

„Change Management“ - Veränderung und Mitsprache an Hochschulen - Musterstellung und Studie zu Lern- und Arbeitswelten

Christine Kohlert

rheform - WorkplaceInnovation GmbH, München, Deutschland

Kurzfassung

Change Management, also Begleitung von Veränderungsprozessen, sind mittlerweile auch ein wichtiges Thema an Hochschulen. Dabei ist dies ebenso wie in Unternehmen keine Momentaufnahme sondern ein kontinuierlicher Prozess. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die Transparenz der Prozesse und der unterschiedlichen Aktivitäten. Dabei ist es wichtig Mitarbeiter und Studierende nicht nur zu informieren, sondern aktiv einzubinden und ihnen auch gewisse Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Ausgestaltung zu geben. Im Rahmen der Neuplanung von vier Hochschulen in Nordrheinwestfalen war es von Anfang an erwünscht lebendige Hochschulen zu kreieren. Unterschiedliche Aktivitäten fanden statt, um es einerseits den neuen Professoren und Mitarbeitern und andererseits auch den Studierenden zu ermöglichen sich einzubringen und zu engagieren und dabei ihre eigenen Erwartungen, Wünsche und Bedenken zu äußern. Neben verschiedenen Exkursionen fanden in diesem Rahmen auch Musterstellungen und Studien statt. Die Musterstellung wird im Folgenden vorgestellt sowie die wichtigsten Ergebnisse der ersten Studie, d.h. welche unterschiedlichen Lernwelten von Studierenden gewünscht und aus welchen Gründen diese bevorzugt werden.

Keywords: Studentische Arbeitsplätze, Musterstellung, Vorgehensweise und Studie, Nutzungsvielfalt

1. Ziel der Vorgehensweise und Vorgeschichte

Im Fokus der Neuplanung der Hochschulen stand bei allen der integrative Ansatz einer ganzheitlichen und ökonomischen Planung, ohne die Leitidee - einer interdisziplinären, kommunikativen und lebendigen Hochschule - aus den Augen zu verlieren. Dieses Ziel, eine lebendige Hochschule zu schaffen und damit auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein war eines der Grundziele für die Gestaltung. Hochschulen in den USA oder auch in den europäischen Nachbarländern schaffen seit langem Hochschuleinrichtungen, die Studierenden die Möglichkeit bieten sich in unterschiedlichen Lernwelten aufzuhalten. So können sie ihre Studienzeit noch wesentlich effizienter und effektiver nutzen und dabei während des

Studiums mit Kollegen, aber auch dem Lehrpersonal, in Austausch treten. Solche Flächen bieten die Möglichkeit zum Selbststudium, zur Erholung, aber auch für das Arbeiten in ganz unterschiedlichen Gruppengrößen, etwas das in der heutigen Zeit für das spätere Berufsleben unabdingbar ist. Deutschsprachige Hochschulen bieten dafür generell oft viel zu wenig räumliche Optionen und fördern eher ein Einzelkämpferdasein. Man hört seine Vorlesung, geht in die Seminare und verlässt die Hochschule, um alleine zuhause zu lernen. In internationalen Elitehochschulen dagegen verbringen Studierende ihre Studienzeit an ihrer Hochschule kommunikativ mit anderen, lernen durch sie und arbeiten an gemeinsamen Lösungen. Durch neue und ganz unterschiedliche Lernwelten mit vielfältigen Wahlmöglichkeiten soll etwas von dieser Atmosphäre in die neuen Hochschulen einfließen.

Seitens der Hochschulen gab es zum Planungszeitpunkt noch kein Fachpersonal im Bereich Bau und Betrieb, so dass alle Planungsprozesse von externen Planern begleitet werden mussten. In der Aufbauphase galt es ebenso Inhalte, Strukturen und Organisationsformen zu entwickeln, wie auch Schritt für Schritt das passende Personal, die späteren Nutzer, Professoren wie Verwaltungspersonal sowie Studierende zu rekrutieren. So mussten viele Nutzungen und bauliche Anforderungen erahnt und hinsichtlich flexibler Ausgestaltung für spätere Entwicklungen vorgedacht werden (Sandknop, 2011).

Dabei diene eine PPD (ProjektProfilDefinition) der Fixierung der baulichen und betrieblichen Anforderungen an die Bauaufgabe, ein NQM (NutzerQualitätsManagement) während der Planungs- und Bauphase zur Fortschreibung und Detaillierung der Anforderungen sowie zur Qualitätssicherung und Optimierung der Planung, das WBM (WettbewerbsManagement) der Auswahl des den Anforderungen, einschließlich der Kostenziele, am besten gerecht werdenden Architekturkonzepts, ein FMQ (FM-Qualitätssicherung) zum einen dem Aufbau der hochschulseitigen Betriebsorganisation, zum anderen der vollständigen inhaltlichen Definition der Betriebsabläufe sowie die AMPL der Begleitung und Umsetzung der Ausstattungs- und Möblierungsplanung, einschließlich der damit im Zusammenhang stehenden Dienstleistungskonzepte (Heintze, 2007).

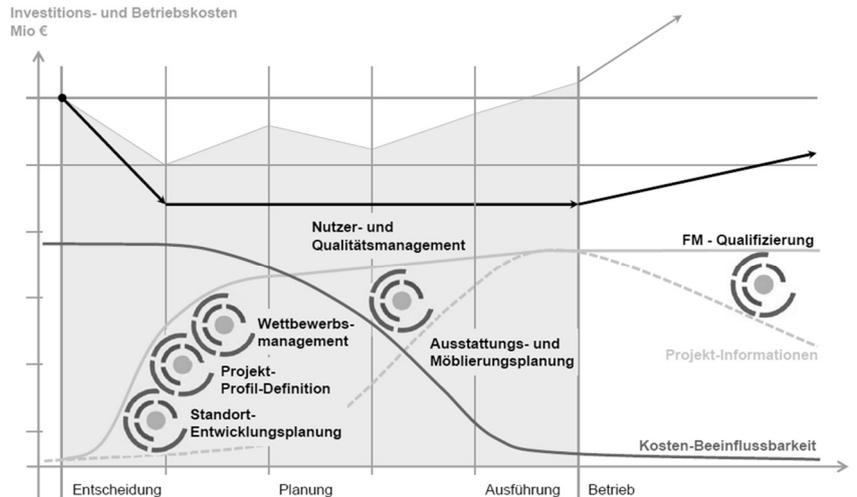


Abb. 1: Ablaufplanung

2. Entwicklung des Raumprogramms für die Hochschule Hamm-Lippstadt

Im Hinblick auf innovative Studiengänge, Bedarfe der Wirtschaft und letztlich auch als Ausfluss des Bologna-Prozesses setzten Hochschulleitung und Planer auf ein innovatives Konzept für die Neubauten der Hochschule Hamm-Lippstadt. Es wurde insbesondere Wert gelegt auf hochwertige und auch für Forschungszwecke geeignete Raumqualitäten und die technische Gebäudeausrüstung. Das Kostenbudget wurde vom MIWF aus dem ermittelten Flächenbedarf und einem vorgegebenen Kostenrichtwert je m² HNF definiert. Von diesem Budget ausgehend wurden potentielle Mehrkosten durch Reduzierung von Raumprogrammflächen ausgeglichen. Zudem finanziert die Hochschule Hamm-Lippstadt pro Standort über 500 m² für studentische Arbeitsplätze aus Studienbeiträgen bzw. der nun aktuellen Ersatzfinanzierung. Bedauerlicherweise konnte die Hochschulleitung das Raumprogramm „Qualität statt Quantität“ im Land nicht durchsetzen und zog es deshalb im November 2009 zurück.

Trotz großen Zeitdrucks entwickelten Hochschule und Planer ein neues Raumprogramm unter Verzicht auf Qualitätsanforderungen bei Zuwachs an Fläche bis auf das Flächenbudget der standardisierten Bedarfsermittlung. Dieses wurde im Januar 2010 vom MIWF genehmigt. In laufenden Workshops entwickelten Hochschule und Planer, teilweise unter Teilnahme des Bau- und Liegenschaftsbetriebes NRW das Raumprogramm weiter zur finalen PPD (Sandknop, 2011).

3. Ideensammlung für neue Lern- und Arbeitswelten

Von Anfang an wurde sehr viel Wert auf gute und ausreichende studentische Arbeitsbereiche gelegt sowie auf die Möglichkeit, Flächen für interdisziplinären Austausch und Zusammenarbeit zu schaffen. Um alle Potentiale frühzeitig zu erkennen, unternahmen die Planer zusammen mit den Gründungspräsidenten und einigen der bereits vorhandenen Professoren eine Exkursion zu verschiedenen Hochschulen in den Niederlanden. In den anschließenden Diskussionen vor Ort erkannte man schnell die Wichtigkeit einer Planung, die differenzierte Flächen- und Raumkonzepte für eine kommunikative Hochschule anbietet, die einerseits Studierende an den Ort bindet und andererseits garantiert, dass Interdisziplinarität unter Lehrenden und Lernenden auch im Miteinander aktiv gefördert werden (Sandknop, 2011).

In den Niederlanden arbeiten die Professoren eng zusammen und teilen sich gemeinsame Arbeitsplatzbereiche, teilweise sogar den Schreibtisch. Dieses Konzept wurde in Form von unterschiedlich strukturierten und ausgestalteten Einzel- und Gruppenarbeitsplätzen auf die Anforderungen des eigenen Hochschulprofils in die PPD übertragen.

Gleiches galt für die studentischen Arbeitsbereiche, für die entsprechende Flächen zwischen den Instituts- und Laborbereichen sowie in der Nähe von Seminar- und Hörsaalbereichen baulich zu gestalten waren. Die Studierenden sollen jederzeit die Möglichkeit haben, einzeln, am Rechner oder analog, und ebenso in Gruppen sowohl in ruhiger als auch die Diskussion untereinander fördernder Atmosphäre arbeiten zu können (Sandknop, 2011; Kohlert, 2010).



Abb. 2: Studentische Arbeitsplätze in den Niederlanden, Beispiele

4. Ausstattungs- und Möblierungsplanung

Arbeitsplatzkonzepte haben sich in den letzten Jahren stark verändert, auch getrieben durch die Forderung nach Kosteneinsparung und Flächeneffizienz, gepaart mit dem Wunsch nach mehr Freiheit für das wie, wann und wo des Arbeitens. Gleiches gilt auch für den Bildungsbereich. Hier führen neue Konzepte von Lehren und Lernen zu einem Innovationsschub durch eine harmonische Verflechtung und einen spielerischen Übergang von Lernen und Arbeiten (Kohlert, 2010).

Gemeinsam wurde überlegt einige dieser Ideen auch in die neuen Hochschulen zu integrieren. Dabei wurde sehr viel Wert darauf gelegt bei den studentischen Arbeitsbereichen unterschiedliche Zonen zu erzeugen. Einerseits sollten die Flächen die Möglichkeit bieten sich hochkonzentriert zum Lernen zurückzuziehen, aber auch andererseits zu Kommunikation und Austausch untereinander oder mit dem Lehrpersonal einzuladen.



Abb. 3: Konzepte für neue Lernwelten

In diesem Zuge wurde auch überlegt komplett neue Möbel für die unterschiedlichen Hochschulen zu entwickeln, die ganz speziell auf die unterschiedlichen Bereiche und Bedarfe zugeschnitten sein sollten. Besonderer Wert wurde hier vor allem auf Vielfachnutzungen gelegt, um beispielsweise in Seminarräumen immer wieder unterschiedliche Situationen schaffen zu können.

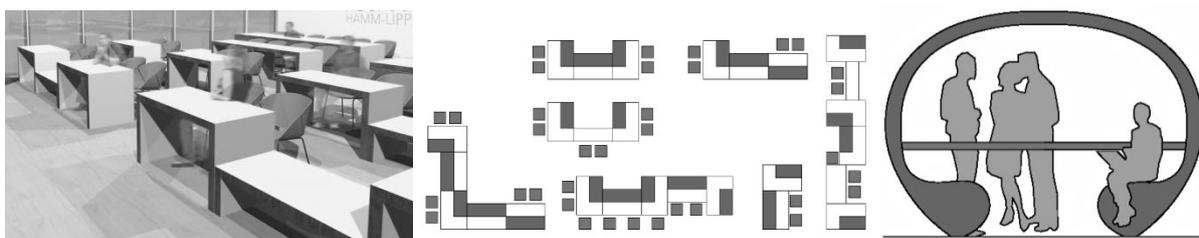


Abb. 4: Möbelentwürfe (Beispiele)

In der Ausstattungs- und Möblierungsplanung wurden gemeinsam mit den Hochschulen Konzepte für die Ersteinrichtung und Möblierung entwickelt, sowie die Planung, Umsetzung und Inbetriebnahme der beiden Standorte vorbereitet. Dabei stehen sowohl für die Arbeitswelten als auch für die Lernwelten die individuellen Tätigkeits- und Kommunikationsprofile sowie hohe Raum- und Designqualität, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit als zentrale Aspekte im Vordergrund.

In Workshops und Nutzerabstimmungen wurden die Möblierungskonzepte sowie die Funktions- und Designkriterien der entsprechenden Produkte entwickelt und ausgearbeitet und die entsprechenden Mengengerüste dafür ermittelt. Bereits in einer sehr frühen Phase wird damit eine Grundlage für eine bedarfsgerechte und effiziente Vergabe geschaffen, die den Hochschulen eine langfristige Planungssicherheit und ein effektives Inventarisierungssystem gewährleistet.

5. Musterstellung

Wichtig ist es, bereits in jeder Planungsphase vorzudenken, wie die Räume später genutzt werden und welcher Art die Ausstattung sein muss, um die in der PPD formulierten Ziele für die Hochschule exakt erfüllen zu können.

Um für die spätere Hochschule wirklich die Räume zu generieren, die in der PPD geplant waren und auch das entsprechende Mobiliar auszuwählen, wurde beschlossen verschiedene Musterräume einzurichten und diese sowohl durch die Studierenden, als auch durch alle Hochschulmitarbeiter über einen Zeitraum von 3 Monaten testen und bewerten zu lassen. Es wurden verschiedene Hersteller angefragt, ob sie sich an diesem Experiment beteiligen und die entsprechenden Möbel für diesen Zeitraum zur Verfügung stellen würden. Gleichzeitig wurde in den jeweiligen Provisorien nach möglichen Räumen für die Musterstellung gesucht und schließlich ein Raum in Hamm und zwei Räume in Lippstadt gefunden.

Für diese Testphase wurden jeweils 4 unterschiedliche Kategorien ausgewählt: Einzelarbeitsplätze für konzentrierte Arbeit einzeln oder in der Gruppe, Stehtische, Raum in Raum Möbel mit akustischer Abschirmung für konzentrierte Gruppenarbeit und Lounge-Bereiche als Grundmodul für Sitzlandschaften für informelle Treffen.

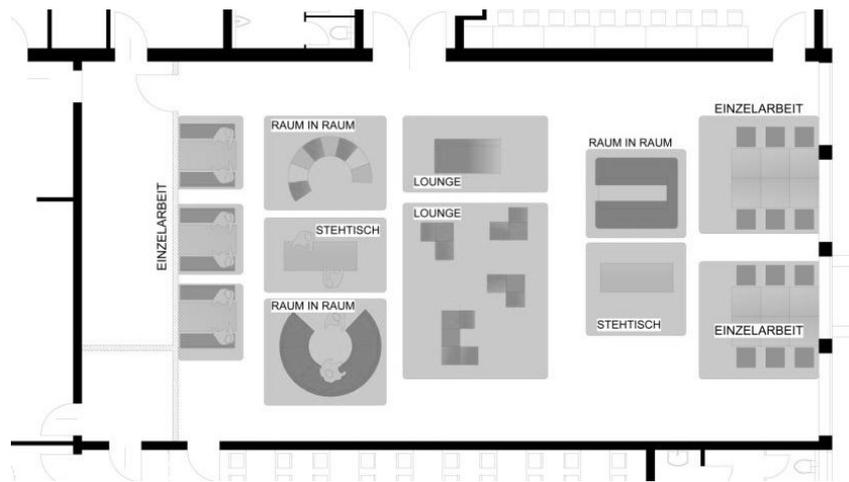


Abb. 5: Musterraum in Hamm

Diese Musterstellung wurde an beiden Standorten im Beisein der Presse eröffnet und den Studierenden die unterschiedlichen Kategorien erläutert sowie um ihre aktive Mithilfe in der Testphase gebeten. (WA Nachrichten 2012). Allen war natürlich durchaus bewusst, dass die Studierenden, die jetzt testen, nicht mehr die sein werden, die die Räume später wirklich mit Leben erfüllen, aber Ziel war es ein studentisches Meinungsbild einzuholen, um eine lebendige und auch in Zukunft wettbewerbsfähige Hochschule zu gestalten.



Abb. 6: Bilder Bemusterung

5. Studie

Gleichzeitig mit der Musterstellung wurde die Online Studie über eine Laufzeit von drei Monaten gestartet. Begleitend wurden dazu Interviews sowohl mit den Studierenden, als auch mit den Professoren, Mitarbeitern und dem Reinigungspersonal geführt. Mit 281 Studierenden, neben 34 Mitarbeitern und 20 Professoren war die Beteiligung bei den derzeit ca. 1100 eingeschriebenen Studierenden mit 26 % hoch. Laut Studie verbringen Studierende 1 bis 3 Stunden täglich an der Hochschule um zu lernen oder sich mit anderen auszutauschen.

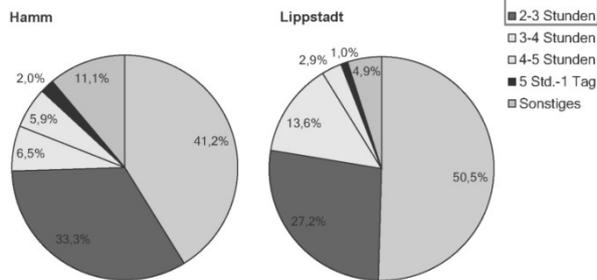


Abb. 7: Tägliche Studienzzeit an der Hochschule

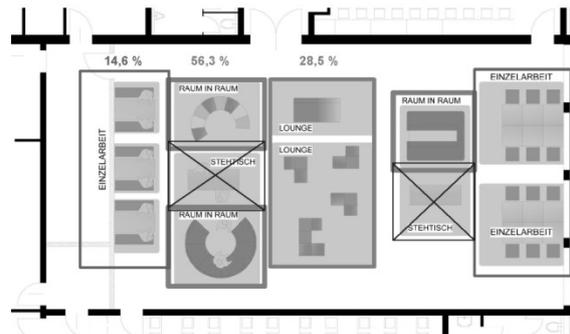


Abb. 8: Bevorzugte Kategorien für Studierende

Besonders bevorzugt wurden die Raum in Raum Lösungen zum Lernen oder für gemeinsame Diskussionen sowie die Lounge Bereiche, die vor allem vor Hörsälen in lauterer Bereichen angeordnet werden sollen. Ganz wichtig waren auch die Tischarbeitsplätze um an der Hochschule gut arbeiten zu können. Steharbeitsplätze allerdings waren bei den Studierenden weniger gefragt, diese können sich allerdings die Mitarbeiter sehr gut in ihren Gemeinschaftszonen vorstellen.

Studierende schätzen es ganz besonders wenn die Möblierung eine gewisse Mobilität zulässt. Eine sehr gute Lösung fanden sie in diesem Zusammenhang den „Node“ Chair, der sich gut für Seminarräume eignet, um diese immer wieder schnell neuen Situationen anpassen zu können. Bequemlichkeit stand ebenfalls hoch im Kurs sowie Stühle, die eine gesunde Haltung fördern. Schreivarbeitsplätze sollten auch jederzeit praktisch und unkompliziert in Gruppenarbeitsplätze umgewandelt werden können und dabei noch ausreichend Platz für Laptop, Bücher und Schreibutensilien bieten. Absolute Grundvoraussetzung ist natürlich immer ausreichend Steckdosen und ein gut funktionierendes W-LAN.

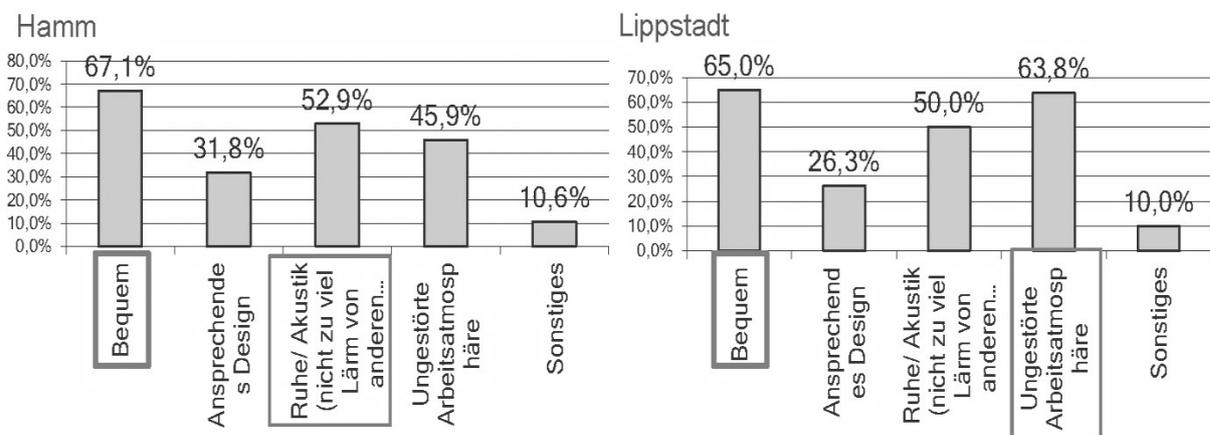


Abb. 9: Gründe für die Auswahl bestimmter Möbel

6. Erkenntnisse und „lessons learned“

Im Bereich der Büroflächen wurden basierend auf den spezifischen Arbeitsweisen in der Verwaltung und in den Instituten bedarfsgerechte und flächeneffiziente Bürokonzepte entwickelt, die die große Bandbreite der zukunftsweisenden Wissensarbeit vom individuellen Arbeiten bis zur gemeinsamen Teamarbeit berücksichtigen. Die flexible Nutzung der Flächen schafft Potential für Synergien und Wachstum, die den Hochschulen nicht nur räumliche sondern auch strukturelle Freiheiten und damit auch Wettbewerbsvorteile in der Hochschullandschaft generieren.

Bei den Lernwelten stellen die Bibliotheksflächen, die mit den Medienpools vernetzt werden, einen zentralen Schwerpunkt der neuen Hochschulen dar. Hier setzt allgemein eine neue Denkweise ein, die sich verlagert von einheitlichen Leseplätzen in komplett abgeschirmten Bibliotheksbereichen zu offenen studentischen Arbeitsplätzen für vielfältige Lernweisen.

Analog zu den Arbeitswelten umfasst das Raumangebot der Lernwelten allgemein verschiedene Möglichkeiten für Einzelarbeit, Gruppenarbeit und informellen Austausch und ist entsprechend flexibel technologisch für mobiles Lernen, Arbeiten und Kommunizieren ausgestattet. Diese neuen Lernwelten können zu verschiedenen Tages- und Nachtzeiten von den Studierenden genutzt werden und adressieren entsprechend auch neue Aspekte von Zugänglichkeit, Transparenz und Sicherheit. Damit bieten die neuen Hochschulen zukunftsweisende und attraktive Lernwelten für Studierende.

Die an der Hochschule Hamm-Lippstadt durchgeführte Studie war ein sehr großer Erfolg und wurde von allen Beteiligten sehr begrüßt. Die Hochschule Ruhr-West, die zeitlich etwas versetzt begonnen wurde hat sich nun ebenfalls entschlossen eine solche Musterstellung und Studie durchzuführen. Aufbauend auf den Ergebnissen aus Hamm-Lippstadt hat man sich hier entschlossen die Musterstellung so realistisch wie möglich zu gestalten und gegebenenfalls hier auch bereits das architektonische Konzept so weit als möglich mit einzubeziehen. Also beispielsweise auch Wände und Böden so gut es geht in die Gestaltung der Musterflächen mit einzubeziehen.

Die Möbel wurden gezielt ausgewählt sowohl in Farbe als auch in Material und der Musterraum ganz klar in zwei Bereiche gegliedert – einen ruhigen Lernbereich für Einzel- und Gruppenarbeit und eine Kommunikationszone mit Möbeln die zu regen Austausch einladen. Auf Stehtische ohne Bestuhlung wurde von Anfang an verzichtet. Auch hier läuft

parallel dazu über drei Monate eine Online-Studie. Basis für die weitere Ausschreibung sind die Ergebnisse dieser Studie.

Es ist geplant nach Einzug in die neuen Hochschulgebäude die Studie fortzusetzen und die ausgewählten Einrichtungsgegenstände und ihre Nutzung weiter zu beobachten und auf ihre Tauglichkeit in den umgesetzten Kategorien durch eine ergänzende Studie zu überprüfen.

Literaturverzeichnis

- Heintze, J. (1996): Es ist kein Hexenwerk, Kosten im Konsens zu optimieren., In: Facility Management, Immobilienzeitung, 22, 38-39.
- Kohlert, C. (2010): Lernwelten, München, Deutschland: rheform.
- Kohlert, C. (2011): Von meinem zu unserem Büro, In: Proceedings 13th International FM & REM Congress, Built Environment, Kufstein, Österreich.
- Kohlert, C., Schwander, C., Friedrich, E. (2011): CampusAnalyst – räumliche Analysewerkzeuge zur innovativen Hochschulplanung, In: ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg.6 / Nr.4 (Dezember 2011).
- Kohlert, C., Brühbach, M. (2008): Recruiting the next generation. Der Wettlauf um die besten Köpfe., München, Deutschland: DEGW.
- Sandknop, K. H. (2011): Ganzheitliche nutzungs- und kostenoptimierte Hochschulbauplanung durch eine integrale Bedarfsplanung von Anfang an und ein kontinuierliches Nutzer- und Qualitäts-Management, In: ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg.6 / Nr.4 (Dezember 2011).
- WA Nachrichten (2011): <http://www.wa.de/nachrichten/hamm/stadt-hamm/studenten-hochschule-hamm-lippstadt-hshl-stehen-rund-plueschig-moebeltest-laeuft-2344948.html>