

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;
Staehele, 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: Tegtmeier, Ralf; Volkhard Gürtler (Hrsg.): *Forum Gebäudemanagement an Hochschulen. Dokumentation*. Hochschul-Informationssystem (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
 - Berücksichtigung der Flächenversorgung in hochschulinternen Mittelverteilung

Kooperative Flächensteuerung

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

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.

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
- Berücksichtigung der Flächenversorgung in hochschulinternen Mittelverteilung
- 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

Vielen Dank!

Aktuelle Informationen zum Forschungsprojekt FLHO

„Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“:

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

[bauwesen/forschung/forschungsprojekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen.html](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