

Magazin für Hochschulentwicklung

2 | 2015

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) kann als Einrichtung der Länder auf ein erstes Jahr der Selbständigkeit zurückblicken. Die Mitarbeiter(innen) von HIS-HE haben das Leistungsportfolio in bewährter Weise auch in den neuen Strukturen fortsetzen können. Zugleich konnte die neue Struktur genutzt werden, um sich bei aktuellen hochschulpolitischen Themen auf der Länderebene beratend zu positionieren. Wege aus dem Sanierungsstau, nachhaltige Entwicklung in Hochschulen oder Digitalisierung der Hochschullehre können als Beispiele für ein aktuelles Engagement herangezogen werden.

Mit der zweiten Ausgabe unseres Magazins für Hochschulentwicklung geben wir Ihnen einen Einblick in das aktuelle Projektgeschehen.

Der Thematik Hochschulbau und seinem Spannungsverhältnis zwischen stärkerer Hochschulautonomie und gleichzeitigen Steuerungsbemühungen der Länder widmen sich zwei Beiträge zur Bauherrenereignis und zur Flächensteuerung. Den Risiken und Chancen von Verbesserungen der Hochschullehre durch dezentrale Qualitätsentwicklung wie auch durch Einsatz digitalisierter Lehr- und Lernformen gilt ein weiteres Augenmerk. Mit der Ermittlung von Synergien durch Hochschulkooperation befasst sich der Bericht zur Reorganisation der Thüringer Hochschulbibliotheken. Schließlich greift ein Beitrag zur Gesundheitsförderung in den Hochschulen die aktuelle Diskussion um „gute Arbeit“ auf.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht Ihnen Ihr



Dr. Friedrich Stratmann

Kleiner Dreh,
große Wirkung

Inhalt

- Kleiner Dreh, große Wirkung:
Verbesserungen in Studien-
gängen durch gezielte
Basisaktivitäten in Fach-
bereichen und Fakultäten 3
- Hochschulbibliotheken
in Thüringen – Gutachten
von HIS-HE empfiehlt
verstärkte Kooperation 6
- Digitaler Aufbruch im
Bildungssystem: MOOCs
und die Folgen 8
- Gesundheitsförderung
in Hochschulen –
mehr als Hochschulsport! 9
- Können Hochschulen
die Bauherrenfunktion
übernehmen? 10
- Welche Bedeutung haben
Flächen in der Hochschul-
steuerung auf Landes- und
Hochschulebene? 12
- Erkenntnisgewinn und
Klimaschutz vereinbaren 14
- Rückblick | Ausblick 16

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 2|2015

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon 0511-16 99 29-60
Telefax 0511-16 99 29-64

Geschäftsführender Vorstand:

Dr. Friedrich Stratmann
Vorsitzender des Vorstands:
MDgt Carsten Mühlenmeier
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 als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.100 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

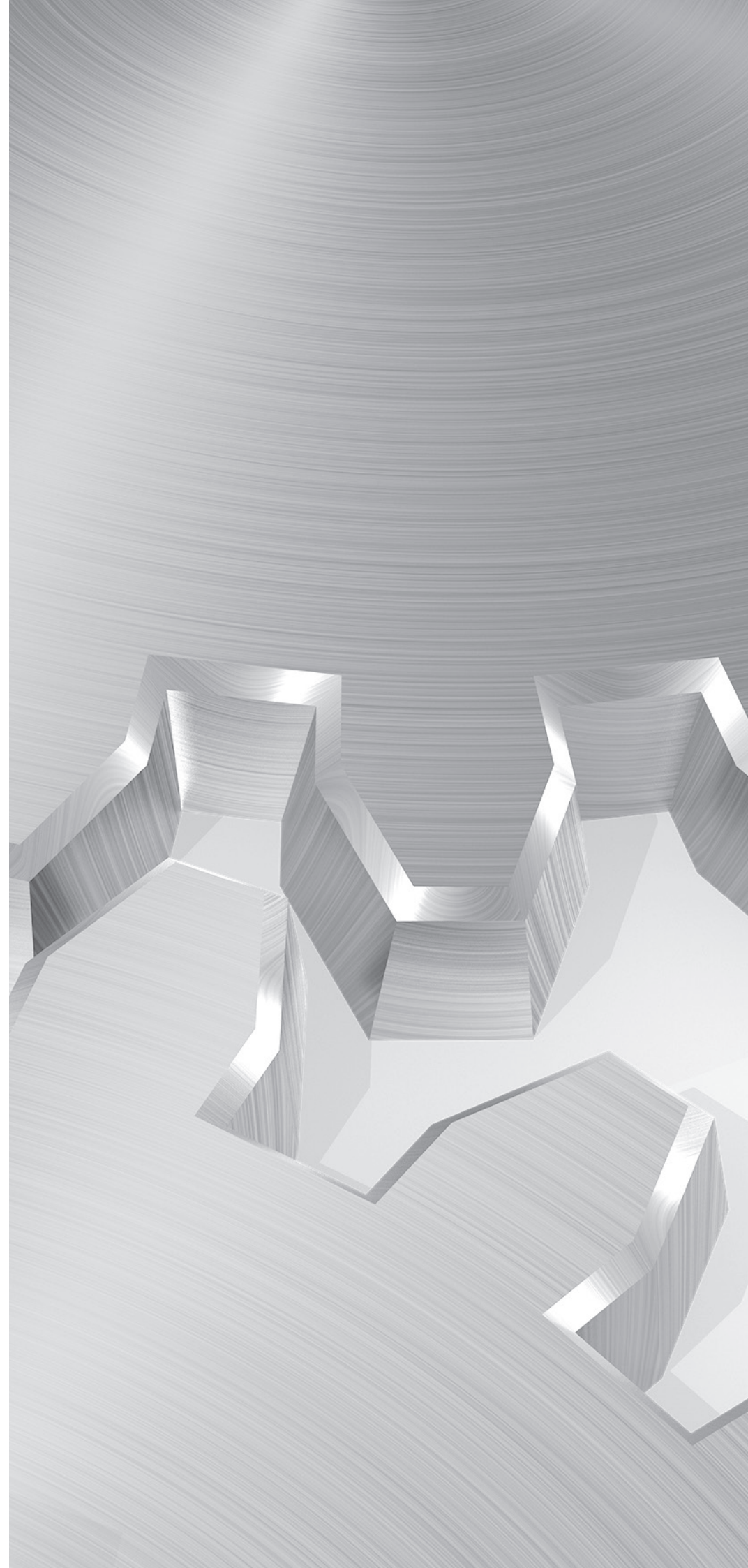
Druck:

unidruck, Hannover
Hannover, Dezember 2015

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

Fotonachweis:

Seite U1/U2: Peter Juzak, DZHW GmbH
Seite 8: © ab fotografie, Andrea Bödeker
Seite U4: privat (2)
Petra Nölle, DZHW GmbH



Kleiner Dreh, große Wirkung: Verbesserungen in Studiengängen durch gezielte Basisaktivitäten in Fachbereichen und Fakultäten

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Studium und Lehre sind erklärte Ziele von Hochschulen und Politik. Vielfältige Aktivitäten sind zu beobachten: Der Bund hat umfassende Förderprogramme (z. B. Qualitätspakt Lehre) initiiert. Verfahren der Akkreditierung sollen in systematischer Weise einen Qualitätsprozess begleiten. Eher im Verborgenen, vom Ergebnis aber beeindruckend, begleitet der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) mit Unterstützung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung seit 2013 Studiengänge der Elektrotechnik und des Maschinenbaus. In der Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure“ werden mittlerweile 30 Universitäten und Fachhochschulen bei dem Wunsch, den Studienerfolg ihrer Studierenden zu erhöhen, unterstützt. HIS-HE berichtet über die Erfahrungen und zieht Schlussfolgerungen für das Gelingen von dezentralem Qualitätsmanagement in den Hochschulen.

Anlass und Ziele der VDMA-Initiative

Angesichts eines prognostizierten steigenden Ingenieurbedarfs bei gleichzeitig überdurchschnittlich hohen Studienabbruchquoten in Studiengängen des Maschinenbaus und der Elektrotechnik hat sich der VDMA mit der Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure“ zum Ziel gesetzt, im direkten Kontakt mit den Studiengängen, Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Förderung des Studienerfolgs von Studierenden zu finden. In einem Folgeschritt werden die Studiengänge hinsichtlich der Implementierung von geeigneten Maßnahmen beraten und unterstützt. Seit Anfang 2013 führt HIS-HE gemeinsam mit dem VDMA an bislang 30 Universitäten und Fachhochschulen im gesamten Bundesgebiet sog. Transferprojekte – eine Reihe von fünf aufeinander aufbauenden Workshops – durch, mit denen ein Austausch über Lehre und Studienqualität unter Lehrenden initiiert und Maßnahmen zur Verringerung von Studienabbrucherquoten entwickelt werden.

Der Start eines solchen Transferprojekts in einer Hochschule war und ist kein Selbstläufer. Die Türen für die externen Moderator(inn)en und Berater(innen) von HIS-HE und VDMA öffneten sich nicht von allein – die Situation in der Hochschule war und ist immer wieder sehr ambivalent. Auf der einen Seite waren und sind die Verantwortlichen vor Ort, sei es dezentral für den Studiengang oder den Fachbereich bzw. die Fakultät, sei es zentral die Hochschulleitung, durchaus an neuen Impulsen von außen interessiert. Auf der anderen Seite erwarten die Hochschullehrer(innen) und Dozent(inn)en die angekündigten Berater(innen) häufig zurückhaltend und mit teils skeptischen Blicken. Vorbehalte werden geäußert: „Wir

machen doch schon so viel!“ und „Wir haben doch gerade erst das Akkreditierungsverfahren durchlaufen“.

Durch „nen Dreh“ Vorbehalte gegenüber QM in Lehre und Studium überwinden

Wie – so wird sich die geeignete Leserin, der geeignete Leser fragen – ist es denn gelungen, die Skepsis zu überwinden und die Hochschullehrer(innen) vor Ort doch zu einem aktiven Mittun zu bewegen? Zunächst galt es, die anfängliche Zurückhaltung der Lehrenden zu ergründen. Es wurde hier schnell deutlich, dass diese nach Aussagen der Hochschullehrer(innen) vornehmlich auf negativen Erfahrungen mit der Akkreditierungspraxis gründen. Da das Vorgehen im Projekt „Maschinenhaus“ dem erwähnten Akkreditierungsverfahren ähnelt, weil auch hier die multiperspektivische Erfassung des Status Quo der Studiengänge die Grundlage bildet, galt es, frühzeitig die Unterschiede zum Akkreditierungsverfahren zu verdeutlichen. So ist das Transferprojekt „Maschinenhaus“ kein externes Prüfverfahren zur Vergabe oder Versagung einer „Zertifizierung“. Vielmehr bietet es einen geschützten Raum für den offenen Austausch über Stärken und Schwächen des Status Quo. Das Projekt „Maschinenhaus“ nutzt dafür zunächst in spezifischer Weise den Blick auf die Nachfrageperspektive für die Lehr- und Studienangebote. Entlang des Student Life Cycle werden jene Herausforderungen betrachtet, die sich Studierenden an verschiedenen Stellen ihres Studiums im Alltag stellen. Darauf aufbauend werden jeweils konkrete Handlungsfelder zum Abbau dieser „Stolperstellen“ und damit zur Förderung von Studienerfolg identifiziert. Hierzu entwickeln die beteiligten

Lehrenden im weiteren Projektverlauf gezielt Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Studiengänge. Dieser gewählte Ansatz entfaltet in der Hochschulpraxis eine besondere Wirkung und Akzeptanz für die Themen bei den Lehrenden. Eine Befragung von 16 teilnehmenden Hochschulen im Rahmen einer Evaluation hat dies eindrucksvoll gezeigt: Zum einen entstehen aus der eingebrachten externen Perspektive der Industrie (VDMA) und den vielfältigen Erfahrungen anderer Hochschulen (bundesweite Teilnahme von 30 Hochschulen) neue, hilfreiche Impulse. Zum anderen initiiert das spezifische „Projekt-Setting“ Diskussionen, die sich regelmäßig situativ dynamisch entwickeln und in die sich die Lehrenden engagiert einbringen. Studiengangverantwortliche kommentieren dieses Erlebnis wie folgt:

„Für mich war es spürbar, dass alle Kollegen viel wacher für die Probleme bei der Gestaltung des Studiengangs waren und kooperativer neue Wege diskutiert haben. Das ist ein starkes Ergebnis dieses Prozesses, dass jeder Hochschullehrer sehr viel genauer aufpasst, was wir hier machen und wie wir mit den Studierenden arbeiten, die wir haben – und nicht mit Idealbildern von Studierenden.“

„Das Transferprojekt hat insgesamt bei den Beteiligten zu einer Sensibilisierung und Aktivierung [von Lehrenden für lehrbezogene und didaktische Themen; U.K.] beigetragen.“¹

Aktivierung für QM in der Lehre

Reflektiert man die positiven Äußerungen der Hochschullehrer(innen), so zeigen die Transferprojekte, dass es hier gelungen ist, einen spezifischen „Anlass“ bzw. eine „Gelegenheitsstruktur“ in der Organisation Fachbereich bzw. Fakultät zu etablieren, sich strukturiert über Lehre und Lehrqualität auszutauschen und gemeinsam Maßnahmen für die Förderung des Studienerfolgs, insbesondere in den Bereichen „Übergang Schule – Hochschule“, „Beratungs- und Unterstützungsangebote“ und „Curriculum, Didaktik“, zu entwickeln. Das von den Studiengängen ausgewählte Maßnahmenpektrum reicht von Qualifizierungen bereits vorhandener Mentoringangebote, welche bislang zu wenig und von den „falschen“ Studierenden angenommen wurden, bis hin zu

grundsätzlichen Veränderungen in der Didaktik von Lehrveranstaltungen sowie in der Gestaltung von Curricula. Eine solche Neugestaltung liegt vor, wenn Studiengangprojekte von Beginn an theoretische Grundlagen der Mathematik und Physik in den fachspezifischen ingenieurwissenschaftlichen Zusammenhängen anwenden wollen oder zentrale Schlüsselkompetenzen wie Eigenverantwortung für den Lernprozess, Kommunikation und Teamarbeit usw. in eigenen Lehrveranstaltungen geschult werden können.

Lessons learned für die QM-Akzeptanz in Studium und Lehre

Aus Sicht von HIS-HE als externer Beratung lassen sich aus dem Projekt „Maschinenhaus“ einige Schlussfolgerungen ziehen, die insgesamt in Prozessen des Qualitätsmanagements (QM) in Studium und Lehre berücksichtigt werden sollten, will man doch in all diesen Bemühungen gerade eine Akzeptanz bei den Hochschullehrer(innen) erreichen:

- „QM-Initiativen“ sollten, wenn sie sich zu Beginn näher mit einem Studiengang beschäftigen, zunächst dem konkreten Studienangebot, der dahinter stehenden fachlichen Expertise und dem vor Ort in der Regel vielfältigen Engagement den gebührenden Respekt zollen. Dies ist dann von besonderer Notwendigkeit, wenn QM-Verfahren, z. B. (Re-) Akkreditierung, die formal häufig auf eine Ja-oder-Nein-Entscheidung ausgerichtet sind, von vielen Lehrenden als wenig wertschätzende Prüfungssituation empfunden und beurteilt werden. Wird dies unberücksichtigt gelassen, gelingt es kaum, Kollegien in einen diskursiven kontinuierlichen Verbesserungsprozess aktiv einzubinden.
- „QM-Initiativen“ sollten „geschützte Räume“ für offene interne Diskurse etablieren, um auch die Studierendenperspektive in den Blick zu nehmen. Im Projekt „Maschinenhaus“ kommen Hochschulakteure und Externe (Industrieverband, Berater(innen)) zusammen und identifizieren im „geschützten Raum“, an welchen Stellen im Student Life Cycle Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen bestehen.
- „QM-Initiativen“ sollten Angebote zur Neu- oder Weiterentwicklung konkreter Maßnahmen in Studiengängen berücksichtigen, die eng an die realen Bedingungen und ressourcenmäßigen Voraussetzungen der Hochschule gekoppelt sind und damit als unmittelbar praxis- bzw. handlungsrelevant vor Ort in den Fachbereichen und Fakultäten wahrgenommen werden. Hilfreich zur Orientierung ist dabei Hin-

¹ Evaluation der Transferprojekte in der VDMA-Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure. Projektphase 2013-2015. Projektkointerner Bericht.“

tergrundwissen auch aus anderen Hochschulen (im Projekt „Maschinenhaus“ immerhin 30 ähnliche Studiengänge).

Frühe Einbindung der Fächer als Chance für positive Effekte und Nutzen der Systemakkreditierung

Das Projekt „Maschinenhaus“ des VDMA, in dem HIS-HE als Beratung fungiert, ist sehr eng auf die Qualitätsentwicklung in den Fächern Maschinenbau und Elektrotechnik und auf die Implementierung individueller Maßnahmen in den Fächern fokussiert. HIS-HE befasst sich derzeit in einem weiteren Projekt mit Fragen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. In diesem werden die Auswirkungen von Systemakkreditierungen für Hochschulen mit der Fragestellung untersucht, ob die Systemakkreditierung durch die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems als Treiber für eine Organisationsentwicklung in Studium und Lehre insgesamt gesehen werden kann. Zentrale Fragen sind: Wie wird ein solcher Veränderungsprozess in der Hochschule aufgesetzt und gesteuert? Welche Entscheidungen werden wann, wo und durch wen getroffen? Welche konkreten Wirkungen bzw. welche geplanten, ggf. ungeplanten Effekte hat die Systemakkreditierung für die Steuerung und Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre? Verantwortliche für das Qualitätsmanagement von 16 systemakkreditierten Hochschulen haben hierzu in Interviews Auskunft gegeben und zugleich Hochschuldokumente für eine systematische Analyse bereitgestellt. Als ein erstes Ergebnis der Analyse

zeichnet sich ab, dass die frühzeitige Einbindung der Fächer im Entscheidungsprozess und in der Ausgestaltung des Verfahrens der Systemakkreditierung ein Erfolgsfaktor für die Akzeptanz und für das „Beleben“ dieser Verfahren selbst ist. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen im Frühjahr 2016 veröffentlicht werden.

HIS-HE plant, die Erfahrungen aus dem VDMA-Projekt aufzunehmen und in einer Folgeuntersuchung zur Systemakkreditierung den Fokus auf die dezentrale Perspektive in der Hochschule zu richten. Konkret heißt dies, die Wirkungen neuer QM-Verfahren auf Praktikabilität vor Ort in den Fachbereichen und Studiengängen zu ermitteln. Die Untersuchungsfragen lauten: Welchen Mehrwert sehen Leitungen, Lehrende und Studierende in den Fachbereichen in der Systemakkreditierung im Vergleich zur herkömmlichen Programmakkreditierung? Welche Schwierigkeiten gilt es zu bewältigen? Werden Studiengänge nun anders und im Ergebnis auch besser entwickelt? Verändert sich der Austausch über Lehre in den Fächern bzw. Studiengängen?

Letztlich gilt es zu untersuchen, welche Rahmenbedingungen auch übergreifend dazu beitragen, dass (einheitliche) Systeme auch in dezentralen Bereichen der Hochschulen Akzeptanz finden und tatsächlich gelebt werden. Es wird angestrebt, Erfolgsfaktoren und Risiken für die Systemakkreditierung und die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems in Kenntnis der dezentralen Perspektive zu definieren und den Verantwortlichen in Hochschule und Politik damit „neue“ handlungsrelevante Informationen bereitzustellen.



Zur Person

Uwe Krüger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement. **Dorothee Polte** ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin ebenfalls im Geschäftsbereich Hochschulmanagement tätig.

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



Hochschulbibliotheken in Thüringen – Gutachten von HIS-HE empfiehlt verstärkte Kooperation

6

Im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft hat sich das HIS-Institut für Hochschulentwicklung in den letzten Monaten intensiv mit Strukturen und Innovationspotenzialen des Systems wissenschaftlicher Hochschulbibliotheken in Thüringen befasst und ein Gutachten zur Weiterentwicklung vorgelegt.

I. Wissenschaftliche Bibliotheken im Umbruch

Die wissenschaftlichen Bibliotheken befinden sich weltweit in einem fundamentalen Transformationsprozess. Während sich bis vor etwa 20 Jahren die Bedeutung einer Bibliothek aus ihrem Bestand ableitete, also aus den vor Ort verfügbaren Büchern und Zeitschriften, so hat sich deren zentrale Funktion heute entscheidend dahingehend verändert, dass sie vor allem Zugänge zu digitalen Medienbeständen herstellt und die dafür notwendigen innovativen Recherchewerkzeuge bereitstellt.

Hinter dieser Entwicklung verbirgt sich nicht mehr und nicht weniger als ein Ende der 5000 Jahre währenden

Dominanz des bisherigen Trägermediums Papier, das in der neuen Welt weitgehend durch standortunabhängige digitale Speichermedien abgelöst wird. Waren wissenschaftliche Druckerzeugnisse in ihrer Gestaltung häufig auch von einer gewissen Aura umgeben, die versuchte, Form und Inhalt in adäquater Weise ins Verhältnis zu setzen, so verblasen mögliche bibliophile Anwendungen nunmehr vor der schnöden Kälte digitaler Strukturen, die für solcherart Sentimentalitäten keinen Raum lassen.

Man mag das bedauerlich finden, aber mit der digitalen Revolution sind eben auch Prozesse der Beschleunigung von

Forschungs- und Erkenntnisprozessen in Gang gesetzt worden, die ihrerseits nach angemessenen Methoden und Instrumenten des wissenschaftlichen Arbeitens verlangen.

II. Herausforderungen der Digitalisierung

Mit der Digitalisierung der Informationsversorgung stehen Bibliotheken vor einem tiefgreifenden Umbruch. Im Wissenschaftsbereich ist das Internet zu der maßgeblichen Infrastruktur für die Recherche, Verteilung und Nutzung von Informationen geworden. Die Eingabe in die Suchmaschine von Google bildet bei Studierenden häufig den ersten Schritt der Annäherung an ein neues Thema. Damit haben die Bibliotheken ihre Monopolstellung verloren und erfahren massive Konkurrenz durch neue Wettbewerber. Die Digitalisierung der Informationen bildet sich nicht in Form von Stand-alone-Lösungen heraus, vielmehr entwickeln sich webbasierte Informationskanäle auf Seiten der Infrastruktur, der Endgeräte und der eingesetzten Utilities extrem dynamisch weiter.

Ein Anzeichen hierfür ist der bereits von Marshall McLuhan ausgemachte Trend, dass der Mobilisierung der Medien auch die Mobilisierung des Mediengebrauchs (Smartphone, Tablet) folgt. Innovative Anforderungen erwachsen dabei nicht nur aus veränderten Anforderungen der Forschung. Auch die Lehrformen (Bsp.: Blended Learning, MOOC's) verändern sich gravierend und werden sich durch fortschreitende Prozesse der Digitalisierung in absehbarer Zeit gänzlich neu strukturieren. Dagegen verstehen die breite Öffentlichkeit und politische Entscheider (mitunter sogar noch Bibliothekare) die „Bibliothek“ noch oft sehr traditionell, d. h. als Büchersammlung mit angeschlossenen Sondermedien.

Abb. 1: Titelblatt von Galileis Dialog: Aristoteles, Ptolemäus und Copernicus diskutieren



(Quelle: Zentrales Medienarchiv von Wikimedia Commons)

III. Die Situation in Thüringen: Eigenständige Hochschulbibliotheken an vier Universitäten, vier Fachhochschulen und einer Musikhochschule

Die Thüringer Landesregierung hat die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen frühzeitig erkannt und den Hochschulbibliotheken zunächst Gelegenheit zu einem weitgehend selbstgestalteten Entwicklungsprozess gegeben. Diese Zusammenarbeit ist sehr fruchtbar verlaufen. Die Bibliotheken haben neben der Identifizierung von zentralen Zukunftsfeldern weitere Arbeitsgebiete (u. a. Erwerbungsmanagement, Fortbildungen, IT-Infrastruktur- und Innovationsleistungen) herausgearbeitet, in denen eine kooperative Zusammenarbeit und zugleich landesweite organisatorische Lösungen angestrebt werden sollten. In einem Punkt konnten die Hochschulbibliotheken allerdings kein Einvernehmen herstellen, nämlich in der Frage, an welcher Bibliothek die einzelnen Aufgaben organisatorisch anzuschließen seien.

IV. Arbeitsauftrag an HIS-HE und Vorgehensweise des Projektteams

An diesem Punkt kam dann das HIS-Institut für Hochschulentwicklung ins Spiel, deren Auftrag in der Erarbeitung von Empfehlungen für eine Restrukturierung und Konsolidierung des Systems der wissenschaftlichen Bibliotheken in Thüringen bestand. Neben der Vorlage eines finalen Katalogs der bibliothekarischen Dienstleistungen und deren Aufteilung auf Standorte und Organisationseinheiten sollte HIS-HE auch den Ressourcenbedarf der Bibliotheken ermitteln und Empfehlungen zu Governance und Steuerung der Thüringer Hochschulbibliotheken erarbeiten. Eine sehr klare Rahmenbedingung hatte das Thüringer Wissenschaftsministerium den Beratern von HIS-HE mit auf den Weg gegeben: Das Ziel des Auftrags bestand nicht darin, Einsparpotenziale aufzuzeigen. Vielmehr sollten die Qualität der Versorgung mit wissenschaftlichen Dienstleistungen gesteigert werden und mögliche Synergieeffekte im System der wissenschaftlichen Hochschulbibliotheken verbleiben.

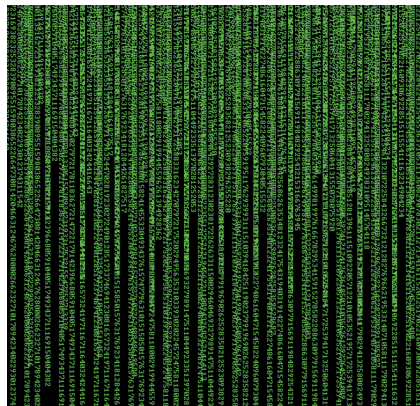
Nach einer umfangreichen Datenerhebung und einer Vielzahl leitfadengestützten Interviews in den Bibliotheken hat HIS-HE eine Analyse der Ist-Situation erarbeitet und das Ergebnis in einem Workshop mit den Hochschul- und Bibliotheksleitungen der Thüringer Hochschulen diskutiert. Als ein zentraler Aspekt ist in der Ist-Analyse der Entwicklungsbedarf in Fragen der digitalen Informationsversorgung – und hier besonders der an Fachhochschulbibliotheken – herausgearbeitet worden. Die Erwerbungssetats an den Thüringer HAW's wurden als nicht hinreichend bewertet.

Zudem sind im Rahmen des o.g. Workshops von hochrangigen Bibliotheksexperten aus anderen Bundesländern eigene Organisationsmodelle vorgestellt und gemeinsam erörtert worden. Konsens bestand anschließend darin, dass für die besondere Situation im Freistaat Thüringen ein spezifisches Organisationsmodell zu erarbeiten ist.

V. Zwei grundlegende Empfehlungen der HIS-HE: Regionale Konzentration und Zentralisierung der digitalen Informationsversorgung

Nach einer grundlegenden Analyse der Landschaft der wissenschaftlichen Hochschulbibliotheken hat HIS-HE dann zwei grundlegende Empfehlungen zur Restrukturierung des Hochschulbibliothekssystems in Thüringen ausgesprochen. Zum einen schlägt HIS-HE im Sinne einer regionalen Konzentration eine engere standörtliche Zusammenarbeit der Bibliotheken vor. Diese sollte in die Gründung von vier Hochschulbibliothekszentren an den Hochschulstandorten Jena, Weimar, Ilmenau/Schmalkalden und Erfurt/Nordhausen münden. Aufgabe dieser vier Hochschulbibliothekszentren wären alle standörtlich wahrzunehmenden Aufgaben, also vor allem die Versorgung mit Printmedien und die Bereitstellung von Lern- und Arbeitsräumen. Zum anderen empfiehlt HIS-HE dem Freistaat Thüringen die Zentralisierung der digitalen Informationsversorgung und der IT-bezogenen Dienstleistungen. Diese Aufgaben sollten in einem zu gründenden Bibliotheksservicecenter wahrgenommen werden, das organisational vom Land oder den Hochschulen getragen wird. Das Bibliotheksservicecenter wäre dann für alle Hochschulbibliotheken der zentrale Ansprechpartner für die digitale Informationsversorgung und könnte im Bereich der Erwerbung dieser Medien für den gesamten Freistaat Thüringen mit einer Stimme sprechen und entsprechend günstigere Konditionen bei den Verlagen aushandeln.

Abb. 2: Struktur digitaler Informationen



(Quelle: Petra Nölle, DZHW)



Zur Person

Dr. Peter Altvater ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement und **Dr. Bernd Vogel** leitet den Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung.

E-Mail: altvater@his-he.de | vogel@his-he.de



Gesundheitsförderung in Hochschulen – mehr als Hochschulsport !

„Du hast eine Verantwortung für deinen Körper“, wird ein bekannter Jugendtrainer oft zitiert. Was das eigentlich heißt, wird in der absoluten Konsequenz erst klar, wenn man die Ottawa-Charta bis zum Ende gelesen und verstanden hat. Die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung ist das Ergebnis der ersten Internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung im November 1986 in Ottawa. Sie ruft zum aktiven Handeln für das Ziel „Gesundheit für alle bis zum Jahr 2000“ und darüber hinaus auf. Die Charta thematisiert als gesundheitsförderndes Handeln auch ein „befähigen und ermöglichen“: Das Befähigen, das größtmögliche Gesundheitspotential zu verwirklichen, und das Ermöglichen, selber Entscheidungen in Bezug auf die persönliche Gesundheit treffen zu können.

Wie greifen die Hochschulen diese Herausforderung auf? Indem sie sich als Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen auseinandersetzen. Und dies ist sehr oft ein ganz individueller Weg, der von wenigstens zwei Grundsatzfragen geleitet wird:

- a) Wo sind die (personellen) Ressourcen für die Aufgabenbewältigung verortet? Dahinter steht auch die Antwort auf die Frage, wie thematisiert die Hochschule Gesundheitsförderung konkret und was ist der Nukleus?
- b) Welche Zielgruppen sollen erreicht werden? Werden die Studierenden als Teil der Gesundheitsförderung mitbetrachtet?

Damit schaffen Hochschulen Strukturen und entwickeln Kulturen. Sie erkennen fördernde und hindernde Rahmenbedingungen. Sie richten an dieser Erkenntnis den Einsatz der Ressourcen aus. Hier wird deutlich:

- Gesundheitsförderung ist ein Prozess.
- Gesundheitsförderung braucht Fachkompetenz.
- Gesundheitsförderung ist (auch) Chefsache.

Fortschritte macht, wer die Sinnfrage für sich geklärt hat.

Gesundheitsförderung ist heute Thema in Hochschulen. Die Vielfältigkeit der Herangehensweisen und der thematischen Ausgestaltung verdeutlicht den Handlungsspielraum und die Kreativität. HIS-HE hat in diesem Zusammenhang einen aktuellen Beitrag geleistet. In einem qualitätsorientierten Benchmarkingverfahren mit sechs Hochschulen wurde in Kooperation mit der Techniker

Krankenkasse ein Reflexions- und Entwicklungsinstrument entwickelt. Gemeinsam wurden aus der Praxis heraus Qualitätskriterien für vier Handlungsfelder erarbeitet. Diese vier Handlungsfelder für eine nachhaltige Gesundheitsförderung in Hochschulen sind:

- Vorhandensein einer Aufbau- und Ablauforganisation (strukturelle Einbindung in die Hochschulorganisation und -prozesse),
- Durchführung von Analysen (Befragungen, aktive Beteiligung der Beschäftigten/Studierenden, Datenauswertung),
- Gestaltung einer aktiven Kommunikation (intern sowie extern) und
- Festsetzung von Maßnahmen (Beratung, Schulung, gesundheitsbezogene Angebote).

Mit dem Instrument ist somit eine qualitative Standortbestimmung im Bereich „Gesundheitsförderung an Hochschulen“ möglich. Weiterhin gibt das Instrument eine Orientierung für eine Zieldefinition und Überprüfung der eingeschlagenen Entwicklung. Mittlerweile haben über zehn Hochschulen dieses Instrument für sich gewinnbringend eingesetzt.

Auch dieses ist einer von vielen Beiträgen, die den Prozess befördern. Das Ende der Ottawa-Charta ist eigentlich der Anfang: „Gesundheit wird von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt, dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Gesundheit entsteht dadurch, dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in der Lage ist, selber Entscheidungen zu fällen und Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben ...“

Zur Person

Joachim Müller ist stellvertretender Geschäftsbereichsleiter der Hochschulinfrastruktur. **Urte Ketelhön** ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur tätig.

E-Mail: j.mueller@his-he.de | ketelhoen@his-he.de



Können Hochschulen die Bauherrenfunktion übernehmen?

10

Im Rahmen von Reformprozessen im Hochschulwesen, die verstärkt zu eigenverantwortlichen Hochschulen hinsichtlich des Hochschulmanagements führten, ist einzelnen Hochschulen auch die Bauherrenfunktion übertragen worden. Diese Beispiele werden von den Hochschulen als Erfolgsmodelle beschrieben. Insofern scheint die Titelfrage beantwortet zu sein, sodass weitere Hochschulen die Übernahme der Bauherrenfunktion anstreben. Doch die Ministerien sehen dies z. T. anders. HIS-HE möchte mit der Veröffentlichung einer Orientierungshilfe den Entscheidungs- und ggf. Umsetzungsprozess in den Ländern fachlich begleiten.

Um eine Entscheidung in der Frage, ob und ggf. wie die Bauherrenfunktion auf die jeweilige Hochschule übertragen werden kann, sachgerecht treffen zu können, sind zunächst die umfangreichen Aufgaben und rechtlichen Rahmenbedingungen zu beschreiben. Zudem sind die Argumente für die Bauherrenfunktion bei den Hochschulen oder den zentralen Landesbauverwaltungen abzuwägen.

Aufgaben bei Bauherrenfunktion

Bis zur Vergabe der Planungsleistungen für ein Bauvorhaben der öffentlichen Hand obliegen dem Bauherrn viele Aufgaben, die durch verschiedene, dem Bund, Land oder der Kommune unmittelbar oder mittelbar zugeordnete Institutionen/Organisationseinheiten wahrgenommen werden können und müssen. Auch während der Planungsphase (nach HOAI), der Erstellung des Bauwerks und der Nutzung kommen auf die entsprechende Institution/Organisationseinheit Aufgaben mit hoher Verantwortung und in großem Umfang zu. Dabei wird unterschieden zwischen nichtdelegierbaren und delegierbaren Aufgaben.

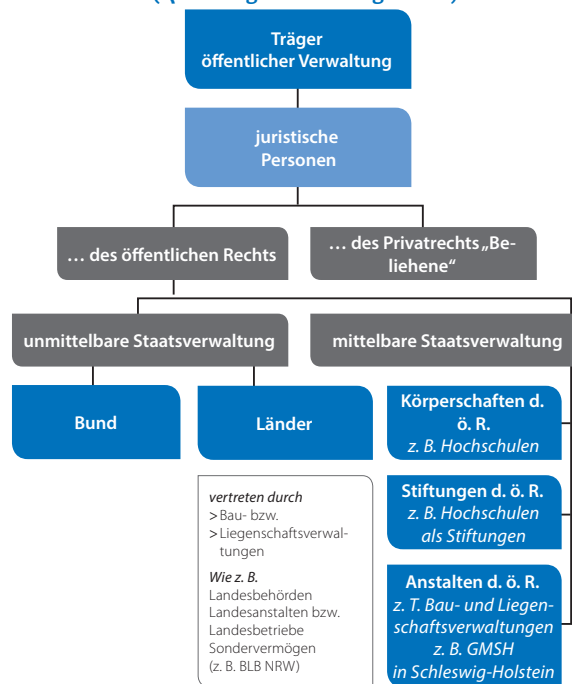
Zu den nichtdelegierbaren Bauherrenaufgaben gehören u. a. die Projektleitung, die Definition der Anforderungen an das Bauwerk, die Auswahl der Beteiligten, die Festlegung des Zeit- und Kostenrahmens, die Vergabe von Planungs- und Bauleistungen, die Vertragsabwicklung, die

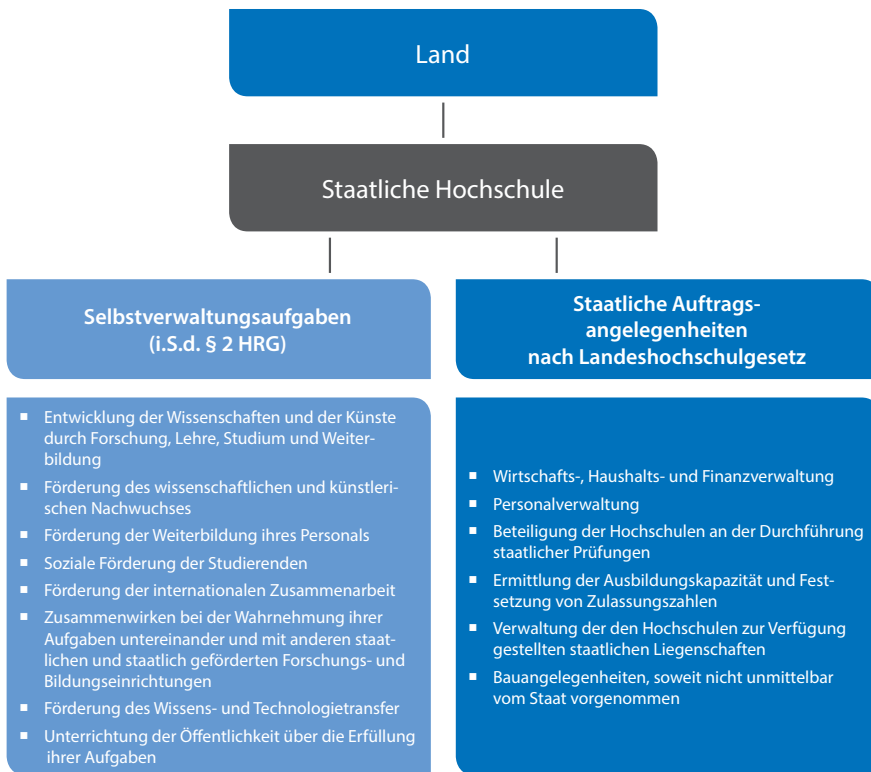
Zahlungsanweisung, die Abnahme etc. Diese Aufgaben müssen immer von einer mit der Bauherrenfunktion beauftragten und unmittelbar oder mittelbar dem Bund, dem Land oder der Kommune zugeordneten Institution/Organisationseinheit wahrgenommen werden. Dazu gehören sowohl die für die Liegenschaftsverwaltung und den Bau zuständigen Landesbetriebe und Anstalten öffentlichen Rechts als auch die Hochschulen (auch in Form von Stiftungen). Die nichtdelegierbaren Aufgaben im Rahmen der Bauherrenfunktion können demzufolge auf unterschiedliche Institutionen/Organisationseinheiten der Länder aufgeteilt werden (Träger öffentlicher Verwaltung, s. Abb. 1), sie können aber auch komplett auf die Hochschulen übertragen werden.

Zu den delegierbaren Bauherrenaufgaben gehören u. a. die Projektsteuerung inkl. detaillierter Terminplanung und -kontrolle, Kostenplanung, Mittelabflussplanung, Budgetkontrolle etc., die Koordination der Beteiligten, die Bereitstellung und Beschaffung aller nötigen Unterlagen, Rechnungsprüfung etc. Diese Aufgaben können entgegen den nichtdelegierbaren Bauherrenaufgaben auch an private Dritte vergeben werden.

Darüber hinaus gibt es noch projektunabhängige Bauherrenaufgaben wie z. B. die bauliche Hochschulentwicklungsplanung und die Wertermittlung von

Abb. 1: Träger öffentlicher Verwaltung (Quelle: Eigenaufstellung HIS-HE)





Hochschulgebäuden, wobei diese ebenfalls als Dienstleistungen an private Dritte vergeben werden können.

Rechtliche Rahmenbedingungen, Rechtsform und finanztechnische Abwicklung

Unabhängig von der Institution oder der Organisationseinheit des Landes, welche die Aufgaben im Rahmen der Bauherrenfunktion übernimmt, bleiben i. d. R. die haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen unverändert, so lange es sich lediglich um eine Aufgabenübertragung handelt.

Für die Aufgabenübertragung im Rahmen der Bauherrenfunktion auf die Hochschulen ist weder die Veränderung der Rechtsform der Hochschulen (z. B. Gründung einer Stiftung) noch eine Eigentumsübertragung erforderlich. Auch die finanztechnische Abwicklung kann in der bisherigen Form weitergeführt werden. Es bedarf jedoch ggf. entsprechender Anpassungen der Hochschulgesetze sowie

der Baurichtlinien der Länder hinsichtlich der Bauangelegenheiten (s. Abb. 2). Zudem sollten sowohl die Kostenrechnung der Hochschulen als auch die Berichte um die entsprechende Aufgabenerweiterung ergänzt werden.

Zur Übertragung der kompletten Bauherrenfunktion auf die Hochschulen ist für jede Hochschule deren Eignung in Abhängigkeit von den derzeitigen Regelungen hinsichtlich der jeweiligen Zuständigkeiten im Liegenschafts- und Baumanagement der Länder zu prüfen.

Um eine Grundlage für eine möglichst sachgerechte Entscheidung zu schaffen, stellt HIS-HE mit

der Veröffentlichung „Bauherrenfunktion durch Hochschulen“ eine Orientierungshilfe zur Verfügung, die die Hochschulen, zuständigen Ministerien und Parlamentarier dabei unterstützt, entsprechende Entscheidungen für die Aufgabenübertragung auf die Hochschulen zu treffen. Diese Orientierungshilfe ist mit dem ersten Teil als Forum Hochschulentwicklung 4|2015 im November 2015 erschienen und steht im Internet unter www.his-he.de/publikation/forum zum Download zur Verfügung. Der 2. Teil ist für Frühjahr 2016 geplant und wird Werkzeuge und Hilfestellungen zur Übertragung der Bauherrenfunktion auf Hochschulen beschreiben.



Zur Person

Jana Stibbe ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur und **Ralf Tegtmeyer** leitet den Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung.

E-Mail: stibbe@his-he.de | tegtmeyer@his-he.de



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

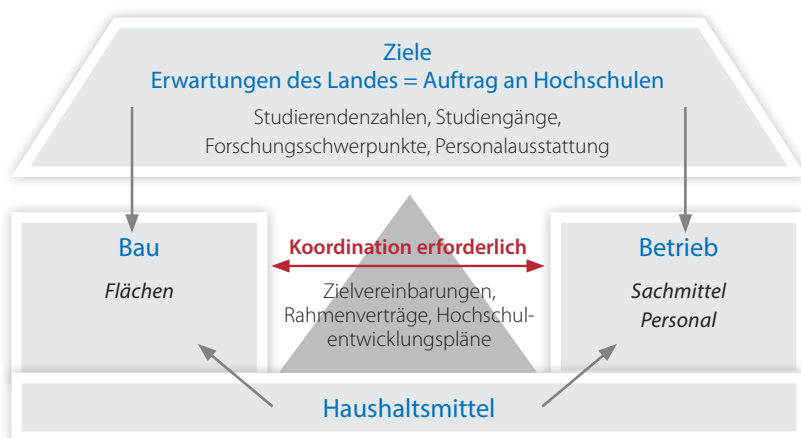
12

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

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

Flächensteuerung als Allokationsproblem knapper Ressourcen in der Wissenschaft

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

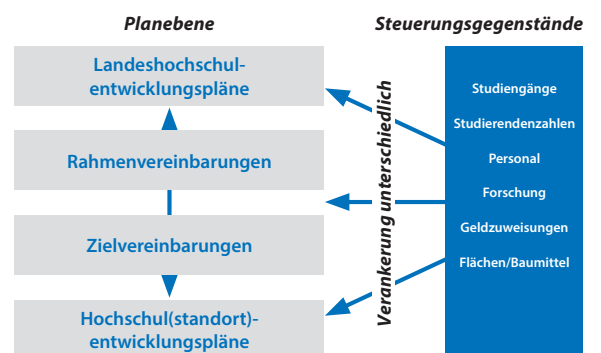


Quelle: in Anlehnung an LRH Mecklenburg-Vorpommern, S. 112.

Liegenschaftsmanagement

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

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



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

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

Flächenmanagement

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

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

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

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

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

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

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

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

Verfahren und Instrumente im Flächenmanagement

Verfahren

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

Instrumente/Informationssysteme

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

Zur Person

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

E-Mail: ruiz@his-he.de



Erkenntnisgewinn und Klimaschutz vereinbaren

14

„Wir sind hier, um für Forschung und Lehre optimale Bedingungen zu schaffen“; ein Satz, den jede technische Leitung einer Universität oder Hochschule gesagt haben könnte. Denn die Kernaufgaben der Universitäten und Hochschulen sind nicht nur, jedoch im Wesentlichen, die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses (am besten erfolgreichen Nachwuchses) und Forschung (am besten Spitzenforschung). Und die Rahmenbedingungen dazu fordern nicht nur Forschende und Lehrende ein, sondern wollen die Leitungen, Präsident(inn)en und Rektor(inn)en auch garantieren. Und dies nicht erst, seitdem das Wort „Konkurrenz“ die Runde macht.

Und dann ist da „die andere Seite der Medaille“. Bereits 2006 stellt der Wissenschaftsrat^[1] fest: „Die deutschen Universitäten haben sich in den letzten Jahren erheblich gewandelt, sie haben an Autonomie gewonnen, mussten sich aber auch auf steigende gesellschaftliche Erwartungen bei stagnierender staatlicher Grundfinanzierung einstellen.“ Doch was sind hier „gesellschaftliche Erwartungen“?

In diesem Kontext wird oft von „Vorbildfunktion“ gesprochen. Öffentliche Einrichtungen als Vorbild und Forschungs- und Bildungseinrichtungen in besonderem Maße. Wenn diese Vorbildfunktion ernst genommen wird, beinhaltet sie auch den aktiven Klimaschutz, ein Ziel, das für die Politik ganz weit oben steht, und wenn wir ehrlich sind: stehen muss.

Das Klima schützen, bitte deutlich messbar UND die Kernaufgaben erledigen, also Forschen und Lehren ohne Einschränkungen, aber bitte mit exzellenten Ergebnissen. Ist das ohne ständige Konflikte überhaupt möglich?

¹ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Drs. 7067-06. Berlin, 2006

Wir sagen: Ja! Natürlich ist die Umsetzung häufig eine Gratwanderung. Hier hilft aber oft einfach „Zuhören“. Außerdem darf nicht Dogmatismus im Vordergrund stehen. Wesentlich sind Akteure, die sich gegenseitig ernst nehmen und auch die eigenen Ansprüche hinterfragen können.

Klimaschutz, das heißt in den meisten Fällen zuallererst Energieeinsparung. Der Fundus an technischen, organisatorischen und verhaltensbedingten Maßnahmen ist mittlerweile sehr groß und in vielen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen erprobt.

Am Anfang, vor der Umsetzung oder Einführung solcher Maßnahmen, sollten jedoch mögliche Zielkonflikte betrachtet werden. Weiterhin werden Informationen benötigt: Was kostet die Maßnahme? Was bringt die Maßnahme konkret an Einsparungen? Wer hat etwas davon? Wo wäre ein Komfortverlust möglich?

Je mehr entsprechende Informationen vorliegen, desto größer sind die Chancen, eine mögliche Verschlechterung der Lehr- und Forschungsbedingungen zu erörtern und

Clustering von einigen potenziellen Maßnahmen

		HANDLUNGSFELD									
		LÜFTUNG	KÄLTE	WÄRME	BELEUCHTUNG	INFRASTRUKTUR	BÜROTECHNIK	BESCHAFFUNG	MOBILITÄT	ERNÄHRUNG	
MASSNAHME	ORGANISATION	Nutzungszeiten festlegen	Nutzungszeiten festlegen	Nutzungszeiten festlegen	Nutzungszeiten festlegen	Energieverbrauch transparent machen	Voraussetzungen schaffen (Updates)	Vorgaben für klimaneutrale Beschaffung	Regelamentierung von Dienstreisen	Speiseplan der Mensa erweitern	
	VERHALTEN	Anforderungen an Klimatisierung verringern	Nutzung Klimakammern	Lüftungsverhalten verbessern	Bei Nichtgebrauch abschalten	Sensibilität für Verbrauchsdaten entwickeln	Geräte wenn möglich abschalten	Reduzierung Papierverbrauch	Anreize für ÖPNV-Nutzung schaffen	Motivation zu weniger Fleischkonsum	
	TECHNIK	Einsatz von Frequenzumrichtern, Zahnriemen	Nutzung Klimakammern prüfen	Hydraulischen Abgleich durchführen	Bewegungsmelder installieren	Zählerausstattung verbessern	Abschaltbare Steckerleisten verteilen	Softwareunterstützung	Elektrofahrzeuge anschaffen	Information und Kommunikation	

Quelle: HIS-HE-Zusammenstellung im Rahmen von Klimaschutzkonzepten

Lösungen dafür zu finden. Dabei kann es nicht darum gehen, wissenschaftliche Arbeiten einzuschränken. Das wird nicht funktionieren. Aber bereits durch kleine Änderungen im Arbeitsablauf (z. B. zeitliche oder räumliche Verschiebungen, Abschaltungen bei Nichtnutzung etc.) lassen sich oft erhebliche Mengen an Energie einsparen und damit auch Kosten reduzieren.

Ein Beispiel: Der Kauf und Einsatz eines „Super-Rechners“ für Spitzenforschung ist ein äußerst energieintensives Unterfangen. Die Maßnahme an sich steht aber nicht zur Disposition. Gefragt werden darf aber schon nach existierenden Formen des „intelligenten“ Einsatzes: Wie tief muss die Raumtemperatur im Betrieb sein?

Interessant ist die Beobachtung, dass es Maßnahmen gibt, die an einigen Einrichtungen ohne größere Diskussionen konfliktfrei durchgeführt werden können und an anderen Einrichtungen nicht einmal angesprochen werden können, ohne Proteste auszulösen.

Hilfreich ist es zunächst, einen strukturierten Katalog von Maßnahmen unterschiedlichster Art zu erstellen. Ein im Zuge des Klimaschutzkonzeptes für die Universität Bremen erstellter Maßnahmenkatalog orientiert sich beispielsweise an einem von HIS-HE entwickelten Schema. Dieses ermöglicht, die verschiedenen Maßnahmen Handlungsfeldern und Kategorien zuzuordnen. Damit ist sichergestellt, dass zuerst einmal alle relevanten Felder abgedeckt sind, mit potenziellen Inhalten gefüllt werden können und zur Diskussion stehen. Die drei zentralen Kategorien sind technische Maßnahmen, organisatorische Maßnahmen und verhaltensbedingte Maßnahmen. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass zuerst das Komfortthema besprochen werden muss, bevor die Einschränkung der Forschungs- und Lehrarbeit angeführt werden darf. In einem nächsten Schritt können die Maßnahmen z. B. hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Kosten, Amortisation und Umsetzungsmöglichkeiten priorisiert werden.

Der Kauf und Einsatz eines „Super-Rechners“ für die Spitzenforschung steht durch den Klimaschutz nicht generell zur Disposition. Gefragt werden darf aber dennoch nach der

Gestaltung des „intelligenten“ Einsatzes oder auch nach der optimalen Raumtemperierung.

Eine wichtige Voraussetzung ist es, die Sensibilität für Themen wie Klimaschutz und Energie auch und gerade bei den Hochschulleitungen und den Wissenschaftler(inne)n an ihren Einrichtungen zu stärken und auch deutlich zu machen, dass – wie zu Hause

auch – hier der Zähler läuft, mit allen Konsequenzen für den Haushalt und für das Klima. Wäre das zum Teil verschwendete Geld nicht besser angelegt in Forschung und Lehre? Das funktioniert nicht immer so einfach. Da gibt es beispielsweise haushaltsrechtliche Rahmenbedingungen. Aber haben wirklich alle Personen, die das könnten, versucht, hier etwas zu erreichen? Akteure gewinnen und vielleicht sogar zu begeistern für die Sache, das wäre ein gutes Ziel. Wir denken, jede(r) Forscher(in) wäre auch stolz auf

exzellente Ergebnisse mit weniger Energieverschwendung. Jede(r) Hochschul-Kanzler(in) oder -Präsident(in) wäre stolz auf eine energieeffiziente Hochschule mit Studierenden und Mitarbeitenden, die sich mit ihrer Einrichtung identifizieren können, eine Einrichtung mit Vorbildfunktion.

Dass Klimaschutz nicht erst beginnt, wenn alles betrieben wird, zeigt ein kleines Beispiel: Wir müssen mehr investieren, um klimaschonender zu betreiben! Nein, das stimmt nicht. Wir können ja möglicherweise auf einen der Aufzüge verzichten, das spart Investitions- und Betriebskosten UND Energie.

Vielleicht haben wir dadurch einen Komfortverlust, aber wie gravierend ist dieser wirklich?

Gern möchten wir mit Ihnen über die optimalen Bedingungen aus Sicht der Betreiber (Gebäudemanagement), Nutzer (Lehre und Forschung) und Hochschulleitungen (Verwaltungs- und wissenschaftliche Leitung) diskutieren. Sprechen Sie uns einfach an, wenn Sie Anmerkungen, Ideen und Anregungen haben.

Ein Beispiel aus der Universität Tübingen: „Aufgrund der dramatisch gestiegenen Energiekosten hatte das Rektorat im vergangenen Jahr kurzfristig entschieden, in einzelnen Gebäuden im Zeitraum vom 23. Dezember 2009 bis 6. Januar 2010 die Raumtemperatur auf 17-19 Grad Celsius abzusenken sowie die Lüftungsanlagen und die Beleuchtung in reduziertem Umfang zu betreiben. Diese Ergebnisse sind überaus positiv: Allein beim Wärmeverbrauch ergab sich eine Ersparnis von etwa 427.000 kWh, hinzu kommt eine Ersparnis von weiteren 93.500 kWh beim Stromverbrauch. Der CO₂-Ausstoß konnte somit umgerechnet um 127 Tonnen gesenkt werden. Finanziell bedeutet dies für die Universität Tübingen eine Nettoeinsparung in Höhe von 59.500 Euro.“ (Pressemeldung Universität Tübingen vom 01.04.2010)

Zur Person

Joachim Müller ist stellv. Geschäftsbereichsleiter der Hochschulinfrastruktur. **Ralf-Dieter Person** ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur tätig.

E-Mail: j.mueller@his-he.de | person@his-he.de



Reihe Forum Hochschule

3|2015 Liers, J., & Tegtmeyer, R. (2015). Stand der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Controllings im Gebäudemanagement an Hochschulen. Auswertung einer Umfrage an deutschen Hochschulen .

4|2015 Holzkamm, I., Stibbe, J., Stratmann, F., & Tegtmeyer, R. (2015). Orientierungshilfe Bauherrenfunktion durch Hochschulen – Teil 1: Rahmenbedingungen für die Bauherrenfunktion im Hochschulbau.

Weitere HIS-HE-Publikationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.his-he.de/publikation

HIS-HE-Veranstaltungen

22. bis 24. Juni 2015 in Clausthal-Zellerfeld: Forum Abfallentsorgung 2015

24. November 2015 in Hannover: 6. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation

Unsere Veranstaltungsdokumentationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation

Ausblick

HIS-HE-Veranstaltungen in 2016 (Auswahl)

7. bis 8. März 2016 in Hannover: Forum Gebäudemanagement 2016

8. März 2016 in Hannover: Fachtagung „Förderprogramme und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre. Ansätze, Strategien und Perspektiven“

20. bis 22. Juni 2016 in Clausthal-Zellerfeld: Forum Energie 2016 an der TU Clausthal

Hinweise zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.his-he.de/veranstaltung

Weltmeisterliches aus HIS-HE

Marcelo Ruiz holt den Vizeweltmeistertitel im Cross-Triathlon

Anderthalb Kilometer Schwimmen in der Meeresbrandung, 32 Kilometer mit dem Rad durch felsiges Gelände mit 1.000 Höhenmetern und danach noch einmal 10,5 Kilometer laufen, natürlich auch bergauf, bergab – der Cross-Triathlon auf Maui ist neben dem „Ironman“ auf Hawaii wohl eine der größten sportlichen Herausforderungen überhaupt. Unser Kollege Marcelo Ruiz hat sich durchgekämpft – und den Vizeweltmeistertitel in seiner Altersklasse nach Hause geholt.

Marcelo Ruiz ist einer von den athletischen Kollegen aus der Baulichen Hochschulentwicklung bei HIS-HE, kernig, vital. Selbstverständlich hat er die HIS-HE-Mannschaft bei der Hannoveraner Team-Challenge richtig gepusht. Dass er viel trainiert, wussten alle. Dass er sich für die Cross-Triathlon-WM auf Maui qualifiziert hatte, nur wenige. Umso mehr überraschte ihn der große Jubel in seiner Heimatstadt Bielefeld - und natürlich auch im Büro, denn der Chef persönlich hatte das Rennen die ganze Nacht hindurch (nach hiesiger Zeit) im Internet verfolgt und für einen würdigen Empfang gesorgt.

„Das war ein ungeheuer spannendes Rennen“, erzählt der 46-Jährige und schildert, wie die jüngeren Athleten sich bereits beim Schwimmen verausgabten. Seine stressigsten Minuten erlebte Ruiz,



als nach zwei Kilometern an seinem Mountainbike ein Reifen platzte: „Der Albtraum aller Triathleten! Also runter vom Rad und Pannenspray raus!“ Die Schnellreparatur hielt nur bis zur letzten Abfahrt, dann meldete sich das kaputte Vorderrad wieder: „Jetzt bloß nicht noch mal flicken. Der Platten hat mich vielleicht den Sieg gekostet.“ Bei dem anschließenden Geländelauf konnte er Boden wieder gut machen. Der Sieg ging jedoch mit fünf Minuten Vorsprung an den Kanadier Calvin Zarisky.

Die gesamte Atmosphäre, mit Sportlerinnen und Sportlern aus der ganzen Welt im Wettstreit zu stehen, ein großer Empfang im Ritz Carlton nebst dem exotischen Ambiente von Maui haben Ruiz so fasziniert, dass er diese Eindrücke nicht der Beliebigkeit überlassen will: „Ich werde im nächsten Jahr nicht wieder an der WM teilnehmen, ich möchte,

dass diese Erinnerungen für mich etwas Besonderes bleiben“.

Ruiz trainiert an sechs Tagen in der Woche; und er sagt selbst von sich, dass er bereits nach drei Tagen ohne Sport – nun ja – unglücklich wird. Gern nutzt er für eine Schwimm- oder Laufeinheit seine Mittagspause. Die meisten Kollegen und seine Projektpartner aus den Hochschulen kennen das schon: „Den braucht man mittags nicht in seinem Büro anzurufen – der schwimmt dann gerade im Stadionbad“.

(ks)