verschieben...)

Ungeachtet einer hiermit vielleicht zum Ausdruck gebrachten Skepsis möchte ich betonen, dass ich die auf dem Wege befindlichen Entwicklungen zu mehr Planungsverantwortung

und Gestaltungsmöglichkeit durch die Hochschulen selbst für eine außerordentlich große Chance halte und optimistisch bin hinsichtlich der Veränderungsmöglichkeiten, die erreichbar sind, wenn man sich einen gewissen Zeitraum – vielleicht fünf bis zehn Jahre – zu entsprechender "Umrüstung und Angewöhnung" zugesteht.

Ich hoffe, dass die Politik dies ebenfalls sieht. Als HIS wollen wir das in unseren Kräften Liegende tun, um hierzu einen Beitrag zu leisten.

BEDARFSPLANUNG - ALLGEMEIN (1)



Begriffe

- *Bedarfsbemessung* = Feststellung der quantitativen (und ggf. qualitativen) Flächen- und ggf. Raumanforderungen zu einem bestimmten Zeitpunkt für einen definierten Bemessungsgegenstand
- *Bedarfsplanung* = Integration der Bedarfsbemessung in einen Anwendungskontext (Planungszusammenhang, Generierung der Bedarfsparameter, Strategien der Bedarfsdeckung, „Umsetzung“)
- *Ressourcenplanung/ -steuerung* = über Flächen-/Raumbedarf und -einsatz hinaus Einbeziehung unterschiedlicher Bedarfs-Komponenten, z. B. Personal, Geräte, sonstige Hilfsmittel, ggf. Finanzmittel
- *Mittelbemessung/ -verteilung* = Budgetierung von Personal- und Sachmitteln, ggf. Unterbringungskosten; Ermittlung i.d.R. formelbasiert

BEDARFSPLANUNG - ALLGEMEIN (2)



Überblick zur methodischen Entwicklung

- **Beiträge zur Bedarfsbemessung (BzBB)** des Zentralarchivs für Hochschulbau (ZA) Stuttgart, **ca. 1970**
- **Handbuch der baubezogenen Bedarfsplanung** (acht beteiligte Institutionen; Herausgeber ZA/HIS), **ca. 1975**
- **HISFAM-Verfahren** (Flächen-Analyse-Modell) als EDV-Programmsystem zur Bedarfs- und Kapazitätsermittlung, **ca. 1980**
- **HIS-Bedarfsbemessungsverfahren VBV** (Vereinfachtes Bemessungsverfahren) mit fachspezifischen Flächenrichtwerten, **ca. 1985/1990**
- **HIS-Grundlagenuntersuchungen** zur Bedarfsplanung für einzelne Nutzungs-/Wissenschafts- und Infrastrukturbereiche, **ab ca. 1995**
- **Überschlägige Bemessungen** im Rahmen bedarfsorientierter Budgetierung (Unterbringungsbudgets Land-Hochschulen), **ab ca. 2000**

Folie 2

November 2000

BEDARFSPLANUNG - ALLGEMEIN (3)



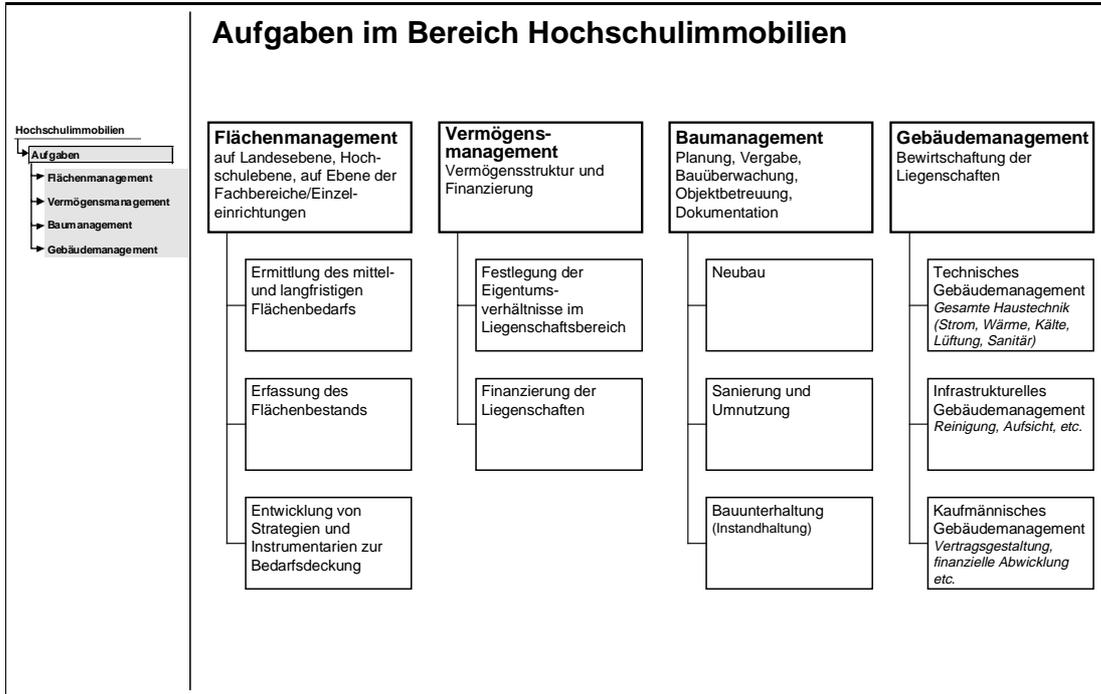
Übergreifende Planungsvorgaben von Bund, Ländern etc.

- Flächenrichtwerte und Orientierungswerte der Rahmenplanung
- Flächenbestandsbewertung der Rahmenplanung (Kapazitätswirksamkeit, Nutzungstauglichkeit)
- Curricularnormwert der Länder (Verordnungen über die Kapazitätsermittlung zur Vergabe von Studienplätzen (KapVO))
- Personalrichtwerte des Wissenschaftsrats (Empfehlungen zur Planung des Personalbedarfs an Universitäten)

Folie 3

November 2000

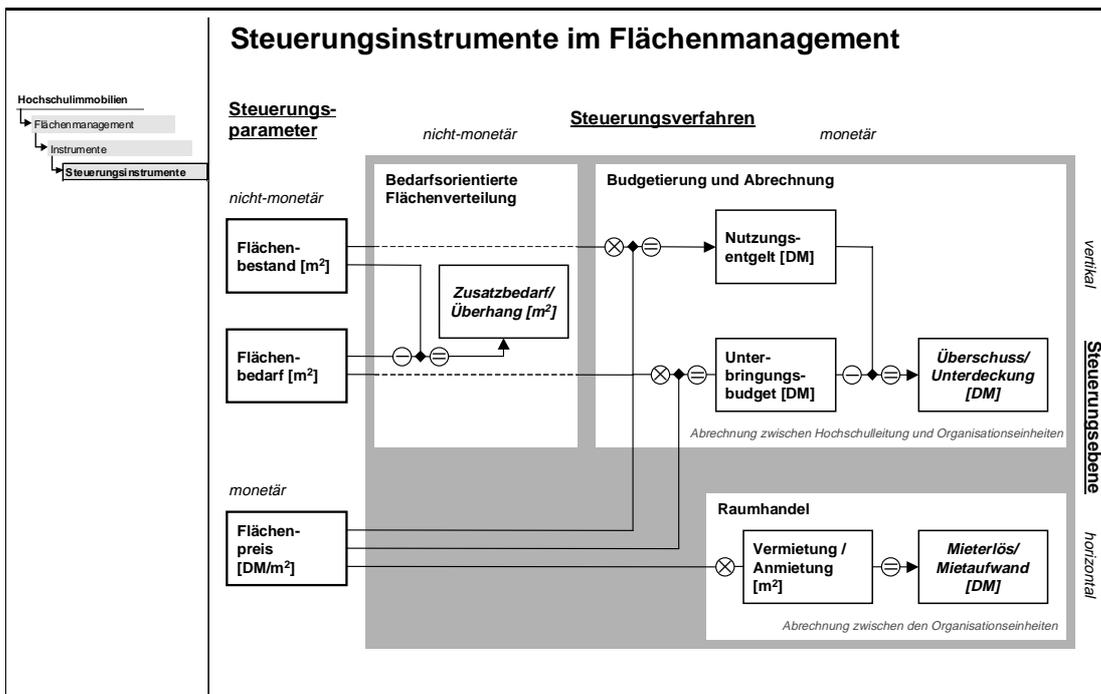
BEDARFSPLANUNG - HOCHSCHULIMMOBILIEN (1)



Folie 4

November 2000

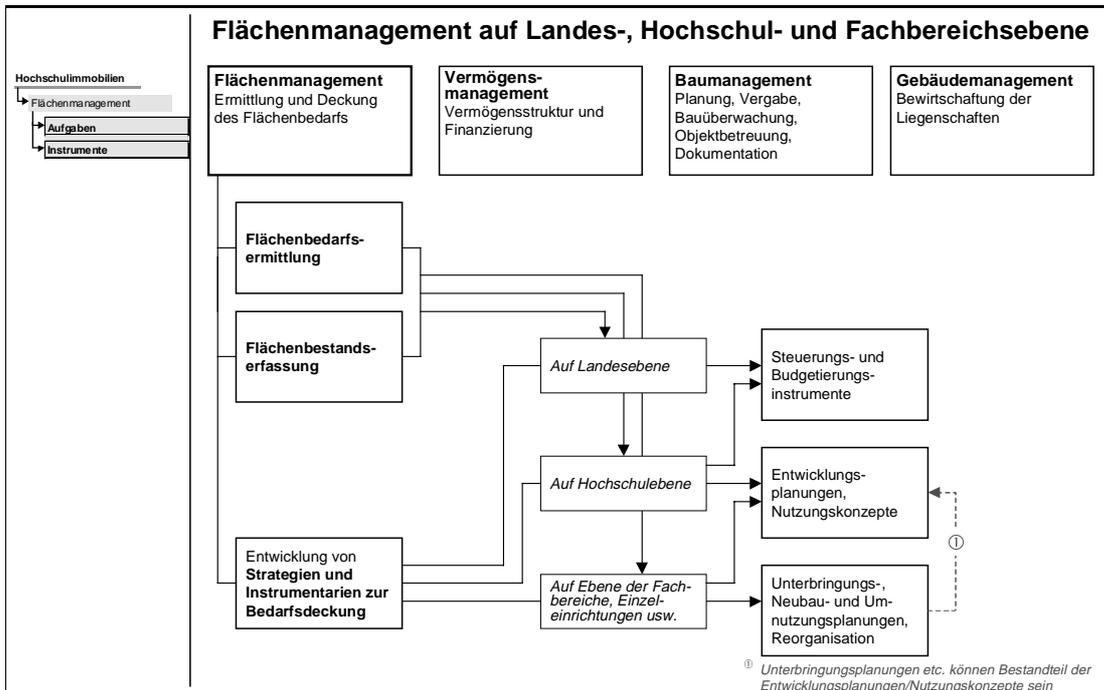
BEDARFSPLANUNG - HOCHSCHULIMMOBILIEN (2)



Folie 5

November 2000

BEDARFSPLANUNG - HOCHSCHULIMMOBILIEN (3)



BEDARFSPLANUNG - UNTERBRINGUNGSBUDGETS (1)



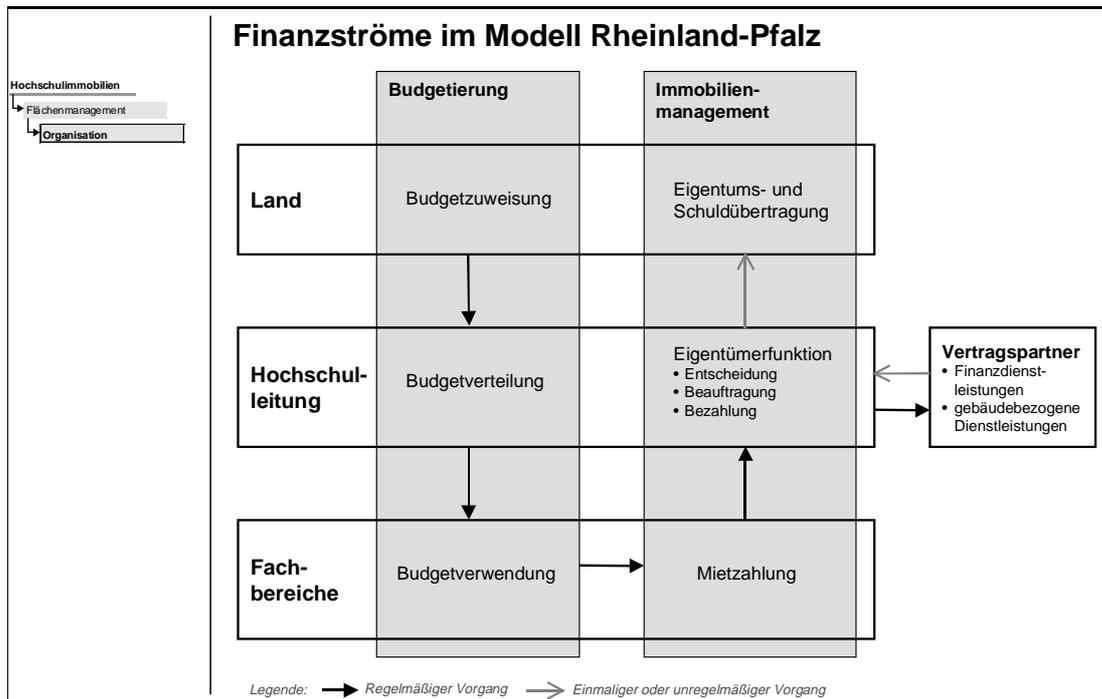
HIS-Projekte: Planungs- und Steuerungsverfahren im Hochschulbau; Finanzierungs- und Budgetierungs-Modelle (Auswahl)

- Leasingfinanzierung im Hochschulbau (HSP 118/1996)
- Verfahren der Anmeldung, Prüfung und Genehmigung von Ersteinrichtungen für Hochschulbauten (1997)
- Bewirtschaftung von Baumitteln durch die Hochschulen (KI B1/1998)
- Monetäre Bewertung von Hochschulliegenschaften – Grundlagen (HSP 130/1998)
- Reorganisation der Liegenschaftsverwaltungen in den Ländern – Konsequenzen für die Hochschulen (KI B1/2000)
- Wirtschaftlichkeitsvergleiche für drittfinanzierte Vorhaben in der Rahmenplanung (2000)
- Flächenmanagement – ein Steuerungsmodell für den Aus- und Neubau der Hochschulen des Landes **Rheinland-Pfalz** (HSP 141/2000)
- Flächenmanagement **Rheinland-Pfalz** – Betriebskostenbaustein (2000)
- Flächenmanagement für die Hochschulen in **Bremen** (lfd.)
- Liegenschaftsmanagement für die Hochschulen in **Niedersachsen** – Bemessung des Flächenbedarfs als Voraussetzung zur Ermittlung von Unterbringungsbudgets (lfd.)

Folie 7

November 2000

BEDARFSPLANUNG - UNTERBRINGUNGSBUDGETS (2)



Folie 8

November 2000

BEDARFSPLANUNG - UNTERBRINGUNGSBUDGETS (3)



Prinzip der Ermittlung von Unterbringungsbudgets

Budgetierung heißt: Fläche (m²) x Flächenpreis (DM/m²)

- Fläche = Flächenbedarf
 - Neubemessung über einheitl. Verfahren

- Flächenpreis = kalkulatorische Preise
 - Ausgangswert Basismietpreis (Kosten: Kapitalbindung, Wertminderung, Instandhaltung, Verwaltung)
 - orientiert an Marktmieten von Verwaltungsbauten (entspricht Institutsbaugruppe 1 der Rahmenplanung)
 - darauf aufsetzend sonstige Flächenpreise für Institutsbaugruppen; Spreizung entsprechend den Kostenrichtwerten der Rahmenplanung

Folie 9

November 2000

BEDARFSPLANUNG - UNTERBRINGUNGSBUDGETS (4)



Anforderungen an ein Flächenbemessungsverfahren (Land - Hochschulen)

- überschlägig („grob“), wenige Eingabeparameter
- möglichst einheitliche und transparente Bemessungskriterien (spezifische Bedarfskriterien bei hochschulinterner Weiterverteilung der Unterbringungsbudgets etc.)
- Abstraktion von Organisationsunterschieden
- Im Wesentlichen quantitativ (qualitative Unterschiede ggf. über „grobe“ Gewichtungen)
- fortschreibungsfähig

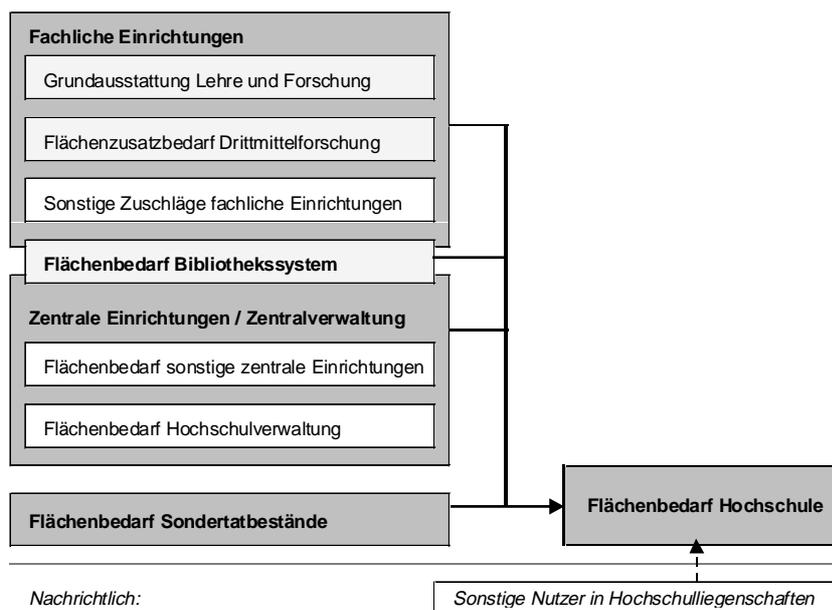
Folie 10

November 2000

BEDARFSPLANUNG - UNTERBRINGUNGSBUDGETS (5)



Struktur der Flächenbemessung



Folie 11

November 2000

BEDARFSPLANUNG - GRUNDLAGENUNTERSUCHUNGEN (1)



HIS-Projekte: baubezogene Struktur-, Bedarfs- und Programmplanung - Grundlagen (Auswahl)

- Materialien zur **Mensaplanung** (HSP 106/1994)
- Materialien zur **Hörsaalplanung** (HSP 111/1995)
- **Wissenschaftl. Werkstätten** an Hochschulen (HSP 121/1997)
- **Nutzungs- und Kostenflächenarten-Profile** im Hochschulbereich (HSP 123/1997)
- **Bürräume/Büroarbeitsplätze** in Hochschulen (HSP 124/1997)
- Planungsmaterialien für **Kunsthochschulen** (HSP 127/1997) und **Musikhochschulen** (HSP 134/1998)
- **Chemie und Biowissenschaften** an Universitäten – Struktur- und Organisationsplanung, Bedarfsplanung, Projektplanung (HSP 131/1998)
- **Maschinenbau** an Universitäten und Fachhochschulen – Struktur- und Organisationsplanung, Bedarfsplanung, Programmplanung (HSP 137/1999)
- **Agrarwissenschaften** an Universitäten und Fachhochschulen – Planungsmaterialien (HSP 142/2000)
- **Public Privat Partnership** in der Forschung – neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft (HSP 146/2000)
- **Elektrotechnik und Informationstechnik** an Universitäten und Fachhochschulen – Struktur- und Organisationsplanung, Bedarfsplanung, Programmplanung (in Vorb.)

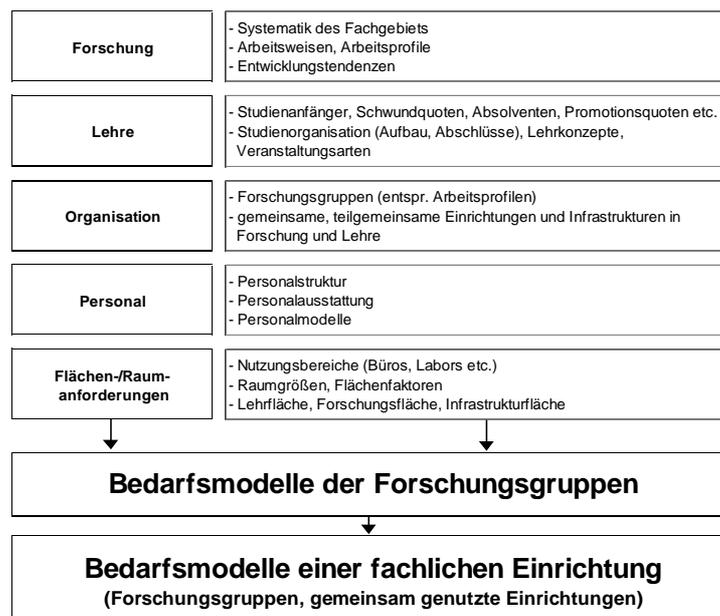
Folie 12

November 2000

BEDARFSPLANUNG - GRUNDLAGENUNTERSUCHUNGEN (2)



Untersuchungs-/Planungsbereiche für eine fachliche Einrichtung (Beispiel)



Folie 13

November 2000

BEDARFSPLANUNG - BAULICHE ENTWICKLUNGSPLANUNGEN (1)



HIS-Projekte: Bauliche Hochschulentwicklung, ortsbezogene Planungsvorhaben (Auswahl)

- Universität Magdeburg, 1992
- Universität Jena, 1992
- Universität Potsdam, 1993
- Bauhaus Universität Weimar, 1993
- Universität Marburg, 1994
- Fachhochschule Leipzig, 1994
- Fachhochschule Erfurt, 1994
- Humboldt-Universität Berlin, 1994
- Technische Universität Dresden, 1993/1995
- Fachhochschule Erfurt, 1995
- Fachhochschule Mittweida, 1995
- Hochschule für Bildende Künste und Musikhochschule Dresden, 1996
- Universität Hamburg, Geisteswiss., 1996
- Universität Halle-Wittenberg, 1996
- Universität Leipzig, 1997
- Fachhochschule Nordhausen, 1998
- Universität Hamburg, Naturwiss., 1998
- Universität Göttingen, 1999
- Universität Halle-Wittenberg, Landwirtschaftliche Fakultät, 1999
- Technische Universität Ilmenau, 1999
- Universität Gießen, Naturwissenschaften, 2000
- Universität Frankfurt, Naturwissenschaften, lfd.
- Humboldt-Universität Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät, lfd.
- Technische Universität Darmstadt, Natur- und Ingenieurwissenschaften, (in Vorb.)

Folie 14

November 2000

BEDARFSPLANUNG - BAULICHE ENTWICKLUNGSPLANUNGEN (2)



Arbeitsschritte in einer Hochschulentwicklungsplanung (Beispiel)

Zustands- und Zielanalyse Hochschule	- Struktur (Lehre, Forschung, Infrastruktur) - Organisation - Personal (Haushalts- und Drittmittelpersonal; Dauer-/Zeitstellen) - Studierende und Studienplätze
Zustands- und Zielanalyse bauliche Ressourcen	- Flächen - Standorte - Gebäude
Bedarfsplanung	- Organisations- und Versorgungskonzepte: (Lehre, Forschung, Infrastruktur) - Bedarfsmodelle - Flächenbedarfsermittlung und -bilanzierung
Bauliche Entwicklungsplanung	- Erweiterungs-/Arrondierungs-/Konzentrationspotentiale - Standortliche Alternativen; Bewertung; Auswahl - Bebauungs- und Nutzungskonzepte für Standorte - Bauliche Maßnahmen
Ablaufplanung	- Zeitliche Abfolge der Maßnahmen (Ausbau-/Konsolidierungsstufen) - Konsequenzen für Standorte und Einrichtungen - Flächendeckung in Ausbau-/Konsolidierungsstufen
Kostenschätzung	- Überschlägige Kostenschätzung für Neubau- und Umbaumaßnahmen - Mögliche Erträge aus Liegenschaftsveräußerungen und Aufgabe von Anmietungen - Zeitliche Verteilung der Kosten etc.

Folie 15

November 2000

GEBÄUDEMANGEMENT IN HOCHSCHULEN – KERNKOMPETENZEN UND OUTSOURCING*

1 Thematische Relevanz

Die Beschäftigung mit der Reorganisation technischer und baubezogener Dezernate und Aufgabenbereiche in den Hochschulen hat in den letzten Jahren an Aktualität gewonnen. Vier Aspekte erscheinen hierfür maßgeblich zu sein:

- Der verstärkte Kostendruck auf die Hochschulen hat in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass in Organisationsuntersuchungen auch die anlagen- und gebäudebezogenen Aufgabenstellungen in den Vordergrund treten, da hier sowohl bei den Verbrauchs- als auch Personalkosten nicht unerhebliche Einsparungsmöglichkeiten gesehen werden. So hat die Thüringer Wissenschaftsministerin im Juni d.J. deutlich gemacht, dass sie die in ihrem Ressort zu streichenden Stellen vor allem durch die Auslagerung von Dienstleistungen einsparen möchte.

„Die vielen Instandhaltungskräfte an Universitäten und Fachhochschulen seien ein Erbe aus DDR-Zeiten, mit dem derzeit 440 Stellen besetzt seien. Bis zu 120 Stellen sollten gestrichen, Reinigungs- und Werkstattaufträge und auch Hausmeisterposten an Unternehmen vergeben werden“.¹

- Aktivitäten einzelner Länder, z.B. Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Bremen, ihr Landesliegenschaftsmanagement zu reorganisieren, zeigen Auswirkungen auf die zukünftige Ausgestaltung von Aufgaben im Gebäudemanagement.
- Am Dienstleistungsmarkt haben sich in den letzten Jahren verstärkt Angebote ganzheitlicher Servicekonzepte des Betriebens, Bewirtschaftens und Erneuerns von Anlagen und Gebäuden herausgebildet, die an die Stelle herkömmlicher gewerkebezogener Fachleistungen treten. Ihren Angeboten

* Überarbeitete Fassung eines Referats, gehalten im Rahmen eines Kolloquiums des Thüringer Wissenschaftsministeriums am 19. Nov. 2000 zum Thema "Liegenchaftsmanagement in den Hochschulen Thüringens"

¹ dpa – Dienst für Kulturpolitik vom 26.6.2000

liegt nicht selten eine Absichtserklärung bei, die gebäude- und anlagenbezogenen Aufgaben „25% billiger“ als die Hochschulen mit ihrem Eigenpersonal erstellen zu können.

2 Reorganisationsstrategien in den Hochschulen

Die eingangs beschriebenen Rahmenbedingungen, die allesamt das Ziel einer verstärkten hochschulinternen Effizienz- und Effektivität bei den Aufgaben des Gebäudemanagements verfolgen, lassen unterschiedliche Reorganisationsstrategien (Modelle) zu, deren Optimierung unterschiedliche Vorgehensweisen erfordern. Aus der aktuellen Diskussion lassen sich grob fünf Strategien skizzieren, die im Folgenden nach den Kriterien Zielsetzung, Voraussetzungen und Umsetzungsanforderungen vorgestellt werden.

2.1 Strategie I „Eigenversorgung“

Die gebäude- und anlagenbezogenen Aufgaben werden im wesentlichen von Eigenpersonal wahrgenommen. Ziel ist hier, die Betriebssicherheit und Verfügbarkeit von Gebäuden und Anlagen als Infrastruktur für Forschung und Lehre stets zu gewährleisten sowie durch gebäudenaher interne Servicedienste zu unterstützen. Voraussetzungen für diese (Re-)Organisationsstrategie sind ein hoher Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal sowie der Nachweis, dass die Aufgaben des Gebäudemanagements in den Hochschulen nicht „geschäftneutral“, d.h. nur unter hohem finanziellen Aufwand von den Prozessen Forschung und Lehre entkoppelt werden können.²

Effizienzgewinne können durch vielfältige Maßnahmen der internen Reorganisation (z.B. Zusammenfassung, Neuzuschnitt von Stellen bzw. Organisationseinheiten, Straffung von Abläufen, Reduzierung von Schnittstellen, Einsatz von DV, Mitarbeiterprofilierung in Richtung „Servicetechniker/Haustechniker“) erreicht werden. Mit Hilfe von Leistungs- und Produktdefinitionen bzw. Verrechnungen sowie dem Aufbau eines internen Auftraggeber-Auftragneh-

² Vgl. allgemein zu geschäftsneutralen Supportprozessen: Balck, H.: Neue Servicekonzepte revolutionieren die Unternehmensinfrastruktur, in: Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Köln 1998, S. 741f

mer-Verhältnisses wird zugleich der Rahmen geschaffen, sich zukünftig bei der Leistungsqualität und den Kosten mit externen Angeboten des Marktes vergleichen zu können.

2.2 Strategie II „Kooperation von Hochschulen“

Überlegungen für eine verstärkte Kooperation von Hochschulen im Aufgabenfeld Gebäudemanagement von Hochschulen sind bei der Reorganisation der Landesliegenschaften in Nordrhein-Westfalen eingebracht worden. Für den Hochschulbereich wurde in einem externe Gutachten als Alternative zu einem zentralen Management der Landesliegenschaften ein sog. Clustermodell vorgeschlagen, in dem Hochschulen standörtlich zusammenarbeiten sollen.

HIS hat am Standort Münster diese Überlegungen einem Organisationsprojekt zugrunde gelegt und gemeinsam mit den dortigen Hochschulen in Richtung aufgaben- und gebäudebezogene Kooperation ausgestaltet. Im Gegensatz zum o. g. Gutachten, das eine gemeinsame Einrichtung vorsah, wurde von HIS ein Set von Kooperationsfeldern, wie der Informationsaustausch, der gemeinsame Einkauf, das Poolen von Ressourcen, der gegenseitige Leistungstransfer und die Koordination von gemeinsamen Aktivitäten zusammengestellt. Erfolgsvoraussetzungen für eine solche Strategie sind eine partnerschaftliche „Kooperationsatmosphäre“ zwischen den Hochschulen, die Autonomie aller beteiligten Hochschulen in strategischen und planenden Fragen, ein gemeinsames Leitbild und feste „Spielregeln“ für eine Kooperation sowie ein Leistungstransfer auf der Basis von Verträgen und Kostenverrechnungen.

2.3 Strategie III „Insourcing in Fachbereiche“

Die Strategie des Insourcings von Aufgaben des Gebäudemanagements in die Fachbereiche/Institute geht davon aus, dass analog zur Industrie sog. „Supportprozesse“, die in enger Kopplung mit Kernprozessen ablaufen, (z.B. die häufige Wartung und Reparatur von Anlagen), effizienter von diesen selbst vorgenommen werden.

Im Hochschulbereich ist diese Entwicklung für den Bereich des Gebäudemanagements noch nicht zu beobachten. Mit der Budgetierung von

Fachbereichen und der Herausbildung eines eigenen Fachbereichsmanagements (z.B. Hochschulen in Berlin) werden jedoch neue Strukturen gelegt. In diese Richtung argumentieren auch Vertreter der Fakultätentage, wenn sie „die Aufgliederung der traditionellen Zentralverwaltung unter dem Kanzler in Servicebüros bei den Dekanen der einzelnen Fakultäten“ andeuten³.

2.4 Strategie IV "Beschränkung auf Kernkompetenzen"

Diese Strategie hat zum Ziel, sich auf die Kernkompetenzen des Gebäudemanagements zu beschränken und diese in der Hochschule zu belassen.

Zu den Kernkompetenzen können alle Aufgaben der strategischen Planung, der Definition und Vereinbarung von technischen und infrastrukturellen Standards („Service-Level“), der Koordinierung, Steuerung und Überwachung interner und externer Service-Anbieter sowie des technisch-wirtschaftlichen Controllings einschl. der Betreuung von DV-gestützten FM-Systemen und Gebäudeautomation gerechnet werden.

Gleichzeitig sieht diese (Re-)Organisationsstrategie vor, die operativen Aufgaben (Betreiben und Optimieren von Anlagen, Gebäuden und infrastrukturellen Diensten) mittelfristig vollständig an Fremdfirmen (oder verselbständigte interne Dienste) abzugeben. Voraussetzungen für die Umsetzung sind ein geringer Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal, der Nachweis, dass die Aufgaben des Gebäudemanagements in Hochschulen von den Prozessen Forschung und Lehre entkoppelt werden können und durchsetzbare Konzepte eines sozialverträglichen Abbaus beim Eigenpersonal.

Im Vorfeld bedarf es einer hochschulinternen Festlegung/Abgrenzung von strategischen und operativen Aufgaben und Organisationsstrukturen, der Prüfung, ob eine Vergabe der Fremdleistung an mehrere oder einen Dienstleister (Wettbewerb vs. Generalunternehmer) vorteilhafter ist, sowie der Erarbeitung von Kriterien für die einer Ausgestaltung der Vergabeverträge [Rahmenvertrag, Serviceeinzelverträge] einschl. der Festlegung von Verfahren zur Leistungskontrolle.

³ Vgl. Riss in der Gelehrtenrepublik, in: DUZ 15-16/2000, S. 17

2.5 Strategie V „Ausgründung/Privatisierung/ Betreiber-gesellschaft“⁴

Der Aufgabenbereich des Gebäudemanagements wird verselbständigt: inhaltlich/funktional, in dem er als Profit- oder Cost-Center unter Wettbewerbsbedingungen arbeiten und über den Erwerb von Marktfähigkeit mittelfristig Aufträge außerhalb der Hochschulen akquirieren soll; rechtlich in Form einer Betreiber-gesellschaft, bei der die Hochschule allein oder gemeinsam mit einem externen Gebäude-dienstleister über die Form der Beteiligung oder durch Beibehaltung der Kontrollverant-wortung eingebunden bleibt.

Die Ausgestaltungskonzepte variieren zwi-schen einer kompletten Übernahme aller Auf-gaben oder aber einer Beschränkung auf die operativen Aufgaben des Gebäudemanage-ments.

Voraussetzung für die Umsetzung ist ein hoher Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal, das nicht nur „Fachwissen“, sondern auch „Markt-wissen“ besitzt.

Im Vorfeld verlangt diese Strategie eine Reihe von Festlegungen der Hochschule (Abgren-zung von Auftraggeber- und Auftragnehmer-aufgaben; Kontrollverantwortung über Beteili-gung oder Beibehaltung der Steuerungsverant-wortung), die Entwicklung eines Konzepts für eine wettbewerbsfähige Organisations- und Personalstruktur sowie die Prüfung einer e-ventuellen Beteiligung eines externen Gebäu-dendienstleisters.

Alle Reorganisationsstrategien können, wenn die Erfolgskriterien erfüllt sind, zu erheblichen Effizienzgewinnen führen. Welche Strategie letztlich gewählt wird, hängt derzeit aber nicht allein vom Wunsch der Hochschule, sondern in erster Linie vom Budgetgeber – Land – ab, der hier wesentliche Rahmenbedingungen setzt.

In Ländern wie z.B. Thüringen, in denen sich das zuständige Wissenschaftsministerium in Anbetracht knapper finanzieller Mittel die deut-liche Reduzierung von Stellen im Aufgabenbe-reich Gebäudemanagement zum Ziel gesetzt hat, bleibt den Hochschulen als Reorganisati-onstrategie mittelfristig nur der Weg, sich auf

⁴ Vgl. Dr. Kalaitzis & Partner: Organisationsunter-suchung und Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Dezernats Technik der Medizinischen Ein-richtungen der Heinrich-Heine-Universität Düssel-dorf. Dortmund (September) 1997

die Kernkompetenzen zu beschränken und die operativen Aufgaben weitgehend „am Markt

einzukaufen“. Für eine konstruktive, d.h. um-setzungsorientierte Befassung mit dieser Fra-ge können folgende empirische Befunde aus HIS-Untersuchungen zur Thematik hilfreich sein.

3 Empirische Befunde

3.1 Kernkompetenzen / Aufgabenver-teilungen im Gebäudemanagement

Bei der Festlegung von Kernkompetenz bedarf es grundsätzlicher Überlegungen, welches Organisationskonzept als Bezugssystem zugrunde gelegt werden soll. Bedingt durch den verstärkten Anspruch, gebäude- und an-lagenbezogen möglichst „prozessorientiert“ zu denken und damit Schnittstellenprobleme zu minimieren, hat sich in den letzten Jahren das Konzept „Gebäudemanagement“ als sehr tragfähig erwiesen und zu einer Abkehr von früher ausschließlich betriebstechnischer Fo-kussierungen geführt.

Gebäudemanagement wird dabei differenziert in die Teilbereiche technisches, infrastrukturu-relles und kaufmännisches Gebäudemanage-ment. Zuordnung und Einzelaufgaben sind in der zwischenzeitlich beschlossenen DIN 32723 „Gebäudemanagement“ näher be-schrieben (vgl. Folie 1).

HIS hat im Rahmen der am Standort Münster durchgeführten Organisationsuntersuchung das DIN-Konzept für sein Untersuchungsde-sign an die konkreten Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse in den Hochschulen, ins-besondere durch eine gewerkeorientierte Struktur und Zusammenfassung des Anlagen-managements als Kern des technischen Gebäu-demanagements angepasst (vgl. Folie 2).

Für die Reorganisation vor Ort ist es wichtig zu wissen, wo die Kompetenzen des Gebäude-managements in der Hochschule verortet sind (Technikdezernat, Verteilung auf mehrere Dez-ernate) und wie in der Praxis Schnittstellen-probleme gehandhabt werden. Am Beispiel von zwei Hochschulstandorten soll die unter-schiedliche Verteilung deutlich gemacht wer-den (vgl. Folie 3).

Greift man die strategisch-planenden Aufga-ben des Gebäudemanagements (z.B. Budget, Mittelbewirtschaftung, Personalentwicklung, DV/Vernetzung) heraus, ist die Verflechtung zwischen den Organisationseinheiten „Tech-

nik/Liegenschaften“, anderen Bereichen der Hochschulverwaltung sowie Fachbereichen/Zentralen Einrichtungen (noch) erheblich höher.

In den HIS bekannt gewordenen und selbst durchgeführten Untersuchungen wurde nur in Ansätzen und zumeist sehr global eine Aufgabenverteilung nach strategisch-planenden und operativen Aufgaben und ihre personellen Auswirkungen vorgenommen. Eine solche Aufteilung ist abhängig von den jeweiligen Zielsetzungen der Hochschulen. Nach Einschätzungen von HIS umfasst bei Hochschulen, die bisher das komplette Gebäudemanagement selbst betrieben haben, einen Anteil von 15 bis 25% des bisherigen Personals für „verbleibende“ Kernkompetenzen. Zu klären ist auch, welche neuen Aufgaben, z.B. im kaufmännischen Gebäudemanagement mit einer solchen Reorganisationsstrategie auf die Hochschulen zukommen (vgl. Folie 4).

3.2 Fremdvergabepraxis in den Hochschulen

HIS hat 1996 im Rahmen seiner Untersuchung zur Fremdvergabe von Aufgaben technischer Dienste in Hochschulen eine bundesweite Befragung zur Praxis einer gewerkweisen bzw. gebäudeweisen Vergabe von Aufgaben des Gebäudemanagements an Fremdfirmen vorgenommen. Für die Universitäten lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

- Der Anteil der Fremdvergabe an den Aufgaben des Gebäudemanagements von o.g. Aufgaben belief sich nach interner Selbsteinschätzung der Hochschulen im technischen Gebäudemanagement auf durchschnittlich nur 34 %, lag allerdings bei den Aufgabe Förderanlagen [Aufzüge] bei 83%, Gefahrenmeldeanlagen bei 73% und Kälteanlagen bei 70%. Geringe Fremdvergabe konnte bei allen Dokumentationsaufgaben festgestellt werden (vgl. Folie 5).
Im infrastrukturellen Gebäudemanagement lag die durchschnittliche Fremdvergabe bei 27% mit den Schwerpunkten Gebäudereinigung (83%) und Abfallwirtschaft (63%). So gut wie keine Fremdvergabe fand bei Beschaffung und Materialwirtschaft sowie bei den Hausverwaltungen statt (vgl. Folie 6).
- Die Vergabepaxis erfolgte i. d. R. auf Basis eines funktionalen Leistungsverzeichnisses, in dem Leistungsumfang, Leis-

tungsart und Leistungsrahmen der zu erbringenden Aufgaben im Einzelnen festgelegt werden. Beispiele für ergebnisorientierte Leistungsverzeichnisse konnten nicht gefunden werden. Ergebnisorientiert heißt dies, dass nur die Leistungsziele (z.B. „Sauberkeit“, „Helligkeit“, „funktionsfähige Anlage“) und notwendige Kontrollparameter (arbeitstägliche Leistungsstichprobe, „zulässige Fehler“) festgelegt werden. Die Ausführung der Dienstleistung selbst ist der Fremdfirma „freigestellt“.

- Die Vergabepaxis kompletter Gebäude beschränkte sich auf wenige Standorte bzw. Gebäude und hat zumeist auch nur den Aufgabenbereich des technischen Gebäudemanagements zum Gegenstand. Als Beispiel wird hier die seinerzeit dokumentierte Vergabepaxis an der Universität Erlangen in Kürze wiedergegeben:

„Die Universität Erlangen hat im August 1994 die Fremdvergabe eines Institutsgebäudes - Institut für klinische und molekulare Virologie - mit einem privaten Unternehmen vereinbart. Diese Maßnahme sollte die optimale Nutzung des Gebäudes garantieren.

Die Leistungen des Auftragnehmers werden im Vertrag mit „Betriebsführung einschließlich Verwaltung gebäudetechnischer Anlagen“ beschrieben. So ist das Unternehmen verpflichtet, im Zusammenhang mit der Wartung diejenigen Instandsetzungsarbeiten vorzunehmen, die zur Wiederherstellung des Sollzustandes unerlässlich sind. Bei Störungen hat eine unverzügliche Beseitigung nach Eingang der Störungsmeldung zu erfolgen. Der Auftragnehmer ist ferner verpflichtet, alle zur Erbringung der Leistungen benötigten Hilfsmittel zu stellen und zu liefern und weitere Leistungen, z.B. bei Anlagenerweiterung, nach Auftragserteilung mit preislicher Anpassung in den Gebäudemanagement-Vertrag mit zu übernehmen. Der Vertrag ist auf die Bereiche Heizung, Sanitär-, Elektroanlagen, Klima/Lüftung, Sicherheitseinrichtungen, Laborgasversorgung beschränkt. Der Auftraggeber hat dem Auftragnehmer die notwendigen Betriebsstoffe (z.B. Strom, Wasser, Wärme) kostenlos zur Verfügung zu stellen, ihm Zugang zu den Anlagen und Versorgungsanschlüssen sowie ausreichenden Arbeitsplatz zu verschaffen. Die Kontrolle erfolgt mit Hilfe eines halbjährigen Leistungsprotokolls, das von dem Nutzer (hier Bauamt und Universitätsverwaltung) erstellt wird.

Der erste Vertrag endete im Dezember 1995 und wurde, wie vertraglich vereinbart, jeweils um ein Jahr verlängert. Eine Kündigung muss 6 Monate vor Vertragsablauf erfolgen. Die Erfahrungen mit der Fremdvergabe des Gebäudes werden von der Hochschule als positiv beschrieben.“

4 Fazit: Reorganisation in der Praxis

Es gibt derzeit in den Hochschulen vielfältige Aktivitäten, die einer Verbesserung des Gebäudemanagements dienen. Reorganisationsstrategien unterschiedlicher Ausprägung können zu Effizienzgewinnen führen, wenn die Hochschule sie auf der Basis klarer Zielsetzungen und unter Berücksichtigung standörtlicher Besonderheiten einleitet.

Zu bedenken ist, dass all diese Schritte zu beabsichtigten, häufig aber auch zu unbeabsichtigten Veränderungen in der bestehenden Organisationsstruktur führen. Solche unbeabsichtigten Folgen machen sich z.B. fest an

- der „heimliche“ Verlagerung von Aufgaben in andere Dezernate/Fachbereiche,
- einem neuen Rollenverständnis der Nutzer in Form eines gesteigerten Anspruchsdenkens,
- einem neues Rollenverständnis des verbleibenden technischen Personals als Konflikt um die Art der „fremden“ Leistungserstellung bzw. als Problem im Umgang mit dem Verlust von Macht und Einfluss.

Diese Defizite von Reorganisationsprozessen im Gebäudemanagement können in hohem Maße durch einen begleitenden Organisationsentwicklungsprozess „abgefedert“ werden.



„Gebäudemanagement“ nach DIN 32723

Technisches Gebäudemanagement	Infrastrukturelles Gebäudemanagement	Kaufmännisches Gebäudemanagement
Betreiben	Catering	Vertragsmanagement
Dokumentieren	Reinigungsdienste Hausmeisterdienste	Objektbuchhaltung
Informationsmanagement	Gärtnerdienste Winterdienste	Kostenplanung und – kontrolle
Energiemanagement	Sicherheitsdienste Entsorgen, Versorgen	Beschaffungs- management
Modernisieren	Telekommunikationsdienste DV-Dienstleistungen	
Sanieren	interne Postdienste Kopier-, Druckereidienste	
Umbauen	Waren-, Logistikdienste Umzugsdienste	
Verfolgen der technischen Gewährleistung		

Gebäudemanagement in Hochschulen

1



HIS - Konzept „Gebäudemanagement“

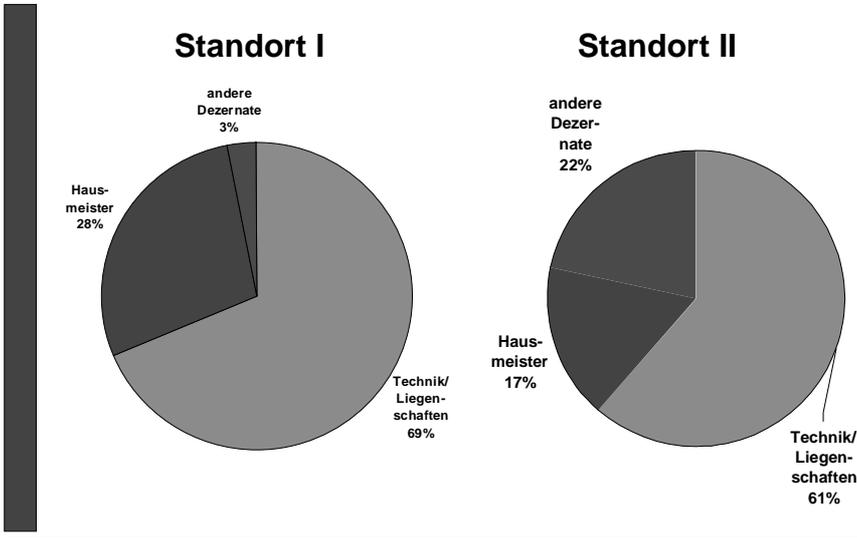
Technisches Gebäudemanagement (TGM)	Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)	Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)
Anlagenmanagement - Elektrotechnik - Fernmelde-/Infotechnik - Klima/Lüftung, u.a.	Allg. Gebäudedienste/ Hausmeisteraufgaben	Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln für TGM /IGM
Versorgung - Abwasser, Wasser, Gas - Energiemanagement	Objektschutz	Mieten/Pachten Gebühren
Information/Kommunikation - Telekommunikation - EDV	Gebäudereinigung/ Abfallentsorgung	Wirtschaftlichkeits- Berechnungen
Übergreifende Aufgaben - Controlling, Dokumentation - Gebäudeautomation	Transport- und Bürodienste	Rechtsfragen/Verträge
Zentrale Werkstätten ----- <i>Baumanagement</i>	Dienste an Außenanlagen	
	<i>Arbeits- und Umweltschutz</i>	<i>Sonstige Aufgaben Interne Personalfragen Materialwirtschaft</i>

Gebäudemanagement in Hochschulen

2



Empirischer Befund - GM Aufgabenverteilung auf Dezernate

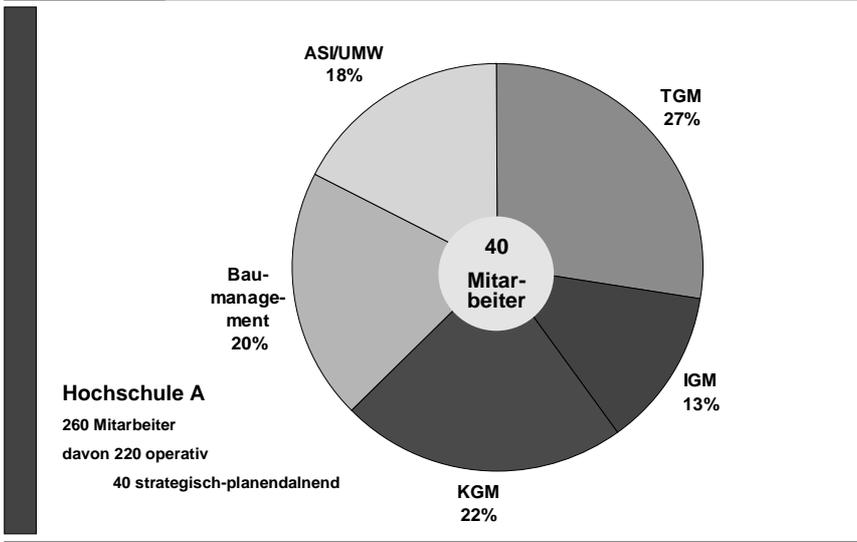


Gebäudemanagement in Hochschulen

3



Empirischer Befund Personal für strategische Aufgaben



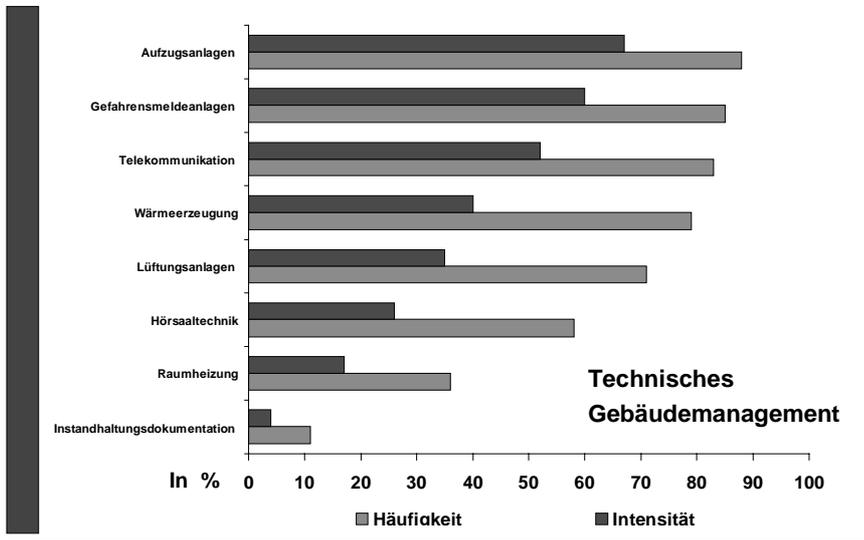
Hochschule A
260 Mitarbeiter
davon 220 operativ
40 strategisch-planend/nend

Gebäudemanagement in Hochschulen

4



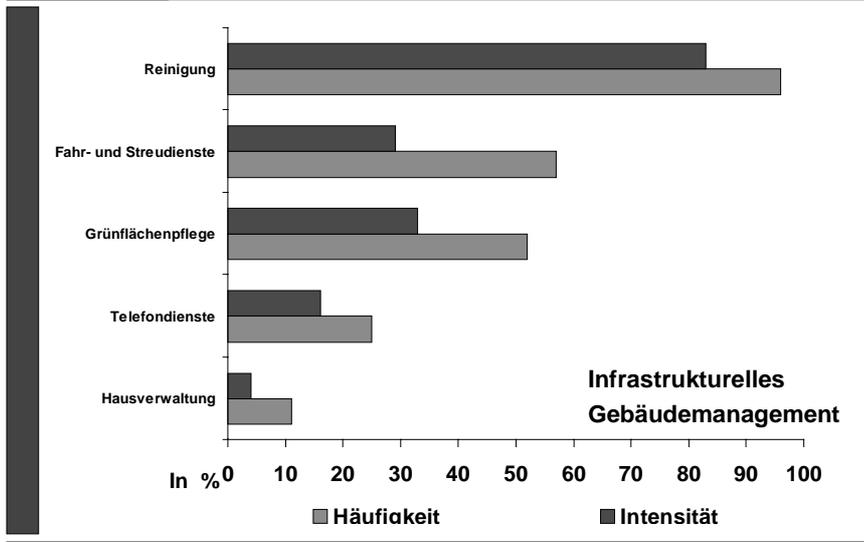
Empirischer Befund Fremdvergabe: Häufigkeit und Intensität



Gebäudemanagement in Hochschulen



Empirischer Befund - Fremdvergabe: Häufigkeit und Intensität



Gebäudemanagement in Hochschulen

Herausgeber: HIS Hochschul-Informations-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover
Tel. 0511 / 1220-0, Fax. 0511 / 1220-250

ISSN 0931-816X

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion: Brigitte Weidner-Russell

Layout: Monika Aselmeyer

Erscheinungsweise: unregelmäßig

„Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben.“