

HIS-HE:Magazin

1 | 2022



Liebe Leserinnen und Leser,

es ist weiterhin viel Bewegung in der deutschen Hochschullandschaft. Vom Umgang mit Kooperationen mit russischen Hochschulen und der Aufnahme ukrainischer Wissenschaftler:innen über die aktuellen Kürzungen des BMBF, das WissZeitVG, die weitere Entwicklung der Lehre, eine stärkere Einbeziehung der Studierenden auch in strategische Prozesse der Hochschulen bis hin zur Frage, welchen Beitrag der Hochschulbau zur Klimaneutralität leisten kann - und wer die Mittel bereitstellt.

Um die Chancen neuer Ideen und Entwicklungen ergreifen zu können, brauchen wir alle und jede:r für sich ein entsprechendes Mindset: Offenheit – neu zu denken und neu zu beurteilen, Gestaltungswille und Fantasie – um neue Verfahren und Handlungsmuster zu entwerfen, Akzeptanz und Vertrauen – im unsicheren Übergang zu improvisieren und ein gutes Ergebnis zu kreieren. Nur dann können wir notwendige Veränderungen vornehmen, weitreichende Entwicklungen gestalten und zu wirklichen Verbesserungen kommen.

Einige der o. g. Entwicklungen werden in diesem Heft aufgegriffen, insofern finden Sie hier ein kleines Kaleidoskop der aktuellen Diskussionen vor.

Viel Freude beim Lesen wünscht

Ralf Tegtmeyer
Geschäftsführender Vorstand
des HIS-Instituts für Hochschul-
entwicklung e. V.

P.S. Sie wundern sich über das neue Design des Magazins? HIS-HE hat sich seit Anfang des Jahres ein neues Corporate Design gegeben. Auch eine neue website – schauen Sie doch mal vorbei: www.his-he.de.

Beschäftigungsbedingungen in der Wissenschaft

Inhalt

Beschäftigungsbedingungen an den Hochschulen weiterentwickeln	3
Ein Labor für interdisziplinäre Zusammenarbeit	7
Anforderungen an Transfer in und von Hochschulen	10
Die Muster(um)bauordnung der Architects for Future (A4F)	13
Die hybride Hochschule - Betrachtungen aus hochschulplanerischer Perspektive	15
EMAS als normiertes System im Umweltmanagement	19
Befragungsankündigung: New Work	21
Rückblick- Ausblick	22

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 1|2022

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon +49 511 169929-0
Telefax +49 511 169929-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier

Vorstand:

MinDirg Dr. Stefan Niermann

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE297391080

Redaktion:

Oliver Haidukiewicz (verantwortlicher Redakteur)
(ISSN 2364-1940)

Das Magazin für Hochschulentwicklung erscheint zweimal im Jahr.

Bezug kostenlos.

Das Magazin für Hochschulentwicklung ist im Internet unter www.his-he.de als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

Rein online veröffentlicht

Gestaltung und Satz:

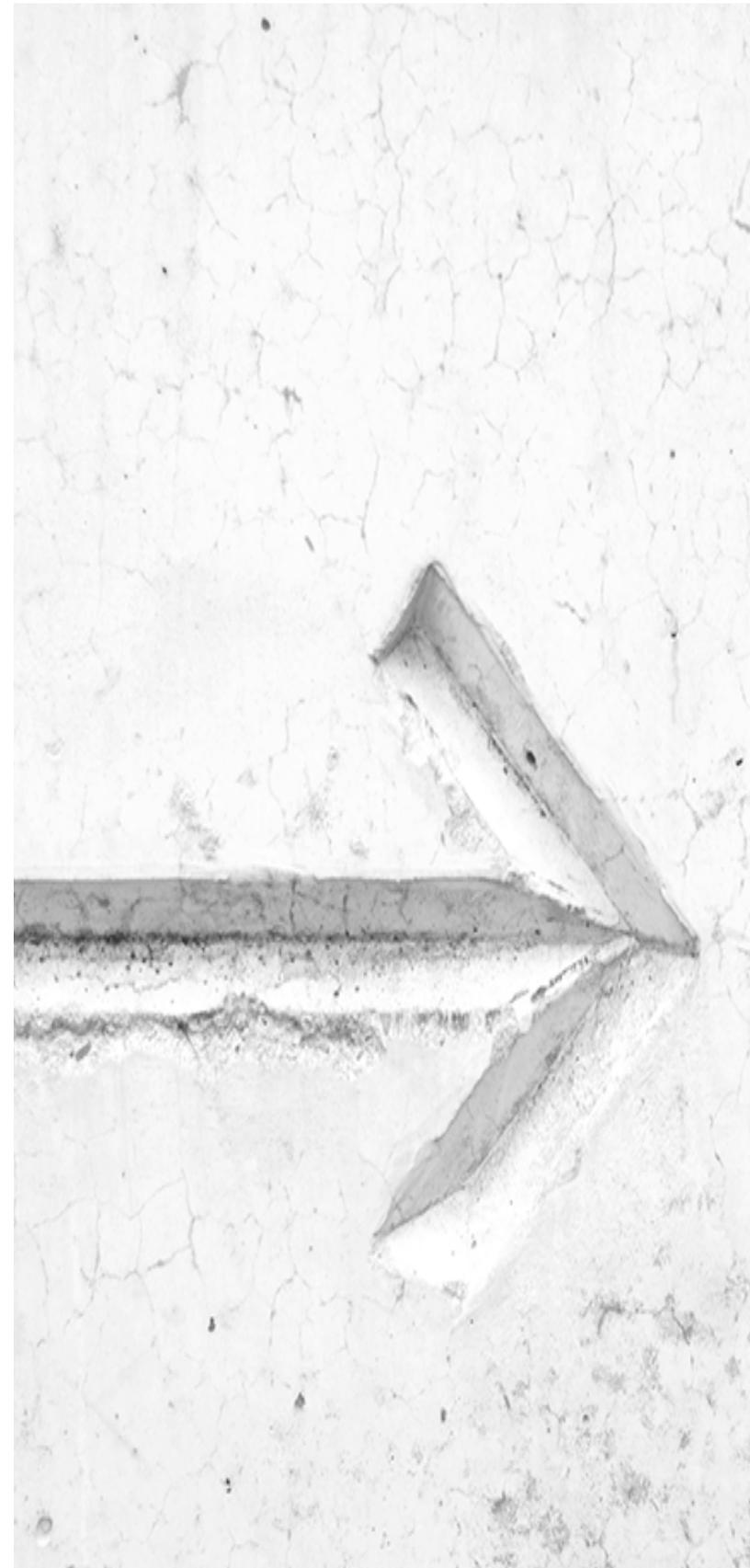
Oliver Haidukiewicz

Hannover, Juli 2022

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jederzeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Regel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

Fotonachweise:

Titel: Adobe Stock #227447949 (Urheber: ASDF)
Impressum: Unsplash Home MAgPyHRO0AA (Urheber: Hello I'm Nik)
Seite 4: Jongmanns et al., 2022, S. 40
Seite 5: Sommer et al., 2022, S. 85
Seite 6: Henning Stauch (auch S.9; 12; 18)
Seite:7/9: Eigene Abb. Autor:innen
Seite 11: Adobe Stock #230407714 (Urheber: wutzkoh)
Seite 15: Klartxt GmbH
Seite: 17: Adobe Stock #316502259 (Urheber: denisismagilov)
Seite 19: Pixabay (lizenzfreie kommerzielle Nutzung)
Seite 20: Pixabay (lizenzfreie kommerzielle Nutzung);
https://www.stadtradeln.de/fileadmin/radelkalender/embed/radel-meter-team.php?sr_team_id=42025



Beschäftigungsbedingungen an den Hochschulen weiterentwickeln

HIS-HE hat zusammen mit der InterVal GmbH (Berlin) zwei Evaluationen zu den Beschäftigungsbedingungen an den Hochschulen vorgelegt: zum novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetz und zum „Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal“ (NRW).

In den Jahren ab 2013/2014 haben Bund, Länder und Hochschulen verstärkt Regelungen erlassen, um die Beschäftigungsbedingungen für das wissenschaftliche Personal verlässlicher und verbindlicher zu gestalten. Im Fokus stehen dabei die Wissenschaftler:innen in der Zeit vor und nach der Promotion. Im Jahr 2016 wurden sowohl das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) novelliert als auch der nordrhein-westfälische „Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen“ (VgB) vereinbart. Die Vertragspartner des VgB sind das Wissenschaftsministerium NRW, die Universitäten und HAW in Trägerschaft des Landes sowie die Personalrätekonferenzen (für das wissenschaftliche Personal und für das Personal in Technik und Verwaltung). Sowohl das WissZeitVG (§ 8) als auch der VgB (Art. 13) legen fest, dass ihre Auswirkungen evaluiert werden sollen.

Ansatz der Evaluationen

Während das WissZeitVG die arbeitsrechtlichen Bestimmungen zur Befristung des wissenschaftlichen Personals enthält, ist die thematische Bandbreite des VgB ungleich größer. Ergänzend zum WissZeitVG regelt der VgB einzelne Aspekte der befristeten Beschäftigung des wissenschaftlichen Personals und der Hilfskräfte. Darüber hinaus enthält er Vereinbarungen zur Beschäftigung auf Dauer und in Voll-/Teilzeit, zu den Lehrbeauftragten, zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zu weiteren Bereichen. Auch in regulatorischer Hinsicht operiert der VgB deutlich breiter als das WissZeitVG. Teils macht er konkrete Vorgaben (z. B. Mindestlaufzeiten für befristete Arbeitsverträge), teils verlangt er die Entwicklung von Konzepten (z. B. für Personalplanung) und teils gibt er allgemeine Leitlinien vor (z. B. das Gesundheitsmanagement auszubauen).

Beide Evaluationen interpretieren die Aufgabe, die Auswirkungen zu untersuchen, in ähnlicher Weise: empirische Befunde zu liefern, um einschätzen zu können, inwieweit die verfolgten Ziele erreicht wurden. Die Auftraggeber haben für diesen Zweck jeweils vorab Untersuchungsfragen formuliert. Zudem definieren beide

Evaluationen den Gegenstand, an dem mögliche Auswirkungen beobachtet werden sollen:

- Beim VgB ist es aufgrund der thematischen und regulatorischen Breite kaum möglich, in akzeptabler Zeit die Auswirkungen auf die verschiedenen Personalgruppen in den Blick zu nehmen. Stattdessen richtet sich die Leitfrage auf die Etablierung der im VgB formulierten Standards: Inwieweit haben sie sich in den Hochschulen durchgesetzt?
- Beim WissZeitVG sind die Ziele teils explizit und teils implizit durch die Gesetzesbegründung vorgegeben. Zu untersuchen ist, inwieweit die Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Universitätskliniken das Ziel der angemessenen Vertragslaufzeiten (angemessen für eine angestrebte Qualifikation resp. für Drittmittelprojekte) aufgegriffen haben und welche Beschäftigungsverläufe aus dieser veränderten Befristungspraxis resultieren. In diesem Zusammenhang ist zu zeigen, inwieweit Kurzbefristungen reduziert wurden.

Aufgrund der Leitfragen unterscheiden sich die beiden Evaluationen deutlich voneinander. Während die einzelnen Regelungsgegenstände des VgB unter dem Gesichtspunkt zu etablierender Standards betrachtet werden (schmäler Fokus, viele Regelungen, alle Hochschulen), untersucht die Evaluation des WissZeitVG die Regelungsgegenstände im Kontext der Befristungspraxis auf differenzierte Weise (wenige Bestimmungen und breiter Fokus für ein festzulegendes Sample).

Erhebung der Vertragsdaten

Der Unterschied lässt sich am Beispiel der Vertragslaufzeiten an den Universitäten gut zeigen. Für die Evaluation des VgB wurden die Vertragsdaten an den 14 Universitäten und 16 HAW in Nordrhein-Westfalen stichtagsbezogen erhoben – und zwar für die Jahre 2015 bis 2020. Weil der Datensatz nur wenige Merkmale umfasst und keinen unmittelbaren Bezug zu einzelnen Personen herstellt, ließ sich die datenschutzrechtlich erforderliche Anonymisierung vergleichsweise einfach realisieren. Für

die Evaluation des WissZeitVG waren insgesamt vier Datensätze erforderlich. Im Zentrum standen die Beschäftigungsverläufe der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen sowie der Lehrkräfte für besondere Aufgaben, die am 01.12.2020 einen befristeten Arbeitsvertrag hatten. Der Betrachtungszeitraum resultierte aus den unterschiedlich weit in die Vergangenheit zurückreichenden Beschäftigungsverläufen. Beteiligt waren u. a. 18 Universitäten und 8 HAW. Da die datenschutzrechtlichen Hürden hoch waren, wurden das aufwendige Erhebungsverfahren und die Merkmale der Datensätze mit der Zentralen Datenschutzstelle der baden-württembergischen Universitäten (ZENDAS) detailliert abgestimmt.

Entwicklung der Kurzbefristungen

Die Fragestellung für den VgB war einfach: Wie haben sich die Vertragslaufzeiten entwickelt, insbesondere in den Fällen, in denen (a) die Dauer kürzer als ein Jahr ist und (b) die Arbeitsverträge drei Jahre laufen. Da die Entwicklung und somit die Zeitreihe im Vordergrund standen, wurde die Untererfassung der Kurzbefristungen hingenommen, die sich aus der stichtagsbezogenen Erhebung ergibt. Denn alle Verträge, die nach einem Stichtag beginnen und vor dem nächsten Stichtag enden, fallen durchs Raster.

nach 2016 die Jahresverträge zugunsten von kürzeren Laufzeiten häufiger auftreten. Dies ist erkennbar nicht der Fall. Offensichtlich hat die Orientierung an dreijährigen Laufzeiten einen stärkeren Effekt als die Orientierung an der Mindestlaufzeit von einem Jahr.

Die Evaluation des WissZeitVG kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der Anteil der Kurzbefristungen unter einem Jahr zurückgegangen ist – und zwar bis auf 33 % der im Laufe eines Jahres abgeschlossenen Arbeitsverträge (2019); dies entspricht der kalkulierten Größenordnung für Nordrhein-Westfalen. Im Jahr 2015 lag der Wert bundesweit noch bei rund 50 %. Allerdings lässt sich auch beobachten, dass der Anteil im Corona-Jahr 2020 wieder auf 42 % angewachsen ist.

Befristete Arbeitsverträge mit dreijähriger Laufzeit

Wie in NRW haben auch bundesweit die dreijährigen Laufzeiten ein stärkeres Gewicht bekommen, insbesondere bei den Erstverträgen. Der Datensatz der Beschäftigungsverläufe (N = 24.404) gestattet eine Analyse der Vertragszahl in den ersten Jahren der Beschäftigung (Abb. 2). Betrachtet man nur die Zeiten als wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in und fragt, wie viele Arbeitsverträge erforderlich sind, um mindestens die ersten drei Jahre abzudecken, ist zu erkennen, dass

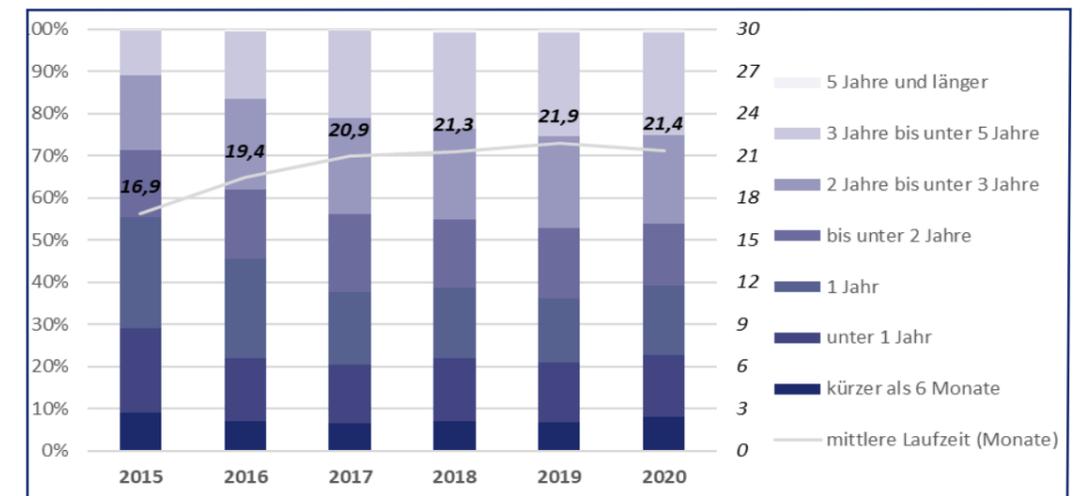


Abb. 1: Evaluation VgB – Vertragslaufzeiten an den nordrhein-westfälischen Universitäten

Im Ergebnis zeigt sich, dass der Anteil der Kurzbefristungen (kürzer als ein Jahr) in den Jahren 2015 bis 2017 stichtagsbezogen von 29 auf 20 % gesunken und in den Folgejahren wieder leicht auf 23 % angestiegen ist (Abb. 1). Rechnet man nicht erfasste Kurzbefristungen mit Hilfe von Modellannahmen hinzu, ergibt sich als unterer Wert eine Größenordnung von 30 bis 35 %. Die Arbeitsverträge mit einer Laufzeit von drei Jahren (und mehr) haben stichtagsbezogen von 11 auf 25 % zugelegt. Interessanterweise ist auch der Anteil der Jahresverträge zurückgegangen (von 26 auf 16 %). Aufgrund der Mindestlaufzeit hätte man erwarten können, dass

der größte Anteil je Jahrgangskohorte im Jahr 2017 erreicht wurde; 61,6 % der Beschäftigten benötigten nur einen Arbeitsvertrag für eine Beschäftigungsdauer von 36 Monaten (oder mehr). Bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, die im Jahr 2014 den Erstvertrag unterschrieben hatten und am Stichtag noch an der Universität beschäftigt waren, lag der Anteil mit 34,3 % klar darunter; allerdings ist die Fallzahl der Jahrgangskohorte 2014 aufgrund der Erhebungsmethode gering (N = 875).

In den Jahren 2018 und 2019 ist der Anteil der Beschäftigten mit einem mindestens dreijährigen Erstvertrag gesunken. Eine abnehmende Tendenz kann auch

Vertragszahl in den ersten 12 Monaten der Beschäftigung	Beschäftigungsbeginn im Jahr							
	vor 2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
kürzer beschäftigt	4,2%	0,7%					0,7%	16,7%
1 Vertrag	84,4%	77,7%	73,0%	80,4%	84,4%	88,7%	89,0%	90,9%
2 Verträge	7,5%	10,6%	15,6%	12,1%	10,7%	7,7%	7,6%	6,7%
3 Verträge	2,4%	5,5%	5,2%	4,0%	3,2%	2,4%	2,3%	1,2%
4 Verträge	0,9%	2,8%	3,2%	2,0%	0,8%	0,6%		
5 Verträge	0,4%	1,4%	1,4%	0,9%				
6 Verträge	0,1%	0,6%	0,7%					
7 Verträge	0,1%							
8 Verträge	0,0%							
9 Verträge	0,0%							
10 Verträge	0,0%							
mehr	0,0%							

*Vertrag = effektive Verlängerung der Beschäftigungsdauer
Schwellenwert für gezeigte Ergebnisse: > 0,5%*

Abb. 2: Evaluation WissZeitVG – Verträge in den ersten drei Jahren der Beschäftigung

bei denjenigen beobachtet werden, die für diese Beschäftigungsdauer zwei oder mehr Arbeitsverträge abgeschlossen haben. Umgekehrt ist der Anteil derjenigen gestiegen, die bis zum Stichtag 01.12.2020 noch keine drei Jahre mit einem oder mehreren Arbeitsverträgen vereinbart hatten (Zeile „kürzer beschäftigt“). Im Jahr 2020 haben dann nur noch 40,1 % der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen einen ersten Arbeitsvertrag unterschrieben, der für mindestens 36 Monate ausreicht (obwohl die Fallzahl der dreijährigen Verträge im Jahr 2020 insgesamt größer war als im Jahr 2019). Was nicht aus Abbildung 2 hervorgeht: Im Jahr 2020 hat gegen den Trend der Vorjahre der Anteil derjenigen wieder zugenommen, die mit einer Kurzbefristung eingestiegen sind.

Schlussfolgerungen

An diesen Befund schließen sich Fragen nach den Ursachen an: Wie stark machen sich im Jahr 2020 Kohorteneffekte aus den Vorjahren bemerkbar? Wie stark wirken sich die Folgen der Pandemie aus? Haben die Universitäten die angestrebten Standards nach 2017 wieder zurückgefahren? Welche Ursachen kommen darüber hinaus in Frage? – So interessant eine Ursachenanalyse wäre, sie führt nicht weiter. Erstens lassen sich die Fragen mit der Evaluation nicht zufriedenstellend beantworten. Es sind Folgefragen, die zusätzlich untersucht werden müssten. Zweitens lenken Spekulationen über ungeklärte Sachverhalte davon ab, sich mit den tatsächlich vorliegenden Ergebnissen zu befassen. Dies ist schwierig genug.

Es ist nicht einfach festzustellen, ob die Ziele bezüglich der Kurzbefristungen – „in der Regel mindestens 12 Monate“ (VgB) bzw. Vermeidung unsachgemäßer Kurzbefristungen (WissZeitVG) – erreicht wurden. Ein Kriterium, an dem sich die Zielerreichung messen lassen könnte, hat niemand definiert. In den Jahren nach 2016 hat sich ein Sockel herausgebildet, der an den Universitäten nicht unterschritten wurde (ca. ein Drittel der binnen eines Jahres abgeschlossenen befristeten Arbeitsverträge). Ist dies das sachgerechte Maß, das die Befristungspraxis bei den gegebenen Rahmenbedingungen regelmäßig erreichen kann? Die beiden Evaluationen laufen auf eine gemeinsame Frage hinaus, die sich zwar empirisch nicht leicht beantworten lässt, jedoch normativ. Der dafür grundlegende erste Befund ist die Feststellung, dass der Sockel mit den dreijährigen Laufzeiten korrespondiert. Zieht man zusätzlich den Befund hinzu, dass die Beschäftigungsverläufe bis zum Abschluss der angestrebten Qualifikation häufig länger als drei Jahre dauern, wodurch ein oder mehrere Folgeverträge unumgänglich sind, lassen sich drei sehr unterschiedliche Handlungsmaxime ableiten:

- Die erste Maxime setzt auf die bloße Ermahnung, sich konsequent an der Befristungspraxis des Jahres 2017 auszurichten.
- Die zweite mögliche Maxime besteht in der Optimierung der Laufzeiten mit dem Ziel, mehr dreijährige Arbeitsverträge zu vereinbaren und die verfügbaren Mittel so zu bündeln, dass möglichst lang laufende (und damit insgesamt weniger) Folgeverträge abgeschlossen werden. Ein Vergleich mit den Untersuchungsergebnissen zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und zum medizinischen Bereich zeigt, dass grob geschätzt ein Sockel in einer Größenordnung von 25 % erwartet werden kann.
- Die dritte Möglichkeit geht einen Schritt weiter und senkt mit einer ambitionierten Intervention den Sockel systematisch ab. Dazu müsste der dreijährige Referenz-Zeitraum z. B. auf vier Jahre ausgeweitet werden. Dies würde die Notwendigkeit zu Folgeverträgen deutlich reduzieren, ohne die Flexibilität der Hochschulen wesentlich einzuschränken. Es liegt auf der Hand, dass dazu mindestens die Regelungen auf Länder- und Einrichtungsebene sowie die üblichen Förderdauern von Drittmittelprojekten angepasst werden müssten.

Welchen Weg die angekündigte Weiterentwicklung des VgB und des WissZeitVG auch einschlagen wird, hinsichtlich der Vertragslaufzeiten werden sie miteinander interagieren müssen.

Literatur

- Sommer, J., Jongmanns, G., Book, A., & Rennert, C. (2022). Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. InterVal und HIS-HE.
- Jongmanns, G., Book, A., Rüge, G., Rennert, C., & Sommer, J. (2022). Teil-Evaluierung: Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal in Nordrhein-Westfalen. HIS-HE und InterVal.



Zur Person

Dr. Georg Jongmanns ist als Mitarbeiter im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Seine Schwerpunkte sind u.a. Lehr-, Lern- und Arbeitswelten.

Ein Labor für interdisziplinäre Zusammenarbeit

Von den Auswirkungen eines digitalen Studienassistenten auf die Hochschulen

Interdisziplinäre Projekte sind oft gekennzeichnet durch heterogene Akteursgruppen aus verschiedenen Fachrichtungen mit kulturellen Unterschieden bezogen auf die Arbeitskultur, den Habitus oder auch die Wertvorstellungen. Das galt auch für das BMBF-geförderte Verbundprojekt „Studienindividualisierung durch digitale, datengestützte Assistenten“ (SIDDATA), in dem HIS-HE seit November 2018 den Modelleinsatz eines digitalen Studienassistenten evaluierte. Der modellhaft an drei Hochschulen, der Universität Osnabrück, der Universität Bremen sowie der Leibniz Universität Hannover implementierte Studienassistent war angelegt als ein interdisziplinäres Forschungs- und Entwicklungsprojekt, in dem unterschiedliche Einrichtungen, darunter die Hochschulforschung, die Kognitionswissenschaft, die Wirtschaftsinformatik sowie die Softwareentwicklung, beteiligt waren. Der Verbund hatte sich zum Ziel gesetzt, Studierende in unterschiedlichen Studienphasen eben mittels eines digitalen Assistenzsystems zielgerecht zu begleiten. So wurden Studierende mithilfe einer Reihe von Modulen u. a. KI-gestützt bei

- der Studienindividualisierung
- der Definition von Studienzielen sowie
- der Eigenaktivität im Studium unterstützt.

In den vergangenen Monaten hat sich HIS-HE mit der Frage beschäftigt, welche Wirkungen bzw. Impacts (Beywl et al. 2008, S. 23) das SIDDATA-Projekt auf die drei Hochschulen insgesamt erzielt hat. Als Impacts werden hierbei direkte und indirekte sowie auch kurz- und langfristige Auswirkungen adressiert. HIS-HE folgte im Rahmen der formativen Evaluation des Studienassistenten einem Mixed-Methods-Ansatz nach Schoonenboom & Johnson (2017) aus quantitativen und qualitativen Inhalten (s. Abbildung unten). Die zu ermittelnde Wirksamkeit im Rahmen dieser Impact-Erhebung lag dabei nicht auf Zielgruppenebene der Studierenden, sondern auf Ebene der Organisation und der nicht-studentischen Stakeholder, um die Nutzungseffekte von SIDDATA und sich daraus ergebende Veränderungen auf die Hochschulen zu beurteilen, die der Studienassistent aus Sicht der Befragten an den drei involvierten Hochschulen angestoßen hat. Aus der Inhaltsanalyse

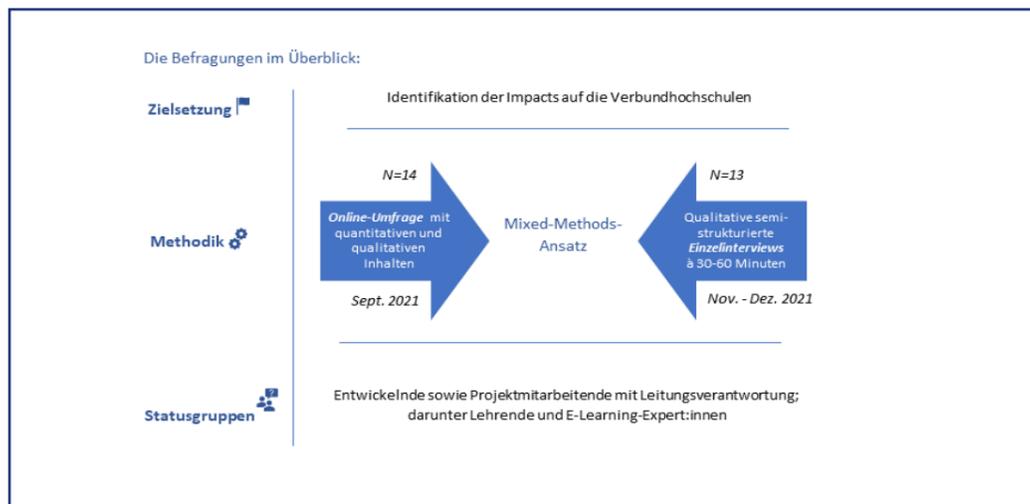


Abb. 1: Ablauf der Impact Erhebung von SIDDATA

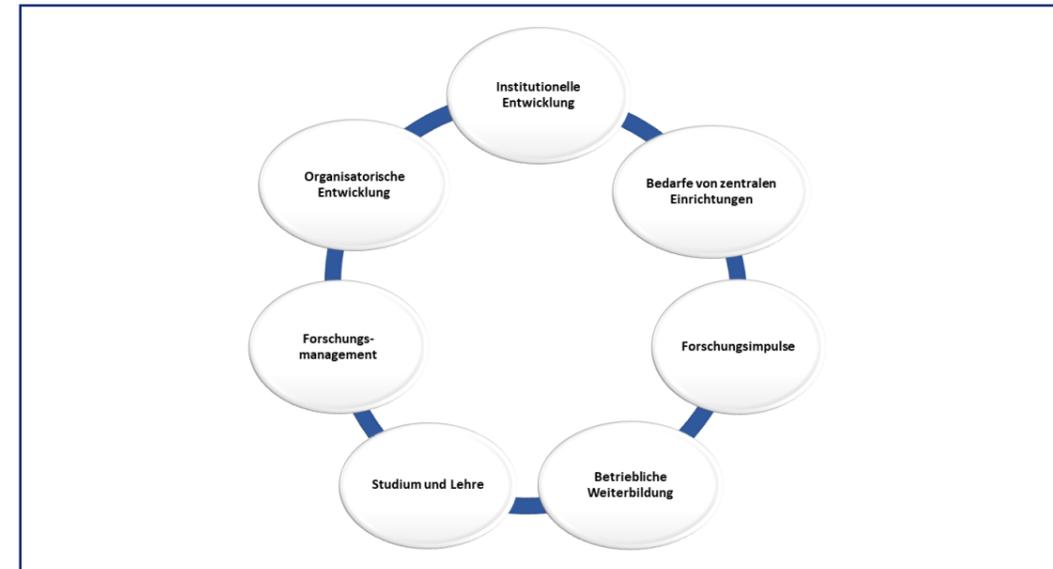


Abb. 2: Wirkungsbereiche der nicht-intendierten Effekte von SIDDATA

ergaben sich sieben Hauptkategorien (s. Abb.), aus denen hier ausgewählte Aspekte aufgegriffen werden.¹

Ein Präzedenzfall für die Hochschulen

Die Zusammenstellung eines solchen interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprojekts wie SIDDATA, dessen Prototyp gleichzeitig an drei Hochschulen zum Einsatz gekommen ist und bei dem die Hochschulen sich selbst zum Thema machen, war doch neu und

„Um diese kulturellen Unterschiede zu überbrücken, muss man sich erst einmal bewusst werden, dass es diese Differenzen gibt. Wenn das geschafft ist, gilt es aus interkulturellem oder interdisziplinärem dann transkulturelles zu machen, also wirklich etwas Gemeinsames.“

hatte verschiedene Effekte. So hat SIDDATA thematische Impulse ausgelöst, zum einen das Thema KI-Forschung verstärkt, zum anderen das Thema Lernen und E-Learning in Bereiche getragen, die sich bisher damit nicht so stark beschäftigt haben. SIDDATA hat zudem zur Sensibilisierung in Bezug auf datenschutzrechtliche Themen an den Hochschulen beigetragen und dient nun als Modellfall für Genehmigungsverfahren und Abläufe für diese Art von Projekten, die prototypisch getestet werden. Auch im Hinblick auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit hat sich her

ausgestellt, dass das Verbundprojekt ein technischer, konzeptioneller und auch strategischer Spielraum – ein Labor für interdisziplinäre Zusammenarbeit – ist.

¹ Dem Mixed-Methods-Ansatz und der damit verbundenen Auswertung der Online-Umfrage sowie der Einzelinterviews liegt eine deduktiv-induktive Kategorisierung zugrunde, die sich nach der Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) richtet. In Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial ergaben sich computergestützt mit Hilfe von MAXQDA (Rädiker & Kuckartz, 2019) sieben Hauptkategorien.

Studieneingangsangebot in Zeiten der Pandemie

Daneben hat sich zeigen lassen, dass die Nutzung des Assistenten vor allem bei den Studienanfänger:innen hoch ist und SIDDATA somit an den Hochschulen als Studieneinstiegsangebot dienen kann. Diese nicht-intendierte Auswirkung ist vermutlich auf die Coronapandemie zurückzuführen, die nicht zuletzt auch für Studieneinsteiger:innen mit entsprechenden Hürden verbunden ist (Seyfeli et al., 2020 S. 87). Für diese Studienphase kann SIDDATA einen begleitenden Einstieg ermöglichen. An einer Hochschule war SIDDATA auch ein Impuls, den Studieneinstieg digital über die Entwicklung eines eigenen Angebots noch weiter zu unterstützen.

Individualisierung nicht nur im Studium

Die Auswirkungen des SIDDATA-Verbundprojekts finden auch außerhalb der Hochschulen ihren Niederschlag: Im Hinblick auf seine Zieldimension, Studienindividualisierung zu fördern, ist das Projekt im Rahmen von wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung auf Interesse gestoßen. Der bislang stark akademisch getriebene Gedanke der Individualisierung ist vor allem in Bezug auf lebenslanges Lernen auch außerhalb der Hochschulen von Interesse. So scheinen Unternehmen zukünftig Individualisierung bei der betrieblichen Weiterbildung stärker mit zu berücksichtigen.

Eine kleine Handlungsempfehlung

Ob nun interdisziplinär oder transkulturell, neben intendierten sollte bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten auch stets mit produktiven, nicht-intendierten Ob nun interdisziplinär oder transkulturell, neben intendierten sollte bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten auch stets mit produktiven, nicht-intendierten

Impacts auf die Hochschulen gerechnet werden, die wichtige Erkenntnisgewinne für die Forschung versprechen, eine punktuelle Nachsteuerung im Verlauf eines Forschungsvorhabens erforderlich machen und auch Konsequenzen für einen zielgerichteten Transfer von Projektergebnissen haben können.

Literatur

- Beywl, W., Kehr, J., Mäder, S., Niestroj, M. (2008): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. (2. Aufl.) hiba.
- Kuckartz, U., 2018. Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, <https://content-2select-1com-100998d5b02b6.emedien3.sub.uni-hamburg.de/de/portal/media/view/5aa7b788-bfd0-4912-a0df-6955b0dd2d03?forceauth=1>.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Schoonenboom, J. & Johnson, R. B., 2017. How to Construct a Mixed Methods Research Design. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 69(2), 107–131. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1>
- Seyfeli, Funda; Elsner, Laura; Wannemacher, Klaus (2020): Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester. Baden-Baden: Tectum Verlag (eLibrary): www.tectumelibrary.de/10.5771/9783828876484.pdf?download_full_pdf=1



Zur Person

Dr. Maren Lübcke ist stellvertretende Geschäftsbereichsleiterin Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihr Schwerpunkt ist u. a. die digitale Transformation.
E-Mail: luebcke@his-he.de



Zur Person

Funda Seyfeli-Özhizalan ist als Mitarbeiterin im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Ihr Schwerpunkt ist u.a. die digitale Transformation.
E-Mail: seyfeli@his-he.de



Zur Person

Dr. Klaus Wannemacher ist als Mitarbeiter im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Sein Schwerpunkt ist u. a. die digitale Transformation.
E-Mail: wannemacher@his-he.de

Björn Möller | Dr. Gerlind Rüge | Dr. Grit Würmseer

Anforderungen an Transfer in und von Hochschulen

Neben den Kernaufgaben Forschung und Lehre haben auch Transferaktivitäten eine durchaus lange Tradition an Hochschulen, nicht zuletzt, da sie häufig eng und unmittelbar mit Forschung oder Lehre verknüpft sind. Was unter Transfer verstanden wird, welche Zielgruppen adressiert werden und wie Transfer in Hochschulen verankert ist, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt. Ein Beispiel für diesen Wandel ist die aktuell in Gründung befindliche Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI). Im Beitrag wird erläutert, was unter einem erweiterten Transferverständnis zu verstehen ist und welche Konsequenzen dies für die Umsetzung von Transferaktivitäten an Hochschulen hat.

Das traditionelle Verständnis von Transfer fokussiert die Nutzbarmachung wirtschaftlich verwertbaren Wissens aus Wissenschaftseinrichtungen für Unternehmen und manifestiert sich an Hochschulen insbesondere in Patent- und Erfindungsberatungen bzw. -verwertung sowie in Gründungsunterstützung, also im klassischen Technologie- und Innovationstransfer. Seit mehreren Jahren gilt jedoch ein erweitertes Transferverständnis als State of the Art sowohl in der Wissenstransferforschung als auch im hochschulpolitischen Diskurs. So besteht weitgehend Konsens darüber, dass das erweiterte Verständnis das gesamte Wissens- und Disziplinspektrum – und nicht nur technologisch orientiertes Wissen – umfasst. Entsprechend zielt der Wissenstransfer nicht nur auf unmittelbar wirtschaftlich verwertbares Wissen, sondern beinhaltet bspw. neben der Anwendung auch die Kommunikation und Beratung von bzw. mit wissenschaftlichem Wissen. Dies bedeutet auch, dass Wissenstransfer rekursiv und dialogisch angelegt ist. Dabei sind Formen der Zusammenarbeit mit anderen Wissensproduzent:innen, z. B. zivilgesellschaftlichen Akteur:innen ausdrücklich inbegriffen. Entsprechend sind nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch Akteur:innen aus Politik, Kultur und (Zivil-)Gesellschaft Adressat:innen und Beteiligte am Transfer.

Mit dem erweiterten Verständnis gehen auch steigende Anforderungen an (die Organisation von) Wissenstransfer einher. So plädiert etwa auch der Wissenschaftsrat dafür, dass insbesondere Hochschulen Transfer als Aufgabe neben Forschung und Lehre angemessen vertreten und als Teil ihrer institutionellen Strategien systematisch ausgestalten sollen

(Wissenschaftsrat, 2016). Damit verbunden sind u. a. Fragen, was unter Transfer oder auch einer Third Mission von Hochschulen (Roessler et al, 2015; Würmseer, 2016) zu verstehen ist und wie sich Transferaktivitäten (u. a. Technologietransfer, Weiterbildung, Beratung, Service Learning oder Wissenschaftskommunikation) erfolgreich an Hochschulen umsetzen und verankern lassen.

Erste Hinweise hierfür bietet die Wissenstransferforschung, die darauf verweist, dass Wissenstransfer nicht als lineares Angebot der Wissenschaft an externe Akteur:innen zu verstehen ist. Entlang von drei Einflussgrößen lässt sich dieses Verständnis ausführen. Erstens bestimmt das individuelle Verhalten und die inter-individuelle Kommunikation – die Mikro-Ebene – den Wissenstransfer. Einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf dieser Ebene ist die Motivation der einzelnen Akteur:innen, Wissen weiterzugeben oder aufzunehmen (Wilkesmann, 2014) sowie eine gelingende Kommunikation zwischen ihnen. In Bezug auf Hochschulen gilt es also insbesondere bei den einzelnen Wissenschaftler:innen Bereitschaft für Transferaktivitäten zu schaffen und entsprechende Unterstützungsstrukturen zu bieten. Zweitens wird der Wissenstransfer auf der Mesoebene durch organisationale Faktoren beeinflusst. Hierarchische Strukturen führen eher zu einem eindimensionalen Wissenstransfer von oben nach unten, während flache Hierarchien eher einen wechselseitigen Wissenstransfer begünstigen (Wilkesmann, 2014). Relevant ist, dass sich Transferaktivitäten immer an der Grenze der Organisationen bewegen: Die Herausforderung für das hochschulische Transfermanagement besteht darin, dass sich die Logik und

Operationsweise der wissenschaftlichen Fachdisziplinen (als dem System Wissenschaft zugehörig), von denen der Unternehmen (als dem System Wirtschaft zugehörig) oder der Ministerien (als dem politischen System zugehörig) unterscheidet. Drittens bestimmen die technischen Faktoren oder Kanäle die Erfolgswahrscheinlichkeit des Wissenstransfers. In der Wissenschaft sind traditionelle Kanäle des Transfers, die wissenschaftliche Publikation oder Konferenzen, in den Unternehmen oder in der Gesellschaft sind dies heute häufig andere kommunikative Formate wie Veranstaltungen oder Beratungsprozesse. In Ministerien ist der traditionelle Kanal des Wissenstransfers die Akte oder die Besprechung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Wissen während des Transfers verändert, es sich nicht um eine mechanische 1:1-Übertragung handelt, sondern Wissenstransfer als Interaktionsmodell zu verstehen ist (Wilkesmann et al, 2018; Wilkesmann et al, 2019).

Was bedeutet das erweiterte Transferverständnis für die Umsetzung der Transferaktivitäten und -strukturen an Hochschulen, aber auch für die Untersuchung und Evaluation derselben? Wir gehen davon aus, dass die Anforderungen an den Wissenstransfer – meist zwischen den beteiligten Akteur:innen – variieren. Entsprechend sollten sie sowohl auf der Ebene der Individuen und beteiligten Einrichtungen als auch mit Blick auf ihre Motivationen und Interessen berücksichtigt werden. Ebenfalls ist zu erwarten, dass der Transferoutput vielfältig und vielschichtig ist. Neben quantitativen Kenngrößen wie Patente, Drittmittelzahlen, Ausgründungen oder Kooperationen sollte qualitativ der Aufbau und die Ausgestaltung von Transferstrukturen sowie die Wirkung von Maßnahmen und Aktivitäten in den Blick genommen werden. Weiterhin könnte eine Verknüpfung zwischen der Wissenstransferforschung und den praxisrelevanten Fragestellungen zielführend sein, ohne dabei eine der Perspektiven aus dem Blick zu verlieren. Auf übergeordneter Ebene kann gefragt werden, wie sich Transfer in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene manifestiert und etabliert. HIS-HE beschäftigt sich in unterschiedlichen Projektkontexten mit genau diesen Fragen.¹ So evaluieren wir bspw. im Auftrag des MWFK Brandenburg die landesweite Transferstrategie, deren Ziel darin besteht, den Transfer in der Zusammenarbeit von Wissenschaft mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu stärken Transferstrategie (Transferstrategie Brandenburg, 2017).

In einem Forschungsprojekt gemeinsam mit der TU Dortmund (Prof. Dr. Uwe Wilkesmann) möchten wir den Transfer zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und den Wissenschaftsministerien untersuchen.²

¹ Im Freistaat Bayern evaluiert HIS-HE Technologie-Transfer-Zentren.
² Positive Begutachtung im Rahmen der ersten Verfahrensstufe des BMBF (Förderlinie Wissenstransfer; Akronym: WiHoWiT), Entscheidung der zweiten Verfahrensstufe ausstehend (vgl. https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/shareddocs/Downloads/_medien/downloads/ergebnis_wisst_be-willigung_07092021.pdf?__blob=publicationFile&v=1).



Literatur

- Roessler, S.; Duong, S. & Hachmeister, C. (2015). Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. CHE-Arbeitspapier Nr. 182, Gütersloh. Würmseer, G. (2016). Third Mission als Auftrag für Universitäten? die hochschule, Nr. 1/2016, 23-31.
- Transferstrategie Brandenburg (2017). Verbesserung der Zusammenarbeit von Wissenschaft mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Abgerufen am 21. Juni 2022 von https://mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/MWFK_Transferstrategie_DIN_A4_2019-12-13.pdf.
- Wilkesmann, U., & Virgillito, A. (2014). Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall. Industrielle Beziehungen, 21(2), 133–159.
- Wilkesmann, U., & Wilkesmann, M. (2018). Wissensmanagement. In M. Gessler & A. Sebe-Opfermann (Hrsg.), Handlungsfelder des Bildungsmanagement. Ein Handbuch (2. Aufl.), Universität Bremen, 449–474.
- Wilkesmann, U., & Wilkesmann, M. (2019). Wissensmanagement. (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? In Werdes, B. & Porsch, T. (Hrsg.). Lehrbuch Verwaltungspsychologie, Hogrefe, 312–348.
- Wissenschaftsrat (2016). Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Abgerufen 21. Juni 2022 von https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf?__blob=publicationFile&v=1.



Zur Person

Björn Möller ist als Mitarbeiter im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. tätig. Seine Schwerpunkte sind u. a. Strategie- und Organisationsberatung.

E-Mail: b.moeller@his-he.de



Zur Person

Dr. Gerlind Rüge ist als Mitarbeiterin im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. tätig. Ihre Schwerpunkte sind u. a. Strategie- und Organisationsberatung.

E-Mail: rueve@his-he.de



Zur Person

Dr. Grit Würmseer ist Geschäftsbereichsleiterin Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihre Schwerpunkte sind u. a. Organisations- und Strategieberatung.

E-Mail: wuermseer@his-he.de

Die Muster(um)bauordnung der Architects for Future (Af4)

Das Thema Nachhaltigkeit steht in den letzten Wochen auch im Hochschulbau ganz oben auf der Agenda. In die Meldungen reiht sich auch diejenige zur Muster(um)bauordnung ein. Die Vorschläge dazu zielen auf den Abbau der Hemmnisse bei der drängenden Bestandssanierung und eröffnen damit zugleich ein Perspektive für mehr Nachhaltigkeit auch im Hochschulbau.

Der Wissenschaftsrat attestierte dem Hochschulbau gar „mangelnde Nachhaltigkeit“ (Wissenschaftsrat, 2022). Nachdem die Architects for Future (2020a; 2020b) Anfang 2021 mit ihrer Petition „Bauwende Jetzt“ genug Stimmen einsammeln konnten, um im Bundestag gehört zu werden (Ruiz, 2020), legten sie im Juli nach. Die Vorschläge für eine Muster(um)bauordnung zielen auf den Abbau der Hemmnisse bei der drängenden Bestandssanierung und eröffnen damit zugleich – wie ich finde – ein Perspektive für mehr Nachhaltigkeit auch im Hochschulbau. Im Offenen Brief an die neue Bundesbauministerin Klara Gleywitz vom 20. Januar 2022 (Architects for Future Deutschland e. V. et al., 2021) wurden die Ideen noch einmal aktualisiert.

Baufachleute sind sich zunehmend einig: Die Branche hat ein Klima- und ein Ressourcenproblem. Die sektorspezifischen Klimaziele werden nicht erreicht und die Emissionen müssen schleunigst runter. Dabei hat der Erhalt der in den bereits errichteten Gebäuden steckenden Rohstoffe und der sogenannte „graue Energie“ oberste Priorität. Der Anteil beispielsweise bei Wohngebäuden, die vor der 1. Wärmeschutzverordnung errichtet wurden und einen nicht nachhaltigen Heizenergiebedarf haben, liegt bei 62 %. Dieser hohe Wert macht deutlich, dass Neubau keine Lösung für die Verringerung des Heizenergiebedarfs bedeutet. Neubau ist zudem keine Option, weil rund 50 % der gesamten Emissionen im Lebenszyklus eines Gebäudes für Baumaterialien und in der Bauphase entstehen. Das Rohstoffproblem ist ein doppeltes: einmal werden enorme Energiemengen bei der Produktion von Baumaterialien benötigt, insbesondere beim Beton, die ihrerseits hohe CO₂-Emissionen hervorrufen. Zum zweiten werden wertvolle Rohstoffe, Sand, Kies und auch Gips, zunehmend knapp und werden zu oft beim Abriss einfach als Müll vernichtet oder als Straßenunterbau downgecycelt. Damit die Baubranche dieses Ressourcenproblem in den Griff kriegt, muss sie kreislauffähig werden.

Erhalt grauer Energie

Um das größtmögliche Potenzial an „grauer Energie“ zu erhalten, gilt es Lebenszyklusanalysen oder Lebenszykluskostenberechnungen heranzuziehen. Mit ihnen kann beurteilt werden, ob ein Abriss und Ersatzneubau genehmigt werden kann oder ob der Erhalt eines Gebäudes aus Klimaschutzgründen sinnvoller ist. Abriss und Entsorgung werden bei der Lebenszyklusberechnung dem Ersatzbau zugeschlagen. In der Lebenszykluskostenberechnung sind die wissenschaftlich fundierten Klimakosten pro Tonne CO₂-Emission einzubeziehen und dabei differenziert einmal nur für die anfallenden Sanierungsmaßnahmen und im anderen Fall für die komplette Neubaumaßnahme anzusetzen. A4F fordert, dass Abriss genehmigungspflichtig wird und im tatsächlichen Abrissfall ein Rückbaukonzept vorliegen soll, dass möglichst viel graue Energie erhält und Rohstoffe weiterverwendet. Als Ziel wird „Zero Waste“ ausgegeben.

Urban mining

Als „urban mining“ und „cradle to cradle“ werden Handlungsansätze bezeichnet, die das Kreislaufwirtschaftsprinzip beschreiben. Damit die Wiederverwendung der verbauten Baustoffe möglich wird, müssen zunächst bei allen Baumaßnahmen Dokumentationen erfolgen, die zu einem Kataster führen. Modellvorhaben an Hochschulen haben gezeigt, dass die sortenreine Trennbarkeit und die gesundheitliche Unbedenklichkeit der verwendeten Baumaterialien derzeit noch eine der größten Herausforderungen hierbei ist (Umweltbundesamt, 2017). Ziel ist die Wiederverwendung und die Kaskadennutzung von Baustoffen. Zukünftig sollen nur noch Bauteile zugelassen werden dürfen, die wiederverwendet werden können.

Bestandssanierungen müssen kein Neubauniveau erfüllen

A4F fordert, dass die Anforderungen an das Bauen im Bestand – dort wo es vertretbar ist – abgesenkt werden. Bspw. sollen für den Brandschutz Kompensationsmaßnahmen annehmbar werden (z. B. § 56 LBO Baden-Württemberg). Schallschutz und Erschließungsqualitäten sind weitere Bereiche, wo einerseits die bestehenden Qualitäten auch für die Zukunft zu akzeptieren sind und wo alternativ auch Kompensationsmaßnahmen greifen können (z. B. § 39 Berliner BO hinsichtlich Barrierefreiheit). Bei Sanierungen in einzelnen Geschossen sollte der Bestandsschutz für angrenzende Nutzungseinheiten weiterhin gelten. Die nächste Forderung betrifft die Verwendung von recycelten oder nachwachsenden Baustoffen. Insbesondere die brandschutzspezifischen Anforderungen an Sekundär- und Holzbaustoffe sollten – im Einklang mit den Empfehlungen der Brandschutzsachverständigen – abgesenkt werden, damit Sekundärbaustoffe vorrangig zum Einsatz kommen können (vgl. § 6 MBO).

Damit Maßnahmen der Innenverdichtung oder Sanierungen im Bestand nicht durch die derzeit geltenden Abstandsflächenregelungen ausgehebelt werden, bedarf es einer Reihe von Ausnahmetatbeständen, z. B. sollten die geforderten Abstandsflächen von PV-Anlagen zu Brandwänden verringert werden.

Ein aus Hochschulbausicht einleuchtender Vorschlag der A4F bezog sich auf die nachzuweisende Nutzungsflexibilität von Neubauten. Gerade im Hochschulbau kommt es bei Neuberufungen zu Nutzungsänderungen und Umbaumaßnahmen. Damit diese leichter möglich sind, sollten Neubauanträge hier mehr Flexibilität nachweisen: bei Grundrissen, der Fügung von Bauteilen und der Anlagentechnik.

Stadtplanerischer Natur sind dann schon die A4F-Forderungen nach dem Wegfall des Stellplatznachweises und der Entwicklung nachhaltiger Mobilitätskonzepte sowie der Entsigelung möglichst umfassender Bereiche der gebauten Umwelt zur Verbesserung der Klimaresilienz bei Hitzewellen und Starkregenereignissen.

Welchen Beitrag leisten Zertifizierungssysteme zur Nachhaltigkeit im Hochschulbau?

Auf einer Tagung des HIS-HE-Fachbeirats Hochschulbau zum Thema Nachhaltigkeit, dessen Mitglieder die für den Hochschulbau zuständigen Vertreter:innen der Landesministerien sowie Vertreter:innen von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen sind, adressierte Prof. Natalie Eßig im Oktober 2021 nahezu dieselben Problembeschreibungen und Lösungsansätze. In der Debatte wurden schnell die bekannten Zertifizierungssysteme, DGNB (o.J.) und BNB (BBSR et al., 2020) problematisiert. Es kristallisierte sich im Nachgang zur Diskussion deutlich heraus, dass sich Nachhaltigkeit zum größten Teil an der jedem Zertifizierungssystem vorgelegerten Frage entscheidet, ob ein Neubau wirklich erforderlich ist und ob er vor allem den klima- aber auch den ressourcenschutzpolitischen Zielsetzungen nicht entgegensteht. Läuft diese Weichenstellung auf einen Neu- oder Ersatzbau hinaus, dann muss sichergestellt werden, dass durch die Baumaßnahme das deutsche/landesspezifische CO₂-Budget

nicht überschritten und das jahresspezifische Reduktionsziel eingehalten werden kann. Immerhin erkennt die neue Bundesregierung nun ein finales CO₂-Budget Deutschlands an (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022), so wie es auch vom IPCC und Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) als Tool empfohlen wird (Sachverständigenrat für Umweltfragen, 2022).

Zertifizierungssysteme, z. B. das BNB-System, liefern systematische Bewertungskriterien und -methoden, um dem Nachhaltigkeitsziel eines Bauvorhabens gerecht zu werden. Ökologische, ökonomische und soziokulturelle Gebäudequalitäten fließen gleichbedeutend ein. Der Leitfaden Nachhaltiges Bauen weist bereits der Bedarfsplanung die zentrale Aufgabe zu, den „vom Nutzer beantragten Raum- und Flächenbedarf auf Erfordernis und Angemessenheit, insbesondere auf eine Überversorgung hin, sowie auch mit dem Ziel der Vermeidung eines Neubaus durch optimierte Nutzung des Bestands kritisch [zu] hinterfragen“ (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2019). Eine besondere Bedeutung erhält hier dann der „Variantenvergleich“, der letztendlich eine Entscheidungsunterlage Bau qualifizieren muss. Die vorgelagerte Variantenuntersuchung hat zum Ziel, die wirtschaftlichste Variante zur Umsetzung der Bedarfsplanung zu identifizieren, wobei dazu die bereits oben diskutierten Möglichkeiten des Neu-, Ersatz- oder Umbaus, aber auch weitere Optionen wie Anmietung, Kauf etc. zu nennen sind. Hier kommen nun Lebenszykluskostenanalysen und Baumasstudien zum Zuge, die den Variantenvergleich ermöglichen sollen.

Auf den Hochschulbau übertragen fordern die Architects for Future im Grunde, nicht nur die Bedarfe kritisch zu hinterfragen, sondern auch die Variantenuntersuchung durch die systematische Anwendung von Lebenszyklusanalysen oder Lebenszykluskostenberechnungen im Sinne der Nachhaltigkeit abzusichern. Abriss und Entsorgung sind dem Ersatzbau zuzuschlagen. Die wissenschaftlich fundierten Klimakosten pro Tonne CO₂-Emission sind einmal nur für die anfallenden Sanierungsmaßnahmen und im anderen Fall für die komplette Neubaumaßnahme anzusetzen.

Die Botschaft lautet: Sanierung vor Neubau, denn jeder vermiedene neue Quadratmeter ist der beste Quadratmeter – im Sinne zukünftiger Generationen.

Literatur

- Architects for future e.V. (2020). Umfassendes Maßnahmenpaket für ein klima- und sozialverträgliches Bauen. Petition Bauwende JETZT. Abgerufen am 23.06.2022 von <https://www.architects4future.de/petition-bauwende-jetzt>.
- Architects for future e.V. (2020). Umfrage der Architects for Future an planende Kolleg*innen zu den Hindernissen beim Bauen im Bestand. Abgerufen am 23.06.2022 von https://drive.google.com/file/d/1cLwNOMgqnIRIVAHBA7EtF_uMjVh24ia1/view.
- Architects for future e.V. (2020). Offener Brief an die Bauministerin. Aufforderung zur Novellierung der Musterbauordnung für klimaneutrales bzw. klimapositives Bauen. Abgerufen am 24.06.2022 von https://drive.google.com/file/d/1vJa_RAIGHqxb1PB9iSroe8npfeMmvomM/view.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hg.) (2020). Nachhaltige Büro- und Verwaltungsgebäude. Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB) des Bundes. Unter Mitarbeit von Andreas Rietz und Tobias Wolf. Intep - Integrale Planung GmbH. Stand März 2020. Bonn (Schriftenreihe Zukunft Bauen, Band 17). Abgerufen von <https://edocs.tib.eu/files/e01fn20/1735453633.pdf>.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2019): Leitfaden Nachhaltiges Bauen. Zukunftsfähiges Planen, Bauen und Betreiben von Gebäuden. Berlin, S. 60.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022). Eröffnungsbilanz Klimaschutz. Pressekonferenz von Bundesminister Robert Habeck und Staatssekretär Patrick Graichen. Abgerufen von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Livestream/20220111-eröffnungsbilanz-klimaschutz-in-der-bpk/videostream.html>, ab Minute 43:30.
- Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) (o.J.). Das DGNB Zertifizierungssystem. Abgerufen am 24.06.2022 von <https://www.dgnb-system.de/de/gebaeude/>.
- Ruiz, M. (2021). „Ist denn das Bauen heute wirklich preiswert?“. HIS-HE:Magazin 2|2021, 8-9. Abgerufen am 23.06.2022 von <https://medien.his-he.de/publikationen/detail/magazin-fuer-hochschulentwicklung-22021>.
- Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (Hg.) (2022). Wie viel CO2 darf Deutschland maximal noch ausstoßen? Fragen und Antworten zum CO2 Budget. Berlin.
- Umweltbundesamt (Hg.) (2017). Urban Mining. Ressourcenschonung im Anthropozän. Müller, F., Lehmann, C., Kosmol, J., Keßler, H., Bolland, T., Abgerufen am 24.06.2022 von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1968/publikationen/uba_broschuere_urbanmining_rz_screen_0.pdf.
- Wissenschaftsrat (2022). Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030. Positionspapier, Abgerufen am 23.06.2022 von https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9470-22.pdf?__blob=publicationFile&v=18.



Zur Person

Marcelo Ruiz ist als Mitarbeiter in der baulichen Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Seine Schwerpunkte sind Bedarfsplanung, Flächensteuerung und Flächenmanagement.

E-Mail: ruiz@his-he.de

Inka Wertz

Die hybride Hochschule - Betrachtungen aus hochschulplanerischer Perspektive

Die Corona-Pandemie hat die digitale Lehre vorangetrieben und vor allem hybriden Lehr- und Lernszenarien, aber auch hybrider Büroarbeit Vorschub geleistet. Der Stifterverband prognostiziert in seinem Hochschul-Barometer 2021 sogar: „Die Zukunft ist hybrid“. Was aber bedeutet das auf kurze, mittlere und lange Sicht für die Ausgestaltung physischer Lehr-, Lern- und Arbeitsflächen am Campus? Welchen Anforderungen müssen bestehende und neue Raumstrukturen in Zukunft gerecht werden und wie kann eine Anpassung gelingen?

Nach ihren Perspektiven hinsichtlich der Entwicklungen in Lehre und Büroarbeit befragt, gehen die Leiter:innen deutscher Hochschulen im Hochschul-Barometer 2021 davon aus, dass künftig ein entscheidender Anteil von Tätigkeiten digital erfolgen wird. So werden in naher Zukunft vermutlich ein Viertel der Seminare und mind. ein Drittel der Vorlesungen und Büroarbeit in den Hochschulverwaltungen digitalisiert sein.

unterschiedlichen Anforderungen an Lehrflächen zu realisieren.

So unterschiedlich die Ansprüche verschiedener Ausprägungen hybrider Lehre an Flächen und Räume ausfallen, so allgemein sind doch die Schlüsse, die sich für die zukünftige Entwicklung ziehen lassen. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass das Präsenz-, Lern- und Arbeitsverhalten nach der Pandemie ein anderes sein wird.¹

Durch synchrone Formate wird es in Teilen verringerte Präsenz an Hochschulen geben. Auch wird, vor allem über

37%

digitale Vorlesungen

25%

digitale Seminare

30%

digitale Büroarbeit

Dies bedeutet jedoch nicht einen anteilig vollständigen Wegfall von Präsenz auf dem Campus, sondern beinhaltet im Wesentlichen einen digitalen Anteil an Lehr-Lern- und Arbeitsszenarien, der unterschiedlicher Ausprägung sein kann. Das derzeit pandemiebedingt wohl am häufigsten aufgegriffene Szenario hybrider Lehre ist das der doppelten Synchronizität, bei dem sich ein Teil der Studierenden in Präsenz auf dem Campus und ein Teil andernorts vor dem Bildschirm befindet (Reinmann, 2022). Aber auch asynchrone digitale Szenarien wie der Flipped Classroom, bei dem sich Studierende die Lerninhalte über zumeist digitale Formate (z. B. Lernvideos) selbst aneignen und dann zum Diskutieren und Anwenden des Erlernten in die Hochschule kommen, sowie mit digitalen Elementen angereicherte Lehrszenarien vor Ort werden künftig eine entscheidende Rolle spielen. Dabei ist es für Hochschulen vor allem eine räumliche Herausforderung, die daraus resultierenden

die Abbildung asynchroner Formate wie z. B. Flipped Classroom, künftig weniger Frontalunterricht stattfinden. Steigen wird dafür der Anteil kommunikativer und kollaborativer Elemente und Arbeitsweisen. Räumlich bedeutet das zunächst kleinere Gruppengrößen, womit ein geringerer Bedarf an großen Hörsälen einhergehen kann. Dafür steigt der Bedarf an Flächen, die kommunikative Arbeitsweisen ermöglichen und unterstützen. Auch eine Etablierung gänzlich neuer Raumformate sowie insgesamt eine erweiterte technische Ausstattung aller Raumtypen erscheint notwendig.

Als Reaktion auf die sich hieraus ergebenden Anforderungen bieten sich für die Hochschulen Anpassungsoptionen kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Art an.

¹ Dies legen verschiedene Studien nahe (vgl. Horstmann, 2022; Lübcke et al., 2021; Stifterverband 2021).

Kurzfristig wären demnach Flächen zu schaffen, die Begegnung und Austausch ermöglichen und fördern. Dabei sollte der physische Raum ganz bewusst als Ort der Begegnung verstanden werden. Innerhalb und außerhalb der Fachdisziplinen sollten die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass sie gezielte und zufällige Begegnungen initiieren und unterstützen. Ziel muss sein, gleichermaßen gute Bedingungen für synchrones wie asynchrones, hybrides wie analoges Lehren und Arbeiten zu schaffen. Eine Ausstattung von Räumen mit Konferenztechnik ist dabei in den vergangenen Monaten an den meisten Hochschulen bereits erfolgt. Mit höherem Aufwand verbunden ist die Anpassung bestehender Raumstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen in der Lehre, wie beispielsweise verstärkte Elemente der Gruppenarbeit. So können z.B. Hörsäle mit ansteigendem Gestühl mit Podesten und Smart- oder Whiteboards ausgestattet werden, um Arbeit auch in Kleingruppen zu ermöglichen.² Auch eine Ausstattung klassischer Seminarräume mit flexiblem Mobiliar und Smart- oder Whiteboards zum Festhalten von Gruppenergebnissen ist in diesem Zusammenhang anzuraten.

Im Bürobereich wird in Zeiten erweiterter Home-Office Regelungen die Kommunikation künftig ebenfalls eine zentrale Rolle einnehmen und es wird vor allem das gemeinsame Arbeiten und das kollegiale Zusammentreffen im Mittelpunkt stehen, während Stillarbeit in vielen Fällen wohl eher zuhause erledigt werden wird. Hier bietet es sich je nach Arbeitsorganisation an, eine größere Anzahl an Team- und Besprechungsräumen bereitzustellen und im Gegenzug die Zahl der Einzelbüros zu reduzieren. Eine Zonierung in leise und laute Bereiche erleichtert das Arbeiten auf größeren Flächen. Flächen für kollegiale Zusammentreffen wie z. B. Kaffeebars oder Lounges machen den Arbeitsort Büro in Konkurrenz zum Home-Office attraktiv.

Mittelfristig stehen die Hochschulen vor der Aufgabe neue Raumkonzepte zu etablieren, die einerseits der technischen Entwicklung in Studium und Lehre Rechnung tragen und die andererseits die Entwicklung überfachlicher Fähigkeiten und Kenntnisse unterstützen und fördern. Dies wären z. B. Design-Thinking Räume, Maker Spaces, Debatten- oder Denkräume, aber auch technisch hochausgestattete Flächen wie VR- und AR-Räume. Zudem bedarf es der Einrichtung von Aufnahmestudios für digitale Formate, die gleichermaßen Lehrenden wie Studierenden zur Verfügung stehen sollten. Zeitlich und räumlich sind diese Flächen mit umfangreichen Zugangsmöglichkeiten auszustatten, was z. B. über Freischaltung für berechnigte Personengruppen mittels digitaler Zu-

gangskontrollen erfolgen kann. Studierenden werden auf diese Weise zeitautonome Handlungsräume eröffnet, die sie auch außerhalb terminlich fixierter Lehrveranstaltungen mit Leben füllen können. Dies rückt die Hochschule als Lebenswelt insgesamt stärker ins Licht. So ist sie neben ihrer Funktion als Ort der Wissensgenerierung und -weitergabe vor allem auch Ort der Begegnung. Und dies nicht nur innerhalb und zwischen den Wissenschaftsdisziplinen, sondern auch als verbindendes Element von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Entsprechend wird es Aufgabe sein, die Hochschulen z. B. im Rahmen der Einrichtung von Innovation Spaces, Co-Working Spaces, Start-Up Centern oder kultureller Angebote in Richtung Wirtschaft und Gesellschaft zu öffnen.

Langfristig wird es vor allem darum gehen, strukturelle Anpassungen vorzunehmen und Prozesse zu verschlanken. So empfiehlt der Wissenschaftsrat in seinem Positionspapier „Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030“, die langen Planungszyklen im Hochschulbau, die mitunter mehr als 10 Jahre in Anspruch nehmen, auf unter 6 Jahre zu verkürzen. Um dies zu erreichen, sollten unter anderem die Zahl der beteiligten Ressorts reduziert und Planungsaktivitäten im Wesentlichen beim Wissenschaftsressort konzentriert werden. Von Bedeutung ist zudem eine angemessene Bedarfsplanung unter aktivem Einbezug der Nutzer:innen, um unkoordiniertes Vorgehen und einen unwirtschaftlichen Einsatz von Mitteln zu vermeiden und den Hochschulen zu ermöglichen, sich innerhalb ihres gesteckten Entwicklungsrahmens räumlich strukturiert aufzustellen. Vor diesem Hintergrund sollte immer auch eine Abstimmung zwischen didaktischer, technischer und räumlicher Strategie erfolgen. Die Errichtung möglichst flexibler räumlicher Strukturen bei Bau und Umbau erhöhen zudem die Anpassungsfähigkeit von Gebäuden. Erstrebenswert ist auch eine Förderung von Forschungsaktivitäten, die Erkenntnisse der Wissenschafts- und Hochschulforschung mit dem Wissen von Architektur, Ingenieurwissenschaften und weiteren zusammenführen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Pandemie den Raum als verbindendes Element stärker in den Fokus gerückt hat. In diesem Zusammenhang muss er als strategische Ressource erkannt und aktiv genutzt werden. Dies immer als Element einer ganzheitlichen Planung, die die Bedürfnisse der vielen verschiedenen Stakeholder berücksichtigt, indem diese aktiv in den Planungsprozess eingebunden werden und die es versteht, die vielen unterschiedlichen Perspektiven zu einer gemeinsamen Strategie zu vereinen.

Literatur

- Horstmann, N. (2022): CHE Check Studienbedingungen Corona-Pandemie. <https://www.che.de/2022/studierende-wuenschen-sich-auch-nach-der-pandemie-mehr-digitales-lernen/> (Zugriff 23.06.2022)
- Lübcke, M., Bosse, E., Book, A., Wannemacher, K. (2021). Zukunftskonzepte in Sicht? Arbeitspapier Nr. 63. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Reinmann, G. (2022). Hybride Lehre synchron gestalten – Skizze zu einer Projektidee (HERO). Impact Free 44 (Februar 2022). Hamburg. https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2022/01/Impact_Free_44.pdf (Zugriff 23.06.2022)
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e.V. (2021): Hochschul-Barometer 2021. Essen. <https://www.hochschul-barometer.de/> (Zugriff 23.06.2022)



Zur Person

Inka Wertz ist als Mitarbeiterin in der baulichen Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. Ihre Schwerpunkte sind u. a. Campuserweiterung und Standortplanung.

² Beispiel Hörsaal R2 an der NTNU Trondheim: <https://roundme.com/tour/214005/view/589235/>

EMAS als normiertes System im Umweltschutz

Aktuell lassen ca. 20 Hochschulen in Deutschland ihr Umweltmanagement regelmäßig einer externen Überprüfung unterziehen und sind bereit, hierfür Ressourcen einzusetzen. Einzelne Einrichtungen haben diese Struktur der normierten Systeme auch genutzt, um inhaltlich über den Umweltschutz hinaus, Aspekte der nachhaltigen Entwicklung systematisch in die Organisation zu integrieren. Parallel zu den formalisierten Berichten der normierten Systeme etablieren sich freiwillig erstellte Berichte zur nachhaltigen Entwicklung oder im Zuge der Erstellung von Klimaschutzberichten. Dieser offensiven Berichterstattung kommt, vor der sich intensivierenden zivilgesellschaftlichen Debatte zur Verantwortung der Hochschulen im Kontext globaler Herausforderungen, eine ganz neue Bedeutung zu. Die hochschulinterne Diskussion zeigt vielerorts die inhärenten Zielkonflikte auf.

HIS-HE hat vor diesem Hintergrund eine Online-Erhebung in Hochschulen durchgeführt, die aktuell eine Validierung ihrer Umwelterklärung nach EMAS vornehmen lassen. Hiermit sollten die bisher gesammelten Erfahrungen systematisch gebündelt, problematische Aspekte beleuchtet und die Perspektiven aufgezeigt werden. Ergänzend wurden in qualitativ orientierten Experteninterviews mit Hochschulleitung, Fachpersonal sowie einem unabhängigen Umweltgutachter die Analyseergebnisse vertieft. Außerdem sind die Erfahrungen aus zwei laufenden Projekten sowie aus den Fachgesprächen „EMAS an Hochschulen“¹ eingeflossen. Die Untersuchung hat nicht den Anspruch einer Vollerhebung, sondern wirft stattdessen ein Schlaglicht und bildet Meinungen ab. Sie soll Hochschulen eine Orientierung geben, wenn sie den Einstieg in ein EMAS-System erwägen. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt in Kürze zusammenfassen.¹

Organisatorische Elemente: Als wichtig für das Aufrechterhalten des EMAS-Prozesses benennen die Hochschulen mit großer Übereinstimmung das Commitment der Hochschulleitung und die kontinuierliche Arbeit etablierter Arbeitsgruppen. Festgestellt wird auch, dass hierbei eine Person auf Verwaltungsebene existieren muss, die koordiniert und steuert, sowie Verantwortung übernimmt. Übereinstimmend wird hinsichtlich der Organisation Handlungsbedarf bei der stärkeren Einbindung der Wissenschaft (in Person der Hochschullehrenden) sowie der (breiten Masse) Studierenden gesehen.

Widerstände und Zielkonflikt: Hinsichtlich der Widerstände gegen ein Fortlaufen der EMAS-Teilnahme ist das Bild heterogen. Widerstände sind vorhanden, so das Ergebnis von Befragungen. Die Widerstände haben allerdings sehr verschiedene Wurzeln (z. B. fehlendes Budget) oder individuelle Motive (z. B. Bequemlichkeit, Angst vor Veränderung oder Bürokratie). Der klassische Konflikt bleibt der Kampf um die Verteilung der Ressourcen – „Es gibt kein Umweltmanagementsystem ohne Stellen“ so formuliert dies ein Verantwortlicher.

Effekte: Bei der Benennung der positiven Effekte, die eine Anwendung von EMAS bewirken, steht nach der Online-Befragung die Bewusstseinsbildung der Hochschulakteure für die Belange des Umweltschutzes sehr weit oben; gefolgt von klarer Bildung von Strukturen und der organisatorischen Umsetzung von Maßnahmen. Auch der äußere Druck durch externe Umweltgutachter für die Zertifizierung wird als förderlich eingestuft. Diese haben und schärfen immer wieder den Blick für weiteres Verbesserungspotential und treiben in Verbindung mit der Regelmäßigkeit der Validierungen die Hochschulen an, sich stetig mit EMAS zu befassen.

Kommunikation: Sehr häufig wird in diesem Zusammenhang die Rolle der Studierenden thematisiert. Hier ist die Beobachtung, dass die breite Masse der Studierenden weniger Interesse zeigt und nur vereinzelt Studierende aktiv Engagement einbringen; daran ändern auch die Auftritte der Fridays for Future Bewegung wenig. Ein Hochschulakteur kommentiert hierzu:

„Studierende haben aktuell kein Interesse daran, mit der Organisation Hochschule zu kooperieren; dies ist eine enttäuschende Beobachtung.“ Außerdem vermutet er: „Ggf. steckt dahinter der latente Vorwurf ‚ihr habt versagt‘. Die Ansprüche beider Seiten sind sehr unterschiedlich ausgerichtet.“

Perspektive: Im Kontext des Einsatzes von EMAS ist der Wunsch dominierend, Aspekte der nachhaltigen Entwicklung inhaltlich zu integrieren. Mit EMAS plus liegt hierzu auch bereits ein Instrument vor. Die Zertifizierung nach EMASplus enthält als integrale Bestandteile die Validierung nach EMAS und die Überprüfung der Bearbeitung der Kernthemen gesellschaftliche Verantwortung anhand der ISO 26000. „[...] EMASplus erweitert das Umweltmanagement um die soziale und ökonomische Perspektive zu einem integrierten und ganzheitlichen Managementsystem. Es richtet das Handeln einer Organisation konsequent darauf aus, ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen systematisch zu bewerten und kontinuierlich zu optimieren. Über den standardisierten Nachhaltigkeitsbericht wird eine transparente Information der Öffentlichkeit gewährleistet.“ (Kate Stuttgart, 2022) Zwei Hochschulen haben diese Zertifizierung bisher erhalten. Mit der Perspektive Nachhaltigkeit wird auch eine weitere Motivlage deutlich: „[...] Das Ziel lautet, die Vorreiterrolle als Chance zu sehen und die Nachhaltigkeit zertifizieren zu lassen, um so attraktiver für Studierende und ggf. für Verbundforschungsprojekte zu werden.“

Am Ende dieser empirischen Befunde bleibt übergreifend die Frage, ob EMAS in Hochschulen sinnvoll ist. Ein Umweltgutachter antwortet darauf wie folgt: „Ein klares Ja, wenn die Prämisse ist, im Ergebnis den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und weniger an Berichte und Dokumentationen zu denken. Vielleicht müsste vor diesem Hintergrund das EMAS-System „renoviert“ werden.“

Fakt ist, ca. 5 % der bundesdeutschen Hochschulen sind nach EMAS zertifiziert. Über den Sinn und eine Notwendigkeit, seine Umweltleistungen extern überprüfen zu lassen und für ein normiertes System finanzielle und personelle Ressourcen vorzuhalten, können zwei Meinungen existieren. Keine zwei Meinungen sollten jetzt hinsichtlich eines sehr intelligenten Umgangs mit Energie existieren. Und dieses nach Möglichkeit nicht nur temporär, solange z. B. eine Förderung für Maßnahmen existiert. Klimaschutz, als dominierender Faktor im Umweltschutz, benötigt Strukturen, dazu gehört auch Fachpersonal sowie institutionelle Verankerung, um Kontinuität sicher zu stellen.

Anm. d. Autors: Detaillierte Ergebnisse zum Projekt werden in Kürze in einem HIS-HE Forum veröffentlicht.

- **Quellenverweis:** Kate Stuttgart (2022). Onlinequelle, Zugriff über <https://www.kate-stuttgart.org/nachhaltigkeitsmanagement>



Zur Person

Madlin Schmidt war Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.



Zur Person

Joachim Müller ist Geschäftsbereichsleiter der Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Seine Schwerpunkte sind u. a. Energie und Umwelt.

¹ Vertreter:innen der EMAS-Hochschulen tauschen sich vierteljährlich in einem offenen Netzwerk zu aktuellen Themen aus. Organisiert und weitere Informationen über: kettelhoen@his-he.de.

Befragungsankündigung

Zwei Jahre Pandemie haben an den Hochschulen und gerade auch in der Hochschulverwaltung viel in Bewegung gesetzt. Das Thema New Work ist virulent und während es zahlreiche Studien, Analysen und Empfehlungen dazu gibt, wie hybrides Lernen an Hochschulen organisiert werden kann und wie Räume aussehen müssen, gibt es kaum Untersuchungen, die die Verwaltung der Hochschulen unter diesem neuen Vorzeichen betrachten.

HIS-HE möchte diese Leerstelle füllen und startet eine kurze Befragungsreihe unter den Hochschulleitungen in Deutschland zum Thema „New Work: Perspektiven für die Hochschulverwaltung“. Dabei werden die Aspekte Verständnis und Konzepte von New Work, Prozesse und Organisation sowie Auswirkungen auf Raum und Flächen adressiert. Wir sind schon sehr gespannt auf die Ergebnisse und freuen uns darauf, erste Eindrücke in unserem Digiblog bzw. im nächsten Heft präsentieren zu können.

Wenn Sie Interesse an dem Thema haben oder aber Fragen, steht Ihnen unser „New Work“ Team gerne zur Verfügung.

- Karin Binnewies (Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur) binnewies@his-he.de
- Dr. Maren Lübcke (Geschäftsbereich Hochschulmanagement) luebcke@his-he.de
- Inka Wertz (Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung) wertz@his-he.de



Rückblick - Ausblick

- Tegtmeier, R. (2021). Hochschulbau in Deutschland: Anforderungen und Aussichten. Hannover: HIS-HE:Forum 4/2021
- Zink, A., Ketelhön, U., Plendl, C. & Müller, J. (2021). Umgang mit Elektromobilität – Klimaneutralität und Perspektiven für ein Umweltmanagementsystem an Hochschulen. Hannover: HIS-HE:Mitteilungsblatt 1/2022.
- Rüge, G. & Altvater, P. (2022). Strategische Entwicklung von Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Hannover: HIS-HE:Forum 01/2022.
- Lübcke, M., Seyfeli-Özhizalan, F., Wannemacher, K. & Olbrich, N. (2022). Der Design-Thinking-Ansatz als Kreativtechnik in virtuellen Workshops. Hannover: HIS-HE Forum 02/2022.
- Binnewies, K., Ketelhön, U. & Person, R.-D. (2022). Energie – Zur Versorgungslage an Hochschulen, Klimaschutzprojekte an Hochschulen für angewandte Wissenschaften HAWs sowie ein Unterstützungsangebot für Hochschulen im Gesundheitsmanagement. Hannover: HIS-HE:Mitteilungsblatt 02/2022.
- Schmidt, M. & Müller, J. (2022). Lebenswelt Campus im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Hannover: HIS-HE:Medium.
- Forum Gebäudemanagement 2022, 06. bis 07.09.2022 in Hannover (hybrid)
- Forum Abfallentsorgung in Hochschulen 2022, 26. bis 28.09.2022 in Clausthal-Zellerfeld
- Forum Konfliktmanagement 2022, 09.11.2022 in Hannover
- Forum Hochschulbau 2022, 17.11. 2022, online
- Forum Bedrohungsmanagement 2022, 22.-23.11.2022 in Hannover
- Forum Arbeitsschutz 2022, 05.-06.12.2022 in Hannover

HIS-HE radelt...

Vom 29.05. bis zum 18.06.2022 sind die HIS-HE'ler beim Hannoveraner Stadtradeln

4.542 km geradelt.

