



Forum Gebäudemanagement, 04./05. März 2026 – Dokumentation „Insights & Learnings: Zertifizierung im Dialog – Austauschformat –“

Mit Tanja Bartholdy, Dr. Ingrid Ostermann

Kurze Vorstellungsrunde mit gemeinsamem Austausch zur übergreifenden Frage:
„Was entscheidet in Hochschulen darüber, ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?“ im Format „World Café light“.

Drei Fragen, nach jeder Frage Wechsel des Tisches, eine Person bleibt als Leitung am Tisch:

1. Was ist die größte Hürde bei der Umsetzung eines Managementsystems?
2. Was ist der größte Erfolgsfaktor?
3. Was ist der entscheidende Hebel für wirksame Managementsysteme?

Fotos: Karin Binnewies und Ingrid Ostermann, HIS-HE

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

Runde 1+2

größte Hürde:

- mangelnde Komm.
- * Hochschule / Beteiligung [alles]
- Beharrungsprägnanz aufbrechen

stärkster Erfolgsfaktor:

- Aufgreifen von Verbesserungspotentialen mit:
 - großen Effekten
- Integration / Menschen in die Kultur
 - * von Beginn mitdenken
 - * Ressourcen zur Verfügung

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

Übernahme der Kultur in die HS
⇒ Kommunikation im Transformationsprozess

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

Runde 1+2

größte Hürde:

- PERSONELLE KAPAZITÄTEN
- KONKRETE PRODUKTSTRUKTUR
- FEHLENDE ANZEITUNG
- PRIORISIERUNG DER THEMEN

stärkster Erfolgsfaktor:

- CONTINUOUS COMMUNICATION
- GEMEINSAME AKTIVITÄT ADMINISTRATION ↔ WERTKREIS
- BEDARFSORIENTIERTE KOMMUNIKATION

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

ALLE EINBEZIEHUNGEN UND PERSÖNLICHE MITGEWISSENES VERMITTLER
UND ERFOLGE FEIEREN !

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULEKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

Mitarbeitende

Zeitressourcen (Start)

Mindset (kleppt doch alles)

Finanzen

nicht dokumentierte Prozesse / Schnittstellen

nicht vorhandene Daten

Präsidium

stärkster Erfolgsfaktor:

Mitarbeitende

Zeitressourcen (nach ^{Gewinn} Einführung)

gute Kommunikation

realistische Ziele

realistischen/anspruchsvollen Zeitplan

Endprodukt (Bericht)

Gesetzliche Vorgabe

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

Gesetzliche Vorgabe

Hochschulkultur

- Mitnahme Mitarbeitende
- Ressourcen (Zeit, Finanzen) schaffen
- Kommunikation des Mehrwertes

Runde 1+2

größte Hürde:

- soll man überhaupt
- Basiswissen fehlt
- Das ist ja viel mehr Aufwand
- Kostenfaktor
- Veränderungswille ist nicht durchgängig
- Personal + Zeit
- erst mal Vorleistung

stärkster Erfolgsfaktor:

- Mehrwerte aufzeigen
- von der Spitze her Ernst nehmen
- gesetzl. Vorgabe
- Defizite aufzeigen

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

- Die Mitarbeiter motivieren durch Darstellung der individuellen Mehrwerte!

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

- RESSOURCEN GELD + PERSONAL + ZEIT
- FEHLENDER RÜCKHALT HS-LEITUNG
- UNKLARE VERANTWORTUNG
- LAUFZEIT / DAUER DER EINFÜHRUNG
- BÜROKRATIE DER MANAG.-SYSTEME

stärkster Erfolgsfaktor:

- KOMMUNIKATION FÜR AKZEPTANZ
→ GEMEINSAME MOTIVATION
- DEFINITION EINES PROZESSES Z.
FOLGERICHTIG

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

DEFINITION RELEVANTER ZIELE

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

- Vielzahl an unterschiedlichen Bereichen
- Personelle Ressourcen
- Befugnisse
- Transformations Bereitschaft

stärkster Erfolgsfaktor:

- Hochschulleitung steht dahinter

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

- Konsequenzen beim "Nicht-Einhalten"
- Personelle Ressourcen stellen

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

(Personal)-Ressourcen
Zuständigkeiten / Kompetenzen
Rückhalt durch die Oberste Leitung
Vorhandene Infrastruktur
→ Akzeptanz schaffen / Vision

stärkster Erfolgsfaktor:

(Daten-) Transparenz → Ziele / Risiken
Standardisierung a.w.
Messbare Ziele = Einsparungen
Kommunikation / Visualisierung
der Zielsetzung

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

Ziel, Warum machen wir das? Gewinn für alle.
(Kommunikation)
Gute (externe) Moderation und Einbindung der Mitarbeit.
"Resonanzgruppe"

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

- Personalressource
- Akzeptanz erzeugen
- Mitnahme aller Beteiligten
- Budget

stärkster Erfolgsfaktor:

- Ziele werden sichtbar erreicht
- messbare Ergebnisse
- Effizienz
- Entlastung
- Risiken werden steuerbar
- Commitment Präsidium

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

Ein erkennbarer Nutzen für alle wird erzeugt und sichtbar gemacht.

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

größte Hürde:

Runde 1+2

Verständnis für Mehrwert
Arbeitskapazität benötigt
Kontinuität / motiviertes Team
keine Hochschule - Umsetzungsaufwand
(Zeitanteile)
Ressourcen aller Ebenen

stärkster Erfolgsfaktor:

Mitwirkung / Engagement
gemeinsames sinnvolles Ziel
Einfachheit d. Systems
Unterstützung Hochschulleitung
Berichtswesen (Erfolge, Fortschritt)
Kommunikationskonzept

Der entscheidende Hebel ist:

Runde 2

Kapazität und Motivation für gemeinsame Ziele

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

größte Hürde:

Runde 1+2

zu wenig personelle Ressourcen
wenig interne Beteiligung
finanzielle Ressourcen
mangelhafte Priorisierung
Identifikation der erforderl. Kompetenzen / der jeweilig. Beteiligten

stärkster Erfolgsfaktor:

Kommunikation
Mehrwert darstellen
Re-Invest
Unbedingte Unterstützung des Präsidiums
+ der Führungskräfte (Eigenmotivati.)
Integration der Wissenschaft

Der entscheidende Hebel ist:

Runde 2

Hochschulleitung und Führungskräfte
im Lenkungsreis / Projektmanagement

Was entscheidet in Hochschulen darüber, ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

- gewachsene Strukturen
- Bequemlichkeit
- reaktives statt proaktivem Arbeiten
- fehlendes Zielwissen

stärkster Erfolgsfaktor:

- ~~Gemeinsame~~ GEMEINSAMHE Visionen
- Vorbilder
- Wille
- Unterstützung von „Oben“
- Anerkennung als Motivation

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

Der Einsatz von qualifizierten und motivierten personellen Ressourcen!

Was entscheidet in Hochschulen darüber, ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

Runde 1+2

größte Hürde:

- Freiheit für Forschung (u. Lehre)
- Ressourcen (Personal + Finanzen)
- intensive Motivation fehlt
- fehlender Rückhalt d. Hochschulleitung + Kommunikation
- Einführung nur für das Zertifikat

stärkster Erfolgsfaktor:

- messbarer, erkennbarer Erfolg
- an einem Strang ziehen
- engagierte* Kümmerer* in
- Effizienzsteigerung in Prozessen
- Rückhalt d. Hochschulleitung
- klare Verantwortlichkeiten

Runde 2

Der entscheidende Hebel ist:

- Kommunikation
- positive Managemententscheidung
- Management-Team

- gute Datenbasis
- strukturierte Dokumentenbereitstellung

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme echte Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

größte Hürde:

Runde 1+2

- Ressourcen (Personal, Finanzen)
- mangelhafte, dezentrale und heterogene Datenlage
- klares Mandat

stärkster Erfolgsfaktor:

- realistische und klare Ziele (von Leitungsebene)
- systematische Vorgehensweise
- Kommunikation / Transparenz
nicht einmalig und auch nicht nur geradlinig

Der entscheidende Hebel ist:

Runde 2

Ein gelebtes und transparentes System,
dass konkrete Verbesserungen generiert.

Was entscheidet in Hochschulen darüber,
ob Managementsysteme Wirkung entfalten?

HIS HE^W
WIR GESTALTEN
HOCHSCHULZUKUNFT.

größte Hürde:

Runde 1+2

- PERSONALRESSOURCEN
- FINANZIERUNG
- AKZEPTANZ
- FESTLEGEN VERANTWORTLICHKEIT
- HOHEM BÜROKRATISCHEN AUFW.
- AUFWAND ERSTPLANENTWURF
- BEGRENZTHEIT
- FREIHEIT FÖRDERUNG + LEITUNG

stärkster Erfolgsfaktor:

- DEFINITION ZUR ZIELERREICHUNG
- TRANSPARENZ
- ZUSTÄNDIGKEITEN - KÜMMERER
- GEMEINSAME ZIELSETZUNG
- ERKENNTNISSE EIGENE DEFIZITE
- KUNDENUNTERFOLG - KOMMUNIKATION
- QUALITÄTSSICHERUNG - STANDARDISIERUNG
- ORIENTIERUNG
- ENTWICKLUNGSTÄTIGKEIT

Der entscheidende Hebel ist:

Runde 2

- BEI AUFGESTELLTER KOMMUNIKATION, IDENTITÄT
- ZIELDEFINITION IN KLEINEN SCHRITTEN → VISION
- ZUSPRUCH VON OBEN, DURCHFÜHRUNG







