

Ralf Tegtmeyer

Gebäudemanagement professionell gestalten

Mit strategischer Steuerung zu mehr Effizienz

Forschung und Lehre finden in zum Teil hoch technisierten Gebäuden mit Laboren, Reinräumen, Versuchshallen, Hörsälen und Bibliotheken statt. Die Hochschule oder Forschungseinrichtung muss für diese Gebäude mit ihren technischen Anlagen den wirtschaftlichen Betrieb und eine hohe Verfügbarkeit für die Kernprozesse von Forschung und Lehre gewährleisten. Diese Aufgabe nimmt das Gebäudemanagement wahr.

Das Gebäudemanagement umfasst – unter dem Aspekt Lebenszyklus – alle Aktivitäten der Nutzungsphase eines Gebäudes bzw. einer technischen Anlage. Im Einzelnen sind dies:

- ◆ Technische Aufgaben, wie Betrieb der technischer Anlagen, Versorgung mit Energie und Medien
- ◆ Infrastrukturelle Aufgaben, wie z.B. Hausmeisterdienste, Reinigung, Bewachung, Abfallentsorgung
- ◆ Kaufmännische Aufgaben, wie Liegenschaftsverwaltung, Flächenmanagement, Controlling

Kosten und Bedeutung des Gebäudemanagements

Das Gebäudemanagement ist der aufwändigste Supportbereich in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, bezogen auf die Höhe des Budgets und der personellen Ressourcen. Die Gesamtkosten einer großen Universität (ohne Neubau- und Sanierungsmaßnahmen) belaufen sich auf eine Größenordnung von 25 bis 35 Millionen Euro pro Jahr. Die Höhe dieses Budgets ist von einer Reihe von Faktoren abhängig (siehe Tabelle 1).

Einflussgröße	Auswirkungen auf
Flächenumfang	zu betreuende Fläche (Reinigungsflächen, Umfang der technischen Anlagen etc.)
Fächerstruktur	Technikanteil, Energieeinsatz
Gebäude- und Anlagenstruktur (Alter, Substanz)	Wärmeeinsatz, Instandhaltungsaufwand
Lage (Höhe ü. NN; dislozierte vs. Campuslage)	Wärmeeinsatz, Anfahrtszeiten, Personaleinsatz
Beschäftigten- und Studierendenzahl	Dimensionierung, Auslastung der technischen Anlagen (z.B. Lüftung, Aufzüge)

Abnehmende Bedeutung



Das Gebäudemanagement von Hochschulen und Forschungseinrichtungen wird gemessen an seinem Anteil am Gesamtbudget vielerorts unterbewertet. Dabei sind gerade in diesem Bereich beachtliche Effizienzsteigerungen und Kostenersparnisse realisierbar.

Foto: Markus Gloger/JOKER

Tab. 1: Wesentliche Einflussgrößen auf die Kosten des Gebäudemanagements.

- ◆ Zentrale Einflussgröße auf die Kosten ist der Flächenbestand einer Einrichtung. Mit zunehmender Fläche steigt z.B. der Reinigungsaufwand, die Anzahl der Hausmeister und der Wär-



Dipl.-Ing. Ralf Tegtmeier ist Leiter des Arbeitsbereichs Organisationsberatung im Gebäudemanagement, Arbeits- und Umweltschutz der HIS GmbH, Hannover.

mebedarf, ein größerer Anteil an technischen Anlagen (Aufzüge, Lüftungsanlagen, Heizungen etc.) ist installiert und damit zu betreuen.

- ◆ Des Weiteren ist die Fächerstruktur von Bedeutung, da für medizinische oder ingenieurwissenschaftliche Fächer die Gebäude vermehrt mit kostenintensiver Technik ausgestattet sind und z. B. Laborflächen kostenaufwendiger zu unterhalten sind als Seminarräume. Zudem ist für medizinische und ingenieurwissenschaftliche Fächer der notwendige Energieeinsatz höher als für geisteswissenschaftliche Studiengänge, auch wenn dort ebenfalls einzelne Gebäude wie eine vollklimatisierte Bibliothek sehr hohe Energiekosten hervorrufen können.
- ◆ In Bezug auf die Gebäudestruktur fallen z.B. bei schlecht gedämmten Gebäuden erhöhte Heizkosten an. Ältere Anlagen sind in der Regel reparaturanfälliger und benötigen einen höheren Energieeinsatz als neue Anlagen mit gleicher Leistung.
- ◆ Eine weitere Einflussgröße ist die topografische Lage. In Universitäten wie Clausthal oder Ulm mit Höhenlagen oberhalb 500 Meter sind die Heizperioden länger und intensiver als in der Oberrheinischen Tiefebene. Andererseits ist hier möglicherweise mehr Kühlenergie notwendig.
- ◆ Die Dislozierung der Hochschule bedingt gegenüber einer Campuslage eine geringere Flexibilität im Personaleinsatz und höhere Wegezeiten.
- ◆ Schließlich wirkt sich auch die Anzahl der Beschäftigten und Studierenden, d. h. der Nutzer der Gebäude auf die Kosten im Gebäudemanagement aus. Freilich liegt hierbei eine große Korrelation zum Flächenumfang vor. Mit zunehmender Zahl der Nutzer auf einer gegebenen Fläche steigt jedoch der Reinigungsaufwand. Ebenso ist die Lüftung in den Gebäuden zu intensivieren, was zu einem steigenden Energie- und Instandhaltungsaufwand führt.

Dem Einflussfaktor „Flächenumfang“ wird Rechnung getragen, indem Kostenvergleiche des Gebäudemanagements mit der Bezugsgröße Fläche vorgenommen werden. Die Kosten werden bezogen auf den m² Nutzfläche 1-6 (ehemals Hauptnutzfläche, im Wesentlichen Lager-, Büro-, Seminarräume, Hörsäle, Bibliotheksräume, Labore, medizinische Räume) bzw. Nutzfläche 1-9 (zusätzlich Sanitär-, Technikräume und Verkehrsflächen wie Flure und Treppen). Hinsichtlich der Fächerstruktur haben zahlreiche Organisationsuntersuchungen und Benchmarkings in Universitäten, Medizinischen Hochschulen, Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen sowie Forschungseinrichtungen, die HIS in den letzten Jahren durchgeführt hat, gezeigt, dass die Gesamtkosten des Gebäudemanagements nur in „Klassen“ vergleichbar sind. Medizinische und Tierärztliche Hochschulen bzw. Hochschulkliniken sowie medizinische und technische Forschungseinrichtungen weisen mit Abstand die höchsten Kosten auf. Es folgen Universitäten, dann die Fach-, Kunst- und Musikhochschulen.

Dominierender Grund für diese Unterschiede ist der Technisierungsgrad und damit der Aufwand für Energie und die Instandhaltung der technischen Anlagen. Aber auch die Reinigungsanforderungen sind in Gebäuden für medizinische Forschung und Lehre höher als in geisteswissenschaftlich genutzten Einrichtungen. Die Kosten für Universitäten liegen beispielsweise zwischen 56 und 104 Euro bei einem Median von ca. 80 Euro je m² Nutzfläche 1-6 (siehe Abbildung 1).

Die Daten und insbesondere die Spannen zwischen den Minimal- und den Maximalwerten spiegeln jedoch nicht nur unterschiedliche Rahmenbedingungen wider. Sie sind auch durch teilweise partikulare Ziel- und Qualitätsvorgaben sowie das Bemühen um Kosteneinsparung in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen geprägt.

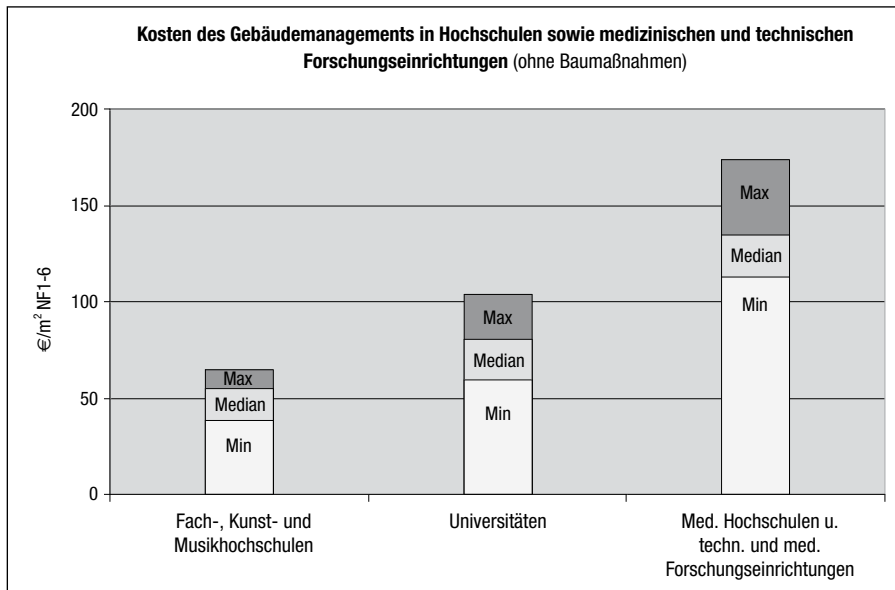


Abb. 1: Kosten im Gebäudemanagement.

Wenige Informationen liegen derzeit über die Kosten des Gebäudemanagements für „typische“ nutzungsspezifische Gebäude (Laborgebäude, Seminar- und Hörsaalgebäude etc.) sowie für „typische“ Gebäudestrukturen (mit unterschiedlichen Anteilen von Labor-, Seminar- und Büroräumen) nach Fakultäten vor. HIS beginnt im Juni dieses Jahres ein Forschungsprojekt, um hierzu fundierte Kenntnisse zu erhalten.

Da sich die erheblichen Kostensteigerungen, insbesondere für Energie in den letzten Jahren, offensichtlich fortsetzen werden, ist eine Steigerung der Kosten des Gebäudemanagements absehbar. Die kostenbezogene Bedeutung dieses Verwaltungsbereiches wird also weiter zunehmen. Zudem sind die Prozesse im Gebäudemanagement die komplexesten im Verwaltungsbereich, allein aufgrund der Vielzahl der unterschiedlichen Beteiligten. Neben dem wissenschaftlichen Bereich und mehreren Verwaltungseinheiten sind private Dienstleister und Handwerksfirmen sowie häufig das staatliche Baumanagement bzw. die Bauverwaltung beteiligt. Hinzu kommt, dass die Integration der Aufgaben des Gebäudemanagements – technische, infrastrukturelle und kaufmännische – stetig zugenommen hat. Mit der – lange und vehement von Seiten der Universitätsleitungen geforderten – Übertragung der Bauherrenfunktion und damit der Aufgaben der Bauplanung und des Baumanagements auf die Hochschulen wird sich diese Entwicklung an vielen Einrichtungen fortsetzen. So geschehen bereits an den Stiftungshochschulen in Niedersachsen, der Goethe-Universität Frankfurt am Main oder der Modellhochschule TU Darmstadt. Die drei Berliner Universitäten hatten ohnehin bereits diese Kompetenz inne.

Steuerung des Gebäudemanagements

Aufgrund der Komplexität der Prozesse und der Höhe der Kosten ist die Notwendigkeit, eine rationale und zielführende Ressourcensteuerung sowie Produkt- bzw. Leistungsdifferenzierung vorzunehmen, evident. Doch wie kann eine „rationale und zielführende Ressourcenstellung“ erfolgen? Und welche Instrumente sind hierfür notwendig?

Zielführend heißt, **es sind Gesamtziele zu definieren und daran die Ziele der einzelnen Supportbereiche abzuleiten**. Dies ist zugleich Voraussetzung für die Entwicklung von nachhaltigen und kosten- sowie qualitätsbezogenen Maßnahmen. Für die Gesamtorganisation, insbesondere für die Kernprozesse von Forschung und Lehre, wurde dies in den letzten Jahren viel diskutiert

Stichwörter

Gebäudemanagement
 Steuerungsinstrumente
 Kosten-Leistungs-
 Rechnung (KLR)
 Balanced Scorecard
 Ziele

keywords**facility management****controlling****cost accounting****balanced scorecard****objectives**

und vorangetrieben. Die Bewirtschaftung der Gebäude mit dem oben beschriebenen Kostenvolumen wurde jedoch nur in sehr wenigen Hochschulen oder Forschungseinrichtungen in solche Überlegungen einbezogen, auch wenn langsam ein Wandel spürbar ist. Die Hochschulen befinden sich zumindest hier aber immer noch im Wandel von der input- zur outputorientierten Steuerung.

Für eine Outputsteuerung sind verschiedene Instrumente notwendig, die in der Praxis zusammenwirken und aufeinander abgestimmt sein müssen: Auf Basis der Ziele und der daraus abgeleiteten Maßnahmen und Kennzahlen ist eine Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) auf Grundlage eines Auftragsmanagements (mit Stundenerfassung und Zuordnung der geleisteten Arbeitsstunden zu den Aufträgen) einzurichten. Die Kosten sollten den in einem Produktplan definierten Produkten des Gebäudemanagements zugeordnet werden. Der Produktplan ist in der Regel nahezu identisch mit dem Kostenträgerplan für das Gebäudemanagement. Der Erfolg und Stand wesentlicher Maßnahmen sowie die aufgestellten Kennzahlen sind in einem strukturierten Berichtswesen den verschiedenen Hierarchieebenen mitzuteilen.

Als wesentliche Elemente der Steuerung stellen sich somit drei Kategorien dar: Ziele, Kosten- und Leistungstransparenz, Controlling:

◆ Formulierung der Ziele des Gebäudemanagements auf Grundlage der Ziele der Gesamtorganisation

Die Leitfrage lautet: Was kann das Gebäudemanagement zur Erreichung des Ziels XY der Hochschule/Forschungseinrichtung beitragen? Wenn eine Hochschule das Ziel hat, langfristig zu einer der fünf führenden Universitäten in Europa zu gehören, hat dies auch Implikationen für die Strategie und die mittelfristigen Ziele im Gebäudemanagement (z.B. hoher technischer Standard, guter Service). Für die Umsetzung des Ziels, kurzfristig Kosten massiv zu senken, müssen hierfür auch im Gebäudemanagement eventuell intensivere Anstrengungen als bisher unternommen werden, gegebenenfalls auch zu Lasten der Qualität. Wenn eine Hochschule die Attraktivität der Mitarbeiterarbeitsplätze in Forschung und Lehre in den Mittelpunkt stellt, ist die Reinigungsqualität oder die Ausfallsicherheit der technischen Anlagen zu steigern, möglicherweise auch zu höheren Kosten. Soll die Internationalisierung gestärkt werden, sind z. B. Fremdsprachenkurse für die Hausmeister anzubieten.

Bei der Formulierung dieser Ziele werden auch Zielkonflikte offensichtlich, wenn z.B. Kosteneinsparung und Qualitätssteigerung gewünscht ist. Es bedarf dann eines internen Abstimmungsprozesses, wo und in welchem Umfang z. B. Qualität abgesenkt werden kann, um Kosten zu sparen. Dies hat freilich Implikationen für die Zusammenarbeit zwischen der Leitung des Gebäudemanagements und der Leitung der Hochschule/Forschungseinrichtung. Es wird verstärkt zu einer „Aushandlung“ im Sinne von Zielvereinbarungen kommen. Die Leitung der Hochschule oder Forschungseinrichtung hat den groben Zielrahmen zu benennen, die Leitung des Gebäudemanagements muss aufzeigen, was sie zu diesen Zielen beitragen kann und konkrete Vorschläge für die Umsetzung im Bereich des Gebäudemanagements vorlegen.

◆ Transparenz in Kosten und Leistungen

Die Leitfrage heißt: „Was kostet mich die Leistung XY?“. Kann z. B. die Reinigung in einem Gebäudebereich günstiger gestaltet werden als in anderen? Welche Kosteneinsparung kann eine Reduzierung der Wartungshäufigkeit der Aufzüge einbringen? Derzeit sind die Situation und der Umgang mit solchen Fragen in den meisten deutschen Hochschulen wie folgt zu beschreiben: Die Mittelbemessung im Gebäudemanagement erfolgt durch jährliche Budgetzuweisung. Die Gesamtkosten des Gebäudemanagements werden – mittels HISFSV, HISCOB, SAP/R3 oder eines an-

deren Systems – im Wesentlichen auf die Fakultäten/Fachbereiche aufgeteilt. Eine Aufteilung der Verbrauchskosten (Wasser, Strom, Wärme) geschieht lediglich indirekt im Rahmen der Gesamtkostenverrechnung über die Fläche, nicht nach der tatsächlichen von der Fakultät verbrauchten Menge, u. a. da jeweils nur ein Zähler je Gebäude für die Ermittlung der Verbrauchsmengen installiert ist. Eine KLR bzw. eine differenzierte Berechnung der Kosten innerhalb des Gebäudemanagements (z. B. Kosten eines Produktes oder einer Anlage, Kosten für die Klimatisierung eines Raumes) erfolgt nicht. Es existiert lediglich eine fragmentarische Übersicht der Kosten und Leistungen innerhalb des Gebäudemanagements. In vielen Hochschulen wurde eine KLR bereits eingeführt oder wird zurzeit implementiert. Aufwendungen des Gebäudemanagements werden dabei in der Regel als Gemeinkosten im Rahmen des Kontenplans (z. B. „Anlagen und Maschinen der Betriebstechnik“ oder „Fremdinstandhaltung von Gebäuden und baulichen Anlagen“), der Kostenstellen- (z. B. „Dezernat Gebäudemanagement“) und Kostenträgerdefinition (z. B. „Betriebstechnik“ und „Hausdienste“) verbucht. Bei der Konzeption der KLR wurden jedoch die Anforderungen des Gebäudemanagements selten berücksichtigt bzw. integriert. Dies würde nämlich bedeuten, die Kosten so verbuchen zu können, dass die gewünschten Informationen für das Gebäudemanagement ohne eine weitere parallele Buchführung generiert werden können.

Sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, stellt sich die Frage der Datenverfügbarkeit. Die Fremdleistungs- sowie die Material- und Verbrauchskosten liegen durch Rechnungen vor und können den Aufgaben im Gebäudemanagement – je nach Ausbaustand und Konzeption der IT-gestützten KLR mit mehr oder weniger Aufwand – zugeordnet werden. Um die Personalkosten, d. h. den Ist-Aufwand der Eigenleistung kostenmäßig vollständig erfassen und den Leistungen zuordnen zu können, ist ein durchgängiges Auftragsmanagement notwendig. Dabei sind jedoch Aufwand und Nutzen zu beachten, viele sachbearbeitende Tätigkeiten und Leitungsaufgaben sollten im Hinblick auf den Aufwand pauschal verteilt werden. Ein Auftragsmanagement wird jedoch in den wenigsten Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingesetzt. Die Kostendaten werden somit aus unterschiedlichen Quellen bezogen (siehe Tab. 2).

Für einen effektiven und vor allem effizienten Einsatz der finanziellen Mittel und der Personalressourcen ist eine Transparenz der Kosten und der Leistungen unabdingbar. Wesentliche Grundlage für die KLR ist die Formulierung der Ziele (z.B. „kostengünstige Leistungserstellung“) und die Klärung, welche Kostenbereiche abgebildet werden sollen. Dabei sind der benötigte Aufwand, die Übersichtlichkeit und Prioritäten bei der Umsetzung zu berücksichtigen („Wofür sind diese Informationen wichtig und welcher Aufwand ist für die Datengenerierung notwendig?“). Wenn aus einer Kostenerfassung keine Konsequenz folgen kann, ist der Aufwand nutzlos (wenn z. B. ermittelt wird, dass die Lüftungsanlage X im Unterhalt viel teurer ist, als eine neue Anlage, jedoch keine Neubeschaffung möglich ist, da dies z.B. im Verantwortungsbereich des Bauamtes liegt). Notwendige Kostendaten und -auswertungen ergeben sich zum einen aus den Zielen des Gebäudemanagements und den daraus abzuleitenden Messwerten. Die kostenbezogenen Kennzahlen sollten im Rahmen der KLR generiert werden können. Zum anderen müssen für Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen die Kosten der Aufgaben (z.B. Objektschutz, Wartung) sowie der Investitionsgüter (z.B. Anlagen) verfügbar sein. Ohne diese Datengrundlage ist eine kostenbewusste Betriebsführung mit sachgerechten Entscheidungen über Out- bzw. Insourcing oder über zu ersetzende Anlagen (weil z.B. die Reparaturkosten in zwei Jahren die Neuanschaffungskosten übersteigen) oder über Out- bzw. Insourcing kaum möglich.

◆ Controlling

Die Leitfragen für ein Controlling lauten: „Wo stehen wir im Vergleich zur Planung, im Vergleich zur Vergangenheit und im Vergleich zu anderen Einrichtungen, wo werden wir im nächsten Jahr stehen und welche Maßnahmen müssen wir ergreifen?“.

Aufgrund der Komplexität der Prozesse und der Höhe der Kosten ist die Notwendigkeit, eine rationale und zielführende Ressourcensteuerung sowie Produkt- bzw. Leistungsdifferenzierung vorzunehmen, evident.

Literatur:

Stratmann, F./Gilch, H./Tegtmeyer, R./Bartels, C./Bauer, Y./Müller, J., Benchmarking von Hochschulverwaltungen, HIS Kurzinformation B5/2005, Hannover 2005.

Für einen effektiven und vor allem effizienten Einsatz der finanziellen Mittel und der Personalressourcen ist eine Transparenz der Kosten und der Leistungen unabdingbar.

Kostenart	Datenquelle
Personalkosten	Auftragsmanagement; Pauschalierungen (auf Basis kurzer Selbstaufschreibungen) mit Kosten eines Mitarbeiters
Fremdleistungskosten	Rechnungen von Fremdfirmen
Materialkosten	Rechnungen von Fremdfirmen, Rechnungen Einkauf
Verbrauchskosten	Rechnungen von (Energie-) Versorgungsunternehmen; Betriebs- und Personalkosten eines Heizwerks
Mieten	Mietvertrag
Gebühren	Bescheide

Tab. 2: Datenquellen der Kosten im Gebäudemanagement.

Zunächst gilt es, die Kosten darzustellen und den Verursachern zuzuordnen. Darauf aufbauend können im Vergleich mit Daten aus der Vergangenheit Kennzahlen für bestimmte Ziele gebildet werden. Durch operatives Controlling können mit Hilfe von Zielen und Kennzahlen definierte Aufgaben gesteuert werden, um den Erfolg der laufenden Periode sicherzustellen, z.B. „Kosten/m² auf 90 Euro verringern“. Darüber hinaus müssen wichtige Daten, wie Verbrauchswerte (z.B. Energie), Ausfallzeiten von Anlagen, Reparaturzeiten, Materialkosten, Personalkosten etc. den bearbeitenden Stellen jederzeit zur Verfügung stehen. Nur dann können eine fundierte Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen sowie eine rationale Prioritätensetzung und Investitionsentscheidung (z.B. über den Ersatz von Anlagen) erfolgen.

Um den Grad der Zielerreichung (z.B. in Bezug auf Kosten) beurteilen zu können, ist eine Messung des Ist-Standes (z.B. „Kosten des Gebäudemanagements“) erforderlich. Hierfür müssen möglichst Messgrößen gefunden (z.B. „Kosten“), Kennzahlen definiert (z.B. „Kosten pro m²“) und Messwerte als Zielwerte (z.B. „72 Euro/m²“) beschrieben werden. Im Vergleich von Ist-Wert und Zielwert kann dann der Handlungsbedarf abgeschätzt und eine Priorisierung der Ziele vorgenommen werden. Außerdem können sowohl Vergleiche mit anderen (Benchmarking) als auch interne Vergleiche im Zeitablauf angestellt werden. Die Kennzahl muss eine sinnvolle Messgröße zur Zielerreichung darstellen und direkt beeinflussbar sein. Sie sollte verständlich, aktuell und eindeutig (nicht manipulationsanfällig) sein. Die benötigten Daten müssen schnell (mit wenig Zeitaufwand) und einfach (mit geringem Arbeitsaufwand) zu erhalten sein. Probleme bei der Leistungsmessung mit Kennzahlen bestehen vor allem darin, nur nahe liegende oder einfach zu erhebende Einflussfaktoren zu berücksichtigen sowie einseitig kurzfristige Ziele oder Bedarfs-, Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsziele zu erfassen und längerfristige Ziele zu vernachlässigen.

Als weiterer Schritt sind dann adäquate Maßnahmen abzuleiten, mit denen das jeweilige Ziel und die Einhaltung des Zielwertes erreicht werden können. Dies ist dann Teil eines auch im Gebäudemanagement wichtigen strategischen Controllings mit der Formulierung und Überprüfung längerfristiger Ziele und Strategien. Eine Übersicht der beschlossenen Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen kann z.B. in Form einer in Tab. 3 auszugsweise dargestellten Ziel-Maßnahmen-Kennzahlen-Matrix erfolgen. Diese stellt eine einfache Balanced Scorecard dar, die HIS in einigen Hochschulen zusammen mit den jeweiligen Gebäudemanagement-Dezernaten eingeführt hat. Die aufgeführten Zielwerte sind dabei unrealistische Beispielwerte.

Um den Erfolg, d.h. die Zielerreichung beurteilen zu können, sind die Kennzahlen regelmäßig (z.B. vierteljährlich, jährlich) zu überprüfen. Dabei sind die Maßnahmen anzupassen. Einmal

summary

Facility management is the most important field of support in higher education organizations, regarding to costs and process-complexity. The main tasks are to establish transparency in costs and results and continuous controlling tools.

	Oberziel	Unterziel	Maßnahme	Messgröße	Kennzahl	Zielwert
Kosten/Qualität	Kostensenkung	Bewirtschaftungskosten senken	Maßnahmen anderer Unterziele	Kosten	Bewirtschaftungskosten pro m ² NF 1-6	< 42 €/m ² NF 1-6
		Energiekosten senken	Lastmanagement ausweiten	Kosten je Energieeinheit	Leistungspreis	< 42,0 ct /KWh
	Hohe Leistungsqualität	Senkung des Anlagenausfalls	Vorbeugende Wartung ausbauen	Anlagenausfall	Ausfallzeit pro Jahr	< 42 Std./Jahr
		Fehler vermindern	Nachkontrolle durchführen	Fehlerrate	Nachbearbeitung zu Gesamtaufträgen	< 42 %
Kunden	Hohe Kundenzufriedenheit	Kundenbedürfnisse berücksichtigen	Einführung Beschwerdemanagement	Beschwerden	Anzahl Beschwerden pro Monat	< 42/Jahr
		Qualifizierung der Mitarbeitenden	Schulungen	Kundenzufriedenheit (Befragung)	Index Kundenzufriedenheit	> 42 %
	Zuverlässigkeit	Termineinhaltung	Terminkontrolle einführen	eingehaltene Termine	Anteil eingehaltener Termine	> 42 %
Prozesse	Kurze Prozessdauer	Schnelle Reparaturausführung	Arbeitsvorbereitung verbessern	Zeit (Arbeitstage)	Arbeitstage zwischen Störung und Reparatur	< 42 Tage/Jahr
		„Liegezeit“ verkürzen	Geschäftsprozessoptimierung	Bearbeitungszeit	Verhältnis von Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit	> 42 %
Mitarbeitende	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Ausgeprägte Teamphilosophie	Teamentwicklung	Mitarbeiterzufriedenheit (Befragung)	Index Mitarbeiterzufriedenheit	> 42 %
	Hoher Qualifikationsstand	Qualifizierung der Mitarbeiter	Schulung	Schulungsindex	Schulungstage pro Jahresarbeitstage	42 % (93 von 221)

Tab. 3: Ziel-Maßnahmen-Kennzahlen-Matrix (beispielhafter Auszug).

jährlich sollte darüber hinaus eine Prüfung der Ziele erfolgen, die Zielwerte angepasst werden, z.B. wenn sich das Umfeld geändert hat (finanzielle Situation, Politik). Für die Einleitung und Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen sind Verantwortliche zu benennen und Zeiträume zu definieren. Hilfreich ist hierbei, „Kontrollparameter“ zu bestimmen, aus denen ersichtlich wird, ob die Maßnahmen begonnen oder durchgeführt wurden. Diese Aspekte sind auch wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der Steuerungsfähigkeit, einmaliges Zusammenstellen der Kosten, Leistungen etc. reichen nicht aus.

Fazit

Das Gebäudemanagement ist gemessen an Kosten und Personalausstattung der wichtigste (Support-) Bereich in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Er benötigt deshalb nicht nur sachadäquate Steuerungsinstrumente, sondern auch eine aktive Unterstützung der Leitung der Hochschule oder Forschungseinrichtung, insbesondere bei der Festlegung von Zielen, Anforderungen und Prioritäten. Wenn auch bei einigen Hochschulen und Forschungseinrichtungen diesbezüglich große Fortschritte zu verzeichnen sind, so steht die Mehrzahl erst am Beginn.

Kontakt:

Ralf Tegtmeyer
 HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
 Goserie 9
 30159 Hannover
 Tel.: +49-(0) 511/1220-367
 Fax.: +49-(0) 511/1220-439
 E-Mail: tegtmeyer@his.de
 www.his.de/abt3