

Ethik

Für mehr Fairness und mehr Selbstreflexion

KÖLN „Behavioral Ethics, Economics and Psychology“ heißt ein Master-Programm, das die Fachhochschule Köln und die Akademie des Instituts der Deutschen Wirtschaft seit dem Wintersemester 2014/15 gemeinsam anbieten. Zielgruppe sind Führungskräfte in privaten und öffentlichen Unternehmen. Das Bewusstsein für wertorientierte Führung müsse aber dringend auch in den Hochschulen geschärft werden, findet Dr. Detlef Fetchenhauer, Professor für Psychologie an der Universität Köln und Dozent in dem berufsbegleitenden Studiengang.

Signale an die Doktoranden

Schließlich sind die ethischen Dilemmata vergleichbar: In der Wirtschaft gehe es um Gewinn versus Gewissen, in der Wissenschaft um Forschungserfolg versus Gewissen. Die Skandale der vergangenen Jahre um gefälschte Studien und Plagiate belegten das. „Nur: In der Wissenschaft werden Verstöße gegen ethische Standards oft zu Einzelfällen heruntergespielt“, sagt Fetchenhauer.

Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nehmen die ihnen zufallende Aufgabe als Führungskraft nicht ernst oder nicht einmal wahr, so Fetchenhauers Erfahrung. Ein zentraler Aspekt von Personalführung sei aber, mit gutem Beispiel voranzugehen und Stellung zu beziehen. Beispielsweise durch einen Verhaltenskodex zu ethisch einwandfreiem Forschen, der auch Signale aussendet an Doktoranden, die häufig unter großem Druck stehen, Ergebnisse zu liefern.

Transparenz in der Personalauswahl

Kritische Selbstreflexion ist auch jenseits der Forschung gefragt. Wenn zum Beispiel Stellen ausgeschrieben werden, die Professorin oder der Professor sich aber insgeheim schon für eine Person entschieden hat. Das dann folgende Scheinverfahren verkennt, welche Mühe sich Bewerberinnen und Bewerber mit der Vorbereitung auf das Gespräch machen. Auch Berufungsverfahren laufen selten fair ab: Sie sind häufig intransparent und ziehen sich über Jahre hin – ohne dass die Interessenten ausreichend Feedback erhalten, um ihre Chancen einschätzen zu können. „Respekt und Höflichkeit gebieten es aber, die Kolleginnen und Kollegen nicht hinzuhalten“, sagt Fetchenhauer.

Aus diesen Gründen plädiert er dafür, hochschulinterne Kurse zum Thema anzubieten, um

VORGESETZT ...



die Management- und Personalführungskompetenzen der Professorenschaft zu stärken – und dabei unbedingt ethische Fragen zu berücksichtigen. eke

Sprach-Tipps

Achtung, Geschlechter-Klischee!

DRESDEN Die Technische Universität (TU) Dresden bekräftigt mit einem Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache ihren Willen, für eine Gleichstellung der Geschlechter an der Universität zu sorgen. Darin enthalten sind Anregungen, wie Sprache so eingesetzt werden kann, dass Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen werden und Wertschätzung erfahren – beispielsweise durch neutrale Formulierungen. Zudem werden Tipps für die Auswahl von Fotos und Abbildungen gegeben, um die Reproduktion und Verstärkung von Klischees zu vermeiden, zum Beispiel das Bild eines Studenten, der im Labor arbeitet, und einer Studentin, die dabei „nur“ zuschaut.

Den Leitfaden hat die Frauenbeauftragte der TU erstellt. Die Hochschulleitung empfiehlt ihren Mitarbeitern, geschlechtersensible Formulierungen in allen uni-internen Papieren, Broschüren, auf der Homepage und in wissenschaftlichen Schriften zu berücksichtigen. eke

Internet

www.tu-dresden.de/die_tu_dresden/gremien_und_beauftragte/beauftragte/gleichstellung/chancengleichheit/dateien/leitfaden_sprache

Unsere Partner und Experten

duz Praxis leiten

entsteht in Kooperation mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement www.zwm-speyer.de

Sie haben Anmerkungen und Anregungen? Schreiben Sie uns:

duz-redaktion@raabe.de



Energiekosten senken

Viele Hochschulen stehen infolge der steigenden Energiepreise vor einem finanziellen Problem. Doch sie können die zunehmenden Ausgaben für Wärme und Strom in den Griff bekommen – und dabei Geld sparen. Wie die Energiekostensteuerung gelingen kann, zeigt das Beispiel der Technischen Universität Braunschweig.

von DIETMAR SMYREK

Steigende Energiepreise treffen nicht nur Stromverbraucher, sondern auch die Hochschulen. Das hat aber noch eine besondere Komponente. Denn die Ministerien kompensieren die Energiekostensteigerungen in den seltensten Fällen; die Hochschulen müssen die Zunahme über das Globalbudget selbst finanzieren. Besonders technisch geprägte Universitäten mit energieintensiven Großgeräten wie Windkanälen, Reinräumen oder Motorenprüfständen deswegen in den vergangenen Jahren unter einem starken Druck, die Energiekosten zu steuern. Neben diesen Preiseffekten können zusätzliche Verbrauchssteigerungen auftreten, wenn zum Beispiel neue Forschungsbauten in Betrieb gehen.

Handlungsdruck

Die Technische Universität (TU) Braunschweig verwaltet bei 18 300 Studierenden und 3500 Beschäftigten mehr als 190 Gebäude. Ihr Energiebudget betrug im Jahr 2012 10,1 Millionen Euro. Allein durch die mit der EEG(Erneuerbare-Energien-Gesetz)-Umlage verbundenen Energiepreissteigerungen entstand in den Jahren 2012 bis 2014 ein erheblicher zusätzlicher Finanzierungsbedarf. Dieser wurde bisher aus zentralen Mitteln getragen. Die Prognose bis 2018 zeigt eine Deckungslücke in Höhe von rund fünf Millionen Euro.

Im Jahr 2011 haben wir in einem ersten Schritt die Steuerungselemente der TU analysiert und bewertet. Von Beginn an war klar, dass sich der Energieeinkauf nicht optimieren lässt, weil landesweite Rahmenverträge zu beachten sind. Nur in engen Grenzen ist es zugelassen, selbst Energie zu erzeugen. Dank der Gebäudeleittechnik (GLT), des Raumverwaltungsprogramms und des Einsatzes von SAP war immerhin eine gute Informationsbasis vorhanden. Ausgangspunkt unserer Überlegungen war die dezentrale Mittelbewirtschaftung (Fakultätsbudgetierung), die wir seit 2008 umsetzen: Indem

wir die Energiekosten budgetierten, sollte eine Steuerung über finanzielle Anreize ermöglicht werden.

Dieser Ansatz zielt darauf, das Nutzerverhalten zu verändern. Durch die GLT und die vorliegenden Verbrauchswerte der vergangenen Jahre konnten wir zeigen, dass bislang 74 Prozent des Gesamtstromverbrauchs als Grundlast angefallen waren. Diese Grundlast tritt auch dann auf, wenn zum Beispiel mitten in der Nacht weder Studierende noch Beschäftigte anwesend sind. Es ging der TU also nicht darum, den notwendigen Verbrauch einzuschränken, sondern sich umweltbewusst zu verhalten, ohne dass der Komfort zu leiden hat.

Hochschulen müssen Steigerungen der Energieausgaben selbst finanzieren

Von Vorteil für uns war in dieser ersten Phase, dass sich das Institut für Gebäude- und Solartechnik an der TU Braunschweig bereits wissenschaftlich mit dem Thema energieeffizienter Campus beschäftigt. So war bereits eine enge Zusammenarbeit zwischen Institut und Gebäudemangement entstanden.

Die Herangehensweise: Campus als Labor

Von Beginn an war klar, dass eine Budgetierung stark in die Autonomie der Institute eingreifen würde. Deshalb haben wir das Thema offen und intensiv in der Universität diskutiert. Noch notwendiger wurde die Diskussion dadurch, dass die Materie sehr komplex ist. Die

Internet

Unter www.tu-braunschweig.de/energiesparen sind wichtige Informationen für Beschäftigte und Studierende online gestellt, darunter auch:

- der Quick-Check zur Selbsteinschätzung
- eine Tipp-Datenbank
- die Beschaffungsrichtlinien für energieeffiziente Geräte

Einführung Energiebudgetierung – notwendige Aktivitäten

CONTROLLING PERSPEKTIVE

- Entwicklung der Methodik
- Budgetbemessung
- Abrechnungsverfahren gegenüber Nutzern
- Ressourcensteuerungssystem
- Behandlung der Großverbraucher

INVESTITIONSPOLITIK

- Energiekonzept
- Definition von Standards
- Akquise von Drittmitteln
- Kriterien für Alternativenbewertung
- Priorisierung von Investitionen

BETRIEBSTECHNISCHE PERSPEKTIVE

- Flächenerfassung und -kategorisierung
- Unterverteilung Verbrauch/virtuelle Zähler
- Verbrauchserfassung/Abrechnungsmodus
- Energieberatung
- Analysemethodik

KOMMUNIKATION

- Kommunikationskonzept intern/extern
- Kommunikationsstruktur zentral/dezentral
- Expertenrunden
- Energieberichtswesen
- Webportal

Um die Energiekosten an einer Hochschule steuern zu können, müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein.

Bandbreite der Diskussionsbeiträge reichte vom energiepolitischen Haushaltswissen bis zur wissenschaftlichen Expertise. Deswegen entscheiden wir uns, ein zweistufiges Change Management-Projekt in Angriff zu nehmen.

Wichtig war es zunächst, die Grundprinzipien der zukünftigen Steuerung zu erarbeiten. Bei der Zusammensetzung des Projekts und seines Lenkungsausschusses achteten wir darauf, dass neben den Fakultätsvertretern Vertreter der Strategiekommision des Senats und Fachexperten vertreten waren.

Das Ergebnis dieses Vorprojekts war eine vollständige Übersicht über geeignete Methoden, wie sich Energie in Eigenproduktion erzeugen lässt (Beschränkung auf Blockheizkraftwerke und Photovoltaik). Zudem entschieden wir uns, nur die Medien mit den höchsten Verbräuchen, nämlich Strom und (Fern-)Wärme, zu betrachten. Der Wasserverbrauch oder andere Energiequellen wurden nicht berücksichtigt. Ferner definierten wir Regeln zu Sanierungszeitpunkten, also etwa den Grundsatz, erst dann energetisch zu sanieren, wenn das Bauteil ohnehin saniert werden muss. Darüber hinaus legten wir Grundlagen für die Budgetierungsprinzipien fest.

Diese methodischen Durchbrüche erleichterten uns die Umsetzung. Zudem entstand über die Projektarbeit eine Vernetzungsplattform von Energie-Experten an der TU Braunschweig, die bereits erste Ansätze für Kooperationen schuf. Es gelang dem Team, neue Forschungsprojekte zu initiieren, in denen der Campus der TU Braunschweig als Labor fungiert.

Wie funktioniert die Budgetierung?

Im Ansatz der TU Braunschweig werden nicht die Institute, sondern die belegten Flächen auf der Basis von Vergangenheitswerten budgetiert.

Dazu wurde der Durchschnittssatz der Ist-Kosten der Jahre 2011 und 2012 gewählt und für das Budget 2014 zugrunde gelegt. Maßgeblich sind dabei die gewichteten Hauptnutzflächen (HNF) im jeweiligen Gebäude. Zunächst wurden dazu die Nebennutzflächen (NNF) den HNF zugeschlagen und diese wiederum einer der sechs Nutzungsarten zugeordnet, die nach DIN 277 möglich sind. Ein Büroraum erhält damit zum Beispiel weniger Gewichtsfaktoren für Strom als das Labor im gleichen Gebäude.

Das Raummanagementprogramm ordnet so das ermittelte Budget dem jeweiligen Nutzer zu. Der Kostenstelle des Nutzers werden die Ist-Kosten im SAP bebucht und Prognoseinstrumente zur Verfügung gestellt, damit das Institut auch innerhalb der Abrechnungszeiträume steuern kann. Für die Wärme finden zum Ausgleich von Witterungsschwankungen sogenannte gradtagsbereinigte Werte Berücksichtigung.

Die TU hat darauf verzichtet, die Flächen wertmäßig zu standardisieren. Wir verfolgen den Ansatz, dass Räume in einem schlecht sanierten Gebäude mehr Budget benötigen als im Neubau. Das vermeidet eine Bestrafung der ohnehin unzufriedenen Altbau-Nutzer.

Als Gesamtenergiebudget für 2014 und die folgenden Jahre sind die tatsächlichen Energiekosten 2012 zugrunde gelegt. Das bedeutet ein Einsparziel im ersten Jahr in Höhe von drei Prozent für Fernwärme und zwölf Prozent bei Strom.

Die Umsetzung: transparent und begründet

Die Ergebnisse der ersten Phase wurden als Randbedingungen für das Umsetzungsprojekt übernommen. Besondere Herausforderungen waren, Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und die Systeme weitgehend zu automatisieren.

! Einspartipps zum Energiesparen im Labor:

- Türen und Fenster schließen, wenn die Klimaanlage in Betrieb ist
- Mitarbeiter für die optimale Lagerungsplatznutzung sensibilisieren
- die Anzahl der Gefrierschränke reduzieren
- einen Timer für Heizblöcke nutzen

Zunächst mussten wir die Raumbuchinformationen für 16 000 Räume aktualisieren. Parallel erweiterten wir eine vorhandene Zählerstruktur mit Haupt- und Unterzählern sowie virtuellen Zählern, um die Gebäudestruktur korrekt darzustellen. Dabei mussten wir Leitungsverluste berücksichtigen.

Aufwendig waren die Programmierarbeiten von Raum- und Energiemanagementprogramm, in das die GLT ihre Informationen liefert, sowie das Übertragen der Daten des Energieverbrauchs in das Flächenverwaltungsprogramm. Am Ende konnte trotz erheblichen Bedarfs an händischer Fehlersuche das Anfangsbudget zur Verfügung gestellt werden. Die kleinste Budgeteinheit stellte die Endkostenstelle dar, auf die die Räume geführt werden.

Wegen der Bedeutung des Projekts für die finanziellen Ressourcen der Institute und zentralen Einrichtungen bestand seitens der Hochschulöffentlichkeit der Wunsch, ständig über den Projektfortschritt informiert zu werden. Hintergrund war dabei auch, die Anforderung der dezentralen Steuerbarkeit der Energieko-

Glaubwürdig wird es, weil auch die gesamte Verwaltung sparen muss

sten zu erfüllen. Es sollte dringend vermieden werden, dass die neue Budgetierung ein Sparprogramm der Zentrale gegenüber den Instituten wird. Zusätzliche Glaubwürdigkeit wird dadurch erreicht, dass die Verwaltung ebenfalls budgetiert wird und sparen muss.

Flankierende Maßnahmen

Damit das Energieeinsparprogramm gelingt, ist es nicht nur wichtig, dass den Nutzern die finanzielle Belastung durch die höheren Energiepreise bekannt ist. Das Ziel, möglichst schnell signifikant Energie einzusparen, sollte mit Nachdruck unterstützt werden. Das TU-Präsidium hat für einen neu aufgelegten Förderpotp 200 000 Euro zur Verfügung gestellt, aus dem es kleine und mittelgroße Energieeinsparmaßnahmen mit kurzen Amortisationszeiten finanzieren kann. Darüber hinaus ist allen Organisationseinheiten erlaubt, aus eigenen Mitteln Maßnahmen zu finanzieren und durch Einsparungen beim Budget zu refinanzieren. Dabei muss es sich um eine Maßnahme handeln, die der Geschäftsbereich Gebäudemanagement als sinnvoll bewertet und die auch durch die Fachabteilungen begleitet werden muss.

Ein Erfolgsfaktor der Energiebudgetierung ist die Organisation des hochschulinternen Informationsmanagements. Um die Kommunikation zwischen Nutzern und dem Gebäudemanagement zu unterstützen, ernannte jede Organisationseinheit einen Energienutzerkoordinator, ein sichtbares Zeichen an alle Mitarbeiter. Er dient als Ansprechpartner innerhalb des Instituts und kanalisiert Anregungen und Vorschläge an die zwei zusätzlich eingestellten Energieberater des Gebäudemanagements. Initiativen aus dem Institut werden von den Energieberatern bewertet, die die Umsetzung anstoßen und unterstützen. In gemeinsamen Vor-Ort-Begehungen werden bislang unentdeckte energetische Missstände aufgedeckt und abgestellt: der Dauerbetrieb von Lüftungsanlagen längst ausgemusterter Großgeräte, nicht mehr zeitgemäße Betriebszeiten, Baustrom zulasten der Universität anstatt über die Baumaßnahme. Im Jahr 2014 wurde der Betrachtungsschwerpunkt Lüftung und Beleuchtung gewählt, in diesem Jahr Fernwärme und Lüftungsanlagen.

Informations- und Schulungsveranstaltungen, der Aufbau einer Internetseite und Prognoseberichte komplettierten die Projektkommunikation.

Ergebnisse

An der TU Braunschweig ist das Thema Energie bereits im Jahr der Einführung der Budgetierung überwiegend positiv besetzt. Eine Herausforderung bleibt die Budgetgerechtigkeit, der wir mit der intensiven Beschäftigung mit Härtefällen nachkommen. So kann zum Beispiel die auf Gebäude bezogene Messung manchen einzelnen Großverbraucher nicht erfassen. Dadurch kann es zu einer ungerechten Budgetverteilung kommen.

Die Einspareffekte liegen über den Erwartungen: Gegenüber dem Jahr 2013 hat die TU im Jahr 2014 500 000 Euro Energiekosten (witterungsbereinigt) eingespart. Das entspricht einer CO₂-Minderung von 1150 Tonnen. Dem stehen dauerhafte Projektkosten in Höhe von 250 000 Euro gegenüber, die überwiegend in Personal für Energieberatung und -controlling fließen. Um zum gleichen Ergebnis ohne Energiekostenprojekt zu kommen, hätte die Universität acht E13-Stellen einsparen müssen.

Bilanz

Weil wir dezentrale Energieverbraucher einbezogen haben, konnten wir Einstellung und Verhalten der Hochschulmitarbeiter positiv beeinflussen. Dies hat sich aus unserer Sicht für alle ausgezahlt: Für das Budget der TU Braunschweig, das deutlich entlastet wurde; für das Selbstverständnis der Nutzer, die sich besser als zuvor eingebunden fühlen, und für die Energie- und Umweltbilanz der Universität.

Fazit:

Die Energiewende an der TU Braunschweig basiert auf der dezentralen Verantwortung. Sie geht jeden an und ist nur mit allen Nutzern umzusetzen. Hier Gerechtigkeit herzustellen, ist mit Aufwand verbunden, der sich aber in der Bilanz schon heute ausgezahlt hat.



Foto: TU Braunschweig

Dietmar Smyrek ist seit 2010 hauptberuflicher Vizepräsident der TU Braunschweig. Als Leiter der Universitätsverwaltung ist er zuständig für Finanzen, Personal, Studium, Recht und Gebäudemanagement. Smyrek studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen.

Internet
www.tu-braunschweig.de/struktur/verwaltung/praesidium/hvp