

HIS-HE:Magazin

2 | 2022

E-Government in Hochschulen: Ein Blick nach Europa



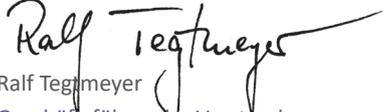
Liebe Leserinnen und Leser,

wir alle haben eine Meinung zum Stand der Digitalisierung in Deutschland. Für den neuen Reisepass werden Passfotos digital aufgenommen, dann ausgedruckt und von der kommunalen Stelle eingesehen, der Covid-Impfnachweis wird vom Arzt nur in den papiernen Impfausweis eingetragen... Immerhin: Ausgedruckte Krankschreibungen, die an den Arbeitgeber und per Briefpost an die Krankenkasse gesendet werden müssen, gehören bald der Vergangenheit an. Hochschul(verwaltung)en sind vielleicht etwas weiter. Auch wenn – oder zumal – der Digitalpakt gerade abgesagt wurde. Aber wie stehen andere Länder da? Was können wir von Estland oder den Niederlanden lernen?

Außer dem Bericht einer Study Visit zum E-Government finden Sie im Heft weitere aktuelle Themen von der Zukunft der Hochschullehre über Gesundheitsmanagement, Studierendenwerke bis zu Energieeffizienz und Hochschulbau.

Neben dem HIS-HE-Magazin mit dem wir zweimal jährlich auszugsweise aus unserer Arbeit berichten, stehen Ihnen weitere Wege des Wissenstransfers von uns zur Verfügung: Der HIS-HE-Blog (<https://his-he.de/blog>), unsere Website und unsere Publikationen – die Sie dort im Mediacenter finden – liefern Ihnen weitere Informationen. Nicht zu vergessen auch unsere Veranstaltungen, deren Resonanz zuletzt zu den Themen Hochschulbau und Gebäudemanagement mit fast 200 Teilnehmenden den Bedarf an Information und vor allem Austausch zeigen.

Viel Freude beim Lesen wünscht


Ralf Tegtmeyer

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

Inhalt

E-Government und Hochschulen im europäischen Vergleich - Zehn zentrale Ergebnisse	3
Die Zukunft der Hochschullehre neu denken	7
Gesundheitsmanagement an deutschen Hochschulen – Auf dem Weg zur Gesunden Hochschule	10
Studierendenwerke als Akteure innerhalb der Hochschullandschaft	13
15 Jahre aktuelle Themen, Wissenstransfer und Dialog im Gebäudemanagement an Hochschulen	15
Kontinuierliche Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden durch Intracting	17
Zustandsmatrix als Entscheidungsunterlage für Baumaßnahmen – Beispiel im Land Brandenburg	21
Rückblick- Ausblick	24
Vorstellung: Sabrina Kriewald	24

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 2|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 Tegtmeyer

Vorstand:

MinDirg Dr. Stefan Niermann, Michael Döring, Sabrina Kriewald

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE297391080

Redaktion:

Kendra Rensing (verantwortliche Redakteurin)
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:

Kendra Rensing

Hannover, November 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.

Bildnachweise:

Titelseite: Pixabay/Clker-Free-Vector-Images/29538 Bilder (lizenzfreie kommerzielle Nutzung)
Titelseite, Seite 23: Fotos: Petra Nölle, DZHW GmbH
Impressum: Unsplash Home MAgPyHROOAA (Urheber: Hello I'm Nik)
Seite 3: Eigene Darstellung der Autoren mit Hilfe von Google Maps
Seite 4: Eigene Aufnahmen der Autoren
Seite 6, 9, 12,14, 16, Fotos: Henning Stauch
Seite 10: Kooperationsprojekt HIS-HE & TK; Reflexions- und Entwicklungsinstrument, Layout DZHW GmbH; März 2017
Seite 12: Logo: <https://tk-markenportal.de/tk/media/tk-logo-print/>
Seite 18 und 19: © Universität Kassel
Seite 20, Fotos: Sonja Rode, Lichtfang; Henrik Neusüß
Seite 22: HIS-HE (2018): Benutzerhandbuch: Zustandsmatrix zur Beurteilung des Gefahrenpotentials von Gebäuden Instrument zur Einordnung in ein Ampeldiagramm, S.22.
Seite 24: Sabrina Kriewald



E-Government und Hochschulen im europäischen Vergleich – Zehn zentrale Ergebnisse

HIS-HE hat im Rahmen seines Jahresarbeitsprogramms 2022 mehrere europäische Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen besucht, um die Wechselwirkungen zwischen dem Digitalisierungsgrad öffentlicher Verwaltungen generell und den Hochschulen im speziellen näher zu betrachten.

Die von HIS-HE in den vergangenen Jahren durchgeführten Studien zur Digitalisierung der Hochschulen (u. a. Gilch et al., 2021; Gilch et al., 2019) haben gezeigt, dass hierfür nicht nur einzelne Aspekte wie technische, personelle oder finanzielle Ausstattung eine Rolle spielen, sondern dass die Digitalisierung der Hochschulverwaltung beeinflusst wird durch das übergeordnete nationale E-Government. Deutschland liegt zwar laut E-Government Development Index (EGDI) der UNO¹ im weltweiten Vergleich unter den TOP 50 – gehört aber im europäischen Vergleich nicht zur Spitzengruppe. So liegt Deutschland im aktuellen E-Government-Bericht der Europäischen Kommission nur auf Platz 24 (2021, S. 7). Länder wie Estland (Platz 2), Finnland (Platz 4), die Niederlande (Platz 9) oder Schweden (Platz 14) liegen weit vor Deutschland. Um das Zusammenspiel und mögliche Abhängigkeiten zwischen dem E-Government der Länder und dem Digitalisierungsgrad der Hochschulen vergleichen und Erkenntnisse gewinnen zu können, hat HIS-HE Hochschulen in mehreren Ländern besucht. Mit Hilfe von best practice-Beispielen werden die Entwicklungen und die Erfolgsfaktoren dargestellt und Schlussfolgerungen für Entwicklungen in der deutschen Hochschullandschaft gezogen.

Study Visit

Stationen des Study Visit waren im Sommer 2022 zunächst Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in Estland (Tallinn University of Technology, University of Tartu), Finnland (University of Helsinki, Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki, Projektbüro von DIGIVI-SIO 2030) sowie Schweden (University of Umeå und KTH Royal Institute of Technology, Stockholm), im Herbst 2022 folgten dann Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in den Niederlanden (Erasmus-University Rotterdam, University of Groningen, Zentrale von DUO - Dienst Uitvoering Onderwijs).

Im Vergleich zeigt sich, dass in allen besuchten Ländern hinsichtlich der Digitalisierung in der Gesellschaft und im

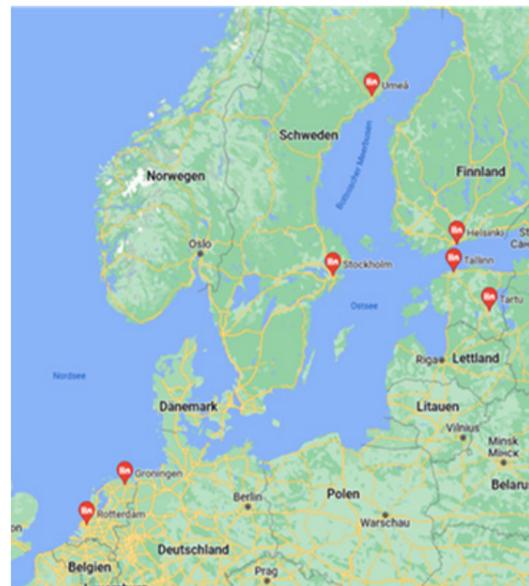


Abb. 1: Stationen des Study Visit

öffentlichen Bereich ein zeitlicher Vorsprung gegenüber Deutschland besteht und E-Government bereits viel früher ein Thema für die öffentlichen Verwaltungen und damit für die Hochschulen war (siehe u. a. für Schweden: Buhr, 2016, S. 3). Die Hochschulen profitieren von diesen Rahmenbedingungen, da zum Beispiel digitale Workflows, digitale Signaturen und digitale Authentifizierung teilweise seit Jahren angeboten werden können und auch in den Gesellschaften auf breite Akzeptanz stoßen.

Zentrale Erkenntnisse

Im Ergebnis des Study Visit ergeben sich aus dem Vergleich der besuchten Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen mit Deutschland zehn zentrale Aspekte, die sowohl Unterschiede als auch Ähnlichkeiten umfassen. Allerdings handelt es sich bei den aufgeführten Erkenntnissen

um Ergebnisse von Einzelgesprächen an ausgewählten Hochschulen und nicht um einen Gesamtvergleich der Hochschulsysteme und aller Hochschulen der besuchten Länder. Die Auswahl der besuchten Hochschulen war auf große und möglichst exzellente Hochschulen ausgerichtet, sodass dies die erzielten Erkenntnisse möglicherweise beeinflusst. Ein Gesamtvergleich muss bei Bedarf und für ausgewählte Themen zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen:

1. Die Hochschulen in den besuchten Ländern können weniger als Vorreiter bei der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung angesehen werden als es in Deutschland der Fall ist. Wegen ihrer hohen Heterogenität und komplexen Prozesse gelten sie vielmehr als „Nachzügler“, da zum Beispiel das Gesundheitswesen oder die Finanz- und Steuerverwaltung schon wesentlich umfassender als die Hochschulen digitalisiert sind.
2. Mit der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse ändern sich Aufgaben und Tätigkeitsprofile der betroffenen Hochschulmitarbeiter:innen. Die Tätigkeitsprofile werden eher breiter, da mit guter digitaler Unterstützung ein größeres Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben erledigt werden kann. Inwiefern damit auch Personalressourcen eingespart werden können, hängt wesentlich davon ab, wie weit die Digitalisierung in ein generelles Changemanagement eingebettet wird (z. B. im Rahmen einer Zentralisierung und der Fokussierung auf die Erbringung von Services anstatt auf Personen).
3. Die IT-Services innerhalb der besuchten Hochschulen sind in höherem Maße zentralisiert, als an vielen Hochschulen in Deutschland. Die IT-Services und digitalen

Dienste erfordern zusätzliche und weiter zunehmende Ressourcen – speziell mit Fokus auf die IT-Security. Der dafür erforderliche zusätzliche Personalaufwuchs soll begrenzt werden indem versucht wird, die Vielfalt der betreuten Systeme zu reduzieren. Um dennoch sicherzustellen, dass möglichst alles, was die vielen heterogenen Nutzer:innen wünschen, genutzt werden kann, werden solche Anwendungen zwar unter Einhaltung der IT-Security-Richtlinien erlaubt, aber nicht supported.

4. Auch wenn die besuchten Hochschulen genauso wie in Deutschland nach dem Covid 19-Lockdown wieder zum Präsenzunterricht zurückgekehrt sind, sehen sie in hybriden Lehr- und Lernformen die Kernelemente zukunftsorientierter Hochschullehre. Alle besuchten Hochschulen haben bereits in weit größerem Umfang als in Deutschland hybride Lehr- und Lernräume eingerichtet oder experimentieren damit. Ein wichtiger Aspekt für alle Hochschulen war hierbei eine möglichst einfache und gleichförmige Bedienung der Multimediatechnik, die es den Lehrenden erlaubt, unkompliziert und ohne längere Einweisungen die komplexe Technik zu nutzen.

5. Digitalisierung ermöglicht neue Arbeits- und Raummodelle – nicht nur für die Lehre, sondern auch für die Lehrenden und Wissenschaftler:innen sowie für die Beschäftigten in der Verwaltung. New Work und Mobile Working hilft, weniger Einzelbüros bereit zu stellen und stärker die Arbeit in „Office-Gardens“ zu ermöglichen (vgl. Abb. 2 und 3). Ein umfassendes Angebot an Besprechungsräumen und Einzelarbeitsplätzen für spezielle Nutzungen ergänzt die gemeinsamen Arbeitsräume und stellt sicher, dass

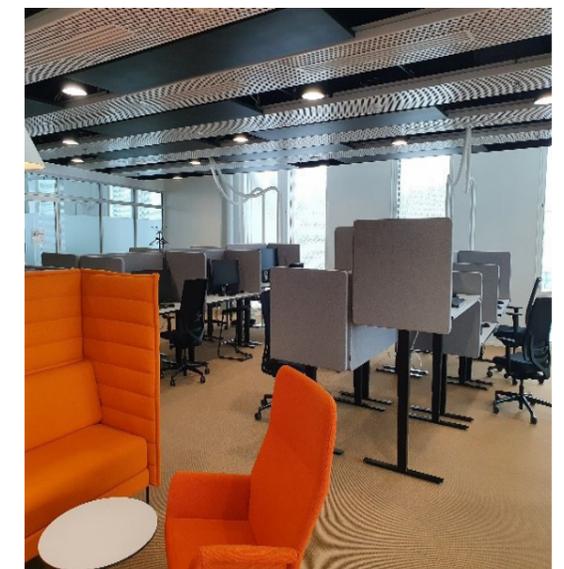


Abb. 2 und 3: Office-Garden in der Verwaltung der University of Groningen (links) und gemeinschaftliche Arbeitsplätze für Lehrende an der Metropolia UAS, Helsinki (rechts)

¹ <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>.

Teamsitzungen, Telefonate und Videokonferenzen möglich sind, ohne die Kolleg:innen zu stören.

6. Auch in digitalisierten Prozessen und Verfahren müssen immer noch Möglichkeiten vorhanden bleiben, den Prozess nicht-digital durchzuführen. Die Vielfalt der möglichen Variationen und Nutzer:innen ist so groß, dass es auch mit sehr weitgehenden digitalen Lösungen kaum gelingen wird, eine wirklich vollständige und 100 % Digitalisierung zu erreichen (als Beispiele wurden Rechnungen von ausländischen Lieferanten oder die Authentifikation von ausländischen Studierenden ohne Kreditkarte oder digitale ID genannt).

7. Die Offenheit zur Nutzung der Daten (Open Data) ist in den besuchten Ländern größer als in Deutschland. Dies bedeutet nicht, dass der Datenschutz keine Beachtung findet. Im Vergleich erscheint es aber, dass Aspekte des Datenschutzes und Benefits aus der Auswertung von vorhandenen Daten so gegenübergestellt werden, dass Datenschutz nicht so leicht zum K.O.-Kriterium werden kann, wie in manchen Fällen in Deutschland. Eine höhere Akzeptanz für Digitalisierung in der Gesellschaft ist dabei hilfreich.

8. Speziell die akademischen Bereiche der Hochschulen sind sehr individuell und haben hohe Ansprüche an ihre akademischen Freiheiten. Dies erschwert die Einführung von standardisierten Prozessen im Bereich der Studiengangadministration, sodass zwar Bewerbung/ Zulassung/ Einschreibung mit digitalen Zeugnissen und eID digital erfolgt, die gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen und einzelnen Modulen aber noch nicht durchgehend digitalisiert ist. Dies ist vielmehr eine Herausforderung, der sich die Hochschulen in ganz Europa stellen und für die es jetzt gilt, die unterschiedlichen Initiativen, Projekte und Standards zusammenzuführen und weiter zu entwickeln.

9. Die Hochschulen werden sich aus Sicht der Gesprächspartner:innen dahin weiterentwickeln, dass sich die Studierenden ihre Leistungen als verified credentials aus verschiedenen Angeboten unterschiedlicher Hochschulen z. B. auf nationaler (beispielsweise DIGIVISIO 2030 in Finnland) oder internationaler (beispielsweise im Rahmen der European University Initiative) Ebene zusammensuchen und zu einem Abschluss zusammenfügen. Dies gilt sowohl für das klassische Studium als auch – noch mehr – für den Bereich des lebenslangen Lernens (beispielsweise im Rahmen von Microcredentials). Entsprechende digitale Standards und Prozesse, mit denen die Studierenden ihre Leistungen kombinieren können, werden derzeit in vielen Ländern entwickelt (vgl. u.a. Nordlund, 2022). Eine Zusammenarbeit auf europäischer Ebene ist notwendig (vgl. auch Punkt 8).

10. Als zentrale Herausforderungen werden neben der Finanzierung der Digitalisierung die Sicherstellung von Datenschutz und die IT-Sicherheit bezeichnet. Länderübergreifende Kooperationen z. B. im Rahmen des skandinavischen NORDUNET helfen durch die Herstellung einer größeren Marktmacht, hohe Datenschutzstandards gegenüber den Global-Playern der Digitalisierung vertraglich durchzusetzen. In den Niederlanden wurde ein Wertekompass für den Bereich Bildung² entwickelt, um zentrale Werte wie Chancengleichheit, gegenseitiger Respekt und Schutz der Privatsphäre in der digitalen Welt sicherzustellen.

Schlussfolgerungen

In allen besuchten Hochschulen war – neben den verschiedenen technischen oder strukturellen Aspekten – der Mensch einer der zentralen, übergeordneten Faktoren für das Gelingen von Digitalisierung (vgl. u.a. Randall & Berlina, 2019). Für Digitalisierungsprozesse müssen die Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen mitgenommen und eingebunden werden. Als Hemmnis für die Digitalisierung wird neben technischen, organisatorischen und prozessualen Aspekten immer wieder auf einzelne Personen verwiesen, die aus verschiedenen individuellen und persönlichen Gründen auf manuelle und/oder papiergestützte Prozesse Wert legen bzw. digitale Lösungen blockieren. Anders formuliert bedeutet dies: Beständige Kommunikation, Weiterbildung und lebenslanges Lernen, Change-Management und Personalentwicklung sind zentrale Aspekte, ohne die Digitalisierung auch an den Hochschulen in Ländern mit hohem E-Government-Index nur begrenzt umsetzbar ist. Damit verbunden ist auch die Fokussierung auf die Nutzer:innen der jeweiligen Angebote – egal ob dies nun Studierende, Mitarbeiter:innen oder Lehrende sind. Nutzer:innenzentrierung und Serviceorientierung sind zentrale Aspekte, die an allen besuchten Einrichtungen im Fokus standen.

Darüber hinaus können die Hochschulen die verschiedenen Herausforderungen und Aufgaben, die im Zuge der Digitalisierung entstehen und zu bewältigen sind, nicht allein lösen. Für eine erfolgreiche Digitalisierung ist es sinnvoll, dass (speziell die kleineren) Hochschulen kooperieren und sich vernetzen. Dabei gewinnen Aspekte wie Voneinander lernen, Austauschformate und Hochschulkooperationen – vor allem auch auf europäischer Ebene – zunehmend an Bedeutung. Dies gilt umso mehr, da Hochschulen nationale und internationale Entwicklungen im Blick behalten sollten, wobei die gegenwärtigen Aktivitäten rund um Erasmus without Papers und die Netzwerke der European University Initiative nur ein Anfang sind.

Literatur

- Buhr, D. & Frankberger, R. (2016). On the Way to Welfare 4.0 – Digitalisation in Sweden. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- European Commission (2021). E-Government Benchmark 2021. Entering a New Digital Government Era. Abgerufen von: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2021>. [04.10.2022].
- Gilch, H., Lessing, M., Ruschmeier, R., Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2021). Requirement, current status and recommendations on the Online Access Act (OZG) at German universities. Proceedings of the European University Information Systems Conference 2021, vol 78, pages 31-40. <https://easychair.org/publications/paper/tpFj>. [18.11.2022].
- Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2019). Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie

- für die Expertenkommission Forschung und Innovation (Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 14 ,2019). Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Studien/2019/StuDIS_14_2019.pdf. [18.11.2022].
- Hanna N. & Piironen, J. (2022). Digivisio 2030: Finnland as a model country for flexible learning, Proceedings of EUNIS 2022 – The 28th International Congress of European University Information Systems, vol 86, pages 159–167. <https://easychair.org/publications/paper/NHVm>. [18.11.2022].
- Randall, L. & Berlina, A. (2019). Governing the digital transition in Nordic regions: The human element. Nord-region Report 2019:4. <https://nordregio.org/publications/governing-the-digital-transition-in-nordic-regions-the-human-element/>. [04.10.2022].



Zur Person

Dr. Harald Gilch ist als Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. tätig. Sein Schwerpunkt ist u.a. die digitale Transformation.

E-Mail: gilch@his-he.de



Zur Person

Dr. Mathias Stein ist als Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. tätig. Sein Schwerpunkt ist u.a. die digitale Transformation.

E-Mail: stein@his-he.de

² <https://www.surf.nl/files/2022-01/surf-value-compass-english.pdf>.

Die Zukunft der Hochschullehre neu denken

Eine kontrastive Auswertung von Foresight-Studien und pandemiebezogenen Erhebungen

Die Zukunft des Hochschulwesens und der Hochschulbildung ist Gegenstand zahlreicher prognostischer und explorativer Studien, die einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungslinien des Hochschulsektors geben, darunter die von FiBS und HIS-HE durchgeführte Trendanalyse zu einer Hochschullandschaft in 2030 (AHEAD-Studie; Orr et al., 2020). Vor dem Hintergrund des weitreichenden Wandels von Studium und Lehre im Zuge der COVID-19-Pandemie stellt sich die Frage, in welcher Weise die langfristigen Prognosen und Perspektiven für Studium und Lehre dieser Foresight-Studien angepasst werden müssen.

Welche der Annahmen zur Entwicklung des Hochschulwesens, die in prognostischen Studien vor 2020 getroffen worden sind, haben an Plausibilität gewonnen und welche sind angesichts der Veränderungen, zu denen die Pandemie bereits geführt hat, einer Revision zu unterziehen? Wie wandelt sich unser Bild auf potenzielle langfristige Entwicklungslinien des Hochschulsystems und der Hochschulbildung?

Diesen Fragen ist HIS-HE im Rahmen einer kontrastiven Auswertung allgemeiner Trendberichte und Projektionen sowie pandemiespezifischer Erhebungen zur Entwicklung der Hochschulbildung nachgegangen. Im Rahmen einer breiten Literaturrecherche hat HIS-HE rund ein Dutzend internationaler Zukunfts- und Foresight-Studien und Trendberichte zum zukünftigen Zustand des Hochschulwesens, die einen Zeitkorridor bis etwa 2060 abdecken, identifiziert und ausgewertet. Viele der berücksichtigten internationalen Foresight-Studien und Trendberichte befassen sich mit Megatrends, globalen Entwicklungslinien oder sozio-technischen Entwicklungen, die sich auf das Lernen in der Hochschulbildung auswirken werden. Der sehr dynamische Wandel, dem die Hochschulen pandemiebedingt seit 2020 unterlagen, konnte in diesen Studien jedoch nicht vorhergesehen werden. Daher sind viele der Annahmen, die den vor 2020 publizierten Foresight-Studien zugrunde liegen, im Lichte der Veränderung der Hochschullehre der vergangenen zwei Jahre neu zu bewerten.

Aus diesem Grund wurde neben den Foresight-Studien eine Auswahl internationaler und nationaler Erhebungen zu den Auswirkungen der Pandemie auf die Hochschulen herangezogen, um die Veränderungen in der Hochschullehre im Zuge der COVID-19-Pandemie zu erfassen, darunter auch mehrere von HIS-HE durchgeführte Erhebungen (Bosse, 2021; Bosse et al., 2020; Lübcke et al., 2022; Seyfeli et al., 2020). Nach einem Überblick über das gesamte

Datenmaterial wurde eine kategorienbasierte kontrastive Analyse der Foresight-Studien und der COVID-19-bezogenen Erhebungen durchgeführt. Sowohl die prognostischen Studien mit ihrem weiteren zeitlichen Horizont als auch die COVID-19-bezogenen Studien mit ihrem kürzeren zeitlichen Fokus wurden im Rahmen einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse mittels eines Systems von acht Hauptkategorien untersucht, um Hinweise darauf zu erhalten, in welchen Bereichen die Annahmen der prognostischen Studien neu bewertet werden müssen.

Ziel der Studie war es, im Einzelnen die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- Welche Kernannahmen dominieren die Zukunftsstudien bis Anfang 2020 über die Entwicklung der Hochschullehre im Allgemeinen?
- Welche Veränderungen zeichnen sich nach den berücksichtigten empirischen Erhebungen im Bereich der Hochschullehre seit der COVID-19-Pandemie ab?
- Welche Annahmen der Foresight-Studien zur Entwicklung der Hochschullehre müssen vor diesem Hintergrund revidiert werden? Welche Annahmen sind plausibler, welche weniger plausibel geworden?

Der differenzierte Abgleich von zehn Foresight-Studien mit dem Referenzkorpus von zehn COVID-19-bezogenen Studien deutet im Hinblick auf die dritte Forschungsfrage zunächst auf diverse Korrespondenzen hin. Vier Einschätzungen, die in vielen der Trendstudien übereinstimmen, finden sich auch in den COVID-19-bezogenen Studien wieder und werden von diesen in ihrer Relevanz für die Entwicklung von Studium und Lehre bestätigt. Sie betreffen die Kategorien „Didaktische Qualität“, die Akteursgruppen „Lehrende“ und „Studierende“, das „Studienangebot“ und die Kategorie „Studierendenmobilität“.

Der plötzliche Übergang zur Online-Lehre, der an den Hochschulen während der COVID-19-Pandemie stattfand, hat dauerhafte Auswirkungen auf das Studieren und Lernen und die Verteilung von Blended- und Online-Kursen an den Hochschulen. Es zeichnet sich ab, dass die Wahrscheinlichkeit, dass verschiedene Varianten der Online-Lehre an den Hochschulen an Bedeutung gewinnen, wie in den Foresight-Studien prognostiziert, deutlich gestiegen ist und dass diese Entwicklung schneller eintreten wird, als in einigen der Foresight-Studien angenommen wurde. Dies gilt unabhängig von Problemen wie dem Phänomen des „Emergency Remote Teaching“, das vielfach mit einer vorübergehenden Verschlechterung der akademischen Leistung während der Pandemie einherging.

Auch die in den Foresight-Studien vertretene These, dass am ehesten eine Kombination aus digitalen Elementen und klassischem Frontalunterricht an Bedeutung gewinnen könnte, wird durch die COVID-19-bezogenen Studien tendenziell bestätigt.

Wie in einzelnen Foresight-Studien bereits vorgeschlagen, könnten die Hochschulen erhebliche Anstrengungen unternehmen, um mehr berufsbezogene Digitalkompetenzen in den Studiengängen zu verankern und die Qualifizierung der Arbeitskräfte in der Zukunft durch die Vermittlung neuer Kompetenzen zu unterstützen. Einige der COVID-19-bezogenen Studien enthalten den Befund, dass die Hochschulen es als ihre eigene Verpflichtung ansehen, „Zukunftskompetenzen“ und digitale Kompetenzen zu vermitteln, und dass auch die Lehrkräfte eine Atmosphäre schaffen wollen, die es Studierenden erleichtert, digitale Zukunftskompetenzen zu erwerben.

In den Foresight-Studien wird prognostiziert, dass sich die virtuelle Mobilität von Studierenden in immer mehr Studienbereichen durchsetzt und dass neue Lehr- und Lernformen die Möglichkeiten einer internationalen Zusammenarbeit in Partnerschaften und Netzwerken erweitern. Während der internationale Studierendenaustausch kurzfristig zunächst erheblich unter negativen Effekten litt, wird in den COVID-19-bezogenen Studien gleichwohl bestätigt, dass die virtuelle Studierendenmobilität durch umfangreiche Online-Lehrangebote oder vollständig digitale Module oder Kurse langfristig gestärkt werden dürfte.

Andere Aspekte werden vorrangig in den COVID-19-Befragungen und kaum oder nicht in den Foresight-Studien behandelt. Sie vervollständigen das Bild einer künftigen Lehre an den Hochschulen im Sinne der jüngsten Erfahrungen. Grundsätzlich wird in den COVID-19-Befragungen deutlicher erkennbar, dass die Digitalisierung von Studium und Lehre mit weitreichenden und anspruchsvollen Transformationsprozessen verbunden ist, die allen involvierten Akteuren an den Hochschulen erhebliche Anstrengungen abverlangen. Exemplarisch sollen zwei Aspekte herausgegriffen werden, die vor allem in den COVID-19-Befragungen akzentuiert werden. Während bereits in der Gruppe der Trendstudien die Annahme vertreten wird, dass Blended Teaching langfristig an Bedeutung gewinnen wird und dass

sich Lehrende und Studierende zunehmend an eine Zusammenarbeit auf Distanz gewöhnen dürften, differenzieren die COVID-19-bezogenen Studien diesen Aspekt dahingehend weiter aus, dass sich anspruchslose Online-Lehrsettings mitunter schnell abnutzen können. Eine der wichtigsten Lehren aus der Pandemie ist, dass vor allem interaktive, aktivierende Elemente zu einer hohen Akzeptanz digitaler Lernformen bei den Studierenden beitragen können. Diese sollten daher verstärkt in Lernszenarien eingesetzt werden (Seyfeli et al., 2020).

In diesem Zusammenhang sollten den Lehrenden mehr didaktisches Know-how und kreative Methoden für den Online-Unterricht vermittelt werden. Die Prognose, dass interaktive Ansätze in der Online-Lehre eine wichtige Rolle spielen werden und dass sich neue Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Lehre ergeben, wird vor allem von den COVID-19-bezogenen Studien getroffen. In der Konsequenz sollte die berufliche Entwicklung des akademischen Personals daher durch ein systematisches Angebot kontinuierlicher Unterstützungsprogramme weiter gefördert werden.

Die in der Regel rasch vollzogene Umstellung auf digitale Lehre in den Pandemie-Semestern zeigt aber auch, dass die Hochschulen noch einen weiten Weg vor sich haben. Dies liegt vor allem daran, dass die digitale Transformation die gesamte Hochschule und ihr Umfeld betrifft (z. B. auch rechtliche Rahmenbedingungen, politische Vorgaben und Datenschutz). Die kontrastive Auswertung der unterschiedlichen Studientypen verdeutlicht mithin, dass neben vielen Detailfragen auch übergreifende und integrierende Ansätze teilweise weiter im Unklaren verbleiben. Eine ausführliche Darstellung der Studienergebnisse ist dem Band „Learning with Technologies and Technologies in Learning“ von Michael E. Auer, Andreas Pester und Dominik May zu entnehmen (Wannemacher et al., 2022).

Literatur

- Bosse, E. (2021). Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft. Arbeitspapier Nr. 57. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Abgerufen von <https://medien.his-he.de/publikationen/detail/fachbereiche-und-fakultaeten-in-der-corona-pandemie-erfahrungen-und-erwartungen-an-die-zukunft>. [7.11.2022].
- Bosse, E.; Lübcke, M.; Book, A. & Würmseer, G. (2020). Corona@Hochschule. Befragung von Hochschulleitungen zur (digitalen) Lehre. HIS-HE: Medium, 7|2020. Abgerufen von <https://his-he.de/publikationen/detail/coronahochschule>. [7.11.2022].
- Lübcke, M.; Bosse, E.; Book, A. & Wannemacher, K. (2022). Zukunftskonzepte in Sicht? Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung (Ar-

beitspapier Nr. 63). Abgerufen von https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_63_Zukunftskonzepte_in_Sicht_Corona_HIS-HE.pdf. [7.11.2022].

- Orr, D.; Lübcke, M.; Schmidt, J. P.; Ebner, M.; Wannemacher, K.; Ebner, M. & Dohmen, D. (2020). Higher Education Landscape 2030. A Trend Analysis Based on the AHEAD International Horizon Scanning. Cham: Springer Nature Switzerland (SpringerBriefs in Education). Abgerufen von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-44897-4.pdf?fbclid=IwAR3fjBkh6ZRFKYcQJaeFFeEjQu-665bUnQfW10d96dXmIWS6v50CYRhj35U>. [7.11.2022].

- Seyfeli, F.; Elsner, L. & Wannemacher, K. (2020). Vom Corona-Shutdown zur Blended University? Expertenbefragung Digitales Sommersemester. Baden-Baden: Tectum Verlag 2020. Abgerufen von https://www.tectum-elibrary.de/10.5771/9783828876484.pdf?download_full_pdf=1. [7.11.2022].

- Wannemacher, K.; Lübcke, M.; Seyfeli-Özhizalan, F. & Graceva, V. (2022). Reimagining the Future of Higher Education Teaching. A Contrastive Evaluation of General Trend Reports and Pandemic-Specific Surveys on Higher Education. In M. E. Auer, A. Pester, D. May (Hrsg.): Learning with Technologies and Technologies in Learning – Experiences, Trends, and Challenges in Higher Education. Cham: Springer, pp. 7-30. Abgerufen von: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04286-7_2. [7.11.2022].



Zur Person

Dr. Klaus Wannemacher ist Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Sein Schwerpunkt ist u. a. die digitale Transformation.

E-Mail: wannemacher@his-he.de



Zur Person

Dr. Maren Lübcke ist stellvertretende Leiterin des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihre Schwerpunkte sind u. a. Lehr- Lern- und Arbeitswelten.

E-Mail: luebcke@his-he.de



Zur Person

Funda Seyfeli-Özhizalan ist Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihr Schwerpunkt ist u. a. die digitale Transformation.

E-Mail: seyfeli@his-he.de

Urte Kettelhön

Gesundheitsmanagement an deutschen Hochschulen – Auf dem Weg zur Gesunden Hochschule

Begleitung von Hochschulen in der strategischen Organisationsentwicklung mit Unterstützung des Reflexions- und Entwicklungsinstruments mit Mentor:innenprogramm – Ein Kooperationsprojekt der Techniker Krankenkasse (TK) und dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE).

Das Thema Gesundheit von Hochschulangehörigen – Beschäftigte sowie Studierende – ist für die Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor für Hochschulen. So stand das Gesundheitsmanagement auch auf der diesjährigen Jahrestagung der Uni-Kanzler:innen im Mittelpunkt. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement und eine nachhaltige Verankerung in der Organisation gewinnen zunehmend an Bedeutung. Eine zentrale Aufgabe in der Organisation des Gesundheitsmanagements ist es, Entwicklungspotenziale mittels einer gezielten und strukturierten Reflexion stetig zu erkennen.

Instrument wurde vom HIS-HE in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK) in den Jahren 2020-2022 erfolgreich weiterentwickelt. Schwerpunkt dieses Projekts war die Integration von Kriterien eines studentischen Gesundheitsmanagements. Vertreter:innen des studentischen und des betrieblichen Gesundheitsmanagements (SGM bzw. BGM) aus über zehn Hochschulen haben ihre Erfahrungen und ihr Wissen über den Aufbau und die Weiterentwicklung eines studentischen Gesundheitsmanagements in das Projekt eingebracht. Durch die Verknüpfung von SGM und BGM im Instrument ist es nun auch möglich, ein ganzheitliches hochschulisches Gesundheitsmanagement abzubilden. Somit können Schnittstellen analysiert und bewusst wahrgenommen werden.

Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument ist so gestaltet, dass eine Standortbestimmung der Hochschulen im Bereich Gesundheitsförderung in Eigenregie möglich ist. Die kritische Prüfung der eigenen Positionierung in der Gesundheitsförderung und die Erschließung strategischer Weiterentwicklungspotenziale stehen im Mittelpunkt. Die Hochschulen haben jedoch auch die Möglichkeit, das Instrument in Begleitung von erfahrenen Gesundheitskoordinator:innen und Wissenschaftsmanager:innen, die an seiner Erstellung beteiligt waren, anzuwenden. Dies sind:

- Andreas Tesche, Leitung der Stabsstelle Diversity an der Universität Rostock
- Andrea Krieg, Leitung Referat Gleichstellung, Diversität und Gesundheit an der TU Ilmenau
- Sandra Bischof, Leitung „Gesunde Hochschule“ an der Universität Paderborn
- Dr. Arne Göring, Leitung „Healthy Campus“ an der Georg-August Universität Göttingen
- Philip Bachert, Projektverantwortlicher MyHealth – „Gesund studieren am Karlsruher Institut für Technologie KIT“
- Martin Krüssel, Koordinator Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Georg-August Universität Göttingen



Abb. 1: Kooperationsprojekt HIS-HE & TK, Reflexions- und Entwicklungsinstrument

Für Hochschulen, die sich auf dem Weg zur "Gesunden Hochschule" befinden, liegt mit dem von HIS-HE in Kooperation mit der Techniker-Krankenkasse (TK) entwickelten Reflexions- und Entwicklungsinstrument seit 2013 ein Instrument zur Unterstützung ihrer gesundheitsförderlichen Aktivitäten, ihrer Ausstattungen und Leistungen vor. Das

- Tanja Becker, Koordinatorin Betriebliches Gesundheitsmanagement und Projektleitung Studentisches Gesundheitsmanagement an der Universität zu Köln

In diesem gezielten Erfahrungsaustausch und Support liegt ein besonderer Mehrwert für die beteiligten Hochschulen.

Auch wurden aktuelle Anforderungen, wie der Aspekt der digitalen Transformation in Bezug auf das Gesundheitsmanagement oder Querschnittsthemen, wie nachhaltige Entwicklung und Diversity, berücksichtigt und neu aufgenommen. Das weiterentwickelte Instrument steht der Hochschulöffentlichkeit in einer aktualisierten Fassung als anwenderfreundliche, digitale Web-Version zur Verfügung. Durch die Web-Applikation ist außerdem ein smartes Ausfüllen des Instruments möglich. Wichtig ist, dass durch die Anwender:innen eingegebene Daten und Eintragungen nicht an einen zentralen Server übertragen werden; diese Lösung ist damit datenschutzkonform. Die eingegebenen Daten können durch die Anwender:innen lokal abgespeichert werden.

„Im Reflexions- und Entwicklungselement werden strukturelle Aspekte eines Gesundheitsmanagements umfangreich & ausführlich dargestellt. Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument verlangt damit zunächst ein wenig Durchhaltevermögen von denjenigen, die es ausfüllen. Wer sich jedoch die Zeit nimmt, den Stand des studentischen sowie hochschulischen Gesundheitsmanagements SGM/HGM im Team zu reflektieren, wird mit praxisrelevanten und strategieleitenden Erkenntnissen belohnt. Im Rahmen der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit an diesem Instrument habe ich das Instrument selbst an unserer Hochschule getestet und für meine Arbeit als SGM-Koordinatorin durch diese Bestandsaufnahme hilfreiche Impulse erhalten.“

(Chiara Dold, Akademische Mitarbeiterin und Koordinatorin des Studentischen Gesundheitsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg)

Mit der strukturierten Zusammenstellung von Qualitätskriterien sollen die eigenen Entwicklungen und Potenziale im Gesundheitsmanagement der Hochschule transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Ferner können Anregungen für den internen Diskussionsprozess generiert werden, um Einfluss auf strategische Entwicklungen der Hochschule zu nehmen. Die Anwendungserfahrungen haben gezeigt, dass die Umsetzung der Empfehlungen gleichermaßen möglich ist für Hochschulen, die am Anfang des Prozesses zur Gesundheitsförderung stehen, wie auch für Hochschulen, die im Prozess fortgeschritten sind. Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument wurde aus der betrieblichen Praxis heraus „von Hochschulen für

Hochschulen“ entwickelt. Es unterstützt damit die Hochschulen in der strategischen Organisationsentwicklung und leistet somit einen wichtigen Beitrag in der Qualitätssicherung.

„Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument ist ein essentieller Beitrag zur Organisationsentwicklung von Universitäten und Hochschulen. Das Instrument „atmet“ Empathie, Engagement und verwirklichte Partizipation aller Mitgliedergruppen und hat die Universität Rostock in den letzten 10 Jahren auf dem Weg zu einer gesunden Organisation extrem bereichert und geprägt.“

(Andreas Tesche, Sprecher der Mentor:innen, Stabsstellenleiter Diversity & Nachhaltigkeitsbeauftragter an der Universität Rostock)

Die positive Zusammenarbeit der TK und HIS-HE wird auch in den nächsten Jahren weitergeführt. Mit der Verlängerung der bestehenden Kooperationsvereinbarung bis 2024 soll das Instrument in der breiten Hochschulöffentlichkeit bekannt gemacht und in der Anwendung unterstützt werden.

Wenn Sie Interesse haben, sich durch erfahrene Gesundheitskoordinator:innen und Wissenschaftsmanager:innen in der Anwendung des Instrumentes begleiten zu lassen, wenden Sie sich gern an die Autorin.

Informationen zum Projekt mit dem Reflexions- und Entwicklungsinstrument sowie Mentor:innenprogramm:
<https://medien.his-he.de/projekte/detail/auf-dem-weg-zur-gesunden-hochschule-mentorinnenprogramm-mit-reflexionsinstrument>.



Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument mit Mentor:innenprogramm

- ist ein strategisches Instrument für die Organisationsentwicklung im Gesundheitsmanagement,
- beinhaltet eine strukturierte Zusammenstellung von Qualitätskriterien,
- bewirkt die Reflexion des Gesundheitsmanagements Ihrer Hochschule,
- lässt die Stärken und Potenziale Ihrer Prozesse im Gesundheitsmanagement erkennen,
- unterstützt Sie bei der Ableitung strategischer Entwicklungen für Ihre Hochschule,
- bildet eine Grundlage zum Austausch mit Akteur:innen Ihrer und mit anderen Hochschulen,
- liegt in einer datenschutzkonformen Web-Anwendung vor.

Mit freundlicher Unterstützung:



Zur Person

Urte Ketelhön ist Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihr Schwerpunkt ist u. a. Sicherheit und Gesundheit.

E-Mail: ketelhoen@his-he.de

Studierendenwerke als Akteure innerhalb der Hochschullandschaft

Die Studierendenwerke leisten einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Hochschulen und insbesondere zur Attraktivität der Hochschulstandorte. Dabei bewegen sich die Studierendenwerke in einem Spannungsfeld zwischen ihrem gesellschaftspolitischen Sozialauftrag und notwendigen wirtschaftlichen Belangen, das es angesichts der vielfältigen Interessen und Bedarfe auszutarieren gilt.

In Deutschland existieren insgesamt 57 Studenten- und Studierendenwerke, die mehr als 2,5 Millionen Studierende von über 300 Hochschulen in circa 200 Hochschulstädten betreuen,¹ und die für die sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Belange der Studierenden zuständig sind. Allerdings ist vielen Studierenden gar nicht bekannt, was oder wer die Studierendenwerke sind, inwiefern es sich hier um von der eigenen Hochschule unabhängige Einrichtungen handelt bzw. welche Leistungen die Studierendenwerke für Studierende bereitstellen. In der Regel haben die meisten Studierenden punktuell und anlassbezogen Kontakt zu Studierendenwerken, indem sie bspw. in die Mensa gehen, weil sie BAföG beziehen oder einen Platz im Wohnheim haben – ohne eine Vorstellung der dahinterstehenden Organisation zu haben. Solange die Leistungen bei den Studierenden ankommen, könnte man meinen, dass eine genauere Kenntnis der Studierendenwerke möglicherweise nicht erforderlich sei. Aber nicht nur Studierenden sind die Studierendenwerke als Organisationen und Einrichtungen weitgehend unbekannt – auch bei Hochschulen zeigt sich ein ähnliches, wenn auch etwas anders gelagertes Phänomen. So haben mehrere Hochschulleitungen im Rahmen von seitens HIS-HE in den vergangenen zwei Jahren durchgeführten Projekten² berichtet, dass sie die Studierendenwerke häufig „nicht auf dem Schirm“ haben. Dabei erfüllen Studierendenwerke als Dienstleister nicht nur einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag, indem sie Leistungen im Bereich studentischen Wohnens, Hochschulgastronomie, Studienfinanzierung, Kinderbetreuung, Beratung sowie Kultur erbringen.³ Darüber hinaus können Studierendenwerke ein wichtiger Player für die Gestaltung guter Rahmenbedingungen für das Studium sein und damit einen wertvollen Beitrag für die Attraktivität der jeweiligen Hochschulstandorte leisten.

Dies erfordert seitens der Studierendenwerke selbst ein zukunftsgerichtetes Management – auch um aktuellen

Herausforderungen, etwa im Nachgang der Corona-Pandemie, kurzfristigen Unterstützungsbedarfen für Geflüchtete oder aktuell im Kontext der Energiekrise, begegnen zu können. Dabei ist die Ausgangslage der Studierendenwerke keine einfache, sehen sie sich doch zahlreichen Ambivalenzen ausgesetzt:

So finanzieren sich Studierendenwerke erstens aus staatlichen Zuschüssen und Aufwandserstattungen (allgemeiner Landeszuschuss, sonstige Zuschüsse, Investitionszuschüsse und Personalkostenzuschüsse für Kinderbetreuung), zweitens aus Sozialbeiträgen der Studierenden. Letztere sind unabhängig davon, ob individuell Leistungen in Anspruch genommen werden, von allen Studierenden der betreuten Hochschulen zu entrichten. Hinzu kommen drittens Umsatzerlöse, die insbesondere aus Einnahmen in Mensen und Mietbeträgen aus Wohnheimen resultieren. Die Studierendenwerke bewegen sich hierbei – auch angesichts ihrer Mischfinanzierung – im Spannungsfeld zwischen ihrem gesetzlichen Sozialauftrag und Notwendigkeiten effizienter wirtschaftlicher Unternehmensführung. So sollen Leistungen den Studierenden in der Breite zur Verfügung stehen, bspw. in Bezug auf die gastronomische Versorgung an unterschiedlichen Hochschulstandorten; zugleich müssen die Studierendenwerke hier betriebswirtschaftliche Erwägungen anstellen und den Betrieb der Standorte auch vor dem Hintergrund von Nachfrage und damit zu erwirtschaftenden Umsätzen bewerten und überprüfen.

Auch wenn es sich bei Studierendenwerken um von den Hochschulen unabhängige Einrichtungen handelt, sind sie mit ihren Leistungen unmittelbar von Entscheidungen und Rahmenbedingungen an den Hochschulen abhängig bzw. stehen in Wechselwirkung mit diesen. Besonders deutlich wurde dies im Zuge der Corona-Pandemie, als die Hochschulen entschieden, ihren Lehrbetrieb nahezu vollumfänglich auf Online-Lehre umzustellen und viele Hochschulen

für den Publikumsverkehr geschlossen wurden. Davon betroffen waren zunächst unmittelbar die gastronomischen Einrichtungen, mit etwas längerer Zeit war jedoch auch ein Rückgang der Nachfrage nach studentischem Wohnen festzustellen. Zugleich stiegen die Bedarfe nach (psycho-)sozialer Beratung im Verlauf der Pandemie, wobei auch neue Problemlagen von Studierenden in der Beratung adressiert wurden. Aber auch jenseits von „Krisen“ müssen Studierendenwerke ihre Leistungen an die Abläufe von Studium und Lehre anpassen. Entscheidungen der Hochschulen zu Studienangeboten und deren zeitlichen Taktung haben auch mittelbar Einfluss auf die Nachfrage insbesondere in den Bereichen Gastronomie und Wohnen, die zugleich die erlös- bzw. ertragswirksamen Leistungsbereiche der Studierendenwerke sind und damit eine wichtige finanzielle Stütze darstellen.

Die Abhängigkeit bzw. Verwobenheit der Studierendenwerke mit den Hochschulen zeigt sich in besondere Weise bei den gastronomischen Einrichtungen. Auch wenn die primäre Aufgabe der Studierendenwerke entsprechend ihrem Sozialauftrag in der sozial angemessenen Grundversorgung der Studierenden besteht, sind die Ansprüche an eine zeitgemäße Versorgung angesichts veränderter Essensgewohnheiten der Studierenden immens. Studierende erwarten vegetarische bzw. vegane Angebote, die Essensangebote sollten zudem auch ein internationales Publikum ansprechen, wobei der Trend weg von der einen festen Mittagessenszeit hin zu mehreren kleinen, schnellen „Snack-Angeboten“ geht. Zugleich stellen Mensen und Cafeterien eine wertvolle räumliche Ressource innerhalb der Hochschulen dar, die in Verbindung mit verändertem Lehren

und studentischem Lernen einhergeht und in Forderungen mündet, Mensen jenseits der Essenszeiten als attraktive Aufenthaltsräume für Studierende nutzbar zu machen. Um Mensen als Orte für Austausch, Kommunikation und Lernen zu gestalten, braucht es jedoch neben einer konzeptionellen, zeitlichen und ggf. auch finanziellen Abstimmung zwischen den Hochschulen und den Mensen flexible Optionen für unterschiedliche Arbeits- und Aufenthaltszonen, eine entsprechende technische Ausstattung sowie idealerweise eine kleinteiligere gastronomische Versorgung jenseits der Mittagszeiten. Eine solche Umgestaltung kann sowohl für Hochschulen, die attraktive Lernorte hinzugewinnen, als auch für Studierendenwerke, die damit ihre Sichtbarkeit als Einrichtungen erhöhen können, einen Vorteil bieten. Für ein Gelingen ist der konzeptionelle und praktisch-organisatorische Austausch und die Abstimmung zwischen Hochschulen und Studierendenwerken unerlässlich.

¹ <https://www.studentenwerke.de/de/content/studentenwerke>.

² HIS-HE hat u.a. im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz eine Zukunftsstudie erstellt, berät das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg bei der Weiterentwicklung und Implementierung eines Kostenrechnungsinstruments und begleitet Studierendenwerke bei internen Organisationsentwicklungsprozessen.

³ Die genauen Aufgaben und die Organisation sind in den jeweiligen Landesgesetzen geregelt.



Zur Person

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

E-Mail: wuermseer@his-he.de



Zur Person

Uwe Krüger ist Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Seine Schwerpunkte sind u. a. Organisations- und Strategieberatung.

E-Mail: u.krueger@his-he.de

15 Jahre aktuelle Themen, Wissenstransfer und Dialog im Gebäudemanagement an Hochschulen

15 Jahre Forum Gebäudemanagement

Für Fach- oder Führungskräfte ist es wichtig, über Neuerungen, aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen im Gebäudemanagement informiert zu sein und diese mit Fachleuten und Kolleg:innen zu diskutieren. HIS-HE bietet mit dem Forum Gebäudemanagement eine beständige Plattform zum regelmäßigen Dialog.

Das erste Forum Gebäudemanagement fand vom 12. – 13. Februar 2008 statt. Das Thema hieß „Gebäudemanagement an Hochschulen zwischen strategischen und operativen Aufgaben“. 15 Jahre später ist das Ziel, die Fach- und Führungskräfte im Gebäudemanagement an Hochschulen und Forschungseinrichtungen aktiv in ihren strategischen und operativen Aufgaben zu unterstützen, weiterhin aktuell.

Das Gebäudemanagement ist für Hochschulen eine zentrale Aufgabe in einem komplexen Handlungsfeld mit ständigen Veränderungen. Vor dem Hintergrund zunehmender Eigenverantwortlichkeit und optimaler Nutzung vorhandener Ressourcen nimmt die Bedeutung von strategischen Aufgaben und Steuerungsinstrumenten im Gebäudemanagement zu. Hier unterstützt das Forum mit dem Aufgreifen von aktuellen Themen und Entwicklungen, ihrem Transfer in die Hochschullandschaft und fördert den Austausch zwischen den Hochschulen. Die Komponenten des Austauschs und Networkings sind wichtige Begleiter, die von HIS-HE durch Förderung gezielter Interaktionen unterstützt werden.

Im Forum treffen Dialog und Fachkompetenz zusammen. In Vorträgen informieren anerkannte Fachreferent:innen zu hochschulrelevanten Themen im Gebäudemanagement. In Austauschformaten werden – von Praktiker:innen für Praktiker:innen – aktuelle Fragestellungen, zukunftsweisende Konzepte und Lösungsansätze vorgestellt und weiterentwickelt. Durch neue Ideen und Erfahrungen aus der Hochschulpraxis werden Anregungen für den Arbeitsalltag vermittelt und es wird ein Raum geboten, in dem Veränderungen gestaltet werden können.

Das Themenspektrum der vergangenen Jahre deckte dabei die breite Palette der Veränderungen und Herausforderungen ab. Die folgende Auswahl einiger Jahresthemen spiegelt das anschaulich wieder:

- Umgang mit Verantwortung
- Digitalisierung im Gebäudemanagement
- Inbetriebnahme und Inbetriebhaltung von Gebäuden
- Notfall- und Krisenmanagement als eine Aufgabe des Gebäudemanagements
- Vergabe im Gebäudemanagement
- Qualität im Gebäudemanagement – zwischen Erwartungen, Anforderungen und Ressourcen
- Werkzeuge für das Gebäudemanagement an Hochschulen
- Hochschulgebäude effizient betreiben
- Bauherr, Dienstleister und Hausmeister: die vielen Rollen im Gebäudemanagement
- Benchmarking im Fokus

Und auch das Forum durfte sich in den Jahren verändern und weiterentwickeln. So wurde es in den letzten drei Jahre in hybrider Form durchgeführt. Eine weitere, positive Veränderung zeigt sich auch in der Teilnehmendenzahl: Diese verdoppelte sich im Vergleich zum Anfangsjahr auf rund 180 Teilnehmende.

Das 15. Forum Gebäudemanagement von HIS-HE behandelte dieses Jahr das Thema „Umgang mit Verantwortung im Gebäudemanagement an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen“.

Verantwortung sei, so das Crowd-Wissen von Wikipedia „vorrangig die Fähigkeit, das eigene Können und die möglichen Folgen von Entscheidungen einzuschätzen und so zu handeln, dass die erwarteten Ziele mit größter Wahrscheinlichkeit erreicht werden (Wikipedia. Verantwortung. <https://de.wikipedia.org/wiki/Verantwortung> [01.11.2022]). Was heißt das für das Gebäudemanagement in der Hochschule und der Forschungseinrichtung – Wie kann das praxisnah „übersetzt“ werden? Im Rahmen der Veranstaltung wurden dabei unterschiedliche Blickwinkel zum Thema Verantwortung eingenommen:

- Verantwortung des Gebäudemanagements innerhalb der Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Sinne eines nachhaltigen Gebäudebaus und -betriebs
- Rechtliche Aspekte der Betreiberverantwortung

Die praxisorientierte Betrachtung unterschiedlicher Vorgehensweisen an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen stand dabei im Vordergrund.

Im Vortrag „Verantwortung im Gebäudemanagement wahrnehmen und umsetzen“ gab Prof. Dr. Frank Ehrenheim aus dem Fachgebiet Facility Management an der TH Mittelhessen einen Überblick über die Verantwortung für die nachhaltige Ausrichtung des Gebäudebetriebs. Im Mittelpunkt standen dabei zum einen die Bestandsbauten und zum anderen die Betrachtung der Prozesse und Strukturen im Gebäudebetrieb.

Kai Deuster, Leiter des Geschäftsbereichs Technik und Betrieb an der Forschungszentrum Jülich GmbH, referierte zum Thema „Den Wandel zu einem Zukunftscampus gestalten“. Der Standort des Forschungszentrums hat einen weitreichenden Strukturwandel erfahren bzw. erfährt ihn weiterhin in seiner Entwicklung zu einem Zukunftscampus. Er stellte die unterschiedlichen Facetten der Verantwortung vor, die von der Verantwortung in der Technik, über die Ver- und Entsorgung bis zu dem Service für die Forschungseinrichtung reicht.

Ein weiterer Vortrag stammte von Rechtsanwalt Prof. Dr. Thomas Wilrich von der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule München sowie Fachanwalt für Verwaltungsrecht und behandelte das Thema „Die persönliche Betreiberverantwortung der Führungskräfte im Gebäudemanagement“. Dabei klärte er einige Mythen zum Thema Betreiberverantwortung auf und betonte, dass seiner Einschätzung nach, das Thema persönliche Verantwortung eher in den Rechtsgebieten des Zivil- und Strafrechts (u.a. mit der Verkehrssicherungspflicht) bedeutend sei und weniger im Gebiet des öffentlichen Rechts. Anhand konkreter Fallbeispiele und Entscheidungen erläuterte er die elementaren Kriterien der jeweiligen Rechtsprechungen.

Der dritte inhaltliche Schwerpunkt setzte sich mit dem Umgang von Verantwortung im Sinne eines nachhaltigen

Hochschulbaus auseinander. Hier wurde das neue Campusgebäude der TH Ulm in Baden-Württemberg, ein Projekt mit Leuchtturmcharakter, genauer betrachtet. Dieses Reallabor der Zukunft, gebaut nach dem Effizienz-Plus-Standard, wurde von Frank Tuschla, Leiter Abteilung Technik und Matthias Binder, verantwortlicher Projektleiter Hochbau vom Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg, Amt Ulm vorgestellt. Es handelt sich dabei um ein innovatives Gesamtkonzept inkl. smarter Kommunikation im ganzen Gebäude.

Neben dem neuen Campusgebäude der TH Ulm, konnte ein weiteres Leuchtturmprojekt vorgestellt werden: Der Zukunftsraum für Zukunftsfähigkeiten an der Universität Witten/Herdecke. Dieser Neubau enthält Seminar- und Büroräume und gilt mit seiner Holzhybridbauweise als eines der nachhaltigsten Hochschulgebäude Deutschlands

Das Forum hat sich in den letzten 15 Jahren zu einem wichtigen Bestandteil im Netzwerk der Hochschulen etabliert. Es bietet durch verschiedene Veranstaltungsformate allen Teilnehmer:innen eine Plattform für fachlichen Input, einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch und die Möglichkeit des Networkings. Durch die angenehme und wertschätzende Tagungsatmosphäre konnten die Teilnehmenden wertvolle Kontakte knüpfen und Anstöße für die Möglichkeiten des eigenen Handelns mit auf den Weg nehmen.

Die Beiträge der Referent:innen sind als PDF-Download verfügbar unter:
<https://medien.his-he.de/veranstaltungsdokumentationen/detail/forum-gebauedemanagement-2022>.

Save the date: Forum Gebäudemanagement 2023:

09. – 10. März 2023 in Hannover in Präsenz sowie mit hybrider online-Übertragung. Geplantes Schwerpunktthema ist: Campuserwicklung und die Rolle des Gebäudemanagements.



Zur Person

Urte Ketelhön ist Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihr Schwerpunkt ist u. a. Sicherheit und Gesundheit.

E-Mail: ketelhoen@his-he.de

Kontinuierliche Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden durch Intracting

Viele Hochschulgebäude sind in einem schlechten energetischen Zustand und verursachen hohe CO₂-Emissionen (Biechele, 2015; Emmerich-Rose, 2016). Selbst sehr wirtschaftliche Energiesparmaßnahmen werden wegen fehlender personeller und finanzieller Ressourcen in den Hochschulbauabteilungen häufig nicht umgesetzt. Gleichzeitig definieren die Bundes- und Landesregierungen ambitionierte Klimaschutzziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen (Bundes-Klimaschutzgesetz, 2019; Landesregierung Hessen, 2009).

Zusammenfassung

Das Finanzierungsinstrument Intracting schafft beim hochschulinternen Energiemanagement positive finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen für die kontinuierliche Verbesserung der Energieeffizienz der Hochschulgebäude. So können die vorhandenen oft hochwirtschaftlichen Energieeinsparpotenziale aktiv erschlossen werden. Beim Intracting werden mit einer einmaligen Anschubfinanzierung erste Energiesparmaßnahmen umgesetzt. Die erzielten Energiekosteneinsparungen werden einer sogenannten Intracting-Kostenstelle gutgeschrieben und in neue Energieeffizienzmaßnahmen reinvestiert. So ergeben sich weitere Energiekosteneinsparungen, die wiederum gutgeschrieben und reinvestiert werden, usw. Dieser Intracting-Kreislauf führt bei richtiger Ausgestaltung zu einem exponentiellen Anstieg der verfügbaren Finanzmittel. In den ersten 15 Jahren können so Investitionen in Energieeffizienzmaßnahmen umgesetzt werden, die etwa dem 20-fachen der Anschubfinanzierung entsprechen. Dadurch können die CO₂-Emissionen der Gebäude substantiell gesenkt werden.

Dass Intracting in der Realität funktioniert, zeigt die Umsetzung an der Universität Kassel. Hier wird Intracting seit 2017 angewendet und es konnten bis Ende 2022 49 Energieeffizienzmaßnahmen mit einem Investitionsvolumen von 1,6 Mio. € umgesetzt werden. Im Jahr 2023 soll ein Forschungsprojekt aufgesetzt werden, mit dem die Umsetzung von Intracting in weiteren Hochschulen aber auch Kommunen oder Unternehmen unterstützt und das Erfahrungswissen vergrößert wird. Interessenten können die Autor:innen kontaktieren.

Intracting kann diesen Konflikt zwischen langfristigen Klimaschutzzielen und den kurzfristigen Zwängen bei der Mittelvergabe entschärfen. Es ermöglicht dem hochschulinternen Energiemanagement, kontinuierlich an der Effizienzsteigerung der Hochschulgebäude zu arbeiten und so vorhandene Energieeinsparpotenziale zu erschließen.

Unter welchen Voraussetzungen und Randbedingungen Intracting erfolgreich angewendet werden kann und welche CO₂-Einsparungen erzielt werden können, wurde in dem vom BMWK geförderten Forschungsprojekt „Intracting an Hochschulen – IntrHo (FKZ: 03ET1323A)“ untersucht (Knissel & Ehlert, 2021; Ehlert et al., 2022). Die Untersuchungen von IntrHo fokussieren auf Hochschulen, eine Übertragbarkeit auf Kommunen ist aber weitestgehend gegeben.

Das Intracting-Prinzip

Intracting basiert auf der Finanzierung von Energiesparmaßnahmen aus sich selbst heraus (siehe Abb. 1). Zur Umsetzung ist es erforderlich, einen eigenen Haushaltsposten – an Hochschulen z.B. eine „Intracting-Kostenstelle“ – einzurichten, der mit einer (einmaligen) Anschubfinanzierung ausgestattet wird. Mit diesen Finanzmitteln werden erste Energiesparmaßnahmen umgesetzt, die zu Energiekosteneinsparungen führen. Diese werden quantifiziert und der Intracting-Kostenstelle gutgeschrieben. Mit den gutgeschriebenen Finanzmitteln werden dann wieder neue Maßnahmen umgesetzt – usw. Bei richtiger Ausgestaltung, Einführung und Anwendung entsteht so ein sich selbst verstärkender Intracting-Kreislauf, bei dem das verfügbare Finanzvolumen mit der Zeit exponentiell ansteigt. Nach einer Anlaufphase stehen ausreichend Finanzmittel zur Verfügung, um unabhängig von der kurzfristigen Haushaltsmittelvergabe eine kontinuierliche energetische Modernisierung der Gebäude umsetzen zu können. Mittel- bis langfristig kann zudem Geld aus dem Intracting-Kreislauf

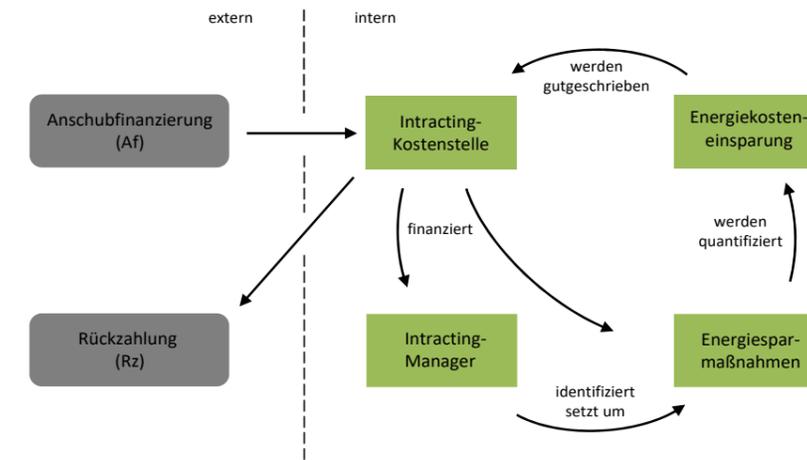


Abb. 1: Schema des Intracting-Prinzips

entnommen werden und so die Anschubfinanzierung – wenn gewünscht auch mit Gewinn – zurückgezahlt werden.

Mögliche Reduktion der CO₂-Emissionen durch Intracting

Welche Reduktion an CO₂-Emissionen durch Intracting erreicht werden kann, ist von den individuellen Randbedingungen und der Ausstattung abhängig. Prognosen hierzu können mit dem im Rahmen des Forschungsprojektes IntrHo entwickelten Intracting Szenariotools (IST) erstellt werden. IST ermöglicht einerseits die Optimierung des Intracting-Konzeptes in der Planung und andererseits ein Monitoring in der Anwendung.

Abbildung 2 zeigt beispielhaft ein mit IST berechnetes Szenario für die Intracting-Performance. Dargestellt werden die jährlichen Ein- und Auszahlungen der Intracting-Kostenstelle. Berechnungsgrundlage ist ein im Forschungsprojekt IntrHo erstellter Datensatz von 180

Energiesparmaßnahmen, der sich an der Situation der Universität Kassel orientiert. In der Berechnung wird davon ausgegangen, dass die Finanzmittel der Kostenstelle jedes Jahr weitgehend reinvestiert werden. Die berechneten jährlichen Energie- und CO₂-Einsparungen sind in Abbildung 3 dargestellt.

Die jährlichen Investitionen in Energieeffizienzmaßnahmen steigen nach einer Anlaufphase ab dem 6. Jahr kontinuierlich an (siehe Abb. 2). Im 15. Jahr ergibt sich durch die erzielten Energiekosteneinsparungen ein jährlicher Zufluss auf die Kostenstelle von 1,9 Mio. €/a, von dem abzüglich der Personalkosten ein Betrag von 1,6 Mio. € wieder neu investiert werden kann. In den ersten 15 Jahren werden insgesamt 13,9 Mio. € in Energieeffizienzmaßnahmen investiert und etwa 41.000 Tonnen CO₂-Emissionen vermieden.

Die vorgestellten Berechnungen gehen von sehr günstigen Randbedingungen aus. Diese können nicht in jedem Fall realisiert werden. Im „Handlungsleitfaden Intracting an Hochschulen“ (Knissel & Ehlert, 2021) und dem

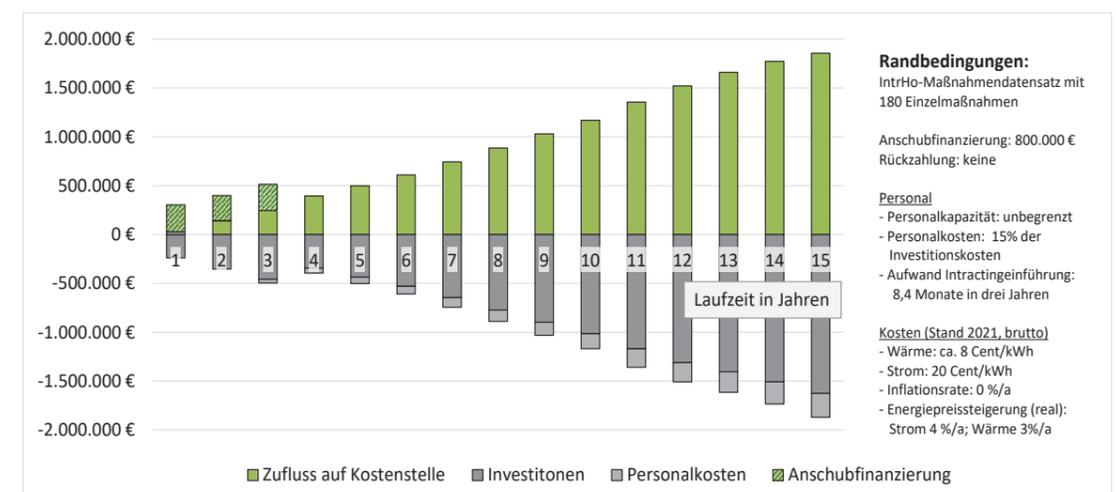


Abb. 2: Zeitverlauf der jährlichen Ein- und Auszahlungen auf die Intracting-Kostenstelle

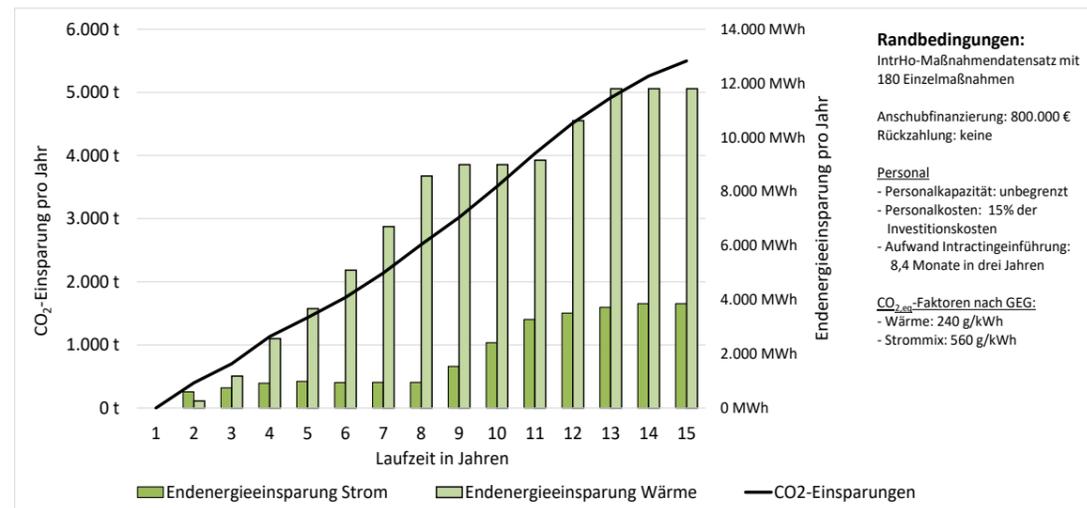


Abb. 3: Zeitverlauf der jährlichen Energie- und CO₂-Einsparung

Abschlussbericht (Ehlert et al., 2022) wird der Einfluss unterschiedlicher Parameter auf die Intracting-Performance diskutiert.

Erfahrungen aus der Umsetzung an der Universität Kassel

Gleichzeitig mit dem Forschungsprojekt IntrHo wurde Intracting an der Universität Kassel eingeführt. Im Jahr 2017 startete die konkrete Arbeit mit der Einstellung des ersten Intracting-Managers. Die Anschubfinanzierung wurde aus mehreren Töpfen gespeist und belief sich auf etwa 850 T€. Unter diesen Rahmenbedingungen wurden von 2017 bis Ende 2022 49 Energieeffizienzmaßnahmen im Rahmen von Intracting umgesetzt. Dies entspricht einem Investitionsvolumen von 1.600.000 €. Bis Ende des Jahrs 2022 sind die jährlichen Zuflüsse auf die Intracting-Kostenstelle durch die erzielten Energiekosteneinsparungen auf 650.000 € angewachsen, mit stark steigender Tendenz. Auf Grundlage des bisherigen Erfolges und der Prognosen mit Ist konnten die zunächst befristeten ersten zwei Intracting-Personalstellen mittlerweile entfristet werden.

Neben der Energieeffizienz der Gebäude wird auch der Ausbau der erneuerbaren Energien über Intracting vorangetrieben. Die Universität Kassel hat mit der cdw Stiftung gGmbH einen Partner für die Förderung des Ausbaus von Photovoltaik-Anlagen auf universitätseigenen Gebäudedächern gewonnen. Entsprechend dem Intracting-Gedanken werden die durch den eigengenutzten PV-Strom vermiedenen Stromkosten wieder reinvestiert: 70% fließen in die Installation neuer PV-Anlagen, 30% auf die Intracting-Kostenstelle für Energieeffizienzmaßnahmen.

Im Forschungsprojekt wurden im Rahmen einer Befragung mehrerer Hochschulen die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Intracting identifiziert. Diese können im Handlungsleitfaden und im Abschlussbericht nachgelesen werden. Insgesamt wird Intracting von der Universitätsleitung und von der Bauabteilung

sehr positiv bewertet. Durch Intracting konnten bereits viele wirtschaftliche Energieeffizienzmaßnahmen umgesetzt werden. Zusammen mit dem PV-Intracting leistet dies einen deutlichen Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie der Universität Kassel, in der auch der Betrieb der eigenen Gebäude ein wichtiger Aspekt ist (Universität Kassel, 2022).

Um die Anwendung in anderen Institutionen zu unterstützen und das Erfahrungswissen zu vergrößern, soll im Jahr 2023 ein neues Forschungsprojekt aufgesetzt werden. Neben Hochschulen sollen hier auch Kommunen und Unternehmen aus der freien Wirtschaft mit eingebunden werden, da auch hier Intracting einen wichtigen Beitrag leisten kann. Interessierte Institutionen können gerne Kontakt mit den Autor:innen aufnehmen.

Literatur

- Biechele, B. (2015). Energieeffizienz von Hochschulgebäuden: Analyse, Bewertung und Verbesserungsansätze. Kassel: kassel university press.
- Emmerich-Rose, P. (2016). Klimaschutz im Hochschulbau: Eine länderübergreifende Analyse von Konzepten, Akteuren und Perspektiven. 1. Auflage. Herzogenrath: Shaker Verlag.
- Bundes-Klimaschutzgesetz (2019 mit Änderungen 2021). Berlin.
- Landesregierung Hessen (2009). CO₂-neutrale Landesverwaltung bis zum Jahr 2030 Wiesbaden.
- Knissel, J. & Ehlert, M. (2021). Handlungsleitfaden Intracting an Hochschulen: kontinuierliche Steigerung der Energieeffizienz. DOI:10.17170/kobra-202109274813. Fachgebiet Technische Gebäudeausrüstung der Universität Kassel.
- Ehlert, M; Knissel, J.; Fox, S.; Hagedorn, S.; Werner, F.; Kallok, J.; von Loessl, V.; Wetzels, H.; Kienzlen, V.; Marti-

nez-Castro, J.; Stratmann, F.; Lovrekovic, H.; Krüger, N.; Radermacher, A. (2022). Intracting an Hochschulen: Endbericht zum Forschungsprojekt "Kontinuierliche Steigerung der Energieeffizienz an Hochschulen durch Implementierung des Intracting-Modells (03ET1323A)". Fachgebiet Technische Gebäudeausrüstung der Universität Kassel.

- Universität Kassel (2020). Dritter Bericht zur Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb: Berichtszeitraum 2017 bis 2019. Kassel: Universität Kassel, der Präsident.



Zur Person

Prof. Dr.-Ing. Jens Knissel ist Professor für Technische Gebäudeausrüstung im Fachbereich "Architektur, Stadtplanung und Landschaftsplanung" der Universität Kassel. Sein Schwerpunkt ist u.a. Intracting als Instrument zur Breitenumsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen.

E-Mail: knissel@uni-kassel.de



Zur Person

Stina Fox ist Mitarbeiterin im Fachgebiet Technische Gebäudeausrüstung der Universität Kassel.

E-Mail: fox@uni-kassel.de

Zustandsmatrix als Entscheidungsunterlage für Baumaßnahmen – Beispiel im Land Brandenburg

Der Gebäudebestand der Hochschulen weist in ganz Deutschland einen hohen Sanierungsbedarf auf. Es bedarf geeigneter Instrumente, um den Einsatz der Haushaltsmittel für den Abbau des Sanierungsstaus sachgerecht im Land hochschulübergreifend steuern zu können bzw. zu verteilen.

Zustandsmatrix – Entwicklung und Hintergrund

Ein Problem beim Abbau des Sanierungsstaus ergibt sich im Bereich Hochschulliegenschaften i. d. R. aus den getrennten Zuständigkeiten und die damit einhergehende Entscheidungskompetenz für Bau und Betrieb. Die Entscheidungen über kleine und große Baumaßnahmen sowie deren Finanzierung im Rahmen der baulichen Hochschulentwicklung liegen vielfach bei den übergeordneten Ressorts für Wissenschaft, Bau und Finanzen und nicht zuletzt bei den Landesparlamenten. Der Betrieb der Hochschulliegenschaften inkl. des Bauunterhalts (Instandsetzung, Reparatur von Bauteilen) liegt dagegen in der Verantwortung der Hochschulen. Das führt ggf. zu unklaren Zuständigkeiten und fehlenden inhaltlichen Vorgaben für die Dokumentation des Gebäudebestandes, die Aufschluss über den Zustand und den aktuellen Bedarf bezüglich Maßnahmen und Kosten geben könnten. Verantwortlich sind sowohl die Hochschulen als auch die Landesbaubetriebe. Klar geregelt ist es in den meisten Fällen nicht. Im schlimmsten Fall haben Entscheidungsträger somit keinen Gesamtüberblick über den Zustand von Gebäuden. In einer Untersuchung zum Berichtswesen im Bereich Hochschulinfrastruktur gegenüber den Wissenschaftsministerien kam HIS-HE zu dem Ergebnis, dass die Datenlage für eine zielgerichtete Steuerung der baulichen Hochschulentwicklungsplanung durch die Wissenschaftsministerien oft nicht ausreichend ist.¹ Da die Bedarfs- und Finanzierungsentscheidung auch im Sanierungsfall bei großen Baumaßnahmen jedoch i. d. R. auf Ebene der Ministerien fällt, benötigt diese eine übersichtliche Zustandsdarstellung der Hochschulliegenschaften des ganzen Landes nach einheitlichen Kriterien. Es wird also ein Steuerungsinstrument benötigt, das Prioritäten landesweit ermitteln kann und nicht nur je Hochschule, um eine reine Binnenoptimierung zu vermeiden: Ein von einer Hochschule prioritär zu sanierendes Gebäude ist

ggf. in einem besseren Zustand, als andere Gebäude anderer Hochschulen, die aber evtl. aufgrund eines höheren Sanierungsbedarfs der ersten Hochschule nicht als prioritär eingestuft wurden.

Aber auch innerhalb der Hochschule ist eine übersichtliche Darstellung über den Gebäudezustand erforderlich, da die Hochschulleitungen zum einen für die Anmeldung von Baubedarfen beim Ministerium zuständig sind und zum anderen die Organisationsverantwortung für die Verkehrsicherung im zivil- und strafrechtlichen Sinne tragen.

Vor diesem Hintergrund hat HIS-HE zusammen mit mehreren Hochschulen auf Basis eines Entwurfs der Universität des Saarlandes, im Jahr 2018 ein Excel-Tool entwickelt, mit dem die Hochschulen, unabhängig von den tatsächlichen Zuständigkeiten im Gebäudebereich, in die Lage versetzt werden sollen, mit wenig Aufwand und ihrem eigenen Personal den Zustand der Gebäude und deren Gefahrenpotential zu erfassen und übersichtlich darzustellen. Daraus können sowohl landesbezogene als auch hochschulbezogene Prioritäten abgeleitet werden. Der Umfang von Kostenermittlungen kann damit nachfolgend auf die priorisierten Gebäude und somit den aktuellen Bedarf reduziert werden. Die vergleichsweise aufwendigen Kostenermittlungen (zeitlich und finanziell) im Rahmen einer Bestandsanalyse für den gesamten Liegenschaftsbestand der Hochschulen können damit ersetzt werden und stattdessen sukzessive anhand der Prioritätensetzung erfolgen. Man entgeht damit auch der Gefahr, dass eine (kostspielige und zeitaufwendige) vollständige Kostenermittlung schnell überholt ist, da nicht alle dort ermittelten Maßnahmen zeitnah umgesetzt werden können. Mittels der Prioritätensetzung aus der Zustandsmatrix kann die Beantwortung der Hochschulen von Baumaßnahmen bzw. deren Finanzierung im Zusammenhang mit weiteren Aspekten der Hochschulentwicklung gesteuert werden. Zuvor sollten die

ausgewählten Gebäude in einen umfassenden Kontext betrachtet werden – Tauglichkeit (der Flächenaufteilung) für die derzeitige und künftige Nutzung, Prüfung des energetischen Standards, Ermittlung von Flächenbedarfen sowie Prüfung des Zustands der sonstigen Bausubstanz des jeweiligen Gebäudes, die nicht Bestandteil des Tools sind. Darüber hinaus kann das Tool selbstverständlich auch von Landesbaubetrieben verwendet werden.

Ein Großteil der Hochschulen hat das Excel-Tool bereits bei HIS-HE angefragt und zur eigenen Nutzung kostenlos erhalten.

Praktischer Einsatz der Zustandsmatrix am Beispiel des Landes Brandenburg

Im Jahr 2019 wurde HIS-HE mit der Begleitung der Anwendung der Zustandsmatrix durch alle brandenburgischen Hochschulen vom Brandenburger Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur beauftragt. Damit liegen dem Ministerium für alle Gebäude und auch Außenanlagen übersichtliche Angaben in einheitlichem Format zum Zustand der Gebäude in Form von Steckbriefen vor. Diese enthalten neben den Grunddaten wie Fläche, Nutzer und Baujahr auch Aussagen und Noten (1=sehr gut, 6=sofortiger Handlungsbedarf, ggf. Schließung) zu allen sicherheits- und genehmigungsrelevanten Bauteilen, die nach einheitlichen Kriterien bewertet wurden:

- Einhaltung Baurecht
- Baulicher und technischer Brandschutz
- Elektrische Betriebstechnik

- Lüftungstechnik
- Labortechnik
- Heizungs- und Klimatechnik
- Wasser- und Abwassersysteme
- Tragkonstruktion
- Außenhülle (Dichtungsebenen)
- Schadstoff-Freiheit

Darüber hinaus sind ergänzende bauliche und nutzerseitige Besonderheiten in den Steckbriefen festgehalten. Aus den einzelnen Noten wurde für jedes Gebäude bzw. bauliche Anlage eine Durchschnittsnote ermittelt, die je nach Note und in Abhängigkeit vom technischen Installierungsgrad ein Feld im Steckbrief farblich markiert (z. B. 1=grün, 3=gelb, 6=rot). Um neben der Kennzeichnung im Steckbrief eine Gesamtübersicht über die ganze Hochschulliegenschaft zu erhalten, werden die Gebäude in einem Diagramm entsprechend der ermittelten Farbkennung des Gebäudezustands zugeordnet.

Vorgabe des Wissenschaftsministeriums an die Hochschulen, insbesondere bei Bauanmeldungen, ist es nun, jährlich den aktuellen Stand des Zustands der Gebäude in Form der Steckbriefe und der Gesamtübersicht vorzulegen. Das Excel-Tool ist so angelegt, dass die Aktualisierung der Steckbriefe nach einer baulichen Maßnahme mit sehr geringem Aufwand erfolgt.

Um dennoch eine Abschätzung des Reinvestitionsbedarfs zum Bestandserhalt bis zum Jahr 2025 für die Haushaltsplanung vornehmen zu können, hat HIS-HE in einem parallel laufenden Projekt den Bedarf anhand der Flächen,

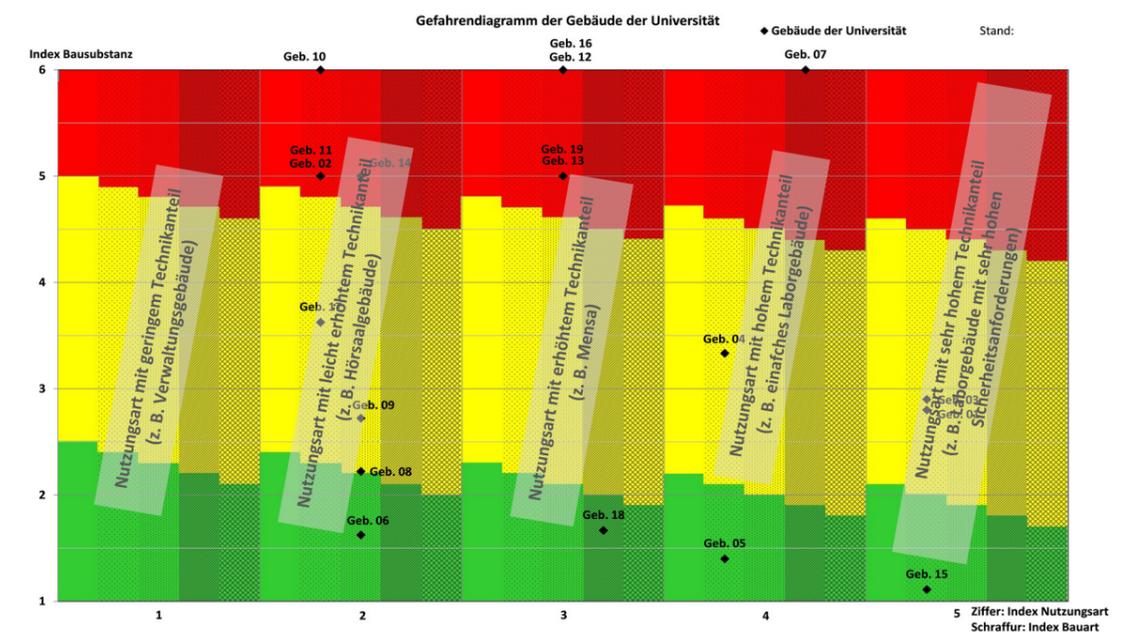


Abb. 1: Gefahrenmatrix der Gebäude der Hochschule

¹ Stibbe, J. & Schmidt, M. (2021): Berichtswesen der Länder im Bereich Hochschulinfrastruktur. In: Forum Hochschulentwicklung 1|2021. Online unter: https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/FHE_2021-01_Berichtswesen_WEB.pdf.

angenommenen Nutzungsdauern und den daraus resultierenden Abschreibungen sowie mit Hilfe der Orientierungswerte der Bauministerkonferenz ermittelt.² Darüber hinaus wurden auch die Defizite bezüglich der Finanzierung der Bestandsgebäude der vergangenen Jahre ermittelt und im Rahmen der Bedarfsrechnung ergänzt. Dabei wurde der Reinvestitionsbedarf für diesen Zeitraum den tatsächlichen Ausgaben des Landes gegenübergestellt. Der tatsächliche Bedarf zur Veranschlagung je Haushaltsjahr ergibt sich dann aus den von der Ministeriumsebene genehmigten Bauanmeldungen der Hochschulen mit den geforderten konkreten Kostenermittlungen, die im Rahmen der Priorisierung ausgewählt werden.

Derzeit ist HIS-HE jedoch keine Anwendung dieses Excel-Tools oder ähnlicher niedrigschwelliger Angebote zur Steuerung und Priorisierung von Maßnahmen in weiteren Bundesländern bekannt. Das Land Berlin verfügt zwar ebenfalls über eine Zustandsbeschreibung

aller Hochschulliegenschaften des Landes. Diese ist einerseits sehr detailliert, daher sehr umfangreich, und enthält bereits Kostenschätzungen für jedes Gebäude. Die Unterlagen sind andererseits nur mit größerem Aufwand an den aktuellen Stand anpassbar, was bedeutet, dass die Unterlagen sehr statischen Charakter haben. Diese Unterlage wird aktuell von HIS-HE im Auftrag der Wissenschaftsbehörde des Landes Berlin neben den spezifischen Hochschulstandortentwicklungsplanungen (HSEP) zur Ableitung von Priorisierungen verwendet.

Die Erfahrungen des brandenburgischen Wissenschaftsministeriums sowie der brandenburgischen Hochschulen mit der Zustandsmatrix wird HIS-HE weiter unter dem Gesichtspunkt der Übertragbarkeit auf andere Bundesländer im Blick behalten.

HIS-HE steht für die Unterstützung auch der anderen Bundesländer und Hochschulen jederzeit bereit. Anfragen zur Unterstützung und zum Excel-Tool gerne per Mail an die Autorin.



Zur Person

Jana Stibbe ist Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. Ihre Schwerpunkte sind u.a. Sanierungstau im Hochschulbau und Bauprozesse.

E-Mail: stibbe@his-he.de

² Beschreibung der Modellrechnung zum Reinvestitionsbedarf siehe: Stibbe, J. & Stratmann, F. (2014): Bau- und Instandsetzungsbedarf in den Universitäten. In: Forum Hochschule 5|2014. Online unter: https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/fh-201405.pdf.

Und sonst...?

Rückblick - Ausblick

zuletzt erschiene Publikationen - kommende Veranstaltungen

- Schmidt, M. & Müller, J. (2022). Die Anwendung von EMAS an Hochschulen – eine fallstudienorientierte Analyse. Hannover: HIS-HE: Forum 3/2022.
- Tegtmeyer, R. (2022). Alles bleibt anders. Lernwelt Hochschule 2030. In: Stang, R. & Becker, A. (Hrsg.): Lernwelt Hochschule 2030. Konzepte und Strategien für eine zukünftige Entwicklung. Berlin/ Boston: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110729221>.
- Binnewies, K., Ketelhön, U., Müller, J., Nußbaum, P., Person, R.-D. & Wöhning, C. (2022). Hannover: HIS-HE: Mitteilungsblatt 03/2022.
- Lörz, M., Book, A. & Seyfeli-Özhizalan, F. (2022). Expansion oder Stagnation im Hochschulbereich? Die Entwicklung der Studienanfänger:innenzahlen zwischen 2011-2020. Hannover: HIS-HE: Medium.
- Forum Bedrohungsmanagement 2022, 22. bis 23.11.2022 in Hannover
- Forum Arbeitsschutz 2022, 05. bis 06.12.2022 in Hannover
- Forum Gebäudemanagement 2023, 09. bis 10.03.2023 in Hannover

Vorstellung: Sabrina Kriewald

Zur Person

Sabrina Kriewald leitet im Ministerium der Finanzen und für Wissenschaft das Referat Strategische Grundsatz- und Infrastrukturfragen, Forschung an Hochschulen, Studentische Angelegenheiten. Seit Juni 2022 ist sie stellvertretendes Vorstandsmitglied von HIS-HE. Sabrina Kriewald ist damit Dr. Anja Franke-Schwenk nachgefolgt, nachdem diese aus dem schleswig-holsteinischen Wissenschaftsministerium als Kanzlerin an die FH Kiel gewechselt ist.

„Die Leistungsangebote von HIS-HE sind für uns, in den Länderministerien, in vielen Bereichen unverzichtbar und konkurrenzlos. Sie sind Basis für wissenschaftspolitische Analysen, Evaluationen, Entscheidungen. Gerade auch in der aktuellen schwierigen Phase. Ich hoffe, dass es uns gelingen wird, die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Getreu nach den Worten von John F. Kennedy: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

