

Arbeitspapier 2.0: Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts *HOCH^N*

Stand: 4. Juli 2018

M. Vogt, L. Lütke-Spatz, C. Weber

unter Mitwirkung von A. Bassen, M. Bauer, I. Bormann, S. Jahn, J. Kahle, B. Kummer, D. Lang, H. Mollitor, S. Niedlich, G. Müller-Christ, B. Nölting, T. Potthast, M. Rieckmann, R. Sassen, C. Schmitt

Präambel

Gesamtziel des Vorhabens *Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH^N)* ist die Förderung nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen in Deutschland inklusive Ableitung von Maßnahmen und Leitfadenerstellung. Eine wichtige Basis dafür ist die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses – wir verwenden im Folgenden die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltige Entwicklung“ synonym – unter besonderer Berücksichtigung seiner transformativen Aspekte für die Umsetzung, die Etablierung eines Netzwerks zum Erfahrungsaustausch sowie die Förderung nachhaltiger Hochschulentwicklung. *HOCH^N* wird im Zeitraum November 2016 bis Oktober 2018 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Unter www.hoch-n.org finden sich nähere Informationen zum Projekt.

Zum Entstehungsprozess

Das vorliegende Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts *HOCH^N* entstand und entsteht in einem partizipatorischen und konsultativen Prozess über die Projektdauer November 2016 bis Oktober 2018. Basierend auf den in den einzelnen Arbeitspaketen von *HOCH^N* entwickelten Zwischenergebnissen wurde es bis zum Ende der Projektlaufzeit kontinuierlich modifiziert. Der nachfolgende Text basiert auf den Zielformulierungen, Strukturelementen und Implikationen der Nachhaltigkeitsverständnisse der einzelnen PartnerInnen des Verbundprojekts (Freie Universität Berlin, Universität Bremen, Technische Universität Dresden, Universität Duisburg-Essen, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Universität Hamburg, Leuphana Universität Lüneburg, Ludwig-Maximilians-Universität München, Eberhard Karls Universität Tübingen, Universität Vechta und Hochschule Zittau-Görlitz). Es hat insofern eine empirische Grundlage, berücksichtigt heterogene Dokumente (Nachhaltigkeitsverständnisse der Hochschulen oder auch einzelner Gruppen innerhalb der Hochschulen), ist auf konzeptionelle Kohärenz angelegt und versucht insbesondere die normativen Implikationen von Nachhaltigkeit herauszuarbeiten. Der Prozess, das Nachhaltigkeitsverständnis von *HOCH^N* auszugestalten, wird unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Markus Vogt (LMU München) begleitet und durch Lara Lütke-Spatz sowie Christoph Weber (beide ebenfalls LMU München) koordiniert.

Intention des Arbeitspapiers und Einordnung von Nachhaltigkeit in den Kontext Hochschule

Viele Hochschulen in Deutschland befassen sich in Wissenschaft, Lehre und Betriebspraxis mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit. Bislang besteht jedoch kein hinreichender Konsens darüber, wie der aus gesellschaftlicher Verantwortung begründete Anspruch von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen verstanden, ausgestaltet und umgesetzt werden soll. Dies zeigt sich beispielsweise in der aktuellen Debatte um die Verhältnisbestimmung von Freiheit und nachhaltigkeitsbezogener Verantwortung der Wissenschaft. Auch aus diesem Grund hat sich der Verbund *HOCH^N* zum Ziel gesetzt, ein im Rah-

men des Verbundprojekts gemeinsames, hochschulspezifisches Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das einen Orientierungsrahmen zur gesamtinstitutionellen Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip an Hochschulen in Deutschland darstellt.

Basierend auf einem wissenschaftlich fundierten und vielfältig bereits in internationalen Beschlüssen verankerten Grundverständnis von Nachhaltigkeit wird dieses auf den Kontext von Hochschulen in Deutschland bezogen. Darauf aufbauend wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit als normatives und auf gesellschaftliche Transformation ausgerichtete Konzept für Theorie und Praxis der Handlungsfelder von Hochschulen (Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Transfer) möglichst allgemeinverständlich herausgestellt.

Bei dem vorliegenden Text handelt es sich nicht um einen fixierten „Standard“, sondern um einen Orientierungsrahmen, der kontinuierlich an die sich ändernden Erkenntnisse und Bedingungen angepasst werden muss. Das Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts schließt keineswegs aus, dass einzelne Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Zugängen, Schwerpunktsetzungen und Praktiken innerhalb dieses Rahmens je eigene Akzente setzen. Vielmehr betrachten wir die Vielfalt unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse als Gewinn, da Nachhaltigkeit idealerweise auf die jeweiligen Kontexte und Rahmenbedingungen der Hochschulen und auf ihre AkteurInnen Bezug nehmen sollte. Gerade weil es unterschiedliche Akzente gibt, erfüllt eine begrifflich-konzeptionelle Klärung jedoch die wichtige Funktion, Interpretationsspielräume, Gemeinsamkeiten und offene Fragen kontextuell zu klären und für das Ergreifen von Umsetzungsmaßnahmen zu konkretisieren.

Damit Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung keine abstrakten Begrifflichkeiten und Konzepte ohne klaren Handlungsbezug bleiben, die nach beliebigen Interessenlagen instrumentalisiert werden (können), soll das Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts bei der Präzisierung von Kommunikations- und Kollaborationsprozessen unterstützen. Darüber hinaus liefert es die Basis für eine langfristige und substantielle Implementierung von Maßnahmen an Hochschulen, die für eine große gesellschaftliche Transformation (vgl. WBGU 2011) sowie zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen als unerlässlich erachtet wird. Dabei können mehrere Ebenen unterschieden werden, auf denen die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses von Bedeutung ist (Systeme, Gruppen und Individuen):

- a) Makroebene: Diese umfasst den übergeordneten gesellschaftlichen Rahmen und funktionale gesellschaftliche Teilsysteme wie Politik, Wissenschaftssystem etc. mit den dazugehörigen Diskursen. Kernfrage: Wie wird Nachhaltigkeit in der Gesellschaft bzw. für Hochschulen relevante Teilsysteme wie Wissenschaft, Hochschulpolitik etc. verhandelt?
- b) Mesoebene: Diese umfasst Hochschule als Organisation sowie deren Einheiten, beispielsweise Fakultäten, Institute, Abteilungen, Kooperationskonsortien, Teams. Kernfrage: Welches geteilte und ggf. auf die jeweilige Hochschule ausdifferenzierte Nachhaltigkeitsverständnis findet für die Hochschule in Sinne eines ‚Whole Institution Approach‘ bzw. für deren Organisationsteile?
- c) Mikroebene: Diese umfasst Einzelpersonen (die Hochschulangehörigen und Individuen aus den Anspruchsgruppen) mit ihrem individuellen Nachhaltigkeitsverständnis, das geprägt ist von persönlichen, individuellen (Vor-)Annahmen und Interpretationen, je nach Vorwissen, Statusgruppe, Werten und Einstellungen, sozialer Einbettung etc. Kernfrage: Was bedeutet Nachhaltige Entwicklung für mein Handeln, auch im Austausch mit und in Abhängigkeit von anderen?

Prozess (gemeinsame Verständigung) und Ergebnis (geteiltes Nachhaltigkeitsverständnis als Basis für konkretes Handeln) sind für alle Ebenen gleichermaßen relevant, um auf eine möglichst hohe Kon-

gruenz und Kohärenz hinzuarbeiten und Missverständnisse sowie sich gegenseitig aufhebende Effekte von Implementierungsmaßnahmen bei der Umsetzung von Nachhaltiger Entwicklung vermeiden zu können.

Der nachfolgende Text dient zunächst dazu, zwischen den ProjektpartnerInnen des Verbundes HOCH^N die Grundlagen der Arbeiten im Verbund zu klären und eine inhaltliche Kohärenz zu gewährleisten. Zugleich verstehen wir die Ausführungen als Instrument der Kommunikation nach außen, um Unterstützung, Kooperation und weitere AkteurInnen für den offenen und emergenten Prozess Nachhaltiger Entwicklung in und durch Hochschulen zu gewinnen.

Zielgruppe

Der vorliegende Text richtet sich in erster Linie an Hochschulangehörige auf allen Ebenen, insbesondere an diejenigen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Veränderungsprozesse gestalten wollen. Zu den internen Anspruchsgruppen gehören demnach die Studierenden, die Hochschulleitungen, WissenschaftlerInnen und Lehrende, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Hervorgehoben sind dabei die ‚Change Agents‘, die sowohl hochschulintern als auch -extern den Implementierungsprozess vorantreiben können. Change Agents finden sich dabei hierarchisch auf allen Ebenen. Dies wird in der Praxis dadurch deutlich, dass Veränderungsprozesse hin zu einer Nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen sowohl *top-down* als auch *bottom-up* initiiert erfolgen können, aber zur erfolgreichen Implementierung die jeweils andere Ebene benötigen. Als hochschulexterne Anspruchsgruppen sind, neben den Change Agents, z.B. VertreterInnen von zuständigen Landes- und Bundesministerien, Politik, Zivilgesellschaft, Unternehmen, der Hochschulrektorenkonferenz, der deutschen UNESCO-Kommission sowie von anderen Hochschulen zu nennen. Verbindende Elemente zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen, die deren Wechselwirkungen zwischen den Anspruchsgruppen symbolisieren sollen, sind die ‚Kollaboration‘, ‚Kommunikation‘ und das voneinander ‚Lernen‘ (vgl. Abbildung 1).

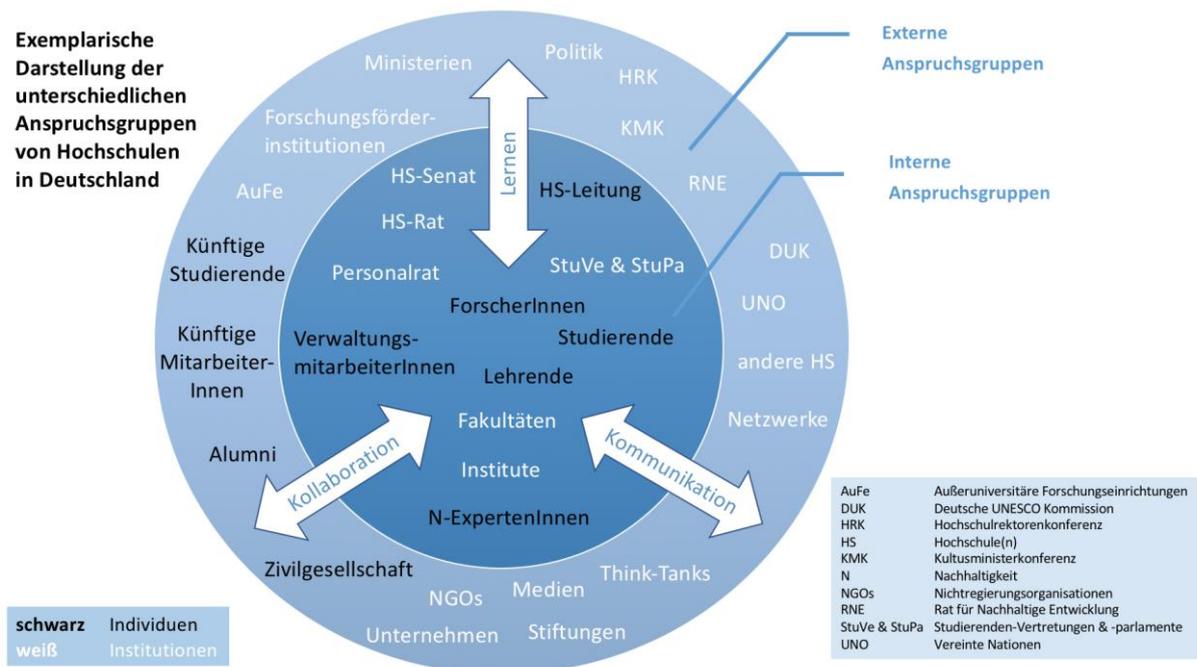


Abbildung 1: Übersicht der unterschiedlichen Ebenen von Anspruchsgruppen der Hochschulen in Deutschland

Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen

Nachhaltigkeit ist ein normatives Prinzip, das sich als idealer Zustand einer globalen und intergenerationalen Gerechtigkeit angesichts der Herausforderungen des gegenwärtigen Wandels des Erdsystems umschreiben lässt. Ethisch-politisch ist es zu verstehen als ein unabschließbarer, pluraler und von wechselseitiger Verpflichtung gekennzeichneter Prozess (Nachhaltige Entwicklung). Sein Gegenstand ist die Verantwortung für die Sicherung ökologischer Tragfähigkeit, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Die systemisch integrierte Umsetzung dieser Standards wird als Anspruch einer umfassenden gesellschaftlichen Transformation verstanden. Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, sich theoretisch-konzeptionell, methodisch, empirisch und reflexiv mit einer solchen Transformation auseinanderzusetzen, um insbesondere dazu beizutragen, dass und wie Nachhaltigkeit in einem bestimmten Kontext umgesetzt wird.

Nachhaltigkeit als normatives Prinzip bedarf einer methodisch-kritische Reflexion zum Verhältnis über den Stellenwert ethischer Perspektivem im Kontext der Wissenschaft. Ethik reflektiert die Gründe und Folgen menschlichen Handelns in moralischer Hinsicht. Sie ist die bewusste Reflexion der vielfältigen Gründe, Ziele und Motivationen und Widerstände des *guten und gerechten Handelns*. Jedoch erschöpft Ethik sich nicht darin, rezeptartig fertige Lösungen für *richtiges* Handeln vorzugeben, sondern will zunächst zum Nachdenken anregen. Sie will nicht entmündigen, sondern zur Freiheit befähigen.

Der Bedarf an ethischer Reflexion und Orientierung ergibt sich vor allem in Umbruchsituationen. Eine solche Umbruchsituation liegt heute angesichts des tiefgreifenden Wertewandels sowie der globalen nationalen und regionalen Herausforderungen Nachhaltiger Entwicklung vor. Von daher versteht es das Nachhaltigkeitsprinzip sowohl als ökosoziale und ökonomische Herausforderung wie als Kultur-aufgabe, die natürlichen Lebensgrundlagen in der Gegenwart für alle Menschen weltweit, einschließlich nachfolgender Generationen zu erhalten (vgl. Brundtland-Kommission; Art. 20a GG; SDGs), sowie die Natur in ihrem Eigenwert mit ihrer biologischen Vielfalt zu achten und zu schützen (vgl. Bundesnaturschutzgesetz §1).

Hochschulen als zentrale Akteure des gesellschaftlichen und wertebasierten Diskurses widmen sich an zentraler Stelle der Thematik. In diesem Kontext, und in Anlehnung an die gemeinsame Erklärung der HRK/DUK (2010) zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung, fassen die PartnerInnen des Verbundprojekts *HOCH^N* Nachhaltigkeit als profilstiftende und verbindende Leitidee auf, damit die Hochschulen ihren je eigenen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Gesellschaft und zum verantwortungsvollen Umgang mit den Gemeingütern des Planeten Erde leisten.

Wir gehen davon aus, dass den Hochschulen aufgrund ihrer ethischen und mithin gesellschaftspolitischen Verantwortung für die Gesellschaft eine undelegierbare Reflexionsaufgabe und Impulsfunktion für eine solche gesellschaftliche Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit zukommt und sie dabei empirisches und theoretisches Wissen, Methodenkompetenz und Reflexionsfähigkeit als besondere Stärken einbringen können. Dem normativen Gehalt von Nachhaltigkeit gerecht zu werden bedeutet, methodisch über Problemstellungen in der Gesellschaft nachzudenken, sich relevanten Fragen hinsichtlich des Verhältnisses von Mensch und Natur zu stellen und zu lernen, in globalen und sektorübergreifenden Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Es geht darum, wie tragfähige Lösungen zum Umgang mit den großen Herausforderungen unserer Zeit global, national und regional umgesetzt und dauerhaft institutionell implementiert werden können.

Um diese Ziele praktisch umzusetzen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzuregen und der Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion gegenüber allen Hochschulangehörigen gerecht zu werden,

sind die VerbundpartnerInnen bestrebt, die Prinzipien der Nachhaltigkeit in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Campusmanagement, Hochschulgovernance sowie Transfer im Austausch mit der Gesellschaft zu verankern. Nachhaltige Hochschulentwicklung wird dabei als offener, reflexiver Prozess verstanden, in dem sich Freiheit der Wissenschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung wechselseitig bedingen.

Durch die Selbstverpflichtung der VerbundpartnerInnen, das Verständnis für und die Umsetzung von Nachhaltigkeit zu fördern, leisten die Hochschulen ihren Beitrag zum fünfjährigen Weltaktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ der Vereinten Nationen (2015 – 2019) (WAP), zu dem sich auch Deutschland verpflichtet hat. Dadurch tragen die Hochschulen zudem zur Wahrnehmung der Sustainable Development Goals der UN (SDGs) sowie zu ihrer strategischen Weiterentwicklung und Ergänzung bei. Dies ist sinnvoll, da die SDGs auf zentrale globale Herausforderungen wie z.B. steigender Ressourcenverbrauch und Bevölkerungswachstum, Externalisierung ökosozialer Kosten oder Zielkonflikt zwischen Wirtschaftswachstum und ökologischen Grenzen unzureichend eingehen.

Um kontinuierliche, offene und reflexive Verbesserungsprozesse an den Hochschulen zu unterstützen und um den Austausch mit den in- und externen Anspruchsgruppen der Hochschulen zu fördern, ist eine Analyse des Status Quo sowie eine transparente und regelmäßige Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten zielführend.

Um eine angemessene in- und externen Transparenz sicherzustellen, kontinuierliche, offene und reflexive Verbesserungsprozesse zu fördern, den Dialog mit den in- und externen Anspruchsgruppen der Hochschulen (u.a. zivilgesellschaftliche Akteure) zu unterstützen sowie zum Austausch mit der Gesellschaft zu erleichtern, kann es sich als zielführend für die Hochschulen erweisen, transparente und regelmäßige Informationen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten bereitzustellen.

1. Forschung

Da es sich bei Nachhaltigkeit um ein disziplinübergreifendes, normatives und gesellschaftsrelevantes Prinzip handelt, sind neue Formen der problemdiagnostizierenden und lösungsorientierten Forschung in Form einer Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Fachdisziplinen (interdisziplinär) sowie zwischen Hochschulen und weiteren Teilen der Gesellschaft (transdisziplinär, auch in Bezug auf Transformation) nötig.

Neben disziplinspezifischen Ergebnissen der Wissenschaften stehen daher fächerübergreifende Forschungserkenntnisse im Vordergrund, da gerade diese aufgrund der Komplexität und Multikausalität von Entwicklungsproblemen von großer Bedeutung sind. Wissenschaft braucht innovative, inter- und transdisziplinäre Forschung in und zwischen Geistes- und Kulturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Natur- und Ingenieurwissenschaften und Medizin. Dabei wird die methodisch differenzierte Spezialisierung der Fachdisziplinen nicht aufgehoben. Wissenschaft lebt auch von Spezialisierungen. Forschung für eine Nachhaltige Entwicklung kann daher auch unter zentralen Teilaspekten wie beispielsweise Klimawandel, Bioökonomie oder Transformationsforschung firmieren. Allerdings dürfen die Querschnittszusammenhänge ebenso wenig aus dem Blick geraten wie eine konkrete Lösungsorientierung.

Auf der Grundlage einer kritischen ethischen Reflexion der Reichweite und der Grenzen der jeweils vorausgesetzten wissenschaftstheoretischen Modelle sollen stets die jeweiligen Anschlussstellen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen und anderen Kulturen diskutiert und so Kollaborationen ermöglicht werden. Diese Kollaboration zwischen den Disziplinen sowie zwischen Wissenschaft und weiteren gesellschaftlichen AkteurInnen effektiv auszugestalten, verlangt jedoch auch nach zusätzlichen epistemologischen und methodischen Ansätzen, die über die Disziplinengrenzen hinausgehen. Nur

auf diese Weise kann den komplexen Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt angemessen Rechnung getragen werden.

Damit können durch die Generierung von Systemwissen (Wissen über Zusammenhänge und Mechanismen in ökologischen und sozioökonomischen Systemen), Zielwissen (Wissen über wünschenswerte Systemzustände) und Transformationswissen (Wissen zur Auslösung und Ausgestaltung konkreter Veränderungsprozesse) Beiträge zu einer Nachhaltigen Entwicklung geleistet werden.

Bei alledem sollten ForscherInnen auf die Differenzierung zwischen „nachhaltigkeitsorientierter Forschung“ und „Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung“ (vgl. Explikation LeNa) achten. Erstere fokussiert darauf, inwieweit Forschung sich in ihrer Konzeption, Durchführung und Wirkungserwartung an globale Herausforderungen für die Gesellschaft ausrichten und explizit an ihren Lösungen beitragen kann. Letztere konzentriert sich auf eine ethische und systemische Reflexion der Forschungsprozesse allgemein. Forschungsfragen, Methoden, Ergebnissen und deren Kommunikation sollten hinsichtlich ihrer Wirkungen und Umsetzung kritisch reflektiert werden. Wie 2016 u.a. im LeNa Reflexionsrahmen für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen postuliert, stehen ForscherInnen auch an Hochschulen in der Verantwortung, sich bei ihrem wissenschaftlichen Arbeiten mit ethischen Fragen der eigenen Forschung auseinanderzusetzen.

Die PartnerInnen des Verbundprojekts HOCH^N verfolgen das Ziel, die Nachhaltigkeitsforschung weiter auszubauen und Forschungsvorhaben zu nachhaltigkeitsrelevanten Fragestellungen in Form von disziplinärer, inter- und transdisziplinärer Forschung zu unterstützen. Sie stellen sich die Aufgabe, die verschiedenen disziplinären Forschungsfelder unter dem Dachbegriff der Nachhaltigkeit inter- und transdisziplinär zu bündeln. Eine ethische und systematische Reflexion der Forschungsprozesse im Allgemeinen wird von den PartnerInnen als notwendige Voraussetzung für Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung angesehen.

2. Lehre

Im Bewusstsein ihrer Bildungsfunktion ist es Aufgabe der Hochschulen, durch disziplinäre, inter- und transdisziplinäre Lehre Wissen und Kompetenzen zu fördern, die es Studierenden ermöglichen, sowohl praktische als auch konzeptionelle Beiträge zu einer Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. (Hochschul-)Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) bedeutet, Nachhaltigkeit mit all ihren Facetten zu erfassen und Probleme Nachhaltiger Entwicklung zu erkennen und zu beurteilen, um im Lebens- und Berufsumfeld verantwortlich handeln zu können. Die akademische Lehre für BNE sollte eine vielfältige Erscheinungsform haben, um die vielschichtigen Anforderungen bedarfsgerecht bearbeiten zu können und ein möglichst breites Band zwischen den einzelnen Stakeholdern in diesem Lehr-Lern-Prozess zu spannen. Dabei muss sich Fachwissen mit Gestaltungskompetenzen für partizipative Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit sowie Reflexionsfähigkeit und personalen Kompetenzen verbinden. Der Verknüpfung von Forschung und Lehre sowie disziplinär, inter- und transdisziplinär angelegten Studienangeboten, Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung zu entwickeln, kommt hierfür eine zentrale Bedeutung zu.

BNE – verstanden als Bildungskonzept – ist dabei ein zusätzlicher Inhalt in vielen Disziplinen, eröffnet neue Perspektiven auf Inhalte und ist zugleich ein Impuls für eine methodische Weiterentwicklung der Lehre, die Grundlagen-, Orientierungs- und Anwendungswissen verknüpft, auf aktive Teilhabe, Mitgestaltung und Handlungskompetenz der Lernenden zielt, zu kritisch-reflexivem und systemisch-vernetztem Denken befähigt sowie inter-kulturelles Lernen fördert. Sie umfasst sowohl Urteils- als auch Gestaltungs- und Transformationskompetenz. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen zu Nachhaltigkeit und zur BNE bei Lehrenden und MultiplikatorInnen (vgl.

„Prioritäre Handlungsfelder“ 2 und 3 des WAP) sowie die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen.

Die PartnerInnen des Verbundprojekts HOCH^N setzen sich für ein ganzheitliches Bildungskonzept für Nachhaltige Entwicklung ein, das die Transformation der Lern- und Lehrumgebung einschließt, die Verankerung von Nachhaltigkeitsprinzipien und Lehrinhalten in sämtlichen Bildungskontexten von Hochschulen gewährleistet und sich in den Studien- und Prüfungsordnungen der Hochschulen widerspiegelt.

3. Betrieb

Um langfristig wirksame Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Vorbildfunktion für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln sowohl gegenüber den Studierenden und Beschäftigten als auch gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdig einzunehmen, ist die ressourcenschonende und sozialverantwortliche Ausgestaltung der Verwaltungsprozesse und des Campusmanagements der Hochschulen wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Hochschulentwicklung.

Durch gezielte Maßnahmen in strategischen Organisationsbereichen wie dem Finanz-, Personal-, Beschaffungs- und Entsorgungs-, Mobilitäts- sowie Weiterbildungsmanagement sowie der Ernährung, des Tierschutzes und der baulichen und technischen Infrastruktur sollen die PartnerInnen des Verbundprojekts modellhafte ökologisch und sozial verträgliche Lösungen entwickeln und schrittweise einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erzielen. Diese Aufgabe hat nicht nur eine technische, organisatorische und verhaltensbezogene Dimension, sondern ist auch als sozialer und dialogischer Prozess zu verstehen, dessen Gelingen eine offene Gesprächskultur sowie ein faires und respektvolles Miteinander zur Grundlage hat.

Auch ein verantwortungsvoller Umgang der Hochschulleitungen und jeweils Zuständigen mit allen Beschäftigten und Studierenden, beispielsweise mittels familiengerechter und gesunder Arbeits- und Studienbedingungen, sowie eine Mitbestimmung sind essentielle Bestandteile eines nachhaltigen Campusmanagements.

Die PartnerInnen des Verbundprojekts HOCH^N setzen sich für die Umsetzung eines umfassenden Nachhaltigkeitsverständnisses im Betriebsmanagement ein. So kann beispielsweise der Campus als *Real World Laboratory* für Nachhaltigkeit gestaltet und können gesamtinstitutionelle Lernprozesse in der Verknüpfung von Forschung, Lehre und Praxis angestoßen werden. Es kann sich als hilfreich erweisen, ein Nachhaltigkeits- oder Umweltprogramm zu erstellen, in dem die Zielsetzungen und Maßnahmen aufgeführt und kommuniziert werden, sowie Stabsstellen einzurichten, die für deren Koordination und Umsetzung verantwortlich sind.

4. Governance

Die vielfältigen und komplexen Aufgaben der Governance im Kontext von Hochschulen erfordern ein Verständnis sowie eine Verankerung von Nachhaltigkeit in den jeweiligen Hochschulstrukturen. Die Hochschulkultur definiert sich durch ein gemeinsames Werte- und Zielverständnis, das von den Hochschulangehörigen gelebt wird. Grundlage dafür ist, dass möglichst alle hochschulischen Anspruchsgruppen in dem Prozess einer nachhaltigen Entwicklung der Hochschule eingebunden werden.

Dies geschieht u.a. durch die hochschuleigene Reflexion von Nachhaltigkeit, die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie und Selbstverpflichtungen, die Benennung personeller Verantwortlichkeiten, die Partizipation an internen und externen Nachhaltigkeitsprozessen sowie die Anerkennung für

das Engagement der AkteurInnen bei der Gestaltung einer Hochschullandschaft, die sich an den Grundsätzen einer Nachhaltigen Entwicklung orientiert. Nicht zuletzt ist eine kritische Selbstreflexion der Akteure für den gesamten Prozess der Implementation von Nachhaltigkeit an den Hochschulen wesentlich.

Nachhaltige Entwicklung wird als ein *lernendes Konzept* aufgefasst, das die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und Zugänge begreift. Die aktive Beteiligung der Studierenden gibt dafür wichtige Impulse. Gerade diese Pluralität der unterschiedlichen hochschulischen Anspruchsgruppen sowie deren Vorstellungen zum Nachhaltigkeitsprozess ist eine Herausforderung für den Dialog sowie für eine strategische Bündelung der vorhandenen Potentiale.

Die PartnerInnen des Verbundprojekts HOCH^N setzen sich dafür ein, ihr hochschuleigenes Verständnis von Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln und zu einer Hochschulkultur beizutragen, die auf einem entsprechenden gemeinsamen Werteverständnis basiert. Dazu zählt auch, sich mit Strategien, Strukturen und Verantwortlichkeiten für die gesamtinstitutionelle Umsetzung von Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, unter Einbindung aller Anspruchsgruppen der Hochschule und mit Blick auf einen „Whole Institution Approach“.

5. Transfer

Hochschulen stehen in besonderer Mitverantwortung für die Gestaltung der vielschichtigen Transformationsprozesse auf lokaler bis globaler Ebene hin zu einer Nachhaltigen Entwicklung und wirken durch Transfer daran aktiv mit. Dieser Transfer ist gekennzeichnet durch einen dialogischen, partnerschaftlichen Austausch von Wissen, Ideen, Technologien und Erfahrungen zwischen Hochschulen und externen PartnerInnen aller gesellschaftlichen Gruppen. Ein solcher gemeinsamer Lern- und Gestaltungsprozess auf Augenhöhe hat das Ziel, die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit der Beteiligten für Nachhaltigkeit zu stärken.

Transfer knüpft an die Kernaufgaben der Hochschulen an: In der Forschung ist Nachhaltigkeitstransfer gekennzeichnet durch eine gemeinsame Wissensproduktion mit externen AkteurInnen im Sinne transdisziplinärer Forschung. Dabei wird die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen angestrebt, was eine Umsetzung und praktische Implementierung einschließt. Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre orientiert sich an Bildung für nachhaltige Entwicklung und erfolgt in einem Praxiskontext als gegenseitiger Lernprozess zwischen Studierenden, Lehrenden und TransferpartnerInnen. So erwerben Studierende und PraxisakteurInnen Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung in der realitätsnahen Auseinandersetzung mit der Lebenswelt, Lehrende erhalten Einblicke in lebensweltliche Problemlagen. Insgesamt entwickeln Hochschulen Nachhaltigkeitskompetenzen mittels wechselseitiger Wissensgenerierung als *Third Mission*: Sie regen gesellschaftliche Diskurse und Lernprozesse an, stellen ihre Reflexionsprozesse - wo dies inhaltlich angemessen erscheint - in gesellschaftlich relevante Praxiskontexte und gestalten diese gemeinsam mit außeruniversitären AkteurInnen.

Um die Hochschulangehörigen für die Ziele einer Nachhaltigen Entwicklung zu sensibilisieren und zu einer ökosozialen sowie technisch-ökonomischen Transformation zu befähigen, sind Wissenschaftskommunikation, Engagement für Politikberatung sowie eine Zusammenarbeit mit Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Gruppen und Medien wichtig. Dabei ist auf Unabhängigkeit der Wissenschaft und Transparenz hinsichtlich möglicher (finanzieller) Abhängigkeiten zu achten. Die VerbundpartnerInnen fördern eine breite Beteiligung der Anspruchsgruppen am universitären Nachhaltigkeitsprozess. Sie stärken Eigeninitiativen und Engagement in diesem Prozess und tragen so zu einem lebendigen Austausch mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Blick auf die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen bei.

Die PartnerInnen des Verbundprojekts HOCH^N initiieren und unterstützen öffentliche Diskurse und einen Erfahrungsaustausch zur Nachhaltigen Entwicklung und zu gesellschaftlichen Herausforderungen. Sie wollen durch den Wissenstransfer praktische Umsetzungen nachhaltiger Entwicklung fördern und selbst von gesellschaftlichem Erfahrungs- und Implementationswissen lernen.

Ausblick

Da die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsverständnisses als partizipatorischer Prozess gelten und immer kontinuierlich für den jeweiligen Kontext diskutiert und reflektiert werden muss, laden wir alle Interessenten herzlich dazu ein, sich an der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses zu beteiligen.

Verwendete Literatur zum Thema Nachhaltigkeit im Kontext Hochschule (Auswahl):

- Ávila, L. / Filho, W. / Brandli, L. / Macgregor, C. / Molthan-Hill, P. / Gokcin Ozuyar, P. / Moreira, R. (2017):** Barriers to Innovation and Sustainability at Universities Around the World. *Journal of Cleaner Production*, 164.
- Barth, M. / Rieckmann, M. (2016):** State of the Art in Research on Higher Education for Sustainable Development, in: Barth, M./Michelsen, G./Rieckmann, M./Thomas, I. (Hg.): *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*, London, 100-113.
- Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (Hg.) (2014):** UNESCO Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Deutsche Übersetzung, Bonn.
- Die Bundesregierung (Hg.) (2016):** Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016, Berlin.
- Ferretti, J. / Daedlow, K. / Kopfmüller, J. / Winkelmann, M. / Podhora, A. / Walz, R. / Bertling, J. / Helming, K. (2016):** Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung. BMBF-Projekt „LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“, Berlin.
- Fraunhofer-Gesellschaft / Helmholtz-Gemeinschaft / Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2015):** Explikation zum BMBF-Verbundvorhaben. Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement »LeNa Management«, München.
- Fraunhofer-Gesellschaft / Helmholtz-Gemeinschaft / Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2016):** Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Handreichung, München.
- German Rectors' Conference / German Commission for UNESCO (2010):** Declaration 'Universities for Sustainable Development', Bonn, http://www.bneportal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Dekade_Publikationen_national/Declaration_20_22Universities_20for_20Sustainable_20Development_22.pdf (Zugriff: 10.05.2018).
- Helming, K. / Ferretti, J. / Daedlow, K. / Podhora, A. / Kopfmüller, J. / Winkelmann, M. / Bertling, J. / Walz, R. (2016):** Forschen für nachhaltige Entwicklung: Kriterien für gesellschaftlich verantwortliche Forschungsprozesse, in: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 25, Issue 3, 161-165.
- Jones, P. / Selby, D. / Sterling, S. (Hg.) (2010):** *Sustainability Education: Perspectives and Practice across Higher Education*, Earthscan Ltd., London.
- Krainer, L. / Winiwarter, V. (2016):** Die Universität als Akteurin der transformativen Wissenschaft: Konsequenzen für die Messung der Qualität transdisziplinärer Forschung, in: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 25, Issue 2, 110-116.
- Leal Filho, W. / Azeiteiro, U. M. / Alves, F. / Pace, P. / Mifsud, M. / Brandli, L. / Caeiro, S. / Disterheft, A. (2017):** Reinvigorating the sustainable development research agenda: the role of the sustainable development goals, *Int J Sust Dev World Ecol* IF 2016. 1,864 Q2
- Leal Filho, W. / Wu, Y. / Londero Brandli, L. / Veiga Avila, L. / Azeiteiro, U. / Caeiro, S. / Rejane da Rosa Gama Madruga, L. (2017):** Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities, *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 14:1, 93-108.
- Lozano, R. (2006),** Incorporation and institutionalization of sustainable development into universities: breaking through barriers to change, *Journal of Cleaner Production*, 14, 787-796.

- Lütke-Spatz, L. (2012):** Strategic Change Towards Sustainability: Securing Senior-Executive Buy-in to Sustainability - The case of Munich University of Applied Sciences. Cambridge.
- Müller-Christ, G. (2017):** Nachhaltigkeitsforschung in einer transzendenten Entwicklung des Hochschulsystems – ein Ordnungsangebot für Innovativität, in: Leal, W. (Hg.): Innovationen in der Nachhaltigkeitsforschung – ein Beitrag zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele. Springer-Verlag Heidelberg, 161-180.
- Müller-Christ, G. / Sterling, S. / van Dam-Mieras, R. / Adomßent, M. / Fischer, D. / Rieckmann, M. (2014):** The Role of Campus, Curriculum, and Community in Higher Education for Sustainable Development – a Conference Report, in: Journal of Cleaner Production, Volume 62, 1 January 2014, 134–137. Unter: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.029> (Zugriff: 10.05.2018).
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hg.) (2017):** Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm, Berlin.
- Nationalkomitee der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (Hg.) (2011):** UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005-2014. Nationaler Aktionsplan für Deutschland 2011, Bonn.
- netzwerk n e.V. / sneep e.V. / Bundesverband Studenteninitiative Weitblick e.V. / Was bildet ihr uns ein? e.V. (2017):** Positions- und Forderungspapier Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen. Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen, Berlin.
- Niedlich, S. / Kummer, B. / Bormann, I. / Rieckmann, M. / Bauer, M. (2017):** Governance-Regler als Heuristik für die Analyse von Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen. AP Gov. Arbeitspapier No. 2. <https://www.hochn.uni-hamburg.de/downloads/ap2-governance-regler.pdf> (Zugriff: 10.05.2018).
- Rieckmann, M. (2012):** Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning?, in: Futures 44 (2), 127-135.
- Rieckmann, M. (2016):** Bildung für nachhaltige Entwicklung – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Implementierung, in: Schweer, M. (Hg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung in pädagogischen Handlungsfeldern – Grundlagen, Verankerung und Methodik in ausgewählten Lehr-Lern-Kontexten, Frankfurt am Main, 11-32.
- Schmiege, G. / Meyer, E. / Schrickel, I. / Herberg, J. / Caniglia, G. / Vilsmaier, U. / Laubichler, M. / Hörl, E. / Lang, D. (2017):** Modeling normativity in sustainability: a comparison of the sustainable development goals, the Paris agreement, and the papal encyclical, Sustainability Science 13, 1-12.
- Schneidewind, U. (2015):** Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie, in: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society 24, Issue 2, 88-91.
- Steelman, T. / Nichols, E. G. / James, A. / Bradford, L. / Ebersöhn, L. / Scherman, V. / Omidire, F. / Bunn, D. N. / Twine, W. / McHale, M. R. (2015):** Practicing the science of sustainability: the challenges of transdisciplinarity in a developing world context, in: Sustainability Science 10, Issue 4, 581-599.
- Sterling, S. / Glasser, H. / Rieckmann, M. / Warwick, P. (2017):** "More Than Scaling Up": A Critical and Practical Inquiry Into Operationalising Sustainability Competencies, in: Corcoran, P. B. / Weakland, J. / Wals, A. E. J. (Hg.): Envisioning Futures for Environmental and Sustainability Education, Wageningen, 153-168, DOI: http://dx.doi.org/10.3920/978-90-8686-846-9_10 (Zugriff: 10.05.2018).
- Strohschneider, P. (2014):** Zur Politik der transformativen Wissenschaft, in: Brodacz, A. et al. (Hg.): Die Verfassung des Politischen, Wiesbaden, 175-192.
- UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Hg.) (2017):** Leitlinien für Wissenschaft für nachhaltige Entwicklung in Forschung und Lehre. (Nicht abschließend abgestimmte) Arbeitsübersetzung der Deutschen UNESCO-Kommission, Paris.
- Vogt, M. (2009):** Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, 2. Auflage, München.
- WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011):** Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation, Berlin.
- Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit (Hg.) (2017):** Wissen für nachhaltigen Wandel erarbeiten, vermitteln, nutzen. Was die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 erreichen will, Potsdam.
- World Commission on Environment and Development (1987):** Report "Our Common Future". U.N. General Assembly, 42nd Session, A/42/427, 4 Aug 1987, New York.