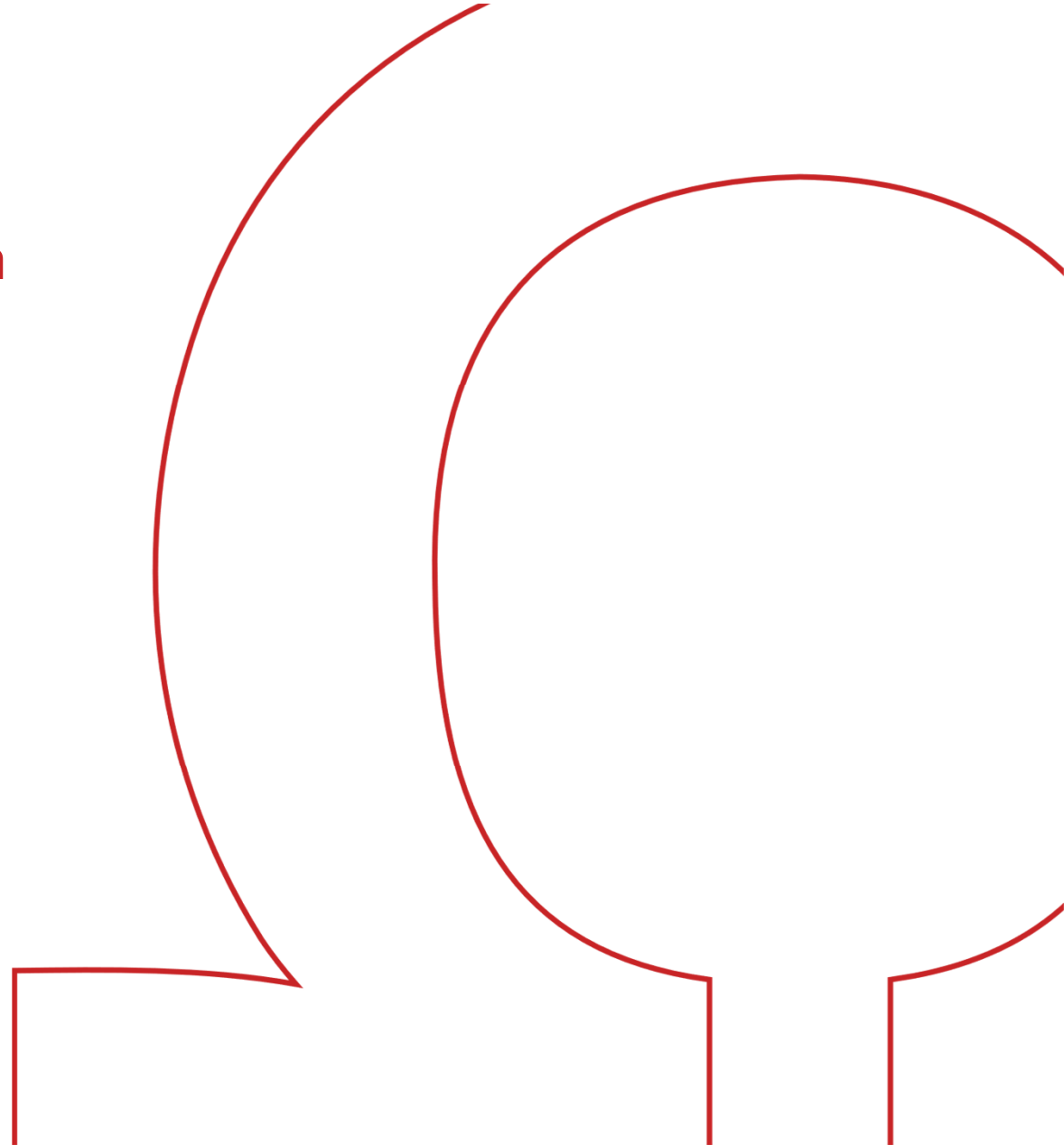


Systematisches Management an Hochschulen durch Zertifizierungssysteme –

Möglichkeiten und Effizienzpotenziale

**19. Forum Gebäudemanagement,
HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE)**

**Prof. Dr. Frank Ebinger
TH Nürnberg Georg Simon Ohm
Hannover, 04.03.2026**



Agenda

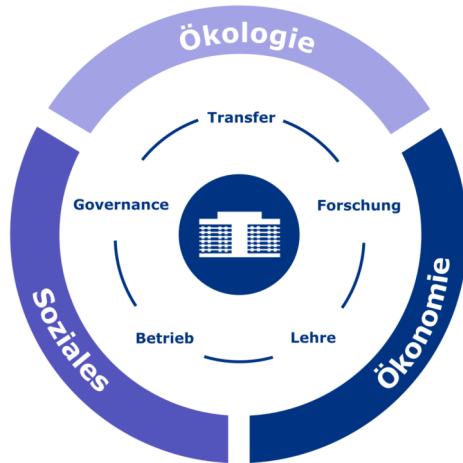
1. Ausgangslage
2. Ansätze mit Themenschwerpunkt
3. Ansätze für systematisches Management
4. Ansätze zur Kommunikation
5. Beispiele zu Ansätzen

1. Ausgangslage

Hochschulen im Spannungsfeld

Hochschulgesetze der
16 Bundesländer

(Landes-) Hochschul-
entwicklung
spläne



Zielvereinbarungen der
Hochschulen mit ihren
jeweiligen Wissenschafts-
ministerien

- » Steigende regulatorische Anforderungen
- » Drittmittelwettbewerb & Rechenschaftspflichten
- » Nachhaltigkeits- und ESG-Anforderungen
- » Internationalisierung & Akkreditierungsdruck
- » Ressourcenknappheit & Fachkräftemangel
- » Digitalisierung & IT-Sicherheitsanforderungen

Leitfrage:

Wie können Hochschulen Steuerungsfähigkeit erhöhen,
ohne Bürokratie zu verstärken?

Abbildung 1: Kriterien für nachhaltige Hochschulen – am Beispiel der Universität Tübingen; Hagemann/Meisch (2014); sowie:
Nachhaltigkeit Universität Stuttgart, <https://stuvus.uni-stuttgart.de/nachhaltigkeit/>

Viele Hochschulen funktionieren hervorragend!

Aber sie funktionieren oft aufgrund von:

- Engagement
- Improvisation
- historisch gewachsenen Strukturen
- individueller Verantwortung

Nicht aufgrund systematischer Integration.

Wenn morgen eine umfassende externe Prüfung käme –

Könnten wir:

- unsere Risiken strukturiert darlegen?
- unsere Effizienz belegen?
- unsere Zielerreichung quantitativ nachweisen?

Oder würden wir Arbeitsgruppen gründen?

Realität: Wenn Komplexität Führung überholt – ein Beispiel

Eine große Universität mit über 30.000 Studierenden stellte nach einer internen Analyse fest:

- 17 unterschiedliche Prozesslogiken für Beschaffung
- Mehrfacherfassungen identischer Daten
- Unterschiedliche Qualitätsdefinitionen in Fakultäten
- Keine zentrale Risikotransparenz

Das Problem war nicht fehlendes Engagement.

Das Problem war fehlende Systematik.

Was uns aktuell fehlt

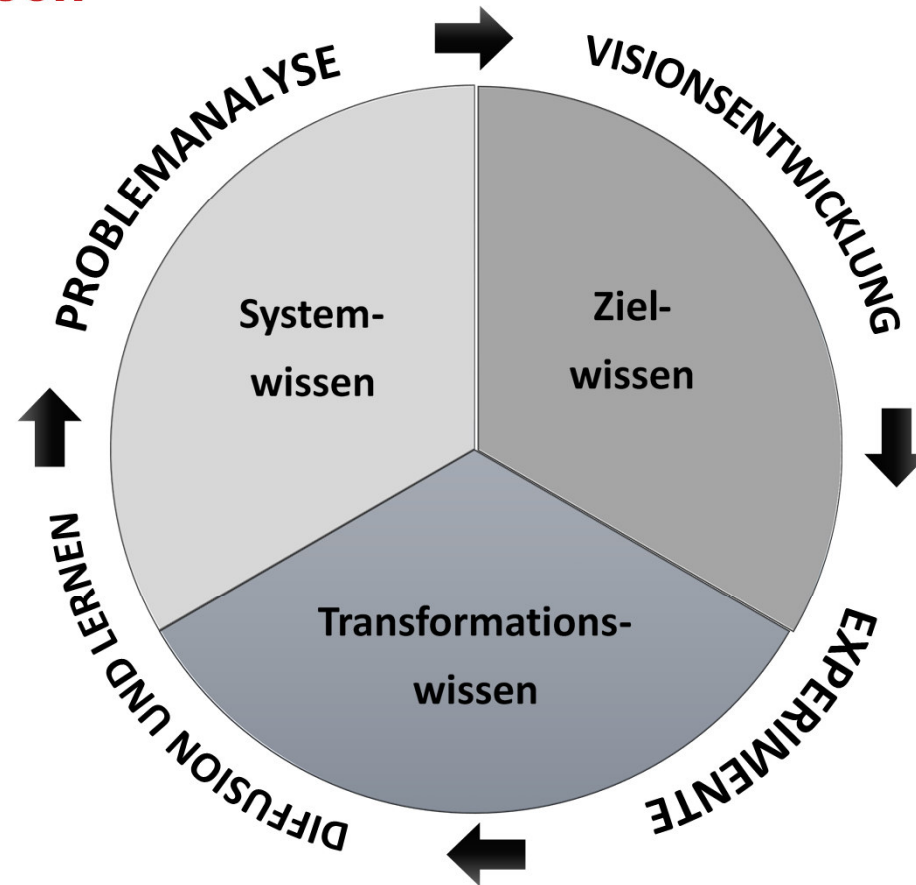
In vielen Hochschulen beobachten wir:

- Parallel laufende Initiativen
- Insellösungen in Fakultäten
- Unterschiedliche Prozesslogiken
- Reaktive statt strategische Steuerung
- Risiken, die erst sichtbar werden, wenn sie eintreten

Wir reagieren exzellent.

Aber wir steuern nicht immer systematisch.

Transformationswissen



Ausgangslage: Gebäudemanagement im Transformationsdruck

Für das Gebäudemanagement stellen sich folgende Herausforderungen:

- »» Klimaneutralitätsziele
- »» steigende Energiepreise
- »» Berichtspflichten
- »» Sanierungsstau
- »» komplexe Labor- und Spezialflächen
- »» steigende Sicherheitsanforderungen
- »» Digitalisierung von Gebäudetechnik

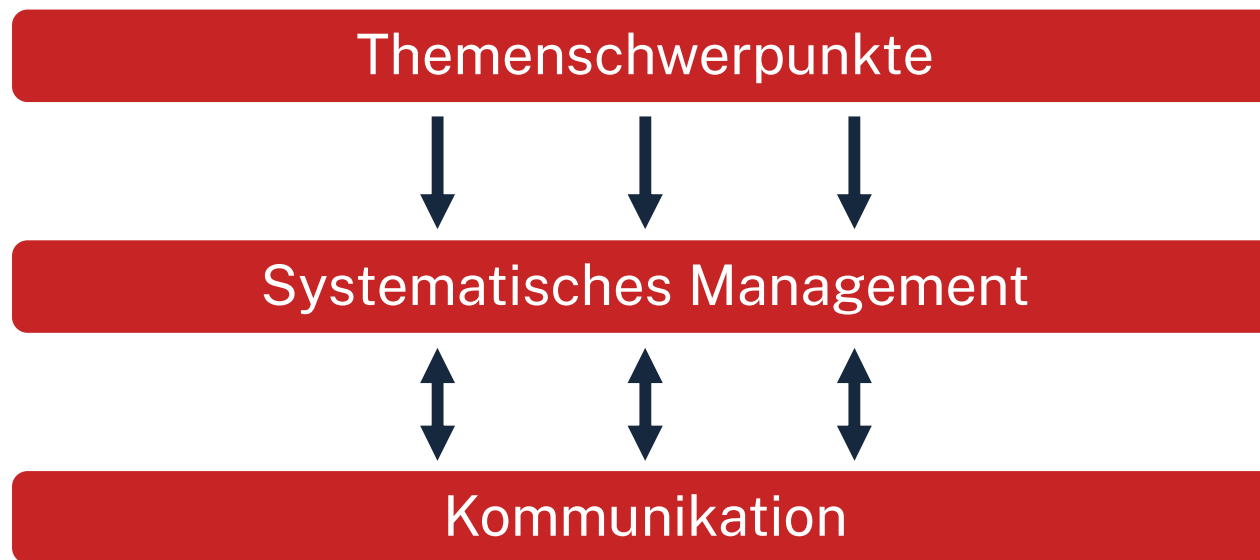
Gleichzeitig bleiben Investitionsmittel begrenzt.

Die zentrale Frage lautet:

Wie kann das Gebäudemanagement Effizienz steigern, Risiken reduzieren und strategische Nachhaltigkeitsziele systematisch umsetzen?

2. Ansätze für Themenschwerpunkte

Ansatzpunkte für ein systematisches Management



Ansätze für Themenschwerpunkte

Themenfelder aus dem Hoch^N Leitfaden



Themenfelder	26
Nachhaltige Beschaffung	26
Nachhaltiges Abfallmanagement	32
Nachhaltige Mobilität	37
Nachhaltiges Gebäude- und Energiemanagement	45
Nachhaltiges Controlling	53
Nachhaltiger Forschungsbetrieb	58
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	61
Nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse	67
Nachhaltige Kommunikation	72
Informationssicherheitsmanagement	

ISO 20400:2017 – Nachhaltiges Beschaffungswesen

Norm dient als Leitfaden für eine nachhaltige Beschaffung

Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung

- **Organisationführung:** Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung
- **Menschenrechte:** u.a. Gebührende Sorgfalt, Beseitigung von Missständen, Einhaltung von Rechten
- **Arbeitspraktiken:** u.a. Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsbedingungen, Entwicklung am Arbeitsplatz
- **Umwelt:** u.a. Vermeidung von Umweltbelastungen, nachhaltige Nutzung von Ressourcen
- **Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken:** u.a. Korruptionsbekämpfung, fairer Wettbewerb
- **Konsumentenangelegenheiten:** u.a. Nachhaltiger Konsum, Verbraucherbildung und Sensibilisierung
- **Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft:** u.a. Schaffung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung

Informationssicherheitsmanagement (ISO 27001)

Relevanz des Informationssicherheitsmanagements

Zunehmend durch:

- Gebäudeleittechnik
- Smart Building-Systeme
- Vernetzte Infrastruktur

Nutzen:

- Schutz kritischer Infrastruktur
- Systematische Risikoanalyse
- IT-Sicherheit auch im Gebäudebetrieb

3. Ansätze für systematisches Management

Von Einzelmaßnahmen zu integrierter Steuerung

Zertifizierungssysteme sind keine „Labels“, sondern:

- »» Strukturierungsinstrumente
- »» Governance-Frameworks
- »» Risikomanagement-Werkzeuge
- »» Transparenz- und Vertrauensgeneratoren

Zertifizierung neu gedacht: Drei strategische Funktionen

1. Transparenz schaffen

- Wer trägt wofür Verantwortung?
 - Wo liegen Risiken?
 - Wo entstehen Reibungsverluste?
- Systeme machen sichtbar, was sonst implizit bleibt.



3. Risiken kontrollierbar machen

- Cyberangriffe.
- Drittmittel-Compliance.
- Nachhaltigkeitsanforderungen.
- Haftungsfragen.



2. Steuerung ermöglichen

Ein gutes Managementsystem zwingt zur Klärung:

- Ziele
- Kennzahlen
- Prozesse
- Schnittstellen
- Rückkopplung

Es zwingt zur Führungsdisziplin



Managementsysteme für Nachhaltigkeit

Systematische Realisierung aller **drei Dimensionen der Nachhaltigkeit** durch die Implementierung von Qualitäts-, Umwelt-, Energie-, und Arbeits-/ Gesundheitsmanagementsystemen

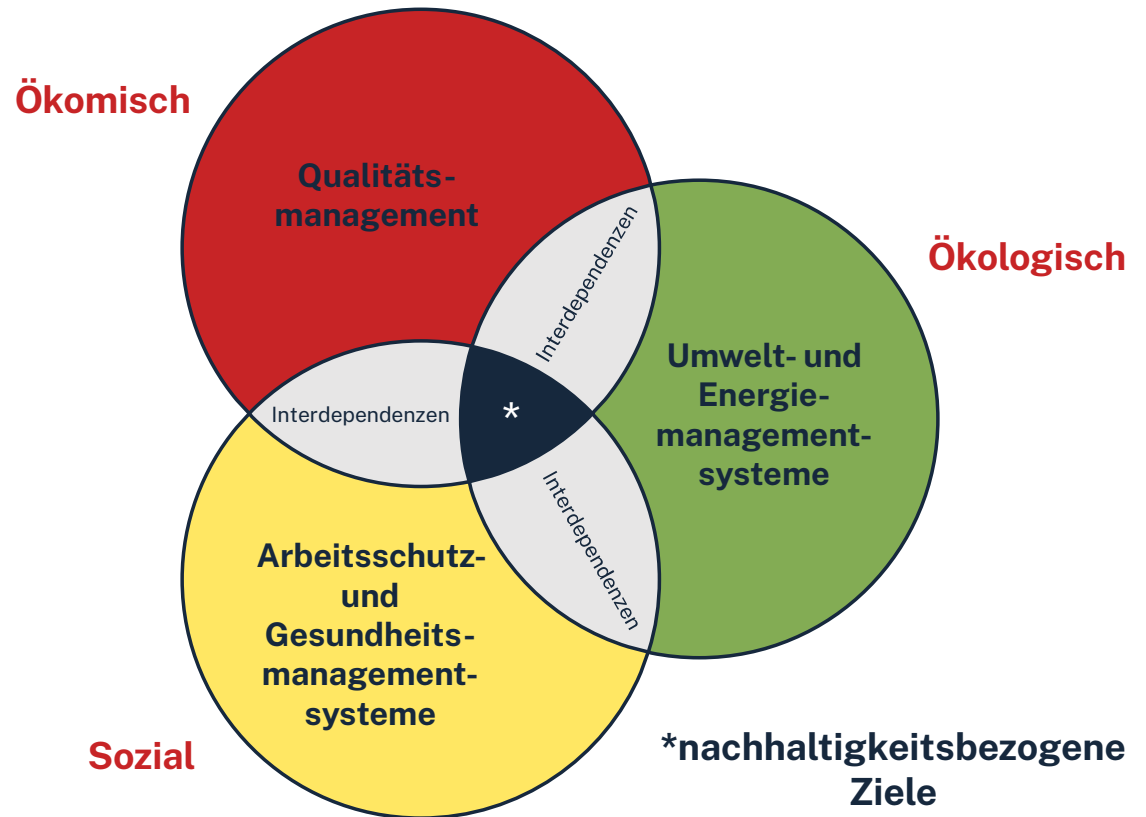


Abbildung 1: Systematische Realisierung der aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit; eigene Darstellung

Generische Struktur für Managementsysteme

- Alle Managementsysteme folgen dem **PDCA-Zyklus**
- Inhaltliche Anforderungen unterscheiden sich je nach Managementsystem

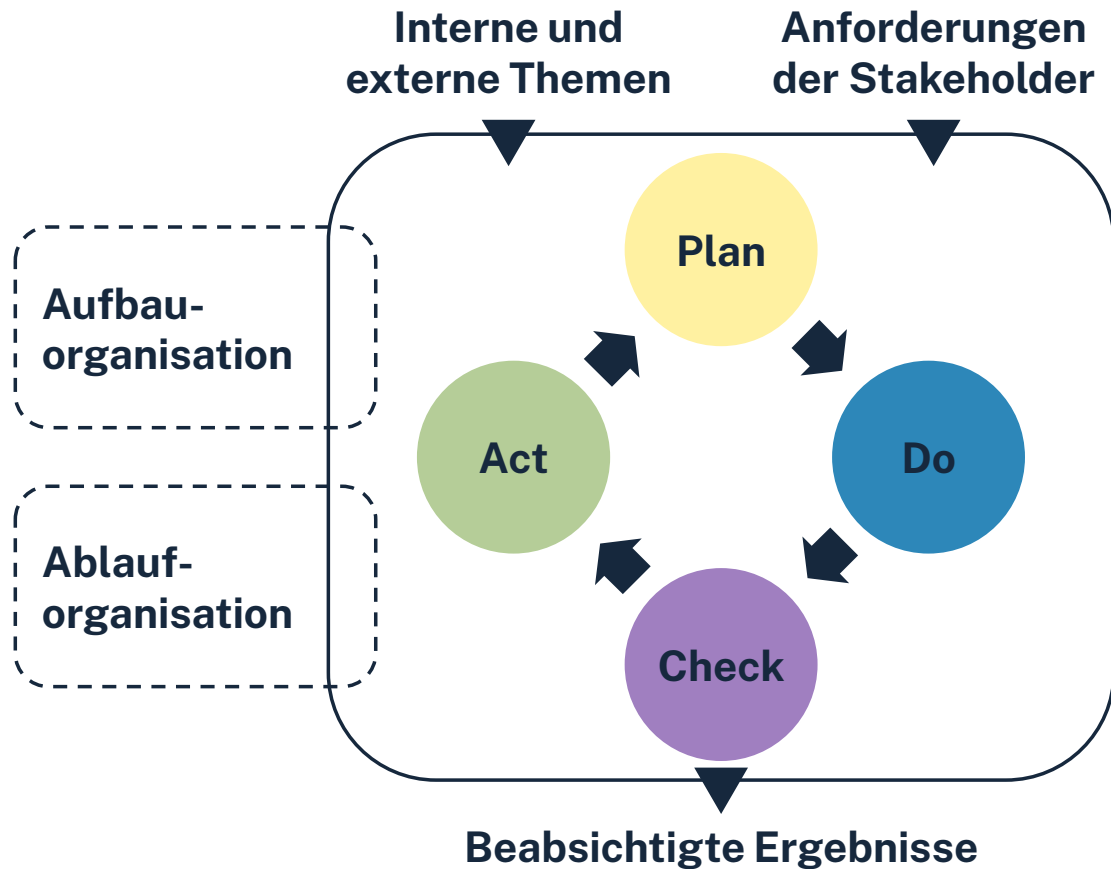


Abbildung 1: PDCA-Zyklus von Managementsystemen; in Anlehnung an ISO 50001:2018, S. 8

Managementsysteme – High Level Structure

PDCA	Normpunkt
	1. Anwendungsbereich
	2. Normative Verweisungen
	3. Begriffe
Plan	4. Kontext der Organisation
	5. Führung
	6. Planung
Do	7. Unterstützung
	8. Betrieb
Check	9. Bewertung der Leistung
Act	10. Verbesserung

Typische Systeme im Hochschulkontext

- »» Qualitätsmanagement (z. B. ISO 9001, Systemakkreditierung)
- »» Umwelt- und Energiemanagement (ISO 14001, EMAS)
- »» Informationssicherheit (ISO 27001)
- »» Arbeitsschutz (ISO 45001)
- »» Nachhaltigkeits- und ESG-Standards
- »» Forschungsmanagement-Zertifizierungen
- »» Compliance-Management-Systeme

Systematisches Management als Steuerungsinstrument

Das bedeutet:

- » Klare Zuständigkeiten
- » Standardisierte Prozesse
- » Messbare Kennzahlen
- » Systematisches Risikomanagement
- » Kontinuierliche Verbesserung
- » Externe Auditierung

Nicht reaktiv, sondern strukturiert und datenbasiert

Strategische Mehrwerte von Managementsystemen

Steuerungs- und Governancevorteile

- Klare Verantwortlichkeiten und Prozessdefinitionen
- Transparente Zielsysteme
- Messbarkeit von Leistung und Wirkung
- Frühzeitige Risikoidentifikation
- Auditbasierte Rückkopplungsschleifen

Finanzielle Effekte

- Energieeinsparungen durch Umweltmanagement
- Optimierte Drittmittelprozesse
- Vermeidung von Haftungsrisiken
- Förderfähigkeit durch nachweisbare Standards
- Effizienzsteigerung in Verwaltungsprozessen

Effizienzpotenziale

- Reduktion von Doppelstrukturen
- Standardisierte Prozesse
- Weniger „Einzelfalllösungen“
- Systematische Dokumentation statt Ad-hoc-Berichterstattung
- Bessere Vorbereitung auf externe Prüfungen

Konkrete Effizienzpotenziale im Gebäudemanagement

Energieeinsparung

Durch Monitoring, Lastmanagement, Optimierung der Anlagen.

Standardisierte Wartungsprozesse

Reduktion von Ausfallzeiten und Notfallinterventionen.

Lebenszyklusorientiertes Management

Planbare Investitionen statt reaktive Reparaturen.

Flächenmanagement

Bessere Auslastungsanalyse, Reduktion von Leerstand.

Fördermittelzugang

Zertifizierte Systeme erhöhen Förderfähigkeit

Beitrag zur Hochschulstrategie 2040

Managementsysteme im Gebäudebereich leisten direkten Beitrag zu:

Strategisches Ziel	Beitrag Gebäudemanagement
Klimaneutralität	Energiemanagement
Resilienz	Risikomanagement & Wartungsstruktur
Nachhaltigkeit	Umweltmanagement
Wirtschaftlichkeit	Prozessoptimierung
Transparenz	Auditierte Kennzahlen

Das Gebäudemanagement wird damit vom reinen Betriebsdienstleister zum strategischen Akteur

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

- » Klare strategische Rückendeckung durch Hochschulleitung
- » Digitale Erfassungssysteme (Monitoring, CAFM, Energiecontrolling)
- » Schulung und Einbindung technischer Teams
- » Realistische Zieldefinition
- » Integration statt Parallelstrukturen

Wichtig:

Zertifizierung darf nicht als Zusatzbelastung empfunden werden, sondern muss als Strukturierungs- und Effizienzinstrument verstanden werden.

Exkurs: Integriertes Managementsystem

Integriertes Managementsystem

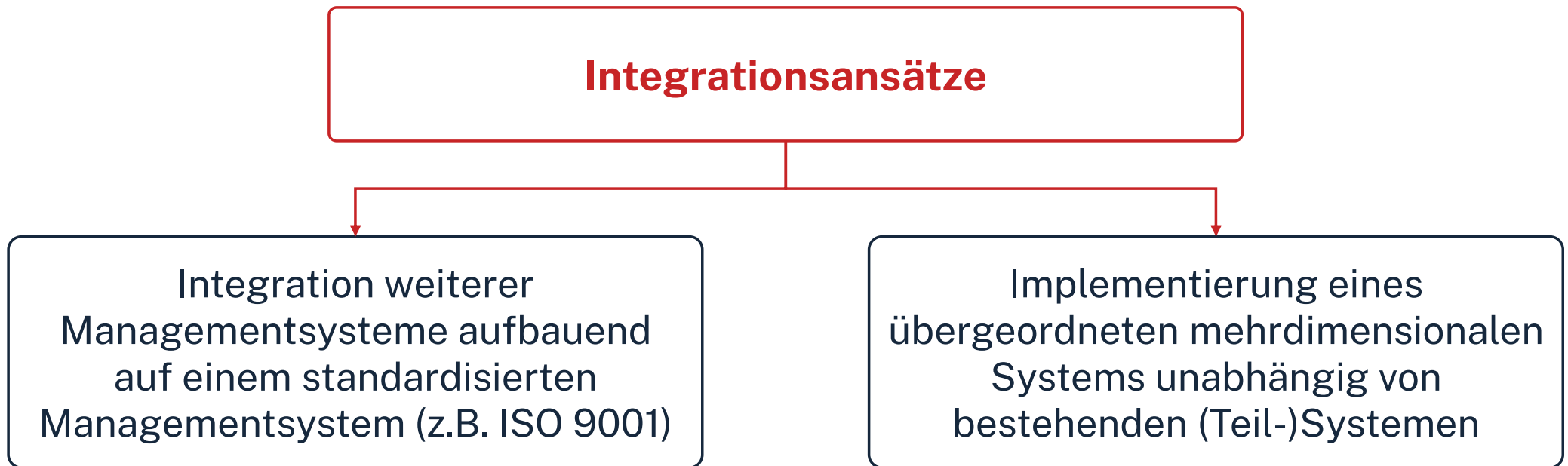


Abbildung 1: Integrationsansätze von Managementsystemen; eigene Darstellung in Anlehnung an Ahsen (2022), S. 219

Integriertes Managementsystem

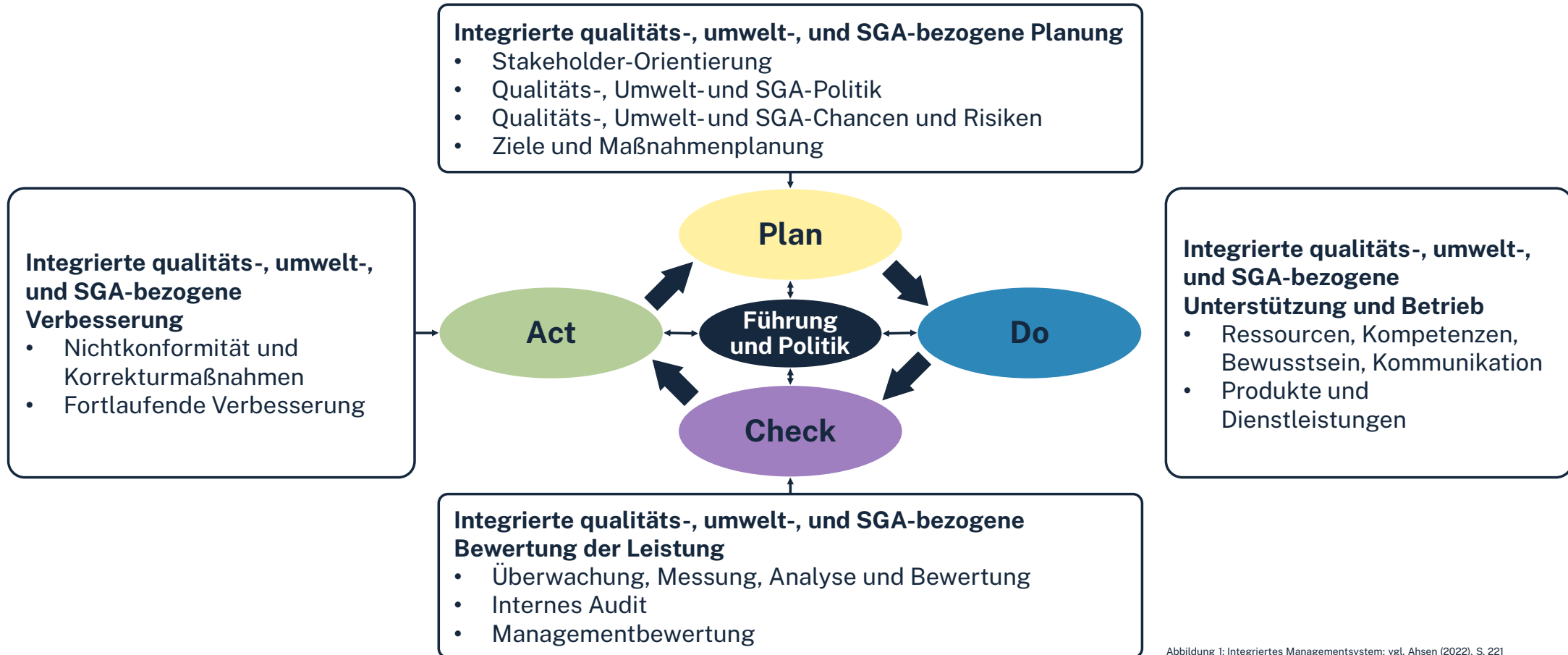


Abbildung 1: Integriertes Managementsystem; vgl. Ahsen (2022), S. 221

Vor- und Nachteile integrierter Managementsysteme

+

- **Bessere Koordination** der Nachhaltigkeitsziele
- **Handlungssicherheit** bei ggf. vorliegenden konfliktären Vorschriften
- **Reduzierter Dokumentationsaufwand**
- **Senkung der Kosten für das Management** durch Zusammenfassung von internen Audits, Schulungen, etc.
- **Einsparung durch integrierte externe Audits**

-

- **Hohe Komplexität** durch die Erfüllung ggf. widersprüchlicher Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder
- **Kosten und erhöhte Bürokratie** durch aufwendige Anpassungen
- **Fehlen einer ISO-Norm für „integrierte Managementsysteme“** → keine Zertifizierungsgrundlage

Quelle: Vgl. Ahsen (2022), S. 225 f.

Integriertes Managementsystem im Gebäudebereich

Der größte Effizienzgewinn entsteht durch Integration:

Statt:

- Separates Energieprojekt
- Separates Nachhaltigkeitsprojekt
- Separates Sicherheitsprojekt



Hin zum Integrierten Managementsystem

Gemeinsame Elemente:

- Zielsystem
- Kennzahlen
- Auditstruktur
- Dokumentationssystem
- Risikomanagement

Vorteile:

- ✓ Keine Doppelprüfungen
- ✓ Einheitliche Datenbasis
- ✓ Bessere strategische Übersicht
- ✓ Geringerer administrativer Aufwand

4. Ansätze zur Kommunikation

Managementsysteme für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung

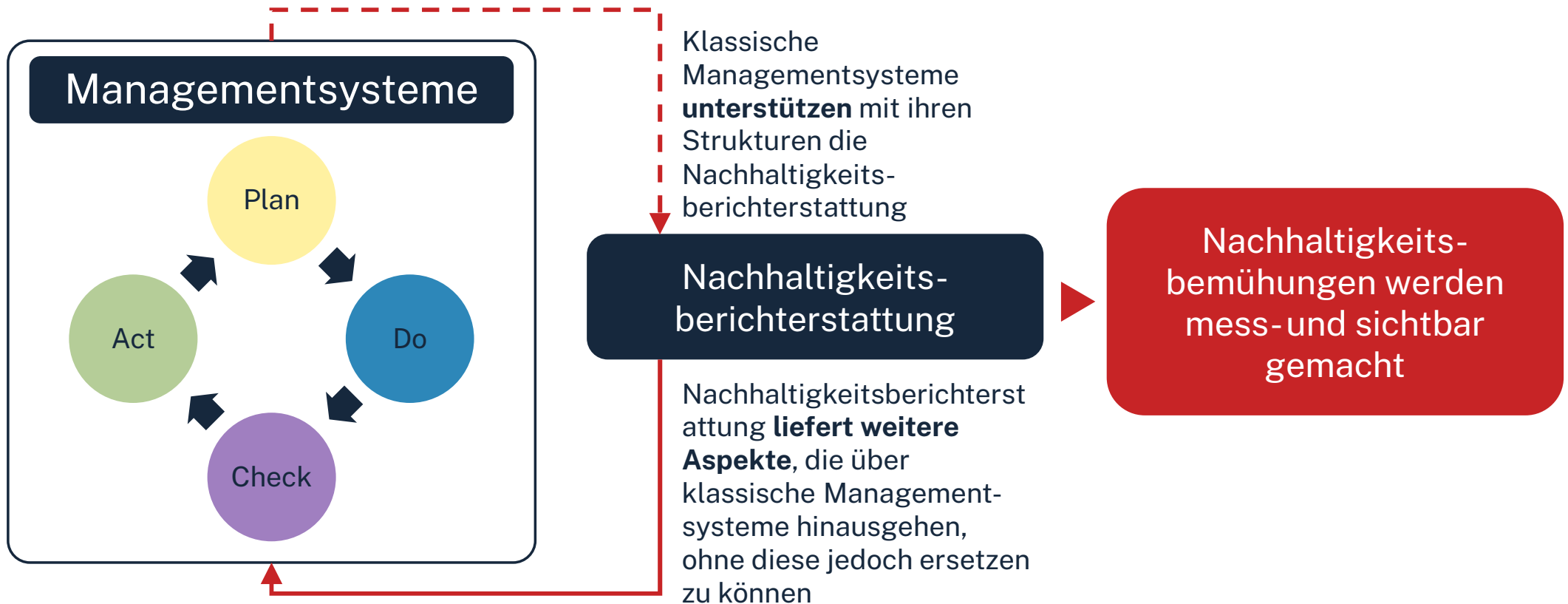


Abbildung 1: Zusammenhang klassischer Managementsysteme und Nachhaltigkeitsberichterstattung; eigene Darstellung

5. Beispiele zu Ansätzen

Strukturierung der Beispiele – siehe auch das Plakat

	Management	Management	Management	Management	Management	Management/Kommunikation	Kommunikation	Kommunikation	Themenschwerpunkt	Themenschwerpunkt
Thema										
Norm/Standard										
Anwendungsbereich										
Beabsichtigte Ergebnisse										
Motivation und Nutzen										
Fokus										
Externe Prüfung										

ISO 9001

ISO 9001:2015

Norm legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest und basiert auf den in ISO 9000 beschriebenen **Grundsätzen des Qualitätsmanagements**

Grundsätze des Qualitätsmanagements:

- **Kundenorientierung:** Erfüllung der Kundenanforderungen und Übertreffung der Kundenerwartungen
- **Führung:** Schaffung einer Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung sowie von Bedingungen zur Erreichung von Qualitätszielen
- **Einbeziehung von Personen:** Kompetente, befugte und engagierte Personen auf allen Ebenen
- **Prozessorientierter Ansatz:** Führung und Steuerung von Tätigkeiten als zusammenhängende Prozesse
- **Verbesserung:** Schwerpunkt liegt auf Verbesserungen
- **Faktengestützte Entscheidungsfindung:** Entscheidungen auf Grundlage von Analysen und Auswertungen von Daten und Informationen
- **Beziehungsmanagement:** Führung und Steuerung von Beziehungen mit relevanten interessierten Parteien

European Foundation for Quality Management (EFQM)

- EFQM Modell ist ein weltweit anerkannter Managementrahmen der Organisationen dabei unterstützt, **Veränderungen zu managen** und die **Leistung zu verbessern**
- Ansatz geht weit **über ISO 9001 hinaus**
- Neben Qualitätsaspekten wird auch berücksichtigt, inwieweit eine Organisation gesellschaftsbezogen und **nachhaltigkeitsorientiert** agiert

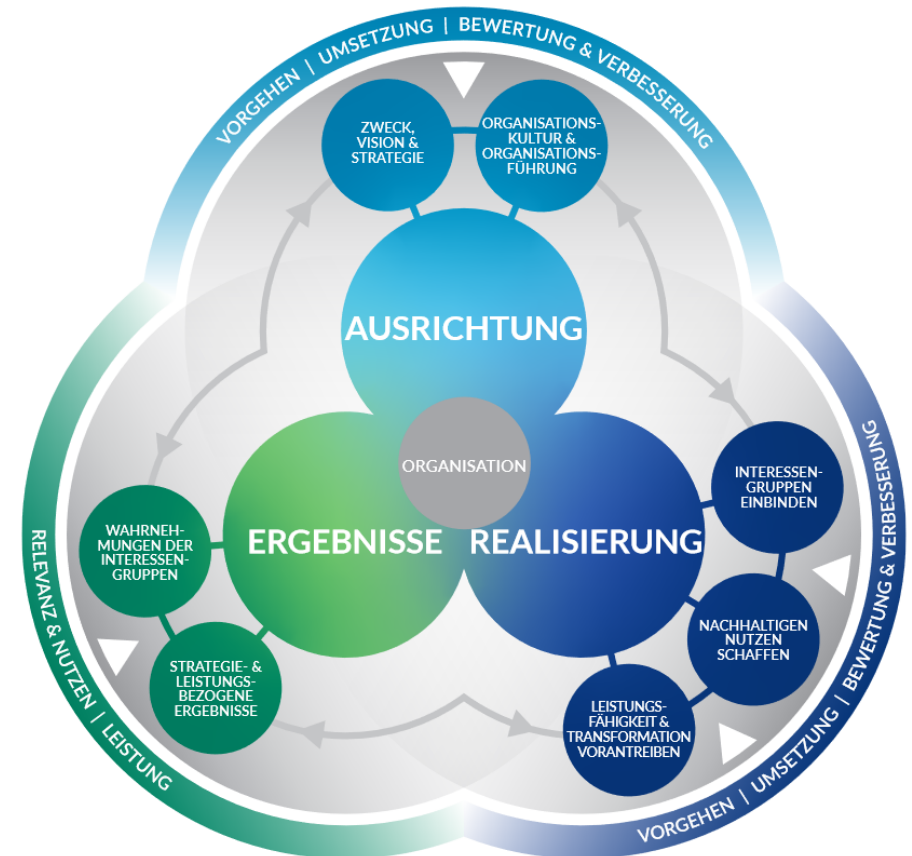


Abbildung 1: Das EFQM Modell; EFQM (2021), S. 10

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Anwendungsfälle des EFQM Modells:



Abbildung 1: Anwendungsfälle des EFQM Modells; EFQM (2023)

Praxisbeispiel 1: Integriertes Qualitätsmanagement (ISO 9001 + Systemakkreditierung)

Ausgangssituation

Eine mittelgroße Hochschule hatte:

- Hohe Belastung in der Studiengangsverwaltung
- Wiederkehrende Beanstandungen in Akkreditierungen
- Unklare Verantwortlichkeiten zwischen Fakultäten und zentraler Verwaltung

Maßnahme

Einführung eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems mit:

- Einheitlicher Prozesslandkarte
- Verbindlichen Rollenbeschreibungen
- Digitalem Dokumentenmanagement
- Jährlichen Management-Reviews auf Präsidiumsebene

Ergebnis

- Reduktion der Bearbeitungszeit bei Studiengangsänderungen um 25 %
- Deutlich weniger Nachforderungen in Akkreditierungsverfahren
- Höhere Transparenz für das Präsidium

Strategischer Effekt:

- Das Präsidium erhielt erstmals ein strukturiertes Reporting über Leistungskennzahlen und Abweichungen.
- QM wurde vom Akkreditierungsinstrument zum Steuerungsinstrument.

ISO 14001

ISO 14001:2015

- Norm legt Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest
- **Verbesserung der Umweltleistung:**
Verbesserung der messbaren Ergebnisse bezogen auf das Management von **Umweltaspekten**

Umweltaspekte

- Emissionen in die Atmosphäre
- Ableitungen in Gewässer
- Verunreinigungen von Böden
- Verbrauch von Rohstoffen und natürlichen Ressourcen
- Energieverbrauch
- Freisetzung von Energie (z. B. in Form von Wärme, Strahlung, Vibration (Lärm), Licht)
- Erzeugung von Abfall und/oder Nebenprodukten
- Flächenverbrauch

Praxisbeispiel 2: ISO 14001 – Umwelt- und Energiemanagement Konkrete Kennzahlen aus der Praxis

An der OTH Amberg-Weiden wurde das ISO-14001-Umweltmanagement erfolgreich zertifiziert und reakkreditiert – als Vorreiter unter bayerischen Hochschulen.

Studien zu Energieeffizienz an Hochschulen zeigen:

- Reduktionen des Energieverbrauchs im Hochschulbetrieb zwischen 10 % und 20 % bei systematischen Energiemanagementmaßnahmen.

Benchmarks für Präsidiumsebene

- Nutzen Kennzahlen wie:
- kWh Verbrauch pro m² Campusfläche
- CO₂-Emissionen pro Studierenden
- Energieintensität Forschungslabore
- diese lassen sich über Jahre vergleichen und strategisch steuern.

Eco Management and Audit Scheme (EMAS)

Eco Management and Audit Scheme (EMAS)



Abbildung: Einstieg in das EMAS-Umweltmanagement,
<https://www.emas.de/emas-anwenden> (2026)

EMAS Kernindikatoren

- Energie
- Emissionen
- Material
- Wasser
- Abfall
- Flächenverbrauch bzgl. biologischer Vielfalt

Praxisbeispiel 3: Umwelt- und Energiemanagement (EMAS)

Ausgangssituation

- Eine technische Universität mit energieintensiven Laboren stand unter wachsendem politischen Druck zur CO₂-Reduktion.
- Energieverbräuche waren bekannt –
- aber nicht systematisch steuerbar.

Maßnahme

- Einführung eines zertifizierten Umweltmanagementsystems:
- Systematische Verbrauchserfassung
- Zieldefinition auf Leitungsebene
- Verbindliche Energieaudits
- Investitionspriorisierung nach Effizienzkennzahlen

Ergebnis

- 15–20 % Energieeinsparung innerhalb von 4 Jahren
- Deutliche Senkung der Betriebskosten
- Verbesserte Förderfähigkeit für Nachhaltigkeitsprogramme

Strategischer Effekt:

- Nachhaltigkeit wurde von einer Imagefrage zu einem wirtschaftlichen Steuerungsfaktor.

ISO 50001

ISO 50001:2018

- Norm legt Anforderungen an ein Energiemanagementsystem fest
- **Verbesserung der energiebezogenen Leistung:**
Verbesserung der messbaren Ergebnisse der **Energieeffizienz** oder des **Energieverbrauchs**, bezogen auf den **Energieeinsatz**, im Vergleich mit der energetischen Ausgangsbasis

Energiebezogene Leistung

Messbare(s) Ergebnis(se) bezüglich:

- **Energieeffizienz** (Verhältnis zwischen der erzielten Leistung bzw. einem Ertrag an Dienstleistungen, Gütern, Waren oder Energie und der eingesetzten Energie)
- **Energieeinsatz** (Endnutzung von Energie, z.B. Lüftung, Beleuchtung, Heizung, Kühlung, Transport, Datenspeicherung, Produktionsprozess)
- **Energieverbrauch** (Menge der eingesetzten Energie)

ISO 45001

ISO 45001:2015

- Norm legt Anforderungen an ein Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit fest
- **Verbesserung der SGA** (Sicherheit, Gesundheit bei der Arbeit) **Leistung:** Anwendung eines SGA-Managementsystems, um eine Verbesserung der gesamten SGA-Leistung zu erzielen, übereinstimmend mit der SGA-Politik und den SGA-Zielen

SGA Leistung

- Wirksamkeit zur Prävention von Verletzungen und Erkrankungen von Beschäftigten
- Bereitstellung sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsplätze

SA 8000

SA 8000

SA 8000 legt transparente, messbare und überprüfbare Standards für die Zertifizierung der Leistung von Organisationen in neun zentralen Bereichen fest



Zentrale Bereiche

- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- Gesundheitsschutz und Sicherheit
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen
- Diskriminierung
- Disziplinarmaßnahmen
- Arbeitszeit
- Vergütung
- Managementsysteme

Ansätze zur Kommunikation

Deutscher Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen

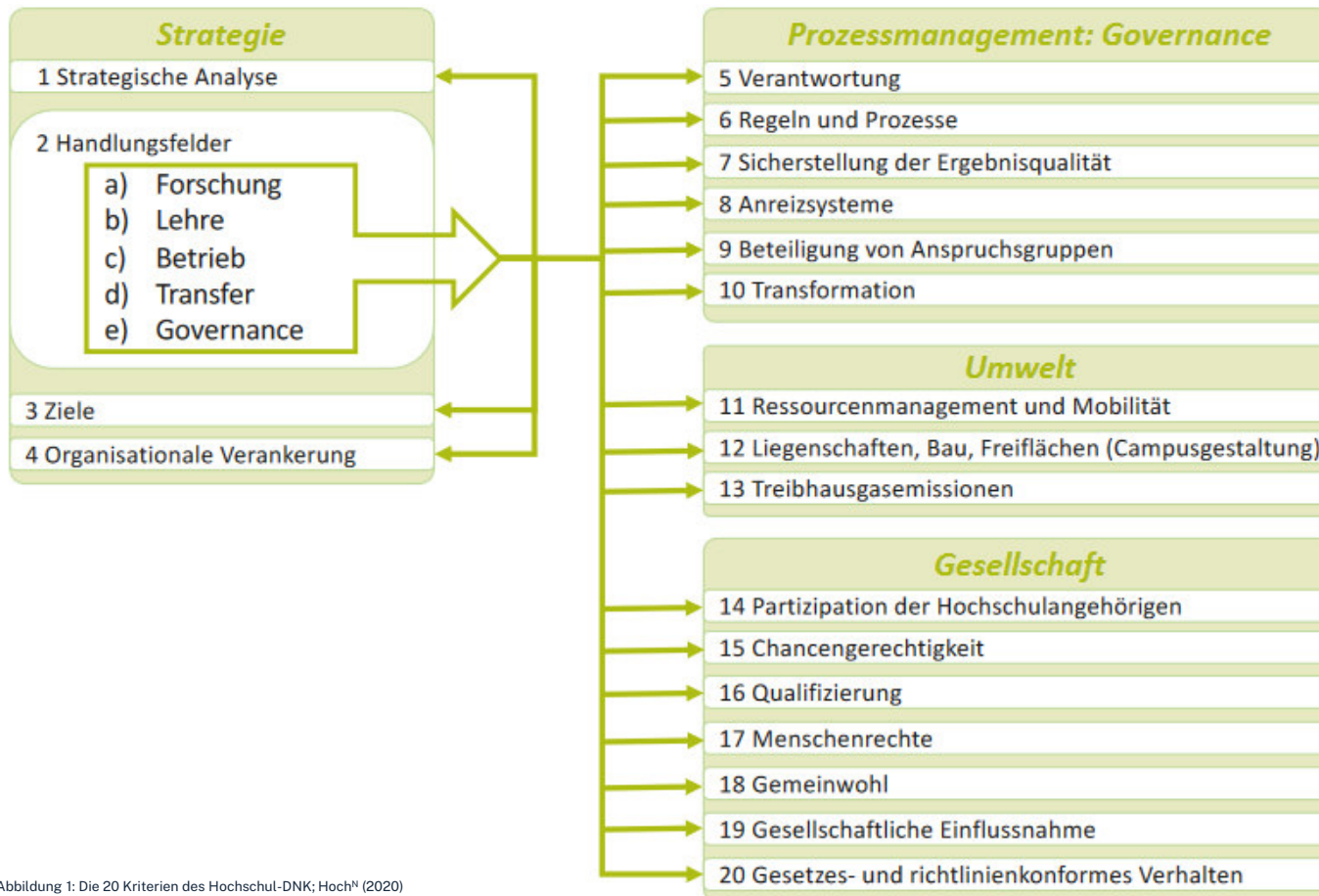


Abbildung 1: Die 20 Kriterien des Hochschul-DNK; Hoch^N (2020)

Gemeinwohl-Bilanz und Gemeinwohl-Matrix

WERT				
BERÜHRUNGSGRUPPE	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 1: Die Gemeinwohl-Matrix Version 5.0; Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (2023)

Gemeinwohl-Bilanzierung an der TH Nürnberg

+

- Eindeutig formulierte **Berichtsbereiche und Fragestellungen/Indikatoren** zur Bilanzierung der Nachhaltigkeit an der Hochschule
- **Einbindung der Mitarbeitenden** durch Fachgespräche anhand der klar definierten Berührungsgruppen der Gemeinwohl-Matrix
- Im Gegensatz zu anderen Berichtsstandards werden **weitere Fragestellungen** erfasst
- Gemeinwohl-Bilanzierung als Ausgangspunkt eines **umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements**

-

- Weitere Entwicklungsarbeit seitens GWÖ notwendig, um Bilanzierung an den **Hochschulkontext anzupassen**
- **Zeit- und Ressourcenintensiver** Bilanzierungsprozess
- **Personelle Ressourcen** für die übergeordnete Steuerung der berichteten Ziele/Maßnahmen
- **Vorbehalte** gegenüber **GWÖ-Bewegung**
- Beinhaltet **keine klaren Managementsystemstrukturen**

Für das Gebäudemanagement sind Managementsysteme:

- » Instrument zur Kostenkontrolle
- » Instrument zur Klimastrategie
- » Instrument zur Risikominimierung
- » Instrument zur strategischen Positionierung der Hochschule

Es gilt:

Die Leistungsfähigkeit der Hochschulen wird zunehmend auch an der Professionalität ihres Gebäudemanagements gemessen.

Systematische, integrierte und zertifizierte Managementstrukturen sind dabei kein Selbstzweck – sondern ein Effizienz- und Resilienzhebel.

Reflektion und Diskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!