

Magazin für Hochschul**entwicklung**

1|2021

Vom Krisenmodus
zur strategischen
Lehrentwicklung



Liebe Leserinnen und Leser,

vor Kurzem wurden Auszüge aus dem Berichtsentwurf des Weltklimarates bekannt. Eigentlich nichts wirklich Neues. Aber die „existenziellen Folgen für die Menschheit“ werden uns vielleicht deutlicher denn je vor Augen geführt.

Warum thematisiere ich dies hier?

Weil Hochschulen über einen enormen Bau- bestand verfügen (über 25 Mio. m² NUF1-6) und der Gebäudesektor großen Anteil der CO₂-Emissionen verursacht (inkl. Baustoffe ohne Strom je nach Quelle in Deutschland ca. 25%). Weil (weiterhin) zahllose Sanierungen (und Neubauten) anstehen. Weil Hochschulen als staatlich-gesellschaftliche Einrichtungen eine gesellschaftliche Verantwortung haben. Und eine Vorbildwirkung angesichts von 2,9 Mio. Studierenden und 0,7 Mio. Professor:innen und Mitarbeitenden (Quelle: destatis). Und weil Handeln jetzt unabdingbar ist. Zum Klimawandel finden Sie in diesem Heft keine weiteren Infos - aber aus HIS-HE gibt es Interessantes zu berichten: von der Lehrentwicklung nach Covid-19 über zukunftsorientierte Raumkonzepte, Planungsempfehlungen für die gastronomische Versorgung bis zu Wissenschaftlichen Werkstätten. Und eingangs stellt sich der neue Vorstand von HIS-HE vor.

Viel Freude beim Lesen wünscht

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

Inhalt

HIS-HE als Impulsgeber für Hochschulen und Länder	3
Ein neuer Vorstand für das HIS-Institut für Hochschulentwicklung	4
Vom Krisenmodus zur strategischen Lehrentwicklung	6
Online-Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen: Wo stehen die Hochschulen?	8
Zukunfts(t)raum Hochschule	10
Wie gelingt Inklusion?	12
Gastronomische Versorgung von Hochschulen	14
Wandel von Dienstleistungen: Wissenschaftliche Werkstätten	16
Inbetriebnahmemanagement – Wie wird es „gelebt“?	18
Rückblick Ausblick	20

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 1|2021

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon 0511-169929-0
Telefax 0511-169929-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier

Vorstand:

MinDirg Dr. Stefan Niermann

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:

Katharina Seng

unidruck GmbH & Co. KG, Hannover
Hannover, Juli 2021

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind ur-
heberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jeder-
zeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Re-
gel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

Fotonachweis:

Titelseite: Drazen_ by Istockphoto.com
Seite 2: Wavebreak Media Ltd. by 123rf.com
Seite 3 + 5: privat
Seite 7, 9 (3), 11, 13, 15, 17 (2), 19: Petra Nölle, DZHW GmbH
Seite 9 (u. r.): Ludwig Drathen
Seite 17: leventince by Istockphoto.com
Seite 19: DragonImages by Istockphoto.com
Seite 20: HIS-HE



HIS-HE als Impulsgeber für Hochschulen und Länder

Als Verein der Länder kommt dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. eine wichtige Rolle als Vordenker, bei der Moderation und nicht zuletzt als unabhängiger Experte auf den verschiedenen Feldern der Hochschulentwicklung zu. Dabei kann ein umfassendes Verständnis für den Hochschulbetrieb stets vorausgesetzt werden.

3

HIS-HE nimmt insbesondere bei baubezogenen Themenfeldern eine zentrale Funktion mit einem gewichtigen Alleinstellungsmerkmal ein. Hier liefert HIS-HE wichtige Beiträge zur Versachlichung von Debatten, beispielsweise zum Sanierungsbedarf oder zur Ermittlung der Bedarfe an Räumen und Gebäuden, bei widerstreitenden Interessen. Neben der Schaffung der Grundlagen für strategische Entscheidungen werden Flächenmanagement-Modelle zur Steuerung von Flächenressourcen entwickelt und angewandt. Somit nimmt HIS-HE auf den Themenfeldern Bauliche Hochschulentwicklung und Hochschulinfrastruktur eine unverzichtbare Rolle als von allen Beteiligten akzeptierter neutraler Mittler von Interessen ein. Dabei sind zukünftig sicherlich die Anforderungen, die ein digitales oder hybrides Studium an die bauliche Infrastruktur stellt, zunehmend in den Blick zu nehmen.

HIS-HE beobachtet und untersucht zudem systematisch Entwicklungen im Hochschulbau sowie bei den Organisations-, Arbeits- und Betriebsstrukturen und stellt quantitative Grundlagen zur Verfügung – eine Thematik, die durch eine in den meisten Ländern gestiegene Verantwortung der Hochschulen im Hochschulbau an Bedeutung gewonnen hat. Fragen der Nachhaltigkeit werden dabei nicht nur unter dem Aspekt der „ökologischen“ Nachhaltigkeit, sondern mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Gesundheitsförderung sowie die Sicherheit auch unter dem Aspekt „sozialer“ Nachhaltigkeit bearbeitet.

Als neues Themenfeld ist in den Gremien von HIS-HE die Digitale Hochschule abgestimmt worden. Digitalisierung berührt dabei alle Bereiche von Hochschule. Hier steht HIS-HE vor der Herausforderung, Aspekte der Digitalisierung

vernetzt und ggf. querliegend zu klassischen Strukturen zu behandeln, dabei ein Profil zu entwickeln und sich hier als wichtiger Akteur zu etablieren.

Im Bereich der Hochschulgovernance hat HIS-HE als Impulsgeber und als Einrichtung für den Know-how-Transfer bereits beachtliche Reputation erworben. Mit fundiertem Wissen kann die Einrichtung bei der Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse in den Hochschulen und beim Verhältnis zwischen Land und Hochschulen wichtige Impulse setzen. Dabei werden Verwaltungs- und Personalstrukturen, das Spannungsverhältnis von Kooperation und Wettbewerb, Aspekte der Third Mission und Finanzierungsstrukturen analysiert und Steuerungswissen zur Verfügung gestellt.

Mit dem spezifischen Profil leistet HIS-HE wichtige Beiträge zur Generierung von Wissen und zum Transfer von verallgemeinerungsfähigen Erkenntnissen aus Auftrags- und Forschungsprojekten auf all diesen Themenfeldern. Bei diesem breiten und anspruchsvollen Themenportfolio bedarf es zur Stärkung der Reputation von HIS-HE auf neuen Themenfeldern einer klugen Priorisierung des Ressourceneinsatzes.

Die Länder wissen die Expertise des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung zu schätzen. Sie werden HIS-HE auch zukünftig als „ihr“ Institut nutzen. Dabei sind sich die Länder im Klaren darüber, dass die Aufgaben der Zukunft nur bewältigt werden können, wenn die Herausforderungen sachkundig analysiert und unabhängig adressiert werden.

Dr. Stefan Niermann ist seit Januar 2021 neuer Vorstandsvorsitzender des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

Ein neuer Vorstand für das HIS-Institut für Hochschulentwicklung

4

Mit dem Ausscheiden von Irene Bauerfeind-Roßmann als Vorstandsvorsitzende hat die Mitgliederversammlung turnusmäßig einen neuen Vorstand für HIS-HE gewählt: Dr. Stefan Niermann als neuer Vorsitzender, Dr. Anja Franke-Schwenk und Michael Döring leiten nun – unterstützt durch die Fachbeiräte Hochschulbau und Hochschulgovernance – gemeinsam mit Ralf Tegtmeier als Geschäftsführendem Vorstand die Geschicke des Instituts.

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.

Frau Bauerfeind-Roßmann war bis Dezember 2020 Vorstandsvorsitzende im HIS-Institut für Hochschulentwicklung

e. V. und zudem Leiterin des Fachbeirats Hochschulbau von HIS-HE.

Der neue Vorstand des Fachbeirats Hochschulbau ist seit Mai 2021 mit Frau Dr. Anja Franke-Schwenk (Vorsitz, s. rechts) sowie Frau Gabriele Natschke (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin) und Michael Döring (s. rechts) besetzt.

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



Irene Bauerfeind-Roßmann

Zur Person

Dr. Stefan Niermann leitet im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur das Referat Hochschulcontrolling, Bildungsökonomie.

„HIS-HE übernimmt nach wie vor wichtige und für die Hochschulen und die Länder wertvolle Aufgaben. Ich persönlich sehe einen großen Nutzen und ein ebenso großes Potenzial für die Hochschulen und die Länder durch HIS-HE. Ich möchte dazu beitragen, dass dieser Nutzen erhalten und das Potenzial ausgeschöpft werden kann.“

Einige Jahre nach der Gründung von HIS-HE als Verein der Länder können wir sagen: Wenn es HIS-HE nicht gäbe, müsste man es erfinden.

„Die Vorstellung des Guten, ... treibt stets den Willen zur Handlung an.“ Mit diesem Satz des Universalgelehrten Gottfried Wilhelm Leibniz möchte ich alle Beteiligten ermuntern, HIS-HE als große Chance für die Hochschulen und die Länder zu sehen und zu einer gedeihlichen Entwicklung beizutragen.“

E-Mail: stefan.niermann@mwk.niedersachsen.de



Dr. Stefan Niermann

Zur Person:

Dr. Anja Franke-Schwenk leitet im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein das Referat Hochschul- und Forschungsbauten, Strategische Bauentwicklungsplanung

„HIS-HE ein verlässlicher und in dieser Form einzigartiger Partner für Hochschulen und Länderministerien bei der Entwicklung moderner und zukunftsweisender Campi und Governancestrukturen. Als Vorstandsmitglied möchte ich dazu beitragen, dieses Profil weiter zu schärfen. Dafür haben wir uns ein engagiertes, strategisches Arbeitsprogramm gegeben.

Das Thema Digitalisierung wird uns die nächsten Jahre vordringlich beschäftigen, denn es durchzieht alle Belange

der Hochschulpolitik. Gleichzeitig müssen ehrgeizige Klimaziele umgesetzt und die gesellschaftliche Inklusion vorangetrieben werden – und das, in Zeiten knapper Haushaltskassen. Parallel dazu zeigt sich, dass erfolgreiche Hochschulpolitik vermehrt im Bereich des Technologietransfers geschrieben wird. Diese Entwicklungen schließlich mit der jeweiligen Stadtentwicklungsplanung zu verbinden, ist die Herausforderung um Stadt, Region und Universität gemeinsam zu denken.

HIS-HE ist mit den Fachbeiräten und Geschäftsbereichen hervorragend aufgestellt, diese Entwicklungen fachkundig zu begleiten. Ich freue mich, Teil dieses Teams zu sein.“

E-Mail: Anja.Franke-Schwenk@bimi.landsh.de



Dr. Anja Franke-Schwenk

Zur Person

Michael Döring leitet im Staatsministerium für Wissenschaft, Kunst und Tourismus des Landes Sachsen das Referat für Bauangelegenheiten der Hochschulen und staatlichen Kunsteinrichtungen.

„Mit HIS-HE steht der Lehre und Forschung und den Bundesländern eine wissenschaftsgeleitete Einrichtung zur Beurteilung und Bemessung von Hochschulinfrastrukturen zur Verfügung. Dieses Alleinstellungsmerkmal gilt es zu erhalten und zu stärken. Während die Aufwendungen für die Bereitstellung und Erhaltung der Hochschulinfrastrukturen von Jahr zu Jahr steigen, stagnieren die verfügbaren Haushaltsmittel. Um diesem Dilemma zu begegnen, wird die

fachkundige Beratung von Hochschulen und Politik immer dringlicher. HIS-HE genießt nach meiner Wahrnehmung einen exzellenten Ruf, auch über die bundesdeutsche Hochschullandschaft hinaus. Damit das Qualitätsversprechen des Labels HIS-HE weiter ausgebaut werden kann, braucht es Kompetenz und Unabhängigkeit. Die Voraussetzungen hierfür aber sind Planungssicherheit und Angemessenheit in Bezug auf die Finanzausstattung auf der einen und Konstanz in Bezug auf die Mitarbeiterschaft auf der anderen Seite. Dafür lohnt es sich als Vorstand zu kämpfen.“

E-Mail: michael.doering@smwk.sachsen.de



Michael Döring

Vom Krisenmodus zur strategischen Lehrentwicklung

6

Im Geschäftsbereich Hochschulmanagement verfolgt HIS-HE sowohl Projekte zur Qualität von Studium und Lehre als auch zur Digitalisierung der Hochschulen. Im Zuge der Corona-Krise wachsen die Bezüge zwischen diesen Bereichen, denn nach den ersten Ad-hoc-Lösungen für die Umstellung auf digitale Lehre stellt sich zunehmend die Frage nach Wegen aus dem Krisenmodus hin zur strategischen Lehrentwicklung. Welche Handlungsansätze dabei verfolgt werden können, stellt dieser Beitrag vor.

Nachdem die Hochschulen im Frühjahr 2020 ihr Lehrangebot pandemiebedingt auf digitale Formate umgestellt hatten, folgten angesichts der entspannteren Lage im Sommer Pläne für einen hybriden Campusbetrieb im Wintersemester 2020/21. Aufgrund der neuerlichen Kontaktbeschränkungen konnten die Konzepte allerdings kaum umgesetzt werden und bis auf wenige Ausnahmen dauert der reine Digitalbetrieb auch im Sommersemester 2021 noch an. Für diesen Krisenbetrieb verfügen die Hochschulen mittlerweile über eine deutlich breitere Erfahrungsbasis – größer sind aber auch die Einsichten in Grenzen von Online-Lehrformaten.

Diese Lage beleuchten diverse Studien, die überwiegend eine positive Bilanz der ersten Krisenbewältigung ziehen, aus der es nun Perspektiven für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre abzuleiten gilt. Bislang besteht jedoch eine Diskrepanz: Auf der Mikroebene einzelner Lehrveranstaltungen liegen meist ad-hoc entwickelte Lösungen vor, wobei hier das Spektrum von didaktisch ausgefeilten Lehrkonzepten über die Übertragung von Präsenzformaten in den virtuellen Raum bis hin zum primären Selbststudium der Studierenden reicht. Demgegenüber bewegen sich die Zukunftsszenarien auf der Makroebene, sei es in Form von Leitlinien für die digitale Transformation der Lehre an einzelnen Hochschulen¹ oder als Perspektiven für das gesamte Wissenschaftssystem².

Dies führt zur Frage, wie sich die Lücke zwischen konkreten Lehrerfahrungen und Zukunftserwartungen schließen lässt: Wie können Hochschulen die pandemiebedingten Erfahrungen für die zukünftige Lehrentwicklung nutzen, die in Kombination von Präsenz- und Online-Formaten an den übergeordneten Zielen akademischer Bildung auszurichten ist? Um vom Krisenmodus zu einer zukunftsfähigen Lehrentwicklung zu gelangen, können Hochschulen auf Erfahrungen im Bereich der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre zurückgreifen. Denn in der jüngeren Vergangenheit

haben Förderinitiativen von Bund, Ländern und Stiftungen diverse Impulse gegeben, um die Lehrqualität sowohl durch individuelles Engagement als auch durch die institutionellen Rahmenbedingungen zu verbessern. Eine breite Auswahl der hervorgegangenen Lehrprojekte hat HIS-HE untersucht³ und aufgezeigt, auf welchen Ebenen sie ansetzen und welche Handlungsansätze verfolgt werden. Insgesamt veranschaulichen die Ergebnisse, wie sich die Weiterentwicklung der Hochschullehre als „Gemeinschaftsaufgabe“⁴ gestalten lässt, und bieten damit diverse Ansatzpunkte für Lehrentwicklung: Sie reichen von der Mikroebene der methodisch-didaktischen Gestaltung von Lehrveranstaltungen über die Mesoebene der Entwicklung von Studienprogrammen und Lehrkompetenzen bis zur Struktur- und Prozessentwicklung auf der Makroebene.

Übertragen auf den Umgang mit der pandemiebedingten Ausnahmesituation verdeutlichen die in Abb. 1 dargestellten Ebenen und Handlungsansätze, dass die Krisenbewältigung zunächst das **Entwickeln und Erproben digitaler Lehrmethoden** erforderte und sich auf die Mikroebene konzentriert hat. Die aktuell formulierten Zukunftsperspektiven stehen wiederum für das **Initiieren von Studienreformprozessen**, die an übergeordneten Zielen akademischer Bildung auf der Makroebene ausgerichtet sind. Wie die von HIS-HE identifizierten Handlungsansätze zeigen, bestehen weitere Optionen für Lehrentwicklung, die die Lücke zwischen Gestaltung von Lehrveranstaltungen und weitergreifenden Reformansätzen schließen können.

So kann strategische Lehrentwicklung nicht nur bedeuten, digitale Lehrmethoden zu erproben, sondern auch **digitale Lehrkonzepte umzusetzen und zu verbreiten**, bspw. mittels Dokumentation, Evaluation und hochschulweiter Veröffentlichung der erprobten Vorgehensweisen. Weitergehende Ansatzpunkte bestehen auf der Ebene der Studienprogrammentwicklung, etwa durch das **Verankern von digitalen Lehr- und Prüfungsformaten** in den Curricula, indem

¹ Siehe hierzu z. B. den Beitrag Jiménez Härtel im CHE Newsletter des Forum Hochschulräte unter <https://forum-hochschulraete.de/download/file/fd/262>.

² Siehe hierzu: Wissenschaftsrat. (2021). Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.html>

³ Bosse, E., Würmseer, G., & Krüger, U. (2020). Lehrentwicklung als organisationaler Veränderungsprozess. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 15(4), 135–156. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-04/08>

⁴ Wissenschaftsrat (2017). Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>



Abb. 1: Handlungsebenen und -ansätze für Lehrentwicklung (Bosse, Würmseer & Krüger 2020, S. 147)

erprobte Lehrkonzepte und flexibilisierte Prüfungsregelungen in reguläre Studienpläne und -ordnungen überführt werden. Zudem wäre zu prüfen, inwieweit die Krisenerfahrungen zu Impulsen für die weitere Curriculumentwicklung in verschiedenen Fächern führen.⁵ Lassen sich z. B. in den Geisteswissenschaften digitale Möglichkeiten für internationale Kooperationen nutzen und wie könnte die naturwissenschaftliche Laborausbildung von digitalen Elementen profitieren? Neben dem *Optimieren von Modulen und Curricula* einzelner Studiengänge kommt als Handlungsansatz auch in Frage, die digitalen Kompetenzen von Studierenden durch das *Implementieren fachüberschreitender Studienangebote* zu fördern.

Neben Lehrkonzepten und Studienangeboten rückt auch die Ebene der Lehrkompetenzentwicklung in den Blick, zu der das *Auf-/Ausbauen hochschuldidaktischer Qualifizierung* und das *Unterstützen von Vernetzung und Austausch* gehören. In diesen Punkten haben die Hochschulen seit Krisenbeginn enorme Anstrengungen unternommen und ihre Supportstrukturen rund um die digitale Lehre erweitert, die es nun zu verstetigen gilt.⁶ Dazu kann es sich auf der Ebene der Struktur- und Prozessentwicklung anbieten,

das *Aufbauen von zentralen Einrichtungen* anzugehen, so dass technische und didaktische Supportangebote gebündelt werden und zugleich bis in die Fakultäten hineinreichen. Auf dieser Ebene ist auch das *Optimieren von Qualitäts- und Prozessmanagement* angesiedelt, um für die Sicherung sowie Weiterentwicklung von Lehrqualität zu sorgen und z. B. eine hochschulweite Revision von Leitbildern für Lehre und Digitalisierung einzuleiten. Wie oben erwähnt, ist auf dieser Ebene auch das *Initiieren von Studienreformprozessen* angesiedelt, das die Chance bietet, das Studienangebot einer Hochschule vor dem Hintergrund der Krisenerfahrungen neu zu profilieren und auf zukünftige Anforderungen auszurichten.

Festzuhalten bleibt, dass im Hinblick auf die Frage, wie Hochschulen von den krisenbedingten Erfahrungen profitieren und ihre Lehre mit einem diversifizierten Medieneinsatz gestalten können, der Aspekt der Qualität von Studium und Lehre im Zentrum stehen sollte. Die vorgestellte Systematik kann Hochschulen eine Hilfestellung bieten, um Ansatzpunkte zu identifizieren und den weiteren Prozess der Lehrentwicklung als hochschulische Gemeinschaftsaufgabe zu gestalten.

5 Bosse, E. (2021). Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft (Bd. 57). Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche_digitale_Lehre_Corona.pdf

6 Goertz, L., & Hense, J. (o. J.). Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise (Bd. 56). Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_56_Support-Strukturen_Lehre_Corona_mmb.pdf

Zur Person

Dr. Elke Bosse ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

Dr. Grit Würmseer leitet den Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: bosse@his-he.de

E-Mail: wuermseer@his-he.de



Online-Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen: Wo stehen die Hochschulen?

8

Das 2017 erlassene Gesetz zur Verbesserung des Online-Zugangs zu Verwaltungsdienstleistungen (OZG Onlinezugangsgesetz) soll die öffentliche Verwaltung schneller, effizienter, benutzerfreundlicher und vor allem durchgängig digital zugänglich für die Bürger:innen machen. Die gesetzlichen Regelungen sollen bis Januar 2023 umgesetzt werden. Eine Studie über die Anforderungen und den Stand der Umsetzung an den Hochschulen und im Hochschulbereich zeigt, was bereits gut funktioniert und was noch getan werden muss, um die Ziele des Gesetzes zu erreichen.

Die Regelungen des OZG sollen den Weg zur Umsetzung der EU-Verordnung „Single Digital Gateway“ ebnen, die 2018 vom Europäischen Parlament und dem Europäischen Rat erlassen wurde und die die digitale Verfügbarkeit bestimmter öffentlicher Dienstleistungen in der EU zum Januar 2024 festlegt. Ebenso legt die EU den Standard zur Messung der digitalen Verfügbarkeit von öffentlichen Diensten fest. Insbesondere der Hochschulsektor bietet hinsichtlich eines verbesserten Online-Zugangs zu Verwaltungsdienstleistungen erhebliches Potenzial, da viele Prozesse für Studierende wie Bewerbung, Zulassung, Einschreibung und Verwaltung von Studien- und Prüfungsprozessen bereits digital verfügbar sind.

Die Studie „Herausforderungen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes im Kontext der Digitalen Hochschulbildung“, die HIS-HE gemeinsam mit Kienbaum Consultants International durchgeführt hat, gelangt zu dem Ergebnis, dass digitale Verwaltungsdienste für Studierende an Hochschulen weit fortgeschritten sind, aber noch nicht durchgängig den rechtlichen und technischen Voraussetzungen für papierlose Arbeitsabläufe genügen. Summa summarum ergibt sich eine optimistische Analyse: Die Autor:innen stellen fest, dass die Voraussetzungen gut sind, um auf Basis des Vorhandenen schnell Lösungen zu entwickeln und das OZG an den Hochschulen bald flächendeckend umzusetzen. Die Studie gibt konkrete Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger:innen auf Bundes- und Landesebene, für die Hochschulen sowie für die IT-Dienstleister.

Einleitung

Die im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellte Studie sollte die Herausforderungen für die Umsetzung des Gesetzes zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsdienstleistungen (OZG) im konkreten Anwendungsbereich „Lebenslage Studium“ analysieren. Zudem sollte sie die technischen Voraussetzungen für

die Interoperabilität zwischen Hochschulen und den Webportalen im Portalverbund untersuchen. Die Ziele der Studie waren im Einzelnen,

- die Herausforderungen und Erfolgsbedingungen zu analysieren, die mit der Umsetzung des OZG einhergehen,
- strategische Ansätze im Umgang mit diesen Herausforderungen zu identifizieren,
- inhaltliche und funktionale Anforderungen an IT-Infrastrukturen zu erheben (einschließlich IT-Portalen im Hochschulkontext, Campus-Management-Systemen),
- bestehende IT-Infrastrukturen hinsichtlich ihrer Interoperabilität zwischen Hochschulen und den Verwaltungsportalen des Bundes und der Länder zu untersuchen
- sowie exemplarische Anwendungsszenarien und strategische Ansätze zum E-Government von Hochschulen zu beschreiben.

Stand der OZG-Umsetzung

Die Hochschulen bieten eine recht gute Basis für die OZG-Umsetzung, da die meisten administrativen Dienstleistungen für Studierende bereits digital angeboten werden. Eine solide und zeitnahe OZG-Umsetzung kann auf diesen bereits digitalisierten Services aufbauen. Die Studie zeigt aber auch, dass diese digitalen Services noch nicht die vom OZG geforderten rechtlichen und technischen Anforderungen erfüllen. Vor allem die interoperable Verknüpfung der Dienstleistungsebene an den Hochschulen mit einem landesweiten Portalnetz samt einem einheitlichen Benutzerkonto ist bislang nicht OZG-konform umgesetzt. Im Bereich der rechtsgültigen und belastbaren Signaturen und Authentifizierungs- bzw. Echtheitsprüfungen sowie einigen Aspekten der verbesserten Usability werden die technisch bereits bestehenden Möglichkeiten derzeit noch nicht voll ausgeschöpft.

Darüber hinaus differieren die E-Government-Gesetze der Bundesländer, die auch die Voraussetzungen für die Umsetzung des OZG bereitstellen und diese ausgestalten sollen,

deutlich. Bei der Umsetzung des OZG sehen sich die Hochschulen mit einer Vielzahl von Rechtsansprüchen, z. B. durch Verwaltungsverfahrensgesetze, konfrontiert, denen nicht immer ohne Weiteres Rechnung zu tragen ist. Eine rechtliche Analyse, die im Rahmen der Studie durchgeführt wurde, belegt die ausgeprägte Abhängigkeit der Hochschulen von den Regelungen und Aktivitäten der Bundesländer bei der Umsetzung des OZG.

Fallstudien

Um ein tieferes Verständnis der Verfahren, eingesetzten Lösungen und Erfolgsfaktoren einer guten Praxis zu erhalten, wurden sowohl nationale als auch internationale Fallstudien betrachtet, die als „Leuchttürme“ und Vorzeigeprojekte für die weitere Umsetzung des OZG dienen können. Einige Hochschulen in Deutschland haben z. B. bereits ein komplett papierloses Bewerbungs- und Einschreibeverfahren umgesetzt. Auch existieren technische Modelle für die digitale Verwendung von Schulzeugnisregistern, z. B. auf Blockchain-Basis für die Authentifizierungsprüfung bei der Einschreibung zum Studium. In skandinavischen Ländern haben sich bereits internationale technische Austauschformate für Studienleistungen und Credits etabliert, die auch von deutschen Hochschulen genutzt werden könnten.

Empfehlungen

Die Studie gibt Empfehlungen auf Bundes-, Landes-, Hochschul- und hochschulübergreifender Ebene. Insbesondere zu Beginn der Studie im Herbst 2019 war die Unkenntnis über das OZG in den Hochschulen noch weit verbreitet. Dies hat sich inzwischen deutlich gewandelt, doch sollte die Vernetzung der Akteure auf Bundes-, Landes- und Hochschulebene sowie im Hinblick auf weitere OZG-Bereiche wie Schulen und Behörden weiter gestärkt werden. Diese Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung von sicheren digitalen Austauschformaten (auch international) und vernetzten Portallösungen für den Online-Zugriff, sollten gemeinsam angegangen werden.

Kostenloser Download

Herausforderungen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes im Kontext der Digitalen Hochschulbildung: hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_55_Onlinezugangsgesetz_Hochschulen.pdf

Zur Person

Dr. Harald Gilch und **Dr. Klaus Wannemacher** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement.

Dr. Friedrich Stratmann war bis August 2017 Geschäftsführender Vorstand des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

Marina Lessig ist Beraterin für den öffentlichen Sektor bei Kienbaum Consultants International und **René Ruschmeier** ist Leiter des Bereichs Öffentliche Verwaltung und Gesundheitswesen bei Kienbaum Consultants International (v. l. n. r.).

E-Mail

gilch@his-he.de

wannemacher@his-he.de

stratmann-hannover@t-online.de

marina.lessig@kienbaum.de

rene.ruschmeier@kienbaum.de



Zukunfts(t)raum Hochschule

Der Blick der Stakeholder auf die Flächen und Räume der Hochschule von morgen

10

Das Coronavirus verändert derzeit vieles und vieles davon vermutlich auch in nachhaltiger Art und Weise. Die momentan ausschließlich digital stattfindende Hochschullehre und die hieraus resultierenden Erfahrungen bewirken, dass der physische Raum von vielen bewusster betrachtet und wertgeschätzt wird. In diesem Zusammenhang ändert sich auch die Vorstellung davon, wie das hochschulische Lernen und (Zusammen-)Arbeiten in Zukunft sowohl physisch, digital als auch sozial aussehen könnte und sollte.

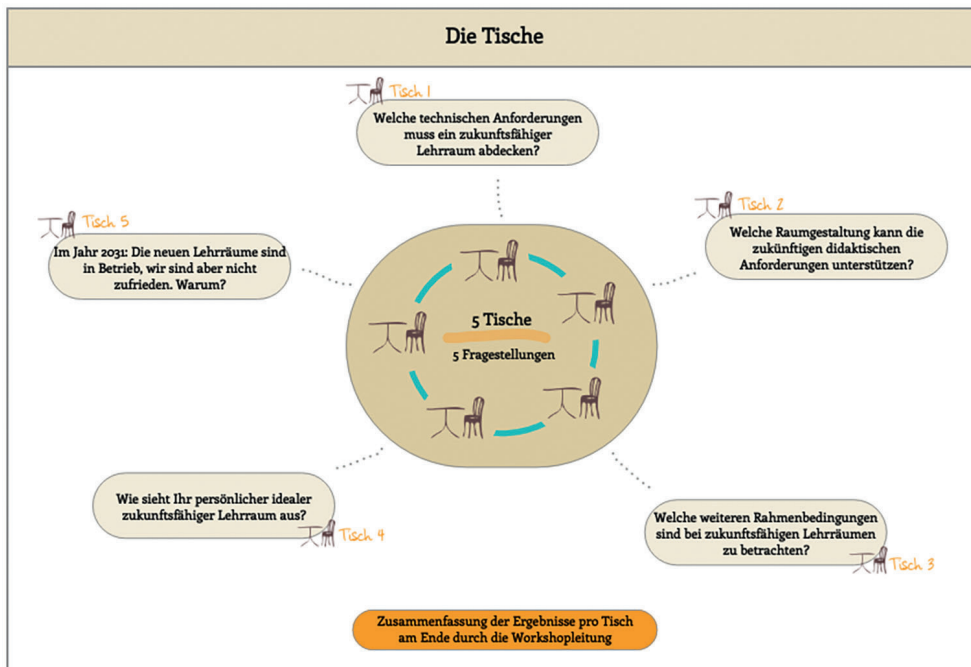
Mit diesem Ansatz setzt sich aktuell auch die HAW Hamburg auseinander, in deren Auftrag HIS-HE im Rahmen eines mehrmonatigen Projektes „moderne und zukunftsorientierte Konzepte für Büroarbeitsplätze, Labore und Lernräume“ entwickelt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der an der Hochschule bereits bestehenden Strategien für digitale Lehre und Lernräume und unter aktivem Einbezug der künftigen Nutzerinnen und Nutzer. In fünf digital durchgeführten Workshops setzt sich HIS-HE dazu, gemeinsam mit den Teilnehmer:innen, intensiv mit den Bereichen Lehr-/ Lernflächen, Büro- und Laborflächen sowie der Gestaltung eines zukünftigen Servicezentrums, in dem die Synergien zwischen Bibliothek, Studierendenzentrum und fünf weiteren Serviceeinrichtungen bestmöglich genutzt werden können, auseinander. Ziel ist, im Nachgang passgenaue und dennoch leicht adaptierbare, zukunftsfähige Raum- und Flächenkonzepte für die Hochschule zu erstellen. Der Beteiligung der Lehrenden, Lernenden und weiterer Stakeholder an diesem Prozess kommt dabei besondere Bedeutung zu, sind sie doch diejenigen, die die Räume und Flächen später regelmäßig und intensiv nutzen werden.

Digitale Ideenwerkstatt Lehrflächen

Den Auftakt machte die digitale Ideenwerkstatt Lehrflächen, in deren Rahmen HIS-HE sich, gemeinsam mit Studierenden, Lehrenden und Vertreter:innen von Hochschule und Verwaltung, intensiv mit dem Thema zukunftsfähige Lehrräume auseinandersetzte. Da die Teilnehmer:innen dieses Workshops vielen verschiedenen Fachrichtungen entstammten und naturgemäß die unterschiedlichsten Erfahrungshintergründe sowie Vorstellungen von Raum und Lehre hatten, galt es zunächst, ein gemeinsames Arbeits- und Diskussionslevel für den Workshop zu definieren. Hier erschien ein überfachlicher Zugang als sinnvoll. Dieser sollte gewährleisten, dass über Fächergrenzen hinweg eine universale Nutzbarkeit der aus dem Workshop resultierenden Raumkonzepte entsteht. Das Projektteam entschied sich somit für das Konzept der 4K-Kompetenzen (21st Century Skills) und der damit verbundenen Idee, dass Studierende zusätzlich zum

fachlichen Wissen an den Hochschulen insbesondere auch überfachliche Kompetenzen wie Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken erwerben sollten, um in ihren späteren Berufen in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt (VUCA-Welt) erfolgreich agieren zu können. Ausgehend von dem Ansatz, dass bestimmte räumliche Rahmenbedingungen zur Förderung eben dieser Kompetenzen beitragen können, sollten mit den Teilnehmer:innen des Workshops Grundlagen für die Erstellung eines entsprechenden individuellen Raumportfolios erarbeitet werden.

Um ihnen die Hintergründe der Herangehensweise zu erläutern und sie mit Beispielen aus der Hochschulpraxis auf den Workshop vorzubereiten, erstellte HIS-HE ein Input-Video, das allen im Vorfeld der Veranstaltung zugeht. Zusätzlich wurde abgefragt, welche der vier Kompetenzen die Teilnehmer:innen selbst für ihre Fachrichtung als maßgeblich ansehen. Auf Basis dieser Selbsteinschätzung wurden die Teilnehmer:innen dann einer der vier Arbeitsgruppen (Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken) zugeteilt. Dem Format eines World-Cafés folgend, bearbeiteten sie in diesen Gruppen verschiedene Fragestellungen z. B. zu technischen, gestalterischen und persönlichen Anforderungen an Lehrräume. Dies jedoch immer unter der Perspektive der jeweiligen Kompetenz, die der Gruppe zugeteilt war. Ergebnis war die Beantwortung der Fragestellungen aus vier unterschiedlichen Perspektiven, die teilweise ähnliche, teilweise aber auch ganz verschiedene Anforderungen an Räume deutlich machten und ein Bild von potenziellen Räumen für Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken entwarfen. In den Arbeitsgruppen fanden intensive Diskussionen darüber statt, welche Rahmenbedingungen eben diese Kompetenzen stützen und fördern können. Die an den Workshop anschließende Auswertung machte deutlich, dass sich hier diverse Themenschwerpunkte herauskristallisierten: So z. B. in Bezug auf die räumliche Lage, die räumlichen Strukturen und deren Flexibilität sowie in Bezug auf die Organisation der Nutzung, Verwaltung und der Zugänglichkeit oder technische Standards.



Workshop Synergieeffekte

Im Mittelpunkt des zweiten Workshops der Reihe stand die Ansiedlung verschiedener Einrichtungen der Hochschule an einem gemeinsamen Standort und die sich hieraus ergebenden möglichen Synergieeffekte. Ausgangspunkt war dabei die Errichtung eines Neubaus im Herzen des Campus Berliner Tor, die der HAW Hamburg die Gelegenheit bietet, eine gemeinsame Ansiedlung von Bibliothek, Studierendenzentrum und den Einrichtungen Arbeitsstelle Studium & Didaktik, Campus Weiterbildung, Arbeitsstelle Migration, Zentrum für Karriereplanung und Stabsstelle Forschung & Transfer zu realisieren.

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser zu definieren und mögliche Synergien bereits in einer frühen Phase der Planung zu ermitteln, veranstaltete HIS-HE einen digitalen Workshop, zu dem alle Leitungen der entsprechenden Einrichtungen und die Vertreter:innen des Facility Managements der Hochschule eingeladen waren. Ziel war zunächst, eine gemeinsame Diskussionsbasis zu schaffen. Die Teilnehmer:innen sollten die jeweils anderen Einrichtungen kennen und verstehen lernen und es sollten erste Anforderungen an Flächen, Ausstattungen, Organisation bzw. Visionen, Potenziale und Herausforderungen ermittelt werden. Um dies zu erreichen, wurden sie gebeten, in gemischten Teams zu je zwei Personen, vorgefertigte Steckbriefe zu ihren Einrichtungen auszufüllen. Dies geschah wechselseitig, um die Personen ins Gespräch miteinander zu bringen und wurde moderiert von je einer Vertreterin des Facility Managements der Hochschule.

Die anschließende Vorstellung der Gruppenergebnisse im Plenum ermöglichte, alle Beteiligten auf ein gemeinsames Informationslevel zu bringen, und lieferte bereits erste

Ansätze für die weitere Bearbeitung. Diese erfolgte während der zweistündigen Mittagspause durch das Projektteam, indem die meist genannten Begriffe, ähnlich einer Wortwolke, visuell dargestellt und Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Nennungen herausgearbeitet wurden. Hierbei kristallisierten sich vor allem die Themenfelder Funktionsbeziehungen und gemeinsame Nutzungsanforderungen heraus. So wurde deutlich, dass es zwischen den Einrichtungen bereits viele Kooperationen und Kontakte gab und dass vor allem eine gemeinsame Nutzung von Veranstaltungsräumen sowie die Idee eines gemeinsamen Welcome Centers relevante Punkte für den Diskussionsteil am Nachmittag sein würden.

Dieser begann dann auch mit der Vorstellung der aufbereiteten Ergebnisse vom Vormittag und mündete in eine gemeinsame Diskussion. Dabei wurde mit dem Fishbowl-Format gearbeitet, bei dem jeweils eine oder zwei Personen, unterstützt durch eine Moderatorin oder einen Moderator, ausgiebig zu Wort kommen und dieses nach Darlegen aller Ideen und Argumente an weitere Personen aus dem Kreis weitergeben. Es entwickelten sich intensive Gespräche, an deren Ende sich weitere Themenfelder herauskristallisierten. So wurde zunächst der Charakter einer gemeinsamen räumlichen Ansiedlung definiert, der ein geschlossenes Bild abgeben, aber auch die Eigenständigkeit der Einrichtungen transportieren soll. Weitere Punkte waren die Anforderungen an Raum und Technik, die erzielbaren Vorteile und die möglichen Herausforderungen.

Mit der Lage und dem Charakter von Lernflächen, zukunftsorientierten Laboren und modernen Bürokonzepten an der HAW Hamburg wird HIS-HE sich im Rahmen des Projektes in weiteren Workshops auseinandersetzen. Hierüber berichten wir in einer folgenden Ausgaben des Magazins.

Zur Person

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

E-Mail: wertz@his-he.de



Wie gelingt Inklusion?

12

Der Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung geht der Frage nach, wie bauliche Infrastruktur Inklusion fördern kann. Seit dem Forum Hochschulbau „Weg frei! Für eine Hochschule ohne Barrieren“ im September 2018 tauschen sich HIS-HE-Expert:innen mit Fachleuten aus Hochschulen und verschiedenen Einrichtungen mit ihrem Wissen zum Thema Barrierefreiheit aus – und gehen gemeinsam der Frage nach, wie Inklusion an Hochschulen gelingen kann.

Hochschulen als öffentliche Bildungseinrichtungen, die neben Forschung und Lehre auch als Veranstaltungsorte dienen, werden von Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitenden, aber auch Dienstleistenden, Gästen und Besucher:innen angesteuert. Zugleich stellt eine Hochschule eine pulsierende und im Fluss befindliche Einrichtung dar: Der Kreis der Nutzer:innen mit ihren jeweiligen Anforderungen ändert sich von Semester zu Semester, Veranstaltungen werden kurzfristig in andere Räume verlegt, Baustellen werden eingerichtet und wieder abgebaut oder die barrierefreien Stellplätze im Parkhaus sind belegt. Es bestehen Barrieren, die baulich, organisatorisch oder technisch zu Herausforderungen werden können.

Neben den rechtlichen und technischen Anforderungen steht der Aspekt der sozialen Teilhabe von Menschen mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen im Fokus. Für die Integration bilden barrierefreie Hochschulbauten den notwendigen Rahmen, um allen einen Weg zum Studien-, Forschungs- und Arbeitserfolg zu ermöglichen.¹

In der Reihe „Bauliche Infrastruktur – Ein Weg zur Inklusion an Hochschulen“ hat HIS-HE kompakte Beiträge unterschiedlicher

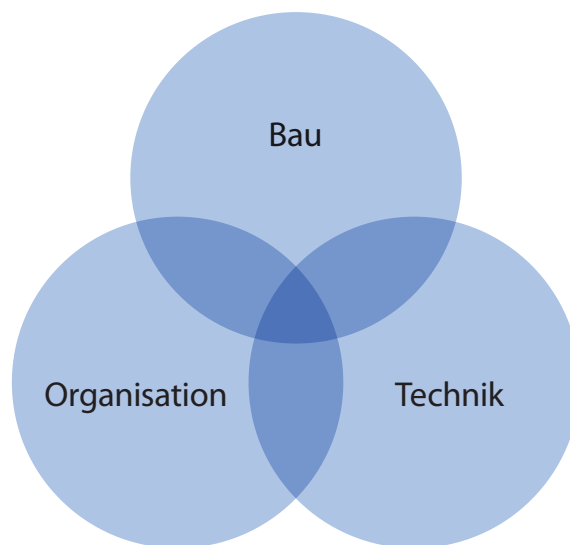
Autor:innen zu Einzelthemen im Bereich der baulichen Inklusion an Hochschulen vorgestellt.² Fallbeispiele aus Forschung, Lehre und Wissenschaft zeigen kreative Lösungen zur Entwicklung von angemessenen Rahmenbedingungen für die bauliche Umsetzung von Inklusion vor Ort. Die Maßnahmen reichen von kleinen Projekten bis zur Ausgestaltung

von ganzen Studiengängen und Gesamtkonzepten für eine Hochschule.

Welche Rahmenbedingungen werden benötigt, um die ganzheitliche Inklusion an einer Hochschule zu gewährleisten?

Meist sind Baumaßnahmen für eine ganzheitliche Inklusion dringend notwendig, doch kann auch die bauliche Infrastruktur nicht alle Bedarfe decken und ist dementsprechend auch nicht das Allzweckmittel bei der Beseitigung von Barrieren. Für diese Neuausrichtung der baulichen Infrastruktur ist Kreativität und Partizipation aller Beteiligten notwendig.

Für eine ganzheitliche, erfolgreiche Umsetzung der Barrierefreiheit an einer Hochschule ist jedoch auch mit dem Fokus auf die bauliche Barrierefreiheit die Betrachtung der Schnittstellen der drei Aktionsfelder Bau, Organisation und Technik erforderlich (Abb. 1). Die bewusste, zielgerichtete Kombination der Aktionsfelder verhindert das Einengen des Blickes und gibt der Kreativität Raum. So sind die Bereitstellung, Anpassung sowie die kontinuierliche Optimierung der baulichen Infrastruktur (Aktionsfeld Bau) ohne eine strukturelle Verankerung der Barrierefreiheit



durch organisatorische Maßnahmen nicht zielführend umzusetzen. Auch sind die soziale Infrastruktur (Aktionsfeld Organisation) sowie die technischen Lösungen (Aktionsfeld Technik), die analogen oder digitalen Ursprungs sein können, mitzudenken.

Große Bedeutung hat dabei die frühzeitige Verankerung des Fachwissens zur Barrierefreiheit in der Ausbildung von Baufachleuten. Es werden Planende gebraucht, die über eine Fachexpertise verfügen und in der Lage sind in ihrem Berufsalltag die unterschiedlichen Bedarfe und Anforderungen der

¹ Siehe hierzu auch die DIN 18040 - Norm Barrierefreies Bauen

² Alle drei Publikationen finden Sie unter: <https://his-he.de/publikationen/his-hemedium>

Barrierefreiheit in ihre (oft interdisziplinäre) Arbeit und somit in die Gestaltung der Hochschullandschaft selbstverständlich mit einfließen zu lassen.

Welche räumlichen und organisatorischen Schnittstellen prägen die Bildungseinrichtung?

Zu den Schnittstellen der baulichen Inklusion zählen sowohl die räumlichen Orte als auch die thematischen Aktionsfelder des Baus, der Organisation und der Technik, wie auch der menschliche Austausch und die Partizipation im gesamten Planungsprozess. Anforderungen und Erwartungen von Nutzer:innen, Hochschulleitung, Bauverwaltung und Behörden sind nicht immer deckungsgleich, wenn eine Baumaßnahme barrierefrei gestaltet wird. Einen großen Informationsgewinn und planerische Sicherheit bringen daher die frühzeitige Beteiligung aller relevanten Akteure, darunter die Betroffenen und/oder ihre Vertretungen.

In erster Linie dienen die öffentlichen Bildungseinrichtungen der Länder der akademischen Ausbildung. Darüber hinaus stellen die Forschungsstandorte für einen beträchtlichen Personenkreis auch den Ort der Arbeit dar. Aufgrund ihrer räumlichen Angebote (Audimax etc.) eignen sie sich außerdem als Ort für Tagungen, Kongresse und Kulturveranstaltungen. Hochschulstandorte stellen ein Stück Stadt in der Stadt dar, sie verfügen über eigene Freiflächen mit Verkehrsflächen, Wohnnutzungen und eine Vielzahl von öffentlich zugänglichen Gebäuden (Mensa, Bibliothek etc.).

Auf dem Weg aus der Stadt auf den Campus und schließlich in das Hochschulgebäude werden zahlreiche organisatorische Schnittstellen bezüglich Zuständigkeit und Funktion gequert. An jedem Teilabschnitt der Raumabfolge Stadt, Campus, Gebäude und Raum werden durch spezifische Funktionen unterschiedliche Anforderungen an die Barrierefreiheit gestellt. Oftmals bedarf es aufgrund ihrer standortspezifischen Gegebenheiten einer gesonderten Betrachtung sowie individueller Lösungen zur Minimierung der Barrieren. Darüber hinaus ergeben sich räumliche Schnittstellen an den Übergängen der Abschnitte, die wiederum besondere kommunikative Herausforderungen an die Eigentümer bzw. Betreiber der Flächen stellen.

Welche Zielkonflikte ergeben sich ggf. in Hinblick auf ganzheitliche Inklusion an der Hochschule und wie kann mit ihnen umgegangen werden?

Ein hochschulweites Konzept für Barrierefreiheit schafft Transparenz, Verlässlichkeit und Orientierung für alle anstehenden Prozesse innerhalb einer Hochschule. Standortbezogene Leitlinien bieten eine verbindliche Kommunikationsgrundlage. Festzustellen ist jedoch, dass oftmals die bauliche Barrierefreiheit als Bewertungskriterium für „gelungene“ Architektur fehlt und somit die mit Erstellung einer barrierefreien Umwelt einhergehenden Flächenanforderungen vernachlässigt werden. Hierbei handelt es sich um nicht bewältigte Zielkonflikte im Rahmen der Baumaßnahme. Zielkonflikte mit der baulichen Barrierefreiheit werden i. d. R. gegenüber den Themen Denkmalschutz, Brandschutz und Gestaltung gesehen, bestehen aber auch aufgrund der jeweiligen Funktion und Sichtweise zwischen den „Stakeholdern“ in einem Prozess. Es bedarf einer angemessenen Abwägung dieser öffentlich-rechtlichen Belange.

Fazit

Da Barrierefreiheit noch immer keine Selbstverständlichkeit an deutschen Hochschulen ist, bedarf es einer Verstärkung des Themas. Nur ein strategisches Vorgehen der Hochschulleitung kann die notwendige Bewusstseinsbildung für bauliche Barrierefreiheit fördern.

Die frühzeitige Beteiligung aller an der Maßnahme beteiligten Akteure (hochschulintern und -extern) im Planungsprozess schafft Transparenz in allen Entscheidungsschritten, erhöht die Akzeptanz und minimiert mögliche Folgekosten. Bereits bestehende kreative Lösungsansätze sowie vorhandene Netzwerke bieten umfangreiches Potenzial für zukünftige Aufgabenstellungen.

Durchdacht umgesetzte Barrierefreiheit bringt Komfort für alle und kann zugleich gestalterisch ansprechend sein. Gute Gesamtkonzepte zur Realisierung barrierefreier Lösungen erlauben eine Teilhabe für alle!

Zur Person

Christiane Fuchs ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: c.fuchs@his-he.de



Gastronomische Versorgung von Hochschulen

14

Mensen und Cafeterien bilden ein wesentliches Standbein der sozialen Infrastruktur von Hochschulen. Die Versorgung der Studierenden mit diesen Angeboten gehört zu den zentralen Aufgaben der örtlichen Studierenden- bzw. Studentenwerke. Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung hat im vergangenen Jahr 2020 zwei Veröffentlichungen mit baubezogenen Planungsempfehlungen für Mensen und Cafeterien vorgelegt. Dabei stehen empirisch abgeleitete Empfehlungen zur Flächen- und Kapazitätsplanung im Mittelpunkt.

Die Rahmenbedingungen für die gastronomische Versorgung der Hochschulen unterliegen einem stetigen Wandel: Seit geraumer Zeit lässt sich eine Veränderung der Essensgewohnheiten der Studierenden und Hochschulangehörigen beobachten – weg vom klassischen Mittagessen hin zu kleineren Zwischenmahlzeiten. Parallel steigt die Zahl der Studierenden. Für moderne Großküchen werden fortlaufend neue technologische Geräte entwickelt, die veränderte räumliche Anforderungen mit sich bringen. Neben der Aufgabe der Verpflegung stellen die Einrichtungen der Hochschulgastronomie einen wichtigen Ort der Kommunikation auf dem Campus dar.

Aus diesem Grund hat das HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) in Kooperation mit dem Deutschen Studentenwerk (DSW) zwei Leitfäden für zukünftige Bauplanungen von gastronomischen Einrichtungen an Hochschulen erstellt. Im Mittelpunkt steht die bedarfsgerechte Flächen- und Raumausstattung. Es werden drei Planungsphasen betrachtet:

- Kapazitätsplanung: benötigte Essenskapazitäten und daraus resultierender Bedarf an Sitzplätzen
- Flächenplanung: Erarbeitung von empirisch abgesicherten Flächenkennwerten für die verschiedenen Funktionsbereiche (Küche, Lager, Speisesaal etc.) gastronomischer Einrichtungen
- Raumprogramme: Ausformulierung von Musterraumprogrammen auf Basis der Flächenbedarfsermittlungen

Leitfaden zur Mensaplanung

Mit dieser Veröffentlichung wird der bisherige „Leitfaden zur Mensaplanung“ (2013) abgelöst. Vor allem die bisherigen Flächenkennwerte wurden aktualisiert. Veränderte Nutzerwünsche, aktuelle funktionale und technologische Neuentwicklungen der Essensversorgung sowie organisatorische, planerische und bauliche Aspekte wurden dabei ebenfalls berücksichtigt. Der Leitfaden formuliert Empfehlungen zur Dimensionierung einer Mensa in der frühen Planungsphase, sowohl für Neubauten als auch für Sanierungsprojekte.

Für die Überarbeitung der bisherigen Empfehlungen wurden 10 Neubauten der letzten fünf Jahre dokumentiert

und empirisch ausgewertet. Einige der Neubauten wurden von HIS-HE mit Expert:innen vor Ort begangen.

Kernstück der Veröffentlichung ist ein aktualisiertes Flächenplanungstool. Die Aufteilung der Flächenplanung in 8 Funktionsbereiche wurde beibehalten. Angepasst wurden die Flächenkennwerte der einzelnen Funktionsbereiche. Eine Nachjustierung der Flächenkennwerte war vor allem bei den Funktionsbereichen „Vor- und Zubereitung“ sowie „Lager“ erforderlich. Je nach Größenordnung der geplanten Mensa bewegen sich die Kennwerte innerhalb einer Bandbreite. Das Flächenplanungstool umfasst die Flächen der Nutzungsfläche (NUF) 1-6.

Leitfaden zur Cafeteriaplanung

Der „Leitfaden zur Mensaplanung“ wird ergänzt durch einen „Leitfaden zur Cafeteriaplanung“. Der Begriff „Cafeteria“ wird weit gefasst und umfasst alle übrigen Verpflegungseinrichtungen an Hochschulen außerhalb der klassischen Mensen. Hierzu gehören vor allem die Cafeterien im engeren Sinne, aber auch Kaffeebars, Bistros, Cafés etc.

Der Leitfaden zur Cafeteriaplanung formuliert Empfehlungen zur Dimensionierung von Cafeterien und weiteren ähnlichen gastronomischen Einrichtungen in der frühen Planungsphase, sowohl für Neubauten als auch für Sanierungsprojekte. Hinzu kommen Planungsempfehlungen für die insgesamt benötigte gastronomische Kapazität einer Hochschule bzw. eines Hochschulstandortes. Abschließend werden beispielhafte Raumprogramme für verschiedene Typen von Cafeterien vorgestellt. Damit wird eine aktuelle und umfassende Orientierungshilfe für zukünftige Cafeteriaplanungen bereitgestellt. Für die Erarbeitung der Empfehlungen zur Flächen- und Kapazitätsplanung hat HIS-HE Hochschulstandorte und gebaute Beispiele analysiert, dokumentiert und empirisch ausgewertet.

Kernstück der vorliegenden Veröffentlichung sind Kennwerte und Planungsempfehlungen zur Flächenplanung von Cafeterien und ähnlichen gastronomischen Einrichtungen (s. Abb.). Analog zum Flächenplanungstool für Mensen werden einfach handhabbare, auf Excelbasis entwickelte Planungstools erarbeitet, mit deren Hilfe der Flächenbedarf von

Flächenbedarf Mensa 2020

Ausfüllbare Zellen

Notwendige Planungsdaten

Notwendige Planungsdaten	Anmerkungen
Studierende RSZ	RSZ: Regelstudienzeit; Angabe über die Hochschulverwaltung
Essensbeteiligung	30 - 45 % (bei besonderer Begründung wie z. B. Medizinstandort höher)
Zahl der Essen	inkl. Mitarbeiter der Hochschule
Platzwechselquote	Empfehlung 3,6 bis 4,4
Zahl der Sitzplätze	Ausgangsgröße Flächenbedarf

Bemessungstool

Flächenbedarfsermittlung				Methodik	
Funktionsbereich	Bezugsgröße	Flächenkennwert [m ² /Sitzpl.]	Flächenbedarf NUF 1-6 [m ²]	Kennwerte	Zuschlag (vgl. Kommentierung)
Betriebsbereich					
Anlieferung	Zahl der Sitzplätze			0,05 - 0,04	kein Zuschlag
Lagerflächen	Zahl der Sitzplätze			0,43 - 0,29	+ ggf. Zuschlag
Vor- und Zubereitung	Zahl der Sitzplätze			0,31 - 0,27	kein Zuschlag
Ausgabe	Zahl der Sitzplätze			0,60 - 0,51	kein Zuschlag
Rücknahme, Spülen	Zahl der Sitzplätze			0,28 - 0,20	+ ggf. Zuschlag
Entsorgung	Zahl der Sitzplätze			0,10 - 0,06	kein Zuschlag
Betriebsbereich: Zuschläge					
Zuschlag Lagerflächen	Zahl der Sitzplätze				+ ggf. Zuschlag bis zu 0,1 m ² /Sitzplatz
Zuschlag Spülen	Zahl der Sitzplätze				+ ggf. Zuschlag bis zu 0,05 m ² /Sitzplatz
Zwischensumme					0
Gastbereich					
Speisesaal, Rückgabe	Zahl der Sitzplätze			1,41 - 1,47	kein Zuschlag
Zwischensumme					0
Mensaergänzungsflächen (Verwaltung und sonstiger Bedarf)					
Verwaltungsflächen	Zahl der Sitzplätze			0,11 - 0,14	+ ggf. Zuschlag
Zuschlag Verwaltung	pauschal				+ ggf. Zuschlag bis zu 0,02 m ² /Sitzplatz
	pauschal				
	pauschal				
	pauschal				
Zwischensumme					0
Summe Flächenbedarf					0

Copyright © 2020 by HIS-HE

Cafeterien durch die Eingabe weniger Planungsparameter (vor allem der Zahl der Plätze) errechnet werden kann. Da es sich bei Cafeterien um eine sehr heterogene Gruppe von gastronomischen Einrichtungen handelt, werden Flächenkennwerte und Planungstools für drei unterschiedliche Typen bereitgestellt:

- Cafeteria (im engeren Sinne),
- Bistro,
- Kaffeebar.

Der jeweilige Flächenbedarf setzt sich aus Modulen für die einzelnen Funktionsbereiche zusammen, um den unterschiedlichen Anforderungen dieser Einrichtungen gerecht zu werden. Die Empfehlungen zum Flächenbedarf umfassen die DIN-Flächen der Nutzungsfläche (NUF) 1-6 (DIN277).

Ergänzend zum Flächenbedarf werden Planungsempfehlungen für die zu erwartende Gesamtnachfrage an

einer Hochschule oder einem Hochschulstandort formuliert. Hierzu werden Kennwerte abgeleitet, die die kapazitative Situation an Hochschulen beschreiben.

Die Bedeutung des traditionellen Mittagessens in einer Mensa, bestehend aus einer Hauptkomponente mit Beilagen, hat in den letzten Jahren abgenommen. Parallel hierzu hat die Rolle der Zwischenverpflegungen mit kleinen Snacks sowie kalten und warmen Getränken zugenommen. Cafeterien sind zu einem wichtigen Geschäftsbereich für die Studentenwerke geworden. Rund 35 % bis 45 % der täglichen Kassensbons entfallen auf diese Angebote.

Die Nachfrage lässt sich vor allem anhand von Kapazitätswerten wie „Kundenbeteiligung“, „Zahl der Kassensbons“, „Essensbeteiligung“ und „Zahl der Plätze“ abschätzen. Auf der

Grundlage statistischer Auswertungen werden Empfehlungen für die zu erwartenden Kundenzahlen und die benötigten Plätze in Cafeterien und ähnlichen Einrichtungen (Bistro, Kaffeebar) abgeleitet.

Diese Kennwerte sollen die beteiligten Planer dabei unterstützen, die voraussichtlich benötigte gastronomische Gesamtkapazität an einer Hochschule bzw. an einem separaten Hochschulstandort in einer ersten Näherung abzuschätzen. Auch wenn es von Standort zu Standort unterschiedliche Rahmenbedingungen (Art der Studiengänge, Art der gastronomischen Einrichtungen, private Konkurrenzangebote etc.) gibt, so lässt sich beispielsweise festhalten, dass die Gesamtnachfrage und damit die Zahl der täglich zu erwartenden Kunden im Mittel bei 40 % bis 50 % – bezogen auf die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit an einem Hochschulcampus – liegt.



Zur Person

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

Wiebke Ahrens ist Projektassistentin im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung.

E-Mail: vogel@his-he.de

E-Mail: ahrens@his-he.de



Wandel von Dienstleistungen: Wissenschaftliche Werkstätten

16

Wissenschaftliche Werkstätten sind ein integraler Bestandteil von Forschung und Lehre. Ihre Funktion ist die Unterstützung der Wissenschaft, beispielsweise mit der Planung und Fertigung von speziellen Geräten und Apparaturen oder Prototypen. Ihre Stärken liegen dabei im Direktzugriff von Instituten, ihren Spezialkenntnissen und ihrer großen Leistungsbreite. Aber es gibt auch Kritik, vom kleinen „Königreich“ mit eingeschränkter Steuerungsmöglichkeit über oftmals veraltete Technik bis zu unklaren Perspektiven. Vor dem Hintergrund der Veränderung der Anforderungen, den heute möglichen Arbeitsweisen sowie einem steigenden Effizienzdruck stellt sich die Frage, ob und wie wir uns diesen Luxus noch leisten können.

Aktuelle Situation

Wissenschaftliche Werkstätten an Hochschulen und in Forschungseinrichtungen erfüllen wesentliche Aufgaben, insbesondere in den naturwissenschaftlichen Fachbereichen. Dazu gehören vor allem die (fein-)mechanischen Werkstätten in der Physik, aber auch in der Biologie und Chemie. Weitere Ausrichtungen sind elektronische Werkstätten, die Glasbläserei und die Holzbearbeitung. Die wissenschaftlichen Werkstätten sind in ihrer Struktur, mit ihren Maschinen und ihrem Personal, meist historisch gewachsen.

Vor dieser grundsätzlichen Beobachtung lässt sich in letzter Zeit eine Veränderung der Aufgaben und der Technologien beobachten, die die Ausstattung und den Betrieb der Werkstätten grundlegend verändern. Zu nennen sind hier eine Veränderung der Arbeitsweise durch die Digitalisierung (z. B. Simulationen ersetzen Fertigungen), ein ergänzendes Angebot durch neue Technologien (z. B. additive Fertigungsverfahren/3D-Druck) sowie Veränderungen in der Zusammenarbeit der Wissenschaftler (z. B. interdisziplinäre Forschungsverbände).

Klar abzugrenzen sind in diesem Kontext die Aufgaben der betriebstechnischen Werkstätten, die die Arbeit des Gebäudemanagements unterstützen und damit nur indirekt die Forschung und Lehre.

Erkenntnisse aus Praxisprojekten

HIS-HE hat in den vergangenen Jahren an zahlreichen Einrichtungen die wissenschaftlichen Werkstätten näher untersucht. Hierbei stellt sich immer wieder die Frage, in welchem Umfang personelle Ressourcen und Flächen für die den Forschungs- und Lehrbetrieb unterstützenden Einrichtungen vorzuhalten sind. Die in den 1990er Jahren entwickelten Planungsunterlagen weisen zwar ein Alleinstellungsmerkmal in der Beantwortung dieser Frage aus, werden aber aus o. g. Gründen den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht.

In aktuellen Projekten sowie Interviews mit Werkstattleiter:innen wurden Erfahrungen gesammelt und Erkenntnisse gewonnen, die eine Abkehr von folgenden Prämissen

zeigen: Die gewachsene und individuelle Werkstatt pro Institut wird in Frage gestellt. Die alten, meist dezentralen Strukturen zeichnen sich oft durch einen im Laufe der Jahre angesammelten und mittlerweile veralteten Maschinenpark aus. Hinzu kommen vor allem bei kleineren Einheiten eine ungleichmäßige Auslastung, teils Fluktuation aufgrund unklarer Perspektiven und fachlicher Unterforderung oder auch Überlastung. Auffällig sind eine eingeschränkte zentrale Steuerungsmöglichkeit, eine starke Abgrenzung von den Werkstätten anderer Institute und ein fehlendes Auftragswesen.

Neue Werkstattmodelle setzen auf Synergien und Kooperationen: Nicht jede Werkstatt muss jede, ggf. nur selten genutzte Maschine besitzen oder in allen Bereichen über spezielle Fachkenntnisse verfügen. Hier können die Kräfte in einer zentralen „Hochleistungs“-Werkstatt mit einem modernen Maschinenpark und personeller Kompetenz gebündelt und damit professioneller und flexibler aufgestellt werden. Alle Institute können dann gleichberechtigt auf die wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen zugreifen. Auch größere Aufträge können so problemlos mit einer größeren Mannschaft abgewickelt werden, Krankheits- und Urlaubsvertretungen sowie Auftragschwankungen besser ausgeglichen werden. Zentrale Werkstatteinheiten bieten auch den Vorteil, dass mit der zentralen und damit breiteren Aufstellung Kompetenzen nicht auf einer Schulter lasten und Fachwissen eher erhalten bleibt. Auch können Auszubildende besser in größere Werkstatteinheiten integriert werden und erhalten einen umfassenden Einblick.

Neben der zentralen Werkstatt können an den einzelnen Fachbereichen oder Instituten (vorerst) zusätzlich Standortwerkstätten verbleiben, um bei räumlicher Entfernung die Versorgung mit Werkstattleistungen aufrecht zu erhalten. Für die schnelle Erledigung kleinerer und einfacher Arbeiten bieten sich zudem kleinere Serviceeinheiten mit einzelnen Werkstattzuständigen an, die für eine bessere Kommunikation und Beratung auch als Schnittstelle zwischen der Wissenschaft und der Werkstatt agieren.

Beobachtet wurden auch Werkstattverbände mit benachbarten wissenschaftlichen Einrichtungen: Beispielsweise eine Hochschule und eine Forschungseinrichtung bilden hier ein Expertennetzwerk für einen fachlichen Austausch und gegenseitige Unterstützung. Eine weitere aktuelle Entwicklung stellen sogenannte Maker Spaces dar, eine Art „offene“ Werkstatt, die auch Nicht-Hochschulangehörigen eine Nutzung ermöglicht und auch niedrigschwellige Kurse zur Bedienung der Maschinen anbietet. Maker Spaces können eine wissenschaftliche Werkstatt ggf. bei speziellen Aufgaben oder hoher Auslastung unterstützen. Die organisatorische Einbettung eines Maker Spaces kann privatwirtschaftlich bzw. über einen Trägerverein oder mit der Unterstützung und Förderung einer wissenschaftlichen Einrichtung erfolgen.



Konsequenzen und Perspektiven

Vor allen diesen Beobachtungen bleibt die Frage im Fokus, in welchem Umfang wissenschaftliche Dienstleistungen zukünftig benötigt werden und welche personellen Ressourcen und Flächen für Werkstätten und weitere den

Forschungs- und Lehrbetrieb unterstützende Einrichtungen vorzuhalten sind. Die Beantwortung dieser Frage ist hochindividuell und bedarf i. d. R. einer gezielten Untersuchung. In den Analysen von HIS-HE werden unter anderem folgende Fragen betrachtet und beantwortet:

- Wie sieht die ideale Werkstatt aus? Was kann aus dem Vorhandenen entstehen?

- Wie und in welchem Umfang kann für zukünftige Entwicklungen die nötige Flexibilität erreicht werden?

- Welche Chancen, Synergien sowie Möglichkeiten bieten Kooperationen?

- Bei einer Umstrukturierung ist auch zu beachten, das vorhandene Werkstattpersonal einzubeziehen und bei

Entscheidungen mitzunehmen, um eine Akzeptanz bei den beteiligten Menschen zu erreichen und eine geplante Umsetzung realisieren zu können.

Eine detaillierte Analyse von Ansprüchen und Möglichkeiten sollte jeder eingeleiteten Veränderung vorausgehen, die Perspektiven der wissenschaftlichen Werkstätten an der jeweiligen Einrichtung aufzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen beschreiben.

Zur Person

Ralf-Dieter Person und **Anja Zink** sind als wissenschaftliche Mitarbeiter:innen im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung tätig.

E-Mail: person@his-he.de

E-Mail: zink@his-he.de



Inbetriebnahmemanagement – Wie wird es „gelebt“?

18

Der Bauprozess an Hochschulen steht aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der Baubeteiligten (u. a. aus den Bereichen Bauherrenvertretung, Gebäudebetrieb, Gebäudenutzung, Planung sowie ausführende Baufirmen) in einem besonderen Spannungsfeld. Dadurch, dass während der Planungs- und Bauphase ganz verschiedene Prioritäten der einzelnen Beteiligten aufeinandertreffen, zeigt sich spätestens bei der Inbetriebnahme eines Gebäudes die Qualität der vorausgegangenen Zusammenarbeit. Mittels Interviews, flankiert von eigenen Veranstaltungen, hat HIS-HE einen Versuch unternommen, zum einen die spezifischen Erfahrungen und zum anderen die Lösungsansätze der jeweiligen Beteiligten in diesem Themenkomplex zu erkennen und zu analysieren.

Definition von Inbetriebnahmemanagement (IBM)

„Als Ergebnis des IBM soll ein funktionsfähiges Gebäude mit allen Anlagen der TGA (Technischen Gebäudeausrüstung) stehen, welches den vollen Nutzen für den Auftraggeber vom ersten Tag der Nutzung ermöglicht. Dieses Ziel ist in einem vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen unter Beachtung der Anforderungen des Auftraggebers und Einhaltung möglicher Vorschriften und Auflagen, der Kundenzufriedenheit und der Qualität der Ausführung zu erreichen.“¹

Bei Betrachtung dieser Definition fallen folgende aus traditioneller Sicht zentrale Inhalte des Projektmanagements auf:

- das Projektziel, das unter Einhaltung einer bestimmten Qualität erreicht werden soll,
- der Zeitraum, in dem das Projekt abgeschlossen sein muss,
- der Aufwand (d. h. Finanzmittel, Arbeitskraft und andere Ressourcen), der maximal in das Projekt fließen darf.

Aus diesem Blickwinkel lassen sich grundsätzliche Erfordernisse und Eigenschaften für das Inbetriebnahmemanagement festhalten:

- Das Inbetriebnahmemanagement ist Teil der Projektentwicklung und mündet in eine gewerkeübergreifende Fachplanung.
- Das Inbetriebnahmemanagement beginnt lange vor der eigentlichen Inbetriebnahme der technischen Anlagen im Gebäude.
- Das Inbetriebnahmemanagement unterstützt das Bauvorhaben von der Projektentwicklung bis in die Betriebsphase hinein.

Erkenntnisse aus Interviews und Erfahrungsberichten

Die Verantwortlichen im Gebäudemanagement haben in den letzten Jahren gegenüber HIS-HE wiederholt

insbesondere von den bei der Inbetriebnahme von Gebäuden auftretenden Problemen berichtet. Im Rahmen eines Grundlagenprojektes hat HIS-HE die Erfahrungen von einzelnen Verantwortlichen aus den Bereichen Gebäudemanagement, Landesbauverwaltung und Gebäudenutzung mittels qualifizierter Interviews gebündelt. Die Liste der vorgetragenen Mängel und Unzulänglichkeiten ist lang, hochindividuell und würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Gleichzeitig ergibt sich bei der Betrachtung der Interviews eine gewisse Häufung folgender Aussagen:

- Zeit-, Termin- und Kostendruck bei allen Beteiligten
- Kommunikationsprobleme auf verschiedenen Ebenen
- Mangelnde Einbindung aller am Planungs- und Bauprojekt Beteiligten
- Es gibt keine verantwortliche Person für das Inbetriebnahmemanagement.
- Die individuell unterschiedlichen Zielrichtungen von Bauherrenvertretung und Gebäudebetreibern ermöglichen keine lösungsorientierte Kommunikation.
- Auftretende Konflikte zwischen den Beteiligten verhindern konstruktive Zusammenarbeit.
- Zentrale Elemente aus der VDI 6039 werden „nicht gelebt“.
- Die Leistungsphase 9 (LPH 9 HOAI: Mängelverfolgung und Dokumentation) wird bei der Ausschreibung meistens nicht mit beauftragt, um „Zeit und Kosten zu sparen“.
- Fachkräftemangel in allen beteiligten Bereichen
- Fehlerhafte oder nicht vorhandene Dokumentation
- Verantwortliche Personen der Bauherrenvertretung und von Planungsseite sind nach der Übergabe des Gebäudes nicht mehr erreichbar, da diese nun in andere Folge-Projekte eingespannt sind.
- Trotz bei der Abnahme festgestellter Mängel findet eine Übergabe statt.
- Gebäude sind teilweise noch Jahre nach der Abnahme im „Probetrieb“.

¹ Zitat aus: VDI 6039 Seite 11.5.1



Lösungsansätze aus der Praxis

Doch neben den zahlreichen Aussagen zu auftretenden Problemen und Mängeln im Zusammenhang mit der Gebäudeinbetriebnahme und einem in der Regel fehlenden Inbetriebnahmemanagement gibt es auch eine Reihe von Lösungsansätzen, die sich als Good Practice bewährt haben. Dabei lassen sich im Wesentlichen zwei Kernbereiche erkennen: der „organisatorisch-technische“ und der „kommunikative“ Teil von Verbesserungsmöglichkeiten.

Zu den organisatorischen Lösungen gibt es zunehmend positive Beispiele, in welchen die verschiedenen Akteure beispielsweise gemeinsam Leitfäden zum IBM entwickelt haben. Diese Leitfäden beinhalten zentrale Extrakte aus der VDI 6039 wie z. B. die frühzeitige Erstellung einer Schnittstellenmatrix und einer Gewerkebeziehungsmatrix unter Einbeziehung aller Beteiligten sowie die aktive Nutzung bereits vorhandener Checklisten. Weiterhin gibt es Meldungen über die erfolgreiche Vereinbarung im Rahmen der Ausschreibung von Probetrieb, Abnahme und Dokumentation oder auch der Beauftragung der Leistungsphase 9 nach HOAI. Außerdem können durch die Nutzung eines technischen Monitorings schon während der Planungsphase technischer Anlagen gute Synergien geschaffen werden, da bereits hier zwingend eine eindeutige Funktionsbeschreibung

innerhalb der Leistungsverzeichnisse erfolgen muss. Vor dem Hintergrund, dass 80 % der Gebäudelebenszykluskosten im späteren Betrieb auftreten, ist bei der Planung eine erhöhte Aufmerksamkeit für funktionierende und effektive Gebäudetechnik mehr als gut investiert.

Bei der Betrachtung der Verbesserungsvorschläge auf kommunikativer Ebene lassen sich folgende zentrale Aussagen zitieren:

„Es wurde eine gute Gesprächsebene mit den Verantwortlichen geschaffen“. „Ein guter Kontakt zwischen den Mitarbeitenden ist notwendig“. „Die Zusammenarbeit fördern und Informationen frühzeitig weitergeben“. „Alle Beteiligten rechtzeitig mit einbinden“. „Die betroffenen Leute müssen auch vor Ort sein“. „Es hängt vieles von Engagement und Kenntnis der einzelnen Beteiligten ab“. „Der gemachten Fehler bewusstwerden und daraus für die Zukunft lernen“.

Diese so einfach wie vielleicht im Einzelfall auch unmöglich erscheinenden Lösungsansätze sind aus Sicht von HIS-HE auf der Ebene der Soft Skills der zentrale „Dreh- und Angelpunkt“ auf dem Weg zur Verbesserung. Es ist unbestritten, dass sich fehlende Fachkompetenz sicherlich nicht allein durch ein gutes Informations- und Kommunikationskonzept kompensieren lässt. Doch lassen sich andererseits dort, wo wenig bis keine Bereitschaft zur Kooperation und kein gegenseitiges Verständnis vorhanden sind, auch durch kein noch so großes Fachwissen Projekte erfolgreich und mit einem guten Ergebnis durchführen. In diesem Zusammenhang bleibt eine Maxime besonders im Gedächtnis: „Alle Beteiligten haben ein gemeinsames Interesse und nehmen die Rolle des jeweils anderen ernst“. Die praktische Umsetzung solcher „Leitsätze“ werden die in Verbindung mit der Bauplanung stärker in den Vordergrund tretenden Digitalisierungssysteme wie BIM vermutlich auch in Zukunft nicht ersetzen können. Somit kommt im Inbetriebnahmemanagement der aktiven Förderung kommunikativer Rahmenbedingungen und Fähigkeiten nach wie vor eine wichtige Bedeutung zu.

Zur Person

Cord Wöhning ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: woehning@his-he.de



HIS-HE-Publikationen (Auswahl)

Müller, J., Person, R.-D. (2020) Machbarkeitsstudie klimaneutraler Campus - Analyse im Auftrag der Hessischen Landesregierung. Forum Hochschulentwicklung 3|2020, ISBN 978-3-9818817-8-3

Vogel, B., Ahrens, W. (2020) Leitfaden zur Cafeteriaplanung 2020. Flächenplanung - Kapazitätsplanung - Musterprogramm. Forum Hochschulentwicklung 2|2020, ISBN 978-3-948388-01-0

Vogel, B., Ahrens, W., Heidberg, B. (2020) Leitfaden zur Mensaplanung 2020. Kapazitätsplanung - Flächenplanung - Raumprogramm - Baukosten. Forum Hochschulentwicklung 1|2020, ISBN 978-3-948388-00-3

Weitere HIS-HE-Publikationen finden Sie auch auf unserer Website unter <https://his-he.de/publikationen/>

HIS-HE-Veranstaltungen

09. bis 10.09.2021 in Hannover
Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften 2021

13. bis 14.09.2021 in Hannover
Forum Gebäudemanagement 2021

04. bis 06.10.2021 in Clausthal-Zellerfeld
Forum Abfallentsorgung an Hochschulen 2021

08. bis 09.12.2021 in Hannover
Forum Arbeitsschutz 2021

Unsere Veranstaltungshinweise und -dokumentationen finden Sie auch auf unserer Website unter <https://his-he.de/veranstaltungen/>

HIS-HE:Talk zu Klimaschutz und Dienstreisen

In einem gemeinsamen HIS-HE:Talk mit Teilnehmer:innen aus dem Netzwerk Umwelt in Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Region Ost wurde der Umgang mit Dienstreisen in Bezug zum Klimaschutz diskutiert.

Aufbauend auf einer Darstellung der Aktivitäten von einzelnen Einrichtungen im Netzwerk im Mitteilungsblatt 4/2020¹ wurde ein vertiefender Talk unter Moderation von Urte Ketelhön (HIS-HE) zu der Thematik geführt. Neben einer Darstellung des Netzwerkes Umwelt und seinem Stellenwert für die beteiligten Akteure wurde gemeinsam der Frage nachgegangen,

¹ <https://his-he.de/meta/presse/detail/hismitteilungsblatt-42020-erschienen>

wie das Thema Mobilität und Dienstreisen im Netzwerk diskutiert werden soll. Die Aktivitäten und die Positionierung der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde stellten einen weiteren Schwerpunkt im Talk dar.

Abschließend wurde gemeinsam eruiert, wie die Perspektiven hinsichtlich eines Wandels und eines grundsätzlichen Überdenkens des tradierten Reiseverhaltens künftig durch die Akteure gesehen werden und es wurden unterschiedliche Herangehensweisen und Aktivitäten der Hochschulen zusammengetragen. (uk)
Zum Download: https://his-he.de/fileadmin/user_upload/His-He-Talk_3_Endgueltig_1-converted_720.mp4



Gesprächsteilnehmende sind:

Kerstin Kräusche, Referentin für Nachhaltigkeit und Ressourcenschutzbeauftragte an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (o. I.)

Urte Ketelhön, wiss. Mitarbeiterin im HIS-HE-Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur (o. r.)

Marianne Walther von Loebenstein, Leiterin der Stabsstelle Sicherheitstechnische Dienste und Umweltschutz an der Technischen Universität Berlin (u. I.)

Dr. Jörg Romanski, Umweltbeauftragter an der Technischen Universität Berlin (u. r.)