

Magazin für Hochschulentwicklung

1|2018

Hochschulen als Bauherren

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

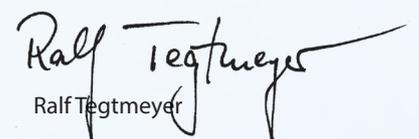
im Bereich des Hochschulbaus zeichnen sich (weiterhin) Veränderungen ab. Viele Länder haben die Mittel hierfür bereits deutlich aufgestockt, wenn auch (zunächst?) mit zeitlich begrenzten Programmen und im Umfang noch zu bescheiden (s. auch Heft 1|2016). Neben den finanziellen Entwicklungen sind die organisatorischen Veränderungen interessant: Zahlreiche Hochschulen fordern seit längerem die Bauherreneigenschaft. Einige haben nach genauem Hinsehen die Forderung wieder fallen gelassen, sind doch hierfür gravierende Anforderungen zu erfüllen und nicht alle erkannten Missstände lassen sich mit dieser Verantwortungsübernahme beheben. Einige weitere Hochschulen jedoch werden die Bauherreneigenschaft erhalten. HIS-HE hat versucht, mehr Klarheit in Aufgaben und Anforderungen zu bringen.

Spannende Entwicklungen sind auch in der Hochschulmedizin zu verzeichnen. Neben Kooperationen, wie zwischen den Universitäten Bonn und Siegen mit dem gemeinsamen Studiengang Humanmedizin, betrifft dies auch die Neugründungen in Augsburg, Oldenburg und Bielefeld.

Immer wichtiger wird in den Hochschulen eine effektive Identifizierung, Bewertung und Minimierung dauerhafter oder neuer Risiken. In Zusammenarbeit mit den Universitätskanzlerinnen hat HIS-HE dazu Vorschläge erarbeitet.

Schließlich gehen wir in diesem Heft noch auf die Auswirkungen des Urheberrechts-Wissensgesellschafts-Gesetzes auf die Bibliotheken ein, stellen Ihnen den Arbeitskreis Prüfungsverwaltung vor und berichten über ein Projekt zu Energieeffizienz und CO₂-Einsparung.

Viel Freude beim Lesen wünscht


Ralf Tegtmeier

Inhalt

- Hochschulen diskutieren
die Eigentümer-Rolle
für ihre Immobilien 3
- Flächenbedarfsplanung für
Forschung und Lehre in der
Hochschulmedizin –
Spezifika und
Herausforderungen 6
- Risikomanagement
an Hochschulen –
adäquat und effizient 8
- Neue Zeiten in Bibliotheken 10
- Kollegialer Austausch in der
Prüfungsverwaltung 12
- Energieeffizienz
und CO₂-Einsparung
an Hochschulen 14
- Rückblick | Ausblick 16

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 1|2018

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon 0511-169929-60
Telefax 0511-169929-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier
Vorsitzender des Vorstands:
MDgt Carsten Mühlenmeier
Registergericht:
Amtsgericht Hannover | VR 202296
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE297391080

Redaktion:

Katharina Seng
(verantwortliche Redakteurin)

ISSN 2364-1940

Das Magazin für Hochschulentwicklung erscheint
zweimal im Jahr.

Bezug kostenlos.

Das Magazin für Hochschulentwicklung ist im Internet unter
www.his-he.de als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.100 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

Druck:

unidruck GmbH & Co KG, Hannover
Hannover, Mai 2018

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

Fotonachweis:

Titelseite: Capri23auto, pixabay
Seite 2: AhmadArdity, pixabay
Seite 5, 7, 9, 11, 13 (unten) und 16: Petra Nölle, DZHW GmbH



Hochschulen diskutieren die Eigentümer-Rolle für ihre Immobilien

Die Übernahme der Bauherrenfunktion von den Ländern ist für viele Hochschulen ein aktuelles Thema – im Januar 2018 fand der HIS-HE-Workshop Bauherrenfunktion durch Hochschulen in Hannover statt. 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer – überwiegend aus dem Bereich Bau- und Gebäudemanagement in den Hochschulen – diskutierten die Eigentümer-Rolle für die Hochschulimmobilien.

Vor dem Hintergrund des Nachholbedarfs bei Gebäudesanierungen und dem zunehmenden Willen der PräsidentInnen/RektorInnen, als Hochschule die Bauherrenfunktion für ihre selbst genutzten Gebäude zu übernehmen, verwies HIS-HE-Geschäftsführer Ralf Tegtmeier in seiner Einführung auf die damit verbundenen Konsequenzen hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben, der zu definierenden Verantwortlichkeiten und der sich daraus ergebenden Chancen, aber vor allem auch Risiken. Die Anforderungen an die Hochschulen seien vielfältig und mit einer hohen Verantwortung verbunden.

Nur wenige Hochschulen in Deutschland haben bis heute die Bauherrenfunktion vollständig übernommen, das Interesse insgesamt ist jedoch sehr hoch und einige stehen kurz vor diesem Schritt.

Status Quo: Bauherrenfunktion von Hochschulen

Hochschulen mit kompletter Bauherrenfunktion

Die in der Grafik dargestellten Hochschulen verfügen über die Bauherrenfunktion. Dabei gelten jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen. Diese beziehen sich auf das Eigentum an den Liegenschaften, die Art der Finanzierung der Baumaßnahmen sowie der damit verbundenen Genehmigungsvorbehalte.

Hochschulen mit eingeschränkter Bauherrenfunktion

Darüber hinaus gibt es weitere Hochschulen, die über eine Bauherrenfunktion für größere Baumaßnahmen¹ mit

Hochschule	Eigentümer der Liegenschaften	Art der Zuwendung	Geltende Bau-richtlinie	Etatisierung der Einzelmaßnahme im LH	Genehmigungsvorbehalte durch Ministerien
Stiftungshochschulen Nds.	Hochschulen, Bau in eigener Angelegenheit	Zuwendungsbau	RZBau	Einzelveranschlagung im LH mit Planung nach LPH 1 HOAI	ja
TU Darmstadt	Land, Landesbau	Jährliches Budget in Hochschulhaushalt von 20,5 Mio. € ^{1,2}	GA-Bau (RLBau)	Keine Einzelveranschlagung im LH erforderlich	nein
Uni Köln	Uni, Bau in eigener Angelegenheit; Land, Landesbau	Jährliches Budget in Hochschulhaushalt von 65 Mio. € ³	Keine gültige RL-Bau in NRW, daher nach RBBau (inoffiziell)	Keine Einzelveranschlagung im LH erforderlich	ja
Uni Bremen	Land, Landesbau	Zuwendung ⁴	RLBau + ergänzende Regeln im Wissenschaftsbereich	Einzelveranschlagung im LH mit Planung nach LPH 2 HOAI	ja
HS Bonn-Rhein-Sieg	Land, Landesbau	Jährliches Budget in Hochschulhaushalt (Höhe?)	Keine gültige RL-Bau in NRW, daher nach RBBau (inoffiziell)	Keine Einzelveranschlagung im LH erforderlich	ja

1 inkl. Großgeräte

2 keine Berechnungsgrundlage bekannt, jedoch nicht studierendenbezogen

3 Bemessungsgrundlage Bau- und Instandsetzungsbedarf durch HIS-HE

4 ggf. Fehleinschätzung

Einschränkungen verfügen. Dabei kann unterschieden werden zwischen

- einer Bauherrenfunktion, die nur für Maßnahmen bis zu einer bestimmten Kostengrenze eingeräumt wurde,
- einer Bauherrenfunktion, die nur für einzelne Maßnahmen unabhängig vom Bauvolumen übertragen wird und
- einer Bauherrenfunktion, die an bestimmten Standorten gilt (mit oder ohne Kostengrenze).

Folgende Hochschulen verfügen nach Kenntnis von HIS-HE über diese eingeschränkte Bauherrenfunktion²:

- Karlsruher Institut für Technologie KIT am Campus Ost bis 7 Mio. Euro und am Campus Nord (Großforschungsbereich) für alle Maßnahmen unabhängig von Bauvolumen³ (Baden-Württemberg)

1 Große Baumaßnahmen nach Definition in RBBau: >2 Mio. Euro GBK

2 Nicht abschließende Auflistung

3 Keine Bauherrenfunktion am Campus Süd

- Philipps-Universität Marburg bis 10 Mio. Euro (Hessen)
- Hochschule Darmstadt und Hochschule RheinMain bei einzelnen Maßnahmen unabhängig vom Bauvolumen (Hessen)
- Leibniz Universität Hannover am Maschinenbau-Campus unabhängig vom Bauvolumen (Niedersachsen)
- Technische Universität Braunschweig bei einzelnen Baumaßnahmen unabhängig vom Bauvolumen (Niedersachsen)
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz bei einzelnen Maßnahmen unabhängig vom Bauvolumen (Rheinland-Pfalz)

Viele Hochschulen verfügen zudem über die Bauherrenfunktion für kleine Maßnahmen. Einen entsprechenden Überblick liefert die Erhebung zur „Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten“ (HIS:Forum Hochschule 9|2012).

Hochschulen mit kompletter Bauherrenfunktion in Planung

Derzeit befindet sich die Übertragung der kompletten Bauherrenfunktion auf zwei weitere Hochschulen in der Vorbereitung:

- Technische Universität Braunschweig (Niedersachsen) als Landesbau ab Juli 2018
- Leibniz Universität Hannover (Niedersachsen) als Landesbau ab Januar 2019

Zu den Rahmenbedingungen wird dabei gehören, dass die Liegenschaften im Eigentum des Landes bleiben. Die Hochschulen übernehmen die Bauherrenfunktion somit als staatliche Aufgabe und nicht in eigener Angelegenheit. Die Maßnahmen werden nach dem gleichen Verfahren (RLBau Niedersachsen) wie bisher erfolgen. Die Einzelveranschlagung im Landeshaushalt für große Baumaßnahmen und die Genehmigungsvorbehalte des Wissenschaftsministeriums bleiben erhalten.

Hochschulen mit Eigentum ohne Bauherrenfunktion

Auch wenn Hochschulen über Eigentum an den von ihnen genutzten Liegenschaften verfügen und sie damit de facto Bauherren sind, besteht trotzdem die Möglichkeit, die Bauherrenfunktion auf andere Einrichtungen des Landes zu übertragen. Diese Fallkonstellation besteht bei folgenden Hochschulen:

- Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder (Brandenburg)
- Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Hessen)
- Universität des Saarlandes Saarbrücken (Saarland)
- Universität zu Lübeck (Schleswig-Holstein)

Beispiel europäisches Ausland: Niederlande

In den Niederlanden sind die Hochschulen Eigentümer der von ihnen genutzten Liegenschaften und auch Bauherren. Die Finanzierung der Baumaßnahmen erfolgt u. a. über eine Grundfinanzierung im Rahmen eines jährlichen Globalbudgets für Forschung und Lehre sowie die Infrastruktur. Diese hängt von mehreren Faktoren ab, darunter die Zahl der jeweiligen Studierenden in der Regelstudienzeit und die Absolventenzahlen.

Im öffentlichen Bau und im Hochschulbau sind mehrere Formen der Bauherrenfunktion bzw. der Verteilung der Zuständigkeiten für Bauherrenaufgaben möglich. Der Schwerpunkt des HIS-HE-Workshops lag auf einer Form der Bauherrenfunktion, bei der die Bauherrenaufgaben während der gesamten Planungs- und Bauphase nur durch eine einzige Organisation (hier Hochschule) erbracht wird.

Nicht betrachtet wurden die Möglichkeiten, den Hochschulen die finanziellen Entscheidungen am Beginn von Maßnahmen zu gewähren, und die operativen Bauherrenaufgaben ab der Planungsphase an Landesbaubetriebe oder Private (z. B. ÖPP-Maßnahmen) zu übertragen. Das würde zu einer Aufteilung von Bauherrenaufgaben auf zwei unterschiedliche Organisationen führen und ist daher aus unserer Sicht nicht zu empfehlen.

Rainer Bolli, Abteilungsleiter des Gebäudemangements der Georg-August-Universität in Göttingen, bei der es sich um eine Stiftungshochschule mit kompletter Bauherrenfunktion handelt, gab den ZuhörerInnen Einblicke in seine Erfahrungen: Die Georg-August-Universität Göttingen nimmt die Bauherrenfunktion seit 2004 im Anschluss an eine einjährige Planungsphase für den Übergang der Aufgaben und des Personals aus dem staatlichen Baumanagement wahr. Bolli betonte die Bedeutung des Aufbaus der an die neuen Aufgaben angepassten Strukturen. Die Finanzierungsmittel, personelle Fachkompetenz und die technische Ausstattung seien Kernanforderungen, die zwingend zu erfüllen seien und sich den wachsenden Aufgaben anpassen müssten. Die Universität kümmert sich um 370.000 m² Nutzungsfläche 1-6 (ehem. Hauptnutzfläche) in 233 Gebäuden. Sie verfügt über jährliche Zuschüsse des Landes Niedersachsen in Höhe von 4,95 Mio. Euro für den Bauunterhalt. Darüber hinaus werden jährlich ca. 35 Mio. Euro für kleine und große Baumaßnahmen eingesetzt, die zum großen Teil Zuwendungen des Landes darstellen. Die Baumaßnahmen werden von 54 MitarbeiterInnen der Bauabteilung bearbeitet und betreut.

In einem Podiumsgespräch diskutierten Rainer Bolli, Susanne Fiehe (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur), Konrad Eckart (Abteilungsleiter Immobilien Johannes-Gutenberg-Universität Mainz) sowie Horst Bauer

(Leiter Gebäudemanagement Leibniz Universität Hannover) unter der Moderation von Joachim Müller (HIS-HE) die Frage „Können Hochschulen erfolgreich bauen?“

Von allen drei Hochschulen wurden die Vorzüge der Übernahme der Bauherrenfunktion beschrieben. Dazu gehörten

- die Identifikation der baubegleitenden MitarbeiterInnen mit der eigenen Hochschule im Vergleich zu den MitarbeiterInnen der Landesbaubetriebe,
- die kurzen Entscheidungswege ohne zusätzliche Schnittstellen und dadurch Beschleunigung der Maßnahmen,
- Akzeptanz der BauabteilungsmitarbeiterInnen bei NutzerInnen,
- die Nähe zu den NutzerInnen und dem Betrieb und somit nutzeradäquate Ergebnisse.

In der Diskussion wurde aber auch deutlich, was bei einer Übertragung im Vorfeld unbedingt zu erledigen und zu berücksichtigen ist. Dazu zählten

- Verhandlungen mit dem Ministerium über zusätzliches Personal,
- Akquise von qualifiziertem Personal mit Hilfe geeigneter Anreize.
- geordnete Übergabe der Baudokumentation, die bei den Landesbaubetrieben vorliegt,
- Klärung der Aufsicht in baufachlicher und rechtlicher Hinsicht,
- Anschaffung von notwendiger und geeigneter Verwaltungssoftware zur Abwicklung der Baumaßnahmen nach haushaltsrechtlichen Anforderungen.

Die Workshop-TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, innerhalb eines Zirkeltrainings rotierend in vier Workshops vertiefende Erkenntnisse zu den Themen Aufgaben und Zuständigkeiten, Prozesse für Baumaßnahmen, Werkzeuge und technische Ausstattung sowie Personal zu gewinnen. Die Gruppen wurden jeweils von ExpertInnen aus

einer Hochschule mit kompletter Bauherrenfunktion begleitet. Großes Interesse bestand bei den TeilnehmerInnen insbesondere an der Personalbemessung. Die Frage ist jedoch nicht mit einer konkreten Kennzahl zu beantworten. Die Personalbemessung hängt sehr von den jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Hochschulen ab. Entscheidende Faktoren zur Personalbemessung sind dabei das zu erwartende jährliche Bauvolumen, die Gebäudeart (Verwaltung, Bibliothek oder Labor) und welche Aufgaben (nur Bauherrenaufgaben oder auch Planungsleistungen) von der Hochschule wahrgenommen werden. Dazu bedarf es im Vorfeld entsprechender Analysen und Festlegungen. ExpertInnen der Hochschulen mit Bauherrenfunktion berichteten von einem schlechenden Prozess bzw. einer Personalentwicklung, der zum jetzigen Personalstand geführt hat. Eine Empfehlung der ExpertInnen an die Hochschulen ohne komplette Bauherrenfunktion lautete daher, das erforderliche Minimum an Personal anhand der Maßnahmen, die zeitnah umzusetzen sind, vorzuhalten. Die Personalentwicklung bzw. der Aufwuchs des Personals sollte dann sukzessive mit Zunahme der Maßnahmen erfolgen.

Fazit

Die verantwortlichen DezernentInnen aber auch die Hochschulleitungen – PräsidentInnen bzw. RektorInnen – müssen ein realistisches Bild über die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Risiken und Chancen der Bauherreneigenschaft sowie die eigene Leistungsfähigkeit besitzen.

Bei dem HIS-HE-Workshop handelte es sich um die erste Veranstaltung zum Thema Bauherrenfunktion im Anschluss an die Veröffentlichung der Orientierungshilfe „Bauherrenfunktion durch Hochschulen“ (Teil 1: Forum Hochschulentwicklung 4|2015; Teil 2: Forum Hochschulentwicklung 3|2016). Von den TeilnehmerInnen wurde eine Vertiefung der Workshop-Themen gewünscht. HIS-HE wird diesem Wunsch im Rahmen seiner institutionellen Aufgaben nachkommen.

Zur Person

Jana Stibbe ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: stibbe@his-he.de



Flächenbedarfsplanung für Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin – Spezifika und Herausforderungen

6

Obwohl HIS-HE schon seit Jahrzehnten bauliche Entwicklungsplanungen für komplette Hochschulstandorte durchführt, blieben die Medizinischen Fakultäten lange Zeit unberücksichtigt. Seit Mitte der 2000er Jahre ist HIS-HE auch in der Flächenbedarfsplanung für die Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin aktiv und hat eine anerkannte Expertise in diesem Feld erworben. Grund genug, uns in dieser Ausgabe des Magazins für Hochschulentwicklung mit den Besonderheiten der Hochschulmedizin im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen, vor allem aber mit der Frage, welche Auswirkungen diese auf die Flächenbedarfsplanung haben, auseinanderzusetzen.

HIS-HE hat in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Fragestellungen im Bereich der Hochschulmedizin bearbeitet. Insbesondere seit der im Jahr 2007 für die Universitätsmedizin Erlangen durchgeführten baulichen Entwicklungsplanung ist ein deutlich gesteigertes Interesse an Unterstützungsleistungen durch HIS-HE in baulichen Fragestellungen der Hochschulmedizin festzustellen. Zuletzt hat HIS-HE Flächenbedarfsplanungen für die Standorte in Würzburg (2016), Erlangen und Hannover (beide 2016/17) vorgelegt. Derzeit unterstützt HIS-HE die Universitäten Bielefeld und Oldenburg beim Auf- und Ausbau Medizinischer Fakultäten und kann hierbei auch auf Erfahrungen zurückgreifen, die in den Jahren 2014 und 2015 während der Gründung der Medizinischen Fakultät Augsburg – ebenfalls von HIS-HE begleitet – gesammelt wurden. Doch worin genau bestehen die spezifischen Herausforderungen bei der Flächenplanung für Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin?

Abgrenzung der Krankenversorgung von Forschung und Lehre

Eine der augenfälligsten Besonderheiten ist die Koexistenz der zentralen Aufgabenfelder Forschung, Lehre und Krankenversorgung. An den bundesweit 39 Medizinischen Fakultäten waren im Wintersemester 2016 rund 92.000 Studierende der Humanmedizin und 15.000 Studierende der Zahnmedizin immatrikuliert¹. Mehr als 242.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler waren im selben Jahr in Forschung und Lehre aktiv². Doch in der Hochschulmedizin wird nicht nur geforscht und gelehrt, sondern auch untersucht, geheilt und gepflegt: Rund 1,8 Mio. Patienten pro Jahr versorgen die 33

deutschen Universitätsklinika stationär, weitere 6,4 Mio. Patienten ambulant³.

Als unabhängiges Kompetenzzentrum der 16 Bundesländer liegt die Kernaufgabe von HIS-HE in der Planungshilfe für Bau, Nutzung und Organisation von Hochschul-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen im Bereich Forschung und Lehre – die Krankenversorgung findet hingegen keine Berücksichtigung. Hintergrund dieser Abgrenzung ist u. a., dass die Finanzierung der Krankenversorgung durch die Krankenkassen und weitere Sozialversicherungsträger erfolgt, während die Bereiche Forschung und Lehre aus Landesbeihilfen und eingeworbenen Drittmitteln finanziert werden.

Die Herausforderung bei Flächenbedarfsplanungen in der Hochschulmedizin besteht demnach darin, die Tätigkeitsspektren Forschung und Lehre einerseits und Krankenversorgung andererseits sinnvoll voneinander abzugrenzen. Methodisch erfolgt dies durch die buchhalterische Trennung der Budgets für Forschung und Lehre sowie Krankenversorgung. Diese „Trennungsrechnung“ bezieht sich neben den Flächen auch auf das Personal, das die wichtigste bedarfsauslösende Größe im Bereich der Forschung darstellt. Das schwerpunktmäßig in der Forschung tätige Personal ist Gegenstand der Flächenbedarfsplanung, während für das überwiegend oder ausschließlich in der Krankenversorgung tätige Personal keine Flächenbedarfe bemessen werden.

Auch für die Lehrflächenbedarfsermittlung ist die Abgrenzung relevant, da die Studierenden sowohl in „klassischen“ Lehrräumen wie Hörsälen, Seminarräumen oder Mikroskopiersälen, als auch auf Flächen der Krankenversorgung ausgebildet werden. Während HIS-HE für die dedizierten Lehrflächen einen Bedarf anhand der Studierendenzahlen

1 Quelle: GENESIS Online-Datenbank des Statistischen Bundesamtes.

2 Quelle: GENESIS Online-Datenbank des Statistischen Bundesamtes.

3 vgl. Verband der Universitätsklinika Deutschlands. Online unter: <https://www.uniklinika.de/die-deutschen-universitaetsklinika/zahlen-und-fakten/>.

und der curricularen Lehrveranstaltungen ermittelt, entsteht durch die unmittelbar patientenbezogene Lehre kein zusätzlicher Lehrflächenbedarf. Dieses Zusatzflächenprinzip lässt sich am Beispiel der Praktika am Krankenbett erläutern: Die Teilnahme von Studierenden in Kleingruppen an der klinischen Visite ist zwar Bestandteil der Lehre, findet aber im Rahmen und auf Flächen der Krankenversorgung statt und führt daher nicht zu zusätzlichem Flächenbedarf. Dagegen dienen Vor- und Nachbesprechungen der klinischen Visite zwischen Dozierenden und Studierenden ausschließlich der Ausbildung. Die hierfür erforderlichen Flächen sind in einem regulären Krankenhaus nicht zu finden und folglich als Zusatzflächen für die Lehre zu berücksichtigen.

Kooperationsmodell oder Integrationsmodell?

Die Umsetzung der Trennungsrechnung hängt unter anderem auch von dem jeweiligen Organisationsmodell der hochschulmedizinischen Einrichtungen ab. Hier kann zwischen dem Kooperationsmodell und dem Integrationsmodell unterschieden werden, die in den Bundesländern in unterschiedlicher Ausprägung zur Anwendung kommen⁴.

Im Kooperationsmodell werden die Aufgaben in Forschung und Lehre (Medizinische Fakultät/Universität) sowie in Krankenversorgung (Universitätsklinikum) unter jeweils eigenen Leitungsstrukturen wahrgenommen, was die Umsetzung der Trennungsrechnung tendenziell begünstigt. Durch die getrennte Struktur soll eine flexible unternehmerische Führung der im Wettbewerb mit anderen Krankenhäusern stehenden Universitätsklinika erreicht werden. Gleichzeitig soll aber auch die Autonomie der Medizinischen Fakultäten

in Fragen der Forschung und Lehre gestärkt werden. Das Kooperationsmodell ist die derzeit in den meisten Bundesländern vorherrschende Organisationsform der Hochschulmedizin.

Dem gegenüber steht das Integrationsmodell, das eine größere Herausforderung bei der Trennung der Budgets darstellt. Die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Hochschulmedizin (Forschung, Lehre und Krankenversorgung) sind in diesem Modell organisatorisch miteinander verflochten, sodass alle Entscheidungskompetenzen in einer einheitlichen Entscheidungsstruktur zusammengefasst sind. Medizinische Fakultät und Universitätsklinikum bilden dabei in der Regel eine Rechtspersönlichkeit mit einem gemeinsamen Leitungsorgan. Die Verbindung der Hochschulmedizin zur Universität wird in diesem Modell in Form einer „Gliedkörperschaft“ oder „Teilkörperschaft“ geregelt. Sonderformen dieses Modells stellen die Medizinischen Hochschulen in Hannover und Brandenburg als eigenständige Einrichtungen dar.

Fazit

Die Komplexität von Flächenbedarfsplanungen in der Hochschulmedizin hängt in einem hohen Maße von den Begebenheiten vor Ort ab und ist nur schwer über allgemeingültige Modelle abzubilden. Die Abgrenzung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung sowie das jeweilige Organisationsmodell sind nur zwei von mehreren standortspezifischen Faktoren – wenngleich sie zu den entscheidenden zählen. Um Flächenbedarfe für Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin plausibel und nachvollziehbar ermitteln zu können, bedarf es deshalb einer dezidierten Auseinandersetzung mit den lokalen Organisations- und Datenstrukturen. Standardisierung und Strukturierung – wie beispielsweise die konsequente Umsetzung der Trennungsrechnung – können dabei als wichtige Rahmenbedingungen hervor gehoben werden.

⁴ vgl. Moog, Horst/Federbusch, Kerstin (2003): Medizinische Forschungszentren. Organisation und Ressourcenplanung. HIS Hochschulplanung, Band 164. Hannover: Hochschul-Informationssystem, S. 7.



Zur Person

Florian Benner und **Julian Krause** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

E-Mail: benner@his-he.de

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



Risikomanagement an Hochschulen – adäquat und effizient

8

Die Identifizierung, Bewertung und Minimierung dauerhaft bestehender oder neu auftauchender Risiken ist eine zunehmend bedeutsame Aufgabe von Hochschulleitungen. Ein effizient strukturiertes und institutionell adäquat eingebundenes Risikomanagement kann sicherstellen, dass Veränderungen, welche die Entwicklung einer Hochschule potentiell beeinträchtigen, frühzeitig erkannt und durch proaktives Handeln weitgehend eingegrenzt werden. Die Erfassung und Analyse von Risiken ist an jeder Hochschule faktischer Bestandteil der routinemäßigen Aufgaben von Hochschulleitung und -verwaltung, die damit verbundenen Arbeitsschritte sind aber derzeit noch häufig fragmentiert und unzureichend definiert, was den Nutzen dieser Aktivitäten für die Hochschule einschränkt.

Ein von Universitätskanzlerinnen und -kanzlern in Zusammenarbeit mit HIS-HE im vergangenen Jahr erarbeitetes Empfehlungspapier liefert den Hochschulen eine Vorlage für eine effiziente und transparente Organisation des Risikomanagements. Hochschulleitungen und Risikoverantwortlichen bzw. -beauftragten sollen Anregungen gegeben werden, wie die bestehenden Aktivitäten zusammengeführt, evaluiert und gegebenenfalls neu strukturiert werden können. Die Empfehlungen sind also sowohl für diejenigen Hochschulen bestimmt, die ein Risikomanagement neu einführen, als auch für die Hochschulen, in denen vorhandene Ansätze des Umgangs mit Risiken evaluiert und zu einem Risikomanagement zusammengeführt werden sollen.

Obwohl die Dokumentation von Risiken in Hochschulen mit kaufmännischem Rechnungswesen gemäß §289 HGB verpflichtend im Jahresabschluss anzufügen ist, sollte das Risikomanagement nicht auf die Darstellung bilanziell relevanter Sachverhalte reduziert werden. Vielmehr sollte sie als Instrument verstanden werden, welches für die Hochschule dadurch nutzbringend ist, dass es mögliche Gefahren der substantiellen Beeinträchtigung in der ganzen Breite hochschulischer Prozesse frühzeitig aufzeigt und somit hilft, die Handlungsfähigkeit der Hochschule sicherzustellen. Es geht beim Risikomanagement aber nicht nur darum, den Aufwand zu minimieren, welcher aus der verspäteten Reaktion auf negative Entwicklungen resultiert. Die entsprechende Auseinandersetzung führt auch dazu, dass Chancen systematisch gesichtet und bewertet werden können. (Vergleiche dazu beispielhaft das beigefügte Risikokennblatt, mit

welchem die Erfassung und Analyse eines jeden Risikos systematisch vorgenommen werden kann)

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas stellt sich die Frage, welche Ereignisse und Entwicklungen sinnvollerweise Gegenstand des hochschulischen Risikomanagements sein können und müssen. Dies ist keineswegs trivial und selbst-evident, letztlich muss jedoch jede Hochschule für sich ent-

I. *Relevant – irrelevant*

(Resultat: Klassifizierung nach Priorität)

II. *Beeinflussbar – nicht beeinflussbar*

(Resultat: Klassifizierung nach möglichen Maßnahmen)

III. *Monetär – nicht monetär*

(Resultat: Klassifizierung nach Risikotypen)

IV. *Quantitativ – qualitativ*

(Resultat: Klassifizierung nach Feststellbarkeit)

V. *Bilanzwirksam – nicht bilanzwirksam*

(Resultat: Klassifizierung nach handelsrechtlicher Relevanz)

scheiden, welche Aktivitäten sie dem Risikomanagement zuordnen will und welche nicht. Entsprechende Entscheidungen können die Hochschulen z. B. entlang der folgenden Differenzierungen treffen:

Das Empfehlungspapier enthält zudem eine Tabelle, die eine aufgaben- bzw. handlungsfeldorientierte Aufstellung von Risiken ermöglicht. Die genannte Tabelle reflektiert die obigen Differenzkriterien für sämtliche Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche an einer Hochschule (von Forschung und Lehre bis Brand- und Arbeitsschutz) und gibt erste Hinweise für die Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Risikomanagement. Wenngleich die konkrete Umsetzung des Katalogs an die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Hochschulen (insbesondere unterschiedliche Organisationsformen, aber auch spezifische Risiken) notwendig ist, liefert das Papier grundlegende Aussagen bezüglich der

Risikokennblatt

Risikokurzbeschreibung	Nichtversicherung des Sachanlagevermögens	
Risikobeschreibung	Das Sachanlagevermögen der Universität ist größtenteils nicht versichert. Bei Untergang und Beschädigung müssten die Kosten aus dem Budget der Universität getragen werden. Die Grundgebäude der Universität sind hingegen durch das Land versichert.	
Risikobeauftragte/-r Risikoverantwortliche/-r	Baudezernat (Herr/Frau xyz)	
Risikobewertung	quantitativ/qualitativ	Begründung
a) Schadenshöhe (ca.)	a) 50,2 Mio. € (Bilanz 2015)	Die Schadenshöhe bemisst sich am gesamten Sachanlagevermögen der Universität. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Gesamtverlustes ist als niedrig einzustufen. Fraglich ist, wie sich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit in Einzelfällen auswirken, z.B. Regenwassereinbruch in Server-Räume oder Gefahr von Geräteschäden.
b) Eintrittswahrscheinlichkeit	b) 1%	
c) Risiko (Schadenserwartungswert)	$c = a \times b = 50.200.000 \times 0,01$ $c = 502.000\text{€}$	
Zeithorizont	fortwährend	
Indikatoren	Gefahrenpotential der eingesetzten Anlagen	
Risikotendenz	zukünftig gleichbleibend	
Maßnahmen zur Risikovorsorge		

Erfolgskriterien beim Aufbau eines derartigen Systems. Dies betrifft insbesondere die Gruppierung von Aufgaben und die Einrichtung von Arbeitsgruppen. Letztlich geht es darum, einen zielorientierten Austausch zu initiieren, der von allen Beteiligten als produktiv erachtet wird.

Als Ansprechpartner bezüglich der Konzeption und Implementierung eines wie vorstehend beschrieben gestalteten Risikomanagements stehen Ihnen auch die Universitäten Duisburg-Essen, Hildesheim, Marburg und Wuppertal sowie die TU Hamburg zur Verfügung.

Zur Person

Björn Möller und **PD Dr. Joachim Söder-Mahlmann** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: b.moeller@his-he.de

E-Mail: soeder@his-he.de



Neue Zeiten in Bibliotheken

Das neue „Urheberrechts-Wissengesellschafts-Gesetz“ (UrhWissG) und seine Auswirkungen auf die Hochschulbibliotheken und den Forschungs- und Lehrbetrieb.

10

Das neue „Urheber-Wissengesellschafts-Gesetz“ (UrhWissG) ist am 1. März 2018 in Kraft getreten. Es regelt deutlich klarer als bisher, welche urheberrechtlich geschützten Werke an Universitäten und Bildungseinrichtungen in welcher Form erlaubnisfrei genutzt werden dürfen. Die damalige Bundesministerin für Bildung und Forschung, Johanna Wanka, sagte im Bundetag dazu: „Die heute beschlossene Neuregelung des Urheberrechts dient Bildung und Wissenschaft. Die reformierten Regelungen sind ein Gewinn für die gute Lehre und Forschung: So können Hochschulen Studierenden Auszüge aus Werken zur Verfügung stellen; Forschende können zeitgemäße, digital gestützte Wissenschaft betreiben. Wir schaffen damit Rechtssicherheit. Und wir machen den Umgang mit urheberrechtlich geschützten Werken in der Praxis der Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen einfacher. Zugleich werden die Urheber angemessen vergütet.“

Der Sprung in das digitale Zeitalter von Wissenschaft und Bildung ist in vollem Gange. Das ureigene Aufgabengebiet der Bibliotheken, Bücher zu sammeln, wird mehr und mehr durch die Nutzung digitaler Angebote und lizenzierter Zugänge überlagert. Das Urheberrecht wurde an diese durch die Digitalisierung veränderten Bedingungen angepasst und soll Rechtssicherheit schaffen. Ziel des Gesetzes ist es, zeitgemäße Nutzungsmöglichkeiten und einen Mindestzugang zu Texten und Daten für wissenschaftliche und Bildungszwecke zu gewährleisten. Es sollen übersichtliche und verständliche Regelungen für die Nutzung urheberrechtlich geschützter Werke an den Hochschulen geschaffen werden. Kommerzielle Zwecke dürfen nicht verfolgt werden. Die Hochschulen haben den neuen Gesetzestext unterstützt.

Kernstück der Reform ist die Anpassung der sogenannten „urheberrechtlichen Schrankenregelungen“. Hierbei handelt es sich um Vorschriften, die das „ausschließliche Recht des Urhebers an seinen Werken“ begrenzen und bestimmte Formen der Nutzung (zum Beispiel Kopien) ohne spezielle Einwilligung erlauben. Hierfür werden pauschale Vergütungen an die zuständigen Verwertungsgesellschaften gezahlt. Diese Ausnahmeregelungen für Bildung und Wissenschaft werden durch das UrhWissG neu geregelt. Zentrale Forderung der Hochschulen war es, den Vorrang der Schrankenregelungen zu gewährleisten, keine Ausnahmen der Schrankenregelungen für Lehrbücher zuzulassen und damit letztlich Pauschalvergütungen statt Einzelabrechnungen durchzusetzen. Die zeitaufwendige und teure Einzelvergütung ist vom Tisch. Wichtige Bestandteile des Gesetzes sind insgesamt sechs Schrankenregelungen in den §§60a bis f:

1. § 60a erlaubt es, für den Unterricht und die Lehre an Bildungseinrichtungen (z. B. Schulen und Hochschulen) grundsätzlich bis zu 15 Prozent eines Werkes zu nutzen. Davon sind auch Artikel aus Tageszeitungen betroffen, die nicht vollständig gescannt werden dürfen - eine Einschränkung, die die Arbeit mit Zeitungsartikeln einschränkt. Dies kann als Zugeständnis an die Presseverlage gewertet werden, die Einnahmen über ihre Online-Archive generieren möchten.
2. § 60b erleichtert die Herstellung von Unterrichts- und Lehrmedien. Bis zu 10 % dürfen vervielfältigt und öffentlich zugänglich gemacht werden.
3. § 60c gestattet, für die nicht-kommerzielle wissenschaftliche Forschung grundsätzlich bis zu 15 % eines Werkes zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen. Für die eigene wissenschaftliche Forschung wird die Vervielfältigung von 75 % eines Werkes erlaubt.
4. § 60d regelt erstmals das sogenannte Text- und Data Mining. Dies ist eine Forschungsmethode, bei der große Mengen urheberrechtlich geschützter Inhalte (z. B. Texte, Bilder, Tonaufnahmen) automatisiert ausgewertet werden. Der auf diese Weise gewonnene „Textkorpus“ kann einem abgegrenzten Kreis von Personen zugänglich gemacht werden.
5. § 60e enthält verschiedene Erlaubnisse für Bibliotheken. So dürfen beispielsweise Werke aus ihrem Bestand zum Zwecke des Erhalts digitalisiert werden. Geregelt wird auch, unter welchen Umständen Bibliotheken Werke an Terminals in ihren Räumen zugänglich machen dürfen und in welchem Umfang sie an diesen Terminals Ausdrücke gestatten dürfen. Ebenfalls geregelt wird der Versand von Ko-

pien durch Bibliotheken. Vor allem einzelne Beiträge, die in Fachzeitschriften oder wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sind, dürfen auf Einzelbestellung von Nutzern zu nicht kommerziellen Zwecken übermittelt werden.

6. § 60f enthält für Archive, Museen und Bildungseinrichtungen ähnliche Erlaubnisse wie für Bibliotheken.

§ 60 g legt erstmalig eindeutig fest, dass die neuen Schrankenregelungen vertraglichen Regelungen vorgehen. Das heißt, dass unabhängig von bestehenden vertraglichen Sonderregelungen (Kopierverbot, keine Fernleihe etc.) die gesetzlichen Bestimmungen immer gelten; es gibt keinen „Verlagsvorrang“.

Die Konsequenzen für Forschung, Lehre und Lernen an den Hochschulen sind erheblich. Die umfangreiche und erlaubnisfreie Nutzung unter Angabe der Quelle gilt für alle geschützten Werke: Bilder, Filme, Audio, Text. Auch vergriffene Werke, z. B. im Handel nicht mehr erhältliche Bücher, die noch unter den Urheberrechtsschutz fallen, sowie Werke geringen Umfangs (z. B. Abbildungen, Druckwerke bis 25 Seiten) dürfen vollständig bereitgestellt werden, solange keine Urheberrechte reklamiert werden. In den Hörsälen sind das Verteilen von Kopien und die Wiedergabe von Bild- und

Tonmaterial erlaubt. Elektronische Semesterapparate sind ohne Verstöße gegen das Urheberrecht möglich.

Auch der Versand von elektronischen Dokumenten vereinfacht sich. Die Beschränkung auf Lieferungen per Post oder Fax entfällt. Künftig darf auch dann elektronisch versandt werden, wenn es ein vergleichbares Verlagsangebot gibt. Der bisherige Prüfaufwand für Bibliotheken entfällt. Alle Vorlagen gemäß §60 dürfen digitalisiert und versendet werden.

Von Seiten der Autoren, Verlage und ihrer Verbände wurde im Vorfeld heftige Kritik an dem neuen Gesetz geäußert: Die Politik würde im Gerangel ökonomischer Interessengruppen auf dem Rücken der Autoren und mit dem populistischen Ziel einer „Wissensgesellschaft“ verbürgte Persönlichkeitsrechte der Autoren für irrelevant erklären. Ergebnis dieser Lobbyarbeit: Die Neuregelungen sollen 4 Jahre nach Inkrafttreten evaluiert werden. Sollte der Gesetzgeber danach nicht erneut tätig werden, werden die Neuregelungen 2023 automatisch wieder außer Kraft gesetzt. Es bleibt zu hoffen, dass es für Forschung, Lehre und Bildung mindestens zu einer Verstärkung der neuen Regelungen kommt.

Zur Person

Dr. Bernd Vogel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: vogel@his-he.de



Kollegialer Austausch in der Prüfungsverwaltung:

Der Arbeitskreis Prüfungsverwaltung

12

Wie in vielen Bereichen der Hochschulverwaltung stellen sich auch an die Prüfungsverwaltung in rechtlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht neue und andersartige Herausforderungen, die eine zunehmende Professionalisierung der Leitungen und MitarbeiterInnen notwendig machen. Ein kollegialer Austausch bietet, wie auch in Wissenschaft und Lehre, dafür die Möglichkeit, neue Perspektiven auf Erfahrungen und Herausforderungen zu finden und Lösungsansätze, Ideen und Innovationen zu entwickeln. Ein solcher kollegialer Austausch findet – methodisch und organisatorisch seit 2001 durch das HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) unterstützt – im Rahmen des bundesweiten *Arbeitskreises Prüfungsverwaltung* statt.

Der Büroalltag in der Prüfungsverwaltung an deutschen Hochschulen gestaltet sich schon von seinen Ausgangsbedingungen her sehr unterschiedlich: Ist die Prüfungsverwaltung zentral oder dezentral organisiert, in einem allgemeinen Studierendenservicecenter oder in einem Fachbereichssekretariat angesiedelt, besteht eine breite IT-Unterstützung oder wird noch größtenteils papierbasiert gearbeitet u. a. m.? Einfluss nimmt auch, welche gesetzlichen Regelungen und Ordnungen oder Leitlinien an der Hochschule existieren. Gleichzeitig ähneln sich grundsätzliche Aufgaben und Abläufe der Prüfungsverwaltung, die Einhaltung von juristischen und verwaltungstechnischen Standards sowie die Erfahrungen bei der Beratung von Studierenden und Lehrenden in vielerlei Hinsicht. Ein Austausch unter den Hochschulen kann dazu beitragen, unter Berücksichtigung der eigenen Regelungen, neue Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt zu bekommen oder Hinweise zur Bewältigung oder Vereinfachung von Aufgaben zu erhalten.

Vorstellung des Arbeitskreises Prüfungsverwaltung

Der Arbeitskreis Prüfungsverwaltung hat sich im Jahr 2001 während einer HIS-Nutzertagung in Oberhof (Thüringen) mit dem Ziel gegründet, die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Hochschulen zu befördern.

Er besteht derzeit aus zehn aktiven HochschulvertreterInnen, die eine Leitungsfunktion in einem Prüfungsamt wahrnehmen bzw. eine Funktion innehaben, die eine enge Schnittstelle zur Prüfungsverwaltung bildet (u. a. Leitung eines Studierendenservicecenter, Mitglied der Rechtsabteilung, Vorsitz im Prüfungsausschuss). Bei der Zusammensetzung des Arbeitskreises wird darüber hinaus darauf geachtet, dass sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen vertreten sind sowie unterschiedliche

organisatorische Aspekte berücksichtigt werden (z. B. zentrale wie dezentrale Prüfungsverwaltungen oder die Nutzung unterschiedlicher IT-Systeme). Im Laufe der Jahre gab es in der Zusammensetzung immer wieder Veränderungen (s. Abb.1). Aktuell ist der Arbeitskreis insbesondere um weitere Mitglieder aus z. B. NRW, Baden-Württemberg oder Hessen bemüht.

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung unterstützt den Arbeitskreis insbesondere in organisatorischer Hinsicht und bringt Erfahrungen und Expertise aus den diversen Beratungs-, Reorganisations- und Benchmarkingprojekten ein, die HIS-HE im Auftrag von Hochschulen durchführt.

Die Mitglieder des Arbeitskreises treffen sich in der Regel vier Mal im Jahr an den unterschiedlichen Standorten der Mitgliedshochschulen. Neben Schwerpunktthemen, die über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden, werden in den einzelnen Sitzungen vor allem aktuelle Fragen, Fälle oder Problemlagen diskutiert. Führungen durch die Hochschulen, kulturelle Angebote sowie ein gemeinsames Abendessen runden die gemeinsamen Treffen ab. Hierbei ist den TeilnehmerInnen auch der informelle Austausch über den Büroalltag sowie über Skurriles oder „Aufreger“ im Alltag der Hochschulverwaltung wichtig.

Themen der kollegialen Fallberatung

Der thematische Fokus liegt grundsätzlich auf den Aufgaben und Abläufen in der Prüfungsverwaltung. Dabei gibt es zum einen ganz neue Fälle oder Angelegenheiten die aufgeworfen und behandelt werden, wie z. B. jüngst der Umgang mit dem seit dem 1.1.2018 geltenden Mutterschutz für StudentInnen und wie sich das auf Prüfungssituationen auswirkt. Zum anderen werden gern „Dauerbrenner“ angesprochen. Das sind Themen, die einen reibungslosen Ablauf in der Prüfungsverwaltung immer wieder vor Herausforderungen



Energieeffizienz und CO₂-Einsparung an Hochschulen

Das Verbundprojekt ECHO – Energieeffizienz und CO₂-Einsparung an Hochschulen entwickelt Instrumente zur Durchführung von Energiesparkampagnen zur Förderung energieeffizienten Verhaltens. Das ECHO-Konzept wird während der Projektlaufzeit zunächst von mehreren Hochschulen an ausgewählten Gebäuden erprobt. Nach Projektabschluss werden die Materialien online zur Verfügung gestellt, damit ECHO von weiteren interessierten Hochschulen eigenständig durchgeführt werden kann.

Das im Rahmen des Projekts erarbeitete Kampagnenmaterial wendet sich in erster Linie an die Beschäftigten in Hochschulen. Es baut auf den Ergebnissen des Vorgängerprojekts CHANGE und den darin entwickelten Materialien auf. ECHO bietet darüber hinaus Möglichkeiten zur Anpassung an die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der beteiligten Einrichtungen und ist konzeptionell auf eine stärkere Unterstützung durch ein Beratungsteam ausgelegt. Das Hauptziel von ECHO ist, die Energiesparteamts vor Ort bei der Kampagnendurchführung optimal zu unterstützen.

Inhaltlich werden im Wesentlichen vier Energiespartipps kommuniziert: das vollständige Abschalten aller Geräte und der Beleuchtung bei längerer Abwesenheit, das Herunterregeln der Heizung und ein effektiveres Lüftungsverhalten (kurzes Stoßlüften statt dauerhaftes Kipplüften). Diese Verhaltenstipps werden über verschiedene Materialien (u. a. Poster, Erinnerungs-Aufkleber, Informationsbroschüren, Energiesparthermometer) und Kommunikationswege vermittelt. Dadurch soll vor allem die Motivation, die umweltfreundliches Verhalten im Energiebereich unterstützt, gefördert und das Gefühl, sowohl einzeln als auch gemeinsam etwas bewegen zu können, gestärkt werden.

Eine zentrale Voraussetzung für die Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen stellt die Messung der Verbrauchsdaten und die anschauliche Aufbereitung der Ergebnisse dar. Damit lässt sich die häufig gestellte Frage, inwiefern ein geändertes NutzerInnenverhalten einen Effekt hat, sachlich beantworten. Dieses Feedback ist für die Motivation zur Teilnahme an Energiesparkampagnen nach den bisherigen Erfahrungen wichtig. Sechs Hochschulen haben den ersten Kampagnenzeitraum (Heizperiode 2016/17) bereits durchlaufen und erste Aussagen zum Effekt der durchgeführten Maßnahmen sind damit möglich. Im betrachteten Zeitraum

wurden an einzelnen Standorten beim Stromverbrauch Reduzierungen gegenüber dem berechneten Erwartungswert von 3 % und mehr ermittelt. Bei der Wärme (witterungsbereinigt) wurden in einigen Fällen Reduzierungen von mehr als 10 % erreicht. Diese Einsparungen regulär auszuwerten und vergleichbar zu machen, kann jedoch zu einer größeren Herausforderung werden: Deutlich geworden ist vor allem, dass gerade bei der gebäudebezogenen Energiedatenerfassung noch Verbesserungen möglich sind. Probleme in Form von nicht vorhandenen bzw. defekten Zählern sowie durch Ablesefehler oder ungünstig gewählter Erfassungsintervalle wurden festgestellt. Eine Infrastruktur zur Auswertung der Energieverbräuche im Sinne eines Energiecontrolings ist nicht immer vorhanden.

Dabei bietet die Unterschiedlichkeit der beteiligten Hochschulen allerdings auch einen großen Bonus in der Erprobung der ECHO-Kampagne: ein breites Spektrum an Möglichkeiten und Erfahrungen kann so abgebildet werden. Dadurch kann die Kampagne derart verbessert werden, dass sie in unterschiedlichen Kontexten immer noch gut anwendbar bleibt. Kleinere Hochschulen profitieren beispielsweise stärker von einem persönlichen, dialogbasierten Ansatz, um die Materialien zu verteilen und Kampagneninhalte zu verdeutlichen. Auch konnten an manchen Orten je nach Auflösungstiefe der Zählerdaten detaillierte Rückmeldungen über die Verbrauchsentwicklung selbstständig erstellt und so als zusätzlich motivierendes Kampagnenmaterial eingebunden werden.

Um herauszufinden, ob die Zielgruppe durch die Kampagne erreicht wurde, wurden in ausgewählten Gebäuden Beobachtungen und Interviewbefragungen durchgeführt. Als Ergebnis einer Umfrage unter den beteiligten NutzerInnen nach der ersten Kampagnenphase waren die am

häufigsten umgesetzten Verhaltenstipps das Abschalten der Beleuchtung sowie korrektes Lüftungsverhalten. Auch zusätzliche Tipps, wie beispielsweise das Abrücken des Mobiliars vom Heizkörper oder der Verzicht auf Bildschirmschoner wurden von mehr als der Hälfte der Beschäftigten beachtet. Eine weitere Umfrage unter den bisher einbezogenen Zielgruppen und der Energiesparteams ergab eine insgesamt positive Bewertung der Kampagne. Darüber hinaus wurden weitere Lernerfahrungen gesammelt, die es ermöglichen, Details vor einer breiten Umsetzung weiter zu verbessern. Einige Erfahrungen werden bereits in der laufenden Projektphase einbezogen.

Abschließend sollte noch ein besonderer Aspekt hervorgehoben werden, der über das Zählen von eingesparten Kilowattstunden (oder auch Tonnen CO₂) hinausgeht: Die

Erfahrung, ein gemeinsames Projekt durchzuführen, das etwas Gutes bewirkt und damit auch den Gemeinsinn befördert. Jeder kann sich beteiligen und wird dadurch mit dem Thema Energie im Alltag konfrontiert. Nicht Gegenstand der Untersuchung waren bisher die Effekte, die sich beispielsweise auch außerhalb der Arbeitsstelle im eigenen Umfeld zu Hause ergeben dürften. Darüber hinaus ist ebenso generell eine höhere Akzeptanz bei organisatorischen und technischen Energiesparmaßnahmen zu vermuten, was wiederum die Bereitschaft, entsprechend zu investieren, erhöhen könnte – hier bieten sich weitere Forschungsaufgaben an.

Das Verbundprojekt ECHO wird vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit sowie vom Projektträger Jülich gefördert.

Kontakt: echo-energie@ovgu.de

Eine Kooperation von:



Prof. Dr. Ellen Matthies
Dr. Ingo Kastner
Karen Krause



Prof. Dr. Andreas Homburg
Susanne Lörx
Andreas Stolberg



Ralf-Dieter Person
Joachim Müller
Karin Binnewies

Rückblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

HIS-HE-Veranstaltungen

09. bis 10. April 2018 in Hannover – Forum Hochschulsteuerung 2018

14. bis 15. März 2018 in Hannover – Forum Gebäudemanagement 2018

25. Januar 2018 in Hannover – Workshop Bauherrenfunktion 2018

Hinweise zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Webseite unter <https://his-he.de/veranstaltungen.html>

HIS-HE-Publikationen

Beobachtungen zu Struktur und Handlungsfeldern der Organisation Hochschule – Festschrift zur Verabschiedung von Dr. Friedrich Stratmann, Forum Hochschulentwicklung 1|2017

Hinweise zu unseren Publikationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter <https://his-he.de/publikationen/forum-hochschulentwicklung/>

16

Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

06. Juni 2018 in Hannover – Führungsverantwortung im Arbeitsschutz. Umsetzungsmöglichkeiten zur Pflichtenübertragung

18. bis 20. Juni 2018 in Clausthal-Zellerfeld – 9. Forum Energie 2018

21. bis 22. Juni 2018 in Hannover – Forum Bedrohungsmanagement 2018

10. bis 11. September 2018 in Hannover – Forum Hochschulbau 2018: Weg frei! Für eine Hochschule ohne Barrieren.

Hinweise zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Webseite unter <https://his-he.de/veranstaltungen.html>

Dr. René Krempkow übernimmt die Leitung des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement

Erst in der vorigen Ausgabe des Magazins für Hochschulentwicklung wurde PD Dr. Edith Braun als neue Geschäftsbereichsleiterin Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung vorgestellt. Um ihre eigene Forschung weiter betreiben zu können, folgte sie nun jedoch kurzfristig dem Ruf an die Justus-Liebig-Universität Gießen und übernahm dort im Februar 2018 die Professur für Hochschuldidaktik mit dem Schwerpunkt Lehrerbildung am Institut für Erziehungswissenschaft. Wir wünschen Prof. Dr. Braun alles Gute für ihre berufliche Zukunft.

Wir freuen uns jedoch, dass nun Dr. René Krempkow zum 1. April 2018 die Leitung des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement übernommen hat. Dr. René Krempkow ist Soziologe und berät bereits seit über 15 Jahren Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Ministerien in den Themenfeldern Evaluation, Leistungs- und Qualitätsbewertung an Hochschulen, Indikatorenentwicklung, Hochschulgovernance, Akademische Karrieren und Nachwuchsförderung, Hochschul-, Wissenschafts- und Bildungsforschung. Zentrale Stationen seines Berufsweges waren der Aufbau einer der ersten hochschulweiten Absolventenstudien Deutschlands an der TU Dresden und der erste Landes-Hochschulbericht Sachsen. Danach war er u. a. an der Universität Freiburg tätig und

konzipierte dort eines der ersten Quality Audits einer deutschen Hochschule mit. Eine weitere Station war das iFQ Bonn/Berlin (jetzt DZHW, Abteilung 2), wo er eine Wirkungsanalyse zu Governance-Instrumenten an Hochschulen leitete. Jüngste Projekte waren u. a. das zur Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der Hochschul-Bildungs-Report des Stifterverbandes, sowie eine Wirkungsanalyse zur Lehrqualifizierung an der FU Berlin.

Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung, heißen Dr. Krempkow herzlich willkommen in den HIS-HE-Reihen und freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

