

Flächenmanagement und Organisationsentwicklung

Warum ähneln sich Flächenmanagement- und Organisationsentwicklungsprojekte in Hochschulen und was ist für eine erfolgreiche Durchführung zu beachten? Für Flächenmanagement- wie für Organisationsentwicklungsprojekte stellen die spezifischen Besonderheiten der Organisation Hochschule – insbesondere ihrer Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen – die gemeinsame Herausforderung dar. Viel wurde bereits über die „Krise der Universität“¹, über die erfolgreich scheiternden Organisationen und über den notwendigen Modernisierungsprozess diskutiert².

Deutlich wurde dabei, dass dieser Modernisierungsprozess angepasste Methoden und Verfahren erfordert, die über das simple Überstülpen betriebswirtschaftlich verkürzter New Public Management-Konzepte hinausgehen.³ Besonders deutlich werden diese Besonderheiten, wenn die Verteilung der Hochschulflächen ‚optimiert‘ werden soll. Allein schon die Beantwortung der Frage, was denn Optimierung im Hochschulkontext bedeutet, fällt schwer und muss die für den Wis-

senschaftsbetrieb charakteristischen unterschiedlichen Zielsetzungen von Forschung, von Lehre und von Seiten der Landesministerien berücksichtigen.

Ziele und Instrumente der Flächensteuerung

Bereits seit mehreren Jahren bestehen unterschiedliche Instrumente, um die Flächenverfügbarkeit und -verteilung an Hochschulen erfolgreich zu steuern. Unter den Begriffen Flächenmanagement, Raumhandelsmodell oder Bonus-Malus-Modell werden Zielsetzungen wie verbesserte Wirtschaftlichkeit der Flächennutzung, Stärkung dezentraler Entscheidungskompetenzen oder auch bedarfsgerechte Flächenausstattung verfolgt. Diese knüpfen zumeist an hochschulweite Flächenbedarfsermittlungen oder Auslastungsuntersuchungen an und decken nahezu in allen Hochschulen auf, dass einige Einrichtungen zu wenig und einige zu viel Flächen haben. Oder sie zeigen Fehlallokationen bei einzelnen Flächenarten.

Hochschulspezifische Umsetzungshemmnisse

Die Schwierigkeiten beginnen, sobald Hochschulleitungen korrigierend eingreifen wollen. Hochschulleitungen können nicht so einfach top-down von fachlichen Einrichtungen einer Hochschule, geschweige denn von einzelnen Professoren, Flächen zurückverlangen, nur weil ein Gutachten, das der Kanzler bzw. sein Baudezernat vorlegt, dies ausgerechnet hat. Um die Machtverteilung an Hoch-

schulen zu charakterisieren, ist das Bild einer „auf den Kopf gestellten Pyramide“⁴ passender als das eines hierarchisch durchstrukturierten Unternehmens. Ganz offensichtlich wird in solchen Situationen, dass Hochschulen eine institutionelle Grundspannung⁵ inkorporieren, die sich zwischen dem Selbstorganisationsanspruch von Forschung und Lehre und dem Steuerungsanspruch der geldgebenden öffentlichen Hand aufbaut. Hinzu kommen noch weitere Schwierigkeiten in Hochschulen: die „lose gekoppelten [Experten-] Organisationen“⁶ gelten auch als „serielle Organisationen“, in denen das Nebeneinander charakteristisch und Fürstentümer an der Tagesordnung sind.⁷ Professoren schließen „Nichtangriffspakte“⁸, weil niemand vom anderen Steine in den Weg gelegt bekommen will. Das Phänomen der sogenannten „Gruppenuniversität“ äußert sich als nicht enden wollen des Diskutieren der Statusgruppen und anderer relevanter Interessensvertretungen und des Vertagens von Entscheidungen.

4 Engels, M. (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: *die hochschule* (1), S. 12–29.

5 vgl. Fußnote 1

6 Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21, S. 1–19.

7 Paris, R. (2001): Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb. In: Stölting, E.; Schimank, U.: *Die Krise der Universitäten. LEVIATHAN, Zeitschrift für Sozialwissenschaft* (20), S. 194–222.

8 Schimank, U. (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt a. M.: S. 222 ff.

1 Stölting, E.; Schimank, U. (Hg.) (2001): *Die Krise der Universitäten. LEVIATHAN, Zeitschrift für Sozialwissenschaft* (20), Wiesbaden.

2 z. B. Dörre, K.; Neis, M. (2010): *Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang*. Berlin.

3 z. B. Nickel, S. (2007): *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung*. München.

Diese Besonderheiten von Hochschulen wirken sich unmittelbar bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten aus. Auffällig ist insbesondere eine deutlich abnehmende Akzeptanz von einigen fachlichen Einrichtungen, je näher der Zeitpunkt der Einführung einer Maßnahme rückt. Die zunächst grundsätzliche Befürwortung zu Beginn des Projektes wandelt sich an dem spezifischen Punkt in Ablehnung, an dem die nachteilige Situation (z. B. eine Kostenbelastung) für diese Fakultäten deutlich wird. In konsensorientierten Entscheidungsgremien, wie sie in Hochschulen verbreitet sind, bedeutet diese Ablehnung einzelner gewichtiger Fakultäten in der Regel das Aus für das Gesamtprojekt und damit der Fortbestand der für die gesamte Hochschule nachteiligen Situation. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass nur überzeugende

Führungspersönlichkeiten oder ein breiter Konsens auf Leitungsebene die Blockaden einzelner Fakultäten überwinden und unliebsame Rektoratsentscheidungen gegen partielle Widerstände durchsetzen können.

Was kann getan werden und wie muss es getan werden, damit Hochschulen als handlungsfähige Organisationen dastehen und in der Lage sind, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen? Für den Flächenmanagementbereich wurden die entstehenden Einführungs- und Umsetzungsprozesse genauer unter die Lupe genommen, um Lösungswege aus diesem Dilemma zu entwickeln: Die Instrumente und Einführungsschritte wurden verbessert und damit eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Einsatz ermöglicht. Unterschiedliche Formen der Kommunikation und Beteiligung wurden

entwickelt und erprobt, um die wichtigsten Akteure wirksam einzubinden. Auf diese Weise, so zeigen erste Erfahrungen, kann die Überwindung der Einführungshemmnisse gelingen.

Prozessbegleitung

Um die oben genannten Einführungshemmnisse zu überwinden und die Akzeptanz zu verbessern, bietet es sich an, beim Veränderungsprojekt zusätzliche vor- und nachgelagerte Schritte einzuplanen. Der Kunstgriff hier lautet: Entzerren und Entspannen. Denn sind beide Seiten am Verhandlungstisch erst blockiert, ist meist kaum noch eine Lösung möglich. Um dies zu verhindern, kann zunächst mit ergebnisoffener und gleichberechtigter Kommunikation vor der eigentlichen Einführungsentscheidung Vertrauen geschaffen werden. Eine gemeinsam erarbeitete, ggf. auch durch eine schriftliche Selbstverpflichtung

Mögliche Bestandteile eines Flächenmanagements

Informationssysteme

- ❑ CAFM-System (inkl. Raumdatenbank), Flächenbedarfsermittlungen und -bilanzierungen
- ❑ Lehrraumverwaltungsprogramme, Auslastungsuntersuchungen

Steuerungsmethoden

- ❑ monetäre Anreize (z.B. Bonus/Malus, hochschulinterne Mittelverteilung)
- ❑ nicht monetäre Steuerung (Anweisung, Zielvereinbarung)
- ❑ spezifische Ansätze: zentrale Lehrraumbelegung, Verfügungspools

Einführungsstrategie

- ❑ Einführungsplan
- ❑ Umsetzungsstruktur

fundierte Zielsetzung schafft eine Basis, auf die später zurückgegriffen werden kann. Wenn bei der späteren Einführung dennoch eine Partei das Projekt ablehnt, dann fängt die eigentliche Arbeit der Prozessbegleitung an. Nun erfolgt eine durch die ursprünglich geäußerte Zielsetzung gebundene Auseinandersetzung. Es stellen sich Fragen wie: Ist das ursprüngliche Ziel wirklich nicht mehr gültig? Welcher langfristige Nutzen besteht? Wie wird die ablehnende Partei innerhalb der Hochschule gesehen? Sind alternative Wege oder Übergangslösungen denkbar? Dieser nicht nur für den Projekterfolg, sondern für die Kommunikation und den Umgang an der Hochschule insgesamt wichtige Aushandlungsprozess sollte mit Moderationsunterstützung durchgeführt werden. Auf diese Weise gelingt es leichter, den Dialog im Fahrwasser zu halten und Strudel und Untiefen zu umschif-

fen. Klar ist auch, dass dieser kommunikative ergebnisoffene Prozess Geduld und Aufwand erfordert und mit spezifischen Unsicherheiten behaftet ist. Die vorliegenden Erfahrungen bei der HIS Hochschulentwicklung weisen hier jedoch in die Zukunft lernender Organisationen und zeigen, dass nachhaltige Lösungen möglich sind.

Gerade im kostenintensiven Immobilienbereich bieten sich durch Flächenmanagementsysteme große Potenziale, um wertvolle Flächenressourcen zu mobilisieren oder die vorhandenen besser auszunutzen. Für den zielgerichteten Einsatz knapper Mittel sollte dies vor einer Entscheidung zur Flächenausweitung erfolgen. Über den gemeinsamen Weg dorthin kann darüber hinaus auch die Zusammenarbeit an der Hochschule langfristig auf eine solidere Basis gestellt werden.

Unter dem Titel „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ läuft ein Forschungsprojekt im HIS-Unternehmensbereich Bauliche Hochschulentwicklung gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen der Bauhaus-Universität-Weimar im BMBF-Forschungsschwerpunkt Wissenschaftsökonomie. Das Projekt geht der Frage nach, wie eine professionelle und an Hochschulen angepasste Steuerung von Flächen erfolgen kann. Geplant sind eine bundesweite Befragung zum Umsetzungsstand von Flächensteuerungsinstrumenten und -methoden, Fallstudienuntersuchungen und die wissenschaftlich begleitete Implementierung von entwickelten Modellen (www.his.de/abt3/ab32/allokation).



Folke Meyer
f.meyer@his.de



Marcelo Ruiz
ruiz@his.de