

# Welche Bedeutung haben Flächen in der Hochschulsteuerung auf Landes- und Hochschulebene?

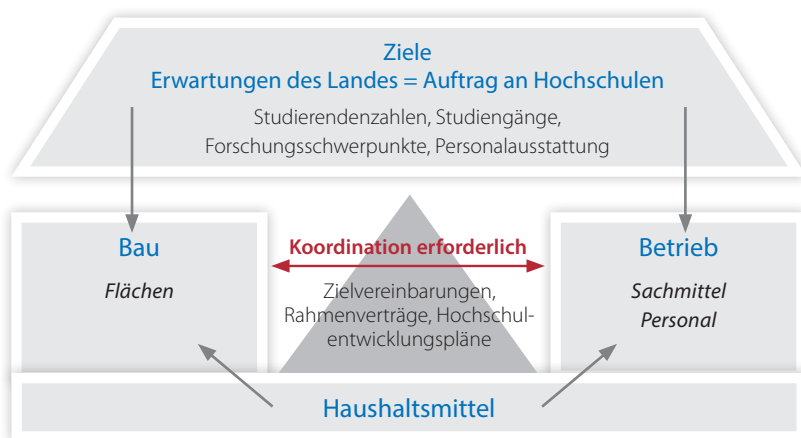
12

Debatten um die verschiedenen Ansätze und konkreten Formen der Flächensteuerung in den Ländern und Hochschulen scheitern oftmals an einer gemeinsamen Verständigungsgrundlage. Zu unterschiedlich sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen, gelebten Praktiken und verwendeten Begriffe. Im folgenden Beitrag werden daher gezielt Begriffe, Konzepte und Perspektiven an einen vielfältigen Betrachtungsgegenstand herangetragen, um Grundlagen für eine gemeinsame Verständigung zu schaffen.

Den Ausgangspunkt der Betrachtung markiert die Feststellung, dass der Diskurs um die Hochschulsteuerung selten Flächen oder Gebäude, sondern in der Regel Forschung und Lehre behandelt. Diese für sozialwissenschaftliche Diskurse fast schon traditionelle Raum- und Flächenblindheit ist hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die Steuerung der Ressource Fläche zu betrachten.

## Flächensteuerung als Allokationsproblem knapper Ressourcen in der Wissenschaft

Werden Forschung und Lehre als Primärprozesse der Wissenschaft und die Flächenbereitstellung als Sekundärprozess systematisiert, dann ist unter einer Allokationsperspektive zu fragen, wie die Verteilung der knappen Ressource Fläche erfolgen muss, damit die übergeordneten hochschulpolitischen Ziele erreicht werden können.

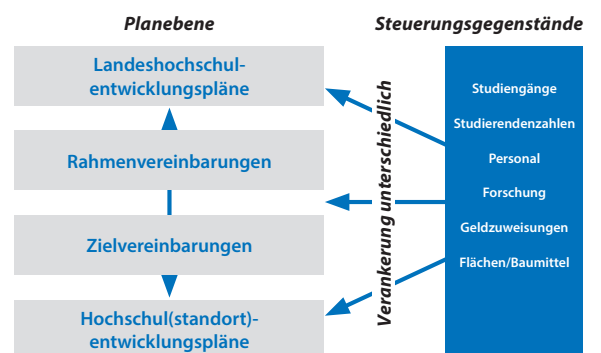


Quelle: in Anlehnung an LRH Mecklenburg-Vorpommern, S. 112.

## Liegenschaftsmanagement

Trotz der mit der Föderalismusreform eingeleiteten neuen Vielfalt in der Hochschulsteuerung auf Landesebene – für die hinsichtlich der Flächen der Begriff des Liegenschaftsmanagements vorgeschlagen wird – bleibt eine verbindende

Steuerungsstruktur in allen Hochschulgesetzen ablesbar. Das Liegenschaftsmanagement der Länder wird im Rahmen der so genannten Landeshochschulplanung an die Ziele in Forschung und Lehre angebunden. Diese Landeshochschulplanung kann als konkreter Plan oder als Prozess umgesetzt werden. Umsetzungsinstrumente sind Landeshochschulentwicklungspläne, Rahmenvereinbarungen mit allen Hochschulen eines Bundeslandes, Zielvereinbarungen mit einzelnen Hochschulen und so genannte Hochschulstandortentwicklungspläne. Die Verankerung der jeweiligen primär- und sekundärbezogenen Steuerungsgegenstände erfolgt von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich.



Trotz dieser Unterschiede lassen sich zwei Steuerungstypen erkennen. Formen der direkten Steuerung weisen hochschulspezifische Flächenzielvorgaben bereits in den Landeshochschulentwicklungsplänen aus. Indirekte Steuerungsansätze überlassen es den Hochschulen, in Standortentwicklungsplänen Flächenbedarfe und bauliche Entwicklungsperspektiven zu konkretisieren. Ob diese dann im Einklang mit der Landesplanung stehen, müsste zumindest anhand der bedarfsauslösenden Eingangsgrößen (Personal und Studienplätze) plausibilisiert werden, welche in ihrer erforderlichen fächer-spezifischen Konkretisierung selten aus Zielvereinbarungen,

manchmal aus controllingunterstützten Berichtswesen hervorgehen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Dimensionierung der Flächenausstattung in einigen Bundesländern de facto den Hochschulen überlassen bleibt, weil mit dem Wegfall von Stellenplänen, der Einrichtung von Globalhaushalten etc. die Grundlagen zur Überprüfung von Bedarfsanmeldungen diffundiert sind. Um dieses Problem zu mindern, geben einige Länder den Hochschulen standardisierte Methoden der Bedarfsplanung vor, die – wie im Falle des NRW-Kennwertverfahrens – die Eingangsgrößen auf wenige Kerngrößen beschränken (Professuren, wissenschaftliche Mitarbeiter insgesamt, jährliches Drittmittelvolumen).

## Flächenmanagement

Erfahrungen der HIS-HE mit hochschulinternen Flächenmanagementmodellen zeigen, dass ihre Implementation umso leichter fällt, je eindeutiger die Ausstattungsstandards durch landesseitige Vorgaben legitimiert werden. Empirische Erkenntnisse belegen ebenfalls, dass Länder mit einem pro-aktiven Liegenschaftsmanagement die Intensität der Flächensteuerung in ihren Hochschulen fördern können. Wirksam haben sich hier Ansätze zur Eigentumsübertragung, systematische Bedarfsplanungsmethoden und die direkte Anregung zur Einführung eines Flächenmanagements in Rahmenverträgen herausgestellt.

Unterhalb der zwischen Land und Hochschule koordinierenden, umfassenden Standortentwicklungspläne bedienen sich Hochschulen in der Regel verschiedener Verfahren und Instrumente zur Flächensteuerung, wobei allerdings die interne Koordinationswirkung eines hochschuleigenen „Masterplans“ nicht unterschätzt werden sollte. Gemein ist den Ansätzen, dass sie auf einem soliden Fundament an Informationen über die Flächennutzung aufbauen. 70 % der bundesdeutschen Hochschulen verfügen über digitale Raumdateien, die in 17 % sogar in komplexe CAFM-Programme (computer aided facility management) integriert sind. Flächenbedarfsplanungen führen

rund 40 % der Hochschulen durch, wobei diese allerdings in nur 11 % der Hochschulen für Berufungsverhandlungen genutzt werden. (ausführlichere Informationen:

<https://e-pub.uni-weimar.de/opus4/frontdoor/index/index/docid/2357>).

Den Hochschulen bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten, ihre eigene Steuerungsfähigkeit zu verbessern:

- die Ergänzung planungsbasierter Steuerungstools um empirische Erkenntnisse, z. B. zur Auslastung von Räumen oder Arbeitsplätzen,
- die Schaffung von Kostenbewusstsein bei den Nutzern mit Bonus/Malus-Systemen,
- die Verbesserung der Flexibilität bei Forschungsflächen durch Poolkonzepte,
- die Steigerung der Auslastung von Lehrräumen durch eine zentrale Belegungsplanung,
- die Auslastungs- und Angebotsverbesserung bei potenziell gemeinschaftlich nutzbaren Flächen durch die Bündelung von Werkstätten, Bibliotheken, Servicelaboren etc.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Einflussgröße auf die Flächensteuerung an einer Hochschule sind ihre organisationalen Rahmenbedingungen, die zwischen den beiden Polen einer jungen Fachhochschule mit wenigen einer größeren Anzahl von Professoren umfassenden Fachbereichen auf der einen Seite und einer traditionellen Universität mit enorm vielen Ein-Professoren-

Instituten und einer nahezu fehlenden koordinierend wirkenden Fachbereichs- bzw. Fakultätsebene reichen. Hier ist es nicht nur die Anzahl der potenziell anzusteuern Einheiten, sondern es sind all jene Problembereiche, aufgrund derer Hochschulen (gemeint sind allerdings eher traditionelle Universitäten) als „handlungs- und entscheidungsschwache Kollektivakteure“ gelten. Im schwierigsten Fall müssen Flächensteuerungssysteme in drei unterschiedliche und nur lose untereinander gekoppelte Teilsysteme (Verwaltung, Lehre, Forschung) hineinwirken.

### Verfahren und Instrumente im Flächenmanagement

#### Verfahren

- Übergeordnete Koordination: Hochschulstandortentwicklungspläne
- nicht-monetäre Verfahren: Zuweisungen, (Berufungs-)Verhandlungen, kollegiale Abstimmung in Gremien (Raumkommission)
- automatisierte Steuerung: edv-Belegungsplanungen für allg. Lehrflächen
- monetärer Anreiz: Mieter/Vermieter, Bonus/Malus
- Optimierte Neuunterbringung

#### Instrumente/Informationssysteme

- Raumdatenbanken/CAFM
- Flächenbedarfsplanungen, Kennzahlenvergleiche
- Auslastungsuntersuchungen z. B. von allgemeinen Lehrflächen oder Bibliotheksarbeitsplätzen

### Zur Person

**Marcelo Ruiz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Geschäftsbereichs Bauliche Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung.

**E-Mail:** ruiz@his-he.de

