

Workshop

**"Hochschulinternes Flächenmanagement,"**

21.02.2014, der Bauhaus-Universität Weimar in Koop. mit HIS-Hochschulentwicklung im DZHW

## Hochschulinternes Flächensteuerungsmodell

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. Flächensteuerung in Unternehmen, öffentlichen Verwaltung, Hochschulen
4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## 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%.

## 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, ein optimales Verhältnis zwischen den spezifischen Anforderungsprofilen aus Lehre und Forschung sowie den eingesetzten Mitteln 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.

## Ziele für hochschulinterne Flächensteuerungsmodelle:

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



**Optimierung der Flächennutzung an der Hochschule**

## 2. Unterstützende Instrumente zur Flächensteuerung

### Minimale Voraussetzungen

- **Flächenbestandsaufnahme**  
→ **Raumbuch**
- **Flächenbedarfsberechnung**

### Optimale Unterstützung

- **Flächenstandards**
- **Auslastungsuntersuchungen**
- **Flächenkennzahlen**, z. B.
  - Flächennutzungsgrad
  - Flächenbelegungsgrad
  - Spezifischer Flächenbedarf
  - Flächenbedarf pro Mitarbeiter
- **Softwareanwendungen:**
  - digitale Raumdatei
  - Flächenverwaltungsprogramm
  - Lehrraumverwaltungsprogramm
  - CAFM-System

### 3. Flächensteuerung in Unternehmen, öffentlichen Verwaltung, Hochschulen

#### Gängige Verfahren

Unternehmen	Öffentliche Verwaltung	Hochschulen
Raumanweisung		
Kennzahlenvergleiche		
		Bonus-Malus-Modell
Interne Flächenverrechnung	Mieter-Vermieter-Modell	
		Flächenmarkt
		Flächenverteilung in Gremien
Interne Zielvereinbarungen		
		Verhandlungen über Flächenressourcen in Berufung- und Bleibeverhandlungen
Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption		
Strategische Flächenorganisation		
Mehrfachnutzungen		
Flächenpoolkonzepte		
Flexibilisierte Mietverträge		
Outsourcing		

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Einteilung der Flächensteuerungsverfahren

kontinuierliche Steuerung oder  
zyklische Steuerung

**und**

Eignung flexibel für alle Nutzungsarten  
und Bereiche

**und**

Verfahren unabhängig von Kombination  
mit anderen Verfahren



**Hauptverfahren**

singuläre Steuerung

**oder**

Eignung differenziert für ausgewählte  
Nutzungsarten und Bereiche

**oder**

Verfahren abhängig von Kombination  
mit anderen Verfahren



**Bereichernde Verfahren**



# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Einteilung der Flächensteuerungsverfahren

Hauptverfahren:	bereichernde Verfahren:
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Raumanweisung</b></li><li>• <b>Bonus-Malus-Modell</b></li><li>• <b>Mieter-Vermieter-Modell</b></li><li>• <b>Flächenverteilung in Gremien</b></li><li>• <b>hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategische Flächenorganisation</li><li>• Flächenmarkt</li><li>• Flächenpoolkonzepte</li><li>• Mehrfachnutzungen</li><li>• Flächenverteilung in Gremien</li><li>• Verhandlungen über Flächenressource in Berufungs- und Bleibeverhandlungen</li><li>• Kennzahlenvergleiche</li><li>• Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption</li><li>• flexibilisierte Mietverträge</li><li>• Outsourcing</li></ul>

## 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

### Hauptverfahren: **Gemeinsamkeiten**

#### **Bedingungen und Voraussetzungen**

- Verantwortung und Unterstützung bzw. Legitimation durch die Hochschulleitung
- Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Regelungen bzw. der Vereinbarungen: Akzeptanz bei nutzenden Bereichen und Durchsetzung der Konsequenzen durch die Hochschulverwaltung

#### **Stellschrauben:**

- Zielsetzung der Flächensteuerung
- Flächenqualitäten (z. B. Ausstattung, Grundrissqualität, Standort, Lage)
- Steuerungsebene (z. B. raumgenaue Steuerung, Steuerung auf Lehrstuhlebene, Steuerung auf Ebene der Fakultäten)
- Geltungsdauer und Fristen

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Hauptverfahren: wichtige spezifische Möglichkeiten

### Raumanweisung

<b>Anreiz-, Kontrollinstrument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• direkte Verhaltensnormierung: zentrale Anweisung in Verantwortung der Hochschulleitung</li></ul>
<b>Bedingungen, Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• geringe sowie fallbezogen hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li></ul>
<b>Stellschrauben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine spezifischen Möglichkeiten</li></ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• schnelle, direkte Umsetzung möglich → geringer Verhandlungs-, Vertragsaufwand möglich</li><li>• begrenzte Detailtiefe für Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung → beschränkter Aufwand für Anbahnung und Information → zusätzliche Senkung bei fortlaufender Steuerung</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• schlechte Prognosemöglichkeiten für zukünftige Flächenanforderungen</li><li>• Gefahr von hohem Überwachungs-, Kontroll-, Anpassungs-, Konflikt-, Durchsetzungsaufwand</li><li>• hohe Gefahr von ineffektiver Flächennutzung</li><li>• keine positive Anreizsetzung</li></ul>
<b>Eignung insbesondere für</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kleine, mittlere Hochschulen</li><li>• Hochschulen mit niedrigem Anteil an spezialisierten Flächen</li><li>• ausgewählte Flächen und Nutzungen</li></ul>

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Hauptverfahren: wichtige spezifische Möglichkeiten

### Bonus-Malus-Modell

<b>Anreiz-, Kontrollinstrument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenrelevanz: Rückgabepremie, Unterbelegungszulage, Überbelegungsabgabe</li></ul>
<b>Bedingungen, Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• keine Zweckbindung der Haushaltsmittel in dem zu steuernden Bereich</li><li>• Definition Verrechnungsweges, Zahlungsverwendung</li></ul>
<b>Stellschrauben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhe der Prämien- bzw. Strafzahlungen</li><li>• Rückgabevorgaben</li><li>• Berechnungsgenauigkeit</li></ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientierung am Bedarf</li><li>• Flächenoptimierung in Qualität und Quantität</li><li>• dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten → vereinfachte Prognosemöglichkeit</li><li>• geringer Abstimmungsaufwand, Anpassungsaufwand, Konfliktpotential, Durchsetzungsnotwendigkeit, beschränkte Überwachungs-, Kontrollkosten,</li><li>• positive Anreizsetzung</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung</li><li>• hoher Aufwand bei Initiierung → hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• mögliche Fehlallokation durch Kosten-Nutzen-Abwägung auf Ebene</li><li>• mögliche Beeinflussung von Lehre, Forschung → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage</li></ul>
<b>Eignung insbesondere für</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mittlere, große Hochschulen</li><li>• Hochschulen mit umfangreichen Forschungsaktivitäten</li><li>• Hochschulen mit hohem Anteil an technisierten und spezialisierten Flächen</li><li>• als Vorstufe für ein Mieter-Vermieter-Modell</li></ul>

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Hauptverfahren: wichtige spezifische Möglichkeiten

### Mieter-Vermieter-Modell

<b>Anreiz-, Kontrollinstrument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenrelevanz: Mietaufwendungen</li></ul>
<b>Bedingungen, Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• keine Zweckbindung der Haushaltsmittel in dem zu steuernden Bereich</li><li>• Unterbringungsbudget anhand Flächenbedarfsberechnung</li><li>• Definition Verrechnungsweges, Zahlungsverwendung</li></ul>
<b>Stellschrauben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhe und Berechnungsweg des Unterbringungsbudget, der Miete</li><li>• Rückgabevorgaben</li><li>• Berechnungsgenauigkeit</li></ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientierung am Bedarf</li><li>• Flächenoptimierung in Qualität und Quantität</li><li>• dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten → vereinfachte Prognosemöglichkeit</li><li>• geringer Abstimmungsaufwand, Anpassungsaufwand, Konfliktpotential, Durchsetzungsnotwendigkeit, beschränkte Überwachungs-, Kontrollkosten,</li><li>• positive Anreizsetzung</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung</li><li>• hoher Aufwand bei Initiierung → hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• mögliche Beeinflussung von Lehre, Forschung → Finanzkraft bestimmt Flächennachfrage</li></ul>
<b>Eignung insbesondere für</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mittlere, große Hochschulen</li><li>• Hochschulen mit umfangreichen Forschungsaktivitäten</li><li>• Hochschulen mit hohem Anteil an technisierten und spezialisierten Flächen</li><li>• Hochschulen mit Einbindung in externes Mieter-Vermieter-Modell</li></ul>

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Hauptverfahren: wichtige spezifische Möglichkeiten

### Flächenverteilung in Gremien

<b>Anreiz-, Kontrollinstrument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• soziale Beziehungen, Kontrolle, partnerschaftlicher Dialog</li></ul>
<b>Bedingungen, Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme,</li><li>• begrenzte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung</li></ul>
<b>Stellschrauben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammensetzung der Gremien</li></ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flächenoptimierung in Qualität und Quantität</li><li>• Beteiligung nutzende Bereiche → vereinfachte Prognosemöglichkeit</li><li>• begrenzte Detailtiefe bei Flächenbedarfsberechnung</li><li>• geringe Kontrolle und Überwachung notwendig</li><li>• hohe Transparenz bei Beteiligten fördert Akzeptanz</li><li>• begrenztes Konfliktpotential, Durchsetzungsnotwendigkeit, Anpassungsaufwand</li><li>• positive Anreizsetzung</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hoher Aufwand für Verhandlungen, Abstimmungen</li><li>• hohe Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme</li><li>• Reaktion auf kurzfristige, neue Anforderungen, Änderungen schwierig</li><li>• Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht</li></ul>
<b>Eignung insbesondere für</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alle Hochschulen</li></ul>

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

## Hauptverfahren: wichtige spezifische Möglichkeiten

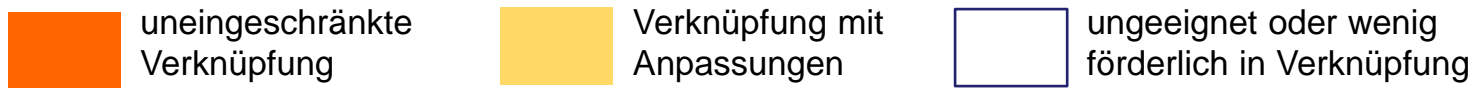
### Hochschulinterne Zielvereinbarungen über Flächenressourcen

<b>Anreiz-, Kontrollinstrument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• soziale Beziehungen, Kontrolle, partnerschaftlicher Dialog</li><li>• Ressourcenrelevanz</li></ul>
<b>Bedingungen, Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• begrenzte Detailtiefe bei Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• Festlegung zukünftiger Ziele, Output-Orientierung</li><li>• Ressourcenbereitstellung</li></ul>
<b>Stellschrauben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umfang der Ressourcenbereitstellung, der Unterstützung</li><li>• Umfang, Art der Sanktionierung bei Nichterreichung der Ziele</li><li>• Messung der Zielerreichung, Bemessung der Konsequenzen</li></ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientierung am zukünftigen Bedarf</li><li>• Beteiligung nutzende Bereiche → vereinfachte Prognosemöglichkeit</li><li>• individuelle Flächenoptimierung</li><li>• begrenzte Detailtiefe für Flächenbestandsaufnahme, Flächenbedarfsberechnung</li><li>• beschränkte Kontrolle, Überwachung notwendig → Transparenz fördert Akzeptanz</li><li>• geringes Konfliktpotential, Durchsetzungsnotwendigkeit, begrenzter Anpassungsaufwand</li><li>• positive Anreizsetzung möglich</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hoher Aufwand für Verhandlungen, Abstimmungen</li><li>• Akzeptanz abhängig von Methodik der Flächenbedarfsbemessung</li><li>• Reaktion auf kurzfristige, neue Anforderungen, Änderungen schwierig</li><li>• Beeinflussung von Lehre und Forschung möglich → Ausnutzung ungleicher Verhandlungsmacht</li></ul>
<b>Eignung insbesondere für</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alle Hochschulen</li><li>• Hochschulen, bei denen bereits externe Zielvereinbarungen bestehen</li><li>• Hochschulen, bei denen Zielvereinbarungen bereits als internes Steuerungsinstrument für andere Themen integriert sind</li></ul>

# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept

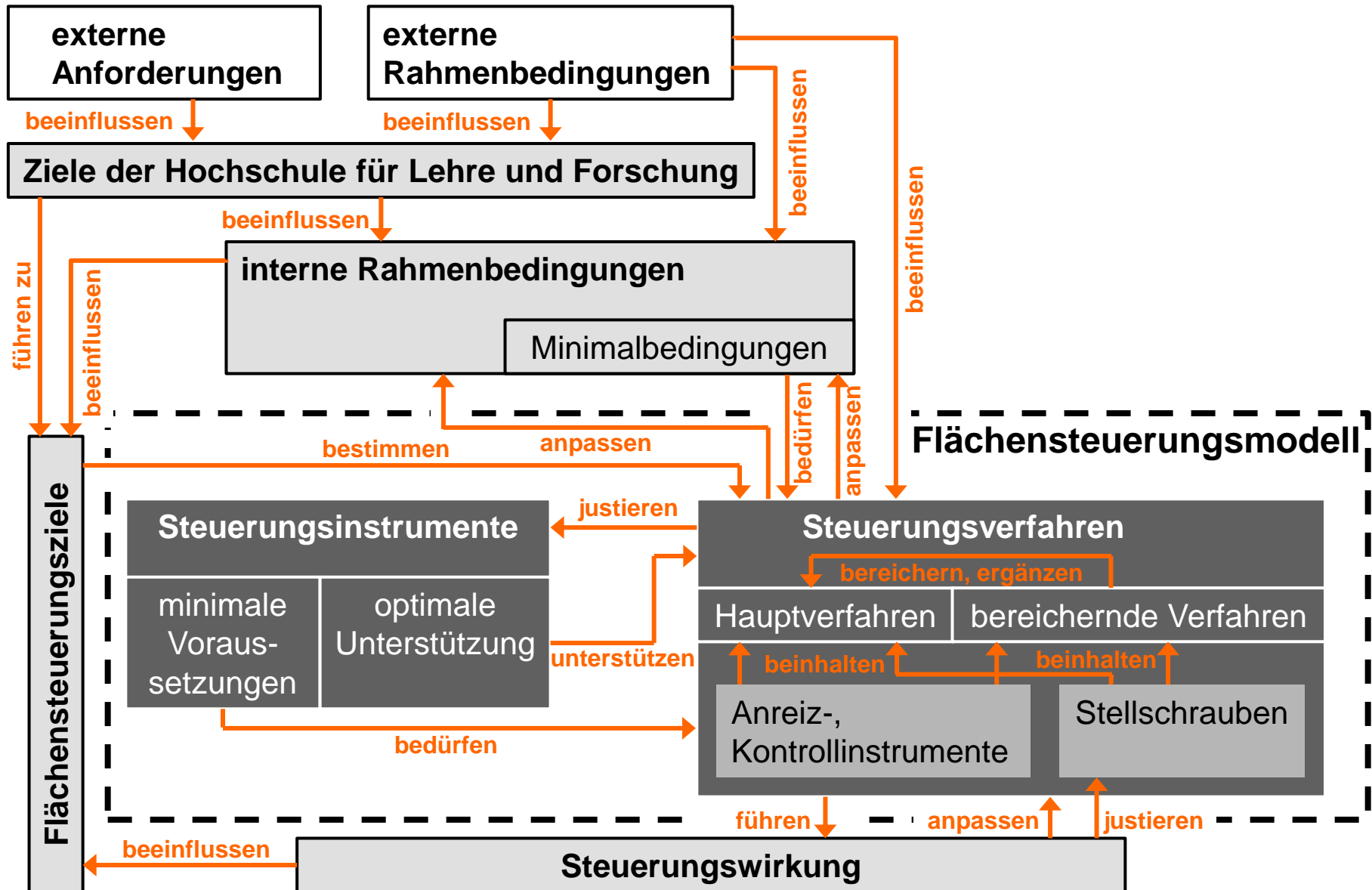
## Verknüpfungsmöglichkeiten der Flächensteuerungsverfahren

Hauptverfahren:	bereichernde Verfahren:									
	strategische Flächenorganisation	Flächenmarkt	Flächenpoolkonzepte	Mehrfachnutzungen	Gremien	Berufungs-, Bleibeverhandlungen	Kennzahlenvergleiche	Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption	flexibilisierte Mietverträge	Outsourcing
Raumanweisung	Orange	White	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange
Bonus-Malus-Modell	Yellow	Orange	Orange	Orange	Yellow	Yellow	White	White	Orange	Orange
Mieter-Vermieter-Modell	Yellow	Orange	Orange	Orange	Yellow	Yellow	White	White	Orange	Orange
Gremien	Yellow	White	Orange	Yellow	Orange	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange
Zielvereinbarungen	Yellow	Orange	Orange	Yellow	White	Orange	Orange	White	Orange	Yellow





# 4. Flächensteuerungsmodell - Konzept



**Vielen Dank!**

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

<http://www.uni-weimar.de/de/bauingenieurwesen/professuren/betriebswirtschaftslehre-im-bauwesen/forschung/forschungsprojekte/laufende-projekte/flho-flaechenressourcen-in-hochschulen/>

<http://www.his-he.de/ab32/allokation>

Anke Schwanck  
Bauhaus-Universität Weimar  
Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen  
[anke.schwanck@uni-weimar.de](mailto:anke.schwanck@uni-weimar.de)  
03643-584384