

# Magazin für Hochschulentwicklung

2|2019

## Bildungsverständnis im europäischen Vergleich



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Im Hochschulforum Digitalisierung wurde die Frage aufgeworfen, ob sich Digitalisierung im internationalen Kontext unterscheidet. Wir sind dabei auf die unterschiedlichen Hochschulsysteme gestoßen, die (z. T.) aus einem differenten Bildungsverständnis resultieren.

Was bedeuten Kompetenzorientierung und Digitalisierung für die räumlichen Rahmenbedingungen an Hochschulen? Die Gestaltung von Lernräumen und Lernarchitekturen spielt dabei eine wichtige Rolle.

Über die Konsequenzen der auf Länder und Hochschulen verteilten Verantwortlichkeiten für den Hochschulbau berichtet ein vielleicht etwas provokantes Interview.

Ein weiteres aktuelles Thema ist der Umgang mit Bedrohungen und Notfällen, die auch in Hochschulen zunehmend systematisch angegangen werden.

Kontrovers wurde in Hochschulen die Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz an ProfessorInnen diskutiert. In Fachgesprächen konnte eine maßgebliche Annäherung erzielt werden.

Und wir stellen Ihnen unsere neue Leiterin des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement vor.

Viel Freude beim Lesen wünscht

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

## Inhalt

Hochschulbildung für das digitale Zeitalter: Europäische Hintergründe und Resonanzräume	3
Lernräume im digitalen Zeitalter	6
Aus der Zeit gefallen	8
Hochschulen: managen – entwickeln – steuern	10
Bedrohung und Notfall. Eine Managementaufgabe auch für Hochschulen	12
Verantwortung im Arbeitsschutz übernehmen – Pflichten auf Führungskräfte übertragen	14
Rückblick   Ausblick	16

## Impressum

### Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 2|2019

#### Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.  
Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)  
Telefon 0511-169929-0  
Telefax 0511-169929-64

#### Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier

#### Vorstand:

MinDirg'in Irene Bauerfeind-Roßmann

#### Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:  
DE297391080

#### Redaktion:

Katharina Seng  
(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](http://www.his-he.de) als PDF-Download verfügbar.

#### Auflage:

1.100 Exemplare

#### Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

#### Druck:

unidruck GmbH & Co. KG, Hannover  
Hannover, Dezember 2019

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

#### Fotonachweis:

Titelseite: pixel2013 by Pixabay

Seite 2: Martin Adams on Unsplash

Seite 5 unten rechts: Andrea Boedeker

Seite 7: Anne Prill | Hochschulforum Digitalisierung

Seite 9: Privat

Petra Nölle, DZHW GmbH



# Hochschulbildung für das digitale Zeitalter: Europäische Hintergründe und Resonanzräume

Digitalisierung ist ein Treiber für die in der Hochschullandschaft angestoßenen Veränderungen. Die Digitalisierung findet dabei immer in einem bestimmten historischen Kontext statt und trifft auf ein bestimmtes Verständnis von Hochschulbildung. Eine für eine Ad hoc-Arbeitsgruppe des Hochschulforums Digitalisierung erarbeitete HIS-HE-Studie beleuchtet das Bildungsverständnis der Europäischen Kommission und ausgewählter europäischer Länder.

Die Digitalisierung verändert viele Lebensbereiche in ganz grundsätzlicher und umfassender Weise, auch wissenschaftliches Arbeiten und Lernen bleiben hiervon nicht ausgenommen. Es entstehen stetig neue Anwendungs- und Wissensgebiete; zugleich verändern Informations- und Kommunikationstechnische Neuerungen Inhalte und Methoden des akademischen Lehrens und Lernens. Obgleich weitgehende Einigkeit im Hinblick auf die Relevanz des „digitalen Wandels“ herrscht, bestehen verschiedene Auffassungen darüber, welche Implikationen dies konkret für die Gestaltung hochschulischer Lehre und ganz allgemein für das Verständnis von Hochschulbildung hat. Bei der Erörterung der Frage, was „digitalisierte Bildung“ oder „Bildung für das digitale Zeitalter“ ist, stehen sich im deutschen Bildungsdiskurs unterschiedliche Positionen gegenüber:

- Ein Verständnis von „digitalisierter Bildung“ kann und muss sich auf das klassische deutsche Bildungsverständnis in Humboldtscher Tradition berufen.
- Bildung ist letztlich vor allem als der Erwerb von Informationskompetenz zu verstehen. Digitalisierte Bildung lässt sich daher prinzipiell ohne Bezug auf das klassische Bildungsverständnis beschreiben.
- Bildung ist ebenso wie andere Lebensbereiche der Gesellschaft erheblich von Digitalisierungsprozessen durchdrungen, und Bildungseinrichtungen adaptieren diese nach und nach auch in didaktischer Hinsicht.

Damit stellt sich die Frage, auf welchen Resonanzboden im europäischen Hochschulraum diese Debatte fällt. Was sind Ausgangslagen und Diskursrichtungen für eine Hochschulbildung im digitalen Zeitalter?

Das Verständnis von Hochschulbildung der einzelnen Mitgliedsländer der europäischen Union drückt sich implizit in der Architektur des Hochschulsystems aus. Die Gestalt eines Hochschulsystems, mit den verschiedenen Parametern und Eigenschaften, über die es beschrieben werden kann,

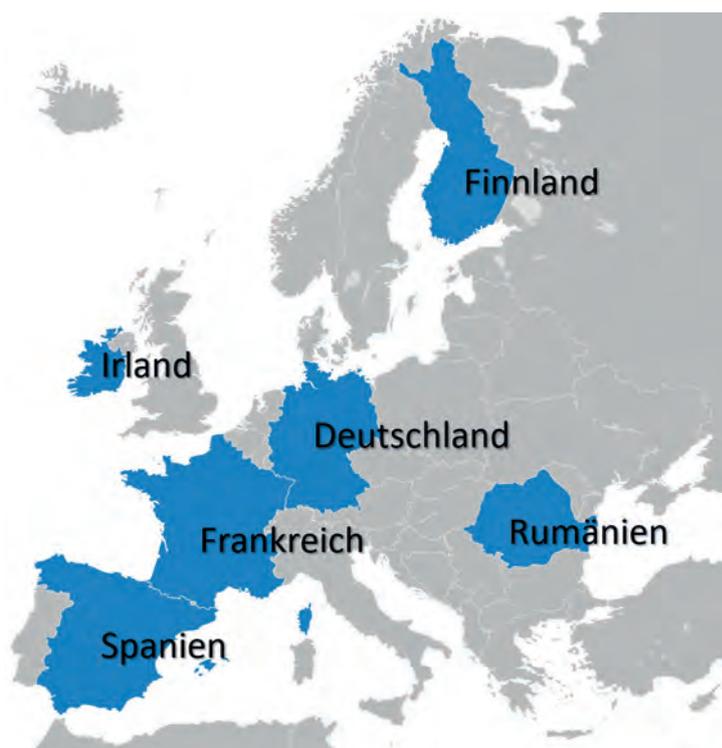
kann im Prinzip als beobachtbare Ausformung der dahinterstehenden Bildungsidee interpretiert werden. Dabei zeigen sich gerade in dieser Architektur auch Widersprüche und Reibungspunkte innerhalb eines Hochschulsystems. Folgende Parameter erscheinen als besonders relevant:

- *Autonomie/Steuerung*: Eine in der Literatur häufig anzutreffende Typologisierung ist die nach der Steuerung von Hochschulen, etwa das „Clark Model“, das die Hochschulsysteme in einem Dreieck aus Staat, Markt und akademischer Oligarchie verortet (Clark 1997). Dahinter verbergen sich auch korrespondierende Bildungsziele, die sich in einem Spannungsfeld von Employability, Citizenship und Wissenschaft bewegen.
- *Zugang*: Hochschulbildung ist Mittel der gesellschaftlichen Teilhabe und dabei zugleich der Elitenbildung. Damit wird Hochschulbildung Instrument gesellschaftspolitischer Steuerungsabsichten.
- *Internationalisierung*: Internationale, offene Hochschulsysteme haben ein eher transformatives Verständnis von Bildung, bei dem über den Lernprozess, und hier insbesondere über die Erfahrung des Austausches, ein Wandel in den Bedeutungsperspektiven angestoßen wird (Singer-Brodowski 2005).
- *Curriculum*: Hier ist die Frage zentral, woran die inhaltliche Orientierung erfolgt. Ist es eine Orientierung an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes, so gibt es bspw. Praktika und andere Angebote zum Erwerb von Praxiserfahrung, die in das Curriculum integriert sind.
- *Anteil von Forschung*: Ist Forschung integraler Bestandteil des Hochschulsystems oder findet diese vornehmlich extern statt? Wenn Forschung auch Bestandteil von Lehre ist, wird implizit auch Nicht-Wissen Bestandteil von Bildung.

Die maßgebliche Frage nach dem Hochschulzugang stellt sich für eine digitalisierte Welt insbesondere im Hinblick auf die veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes. Die

Digitalisierung wird das Bildungsverständnis dahingehend verändern, dass Hochschulbildung ein universeller Faktor ist, der gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Weil mit der Digitalisierung ein permanenter Wandel verbunden ist, der dafür sorgt, dass Erwerbsbiografien mit häufigeren Wechsels, Brüchen und Neuanfängen verbunden sind, muss auch ein Wiedereinstieg und eine Neuorientierung für ältere Arbeitnehmende im Rahmen der Hochschulbildung ermöglicht werden. Vermittelt werden muss der Umgang mit Wandel und die Bereitschaft, Wandel zu akzeptieren und mitzugestalten. Forschung ist ein zentraler Anker. Hochschulsysteme, die Forschung und Lehre zusammendenken und die Lernenden in den Forschungsprozess einbeziehen, verfügen über eine gute Basis. Die Komplexität der durch die Digitalisierung ausgelösten Entwicklungen kann nur durch eine offene, internationale Ausrichtung erfolgen, die Bildung dann in regionale Zusammenhänge setzt.

Schaut man sich die Ausformung der Hochschulsysteme in verschiedenen Ländern an, so wird deutlich, dass ganz unterschiedliche historische Ausgangslagen für digitalisierte Bildung bestehen. Exemplarisch wird dies anhand von sechs Ländern aufgezeigt, die stellvertretend unterschiedliche Entwicklungsphasen der europäischen Integration bzw. der Europäischen Union repräsentieren (s. Abb.). Es zeigt sich, dass jedes Land Schwerpunktsetzungen aufweist, auch wenn es



derzeit einen politisch koordinierten Trend zur Vereinheitlichung gibt.

- **Frankreich** geht den europäischen Sonderweg der „Grandes Écoles“ weiter, sodass vom Bologna-Prozess lediglich die Universitäten betroffen sind. Forschung findet fast ausschließlich an externen Einrichtungen statt, sodass Hochschulen in erster Linie Lehreinrichtungen sind.
- **Deutschland** bietet mit seinem universitären System neben Frankreich historisch gesehen die zweite Blaupause für die Entwicklung der Hochschulsysteme anderer Länder, unterliegt aber seit Mitte der 1990er Jahre einem starken Wandel. Durch die Stärke des dualen Ausbildungssystems hat traditionell die Ausbildung an Hochschulen im Gegensatz zu Frankreich nie stark im Vordergrund gestanden. Stattdessen ist traditionell eine starke Verbindung zwischen Forschung und Lehre gegeben, die Anwendungsorientierung wird über den Fachhochschul-Sektor eingefangen.
- **Irland** fokussiert in seiner Ausrichtung des Hochschulwesens stark auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes, was sich insbesondere bei der Förderung der MINT-Fächer zeigt.
- **Spanien** fehlt diese Arbeitsmarktorientierung; letztere hält durch die Bologna-Reform Einzug, hat dabei aber oftmals eher den Charakter einer Formalität. Dadurch, dass viel Kontrolle bei den Fakultäten verbleibt, zeichnet sich das spanische Hochschulsystem durch eine starke Autonomie auf dezentraler Ebene aus.
- **Finnland** ist ein Land, in dem Hochschulen und Hochschulabschlüsse besonders große gesellschaftliche Anerkennung erfahren. Die Hochschulen waren integraler Bestandteil der Identitätsbildung der finnischen Nation und dienen gegenwärtig der regionalen Strukturentwicklung. Neben Forschung und Lehre wird die Weiterbildung als eine gleichrangige Aufgabe finnischer Hochschulen angesehen.
- **Rumänien** hat ein an Frankreich orientiertes Hochschulsystem, das nach dem Fall des kommunistischen Regimes einen Wildwuchs erlebte und dessen Lücken in der Gesetzgebung ausgenutzt wurden, um schließlich von einem Marshallplan gegen fehlende Standards, Korruption und Unterfinanzierung zu profitieren. Rumänien bemüht sich sehr konsequent um eine Umsetzung der Bologna-Reformen.

Auf europäischer Ebene kann anhand einer Auswertung von Mitteilungen und Berichten der EU-Kommission zur Hochschulpolitik festgestellt werden, dass zu charakteristischen Topoi der Kommission die Sonderstellung der Universitäten im Hinblick auf die „Wissengesellschaft“ und das Vermitteln von Kompetenzen für wissensintensive Arbeitsplätze, doch

auch die Diagnose einer zu schwach entwickelten Wettbewerbsfähigkeit vieler europäischer Universitäten gehört. Den Hochschulen wird die Entwicklung eines am Bedarf des Arbeitsmarkts ausgerichteten Studienangebots, eine höhere Innovationskapazität und ein effizienteres Bildungsangebot (etwa im Sinne einer raschen Erneuerung arbeitsmarktrelevanter Studieninhalte) empfohlen. Trotz eines Spektrums an unterschiedlichen Funktionsbestimmungen wird Hochschulbildung vornehmlich ökonomischen Erfordernissen unterworfen, vorrangig in der Intention, den Arbeitsmarkt mit geeigneten Arbeitskräften, ForscherInnen und InnovatorInnen auszustatten.

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Uneinigkeit innerhalb des Staatenverbunds, multipler Krisenerscheinungen und einer gewachsenen EU-Skepsis in der Bevölkerung von EU-Mitgliedstaaten rücken – bislang eher nachrangig behandelte – Faktoren, wie die Wertebildung, politische Bildung und die Stärkung eines gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins langsam in den Vordergrund. Im Hinblick auf die Digitalisierung hebt die Kommission einerseits die Bedeutung einer Stärkung und lebenslangen

Weiterentwicklung von Digitalkompetenzen – die sich nicht im Begriff einer digitalen Medienkompetenz erschöpfen – hervor. Andererseits sollen Lehr- und Lernangebote durch digitale Medien personalisiert und interaktiver gestaltet werden, Studienerfolg durch Learning Analytics und Lernprognostik unterstützt und Teilhabe ermöglicht werden.

Die vollständige Studie ist hier herunterzuladen [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr49\\_Studie\\_Bildungsverstaendnis\\_im\\_europaweiten\\_Vergleich\\_web.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr49_Studie_Bildungsverstaendnis_im_europaweiten_Vergleich_web.pdf)

### Literatur

Clark, Burton R. (1997). *The Entrepreneurial University. Demand and Response*. Lawrenceville, NJ: Princeton University Press.

Singer-Brodowski, Mandy (2016): Transformative Bildung durch transformatives Lernen. Zur Notwendigkeit der erziehungswissenschaftlichen Fundierung einer neuen Idee. In: ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 39 (2016) 1, S. 13-17.

#### Zur Person

**Dr. Maren Lübcke** und **Dr. Klaus Wannemacher** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

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

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



# Lernräume im digitalen Zeitalter

6

Im Zuge der digitalen Transformation sehen sich auch die Hochschulen vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Sie sollen beispielsweise zum einen Bildungsangebote für eine sich stetig verändernde Arbeits- und Lebenswelt zur Verfügung stellen, zum anderen aber auch selbst zukunftsfähige Bildungsstandards und Kompetenzziele vorgeben. Die Vorbereitung Studierender auf die Berufswelt von morgen und auch auf Berufsbilder, die heute möglicherweise noch gar nicht existieren, weist der kompetenzorientierten Lehre in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Aber sollten sich in dem Maße, in dem die Kompetenzorientierung und die Möglichkeiten der Digitalisierung die Lehre beeinflussen, nicht auch die räumlichen Rahmenbedingungen an den Hochschulen verändern?

## „Wie sieht zukunftsfähige Lernraumgestaltung im digitalen Zeitalter aus?“

Mit dieser Frage setzte sich die interdisziplinär besetzte *Ad-hoc Arbeitsgruppe Lernarchitekturen des Hochschulforum Digitalisierung* für den Zeitraum eines Jahres intensiv auseinander.

Über welche überfachlichen Kompetenzen sollten Studierende beim Verlassen einer Hochschule verfügen und wie und unter welchen Rahmenbedingungen könnten ihnen diese Zukunftskompetenzen (so genannte Future Skills bzw. 21st Century Skills) vermittelt werden? Welche räumlichen Strukturen benötigt man dafür? Diese Fragen, aber auch die sich verändernde Rolle der Hochschulen als Anbieter von Formaten des lebenslangen Lernens und deren Third Mission, sowie die sich im Rahmen der Digitalisierung ergebenden neuen Lehr- und Lernmöglichkeiten standen im Fokus der Arbeitsgruppe Lernarchitekturen.

In einem diskursiven Prozess näherte man sich im Zuge vierer Präsenz- und mehrerer Online-Treffen der Thematik und betrachtete diese aus jeweils individueller fachlicher Perspektive. Deutlich wurde hierbei, dass eben dieser multiperspektivische Ansatz sich als sehr sinnvoll und hilfreich erwies und auch in der späteren Anwendung und Umsetzung der in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Ergebnisse eine große Rolle spielen wird. Die Arbeitsergebnisse dieser Treffen wurden in drei Themenblöcken festgehalten, die jeweils mit 5 Thesen näher erläutert werden:

## Gestaltung von Lernarchitekturen – eine organisationale Perspektive

Der Themenblock I behandelt die Frage der Strategie, der Lehr- und Lernphilosophie und der Infrastruktur.

Er plädiert für einen multiperspektivischen Zugang zum Thema Lernarchitekturen, der strategische, strukturelle, kulturelle und individuelle Aspekte berücksichtigt. Hierbei spielt ein neuer Blick auf die Bedeutung der Gestaltung von Lernräumen als strategischer Kernbereich im Einklang mit einer festgelegten Lehr- und Lernphilosophie eine große Rolle.

Ebenso ist eine angemessene digitale Infrastruktur erforderlich, da sie erheblich zur wirksamen Umsetzung der Lehr- und Lernphilosophie beiträgt. In Bezug auf die Lehrenden sollte die Akzeptanz neuer Technologien gefördert und es sollte in der Organisation selbst eine Kultur verankert werden, die „die sozialen Praktiken, individuellen Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen des Einzelnen im Umgang mit den neuen Technologien“<sup>1</sup> prägt. Letztlich muss sich die gesamte Hochschule zu einem atmenden System entwickeln, um den sich stetig wandelnden und weiterentwickelnden gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

## Zukunftsorientiertes Lehren und Lernen

Themenblock II setzt sich mit der Frage auseinander, welche Kompetenzen bei Lehrenden und Lernenden gefördert, welche Rollenbilder etabliert werden müssen und welche Rolle der Raum in diesem Zusammenhang spielt.

So wird dafür plädiert, neben der Vermittlung von fachorientiertem Wissen und Kompetenzen auch die Vermittlung der „21st Century Skills“, also der Zukunftskompetenzen, die die Studierenden im späteren Berufsleben benötigen, stärker in den Fokus zu rücken. Dazu bedarf es eines erweiterten Verständnisses von Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten, Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, dieses erweiterte Wissen auch zu dokumentieren und zu vermitteln. Neben der Bereitstellung von adäquaten physischen und virtuellen Lehrräumen benötigen Studierende wie Lehrende auch eine entsprechende „Raumkompetenz“, um die Möglichkeiten dieser Räume verstehen und nutzen zu können. Auch die Rollenbilder müssen sich in diesem Zusammenhang wandeln: hin zu mehr Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten für die Studierenden und zu einer stärkeren Funktion als Lernbegleitende für die Lehrenden.

<sup>1</sup> Günther, D., Kirschbaum, M., Kruse, R., Ladwig, T., Prill, A., Stang, R., Wertz, I. (2019). Zukunftsfähige Lernraumgestaltung im digitalen Zeitalter. Thesen und Empfehlungen der Ad-hoc Arbeitsgruppe Lernarchitekturen des Hochschulforum Digitalisierung. Arbeitspapier Nr. 44. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung, S. 25.

## Dimensionen zukunftsfähiger Lernraumgestaltung

Themenblock III stellt den Menschen in den Mittelpunkt und geht der Frage nach, wie virtuelle und physische Lernräume zusammengeführt werden können.

Das Angebot an Lernräumen sollte die individuellen Nutzerbedürfnisse abbilden und zugleich die institutionelle Lehr- und Lernphilosophie widerspiegeln. Möglichst viele gleichstrukturierte „nutzungsoffene“ Räume anzubieten, kann hier keine Lösung sein. Allerdings beschränken zu viele konkret nutzungsbestimmte Räume die Vielfalt an Handlungsoptionen. Die Lösung könnte in einem breiten Lernraumportfolio liegen, das die Heterogenität der Studierenden, der Studieninhalte und auch der verschiedenen Hochschulen abbildet und verdeutlicht. Auch die Integration digitaler Medien und die Anreicherung und Erweiterung der physischen Lernräume durch virtuelle Inhalte ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.

## Fazit

Deutlich wird, dass es bei der zukünftigen Gestaltung von Lehr- und Lernräumen nicht darum gehen kann, vorhandene Flächen mit möglichst viel moderner Technik auszustatten, sondern dass es eines strategischen Gesamtkonzepts bedarf, das die Anforderungen von Didaktik und Organisation auf räumlicher Ebene zusammenführt. Hierbei steht stets der Mensch im Mittelpunkt und nicht die Technik. Entsprechend müssen an einer Umsetzung der oben dargestellten Handlungsoptionen viele verschiedene Akteure beteiligt werden. So sind Hochschulleitungen, Didaktikbeauftragte, IT- und Infrastruktur-Verantwortliche ebenso zu involvieren wie Lehrende und Studierende, denn nur gemeinsam kann zukunftsfähige Lernraumgestaltung im digitalen Zeitalter gelingen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
<https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/dossiers/lernraume>

Ad-hoc AG Lernarchitekturen des Hochschulforum Digitalisierung (v.l.n.r.):

Inka Wertz (HIS-HE), Anne Prill (Hochschulforum Digitalisierung), Prof. Richard Stang (Hochschule der Medien Stuttgart), Prof. Rolf Kruse (Fachhochschule Erfurt), Prof. Marc Kirschbaum (SRH Hochschule Heidelberg), Dr. Dorit Günther (TU Kaiserslautern), nicht auf dem Foto: Dr. Tina Ladwig (TU Hamburg).

### Zur Person:

**Inka Wertz** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung im HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

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



# Aus der Zeit gefallen

8

Über die Konsequenzen der auf Länder und Hochschulen verteilten Verantwortlichkeiten für den Hochschulbau diskutierte der bekannte Journalist, Blogger und Moderator Jan-Martin Wiarda ([www.jmwiarda.de](http://www.jmwiarda.de)) mit HIS-HE Mitarbeiter Marcelo Ruiz<sup>1</sup>. Ruiz hatte die Eigentumsübertragung der Hochschulimmobilien in den Niederlanden analysiert und mit den deutschen Rahmenbedingungen verglichen, um daraus Anregungen für die deutsche Hochschullandschaft zu gewinnen (nachzulesen in den Beiträgen zur Hochschulforschung 1/2019<sup>2</sup>).

**Herr Ruiz, wenn es um die Höhe des aufgelaufenen Sanierungsstaus geht, überbieten die Hochschulen einander mit Superlativen. Deutschlandweit sollen 35 Milliarden Euro nötig sein, um Hörsäle, Bibliotheken, Verwaltungsgebäude und Labore auf Vordermann zu bringen. Doch Sie sagen: Das Geld ist gar nicht das größte Problem?**

Na ja, man muss schon konstatieren, dass sämtliche Landesregierungen über Jahrzehnte hinweg viel zu wenig in die öffentlichen Gebäude investiert haben. Wenn man sich die vielen maroden Schulen und Hochschulen ansieht, werden die Folgen dieses wortwörtlichen Kaputtsparens offensichtlich. Doch in den letzten Jahren beobachte ich ein Umdenken, einige Länder haben milliardenschwere Programme für den Hochschulbau aufgelegt, das ist durchaus bemerkenswert. Doch Geld allein wird es eben nicht richten.

**Wieso?**

In vielen Bereichen haben die Hochschulen sich professionalisiert, in der Administration digitaler Lehrangebote genauso wie in ihrem Forschungsmanagement. Aber es gibt einen Bereich, der aus der Zeit gefallen zu sein scheint: die Verwaltung des Hochschulbaus. Da wird immer noch mit einem geradezu aberwitzigen Modell operiert.

**Welches Modell meinen Sie?**

Stellen Sie sich vor, Sie bewohnen ein Haus, und Sie müssen die Schönheitsreparaturen zahlen. Das geht auf Dauer ganz schön ins Geld, aber Sie haben eine kostengünstige Alternative: Sie tun etwas, aber zu wenig, lassen Ihr Haus herunterkommen, und als Belohnung stellt Ihnen der Vermieter irgendwann ein neues hin. Ich würde sagen, das führt zu Fehlanreizen. So ähnlich ist das in der Regel bei Hochschulen. Sie sollen ihre Gebäude unterhalten, aber für Sanierung und Neubau sind die Bundesländer und ihre Liegenschaftsbehörden zuständig. Das ergibt keinen Sinn.

**Sie unterstellen den Hochschulen, dass sie nicht gut mit ihren Gebäuden umgehen?**

Ich spreche nur von Anreizen. Und von unlogisch verteilten Zuständigkeiten, die dazu führen, dass mit den enormen Werten, die die Hochschulgebäude darstellen, nicht vernünftig umgegangen wird. Manche Hochschulen dürfen allerdings tatsächlich noch nicht einmal kleinste Baumaßnahmen selber durchführen. Derartige Zuständigkeitsverteilungen sind allenfalls für kleine Hochschulen sinnvoll, davon abgesehen sind sie absurd. Daher gibt es inzwischen auch eine Reihe von Fällen, wo Bundesländer größeren Universitäten, zum Beispiel Köln, Göttingen, Jena, Darmstadt oder andere mehr, eine Teilverantwortung fürs Bauen übertragen haben.

**Was Sie als positiven Schritt preisen, wurde vor etwa zehn Jahren mal intensiv diskutiert. Juristisch formuliert ging es um die Frage der „Eigentumsübertragung“: Die Landesregierungen überschreiben den Hochschulen die Gebäude, die sie nutzen, geben ihnen jedes Jahr einen bestimmten Betrag für Erhalt, Sanierung und Neubau und halten sich im Übrigen raus.**

Ja, aber davon ist man abgekommen, soweit ist man selbst in Darmstadt nicht gegangen. Denn inzwischen favorisiert die Politik die abgespeckte Lösung, die sogenannte „Bauherreneigenschaft“: Die Hochschulen sollen ihre Bauprojekte in Eigenverantwortung durchziehen, das gilt als effizienter, aber das Geld dafür müssen sie immer noch einzeln beim Ministerium beantragen, und der Landtag entscheidet aus der Ferne über die Prioritäten.

**Diese Lösung scheint Sie nicht so zu begeistern.**

Weil Ministerien zumal aufgrund ausgedünnter Personaldeckungen kaum wissen können, was vor Ort das Beste ist. Und weil ich weiß, dass es anders besser gehen könnte. Man muss den Blick nur mal über Deutschland hinausrichten, nach Großbritannien, nach Australien oder – mein Lieblingsbeispiel – in die Niederlande.

**Wie machen es denn unsere Nachbarn?**

In den Neunzigern war die rechtliche Lage in den Niederlanden ähnlich wie hier. Damals gab es einen heftigen Streit über die Frage, wie viele Neubaupläne die Hochschulen brauchen. Die Hochschulen haben viel Fläche gefordert, die Reichsregierung hat gesagt: Ihr übertreibt. Fest steht: Wenn sie die Gebäude umsonst hingestellt bekommen, haben

<sup>1</sup> Bei dem Interview handelt es sich um einen leicht gekürzten Nachdruck aus <https://www.jmwiarda.de/2019/09/17/aus-der-zeit-gefallen>

<sup>2</sup> [https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Externe\\_Publikationen/1\\_2019\\_Ruiz.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Externe_Publikationen/1_2019_Ruiz.pdf)

Hochschulen automatisch unendlich große Flächenbedürfnisse. Genau wie bei uns.

***Und was ist dann passiert?***

Man konnte sich auf keine Berechnung einigen, und irgendwann hat der Staat gesagt: Dann macht es halt allein. Seitdem bekommen die Hochschulen jedes Jahr einen bestimmten Betrag pro Studierenden, gestaffelt nach Fächern, weil der Flächenbedarf einer Chemie zum Beispiel höher ist als der einer Philosophie. Das Geld geht ins normale Hochschulbudget, und die Hochschulen entscheiden selbst, was sie machen: Instandhaltung, Sanierung, Neubau.

***Und seitdem ist alles großartig?***

Na ja, Hochschulen müssen weiterhin mit der Politik um eine ausreichende Ressourcenausstattung ringen. Aber zumindest berechnet eine Hochschule die benötigten Neubauflächen realistischer, weil sie sie selbst zahlen und pflegen muss. Und zweitens werden Sie in keiner niederländischen Hochschule mehr sehen, dass die Farbe von den Wänden abblättert oder dass die Raucher draußen durch Gitter vor herabfallenden Trümmern geschützt werden müssen.

***Aber um welchen Preis? Dass in Deutschland die Gebäude extra bezahlt werden, verhindert wenigstens, dass Hochschulen sich ihre Gebäude aufhübschen und dafür beim Lehrpersonal sparen. Und pleite gehen können sie auch nicht, wenn ein Projekt kostenmäßig aus dem Ruder läuft.***

Solche Sorgen gab es in den Niederlanden natürlich auch, weshalb eine eigene Kommission eingesetzt wurde, die

prüfen sollte, ob Gelder aus der Lehre ins Bauen fließen. Das Ergebnis war eindeutig, keine Hochschule hat das gemacht. Und was die Sorge vor einem Bankrott angeht: Wenn die Hochschulen das volle Eigentümerrecht haben, müssen sie auch finanziell autonom agieren können, zum Beispiel indem sie kurzfristig einmal Kredite am Kapitalmarkt aufnehmen. Das ist mit einem Risiko verbunden, ganz klar. In den Niederlanden mussten die Hochschulen deshalb jahrelang in einen Sicherungsfonds einzahlen, eine Art Versicherung, um nicht Pleite zu gehen. Der wurde so selten gebraucht, dass er am Ende aufgelöst werden konnte.

***Hochschulen, die selbst dreistellige Millionensummen bewegen? Die Kredite aufnehmen? Bringen Sie so etwas mal den deutschen Rechnungshöfen bei!***

Mir ist schon klar, dass das ein zähes Unterfangen ist. Aber ich halte es nicht für aussichtslos. Die Debatte um den Sanierungsstau spitzt sich zu. Wenn sich jetzt noch mehr Länder auf den Weg machen wie Berlin, Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg und massiv in Sanierungen investieren, dann entsteht dadurch ein neuer Erwartungsdruck, und der lautet: Lasst es nie wieder soweit kommen. Lasst die Gebäude nie wieder so verrotten. Das wäre der richtige Zeitpunkt, einen Schnitt zu machen und den Neuanfang zu wagen.



**Zur Person**

**Marcelo Ruiz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung im HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

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

# Hochschulen: managen – entwickeln – steuern

10

Die neue Geschäftsbereichsleiterin Hochschulmanagement, Dr. Grit Würmseer, spricht mit Katharina Seng (HIS-HE) über ihren Weg in die Hochschulberatung und Herausforderungen aktueller und künftiger Hochschulentwicklung und -steuerung.

***HIS-HE: Hochschulen sind ja durchaus eindrucksvolle und besondere Gebilde. Welche Erfahrungen hast du denn damit in der Praxis gemacht?***

Dr. Grit Würmseer: Die Beratung von Hochschulen und Wissenschaftspolitik ist so vielfältig wie die Hochschullandschaft in Deutschland selbst. Nachdem ich selbst zunächst an einer kleinen, spezialisierten Fachhochschule und danach an einer der größten Universitäten des Landes studiert habe, erlangte ich bereits im Studium ein Gespür für die unterschiedlichen Organisationstypen, die damit verbundenen Lehr- und Lernansätze, wie auch die variierende Aufgabenwahrnehmung der jeweiligen Hochschulen. Sowohl in meiner anschließenden Beratungstätigkeit im öffentlichen Sektor als auch im Hochschulmanagement habe ich die Besonderheit der Organisation und Organisiertheit von Bildungseinrichtungen generell wie auch von Universitäten und Hochschulen im speziellen kennengelernt. Besonders spannend fand ich dabei immer die Frage, wie sich eine Hochschule als gesamtes Gebilde strategisch managen oder steuern lässt und wo die Grenzen dessen liegen. Wie gelingt es beispielsweise in einer Hochschule eine Strategie für hinzukommende Aufgaben im Bereich der Third Mission zu etablieren? Was braucht es dafür? Und wie kann dies innerhalb der Logiken von Forschung sowie Studium und Lehre umgesetzt werden? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung bzw. Serviceeinrichtungen?

***Und was sagt die Theorie dazu? Du hast ja über Hochschulen – besser gesagt über Hochschultypen promoviert?***

Hochschulen sind Organisationen besonderen Typs und dies zeigt sich in der Steuerung wie auch im Management von und in Hochschulen. Als Institutionen bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen politischen Vorgaben und gesellschaftlichen Anforderungen, sie erfüllen Aufgaben innerhalb des Wissenschafts- wie auch des Bildungssystems – und dies macht einen großen Teil ihrer Besonderheit aus. In meiner Dissertation habe ich bereits vor über 10 Jahren untersucht, wie sich Universitäten und Fachhochschulen im Hochschulsystem positionieren und inwieweit eine Auflösung der ehemals klaren Grenzziehungen zwischen den Hochschultypen zu erwarten ist. Die umfassenden Veränderungen in

den Bereichen der Hochschulgovernance, der Hochschulfinanzierung und der Studienstrukturen seit den 1990er Jahren hallen bis heute nach und beschäftigen Hochschulen und Hochschulpolitik gleichermaßen. Hochschulen weisen zwar eine hohe Beständigkeit auf und blicken auf eine jahrhundertelange Tradition, gleichzeitig führt dies absolut nicht zu Stillstand. Gerade bei Hochschulen für Angewandte Wissenschaften lässt sich aufgrund der Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich der Forschung eine hohe Dynamik konstatieren, die weitere Veränderungen der einzelnen Organisation, aber auch des gesamten Hochschulsystems nach sich zieht.

***Woran würdest du dein Interesse an Hochschulen festmachen?***

Meine Leidenschaft für Bildung gilt sowohl Fragen des Lehrens und Lernens an Hochschulen, des Zugangs dazu wie auch der Organisiertheit von Hochschule und der Entwicklung des Hochschulsystems. So steht in meinem Urlaub obligatorisch die Besichtigung von Hochschulen auf dem Programm: Durch Hochschulen in anderen Ländern zu schlendern und Hochschulluft an fremden Orten zu schnuppern, beinhaltet für mich mehr als nur die Gebäude zu besichtigen. Denn die Kultur der jeweiligen Hochschule lässt sich immer auch ein Stück weit in den Räumlichkeiten erkennen – eine Verbindung der Themen Hochschulbau, Infrastruktur und Management, die ich an meiner Tätigkeit bei HIS-HE sehr schätze.

***Du leitest seit dem 1. April den Geschäftsbereich Hochschulmanagement hier bei HIS-HE. Was sind deine ersten Eindrücke?***

Besonders spannend an meinen Aufgaben finde ich im Dialog mit unseren Auftraggebern in Ministerien und Hochschulen einzelne Prozesse der Steuerung und Koordination von und in Hochschulen zu bearbeiten und damit einen Beitrag zur Gestaltung von Hochschule(n) zu leisten. Zugleich trägt jedes Projekt auch dazu bei, ein tiefergehendes Verständnis über das organisationale Feld der Hochschulen zu erlangen. Dies spiegelt sich für mich auch in der Vielfalt der



Fragestellungen wieder, von Aspekten der Detailsteuerung innerhalb von Fachbereichen oder Fakultäten über hochschulweite Strategieprozesse bis hin zu landes- und bundespolitischen Gestaltungsfragen.

**Was würdest Du sagen: Welche Themen werden künftig von Relevanz sein?**

In Deutschland existieren derzeit etwa 400 Hochschulen, wobei die Zahl der Hochschulen bzw. der Hochschulstandorte in den vergangenen 20 Jahren enorm gewachsen ist. Hier sehe ich zukünftig zwei – gewissermaßen gegenläufige bzw. sich ergänzende – Trends: Auf der einen Seite können wir eine sogenannte Filialisierung erkennen. Dies meint, dass Hochschulen neben ihrem Stammsitz an weiteren Standorten – im In- oder Ausland – tätig sind. Vorreiter sind hier sicherlich private Hochschulen mit ihren spezifischen Geschäftsmodellen,

aber die Eröffnung ausgelagerter Campi bzw. zusätzlicher (internationaler) Standorte findet sich auch bei renommierten Universitäten. Auf der anderen Seite können wir einen Trend zu Kooperationen oder strategischen Allianzen beobachten, meist in Bezug auf einzelne Leistungsdimensionen oder in abgegrenzten fachlichen Bereichen. So werden beispielsweise hochschulübergreifend Verwaltungs- oder Servicestrukturen gemeinsam genutzt, länderspezifische Kooperationsmodelle etabliert, gemeinsame Studienangebote entwickelt oder hochschulübergreifend Forschungsk Kooperationen initiiert. So oder so, Hochschulen werden sich in Zukunft verstärkt mit alternativen Organisationsmodellen befassen.

**Dr. Grit Würmseer**

Zum 1. April 2019 hat Dr. Grit Würmseer die Leitung des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement im HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE) übernommen.

Grit Würmseer ist Soziologin. Sie hat mit ihrer Dissertation eine Typologisierung von Hochschulidentitäten entwickelt und dabei Differenzierungslinien von Universitäten und Fachhochschulen offengelegt. Ihre Arbeit wurde 2011 mit dem Ulrich-Teichler-Preis ausgezeichnet.

Grit Würmseer verfügt über langjährige Berufserfahrung in Hochschul-, Wissenschafts- und Bildungskontexten. Als Seniorberaterin bei Ramboll Management Consulting hat sie u. a. wissenschaftliche Evaluationen und bildungspolitische Begleitprojekte im Auftrag unterschiedlicher Landes- und Bundesministerien, Stiftungen und öffentlicher Einrichtungen verantwortet. Im Anschluss daran war sie an der Zeppelin Universität als Stabsleiterin des Präsidentenbüros tätig, wo sie u. a. den Aufbau qualitätsorientierter Steuerungsprozesse begleitet und Projekte zur strategischen Weiterentwicklung der Universität verantwortet hat. Zuletzt war Grit Würmseer Geschäftsleitung an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Sie leitete dort den Standort Mannheim mit knapp 800 Studierenden und verantwortete den Aufbau des neuen Standorts Karlsruhe.

**E-Mail:** [wuermseer@his-he.de](mailto:wuermseer@his-he.de)



# Bedrohung und Notfall.

## Eine Managementaufgabe auch für Hochschulen

12

Bedrohungsmanagement und Notfallmanagement, oft mit dem Synonym Krisenmanagement bedacht, sind letztlich drei sehr verschiedene Aufgaben innerhalb der Sicherheitsorganisation. Alle drei Aufgaben sind als Managementfunktion für Hochschulen relevant: Notfälle sind Ereignisse, die mit den vorhandenen Mitteln und in der Alltagsorganisation zu bewältigen sind, ggf. jedoch eine besondere Ablauforganisation benötigen. Bedrohungsmanagement hingegen schaut auf Verhalten von Individuen, welches Anlass zur Sorge gibt und will dieses gezielt und systematisch erfassen. Bedrohungsmanagement hat somit inhaltlich nichts mit Notfall- oder Krisenmanagement zu tun.

Notfallmanagement greift, wenn eine Situation eingetreten ist, die sich eigentlich niemand wünscht. Die Kontinuität des Geschäftsbetriebes soll dann sichergestellt werden. Eine Aufgabe ist dabei, diese konkret möglichen Situationen zu bewerten und zu prüfen, ob und wie deren Eintreten aktuell begegnet wird, ob die getroffenen organisatorischen Regelungen einen adäquaten Umgang mit der Situation sicherstellen. Mögliche Situationen wären: Ausbruch eines Feuers, Explosion einer Druckgasflasche, Eingehen einer Bombendrohung, Auffinden verdächtiger Gegenstände, Besetzung von Hörsälen, Schäden durch Strom, Blitz oder Wasser.

Zentrale Fragen, die sich die Verantwortlichen hinsichtlich dieser Szenarien stellen können, sind folgende:

- Wer ist in der Hochschule zu informieren?
- Was passiert, wenn die erforderlichen Ansprechpartner nicht zu erreichen sind?
- Was sind geeignete Informationsmedien zur Information?
- Sind Handlungsmuster bzw. einzuhaltende Abläufe hinterlegt?
- Was passiert, wenn sich die Situation wieder „beruhigt“ hat (z. B. lernen aus der Situation)?

Das zentrale Element eines Notfallplans bleibt dabei sicherlich eine funktionierende Alarmierungskette, die einerseits die Entscheidungsträger informiert und auch schnellstmöglich die erforderlichen Handlungskonsequenzen sicherstellt. Notfallpläne zu verschriftlichen, sie aktuell zu halten und den beteiligten Akteuren (Notfallteam) bekannt zu machen, wird somit keine zusätzliche bürokratische Aufgabe, sondern eine Verpflichtung aus Verantwortung.

Krisenmanagement ist dann eine weitere Aufgabe. Sie setzt ein, wenn vom Normalfall abweichende außergewöhnliche Situationen (Gefahren- und Schadenlagen) eintreten,

die mit den normalen und vorhandenen Ablauf- und Aufbauorganisationen nicht mehr zu bewältigen sind. In diesen Fällen soll und muss eine besondere Organisation greifen, die auch kreative Elemente benötigt.

Bedrohungsmanagement ist eine Daueraufgabe, die andere (als die oben genannten) Anforderungen an die Organisation und ihre Mitglieder stellt. Für das Bedrohungsmanagement wird eine Organisation aufgebaut, die es ermöglicht, Verhalten von Personen zu identifizieren, welches Anlass zur Sorge gibt, und adäquate Maßnahmen zu ergreifen. Aus der Erfahrung heraus geschieht dies auf einem Level, bei dem die Polizei noch keine Handlungsmöglichkeiten hat. War früher insbesondere Stalking ein wesentliches Thema, hat durch das Thema Radikalisierung und das Internet die Angelegenheit heute noch einmal eine neue Facette erhalten. Auch Bedrohungsmanagement ist eine Aufgabe der Hochschulleitung.

„Vor diesem Hintergrund wurde an einer deutschen Universität eine anonyme Erhebung durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass 19 % der Befragten direkt oder indirekt mit bedrohlichem Verhalten an der Universität konfrontiert gewesen waren. Am häufigsten traten dabei Fälle von Stalking (23 %), von geäußerten Suizidabsichten (22 %) und von Gewaltandrohungen (18 %) auf.“

Hoffmann, J.; Blass, N. (2012): Bedrohliches Verhalten in der akademischen Welt. Eine Studie zur Auftretenshäufigkeit von Stalking, Drohungen, Gewalt und anderem Problemverhalten an einer deutschen Universität. In: Polizei & Wissenschaft, 2, 38-44

<b>Bedrohung</b>	<p><b>Situation:</b> Verhalten von Individuen (Personen) mit Anlass zur Sorge</p> <p><b>Reaktion:</b> Erkennen, Einschätzen und Entschärfen der Situation</p> <p><b>Ziel:</b> Bedrohte Personen schützen, bedrohlichen Personen die Konsequenz des Agierens verdeutlichen</p>
<b>Notfall</b>	<p><b>Situation:</b> Störung von kritischen Geschäftsprozessen</p> <p><b>Reaktion:</b> angemessenes planvolles und vorbereitetes Handeln durch Notfallorganisation und -handbuch</p> <p><b>Ziel:</b> Kontinuität des Geschäftsbetriebes sicherstellen</p>
<b>Krise</b>	<p><b>Situation:</b> akute Gefährdung der Existenz der Unternehmung oder der Gesundheit der Individuen (außergewöhnliche Gefahren- und Schadenslagen), normale Aufbau- und Ablauforganisation kann die Situation nicht bewältigen</p> <p><b>Reaktion:</b> Aufbau einer besonderen Organisation (Krisenstab), der in den Situationen zusammenkommt und Entscheidungen trifft, dabei ist auch Kreativität gefordert, weil bekannte Maßnahmen oft nicht funktionieren.</p> <p><b>Ziel:</b> Schaden von der Organisation und den Individuen abwenden.</p>

Entgegen der weit verbreiteten Meinung, lassen sich bedrohliche Situationen häufig mit einem professionellen Bedrohungsmanagement im Vorfeld erkennen, einschätzen und auch entschärfen.

Die Herausforderung dieser Managementaufgabe ist es, Konflikte zu erkennen und Möglichkeiten zu diskutieren und zu erarbeiten, um diesen Konflikten durch Interventionen gegenzusteuern. Das ganzheitliche Vorgehen, also die Vernetzung der internen Akteure und Stellen an einer Hochschule, bildet einen zentralen Ankerpunkt. Das Bedrohungsmanagement ist als eine präventive Maßnahme vor der Krise anzusehen. Die Krise kann nicht verhindert werden, aber die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer solchen, kann durch ein Bedrohungsmanagement verringert werden. Ziel ist es, durch ein entschiedenes und offensives Vorgehen Gewalttaten in Organisationen zu verhindern. Gewalt ist dabei immer ein Ergebnis aus der Wechselwirkung zwischen Täter, Vorgeschichte, Situation und der Zielperson. In der Regel entstehen bedrohliche Situationen nicht ohne vorher wahrnehmbare Warnsignale, welche erkannt und erfasst werden sollten. Sind diese Warnsignale frühzeitig erkennbar, müssen diese an konkreten Sachverhalten abgeprüft und eingestuft werden. Die reale Falldynamik muss dabei dokumentiert werden, um diese zu einem späteren Zeitpunkt noch präsent zu haben.

Allerdings sind konkrete Vorhersagen nicht immer möglich und Standardabläufe finden keine Anwendung. Das sogenannte Fallmanagement ist immer individuell. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich viele Fälle bereits sehr

niederschwellig klären lassen, oft reicht bereits ein Gespräch. Die wenigsten Fälle münden in einem langandauernden Fallmanagement.

Bedrohungsmanagement zu leben bedeutet nicht nur, die erforderlichen Ressourcen vorzuhalten, sondern auch eine Kultur der Gewaltlosigkeit zu leben, die nicht mit Denunziantentum verwechselt wird.

„Bei der Betrachtung der Radikalisierung von Individuen ist immer eine Prozesshaftigkeit zu erkennen, die einen oft sehr konkreten Auslöser hat und in Stufen abläuft. Trotz dieser grundsätzlichen Erkenntnis laufen die jeweiligen Radikalisierungsprozesse sehr individuell und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab, wobei heute das Internet eine sehr große Bedeutung hat und direkte Kontakte ersetzt. Die Analyse von Einzeltätern hat ebenfalls ergeben, dass Radikalisierung erkannt werden kann – und zwar durch das soziale Umfeld im veränderten Verhalten.“

[https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Mitteilungsblatt/MBL\\_04-2017.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Mitteilungsblatt/MBL_04-2017.pdf)

Ein Bedrohungsmanagement (Prävention) ist also von einem Notfallmanagement (Eintritt des Ernstfalls) abzugrenzen. Bedrohungsmanagement und Notfallmanagement behandeln verschiedene Aspekte der Sicherheitsarbeit in Organisationen und dies mit unterschiedlichen Methoden. Den Hochschulen stellt sich die Frage nach dem Aufwand: Es hat sich bewährt, bekannte Strukturen beizubehalten und diese an die Alltagsorganisation anpassen. Die Teams sollten aus eigenen Ressourcen gebildet und so klein wie möglich gehalten und somit ausbaufähig gestaltet werden. Für alle Verantwortlichen sollten die Rollen geklärt und Mandate vergeben werden. Akzeptanz und aktive Unterstützung durch die Hochschulleitung sind für beide Aufgaben unabdingbar.

**Zur Person**

**Joachim Müller** ist Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** j.mueller@his-he.de



# Verantwortung im Arbeitsschutz übernehmen – Pflichten auf Führungskräfte übertragen

14

Verantwortung übernimmt jede und jeder in jedem Augenblick des Handelns. Verantwortung heißt eigentlich (nur), die Konsequenzen für das eigene Agieren zu tragen.<sup>1</sup> Dieses geschieht oft unbewusst und ohne große Aufregung. Die konkrete Umsetzung der Verantwortungsübernahme für den Arbeitsschutz wird allerdings oft diskutiert und hochemotional wahrgenommen. Ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG) war Anlass für HIS-HE, das Thema strukturiert zu bearbeiten und Hilfestellung für die Umsetzung zu geben.

Wie erfolgt jetzt die rechtssichere Übertragung von Pflichten? Vor dem Hintergrund einer aktuellen rechtlichen Klarstellung und einer latent emotionalen Debatte hat HIS-HE in Form von Fachgesprächen die beteiligten Akteure an einen Tisch geholt. Dies waren Vertretungen der gesetzlichen Unfallversicherungsträger, der HochschullehrerInnen, der Hochschulleitungen und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Diese bisher einmalige Zusammensetzung zu diesem Thema hat auf drei Treffen konstruktiv und zielorientiert Handlungsempfehlungen und konkrete Varianten der Übertragung von Pflichten erarbeitet und verschriftlicht. Dabei wurden die notwendigen Arbeitsschritte für eine Pflichtenübertragung inhaltlich und der Übertragungsvorgang visualisiert. Unterschieden wird dabei zwischen Handlungsmöglichkeiten, die im Expertenkreis Konsens gefunden haben und grundsätzlich durchgeführt werden sollten und solchen, bei denen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten bestehen und auf die heterogene Hochschullandschaft anpassungsfähig sind.<sup>2</sup>

## Rechtliche Klärung durch das Urteil des BVerwG

Zu den Aufgaben der Führungskräfte (dazu zählen u. a. ProfessorInnen) gehören auch Aufgaben des Arbeitsschutzes, die sich aus den arbeitsvertraglichen Verpflichtungen<sup>3</sup> oder aus dem konkreten Amt (Fürsorgepflichten eines Vorgesetzten) ergeben können. Bei Fehlverhalten können hieraus allgemeine strafrechtliche Folgen und zivilrechtliche oder staatshaftungsrechtliche Haftungsfolgen resultieren. Diese

Feststellung ist unstrittig und eröffnet juristisch verschiedene Übertragungsvarianten: z. B. nach beamtenrechtlichen Regelungen, durch konkrete einzelne Weisungen, nach der Ausgestaltung der arbeitsvertraglichen Pflichten und dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG) vom 23.06.2016 hat bezüglich einer Übertragung nach ArbSchG die Anforderungen klargestellt. Eine Übertragung nach § 13 Abs. 2 ArbSchG ist gemäß BVerwG-Urteil allerdings an sehr hohe Anforderungen an die konkrete Beschreibung der individuell übertragenen Pflichten und an die Definition des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs (Personal, Räume, Geräte, Anlagen etc.) geknüpft. Auch werden dezidierte Anforderungen an die Fachkunde des Verpflichteten hinsichtlich der hochschulinternen Arbeitsschutzorganisation gestellt.

## Handlungsoptionen und -notwendigkeiten der Hochschulen

In der Regel hat die Hochschulleitung in der Person des Präsidenten/Rektors bzw. der Präsidentin/Rektorin die zentrale Organisationsverantwortung (einschließlich Kontrollverantwortung) für den Arbeitsschutz inne. Teilweise wird diese Verantwortung auch durch den/die Kanzlerin wahrgenommen, entweder aufgrund entsprechender Regelungen im Hochschulgesetz oder hochschulinterner Delegation. Ein wesentliches Instrument zur Wahrnehmung der Organisationsverantwortung stellt die Übertragung von Arbeitsschutzpflichten auf die nächste Führungsebene dar. Voraussetzung für die Pflichtenübertragung ist das Vorhandensein einer verbindlichen Organisationsstruktur im Arbeitsschutz.

Führungskräfte haben unabhängig von einer Pflichtenübertragung qua Amt eine grundsätzliche Haftungsverantwortung. Eine fundierte Pflichtenübertragung verschafft jedoch allen Beteiligten mehr Klarheit über die jeweils wahrzunehmenden Pflichten und verhindert Überschneidungen bei Zuständigkeitsbereichen. Sie ist zusätzlich ein geeignetes

<sup>1</sup> Verantwortung ist, im Rahmen einer übernommenen Aufgabe sowie mit einer bestimmten Stellung verbundenen Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass – innerhalb eines bestimmten Rahmens – alles einen bestmöglichen Verlauf nimmt. Dabei wird das jeweils Notwendige und Richtige getan, damit kein Schaden entsteht bzw. die anvisierten Ziele erreicht werden können. <https://www.wertesysteme.de/verantwortung/>

<sup>2</sup> Ketelhön, U.; Holzkamm, I. (2019): Verantwortung im Arbeitsschutz. Pflichtenübertragung auf Führungskräfte. In: HIS-HE:Medium Nr. 2; <https://his-he.de/publikationen/detail/publikation/verantwortung-im-arbeitsschutz/>

<sup>3</sup> Vergl. BVerwG, Urteil vom 23.06.2016, BVerwG 2 C 18.15, Rn. 38, 39

Instrument für die Hochschulleitung ihrer Organisationsverantwortung nachzukommen.

Die Übertragung kann nach unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen durchgeführt werden:

- Übertragung von Arbeitgeberpflichten nach § 13 Abs. 2 ArbSchG
- Übertragung nach § 13 DGVV Vorschrift 1 (für Versicherte)
- Dienstvereinbarung nach Beamtenstatusgesetz (für Beamte)
- Dienstvereinbarung nach Gewerbeordnung (für Angestellte)

In der Hochschulpraxis wird die Übertragung nach ArbSchG § 13 Abs. 2 kontrovers diskutiert. In der Regel betrachten sich die Beauftragten nicht als verantwortliche Personen im Arbeitsschutz, sodass mit Widerständen aus dieser Gruppe zu rechnen ist. Außerdem bezieht sich eine Übertragung nach ArbSchG § 13 Abs. 2 ausschließlich auf den ordnungsrechtlichen Rahmen. Im Wesentlichen wird damit gegenüber der zuständigen Behörde der/die AdressatIn für ordnungsrechtlich relevante Tatbestände festgelegt. Es liegt im Ermessen der Behörde, ob sie sich bei ordnungswidrigem Verhalten direkt an diese AdressatInnen oder an die Hochschulleitung wendet.

In den geführten Diskussionen kristallisierte sich mehrheitlich die Übertragung mittels Dienstvereinbarung nach BeamStG (für Beamte) bzw. Gewerbeordnung (für Angestellte) als eine geeignete Form für den Hochschulbereich heraus. Auch wenn sich das BVerwG-Urteil ausschließlich auf eine Übertragung nach § 13 Abs. 2 ArbSchG bezog, sollten die darin definierten Anforderungen an die Bestimmtheit und die Fachkunde auch bei einer Übertragung mittels Dienstvereinbarung sinngemäß berücksichtigt werden.

### Umsetzungsmöglichkeiten zur Vermittlung der Fachkunde

Die Vermittlung der Fachkunde muss gemäß dem BVerwG-Urteil vor der Pflichtenübertragung erfolgen. Das Urteil beruhte darauf, dass es sich um bereits berufene ProfessorInnen gehandelt hat. Bei Neuberufungen wird dagegen die Möglichkeit gesehen, die Fachkunde zwischen der eigentlichen Berufung und vor Amtsantritt zu vermitteln. Das zeitnahe Erlangen der Fachkunde „bei Amtsantritt“ kann ggf. durch spezifische Arbeitsschutzunterweisungen/-schulungen sowie ein persönliches Gespräch zwischen der Fachkraft für Arbeitssicherheit und ProfessorIn erfolgen. Auch E-Learning-Tools und Informations-/Managementsysteme, wie z. B. das Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz-Management-system (AGUM), können hierbei begleitend unterstützen.

### Umsetzungsmöglichkeiten zur Bestimmtheit

Die Erfüllung der Anforderungen des BVerwG-Urteils an die Bestimmtheit der Übertragung stellt im Hochschulbereich eine besondere Herausforderung dar. Der Forschungs- und Lehrbetrieb ist insbesondere geprägt durch kontinuierliche Änderungen in der Raum- und Personalzuordnung.

Das bedeutet, eine starre Verknüpfung der Pflichtenübertragung mit der Beschreibung des Zuständigkeitsbereichs (Räume, Personal, Ausstattung) wäre wenig praxisgerecht. Als Lösung wird daher ein dynamisches Verfahren präferiert. Der aktuelle Zuschnitt des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs wird über IT-Systeme geführt.

Eine 100%ige Genauigkeit der Systeme und Zuordnungen kann an einer Hochschule nicht gewährleistet werden. Die zustimmende Aussage hierzu war: „Mit Unschärfen muss man leben können.“ Aber Überschneidungen zwischen den Zuständigkeitsbereichen sollten damit in Grenzen gehalten werden können.

### Partizipatorischer Umsetzungsprozess/ Kommunikation:

In die Gestaltung des Prozesses der Pflichtenübertragung sollten die Beauftragten frühzeitig einbezogen werden, um bereichsspezifische Anforderungen erfassen zu können und damit eine hohe Akzeptanz bei den Beauftragten zu erreichen. Die Kommunikation kann über Informationsveranstaltungen, Schulungen bis zur gemeinsamen Gestaltung des Prozesses für einzelne Bereiche reichen. Zentrale Aufgabe und Voraussetzung für die Einführung einer Pflichtenübertragung ist dabei eine eindeutige Zuordnung der Pflichten und der damit verbundenen Aufgaben sowie die Klärung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren. In den Diskussionen kam noch einmal deutlich zum Ausdruck, dass eine intensive Vorbereitung und Auseinandersetzung mit den Führungskräften, möglichst im direkten Austausch, unverzichtbar ist.

### Resümee

Die Teilnehmenden an den Fachgesprächen waren sich darüber einig, dass der Arbeitsschutz eine wichtige und herausfordernde Aufgabe für die Hochschulen ist. Sachgerecht ist es, diese Frage im Rahmen einer präventiven Arbeitsschutz- und Personalpolitik bereits in das Berufungsverfahren zu integrieren.

Die Notwendigkeit einer aktiven Pflichtenübertragung ist in der Diskussion des Teilnehmerkreises unumstritten. Wie genau der Arbeitsschutz durch Weisungen oder auch durch die Delegation nach § 13 Abs. 2 ArbSchG organisiert wird, müssen dabei die Hochschulen nach Aufwand, Nutzen und Akzeptanz individuell abwägen.



#### Zur Person

**Urte Ketelhön** und **Ingo Holzkamm** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

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

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



# Rückblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

## HIS-HE-Veranstaltungen

### 18. November 2019 in Hannover

Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation 2019

### 27. bis 28. November 2019 in Hannover

Forum Arbeitssicherheit 2019

Unsere Veranstaltungsdokumentationen finden Sie auch unter

<https://his-he.de/veranstaltungen/veranstaltungs-dokumentationen>

# Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

## HIS-HE-Veranstaltungen

### 12. und 13. März 2020 in Hannover

Forum Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften 2020

### 16. und 17. März 2020 in Hannover

Forum Gebäudemanagement 2020

### 22. bis 24. Juni 2020 in Clausthal-Zellerfeld

10. Forum Energie 2020

Hinweise zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch unter

<https://his-he.de/veranstaltungen/ankuendigungen>

16

## Unterstützung durch Fachbeiräte



Zwei Fachbeiräte unterstützen HIS-HE in seiner inhaltlichen und institutionellen Tätigkeit, der Fachbeirat Hochschulgovernance und der Fachbeirat Hochschulbau. Sie kommen i. d. R. zweimal im Jahr zusammen und beraten aktuelle Themen sowie die künftigen Aufgaben von HIS-HE.

Mitglieder des Fachbeirats Hochschulbau sind VertreterInnen der Wissenschafts- und Finanzministerien

aller Länder, der Länderbauverwaltungen, des BMBF, des Wissenschaftsrats sowie VertreterInnen der Hochschul-KanzlerInnen und DezententInnen für Gebäudemanagement, VertreterInnen der außerhochschulischen Forschungsorganisationen sowie des Verbandes der Universitätsklinika. Das Gremium tagte zuletzt im Oktober d. J. an der Universität Regensburg. Bild: HIS-HE