



Forschungsprojekt zum Themenfeld
„Wissenschaftsökonomie“

„Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle – Möglichkeiten der Steuerung

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

Workshop am 31.01.2012 in Hannover

Agenda

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle – Möglichkeiten der Steuerung

1. Hintergrund
2. Typologie
3. Vorstellung ausgewählter Modelle
4. Folgeschritte im Forschungsprojekt
5. Diskussionsaspekte

1. Hintergrund

Veränderte Rahmenbedingungen für die Hochschulen

- Übertragung der Hochschulbaufinanzierung vom Bund auf die Länder
 - Bundesländer beschränken sich zunehmend auf Globalsteuerung
 - Verlagerung der Ressourcenverantwortung in Hochschule
- Hochschulen müssen interne Steuerungsmechanismen implementieren

Ressourcenoptimierung

- limitierte finanzielle Mittel
 - knappe und umkämpfte Flächenressourcen
 - Lehre und Forschung abhängig von Qualität und Größe der Flächenressourcen
- Gewährleistung eines wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes
- Notwendigkeit hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle zu integrieren

1. Hintergrund

Begriffsklärung

▶ Flächensteuerung

Flächensteuerung beinhaltet „die Planung, Auswahl, Verteilung und Optimierung von Flächen“.

Meyer (2009): „Flächenmanagement in Hochschulen: Stand der Entwicklung“, S. 129

▶ Flächensteuerungsmodell

Mit einem Flächensteuerungsmodell werden nach einer konzipierten Vorgehensweise die Flächenressourcen organisiert und reguliert.

▶ Hochschulinternes Flächensteuerungsmodell

Ein hochschulinternes Flächensteuerungsmodell ist eine durch die Hochschule selbst gelenkte und konzipierte Vorgehensweise, die die Flächenressourcen in der Hochschule organisiert, reguliert und optimiert.

1. Hintergrund

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle:

Ziele:

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

Aktuelle Stand:

- Interesse für Veränderungen bei Hochschulen vorhanden
- In wiss. Publikationen Schwerpunkt auf monetären Flächensteuerungsmodellen
- Monetäre Anreizsysteme bei Änderungen der Flächensteuerung bei den Hochschulen bevorzugt angewendet

2. Typologie

Bestehende hochschulinterne Modelle in Deutschland:

Hierarchisches Flächensteuerungsmodell:

- Klassisches Flächensteuerungsmodell
- Flächensteuerung zentral per Anweisung

Marktorientiertes Flächensteuerungsmodell:

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

Kooperatives Flächensteuerungsmodell:

- Zusammenarbeit und Verhandlung als Anreizmechanismen
- Modelltypen:
 - Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen
 - Kooperationsnutzungen
 - Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen

3. 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.

3. 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 – Verbindung von Fach- und Ressourcenverantwortung

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.

3. Vorstellung ausgewählter Modelle

Raumhandelsmodell

Zentrale Funktionsweisen:

- Flächenbestandsaufnahme → Flächenbedarfsbemessung
- Bereitstellung von bedarfsgerechten Unterbringungsbudgets
- **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 – Verbindung von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Relativ geringer Abstimmungsaufwand

Nachteile:

- Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung
- 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.

3. 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.

3. Vorstellung ausgewählter Modelle

Kooperationsnutzungen

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.

3. 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

4. Folgeschritte im Forschungsprojekt

- ▶ Suche nach weiteren Steuerungsmöglichkeiten
- ▶ Analyse und Bewertung der Steuerungsmodelle
- ▶ Entwicklung eines optimierten Steuerungsmodells



Wichtige Basis: Erfahrungen, Anregungen, Ideen der Hochschulen

5. Diskussionsaspekte

Hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle

Zielstellung

- Was ist Motivation für die Integration eines verbesserten Flächensteuerungsmodells?
- Welches sind die Ziele für die Integration verbesserter Flächensteuerungsmodelle?

Ausgestaltung

- Welche Steuerungsmechanismen/-modelle finden an den Hochschulen Anwendung?
- Welche Bereiche werden einbezogen?

Wirkung

- Wie wirkungsvoll sind die angewendeten Steuerungsmechanismen/-modelle?
→ Aufwand-/Nutzen-Bewertung
- Wie beeinflussen die Steuerungsmechanismen/-modelle Lehre und Forschung?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

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