

Magazin für Hochschulentwicklung

1 | 2015

Gründung des HIS-Instituts für Hochschul- entwicklung

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, dass die vorliegende Erstausgabe des Magazins für Hochschulentwicklung Ihr Interesse findet.

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. ist nun bereits fünf Monate alt. Der Übergang aus einer Abteilung des DZHW hin zu einer selbstständigen Ländereinrichtung ist erfolgreich gelungen. Wir können nach vorne blicken und im neuen organisatorischen Gewand sowohl das bisherige Leistungsportfolio fortsetzen als auch neue Themen und Problemstellungen aufgreifen.

Mit dem Magazin für Hochschulentwicklung möchten wir die Tradition des HIS-Magazins fortsetzen und Sie halbjährlich über die Entwicklung der HIS-Hochschulentwicklung auf dem Laufenden halten. Wir wollen dies abwechslungsreich und unterhaltsam tun und werden uns auch nicht scheuen, kontroverse hochschulpolitische Themen anzusprechen. Kritik und Anregung von Ihnen als Leserin und Leser sind uns dabei stets willkommen. In dieser Erstausgabe möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen die drei Geschäftsbereiche sowie die Fachbereiche mit den derzeit institutionell geförderten Projekten näher vorzustellen.

Ich lade Sie herzlich ein, die HIS-Hochschulentwicklung künftig mit diesem Magazin zu begleiten.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht Ihnen Ihr



Dr. Friedrich Stratmann

Inhalt

Grußwort des Vorstandsvorsitzenden	3
Strategie, Ausrichtung, Selbstverständnis	4
Grafik zur strukturellen und inhaltlichen Organisation	6
Planungsinstrumente und -verfahren der baulichen Entwicklungsplanung	7
Prüfung von Bauunterlagen der Max-Planck-Gesellschaft	8
Personalstruktur und Qualitätssicherung	9
Technologische, infra- strukturelle und bauliche Rahmenbedingungen des Hochschul- und Wissen- schaftssystems	10
Nachhaltigkeit im Hochschul- und Wissen- schaftssystem	11
Hochschul- und Wissen- schaftssteuerung	12
Der Geschäftsbereich Bauliche Hochschul- entwicklung stellt sich vor	13
Der Geschäftsbereich Hochschulmanagement stellt sich vor	14
Der Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur stellt sich vor	15
Rückblick Ausblick	16

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 1|2015

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:

Dr. Friedrich Stratmann
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:

1.200 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

Druck:

unidruck GmbH & Co KG, Hannover
Hannover, Juni 2015

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

Fotonachweis:

Seite U1: iStockphoto @gemenacom / CGTextures
Seite U2: CGTextures
Seite 3: MWK Niedersachsen
Petra Nölle, DZHW GmbH

Grußwort des Vorstandsvorsitzenden

Sehr geehrte Damen und Herren,

das HIS-Institut für Hochschulentwicklung wird als Verein in Trägerschaft der Länder weitergeführt. Die Tatsache, dass sich alle Länder ohne Zögern entschlossen haben, dem Verein beizutreten und die Finanzierung sicherzustellen, zeigt die hohe Wertschätzung für die Arbeit der HIS-Hochschulentwicklung. „Gutes bewahren und die Zukunft klug gestalten“ – unter diesem Motto wurde die Gründung in Angriff genommen und engagiert und zügig vollzogen.

Heute halten Sie das erste Exemplar des Magazins des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung in Händen. Damit ist ein weiterer wichtiger Schritt bei der Transformation der „alten“ HIS GmbH vollzogen. Auf diese Weise werden die Kompetenzen auf den Gebieten „Bauliche Hochschulentwicklung“, „Hochschulmanagement“ und „Hochschulinfrastruktur“ erhalten und weiter entwickelt. Als Verein der Länder kommt dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung eine wichtige Rolle als Vordenker, bei der Moderation und nicht zuletzt als unabhängiger Experte auf den verschiedenen Feldern der Hochschulentwicklung zu.

Die Länder wissen die Expertise der HIS-Hochschulentwicklung zu schätzen. Sie werden auch zukünftig das HIS-Institut für Hochschulentwicklung 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.

Ich wünsche dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung eine gedeihliche Zukunft. An spannenden und herausfordernden Themen und Projekten in dem dynamischen Feld der Hochschulentwicklung wird es nicht mangeln.



Zur Person

Ministerialdirigent **Carsten Mühlenmeier** ist Leiter der Hochschulabteilung im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und Vorstandsvorsitzender des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung.

Strategie, Ausrichtung, Selbstverständnis

Interview mit Dr. Friedrich Stratmann, geschäftsführender Vorstand des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung

4



Willkommen. Wir wollen diese Erstausgabe nutzen, um dem Neuanfang des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE) auch ein Gesicht zu geben. Du bist jetzt ca. fünf Monate als geschäftsführender Vorstand tätig. Wie beurteilst du den aktuellen Entwicklungsstand, welche „Herausforderungen“ siehst du für die nächste Zeit?

„Zunächst sollten wir das Gewordene positiv würdigen. Wir haben die Abnabelung von der HIS GmbH bzw. dem DZHW in einer ziemlich radikalen Weise als nunmehr komplette Einrichtung mit eigenständiger kleiner Verwaltung zum 1. Januar d. J. vollziehen müssen. Dann haben wir mit der Struktur eines Vereins etwas Neues geschaffen. Wir müssen den eher ideellen Zweck des Vereins – verkörpert im Jahresarbeitsprogramm und einer weiterhin bestehenden institutionellen Förderung – mit dem Zweckbetrieb des Vereins, der die auftragsbezogenen Tätigkeiten für Hochschulen und Forschungseinrichtungen umfasst, zusammen bringen. Wir müssen dies intern in einem Change-Prozess bewältigen. Extern müssen wir unsere Vereinsmitglieder – die 16 Länder – davon überzeugen, „ihre“ Einrichtung auch weiterhin positiv zu beurteilen und sie auch in der Zukunft institutionell zu fördern.

Der Verein hat seine Ziele in einer Satzung formuliert. Hiernach betreibt er ein „forschungsbasiertes unabhängiges Kompetenzzentrum“. Zudem verfolgt er nur gemeinnützige Ziele. Wie setzt HIS-HE diesen Anspruch in die betriebliche Praxis um?

„Mit „Kompetenzzentrum“ stellen wir die Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen wie auch der Organisation in den Mittelpunkt, Probleme des Hochschul- und Wissenschaftssystems analysieren und Handlungsoptionen aufzeigen zu können. „Unabhängig“ soll verdeutlichen, dass wir keine fest vorgegebene politische Mission vertreten und auch als Ländereinrichtung nicht vertreten dürfen. Bei Aufträgen eines Landes oder einer einzelnen Hochschule sind wir natürlich

bezogen auf den Auftrag dem Auftraggeber verpflichtet. Und „forschungsbasiert“ bedeutet, dass auch wir in unserer Arbeit methodische Vorgehensweisen zugrunde legen, die sich an denen guter wissenschaftlicher Forschungspraxis orientieren. Die Gemeinnützigkeit ergibt sich schließlich aus der Zwecksetzung eines Vereins, grundsätzlich keine eigenwirtschaftlichen Ziele betreiben zu dürfen.

Du hast das Jahresarbeitsprogramm genannt. Darin werden zum einen Themencluster für Projekte der institutionellen Förderung benannt, zum anderen spielen weiterhin Beratung und Planungsunterstützung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine wichtige Rolle. Wie passt das zusammen?

„Zunächst einmal setzen wir auf Kontinuität. Wir haben das bisherige Profil behalten. Dies spiegelt die Struktur der drei Geschäftsbereiche und ihre Benennung – Bauliche Hochschulentwicklung, Hochschulmanagement und Hochschulinfrastruktur – wieder. Gleichwohl gilt es auch nach außen hin zu dokumentieren, dass eine Ländereinrichtung sich neben der Vor-Ort-Beratung und -Planungsunterstützung auch stärker der Politikberatung widmen muss. Das heißt, HIS-HE wird verstärkt auch die Länder bei ihren Fragestellungen beraten.

Wie könnte sich diesbezüglich das Profil verändern, was wären neue Beratungsfelder für die Politik?

„Projekte und Tätigkeiten der institutionellen Förderung haben wir im Arbeitsprogramm sechs Fachbereichen, wie wir es genannt haben, zugeordnet. Hier lässt sich ersehen, in welche Richtung wir innovativ für die Länder tätig sein wollen. Wenn ich einen Fachbereich „Planungsinstrumente und -verfahren der Baulichen Entwicklungsplanung“ habe, so werden wir hier die Aktivität der sog. Baulichen Grundlagenuntersuchungen wieder stärker aufleben lassen. Ein Fachbereich „Strukturfragen des Hochschul- und Wissenschaftssystems

bietet viele aktuelle Ansatzpunkte, z. B. das Zusammenspiel von Land und Hochschulen bei der Entwicklungsplanung oder die Befassung mit der Ressource Personal, insbesondere vor dem Hintergrund von temporalen Organisationsstrukturen in der Hochschul- und Forschungslandschaft. Vielleicht als Letztes bei dem Streifzug der Fachbereich infrastrukturelle und bauliche Rahmenbedingungen. Hier hat HIS-HE gewissermaßen ein Alleinstellungsmerkmal, sich hochschulübergreifend aus einer Gesamtschau mit der Hochschulinfrastruktur zu befassen.

Die inhaltlich-programmatische Seite ist das eine, die finanzielle Sicherung der Einrichtung das andere. Nun setzt die Gemeinnützigkeit dem „unternehmerischen Streben“ enge Grenzen. Andererseits ist die Finanzierung eines kleinen mittelständischen Betriebs mit 50 MitarbeiterInnen auch kein Pappentier. Wie beurteilst du den vorgegebenen Rahmen?

» Gemeinnützigkeit ist das Konstruktionsprinzip eines Vereins. Insofern gilt es, die institutionelle Förderung der Länder im bestehenden Umfang auch in den nächsten Jahren zu sichern. Andererseits haben die Länder neue Möglichkeiten, sich dieser Einrichtung auf direkte Art im Sinne eines Inhouse-Geschäftes außerhalb des Vergaberechts zu bedienen. Wir werden aber auch weiterhin Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit Beratungsleistungen bedienen. Hier stehen wir allerdings mit unserem Leistungsportfolio mit anderen Anbietern im Wettbewerb.

Nun zum Abschluss eine ganz persönliche Frage: Du bist ja immer noch aktiver Sportler – Sport und Verein gehören ja irgendwie zusammen. Mit welchem Sportverein würdest du denn den Verein HIS-HE vergleichen wollen?

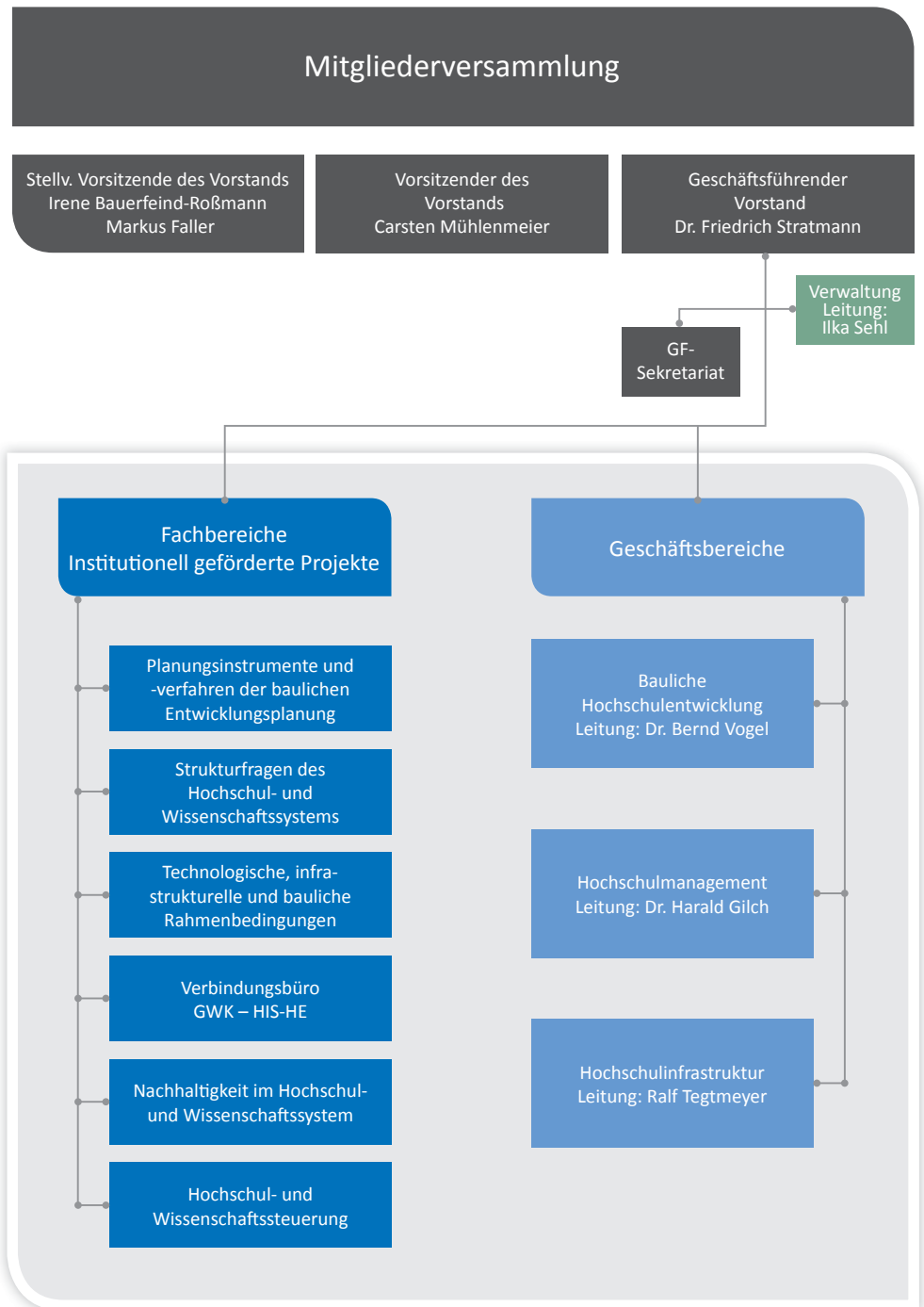
» Metaphern und Vergleiche mit und aus dem Sport sind beliebt aber letztlich schwierig. Außerdem muss ich bekennen, dass ich für die von mir betriebenen Ausdauersportarten keinem Verein angehören muss. Deshalb weiche ich auf den Fußball aus: Seit über 50 Jahren bin ich treuer Fan des 1. FC Köln. In der Hymne des Vereins bekunden die Fans, in Freud und Leid zum FC zu stehen. Vielleicht ist es dieser Wunsch – wenn auch ein wenig pathetisch vorgetragen – dass Mitglieder und MitarbeiterInnen zu „ihrem“ Verein HIS-HE stehen mögen.

Das Gespräch führten Joachim Müller und Katharina Seng.



Grafik zur strukturellen und inhaltlichen Organisation

6



Kennzahlen (Stand: 31.03.2015)

Name

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Unternehmensform

Gemeinnütziger Verein

Unternehmenssitz

Hannover (Niedersachsen)

Gründungsjahr

2015

Geschäftsführender Vorstand

Dr. Friedrich Stratmann

Mitglieder

16 Bundesländer

Anzahl Mitarbeiter(innen)

50

Stud. Hilfskräfte

16

Jahresbudget

institutionelle Förderung: 1,76 Mio. Euro
Einnahmen aus Drittmitteln ca. 2,15 Mio Euro

Organigramm

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Planungsinstrumente und -verfahren der baulichen Entwicklungsplanung

In diesem Themenschwerpunkt der institutionellen Förderung werden Grundlagenprojekte zur Baulichen Hochschulentwicklung durchgeführt. Grundlagenprojekte befassen sich hochschulübergreifend mit der Weiterentwicklung und Aktualisierung der vorhandenen Planungsinstrumente und Verfahren und der darauf aufbauenden Ableitung von generellen Planungsempfehlungen. Diese Empfehlungen können sowohl in ortsbezogenen Projekten zur Baulichen Hochschulentwicklung eingesetzt werden und zugleich von den für den Hochschulbau zuständigen Hochschuldezernaten, Ministerien etc. Handreichungen für die Erstellung bzw. Prüfung von Anträgen genutzt werden.

Hauptaufgabe der Grundlagenprojekte ist es, aktuelle Entwicklungen in Forschung und Lehre zu beobachten und auf ihre Auswirkungen auf den Flächen- und Raumbedarf hin zu prüfen. Sowohl die Planungsverfahren insgesamt als auch die im Speziellen angesetzten Flächenfaktoren, Kostenkennwerte, Studienprofile, Forschungsprofile sowie weitere relevante quantitative und qualitative Aspekte werden den aktuellen Bedarfsanforderungen angepasst. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die bei ortsbezogenen Projekten zur Baulichen Entwicklungsplanung durchgeführten Bedarfsplanungen den aktuellen Anforderungen gerecht werden. Zugleich werden Empfehlungen dazu formuliert, wie sich eine bedarfsgerechte Ressourcenausstattung für die jeweils betrachteten Hochschuleinrichtungen darstellt.

Ein Beispiel für eine solche Grundlagenuntersuchung ist die Anfang 2015 fertig gestellte und veröffentlichte Studie zum Thema „Ersteinrichtungskosten von Hochschul- und Forschungsgebäuden“. In Zeiten knapper Kassen sind möglichst genaue Kostenschätzungen schon lange vor der Realisierung gefragt. Hierzu werden im Hochschul- und Forschungsbau oft Richt- und Kennwerte herangezogen, die es ermöglichen, aufgrund des fachlichen Profils und des Flächenumfangs bereits vor Erstellung eines Raumprogramms schnell die finanzielle Größenordnung der Baumaßnahme zu ermitteln.

Die Baukostenrichtwerte-Tabelle der Bauministerkonferenz dient als solche Planungsgrundlage zur Abschätzung der Baukosten von Hochschul- und Forschungsgebäuden. Doch was ist mit der Ersteinrichtung? Diese ist nach DIN 276 abzugrenzen von der eigentlichen Baumaßnahme. Gleichwohl geht die Ersteinrichtung mit der Gebäudeerstellung einher. Der 35. Rahmenplan für Hochschulbau kannte zwar noch einige, fachlich breit gefasste Ersteinrichtungs-Kostenkennwerte, doch basieren diese noch auf Daten von Referenzobjekten, deren Errichtung circa 25 Jahre zurück liegt.

Dank der bundesweiten Bereitstellung einschlägiger Kosten- und Flächendaten von aktuellen Beispielobjekten gelang es HIS-HE, zwischen 2009 und 2014 im Zuge einer explorativen Fallstudie neue Ersteinrichtungs-Kostenkennwerte für nahezu alle Richtwertgruppen der Baukostenrichtwertetabelle der Bauministerkonferenz zu ermitteln. Sie stehen in einer Übersicht unter www.his-he.de/ersteinrichtung zum Download zur Verfügung. Zusätzlich liegen Veröffentlichungen zu „Ersteinrichtungskosten medizinischer Forschungsbauten“ sowie „Ersteinrichtungskosten von Hochschul- und Forschungsgebäuden“ vor.

Zur Person

Dr. Bernd Vogel leitet den Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung.

E-Mail: vogel@his-he.de



Flächen- und Kosteneffizienz sichern:

Prüfung von Bauvorhaben der Max-Planck-Gesellschaft

8

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) ist eine führende Forschungsorganisation in Deutschland, die eine Vielzahl von Nobelpreisträgern hervorgebracht hat. Derzeit betreiben mehr als 80 Max-Planck-Institute Grundlagenforschung in den Natur-, Bio-, Geistes- und Sozialwissenschaften und engagieren sich in Forschungsgebieten, die besonders innovativ sind. Dabei wird das Forschungsspektrum ständig weiterentwickelt.

Maßgeschneiderte Bauten für innovative Forschung

Neue Institute werden gegründet bzw. bestehende Institute umgewidmet, erweitert oder an neue Forschungsschwerpunkte angepasst, um Antworten auf zukunftssträchtige wissenschaftliche Fragen zu finden.

Hiermit verbunden ist eine rege Bautätigkeit. Im Jahr 2015 werden beispielsweise allein 118 Mio. € in große Baumaßnahmen investiert, die durch öffentliche Mittel von Bund und Ländern finanziert sind. Diese Bautätigkeit wird seit 1963 von einer eigenen Bauabteilung ohne Beteiligung der staatlichen Bauverwaltung durchgeführt.

Prüfung von Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit

Wesentliche Planungsentscheidungen und Eckwerte der Baumaßnahmen erfordern die Zustimmung der Zuwendungsgeber. Hierfür wurde ein eigenes Zustimmungsverfahren entwickelt, bei dem die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der geplanten Baumaßnahme transparent gemacht werden soll. In dieses Verfahren ist HIS-HE seit 2010 institutionell eingebunden.

Kernaufgabe ist die Unterstützung der Bau-Berichterstatter bei der Prüfung und Genehmigung von anstehenden Bauvorhaben. Die Bauvorlage wird von HIS-HE hinsichtlich der Flächen- und Kostenstruktur sowie der Wirtschaftlichkeit geprüft. Darauf aufbauend wird ein Prüfvermerk erstellt,

der mit dem Bau-Berichterstatter des Sitzlandes abgestimmt wird und anschließend zur Genehmigung in ein Umlaufverfahren der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) eingespeist wird. Bei Rückfragen oder Einsprüchen führt HIS-HE eine zeitnahe Klärung herbei.

Arbeiterleichterung durch Unterstützung mit Knowhow

Ergänzend zur eigentlichen Prüftätigkeit wirkt HIS-HE bei der Weiterentwicklung der Bewirtschaftungsgrundsätze der MPG, insbesondere des Prüfungsleitfadens zum Verfahren maßgeblich mit. Zudem werden die Bau-Berichterstatter bei Ermessensentscheidungen oder bei Prüfungen durch die Rechnungshöfe unterstützt.

Die Einbindung von HIS-HE führt nicht nur zur Arbeitserleichterung in den Ministerien. Sie schafft Transparenz durch die Erstellung einer unabhängigen zusammenfassenden Aufbereitung der Sachverhalte, was sich in einem deutlichen Rückgang von Einsprüchen im Genehmigungsverfahren widerspiegelt.

Zur Person

Gisela Kasper ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung.

E-Mail: kasper@his-he.de



Personalstruktur und Qualitätssicherung

Im Zuge der gestiegenen Autonomie hat das Hochschulsystem eine heterogene Landschaft organisatorischer Formen und wissenschaftlicher Profile in Forschung und Lehre ausgebildet. Es wäre kurzfristig, allein auf die Vielfalt individueller Lösungsansätze abzielen, wenn man das Hochschulsystem weiterentwickeln möchte. Wesentliche Rahmenbedingungen gelten für alle Hochschulen gleichermaßen – einschließlich der gegebenen Handlungsspielräume und der fortschreitenden Differenzierung.

Der Projektbereich „Strukturfragen des Hochschul- und Wissenschaftssystems“ setzt hier an, betrachtet die allgemeinen Bedingungen in doppelter Richtung – mit Blick auf die hochschulinternen und mit Blick auf die übergreifenden Gestaltungsmöglichkeiten – und führt beide Perspektiven zusammen.

1 Personelle Nachhaltigkeit

Ein aktuelles Projekt nimmt die Personalstruktur unter die Lupe. Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur untersucht HIS-HE die Maßnahmen, die im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre und des Hochschulpaktes an ausgewählten Universitäten und Fachhochschulen implementiert worden sind. Ziel ist es, insbesondere personalstrukturelle Kriterien für eine nachhaltige Ausgestaltung des erreichten Qualitätsniveaus in der Lehre zu formulieren.

Den gewählten Untersuchungsansatz wird HIS-HE über das aktuelle Vorhaben hinaus weiter verfolgen und auf die Bedingungen und Folgen der Forschungsförderung übertragen. Ausgangspunkt dafür war eine Tagung zur „Gestaltung universitärer Forschungsverbünde und zentren“, die die VolkswagenStiftung im November 2014 zusammen mit dem Netzwerk der Forschungsreferenten und HIS-HE veranstaltet hat. Auch dort hat sich gezeigt, dass es bislang nur wenige

Lösungsansätze für die Paradoxie von temporärer Förderung und nachhaltiger Wirkung gibt.

2 Qualitätsentwicklung im Kontext der Systemakkreditierung

Auch im Kontext der Systemakkreditierung entwickeln die Hochschulen eigene Strukturen, Verfahren und Prozesse, die der Qualitätssicherung und -entwicklung ihrer Studiengänge dienen und die an die Stelle der Programmakkreditierung treten. Bislang liegen keine systematischen Erkenntnisse darüber vor: Wie bewerten die hochschulischen Akteursgruppen die verschiedenen Ansätze? Welche Chancen bieten sie für eine dynamische Qualitätsentwicklung und wie wirken sie sich auf die Studienqualität aus?

Anhand von Dokumentenanalysen und Interviews an systemakkreditierten Hochschulen werden die Merkmale, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Ansätze typologisiert. Ziel ist es, den beteiligten Akteuren – Länder, Hochschulen, Akkreditierungsrat und Akkreditierungsagenturen – wichtige Steuerungsinformationen für die Weiterentwicklung der politischen und organisationalen Rahmenbedingungen der Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre zur Verfügung zu stellen.

Zur Person

Dr. Anton Basic, Anna Sophie Beise und **Dr. Georg Jongmanns** sind als wissenschaftliche Mitarbeiter und Anna Sophie Beise zudem stellv. GB-Leiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement tätig.

E-Mail: basic@his-he.de | beise@his-he.de | jongmanns@his-he.de



Technologische, infrastrukturelle und bauliche Rahmenbedingungen des Hochschul- und Wissenschaftssystems

Für erfolgreiche Forschung und Lehre sind adäquate technologische, infrastrukturelle und bauliche Rahmenbedingungen unverzichtbar. Großgeräte und Labore, Werkstätten und Bibliotheken müssen ebenso mit hoher Verfügbarkeit vorhanden sein wie moderne IT-Lösungen zur Unterstützung von Forschung, Lehre und Verwaltung.

Die Bereitstellung der Infrastruktur findet im Spannungsfeld von Menge/Qualität, Schnelligkeit/Verlässlichkeit sowie Kosten/Wirtschaftlichkeit statt.

Gebäude

Die Gebäude stellen einen wesentlichen Kostenfaktor in den Wissenschaftseinrichtungen dar. Mit deren zunehmender Autonomie und dem gestiegenen Wettbewerb um die besten Köpfe gewinnen die Infrastruktur und die effiziente Bewirtschaftung der Liegenschaften weiter an Bedeutung. Die Einrichtungen müssen Kosten, Qualität und Prozesse, Ressourcen und Strukturen optimieren sowie Steuerungsinstrumente und Kommunikationswege strategisch weiter entwickeln. Strukturen und Aufgabenverteilung zwischen Hochschulen/Forschungseinrichtungen und Land/Bund werden in Frage gestellt.

Im Verhältnis Land – Hochschule bzw. Bund/Länder – Forschungseinrichtung wird derzeit eine Neuverteilung der Verantwortlichkeiten im Liegenschaftsmanagement intensiv diskutiert. Besonders die Hochschulen betonen die erforderliche Flexibilität, eine verbesserte Berücksichtigung der Bewirtschaftung bei der Planung und Ausführung von Baumaßnahmen für eine hohe Nutzungsqualität und geringe Lebenszykluskosten sowie eine Beschleunigung der Baumaßnahmen. Viele Hochschulen fordern daher die Übertragung der Bauherreneigenschaft und eines (frei verfügbaren) Baubudgets auf die Hochschulen.

Bund und Länder hingegen betonen u. a. die durch zahlreiche Baumaßnahmen gewonnene Kompetenz und Erfahrung eines zentralen Baumanagements und die Einhaltung von Landesbaustandards.

Unabhängig davon macht besonders den Hochschulen zunehmend der Sanierungsstau zu schaffen. HIS-HE hat hierzu eine Bilanz für die einzelnen Bundesländer mit nahezu allen Universitäten vorgelegt. Für eine mittelfristige Finanzplanung ist jedoch noch fallweise eine spezifische Prüfung der Daten erforderlich (dies wird zzt. für das Land Hessen vorgenommen).

IT-Unterstützung

Zur Unterstützung der Verwaltungsprozesse wird ein breites Repertoire an IT-Systemen eingesetzt, das zwar laufend anzupassen, jedoch grundsätzlich etabliert ist. In der Forschung ist die IT-Unterstützung z. T. sehr spezifisch, im Grunde aber ebenso etabliert. Zahlreiche neue Entwicklungen greifen in der Lehre unter dem Stichwort „Digitalisierung der Bildung“ wie Online-Self-Assessments zwecks Erhöhung der studentischen Selbstlernkompetenz oder Massive Open Online Courses (MOOCs). Jedoch sind die Rahmenbedingungen der Fähigkeit zur Nutzung digitaler Kommunikationsmedien unterschiedlich. In einer bundesweiten Bestandserhebung erfasst HIS-HE daher die Strategien und Richtlinien der Hochschulen zur Förderung der Digitalkompetenz, stellt diese im Hinblick auf die jeweiligen Zielsetzungen, Handlungsfelder und Zielgruppen dar und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab.



Zur Person

Ralf Tegtmeier leitet den Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur.

E-Mail: tegtmeyer@his-he.de

Nachhaltigkeit im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem

„Aha, heute kriege mer de Dampfmaschin. Also, wat is en Dampfmaschin? Da stelle mehr uns jaaanz dumm ...“ So einfach ist das für Lehrer Bommel in der Verfilmung des Romans „Feuerzangenbowle“ von Heinrich Spoerl. Und was ist Nachhaltigkeit? „Sich-dumm-stellen“ geht nicht.

Zunächst handelt es sich unstrittig um einen Prozess; nicht zu Unrecht geht es im Sprachgebrauch um „nachhaltige Entwicklung“. Und dann? „Eine Vielfalt unterschiedlicher, komplementär gedachter und parallel gültiger Nachhaltigkeitsverständnisse scheint die Flexibilität der Organisationen im Umgang mit Nachhaltigkeit zu erweitern. ... Unterschiedliche Nachhaltigkeitsverständnisse ermöglichen in ihrer Diversität Anschlussfähigkeit an und konsistente Integration in unterschiedliche Organisationskontexte. Gleichzeitig befördern sie Innovation durch permanente Neustrukturierungsprozesse von Nachhaltigkeit im Managementalltag.“*

Bedeutung für die Hochschulen

Das kommt gerade der Organisation Hochschule zu Gute, ist eine Chance. Vielleicht hat auch aus diesem Grund Nachhaltigkeit seinen Stellenwert im Hochschul- und Wissenschaftssystem gefunden. Die spezifischen Motivlagen sind sicher vielfältig, wobei allerdings viele Akteure der Argumentation folgen: Hochschulen haben besondere Verantwortung gegenüber unserer Gesellschaft.

Dabei ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich. Forschung, Lehre und Betrieb erschließen sich das Thema innerhalb ihrer eigenen Logik und diskutieren die Potentiale und Notwendigkeiten sehr anspruchsvoll in ihren gut organisierten Communitys. Und es existieren Foren und Akteure, die die Synergien aufdecken wollen. Besonders erfolgreich sind – vor dem Hintergrund der oben genannten Aspekte – diejenigen Hochschulen, wo Wissenschaft und Verwaltung in Kooperation eine nachhaltige Entwicklung einschlagen: Innovative Fachkompetenz und solide Verstetigung ergänzen sich!

Die Themen Klimaschutz und Energieeffizienz sind zentrale Aspekte von nachhaltiger Entwicklung und werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln und an verschiedenen

Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit Unterstützung von HIS-HE bearbeitet.

- Mit der Veranstaltungsreihe Forum Nachhaltigkeit nimmt die HIS-HE die betrieblichen Abläufe an Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen im Umgang mit Nachhaltigkeit in den Fokus.
- Die HIS-HE hat hessische Hochschulen im Zusammenhang mit Beratungsvorhaben zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement bei der Erstellung innovativer Berichte unterstützt.
- Die HIS-HE hat die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) maßgeblich bei der Entwicklung und Etablierung eines Umweltmanagementsystems unterstützt; die KU Eichstätt hatte als erste bayerische Universität das sogenannte EMAS-Zertifikat erhalten.

Perspektiven

Auch die Politik reagiert: Die Niedersächsische Landesregierung hat sich in ihrem Koalitionsvertrag darauf verständigt, Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre als Leitidee zukünftiger Hochschulentwicklung zu verankern. Die hessische Landesregierung hat im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie das Thema bereits 2011 in den Zielvereinbarungen mit den zwölf staatlichen Hochschulen verankert. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat im Oktober 2014 in Berlin eine Bilanz speziell für den Bereich Hochschulen gezogen und Perspektiven ausgelotet. Aktuell fokussiert die Diskussion auf hochschulspezifische Nachhaltigkeitsindikatoren und eine Strukturierung für die Berichterstattung. Immer mehr Hochschulen dokumentieren zudem ihre Aktivitäten in öffentlichkeitswirksamen Nachhaltigkeitsberichten. Diese Hochschulen haben den Mehrwert für ihre Organisation entdeckt. Bei so viel Kompetenz und Innovation macht „sich-dumm-stellen“ auch keinen Sinn.

* Quelle: Lars Stein: Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit: Wie Unternehmen ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten. S. 294 f. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2010

Zur Person

Joachim Müller ist stellv. Geschäftsbereichsleiter der Hochschulinfrastruktur. **Ralf-Dieter Person** ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur tätig.

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



Hochschul- und Wissenschaftssteuerung

12

Der Projektbereich Hochschul- und Wissenschaftssteuerung sieht es als seine Aufgabe an, die lösungs- bzw. zweckorientierten Beratungsaktivitäten des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung synergetisch zu verbinden und sowohl die im Verhältnis Staat-Hochschulen auftretenden Fragen der Makrosteuerung als auch die im Rahmen der Umsetzung in den Hochschulen notwendige Mikrosteuerung im Blick zu behalten. Hierfür werden nicht nur die vorhandenen Kompetenzen genutzt, sondern sollen – ausgehend von den Themenfeldern Hochschulfinanzierung, Qualitätssicherung und Studierendenmanagement – schrittweise weitere Bereiche in den Blick genommen werden.

Hochschulsteuerung mittels der Analyse von Jahresabschlüssen

Im Kontext der Thematik Hochschulfinanzierung arbeitet HIS-HE seit Längerem an der Frage, wie die mit Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens verfügbaren Instrumente der externen Rechnungslegung (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) produktiv eingesetzt werden können. In enger Zusammenarbeit mit dem Kanzlerarbeitskreis „Hochschulfinanzierung“ sowie einer Gruppe interessierter Hochschulen ist HIS-HE im Rahmen des Projekts „Hochschulsteuerung mittels der Analyse von Jahresabschlüssen: Möglichkeiten und Grenzen“ bestrebt zu klären, wie Bilanz und Ergebnisrechnung im Detail gestaltet und erläutert sein müssten, um mit überschaubarem Aufwand für die Hochschulen einen möglichst hohen Ertrag an steuerungsrelevanten Informationen zu generieren. Die Vertreter der am Projekt beteiligten Hochschulen haben sich diesbezüglich gerade auch angesichts möglicher Fehlinterpretationen zur Aufgabe gemacht, Gestaltungsspielräume auszuloten und ggf. auch Korrekturbedarf zu spezifizieren, um die Kosten-Nutzen-Relation im Rechnungswesen zu optimieren und die Möglichkeit von Fehlinterpretationen im Gegenzug zu minimieren.

Personalbedarf in Prüfungsverwaltungen

Die Prüfungsverwaltungen in Hochschulen haben im Kontext der Bachelor-Master-Studiengänge für die Qualitätssicherung an Gewicht gewonnen. Die Verlagerung von Zuständigkeiten und damit auch Verantwortung in der Verwaltung der Lehramtsstudiengänge von den Ländern auf die Hochschulen hat aktuell zu organisatorischen Herausforderungen geführt. Auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter(innen) in der Prüfungsverwaltung sind durch eine zunehmende Zahl Berufsqualifizierter und ausländischer Studierender sowie durch die beobachtete grundlegende Neuorganisation der Prozesse gestiegen. HIS-HE sieht sich aufgefordert, auf Basis vielfältiger Projekte in diesem Feld und seiner Mitarbeit im bundesweit agierenden Arbeitskreis Prüfungsverwaltung, über eine online-Befragung die derzeitige quantitative und qualitative Ausstattung in der Prüfungsverwaltung in den Hochschulen zu ermitteln und hinsichtlich ihrer Sachadäquatheit vergleichend zu beurteilen. Damit wird dem Wunsch nach einer Verbesserung der Datengrundlage Rechnung getragen, die den Hochschulen dann eine adäquate Selbsteinschätzung ihrer bisher eingesetzten und zukünftig notwendigen Ressourcen erlaubt.

Zur Person

Dr. Harald Gilch leitet den Geschäftsbereich Hochschulmanagement. **Dr. Leonore Schulze-Meeßen** und **PD Dr. Joachim Söder-Mahlmann** sind als wissenschaftliche Mitarbeiter im Hochschulmanagement tätig.

E-Mail: gilch@his-he.de |
schulze-meessen@his-he.de |
soeder@his-he.de



Bauliche Hochschulentwicklung

Fläche bildet neben Personal und Finanzmitteln eine entscheidende strategische Ressource der Hochschulen. Die bedarfsgerechte Ausstattung der Hochschuleinrichtungen mit Flächen und Räumen ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Forschung und Lehre. Mit zunehmender Hochschulautonomie gewinnt die effiziente Bewirtschaftung der Gebäude, Flächen und Liegenschaften durch die Hochschulen an Bedeutung. Bau und Instandhaltung der Hochschulgebäude stellen einen wesentlichen Kostenfaktor im Hochschulwesen dar. Eine Optimierung der Unterbringung wird zum wichtigen Bestandteil des Hochschulmanagements. Der Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung unterstützt Hochschulen und Ministerien bei der Erstellung Baulicher Entwicklungskonzepte für Universitäten und Fachhochschulen.

Schwerpunkte und Aufgaben

Die gemeinsam mit den Hochschulen durchgeführten Projekte verfolgen das grundlegende Ziel, die Leitlinien für die mittel- bis langfristige bauliche Entwicklung einer Hochschule in Form eines „Masterplans“ zu formulieren. Mit Hilfe von Flächenbedarfsermittlungen und Flächenbilanzierungen werden Aussagen zur zukünftigen Flächenversorgung und Unterbringung der Hochschuleinrichtungen sowie daraus resultierende bauliche Maßnahmen abgeleitet.

Im Mittelpunkt des Dienstleistungsangebots steht in der Regel die Ermittlung des Flächenbedarfs von Hochschuleinrichtungen (fachliche und zentrale Einrichtungen) sowie die Ableitung von Konsequenzen für die Unterbringung der einzelnen Einrichtungen: Wie lässt sich die Unterbringung optimieren? Können Gebäude und Flächen abgegeben werden? Besteht Bedarf an Neubauten? Welche Kosten sind mit den empfohlenen Maßnahmen verbunden?

Im Rahmen einer Baulichen Entwicklungsplanung können – je nach Auftragsumfang bzw. Schwerpunktsetzung durch die Auftraggeber – folgende Module bearbeitet werden:

- Flächenbestandsanalyse
- Flächenbedarfsermittlung
- Flächenbilanzierung
- Nutzungskonzept, Belegungsplanung
- Raumprogramm
- Kostenermittlung
- Ersteinrichtungskosten
- Auslastungsuntersuchung
- Lehrraumkonzept
- Flächenmanagement
- Medizin und Zahnmedizin
- Bibliotheksplanung

Methoden und Ergebnisse

HIS-HE erstellt Gutachten zur Baulichen Hochschulentwicklung sowohl für komplette Hochschulen und ihre Standorte und Einrichtungen als auch für ausgewählte Teilbereiche. Hierfür steht je nach Umfang ein breites Spektrum an Planungsinstrumenten für eine Bedarfsplanung in unterschiedlichen Differenzierungsstufen zur Verfügung. Die Ergebnisse werden den Auftraggebern sowohl in Berichtsform als auch in digitaler Form zur Verfügung gestellt.



Hochschulmanagement

14

Der Geschäftsbereich Hochschulmanagement befasst sich mit Fragen der Hochschulsteuerung und Hochschulorganisation und unterstützt Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Ministerien mit Beratungsleistungen, Grundlagenarbeit sowie durch Wissens- und Methodentransfer bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Hochschul- und Wissenschaftssystem. Dabei greift der Geschäftsbereich auf umfassende Fach- und Methodenexpertise und mehr als zehnjährige Erfahrungen aus über 200 Projekten zurück.

Leistungsspektrum und Themenfelder

Das Angebot des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement ist in drei Themenfeldern gebündelt:

Hochschulstrategie und Hochschul-governance

Veränderte hochschulpolitische Steuerungsmechanismen stellen erhöhte Anforderungen an die strategische Steuerung. Der Geschäftsbereich bietet Unterstützung und Beratung bei der Entwicklung strategischer Ziele und Handlungsoptionen, der Profilbildung sowie der Konzeption und Implementierung von Steuerungsinstrumenten und systemen. Einen weiteren Beratungsschwerpunkt bildet die Begleitung von Kooperations- und Fusionsvorhaben auf Hochschul- und Landesebene.

Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre ist zu einer zentralen Herausforderung für Hochschulen geworden. Der Geschäftsbereich unterstützt die Hochschulen durch Beratung bei der Implementierung von Maßnahmen und Systemen der Qualitätsentwicklung auf Hochschul-, Fachbereichs- und Studiengangsebene, aber auch bei der Realisierung und Evaluation von Projekten beispielsweise des Qualitätspakts Lehre und der Qualitätsoffensive Lehrerbildung. Darüber hinaus berät der Geschäftsbereich Hochschulen und Länder bei der Konzeption und Umsetzung von Modellen der Digitalisierung von Studium und Lehre.

Optimierung der zentralen und dezentralen Hochschulverwaltung

Um in zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten eine hohe Serviceorientierung zu erreichen, sind funktionsfähige Strukturen und gleichermaßen effiziente und effektive Prozesse notwendig. Der Geschäftsbereich berät bei der Analyse von Organisations- und Aufgabenstrukturen, führt Prozessanalysen und Prozessdesigns zur Optimierung der Aufgabenwahrnehmung durch und unterstützt bei der Neustrukturierung der Aufgabenverteilung innerhalb als auch zwischen zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten. Organisationsberatung und Change-Management im Rahmen von IT-Einführungsprojekten stellen einen weiteren Beratungsschwerpunkt in diesem Arbeitsfeld dar.

Übergreifend führt der Geschäftsbereich Benchmarking-Verfahren durch, um die Qualitäts- und Organisationsentwicklung zu unterstützen und einen systematischen Vergleich über Organisationen hinweg zu ermöglichen.

Die vom Geschäftsbereich angebotenen Veranstaltungen dienen dem Wissenstransfer und bieten den Hochschulen sowie den Ländern die Möglichkeit, sich über aktuelle Themen und Fragestellungen zu informieren, Impulse für fachliche und methodische Weiterentwicklungen zu erhalten, Erfahrungen auszutauschen und sich untereinander zu vernetzen. Durch die Aufbereitung von Ergebnissen in Form von Publikationen leistet der Geschäftsbereich einen Beitrag zur Verbreitung neuester Erkenntnisse im Bereich des Hochschulmanagements.



Hochschulinfrastruktur

Bis zu 30 Prozent ihres Gesamtetats verwenden Hochschulen und Forschungseinrichtungen für ihre gebäudebezogene Infrastruktur. Facility Management ist damit der bedeutendste Supportbereich. Es stellt für Forschung und Lehre die notwendige Infrastruktur von Laboren über Hörsäle bis zu Bibliotheken zur Verfügung.

35 Jahre Erfahrung im Facility Management von Hochschulen

Der Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur berät Hochschulen und Forschungseinrichtungen seit über 30 Jahren in allen Belangen des Liegenschafts- und Gebäudemanagements: Vom Planen und Bauen über das technische, infrastrukturelle und kaufmännische Gebäudemanagement, Flächenmanagement, Lebenszykluskosten bis zu Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeitsstrategien.

Zurückgegriffen wird dabei auf Erfahrungen aus zahlreichen Vor-Ort-Beratungen in über 100 Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in Kombination mit spezifischen Grundlagenuntersuchungen und Forschungsprojekten. Unterstützend wirkt zudem die Mitgliedschaft in einschlägigen Arbeitskreisen und Verbänden (GEFMA, AMEV - Arbeitskreis Maschinen und Elektrotechnik staatlicher und kommunaler Verwaltungen, ATA - Arbeitsgemeinschaft der Technischen Abteilungen an wissenschaftlichen Hochschulen, VDSI AK Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen u.v.a.).

Ziel des Geschäftsbereiches ist es, umsetzbare Handlungsempfehlungen zu geben, diese bei der praktischen Einführung zu begleiten und die Einrichtungen in ihrer Selbstorganisation zu stärken.

Schwerpunkte und Aufgabe

Die inhaltlichen Schwerpunkte sind auf die aktuellen Anforderungen und Bedürfnisse der Hochschulen und Forschungseinrichtungen ausgerichtet, u.a.:

- Durchführung von Evaluationen und Organisationsentwicklungsprojekten
- Struktur-, Ressourcen- und Prozessanalysen
- Entwicklung und Einführung von Steuerungsverfahren
- Ermittlung der Lebenszykluskosten von Liegenschaften sowie Gebäudewertermittlung

- Untersuchungen zentraler oder dezentraler Dienstleistungen wie Druckereien, Wissenschaftliche Werkstätten
- Personalbedarfsanalysen und Kostenbeurteilungen
- Untersuchungen zum IT-Einsatz im Gebäudemanagement und Begleitung von Systemeinführungsprozessen, z. B. Computer Aided Facility Management (CAFM)
- Betreuung von Benchmarking-Projekten in unterschiedlichen Qualitätszirkeln
- Implementierung von Managementsystemen, z. B. Eco-Management Audit Scheme (EMAS)
- Erstellung von Entsorgungskonzepten
- Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
- Umsetzung der DGUV-Vorschrift 2
- Weiterentwicklung der Gesundheitsförderung

Methoden und Ergebnisse

In Abhängigkeit von Art und Zielsetzung der Aufgabe werden unterschiedliche Arbeitsweisen eingesetzt, u. a. Fachexpertisen, Evaluations-, Organisationsentwicklungs- und Change Management-Methoden, Moderationsverfahren, Projektmanagement, Geschäftsprozessanalysen, SWOT-Analysen und TOWS-Strategien, Balanced Scorecard, Kundenbefragungen. Als Informationsquellen runden Newsletter, Internet-Portale („Forum Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen“, „Energie, „Forum Arbeits- und Umweltschutz“) sowie Seminarreihen das Methodenspektrum ab.



Rückblick Publikationen und Veranstaltungen in 2015

16

Reihe Forum Hochschule

1|2015 Ketelhön, U., & Holzkamm, I. (2015). Aufnahme und Darstellung der Aufgaben von Fachkräften für Arbeitssicherheit an Hochschulen unter Berücksichtigung der DGUV Vorschrift 2. Eine Praxishilfe.

2|2015 Witkowski, C., & Wertz, I. (2015). Ersteinrichtungskosten von Hochschul- und Forschungsgebäuden. Teil 2. Institutsgebäude für Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Musik, Sport-, Geo- und Erziehungswissenschaften, Gestaltung, Elektrotechnik, Bauwesen, Medizin, Hochinstallierte Forschung, Theoretische Lehrflächen und Bibliotheken, Mensen

Weitere HIS-HE-Publikationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.his-he.de/publikation.

Sonstige Publikationen

Dipl.-Ing., Dipl.-Wi.-Ing. (FH) Anke Schwanck, Dipl.-Ing. Marcelo Ruiz. Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen, erschienen in der Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen der Bauhaus-Universität Weimar (22).

Jungermann, I., & Wannemacher, K. (2015). **Innovationen in der Hochschulbildung.** Massive Open Online Courses an den deutschen Hochschulen. Berlin: EFI (Studien zum deutschen Innovationssystem, Studie 15-2015).

HIS-HE-Veranstaltungen

27./28. Januar 2015 in Hannover: HIS-HE-Forum Qualitätsmanagement 2015

5./6. März 2015 in Hannover: HIS-HE-Forum Prüfungsverwaltung 2015

10./11. März 2015 in Hannover: HIS-HE-Forum Gebäudemanagement 2015

28./29. April 2015 in Darmstadt: HIS-HE-Forum Bedrohungsmanagement 2015

Unsere Veranstaltungsdokumentationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation

Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen in 2/2015

22./24.06.2015 in Clausthal-Zellerfeld: HIS-HE-Forum Abfallentsorgung 2015
www.his-he.de/veranstaltung

