

Magazin für Hochschulentwicklung

1|2020

5 Jahre HIS-HE



Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Wochen der Covid-19-Krise konnten wir sehen, was wir leisten können: Schnellstens digitalisierte Lehre, Arbeiten im Home Office, Einsatz von neuen Instrumenten. Sicher, für viele Studierende ist dies nicht nur positiv, Eltern kommen im Home Office an die Belastungsgrenze und der Datenschutz bleibt beim Einsatz von Zoom und Co. häufig auf der Strecke. Aber dies ist der hohen Dringlichkeit und den „Begleitumständen“ wie - im Fall der Eltern - KiTa-Schließungen geschuldet. Und sicher, da ist nachzubessern.

Auch finanziell wurden „mal eben“ mehr Mittel für Bildung und deren Infrastruktur bereitgestellt.

Warum haben wir jetzt in der Krise diese Veränderungsbereitschaft? Weil es eine Krise ist! Und die „bietet“ Unsicherheit. Und damit eine „Entschuldigung“, auch wenn etwas nicht 100%ig funktioniert. Offenbar ist (bei uns?) die Legitimation der Knackpunkt für Veränderungen - und für Innovationen.

Ich wünsche mir, dass wir von der Risikobereitschaft und dem Mut, Neues zu wagen und auszuprobieren, etwas in die Nach-Covid-19-Zeit mitnehmen. Seien Sie mutig!

In dieser Ausgabe wird aber Covid-19 nicht im Mittelpunkt stehen, sondern lieber ein freudiges Ereignis: Das 5-jährige Bestehen von HIS-HE.

Viel Freude beim Lesen wünscht

Ralf Tegtmeyer

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

Inhalt

5 Jahre HIS-HE - Grußwort	3
Erinnerungen eines Geschäftsführers: Vereinsführung zwischen heroischem Management und Fahren im Nebel?	4
Hochschulentwicklung zwischen Kontinuität und Dynamik, zwischen Landessteuerung und Autonomie	6
Umweltschutz – noch ein Thema für Hochschulen?	8
Interview mit Irmhild Brüggem, Beauftragte für Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg	9
Umgang mit Gebäuden	11
Die Entwicklung des physischen Lernorts Hochschule in Zeiten virtuellen Lernens	12
Viele Wege, ein Ziel? Die OER-Länderinitiativen im Vergleich	14
Rückblick Ausblick	16

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 1|2020

Herausgeber:

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

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeyer

Vorsitzende des Vorstands:

MDgtn 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 als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.100 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

unidruck GmbH & Co. KG, Hannover
Hannover, Juli 2020

© 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:

Petra Nölle, DZHW GmbH
Seite 3: Privat
Seite 10: Brinkhoff-Moegenburg/Leuphana
Seite 13 rechts, Bild 1-4: HIS-HE



Bilanz nach 5 Jahren

HIS-HE wird (weiter) dringend gebraucht

Die Transformation der Abteilung für Hochschulentwicklung der zerschlagenen HIS GmbH zum eigenständigen Verein ist vollzogen. HIS-HE ist organisatorisch und wirtschaftlich konsolidiert. Das Auftragsvolumen aus Bundesländern und Hochschulen ist gestiegen und bleibt in den letzten Jahren anhaltend hoch. Die Wahrnehmung der Mitgliedschaft durch die Wissenschaftsministerien hat sich bewährt. Unterstützt durch die Fachbeiräte setzt die Mitgliederversammlung unmittelbar Impulse für die bedarfsgerechte und dynamische Weiterentwicklung des mittelfristigen Strategieprogramms und des jährlichen Arbeitsprogramms. Die institutionelle Förderung gewährleistet die Finanzierung von hochschulübergreifenden Grundlagenuntersuchungen, die eine unerlässliche Voraussetzung für wissenschaftsadäquate gutachterliche Empfehlungen sowie Beratungs- und Weiterbildungsangebote zu den zentralen Themenfeldern sind.

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) wurde zum 1.1.2015 als gemeinnütziger Verein errichtet. Die Gemeinnützigkeit der Einrichtung wird durch eine Verbindung von ideeller Tätigkeit (z. B. Untersuchungen mit verallgemeinerungsfähigen Erkenntnissen) und Tätigkeiten im Zweckbetrieb (Auftragsprojekte Länder und Hochschulen) gewährleistet. Organe sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand. Mitglieder sind die 16 Länder der Bundesrepublik Deutschland und zwar vertreten durch die Wissenschaftsministerien. Der auf die 60iger Jahre und den Kontext der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz zurückgehende Arbeitskreis Nutzung und Bedarf wurde satzungsgemäß als Fachbeirat in die Vereinsstruktur integriert. Dadurch ist es gelungen, ein Element der empirisch basierten Planungskultur im bundesdeutschen Hochschulbau, nämlich der regelmäßige Austausch unter den Fachebenen der Bauverwaltungen in den Wissenschafts-, Finanz- und Bauministerien, aber auch im Wissenschaftsrat und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, zu erhalten. Bundesweit handelt sich um das einzige Gremium, in dem Kompetenz und Erfahrung im Hochschulbau vernetzt werden.

Friedrich Stratmann hat als Geschäftsführender Vorstand in der Gründungsphase maßgeblich die Grundlagen für den Veränderungsprozess ausgestaltet. Ja, ich muss ihm Recht

geben, wenn er schreibt, es war ein Wagnis, einen Unternehmensteil mit immerhin annähernd 50 hochqualifizierten und- spezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ohne finanzielle Rücklagen) in die Selbstständigkeit zu führen. Ja, und darin gebe ich ihm ebenso eindeutig Recht, es war Vertrauen im Spiel. Aber auch: Entschlossenheit und Zuversicht. Und selbstverständlich war erklärtes Ziel auch, der übertragenen Verantwortung gerecht zu werden.

Die Akteure aus dem Kreis der Wissenschaftsministerien haben sich im Vorstand, in der Mitgliederversammlung und in den Beiräten aus der Überzeugung heraus eingesetzt, dass die in jahrzehntelanger Praxis gesammelte Expertise, die erworbene Reputation und das komplexe Netzwerk der HIS Abteilung für Hochschulentwicklung erhalten und weiterentwickelt werden müssen. Das Know-how wird in den Wissenschaftsverwaltungen der Länder und in den Hochschulen für die Bewältigung der operativen Aufgaben, aber auch für die Erarbeitung von strategischen Konzepten gebraucht.

Hochschulentwicklung ist in allen ihren Teilbereichen, in Forschung, Lehre, Infrastruktur und Verwaltung ein langfristiger Prozess. Die aktive Gestaltung erfordert Verständnis der gegebenen Strukturen und ihrer Potenziale. Externe Beratungsleistungen sind ohne fundierte Kenntnis des Wissenschaftssystems nicht darstellbar. Dazu bedarf es einer Einrichtung wie HIS-HE, hier ist die Weiterentwicklung des in Jahrzehnten erworbenen fundamentalen Wissens im Dialog mit Fachleuten aus Hochschulen und Wissenschaftsministerien satzungsgemäßer Zweck.

Allen, die zur Entwicklung von HIS-HE durch Vertrauen und Engagement beigetragen haben und weiter beitragen werden, sei herzlich gedankt.

Die Herausforderungen dieser Tage markieren eine neue Zeit. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Arbeitsschwerpunkte von HIS-HE verschieben werden. Die „Digitale Hochschule“ und die „Nachhaltige Hochschule“ sind als herausragende Themen gesetzt. Es spricht alles dafür, dass die klassischen Fragestellungen der Strukturentwicklung, um Hochschulautonomie und neue Formen der Hochschulkooperation, ihre Relevanz behalten. Aber auch der Hochschulbau und die bauliche Entwicklung der Campusanlagen dürften nicht an Bedeutung verlieren. Im Lockdown wird einmal mehr bewusst, wie sehr Forschung und Lehre auch auf eine funktionstüchtige räumlich-technische Infrastruktur

und auf die persönliche Begegnung von Wissenschaftler innen und Studierenden auf dem Campus angewiesen sind.

Zur Person

Ministerialdirigentin **Irene Bauerfeind-Roßmann** ist seit 2007 Abteilungsleiterin im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Der Aufgabenbereich umfasst Hochschulbau, Kulturbau, Universitätsmedizin, Angelegenheiten der Studierenden/Studentenwerke, IT/Statistik/Bibliotheken. Zuvor war sie hier als Referatsleiterin Hochschulbau und an der TU Darmstadt als Dezernentin Liegenschaften und Technik tätig. Sie ist Vorstandsvorsitzende im HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. und Leiterin des Fachbeirats Hochschulbau von HIS-HE.

E-Mail: Irene.Bauerfeind-Rossmann@hmwk.hessen.de



Erinnerungen eines Geschäftsführers: Vereinsführung zwischen heroischem Management und Fahren im Nebel?

4

Als ich gefragt wurde, ob ich nicht als ehemaliger Geschäftsführer zum 5-jährigen Jubiläum von HIS-HE ein paar Zeilen beisteuern könne, habe ich gleich ja gesagt. Leichter gesagt als getan. Als Organisationswissenschaftler (wenn auch „emeritiert“) widerstrebt es mir anekdotisch über „Pleiten, Pech und Pannen“ zu berichten oder die Geschäftsführung als heroisches Management zu verklären – letzteres im Sinne einer Glättung von vielen kontingenten Ereignissen als vorausschauend geplant. Schließlich bin ich auch noch zu nah am Geschehen, um hier eine reflektierte Bilanz des Vergangenen ziehen zu können. So kann ich in der Erinnerung nur ein paar Fixpunkte und Gedanken aus der Gründungszeit zum Besten geben.

Gründungsgeschichte

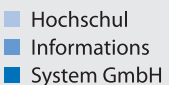
Die Gründung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung war kein freiwilliger Akt. Sie war zunächst das eher ungeplante aber faktische Resultat der Absicht, die HIS GmbH auflösen zu wollen. Dies wurde maßgeblich durch die Strategie des Bundes beeinflusst, aus der Abteilung Hochschulforschung ein echtes Forschungsinstitut (später das DZHW) zu machen und mangels fehlendem inhaltlichen Bezug zu hochschulischen Softwarefragen aus der Abteilung HIS-IT auszusteigen. Beiläufig wurde dann auch fehlendes Interesse an der Abteilung Hochschulberatung bekundet, da ja der Schwerpunkt Hochschulbau ausschließlich Länderinteresse sei. So bestand für diese kleine Abteilung die Gefahr, im Auflösungsprozeß – flapsig gesagt „auf Rudis Resterampe“ möglicherweise verkauft bzw. „filetiert“ zu werden.

Es war letztlich das Verdienst der Ländervertreter in der HIS GmbH dieses nicht zulassen zu wollen und damit zugleich eine organisatorische Lösung anzustreben, die Abteilung als Ganze zu erhalten. Mit dieser Absicht war nicht nur die Erhaltung des strategischen Beratungsportfolios Hochschulbau, Hochschulinfrastruktur und Hochschulmanagement sondern auch die Gewährung einer weiterhin institutionellen Förderung – wenn auch reduziert – verbunden. Hinsichtlich der Rechtsform sprach man sich für die ungewöhnliche Konstruktion eines Vereins (und keiner GmbH) aus, weil nur so eine fachlich nahe Steuerung durch die Länderwissenschafts- und nicht durch die -finanzministerien (wie bei der GmbH) erfolgen konnte.

Die Abteilung wurde als Übergang ein Jahr lang im DZHW geparkt und mittels eines eigenen Wirtschaftsplans auf die Eigenständigkeit vorbereitet.

Partizipativ haben die MitarbeiterInnen über den Namen der neuen Einrichtung diskutiert und sich mehrheitlich auf HIS-Institut für Hochschulentwicklung verständigt. Hochschulentwicklung als Zeichen des inhaltlichen Profils,

Institut als Zeichen eines forschungsbasierten Arbeitens und schließlich die Beibehaltung des Namens HIS, um die Kontinuität zur alten Einrichtung nach außen zu verdeutlichen.

HIS 
Hochschul
Informations
System GmbH

HIS HE
im DZHW
Hochschulentwicklung

HIS HE
Institut für
Hochschulentwicklung

Gleichwohl war das Ganze ein großes Wagnis, da die Führung eines gemeinnützigen Vereins mit öffentlicher Zuwendung und wirtschaftlicher auftragsfinanzierter Tätigkeit einige besondere Anforderungen erfüllen muss. Zudem war es ja keine klassische Ausgründung, denn die juristischen Kontakte zu den ehemaligen Schwestern HIS eG und DZHW waren – wenn man einmal die Zusammenarbeit in einigen wenigen Projekten außen vorlässt – weitgehend gekappt, d.h. es gab weder wie bei anderen Ausgründungen feste Auftragsbeziehungen zu den Mutter-Einrichtung(en) noch „besonderes“ Startkapital, aus denen man hätte Sicherheit ableiten können. Es gab letztlich nur das Vertrauen, dass die vielfältigen Arbeitsbeziehungen zu den Hochschulen und Ministerien auch in Zukunft Bestand haben würden. Also letztlich schon ein Abenteuer.

Wenn ich im Folgenden auf den Prozess zurückblicke, möchte ich als ehemaliger Geschäftsführer drei Aspekte herausstellen.

Eigendynamiken durch Wahl der (Rechts-) Form

In Abwandlung eines aus der Managementtheorie kommenden Leitsatzes möchte ich festhalten, dass die Rechtsform einer Einrichtung/Unternehmung – hier Verein – viele nicht vorhergesehene Eigendynamiken erzeugt, die unabhängig von der guten Arbeit der Kolleginnen/MitarbeiterInnen das Überleben der Organisation beeinflussen. Dies sowohl den Ländern als Vereinsmitgliedern, als auch den MitarbeiterInnen intern zu vermitteln ist nicht immer einfach – so zeigen es Insolvenzen von Betrieben mit hochwertigen Produkten – will man nicht schnell als Geschäftsführer mit dem Vorwurf des Managementversagens konfrontiert werden.

Aber: Eine Organisation in der komplexen Struktur eines Vereins mit 4 Mio. Euro Umsatz, mit mehr als 50 MitarbeiterInnen und unter den Rahmenbedingungen des öffentlichen Tarifrechts, unterliegt Anforderungen von Steuer-, Vereins- und Sozialversicherungsrecht, von Regeln des allgemeinen Finanz- und Geschäftsverkehrs sowie der politischen Aufmerksamkeit durch die Länder als Mitglieder, die erfüllt werden müssen, ganz gleich wie die konkrete Arbeitsleistung in den Projekten von den „Kunden“ Anerkennung findet. Unter den eingangs geschilderten Gründungsbedingungen ist es ein Aha-Effekt, wenn man in Verhandlungen mit Banken die Spielregeln des privaten Kapitalmarkts lernen muss: Als Verein (ohne Vermögen) überhaupt einen Kreditrahmen zu erhalten, bei Erspartem als Unternehmen auch aktuell Strafzinsen zu zahlen, jedoch als Einrichtung des Staates aufgrund öffentlicher Haushaltsregeln „Erspartes“ auch nicht ohne Weiteres lukrativ, d. h. mit Risiko, anlegen zu können. Da muss man kreative Lösungen entwickeln – fachkundige Hilfe ist hier aus dem öffentlichen Sektor kaum zu erwarten.

Orientierung/Planung ist gut – entscheidend ist der Umgang mit Kontingenz

Eine neue Einrichtung erlebt viele Überraschungen im Alltag. Neben den bereits erwähnten Rahmenbedingungen des Vereins gilt es den „Betrieb“ aufrechtzuerhalten und die Infrastruktur im weitesten Sinne zu gestalten und zu verwalten. So etwas kennt eine unselbständige Abteilung nicht. Die beantragt nur bei der Zentrale, verlässt sich darauf, dass alles funktioniert und lässt höchstens dem Ärger freien Lauf („Die da oben“), wenn sie die gewünschte Ausstattung nicht erhält. So erhoffte sich manche/r KollegIn mit der Selbständigkeit nun den Beginn eines „Wünsch-Dir-Was“, in dem

neben optimierten Prozessen endlich verbesserte IT und auch Mobiliar eingefordert werden konnte. Die Geschäftsführung und die Verwaltung haben dann schnell festgestellt, wie teuer jede Beschaffung, jeder Umbau, jede Reparatur ist. Schnell ist „Schmalhans Küchenmeister“. Erschwerend – deshalb Kontingenz – kam hinzu, dass wir – bei Scheidungen nicht unüblich – mitgeteilt bekamen, dass wir uns in relativ kurzer Zeit eine neue Bleibe suchen mussten. Wir stellten fest, dass Büroraum reichlich vorhanden ist, aber letztlich zu teuer oder den technischen Anforderungen von HIS-HE nicht genügt. Es war dann Zufällen zu verdanken, dass der Vermieter der HIS GmbH auch HIS-HE noch eine zunächst nicht erhoffte Lösung anbieten konnte. Gleichwohl – das weiß jeder – verursacht die Anpassung einer Unterbringung (Umbau, IT, Mobiliar) wie auch der Umzug selbst Kosten, die in der ursprünglichen Haushaltsplanung nicht berücksichtigt worden waren.

„Ruhe in der Produktion“ und schlagkräftige kleine Verwaltung als Erfolg der Ausgründung

HIS-HE hat aus vieler Not Tugenden gemacht. So wurde aus einer Abteilungsverwaltung mit kleiner Verstärkung eine Verwaltung einer verselbständigten Organisation. Das ging nur mit hoch engagierten VerwaltungsmitarbeiterInnen, die sich in neue Felder vorwagten und auch Risiken eingehen mussten, d. h. auch Lehrgeld zu zahlen. Lehrgeld deshalb, weil die Projektleitungen und –mitarbeiterInnen möglichst nicht mit den Alltagsproblemen der Verwaltung behelligt werden sollten, obwohl der Wunsch nach Transparenz verständlicherweise immer wieder eingefordert wurde. Von daher gilt im Nachhinein allen MitarbeiterInnen „in der Produktion“ großer Dank, dass sie diese Unsicherheit ausgehalten, nicht HIS-HE verlassen und die Projektarbeiten in alter Güte fortgesetzt haben. Transparenz ist in einem kleinen Betrieb selbstverständlich, in unsicheren Prozessen für das Gelingen nicht immer förderlich.

Für die Geschäftsführung hat sich zudem der frühe Entschluss ausgezahlt, nicht alles im Betrieb mit eigenen MitarbeiterInnen selbst machen zu wollen und zu können. So wurden die Buchhaltung und das Steuerwesen einem kompetenten mittelständischen Steuerberatungsbüro zu übertragen, mit dem man dann gemeinsam eine solche Gründungsphase gestalten konnte.

Als ehemaliger Geschäftsführer kann ich HIS-HE, Geschäftsführung und MitarbeiterInnen, weiterhin viel Erfolg wünschen, Ruhe und Gelassenheit in der „Steuerung“ und das notwendige Vertrauen durch Hochschulen und Ministerien in die guten Beratungsleistungen durch HIS-HE.



Zur Person

Dr. Friedrich Stratmann ist ehemaliger Geschäftsführender Vorstand von HIS-HE.

E-Mail: Stratmann-Hannover@t-online.de

Hochschulentwicklung zwischen Kontinuität und Dynamik, zwischen Landessteuerung und Autonomie

6

Nach dem weitgehend organisationalen Blick zurück wage ich einen eher thematischen Ausblick. Denn ein Ausblick für HIS-HE kann nur im Kontext der hochschul- und wissenschaftspolitischen Rahmenbedingungen mit den resultierenden Anforderungen erfolgen.

Friedrich Stratmann schreibt vom Fahren im Nebel. Ein Institut mit dem Anspruch von HIS-HE, neue Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich schnell aufzunehmen, Innovationen mitzugestalten und als forschungsbasierte Einrichtung zu aktuellen Themen selbst angewandte Forschung zu betreiben, muss – um im Bild zu bleiben – eine gute Routenplanung = strategische Ausrichtung haben. Die Navigation muss aber immer auch wieder „auf Sicht“ erfolgen, wenn neue Themen mit großer Dynamik und hoher Relevanz für den Hochschulbereich zu erkennen sind. Denn HIS-HE muss auf aktuelle Entwicklungen strategisch reagieren; seien es gesellschaftliche Ereignisse und deren Folgen wie die Covid-19-Krise, die Entwicklungen im Hochschulbereich forcierten oder seien es spezifische Begebenheiten, wie die zunehmende Verlagerung von Bauaufgaben zu den Hochschulen. Dabei wird es neben sich dynamisch – stetig oder „sprunginnovativ“ – verändernden Umwelten weiterhin kontinuierliche Aufgabenstellungen geben, auch wenn diese mit neuen Ideen und Verfahren weiterzuentwickeln sind. Ganz unvorhersehbar sind die neuen, für HIS-HE relevanten Entwicklungen nicht, denn sie werden sich voraussichtlich entlang der folgenden Themenfelder bewegen.

Struktur des Hochschul- und Wissenschaftssystems

Die Entwicklung ist geprägt durch die strategische Ausrichtung von Universitäten und Fachhochschulen/HAW, dem Verhältnis der Hochschulen zu außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Grenzverschiebungen zur beruflichen Ausbildung (z. B. Pflege- und Gesundheitsberufe) etc. Die Bedeutung von Netzwerken, Kooperationen und Verbänden nimmt zu, von shared services bis zu internationalen Hochschulverbänden. Aufgaben der Third Mission gewinnen an Bedeutung. Zudem sind Veränderungen der Studienangebote von Hochschulen zu erwarten, wie im Gesundheitswesen oder Data Literacy.

Digitalisierung

Trotz der Entwicklungen im Zuge der Covid-19-Krise bestehen immense Herausforderungen der Digitalisierung. Studiengänge sind auf künftig erforderliche Kompetenzen (Digital Literacy) auszurichten: Über welche überfachlichen Kompetenzen sollten Studierende beim Verlassen einer Hochschule verfügen, wie und unter welchen Rahmenbedingungen können ihnen diese „Future Skills“ bzw. „21st Century Skills“ vermittelt werden? Die Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben betrifft neben den Prozessen auch Governancefragen, wie das Verhältnis zentral zu dezentral.

Qualität der Lehre

Neben der Digitalisierung in der Lehre wird die Lehr- und Studiengangsentwicklung die Qualität der Lehre weiterhin verändern (müssen). Impulse sind sicher von der neuen Stiftung „Innovation in der Hochschullehre“ zu erwarten, die Ansätze für weitere Analysen und Empfehlungen bieten werden.

Wissenschaftsadäquates Bauen

Wesentliche Rahmenbedingung für Forschung und Lehre bildet der Hochschul- und Wissenschaftsbau. Der Sanierungsbedarf insbesondere aus der Phase der Hochschulexpansion der 60er/70er Jahre ist inzwischen anerkannt. Vor uns liegt die „Welle“ der Hochschulgebäude, die nach der Wende neu entstanden oder saniert wurden. Die Frage, wie eine zeitgemäße Bestandssicherung gewährleistet werden kann, ist aktuell Gegenstand der Diskussion, aber noch nicht beantwortet.

Flächenbedarf und Flächensteuerung

Unabdingbare Voraussetzung und Basis für Planungsentscheidungen ist eine Bedarfsplanung hinsichtlich der erforderlichen Größe von Neu-/Ersatzbauten, der Sanierung von Bestandsgebäuden, der Campuserweiterung insgesamt und des Managements von Flächenressourcen.

Für Bestandsflächen ist zu prüfen, ob neue Lehr- und Lernformen, moderne Büroarbeitsplätze und experimentelle Flächen umsetzbar sind. Für neue Flächen sind

Anforderungen des wissenschaftsadäquaten Bauens zu konkretisieren in Bezug auf Digitalisierung, Arbeit 4.0, Innovationen in Lehre und Forschung, Kollaboration, Third Mission etc. An vielen Hochschulstandorten wird die Kooperation mit anderen Einrichtungen verstärkt. Daraus resultiert u. a. die Entwicklung von gemeinsam genutzten Arealen. Einige Standorte werden neu entwickelt. Für diese Campus-Entwicklung sind Planungsgrundlagen in Form von Funktions- und Phasenmodellen sowie Flächenprogrammen zu entwickeln.

Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung

Forderungen nach Klimaschutz und einer nachhaltigen Wirtschafts- und Handlungsweise werden auch nach der Covid-19-Krise bestehen. Hochschulen stehen als Einrichtungen der Gesellschaft und Kern des Wissenschaftssystems mit ihren Aufgabenfeldern Forschung, Lehre und Third Mission in Verantwortung, zur zukunftsorientierten Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Wie wird sich HIS-HE weiterentwickeln?

HIS-HE ist mit dem breiten Aufgabenportfolio, das auf den Hochschul- und Wissenschaftsbereich ausgerichtet ist, für diese Fragen und die Zukunft gut gerüstet. Hilfreich sind dabei auch verschiedene Sphären:

Im ideellen, durch die Länder geförderten Bereich ist HIS-HE der Bereitstellung von Informationen und Entscheidungsgrundlagen für die Länder und mittelbar für die Hochschulen

verpflichtet. Im Bereich der Auftragsbearbeitung via Projektaufträge durch die Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Ministerien (sog. „Zweckbetrieb“) ist HIS-HE Dienstleister der Auftraggeber, bei gutachterlichen oder forschungsnahen Projekten immer aber den Grundsätzen wissenschaftlichen Arbeitens verpflichtet.

Ergänzt werden diese beiden Bereiche durch echte Forschungsprojekte, die vorrangig dem Erkenntnisgewinn und der Wissenschaft dienen.

Unterstützt wird HIS-HE durch die Fachbeiräte. Sowohl der breit besetzte Fachbeirat Hochschulbau, in dem ein sehr fruchtbarer gegenseitiger Austausch und eine beidseitige Beratung mit allen Stakeholdern stattfindet, wie auch der Fachbeirat Hochschulgovernance wirken stabilisierend und qualitätssichernd. Zudem sind wir bestrebt, unsere Netzwerke noch weiter auszubauen, auch um die gemeinsame Stärke verschiedener Partner für die Beantwortung der anstehenden Fragen zu nutzen.

Angesichts der dargestellten Entwicklungen, der Expertise und der Erfahrungen sowie der einzigartigen Stellung von HIS-HE bin ich sicher, dass HIS-HE auch in Zukunft wertvolle und nahezu unverzichtbare Beiträge für die Hochschulentwicklung leisten kann und wird.



Zur Person:

Ralf Tegtmeier ist Geschäftsführender Vorstand des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: tegtmeyer@his-he.de

Umweltschutz – noch ein Thema für Hochschulen?

8

Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung sind in aller Munde, ist da noch Platz für den ganz profanen Umweltschutz? Einfache Frage, klare Antwort: Ja. Denn viele etablierte Maßnahmen zum Umweltschutz sind zentrale Bausteine für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, gleichzeitig ist die über viele Jahre etablierte Umweltschutzorganisation das Fundament des Managements von Klimaschutz und nachhaltiger Entwicklung. Dieses Fundament betrifft einerseits die bisherigen Erfahrungen als Lernprozesse sowie andererseits die entwickelten Strukturen zur Verantwortungs- und Ablaufklärung. Für rund 20 Hochschulen in Deutschland hat dieses Fundament den Namen EMAS.

Ende der 1990er Jahre steckte die nachhaltige Entwicklung an Hochschulen noch in den Kinderschuhen und Klimaschutz firmierte traditionell eher als Energieeffizienz und war maßgeblich von finanziellen Einsparungspotentialen getrieben. Umweltschutz war innovativ, wenn sich die Organisation dieser Aufgabe an normierten Systemen orientierte. Die ersten Hochschulen machten sich damals auf den Weg, eine Zertifizierung nach EMAS zu erlangen. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) wurde 1993 von der Europäischen Gemeinschaften als freiwilliges Instrument entwickelt¹, um die Umwelleistung zu verbessern. Der Umgang mit Ressourcen (insbesondere Abfall, Energie, Flächen und Wasser) unterliegt dabei einer sehr systematischen Betrachtung, immer angetrieben von dem Wunsch der kontinuierlichen Verbesserung. Eine Prämisse, die sich bei genauerer Analyse selber ad absurdum führen kann und der heute viele entgegen: Kann es auch mal gut sein, den Standard zu halten?

Die Sinnfrage für die Befassung mit Klimaschutz ist heute keine Glaubensfrage mehr, wie wissenschaftliche Untersuchungen eindrucksvoll belegen. So ist das auf der Basis naturwissenschaftlicher Erkenntnisse politisch ausgehandelte Klimaziel des Pariser Abkommens auch das wirtschaftlich Sinnvolle. (Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, Pressemeldung, 27.1.2020)²

Im Rahmen der Zertifizierung wird regelmäßig durch externe unabhängige Umweltgutachter geprüft. Diese kontrollieren nicht nur, sondern lenken den Blick sinnvollerweise auch auf Aspekte, die intern übersehen wurden. Hierfür erhalten die Umweltgutachter Honorare. Für die Hochschulen, die sich entschieden haben und an EMAS glauben, waren und sind diese Kosten in der Regel kein Thema. Diese Regelüberprüfung hat dazu geführt, nicht müde werden zu dürfen und weiter konsequent der Management-Logik treu zu bleiben:

Ziele setzen, Ziele verfolgen, Zielerreichung prüfen, Nachjustieren und neue Ziele setzen.

30 Jahre später lässt sich für die Hochschulen mit und ohne diese normierten Systeme ein guter Standard hinsichtlich der Bewältigung der Aufgabenstellungen im Umweltschutz attestieren. Umweltschutz ist etabliert und reicht oft über die rechtlich geforderten Maßnahmen hinaus.

30 Jahre später hat sich allerdings auch die Nomenklatur verändert: Klimaschutz (damals noch Energieeffizienz) und nachhaltige Entwicklung sind inzwischen mehr als bloße Schlagworte. Die Begriffe und die inhaltlichen Diskussionen haben die Hochschulen erreicht, in pragmatischen wie dogmatischen Ausmaßen. Die Tatsache, dass Klimaschutz eigentlich eine Verengung des Umweltschutzes ist und nachhaltige Entwicklung (der Maßstab lautet: 17 Sustainable Development Goals) eine Erweiterung, scheint dabei im allgemeinen Sprachgebrauch eine untergeordnete Rolle zu spielen. Wichtig ist vielmehr die Tatsache, dass die politischen Rahmenbedingungen und die mediale Berichterstattung eine massive Veränderung erfahren haben.

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (englisch, SDGs) sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), die der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen.³

Mit dieser Beobachtung geht einher, dass allzu oft im täglichen Sprachgebrauch eine sehr undifferenzierte Verwendung der Begrifflichkeiten zu beobachten ist. Die Wahrheit ist auch, dass die tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten oft unterschätzt werden. Dieses Defizit beseitigt aktuell das Verbundprojekt HOCH^N, welches nicht nur eine praxistaugliche Definition für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen liefert, sondern auch für sechs wesentliche Felder detailliert, innovativ und praxisbezogen Handlungsoptionen aufzeigt: Governance, Lehre, Forschung, Transfer, Betrieb und Berichterstattung.

¹ <https://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/>

² <https://www.pik-potsdam.de/aktuelles/pressemittelungen/klimakosten-sind-am-geringsten-wenn-die-erwärmung-auf-2degc-begrenzt-wird>

³ <https://17ziele.de/>



Interview mit Irmhild Brüggen

Die Sinnfrage zur Einführung von EMAS hat der (ehemalige) Kanzler einer HAW noch vor Jahren anlässlich eines Jubiläums eindrucksvoll beantwortet: „Wenn Sie nicht dran glauben, brauchen Sie gar nicht anzufangen.“ Denn kein „Berater“ war in der Lage, insbesondere wirtschaftliche Vorteile detailliert zu prognostizieren.

Mit den Ergebnissen aus HOCH^N herrscht jetzt erheblich mehr Klarheit: „Was bedeutet konkret nachhaltige Entwicklung für Hochschulen?“ Und die Sinnfrage ist heute keine Glaubensfrage mehr, sondern eine Erkenntnis.

Verbundprojekt HOCH^N: „Nachhaltigkeit ist ein normatives Prinzip, das sich als Maßstab einer globalen und intergenerationellen Gerechtigkeit angesichts der Herausforderungen des gegenwärtigen Wandels des Erdsystems umschreiben lässt [...] ein offener Suchprozess mit heterogenen Zielkomponenten, der sich von daher plural und kulturvariabel gestaltet. [...] Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, sich theoretisch, konzeptionell, methodisch, kritisch und reflexiv mit den Prozessen und Bedingungen der Transformation auseinanderzusetzen [...]“⁴

Für adäquate Beiträge der Hochschulen zum Umweltschutz, zum Klimaschutz, zur nachhaltigen Entwicklung (also die „großen gesellschaftliche Herausforderungen“), liegen Ideen für Handlungskonsequenzen vor und Hochschulen können auf etablierte (Management-) Strukturen zurückgreifen. Wer Erfahrungen mit EMAS hat, scheint im Vorteil. Ob diese ganze Thematik für Hochschulen von Bedeutung ist? Die hessische Landesregierung bedient sich hierzu im Hochschulpakt 2021 – 2025 der Begrifflichkeit „wichtige Vorbildfunktion“.

HIS-HE ist seit den 1980er Jahren mit seinem Arbeitsfeld Umwelt- und Arbeitsschutz in diesem Kontext als Begleiter der Hochschulen unterwegs und hat den Wandel der Begrifflichkeiten und der Motivlagen miterlebt und mitgestaltet. Dabei ist zu beobachten, dass nicht nur Arbeitsschwerpunkte und -inhalte Veränderungen erfahren haben und Zielsysteme neu justiert wurden, sondern auch dass das methodische Arbeitsinventar vielseitiger und anspruchsvoller geworden ist, wunderbar herausfordernd für die Akteure.

⁴ <https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

Die Leuphana Universität Lüneburg ist seit Mai 2000 nach EMAS (EG-Öko-Audit) zertifiziert. Diese Zertifizierung ist aus einem Forschungsprojekt „Agenda 21 und Universität Lüneburg“ hervorgegangen, in dem sich die Universität selber zum Untersuchungsgegenstand gemacht hat. Seit diesem Zeitpunkt wird die Leuphana regelmäßig durch einen unabhängigen Umweltgutachter überprüft und berichtet jährlich über Umweltleistungen.

Wir fragen Frau Irmhild Brüggen, Beauftragte für Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg:

HIS-HE: Frau Brüggen, Leuphana mit EMAS seit 21 Jahren: Worauf sind Sie stolz?

I. B.: EMAS ist an der Universität in dieser langen Zeit fest verankert und wird als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. Es ist nicht mehr wie am Anfang, als der Prozess erklärt werden musste und Kolleginnen und Kollegen überzeugt werden mussten, mit ihrer Arbeit dazu beizutragen. Umweltschutz wird meist nicht mehr als zusätzliche Aufgabe zu den eigentlichen wahrgenommen, sondern ist Teil des Alltagshandelns. Ich freue mich über diesen kulturellen Wandel und das ist ein großer Erfolg.

HIS-HE: Und dabei kommt kein bisschen Müdigkeit bei den Akteuren und in der Organisation auf?

I. B.: Ganz im Gegenteil. Gerade aktuell sind die nachhaltigen Herausforderungen wie Klimawandel, Insektensterben oder Grundwasserverunreinigung in der öffentlichen Wahrnehmung angelangt und allerorts wird von den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren nach neuen Wegen und umsetzbaren Lösungen gesucht. Dazu trägt die Leuphana in Forschung und Lehre bei. Sie fördert zudem die Studierenden aktiv das theoretisch Erlernte in die Praxis umzusetzen und sich auszuprobieren. Die große Anzahl von etwa 80 ehrenamtlich studentischer Initiativen an der Universität und die verschiedenen Referate des AStA belegen den gelebten Zuspruch.

HIS-HE: Und findet das auch Eingang in die eigene Organisation und Akzeptanz?

I. B.: Ja, der Campusbetrieb ist, auch und insbesondere durch mich, eng mit dem wissenschaftlichen Betrieb verzahnt. Daraus ergeben sich laufend neue Ideen und Ansätze, die im Betrieb mutig erprobt und dann oft gewinnbringend umgesetzt werden können.

HIS-HE: Bitte dazu ein Beispiel.

I. B.: Die Leuphana hat die klimaneutrale Universität in 2014 erreicht: Ende 2010 startete dazu ein Forschungsprojekt, das eine Umsetzung untersuchte. Dieses erfolgte mit Unterstützung von 12 Projektseminaren und studentischen Initiativen. Die Erkenntnisse wurden dann im Betrieb umgesetzt und darüber hinaus ein benachbarter Stadtteil einbezogen.

HIS-HE: Wie erreichen Sie immer wieder die Wissenschaftler, die so intensiv die eigene Einrichtung analysieren?

I. B.: Durch unser Leitbild der Nachhaltigkeit, der Fakultät Nachhaltigkeit und den verschiedenen Gremien, in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Verwaltung sowie Studierende vertreten sind, sind wir zu den

Zur Person

Joachim Müller ist Geschäfts-
bereichsleiter Hochschul-
infrastruktur beim HIS-Institut für
Hochschulentwicklung e. V.

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



nachhaltigen Themen sehr gut vernetzt. So ergeben sich schnell Synergieeffekte.

HIS-HE: Überfordert das alles nicht die Universität? Oder finden Sie eine Balance zwischen Routine und Innovation mit kontinuierlicher Verbesserung?

I. B.: Die Balance finden wir. Die Routine von EMAS, also die jährlichen Erhebungen der Daten, der Interviews, der Begehungen und der Bewertung des Präsidiums sind die Basis. Weitere strukturelle Verbesserungen und Innovation gehen wir ganz gezielt und möglichst partizipativ an.

HIS-HE: Welche waren das insbesondere?

I. B.: Nach der Erreichung des Ziels der klimaneutralen Universität haben wir z. B. in einem partizipativen Prozess über fast zwei Jahre die nächsten Herausforderungen für uns als Universität im Betrieb gesucht. In Seminaren, einem Forum „Lebenswelt Universität“ oder auf einer Podiumsdiskussion wurden die Hochschulangehörigen in die nächsten Schritte der nachhaltigen Leuphana eingebunden. Daraus hat sich ein integrativer Prozess mit folgenden Themen entwickelt: Erhöhung der Biodiversität, nachhaltige Mobilität, Lern- und Erholungsorte, Barrierefreiheit und Bewegung auf dem Campus. Und das Wichtigste: Die Themen fließen jetzt in die EMAS-Routine ein.

HIS-HE: Das hört sich alles sehr einvernehmlich an. Und Zielkonflikte existieren doch auch?

I. B.: Ja, Zielkonflikte gehören zur nachhaltigen Entwicklung. Und sie spiegeln auch wider, dass wir uns in einem Prozess befinden. Die einzige nachhaltige Lösung gibt es nicht immer.

HIS-HE: Das heißt konkret?

I. B.: Ganz pragmatisch: Sollen wir Tipps zum Ressourcensparen auf Recyclingpapier drucken oder nur digital versenden? Ersteres verbraucht Ressourcen, würde aber bestimmte Beschäftigtengruppen besser erreichen und Variante zwei erscheint zuerst unkritisch, verbraucht aber auch Serverenergie. Dieses kleine Beispiel zeigt, dass Zielkonflikte austariert werden müssen und man sich davon lösen sollte, dass es die ein und alles nachhaltige Lösung gibt. Das macht den Blick für Innovationen auch wieder freier.

HIS-HE: Ist Komfortverlust auch ein Auslöser für Konflikte?

I. B.: Vom Grundsatz her ja, unbedingt. Denn die Konflikte um Nachhaltigkeit und Komfortverlust sind oft darin begründet, dass Verhalten oder besser gesagt Gewohnheit sich ändern soll. Wenn dieses partizipativ begleitet wird und wir die Bedürfnisse der Mitglieder der Universität ernst nehmen, haben Veränderungen eine große Chance auf Akzeptanz. Aber wir dürfen uns nichts vormachen: Auch das setzt wieder personelle Ressourcen und Zeit voraus und diese müssen vorhanden sein.

HIS-HE: Nochmal ganz zurück: Die Leuphana hat hinsichtlich EMAS und nachhaltiger Entwicklung Maßstäbe gesetzt. Was war die Initialzündung?

I. B.: Initialzündung! Von 1999 bis 2001 wurde an der Universität das Forschungsprojekt „Agenda 21 und Universität Lüneburg“ durchgeführt. Das Projekt wurde im Rahmen verschiedener Teilvorhaben realisiert. Dazu gehörte auch die Einführung eines universitären Umweltmanagementsystems. Zusätzliche Projekte waren die energetische Optimierung der Universität, Gestaltung der Lebenswelt Hochschule, Nach-

haltigkeit und Kunst, Interdisziplinarität, Nachhaltigkeit und projektorientierte Lehre, Information, Öffentlichkeitsarbeit und Transfer. Ein Folgeprojekt, „Sustainable University – Nachhaltige Entwicklung im Kontext universitärer Aufgabenstellungen“, entwickelte diese Themen von 2004 bis 2007 weiter.

HIS-HE: Und was ist in dem ganzen Prozess der konkrete Beitrag von EMAS?

I. B.: Der Beitrag oder Mehrwert von EMAS ist, dass man systematisch die Themen analysiert und nach Verbesserungen sucht. Zudem ist man durch die Routine des jährlichen Auditprozesses angehalten, die umweltrelevanten Daten und alle Informationen aktuell zu halten. Und wenn wir wirklich steuern wollen und Veränderungen nicht nur gefühlt sein sollen, müssen wir messen. Dieses Messen ist auch für andere Anforderungen wichtig, wie z. B. Anfragen vom Bundesland zu Energie und Mobilität.

HIS-HE: Und das Geld, die Ausgaben für die „Formalia“ EMAS?

I. B.: Zuerst einmal wurde durch EMAS in den ersten Jahren im Bereich Energie viel eingespart und auch durch die klimaneutrale Leuphana konnten wir Geld einsparen. Jedoch ist es manches Mal auch schwierig direkt eine monetäre Einsparung zu erzielen. Letztendlich wird ja mittlerweile schon von der EU gefordert, dass wir nachhaltige Aspekte bei Ausschreibungen berücksichtigen sollen. Man muss sich auch klar machen, dass negative Umweltauswirkungen an anderer Stelle von der Gesellschaft bezahlt werden, sei es durch Gesundheitskosten, verunreinigtes Wasser, Boden oder Luft. Und auf der anderen Seite ist für Hochschulen eine Vorbildfunktion wichtig. Als öffentliche Einrichtungen bilden sie die zukünftigen Entscheiderinnen und Entscheider und auch Lehrerinnen und Lehrer aus. Diese sollten Kompetenzen mitnehmen, um eine nachhaltige Entwicklung in allen Bereichen der Gesellschaft zu fördern.

HIS-HE: Zum Ende noch eine Frage zur Nomenklatur: Umweltschutz, Klimaschutz, Nachhaltigkeit: Differenzieren sie sehr genau bei den Begrifflichkeiten?

I. B.: An der Leuphana ist die Differenzierung und Definition der Begriffe wichtig, damit die Transparenz gegeben und eine Vergleichbarkeit möglich ist. So muss insbesondere ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu Grunde gelegt werden, um die Wirkung der wesentlichen Aktivitäten der Universität zu analysieren. Das Nachhaltigkeitsverständnis der Leuphana beruht auf der Brundtland-Definition der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung aus dem Jahr 1987. Klimaschutz und die klimaneutrale Universität sind dann Aspekte der nachhaltigen Entwicklung.

HIS-HE: Wie schätzen Sie die Zukunft von EMAS an Hochschulen ein?

I. B.: Mit ca. 20 EMAS Hochschulen ist das wohl nicht die breite Bewegung. Ich weiß aber aus meiner Vernetzung, dass viele Hochschulen bereits Umweltmanagement- oder Energiemanagementsysteme eingeführt haben und diese nicht zertifizieren lassen. Gründe für die Zurückhaltung sind da bestimmt der Vorbehalt eines bürokratischen Aufwandes und damit einhergehend eine Knappheit von personellen und finanziellen Ressourcen.

HIS-HE: Vielen Dank, dass Sie unser HIS-HE: Magazin mit Ihrer Erfahrung und Meinung bereichern.

Das Gespräch führte Joachim Müller im Frühjahr 2020

Zur Person

Irmhild Brüggem ist Beauftragte für Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg.

E-Mail:

irmhild.brueggen@leuphana.de



Umgang mit Gebäuden

Gebäudemanagement ist das zentrale Thema des HIS-HE-Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur. Nach Definition der DIN 32736 wird darunter das Technische, Infrastrukturelle und Kaufmännische Gebäudemanagement sowie das Flächenmanagement verstanden. Praktisch lassen sich hier alle Aufgaben rund um die Betreuung von Gebäuden und zugehöriger Infrastruktur, als Hauptbestandteil des Facility Managements, zusammenfassen: Von der Betreuung der technischen Anlagen über die Gebäudereinigung und Abfallentsorgung bis hin zur Planung von Veranstaltungen und Raumvergabe. Im Hochschul- und Forschungsbereich sind das eigentlich sekundäre Aufgaben, die jedoch im Sinne der Schaffung bestmöglicher Rahmenbedingungen für den Support im Infrastrukturbereich in einem erfolgreichen Hochschul- und Wissenschaftssystem häufig von sehr hoher Bedeutung sind.

11

Die bei HIS-HE bearbeitete Bandbreite geht über die klassischen Gebäudemanagement-Definitionen hinaus. Sie umfasst u. a. die folgenden Themen:

- Technische Gebäudeausrüstung
- Gebäudeautomation und CAFM
- Energie- und Medienversorgung
- Hausdienste und Gebäudereinigung
- Organisation, Personal- und weiterer Ressourcenbedarf
- Energie und Klima- und Umweltschutz
- Arbeitssicherheit und Betreiberverantwortung
- Organisation und Finanzierung des Hochschulbaus
- Wissenschaftliche Werkstätten und Druckereien

Konkret beispielhaft bezogen auf den Hochschulbau beginnt dies mit der Schaffung von Grundlagenwissen in Form einer Zusammenstellung von relevanten Länderrichtlinien, geht weiter über die Ermittlung der erforderlichen personellen Ausstattung der Hochschulen im Hinblick auf die Übernahme baubezogener Aufgaben (z. B. Bauherrenaufgaben) und endet schließlich in der Optimierung der Organisations-, Arbeits- und Betriebsstrukturen im Bauprozess. Eine wichtige Frage betrifft den sogenannten Instandhaltungs- und Sanierungsstau an Hochschulen in Deutschland. HIS-HE befasst sich hier sowohl mit der Frage der Bewertung des Gebäudezustands (Zustandsmatrix), als auch mit der Frage der dauerhaften Sicherstellung der Finanzierung dieser Maßnahmen – damit ein solcher „Sanierungsstau“ künftig gar nicht erst entstehen kann.

Der größte Teil der Hochschulliegenschaften befindet sich im Eigentum der Länder. Daraus ergeben sich Aufgaben im Rahmen des Liegenschaftsmanagements, die außer von Hochschulen auch von Ministerien und nachgeordneten Institutionen wahrgenommen werden. Die hier vorhandenen Schnittstellen zwischen den verschiedenen beteiligten Organisationseinheiten müssen funktionieren, um einen reibungslosen und erfolgreichen Ablauf der Prozesse und Aufgaben zu ermöglichen. Neben der fachlichen Expertise in Form von Studien und Gutachten unterstützt HIS-HE hier durch Moderation und fachliche Begleitung von landes- und hochschuleigenen Arbeitsgruppen sowie im Rahmen der Durchführung von Workshops oder Erhebungen.

Organisatorische und technische Fragen stehen im Mittelpunkt des Gebäudemanagements vor Ort an den Hochschulen. Hier ist die Bandbreite der Aufgaben und Themen besonders groß. Sie reicht von Fragen der Optimierung von technischen Anlagen, zur Organisation und Personalausstattung für das Betreiben, über Fragen der Arbeitssicherheit bis hin zur Ausstattung mit unterstützender IT wie Gebäudeautomation und CAFM-Systemen. Hervorzuheben sind dabei aktuelle allgegenwärtige Entwicklungen im Rahmen von Klimaschutz und Digitalisierung.

Für alle dieser Themen möchte HIS-HE Ansprechpartner für die Hochschulen sein und bietet Unterstützung bei Routineaufgaben und Begleitung im Rahmen der Weiterentwicklung an. Darüber hinaus werden anlassbezogen innovative Themen aufgegriffen und Lösungen für die anstehenden Herausforderungen auch in gemeinsamen Projekten entwickelt.

Zur Person

Ralf-Dieter Person ist stellvertretender Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: person@his-he.de



Die Entwicklung des physischen Lernorts Hochschule in Zeiten virtuellen Lernens

12

Das Thema der digitalen Transformation an den Hochschulen erfährt bei HIS-HE vor allem im Zusammenhang mit Entwicklungen in der Lehre und der Gebäudeinfrastruktur seit einiger Zeit erhöhte Aufmerksamkeit. Die zunehmende Verbreitung digitaler Lehr- und Lernformate rückt verstärkt auch deren Einfluss auf den Bedarf an Flächen und Räumen in den Fokus. So ist es notwendig, den neuen Rahmenbedingungen an den Hochschulen, insbesondere im Bereich von Lehre und Lernen, auch entsprechende räumliche Verhältnisse gegenüber zu stellen. Wie diese Flächen dimensioniert werden können und welchen Anforderungen sie genügen müssen, steht im Mittelpunkt des Interesses von HIS-HE.

Kommunikation und Kollaboration sind die Stichworte, die in diesem Kontext, im Zuge der durch die Bologna-Reform forcierten Kompetenzorientierung, aber auch mit der neuen Rolle der Hochschulen¹ in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus gerückt sind. An den Hochschulen ergänzt das projektorientierte Lernen zunehmend den Frontalunterricht. Flipped Classroom und andere digitale (Selbst-)Lernformate stehen für neue Formen der Wissensaneignung, die diskursive Prozesse in den Mittelpunkt rücken und die Vermittlung der so genannten Zukunfts- bzw. 4-K-Kompetenzen (Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken) zum Ziel haben. Die Studierenden sollen auf diese Weise befähigt werden, künftig mit neuen, heute noch weitgehend unbekanntem Anforderungen umzugehen, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen und gemeinsam unkonventionelle Lösungen zu finden. Diese Vorgehensweise steht im Kontrast zur klassischen Frontallehre, die sich auf die Vermittlung von Fachwissen konzentriert und bei der ein Großteil der Arbeitsleistung von den Studierenden außerhalb der Hochschule, nämlich in Heim- und Stillarbeit, erbracht wird.

Es stellt sich die Frage, was die skizzierte Entwicklung für die Hochschulen im Hinblick auf die Ausstattung von und mit Lehr- und Lernräumen, aber auch in organisationaler Hinsicht bedeutet. Die Annahme, dass sich ein Rückgang klassischer Vorlesungen auf den Bedarf an Hörsaalplätzen auswirkt liegt nahe. Ebenso der Schluss, dass ein Mehr an diskursiven Prozessen und (Klein-) Gruppenarbeit entsprechende Flächen erfordert. In welchem Ausmaß und in welcher Ausgestaltung diese Flächen benötigt werden, hängt jedoch in hohem Maße von Art und Struktur der Veranstaltungen und insbesondere auch von der jeweiligen Fachrichtung ab.

Hilfreich ist hier die Etablierung einer Lehr-/Lernstrategie², die Methoden, Umfang und Zeithorizont der Einführung digitaler und projektorientierter Lehrmethoden verbindlich festlegt und auch Maßnahmen zu deren Umsetzung sowie zur Unterstützung von Lehrenden und Lernenden enthält. Auf Basis einer solchen Strategie kann dann eine Ableitung des individuellen Flächen- und Raumbedarfs erfolgen. Ergänzend spielt auch die Frage nach gänzlich neuen räumlichen Arrangements, wie z. B. Makerspaces, Innovation Spaces, Fab Labs und Lernlaboren eine Rolle. Insbesondere als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, in Unterstützungsfunktion für Start-Ups und als Kreativpool sind diese immer häufiger an den Hochschulen anzutreffen³. Informationen über den individuellen Zweck, die Einbindung in die Lehre und die Nutzerschaft helfen, die Einrichtungen in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen und liefern Anhaltspunkte für deren Bedeutung und Verortung im Rahmen des hochschulischen Lehr- und Lernraumportfolios.

Schaut man weiter in die Zukunft, steht die Frage im Raum, wie sich die Rahmenbedingungen an den und für die Hochschulen langfristig verändern werden und welche Auswirkungen dies auf die Nutzung von Flächen und Räumen haben wird. So greift in der Arbeitswelt das Konzept der fließenden Grenzen von Leben und Arbeiten immer weiter um sich. Viele Beschäftigte, insbesondere in den digitalen Berufen, sind es mittlerweile gewohnt, selbstbestimmt und zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Durch eine Übertragung dieses Konzepts auf die Hochschulen ergeben sich vielfältige Chancen für Begegnungen und Kooperationen, aber auch unmittelbare Konsequenzen und Herausforderungen, z. B. in Bezug auf eine bewusste Gestaltung von Aufenthaltsqualität, ausgedehnte Öffnungszeiten und eine attraktive

¹ Vgl. Beschluss des Senats der Hochschulrektorenkonferenz (2018): Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft- Eckpunkte zur Rolle und zu den Herausforderungen des Hochschulsystems. Berlin.

² Vgl. TU Eindhoven Strategy 2030: https://assets.tue.nl/fileadmin/content/pers/2018/09_september/TUE_Strategie_2030-LR.pdf (24.02.2020)

³ Vgl. Innovation Space der TU Eindhoven: <https://www.tue.nl/en/tue-campus/tue-innovation-space/> (24.02.2020)

Architektur und Infrastruktur. Auch andere aus dem Bereich New Work entlehene Konzepte wie das der flachen Hierarchien findet, insbesondere im Ausland, im hochschulischen Umfeld bereits Anwendung. So verzichten manche Hochschulen bewusst auf Einzelbüros, sei es in der Verwaltung oder auch im Bereich der Fakultäten. Stattdessen teilen sich mehrere Professoren ein Großraumbüro und Verwaltungsmitarbeiter arbeiten auf durch Besprechungsinseln aufgelockerten Gemeinschaftsflächen. Lehre findet in direkter räumlicher Nähe auf offenen Kleingruppen- und Atelierflächen statt⁴. Der Vorteil dieser Konzepte ist die hierdurch entstehende Transparenz und Nähe und die entstehenden Freiräume für zufällige, auch fachfremde Begegnungen. Auf diese Weise werden Arbeitsfortschritte sichtbar, Kooperationen angestoßen und Synergieeffekte wahrscheinlicher, die beim „Arbeiten hinter verschlossenen Türen“ seltener zustande kommen würden. Eine Nutzungsdurchmischung und eine Einbettung insbesondere von Versorgungseinrichtungen wie Kaffee- und Snackbars in die Lehr- und Lernlandschaft werden hierbei als inspirierend und die Gemeinschaft fördernd erlebt.

Von Bedeutung ist zudem, wie sich die technischen Rahmenbedingungen in der Zukunft entwickeln. Es ist davon auszugehen, dass virtuelle Anwendungen und Simulationen verstärkt in die Lehre Einzug halten werden. Die Entwicklung wird dabei in den einzelnen Fächern unterschiedlich schnell voranschreiten und unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Allen gemein ist jedoch, dass ein reibungsloser Übergang zwischen digitaler und physischer Umgebung gestaltet und gewährleistet werden muss, denn die Zukunft der Lehre liegt nicht entweder im digitalen oder im analogen Bereich, sondern sie wird künftig in beiden Welten stattfinden. Aus diesem Grund ist es wichtig, beteiligte Personengruppen wie Didaktiker, Techniker, Lehrende und Lernende, Entwickler und Verwaltungsmitarbeiter frühzeitig in die Planungen digitaler Anwendungen und Lehrveranstaltungen einzubeziehen und gemeinsam passende Raumkonzepte zu entwickeln.

Die skizzierten Entwicklungen verdeutlichen, dass der physische Ort Hochschule seine Bedeutung auch in Zukunft keinesfalls verlieren wird. Als Ort der direkten Kommunikation, für Diskurs und Ideen nimmt er eine wichtige und dynamische Rolle als Gegenpol zur digitalisierten Welt ein. Um diese Entwicklung zu unterstützen bedarf es geeigneter Flächen und Räume und der passenden Rahmenbedingungen: einer attraktiven Umgebung, einer guten Versorgung mit Cafés, Snackbars und anderen Treffpunkten und eines umfassenden zeitlichen und räumlichen Zugangs für alle Beschäftigten, Studierenden, Gäste und Besucher.

⁴ ATLAS TU Eindhoven: <https://www.tue.nl/en/tue-campus/discover-your-campus/building-and-development/main-building-atlas-renovated/>

Zur Person:

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

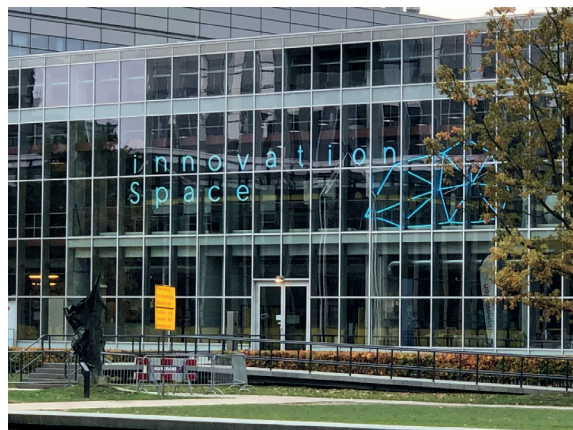
E-Mail: wertz@his-he.de



TU DELFT, Gebäude IDE



TU Delft, Gebäude PULSE, Lehrraum mit flexibler technischer Ausstattung und flexiblem Mobiliar



TU Eindhoven, Innovation Space



TU Eindhoven, Innovation Space



Viele Wege, ein Ziel?

Die OER-Länderinitiativen im Vergleich

14

Bereits Ende der 1990er Jahre wurden erste Initiativen gegründet, die neuen technologischen Möglichkeiten zur Bereitstellung und Zusammenarbeit von offenen Bildungsmaterialien zu nutzen (z.B. MERLOT, www.merlot.org). UNESCO und OECD trieben das Thema weiter voran. Waren in den ersten Jahren kaum deutsche Akteure vertreten, so änderte sich dies zunächst für den Schulbereich. 2015 publizierte die UNESCO ein Whitepaper, in dem sie den Einsatz von OER im Hochschulkontext thematisierte und empfahl (Malina 2015). Derzeit planen und setzen viele Bundesländer auf eigene OER-Plattformen.

Als Startschuss kann das 2015 veröffentlichte Positionspapier einer Bund-Länder-Arbeitsgruppe der KMK und des BMBF angesehen werden, das eine Reihe von Empfehlungen enthält, wie sich das Innovationspotential von OER auch in Deutschland nutzen lässt (KMK & BMBF 2015). Neben der öffentlichen Förderung von Modellprojekten sollten auch Plattformen geschaffen bzw. ausgebaut werden, um den Austausch von Bildungsmaterialien zu ermöglichen sowie eine Informations- und Koordinierungsstelle für OER eingerichtet werden. Ein Jahr später wurde die Informationsstelle OER (OERinfo, open-educational-resources.de) ins Leben gerufen, die als Informations-, Transfer- und Vernetzungsplattform im Bereich OER über alle Bildungsbereiche hinweg fungiert. Im März 2016 positionierte sich die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in einem Senatsbeschluss zu OER, in dem OER auf Seiten der Lehrenden die Bedeutung eines Kulturwandels sowohl „im Hinblick auf das Teilen von Lehrmaterialien als auch in Bezug auf die Sichtbarkeit ihrer Lehre“ zugesprochen wird (HRK 2016, S. 2). Zudem sprach sich die HRK im selben Beschluss dafür aus, dass sich die Hochschulleitungen in Zukunft mit OER auseinandersetzen sollten.

Der Stadtstaat Hamburg gründete 2016 die Hamburg Open Online University (HOOU www.hoou.de) unter Beteiligung der sechs staatlichen Hochschulen Hamburgs. Die HOOU ist ihrem Selbstverständnis nach ein Angebot für Lernende der unterschiedlichen Institutionen und Disziplinen, aber auch für die interessierte Öffentlichkeit. Ausdrücklich will die HOOU neue Zielgruppen dazu bewegen, sich mit wissenschaftlichen Inhalten auseinanderzusetzen und durch Perspektivenvielfalt zivilgesellschaftliche Probleme und Fragestellungen erfolgreicher zu bearbeiten.

Im Unterschied zur HOOU richtet sich das Zentrale OER-Repository der Hochschulen in Baden-Württemberg (ZOERR, www.oerbw.de) nicht an Lernende, sondern vor allem an Lehrende von Hochschulen. Hier finden Lehrende Materialien, die sie nicht nur verwenden dürfen, sondern auch nach eigenen Vorstellungen anpassen und weiterentwickeln können. Die Materialien reichen von Kursunterlagen zu Abbildungen und kleinen Videos. Das ZOERR ist ein Service, der

von der UB Tübingen seit Anfang des Jahres 2017 aufgebaut wurde und seit Dezember 2018 im Regelbetrieb ist.

In Rheinland-Pfalz wurde mit OER@RLP (www.oer-at-rlp.de) Ende 2016 eine bildungsbereichsübergreifende Initiative gestartet, die OER stärkere Aufmerksamkeit und Präsenz im Bildungsalltag verleihen soll. Besonderes Kennzeichen des Vorhabens ist, dass alle Bildungsbereiche von Schule, Hochschule bis hin zur Berufs- und Weiterbildung einbezogen werden. OER@RLP verfolgt in erster Linie die Zielstellung einer breiten Sensibilisierung und Qualifizierung von MultiplikatorInnen in Zusammenarbeit mit zentralen Einrichtungen.

Jüngste Entwicklungen sind in Nordrhein-Westfalen und in Hessen zu beobachten. Im letzten Jahr abgeschlossen, gibt das Projekt Content-Marktplatz NRW Hinweise darauf, wie die OER Plattform in NRW aussehen wird (Sander et al. 2019). Auch hier setzt man vor allem auf ein Angebot für Hochschullehrende und möchte vor allem Kollaboration fördern. Durch den Aufbau von sogenannten Content-Netzwerken soll die umfangreiche Erstellung neuer Inhalte durch mehrere Partner gefördert werden.

Im Februar 2019 haben sich außerdem elf hessische Hochschulen für das Projekt „Digital gestütztes Lehren und Lernen in Hessen“ (www.digll-hessen.de) zusammengeschlossen, um kooperativ innovative Projekte für eine zukunftsorientierte digitale Lehre zu erarbeiten. Ziel des Projekts ist es, technische und didaktische Voraussetzungen für einen dauerhaften Einsatz von neuen Methoden und Technologien in der Lehre zu schaffen, wobei auch OER eine Rolle spielen wird.

Auch HIS-HE hat sich in den vergangenen Jahren mit dem Thema OER befasst, hat Daten zur Nutzung von Wikipedia in der Hochschullehre erhoben und ausgewertet (Wannemacher 2010), Lernszenarien beschrieben, die auf eine offene Bildungspraxis abzielen (Wannemacher et al. 2016, S. 76 ff.), und in einer bundesweiten Erhebung die gegenwärtige Nutzung von OER an Hochschulen in Deutschland analysiert (Gilch et al. 2019, S. 49 ff.). Zudem sind wir seit August 2019 Partner beim Aufbau des OER Portal Niedersachsen (OERNds, www.oernds.de). Unter der Leitung der Technischen Informationsbibliothek (TIB) und mit Unterstützung

von vier weiteren Partnern wird ein dauerhaftes Angebot zur gemeinschaftlichen Weiterentwicklung von freien Lehrmaterialien für Lehrende und Lernende in Niedersachsen entwickelt. OERNds hat damit eine ähnliche Zielrichtung wie die Überlegungen in Nordrhein-Westfalen. Bildungsmaterialien sollen gemeinsam weiterentwickelt und offen geteilt werden. Ziel des Projekts ist der Aufbau einer nachhaltigen Infrastruktur für die Bereitstellung von freien Bildungsmaterialien zur Unterstützung von Hochschullehrenden. Neben der Entwicklung eines Portals ist die Vernetzung mit anderen Portalen vorgesehen.

Allen Länderinitiativen gemeinsam sind die Herausforderungen, die nicht nur in technischer Hinsicht zu bewältigen sind, sondern auch im Hinblick auf das Qualitätsmanagement und das Community Building, um OER tatsächlich in die Hochschulen zu tragen und dort zu verankern. Die gewählten Wege dafür unterscheiden sich zum Teil deutlich: ob an Lehrende oder Lernende gerichtet, nur für Hochschulen oder bereits die Vernetzung aller Bildungsbereiche mite denkend. Wir werden sehen, ob die Wege in Zukunft wieder zusammenführen oder sich noch stärker ausdifferenzieren.

Literaturnachweis

- Gilch, H.; Beise, A. S.; Krempkow, R.; Müller, M.; Stratmann, F.; Wannemacher, K. (2019): Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). shorturl.at/awMW5
- HRK Hochschulkonferenz (2016): Senatsbeschluss zu Open Educational Resources (OER). Beschluss des 132. Senates der HRK am 15. März 2016 in Berlin
- KMK & BMBF (2015): Bericht der Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der Länder und des Bundes zu Open Educational Resources (OER) shorturl.at/EKVYZ
- Malina, B. (2015): Leitfaden zu Open Educational Resources in der Hochschulbildung Empfehlungen für Politik, Hochschulen, Lehrende und Studierende. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission
- Sander, P.; Neumann, J.; Andrasch, M.; Oevel, G.; Kohls, C.; Groß, M.; Wirtz, L.; Kerres, M. (2019): Ergebnisse und Empfehlungen des Vorprojektes "Content-Marktplatz NRW". Hagen: DH.NRW
- Wannemacher, K. (2010): Experiences and perspectives of Wikipedia use in higher education. In: International Journal Management in Education, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 79-92
- Wannemacher, K.; Jungermann, I.; Scholz, J.; Tercanli, H.; Villiez, A. von (2016): Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. shorturl.at/nrAGX

Zur Person

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

E-Mail: luebcke@his-he.de

E-Mail: elsner@his-he.de

E-Mail: wannemacher@his-he.de



Rückblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

HIS-HE-Veranstaltungen

05. und 06. März 2020 in Hannover

Forum Inklusion

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

Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

HIS-HE-Veranstaltungen

03. und 04. September 2020 in Hannover (parallel als

Onlineveranstaltung)

Forum Gebäudemanagement

09. und 10. September 2020 (Onlineveranstaltung)

Forum Bedrohungsmanagement

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

16

Corona@Hochschule

Für die kurzfristige Umstellung auf digitale Lehre sah sich die überwiegende Mehrheit der Hochschulen im April 2020 laut einer Sonderbefragung zum Hochschul-Barometer des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft gut gerüstet. Über 90 % der befragten Hochschulen bewerteten die Situation sogar als Chance, sich im Bereich des digitalisierten Lehrens und Lernens langfristig besser aufzustellen. Im Mai 2020 hat HRK-Präsident Peter-André Alt den Hochschulen in einer ersten Zwischenbilanz bescheinigt, die Umstellung auf digitale Lehrformate sei „in weiten Teilen sehr gut gelungen“.

Näheren Einblick liefern Befragungen an deutschen und internationalen Hochschulen. So zeigt die „Global Survey on the Impact of COVID-19 on HE“, dass ein Großteil der befragten Hochschulen vor Herausforderungen im Bereich der digitalen Infrastruktur, Kompetenzen und Lehrkonzepten steht. Negative Auswirkungen werden u. a. in Bezug auf Einschreibungen sowie die internationale Studierendenmobilität befürchtet, während neue Möglichkeiten für flexible Lernangebote und virtuelle Formen der Zusammenarbeit positiv bewertet werden.

Wie eine erste Sichtung von HIS-HE zeigt, zielen bisherige Befragungen an deutschen Hochschulen primär auf eine globale Bewertung der Umstellung auf digitale Lehre und ermitteln Details zur technischen Umsetzung des Lehr- und Prüfungsbetriebs. Zudem wird die Kommunikation zwischen bzw. unter Lehrenden und Studierenden sowie der Informations- und Unterstützungsbedarf adressiert. Nur am Rande berücksichtigen die Befragungen bislang die didaktische Gestaltung der Lehre. Weitgehend offen ist also noch, welche Lehrkonzepte und Lernszenarien sich bewährt haben und ggf. über die derzeitige Ausnahmesituation hinaus als zukunftsfruchtig gelten können.

HIS-HE verfolgt die beschriebenen Entwicklungen nicht nur durch direkte Kontakte zu Hochschulen in laufenden Beratungsprojekten, sondern auch durch eigene Befragungen. Dazu gehört zum einen die multiperspektivische

ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester (EDiS), in der – in Kooperation mit dem HFD und gefördert durch das BMBF – die Erfahrungen von Studierenden, Lehrenden und Hochschulmitarbeitenden aus zentralen Supporteinrichtungen seit Juni 2020 in einem (zwei)wöchentlichen Rhythmus erhoben werden. Eine Befragung der Hochschulleitungen erfasst den Planungsstand für das kommende Wintersemester zu erfassen, um der Ausgestaltung der von der HRK ausgegebenen Leitlinie „so viel Präsenz wie möglich“ nachzugehen.

Mit den Ergebnissen möchte HIS-HE nicht nur die Hochschulen im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen unterstützen, sondern auch zum übergreifenden Austausch über Zukunftsperspektiven für die Hochschulbildung und -entwicklung beitragen. Dieses Ziel verfolgt nicht zuletzt der jüngst online gestellte „DigiBlogHISHE“, mit dem HIS-HE aus einer hochschulübergreifenden Perspektive über spannende Trends und innovative Ideen rund um Digitalisierung in Governance, Forschung, Lehre, Verwaltung und Infrastrukturen an den Hochschulen berichtet und Raum für Austausch und Diskussion bietet.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

<https://www.hochschul-barometer.de/aktuell>

<https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/covid-19-pandemie-und-die-hochschulen/>

https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf

<https://his-he.de/projekte/detail/multiperspektivische-erhebung-zu-folgen-der-covid-19-pandemie-fuer-die-hochschulen>

<https://his-he.de/meta/presse/detail/coronahochschule>

<https://digi-blog.his-he.de/>