



Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen

BETA

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



FONA
Forschung für Nachhaltige
Entwicklung
BMBF

Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)

Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen



Die Inhalte des Leitfadens „Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen“ wurden im Arbeitspaket Governance des Verbundprojekts „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten“ (HOCH^N) in Zusammenarbeit der Freien Universität Berlin und der Universität Vechta gemeinschaftlich entwickelt. Es handelt sich bei dieser Publikation um eine Betaversion, die nach einer Testungsphase in einen Gesamtleitfaden integriert wird. Das Projekt wird unter dem Kennzeichen FKZ13NKE007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenprogramm Forschung für nachhaltige Entwicklung (FONA) gefördert.



Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Inka Bormann, Benjamin Kummer,
Sebastian Niedlich [unter Mitarbeit von
Ann-Kathrin Hoffmann und Anna Krämer]

Arbeitsbereich Allgemeine
Erziehungswissenschaft
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin

Inka.Bormann@fu-berlin.de

Universität Vechta

Prof. Dr. Marco Rieckmann,
Mara Bauer

Fakultät I
Bildungs- und Gesellschaftswissenschaften
Fach Erziehungswissenschaften
Driverstr. 22
49377 Vechta

Marco.Rieckmann@uni-vechta.de



Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen

Inhalt

Begrüßung	8
Einleitung	12
Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen	12
HOCH ^N – das Forschungsprojekt	12
Ziele von HOCH ^N	12
Projektaufbau von HOCH ^N	12
Handlungsfelder	13
Leitfäden	14
HOCH ^N – das Hochschulnetzwerk	14
Ausblick – wie geht es weiter?	14
Danksagung	15
Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis	18
Hintergrund	18
Zielgruppe	18
Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen	18
Die Bedeutung von Governance für hochschulische Nachhaltigkeit	22
Governance: Koordination von Akteur*innen, Aktivitäten und Entscheidungen	22
Komplexe Governance an Hochschulen	22
Transparente Beteiligung unterschiedlicher Akteur*innen	22
Strukturen für dauerhaftes Engagement	23
„Gut gemeint“ heißt nicht schon „gut gemacht“	23
Governance-Regler	24
Gelingsbedingungen hochschulischer Nachhaltigkeit	26
Rahmenbedingungen	26
Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitischer Diskurs	26
Zielkonflikte der Nachhaltigkeit	27
Politik und Verwaltung als relevante Partner*innen	27
Etablierte Wissenschaftslogiken und neue Leitbilder	28
Eigenlogiken und Fachkulturen innerhalb der Hochschule	28
Hochschulgröße	28
Regionale Verortung und lokale Einbindung	29
Unterstützende Faktoren	29
Nachhaltigkeit als Profilierungsthema der Hochschule	29
Unterstützung durch die Hochschulleitung	30
Engagierte ‚Überzeugungstäter‘	30
Netzwerke zur hochschulischen Nachhaltigkeit	31
Nachhaltigkeit benötigt Ressourcen, Nachhaltigkeit schont Ressourcen	31
Personal und Wissen	31

Handlungsprinzipien	32
Kommunikation	32
Partizipation	32
Prozessorientierung	32
Beharrlichkeit und Langfristigkeit	32
Maßnahmen	34
Vernetzung	35
Übergreifende Abstimmung	35
Themenbezogene Abstimmung	36
Nachhaltigkeitskoordination	38
Übergreifende Steuerung	39
Nachhaltigkeitsmanagement	39
Beobachtung und Analyse	40
Orientierung	41
Sensibilisierung	42
Transfer	42
Operative Maßnahmen	44
Selbsteinschätzungstool für Strukturen und Prozesse: Die Governance-Regler	46
Politik	47
Profession	48
Organisation	49
Wissen	50
Öffentlichkeit	51
Anlagen	54
Thematische Leitfaden-Übersicht	54
Abbildungsverzeichnis	55
Abkürzungsverzeichnis	55
Literaturverzeichnis	56
Tabellenverzeichnis	56
Internetlinks	57
Impressum	58

Begrüßung

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie haben sich diesen Leitfaden vorgenommen, weil Sie Angehörige*r einer Hochschule sind und diese bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in verschiedenen Handlungsfeldern unterstützen möchten? Sie sind Student*in, wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in oder Professor*in? Sie arbeiten in der Hochschulverwaltung, im technischen Betrieb oder sind Mitglied der Hochschulleitung? Vielleicht ist es an Ihrer Hochschule bereits gelungen, eine*n Nachhaltigkeitsbeauftragte*n oder -koordinator*in zu benennen und es ist eben diese Funktion, in der Sie sich mit den Strukturen und Prozessen auseinandersetzen, über die Nachhaltigkeit an Ihrer Hochschule verankert werden kann?

Was auch immer Ihr spezifisches Interesse an dieser Broschüre ist: Wir freuen uns darüber und hoffen sehr darauf, Ihnen mit diesem Leitfaden etwas Struktur in das Thema „Governance hochschulischer Nachhaltigkeit“ zu bringen. Sie werden feststellen, dass dieser Leitfaden – die Verschiedenartigkeit von Hochschulen stets im Blick – bemüht ist, Sie und Ihre Hochschule da abzuholen, wo Sie sich aktuell im Nachhaltigkeitsprozess befinden, und Ihnen Optionen für weitere Aktivitäten aufzuzeigen.

Nachhaltigkeit betrifft dabei alle hochschulischen Bereiche: Forschung, Lehre, Betrieb und Transfer. Zu jedem dieser Themen empfehlen wir die Lektüre der spezifischen Leitfäden unserer Kolleg*innen aus dem HOCH^N-Verbund. Die vielen unterschiedlichen Projekte und Initiativen an den Hochschulen gilt es aber ebenso in ihren Zusammenhängen zu betrachten. Dies geschieht über Querschnittsperspektiven, wie sie beispielsweise die Nachhaltigkeitsberichterstattung einnimmt, oder eben über den vorliegenden Leitfaden zur hochschulischen Governance. Einer solchen Perspektive geht es immer auch darum, die gesamte Institution in den Blick zu nehmen und die Verbindungen zwischen den einzelnen hochschulischen Bereichen zu beleuchten: Kommunikation, Partizipation und die Prozesshaftigkeit hochschulischer Nachhaltigkeit nehmen daher im Governance-Leitfaden eine wichtige Rolle ein. Wir beziehen uns dabei auf die Erkenntnisse einer umfangreichen Erhebung, die wir im Rahmen des HOCH^N-Verbundes durchgeführt haben. Dabei wurden in allen elf Verbundhochschulen Vertreter*innen der Studieren-

denchaft, der Verwaltung, der Hochschulleitung, aus Forschung und Lehre sowie der Nachhaltigkeitskoordination interviewt.

Unser Leitfaden gliedert sich in vier Abschnitte:

1. Governance
2. Gelingensbedingungen
3. Maßnahmen
4. Selbsteinschätzung

Governance

Hier erklären wir, weshalb die Betrachtung und Beachtung hochschulischer Governance im Nachhaltigkeitsprozess ein wichtiger Schritt ist und wie wir den durchaus vielschichtigen Begriff „Governance“ in diesem Zusammenhang überhaupt verstehen. Am Ende des Kapitels stellen wir fünf Dimensionen hochschulischer Nachhaltigkeit vor: die sogenannten Governance-Regler Politik, Profession, Organisation, Wissen und Öffentlichkeit.

Gelingensbedingungen

Die Voraussetzungen und Eigenheiten der ‚Organisation Hochschule‘ sind Gegenstand des zweiten Kapitels. Hier werden die förderlichen und die hemmenden bzw. erschwerenden Faktoren in Bezug auf die Entwicklung hochschulischer Nachhaltigkeit diskutiert. Dabei geht es häufig um die Rolle der verschiedenen Akteur*innen, die innerhalb und außerhalb der Hochschule den Prozess beeinflussen.

Maßnahmen

Im Maßnahmenkapitel widmen wir uns ganz konkret den Strukturen und Instrumenten, die sich an unterschiedlichen Hochschulen als gewinnbringend für den Nachhaltigkeitsprozess erwiesen haben. Der rote Faden, der sich durch dieses Kapitel zieht, ist die Einbindung und Koordinierung aller denkbaren Akteur*innen oder Stakeholder in die Thematik. Jedes der diskutierten Maßnahmenbündel wird den im Kapitel Governance vorgestellten Governance-Reglern zugeordnet.

Selbsteinschätzung

Zu guter Letzt bieten wir Ihnen ein Selbsteinschätzungstool an, mit dessen Hilfe Sie die Nachhaltigkeitsgovernance Ihrer Hochschule einordnen können. Das Tool

beruht auf den Governance-Reglern, die Ihnen eine Richtschnur zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsaktivitäten an Ihrer Hochschule bieten. Sie werden darin außerdem die zuvor beschriebenen Maßnahmen wiederfinden und feststellen, in welcher der Dimensionen Ihre Hochschule bereits gut aufgestellt ist und durch welche Maßnahmen andere Dimensionen bereichert werden könnten.

Das Team des Arbeitspakets Governance wünscht Ihnen viel Erfolg und Freude auf der Entdeckungsreise durch die eigene Hochschule sowie bei der Gestaltung Ihres eigenen Nachhaltigkeitsprozesses.

Mit den besten Wünschen

Inka Bormann, Marco Rieckmann, Benjamin Kummer,
Sebastian Niedlich, Mara Bauer





Einleitung

Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen

Nachhaltigkeit ist eine drängende gesellschaftliche Entwicklungsaufgabe, die immer mehr in den Fokus rückt. Hochschulen sind wie alle anderen gesellschaftlichen Akteur*innen gefordert, sich mit den damit verbundenen Herausforderungen auseinander zu setzen. Wie kann es komplexen Organisationen wie Hochschulen gelingen, den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb der eigenen

Eine begriffliche Annäherung an das Nachhaltigkeitsverständnis im HOCH^N-Verbund findet sich ab Seite 18.

Institution anzustoßen, aufrecht zu erhalten und zu einer dauerhaften Aufgabe zu machen? Wie kann es gelingen, dass sich möglichst viele Akteur*innen für nachhaltige Entwicklung engagieren? Für diese Fragen gibt es kein Patentrezept, keine Handlungsanleitung, keine Checkliste, die für alle Hochschulen gleichermaßen hilfreich wäre oder von allen gleichermaßen genutzt werden könnte – zu unterschiedlich sind Hochschulen, etwa hinsichtlich ihrer Rechtsform (privat oder öffentlich), ihres Typs (Universität, Fachhochschule, Hochschule für angewandte Wissenschaften), ihrer Lage (ländlicher Raum oder Metropolregion) oder Größe (kleine spezialisierte oder große Volluniversität). Darüber hinaus werden die Hochschulen von externen Rahmenbedingungen beeinflusst, die je nach Bundesland in unterschiedlichem Ausmaß Nachhaltigkeits-themen befördern oder eben auch nicht.

In einer ersten zweijährigen Forschungsphase hat sich der HOCH^N-Verbund mit diesen Fragen beschäftigt. Der hier vorliegende Leitfaden ist einer von insgesamt sechs HOCH^N-Leitfäden, die als Betaversionen vorliegen und ein erstes Ergebnis dieser Arbeit ausschnitthaft darstellen. Das HOCH^N-Projekt besteht aus dem Forschungsvorhaben von elf deutschen Hochschulen sowie einem wachsenden Nachhaltigkeitsnetzwerk deutscher Hochschulen, in dem sich bisher Partner*innen aus circa 100 Hochschulen austauschen.

Innerhalb der zweijährigen Zusammenarbeit und dem engen bundesweiten Austausch über zahlreiche Veranstaltungsformate wie Praxis-Forschungssessions, Kol-

laborationstreffen oder Konferenzen ist der eigentliche Mehrwert von HOCH^N deutlich geworden: der Austausch mit Studierenden, (Nachwuchs-)Wissenschaftler*innen, Praktiker*innen sowie erfahrenen Nachhaltigkeitsakteur*innen. Dadurch kann es gelingen, neue Sichtweisen einzunehmen, gegenseitige Wertschätzung unabhängig von Hierarchieebenen zu entwickeln und einen vertrauensvollen Raum für konstruktive Diskussionen zu schaffen.

HOCH^N – das Forschungsprojekt

Ziele von HOCH^N

Übergeordnetes Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N) ist es, die nachhaltige Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft zu fördern. Daraus leiten sich vier Teilziele ab:

1. Etablierung und Verstetigung eines Netzwerks zum Erfahrungsaustausch
2. Entwicklung und Reflexion eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses
3. Förderung nachhaltiger Hochschulentwicklung durch Implementierung von Maßnahmen und Methoden
4. Erstellung von Leitfäden zur nachhaltigen Hochschulentwicklung, Testung und Zusammenführung zu einem integrierten Gesamtleitfaden

Bis Ende Oktober 2020 ist das Ziel, über HOCH^N eine **Roadmap Nachhaltige Hochschulen 2030** als Zukunftsvision einer nachhaltigen Hochschulentwicklung zu entwerfen.

Projektaufbau von HOCH^N

Elf geförderte Verbundhochschulen sind in den wie in Abbildung 1 dargestellten Arbeitskonstellationen eingebunden.

Die Teams der elf Verbundhochschulen von HOCH^N weisen einen hohen Anteil an Nachwuchswissenschaftler*innen sowie einen breite disziplinäre Themenvielfalt auf. Folgende Hochschulen sind im Verbund

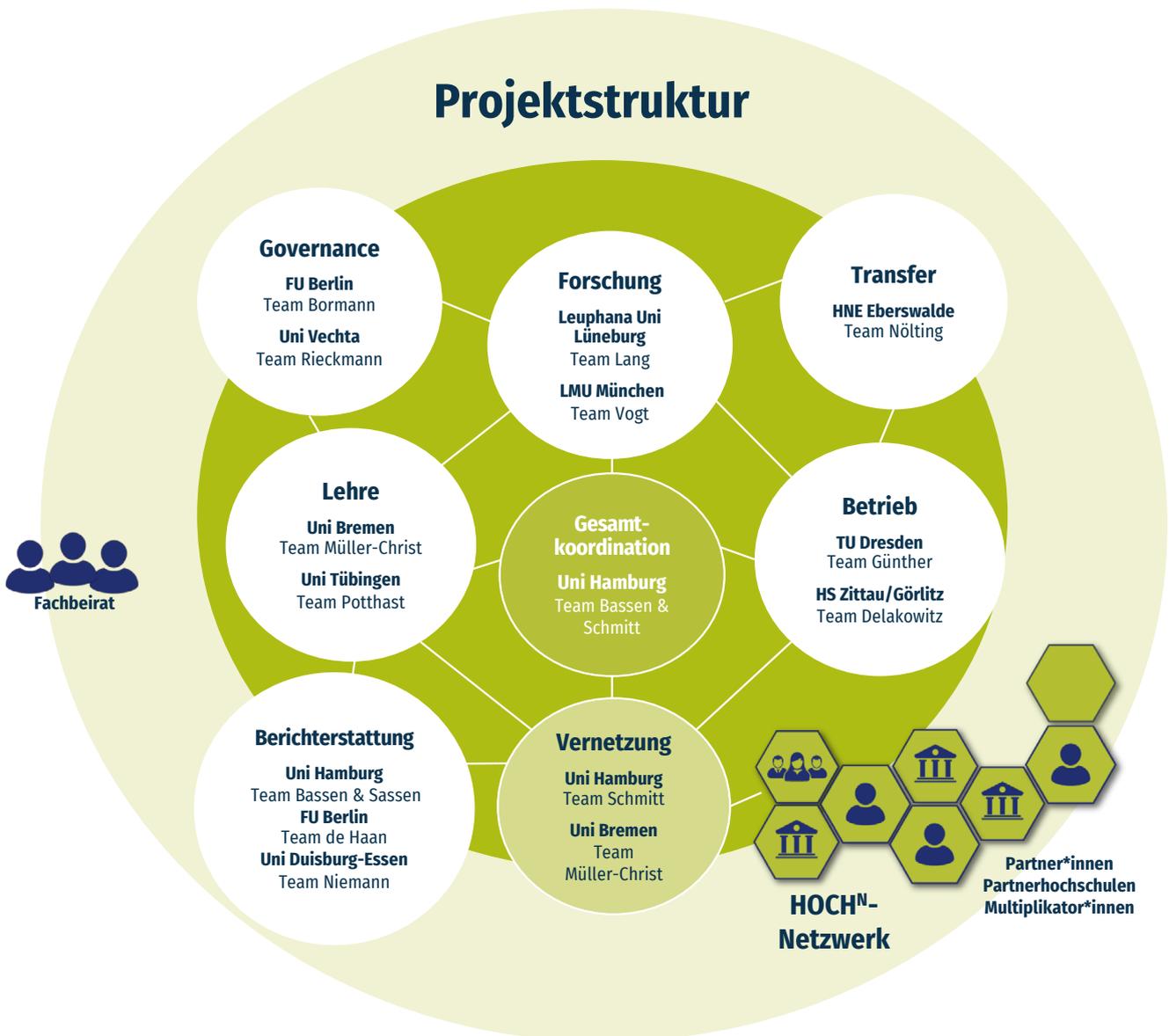


Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH^N (Universität Hamburg)

vertreten:

- 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
- Hochschule Zittau/Görlitz

Das HOCH^N-Projekt wird von einem (inter-)national besetzen Beirat begleitet. Darüber hinaus ist das Institut für Hochschulentwicklung HIS-HE Kooperationspartner im Handlungsfeld Betrieb.

Handlungsfelder

Im Sinne eines die gesamte Hochschulinstitution umfassenden Ansatzes („Whole Institution Approach“) wird neben den Kernbereichen Lehre und Forschung der Betrieb von Hochschulen beleuchtet. Darüber hinaus sind die Handlungsfelder Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance als Querschnittsthemen sowie Transfer Gegenstand der Betrachtung.

▶ <http://www.hoch-n.org/4-partner/fachbeirat.html>

Leitfäden

Jedes der Arbeitspakete hat sich über den Projektverlauf mit einem spezifischen Thema hochschulischer Nachhaltigkeit beschäftigt: Forschung, Lehre, Betrieb sowie Transfer, ergänzt um die Querschnittsthemen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance. Die sechs HOCH^N-Leitfäden liegen zunächst als Beta-Versionen vor. Sie wurden parallel zur Gründungs-, Forschungs- und Vernetzungstätigkeit der ersten zwei Förderjahre erstellt. Sie erheben nicht den Anspruch, die Handlungsfelder vollumfänglich abzubilden, sondern setzen thematische Schlaglichter und fassen die gesammelten und entwickelten Erkenntnisse strukturiert zusammen. Damit stellen sie einen Auftakt für die nächsten Diskussionen im wachsenden HOCH^N-Netzwerk dar. Sie sind lebendige Dokumente, bei denen der gemeinsame Erstellungs- und Austauschprozess den eigentlichen Mehrwert hervorbringt. Sie verdeutlichen auch, dass es viele kleine, oft unspektakuläre Schritte sind, die eine Hochschule bewegen.

Zielgruppen der HOCH^N-Einzelleitfäden sind all diejenigen, die in ihrer eigenen Hochschule die nachhaltige Entwicklung voran bringen und einen niedrighschwelligen Einstieg in die verschiedenen Handlungsfelder erhalten wollen. Dabei sollen die verschiedenen Grundbedingungen der vielseitigen deutschen Hochschullandschaft im Blick behalten werden, so dass alle Hochschulen Anregungen finden können. Diesen wichtigen Austausch möchte das HOCH^N-Netzwerk als bundesweite Plattform in der nachhaltigen Hochschulentwicklung befördern. Zudem richten sich die Leitfäden an alle Stakeholder von Hochschulen, da durch die Leit-

fäden Transparenz darüber erzeugt wird, welche Rahmenbedingungen und Handlungen für eine nachhaltige Hochschule erforderlich sind.

HOCH^N – das Hochschulnetzwerk

Unter Federführung der Universitäten Hamburg und Bremen wird ein stetig wachsendes Hochschulnetzwerk aufgebaut. In diesem sind zum Zeitpunkt der Drucklegung der Beta-Leitfäden bereits Angehörige aus circa 100 deutschen Hochschulen vernetzt. Damit können bestehende Erfahrungen und Expertisen an den einzelnen Hochschulen sichtbar gemacht werden, wechselseitiger Austausch angeregt und Voneinander-Lernen ermöglicht werden. Auf der HOCH^N-Nachhaltigkeitslandkarte können die zuständigen Personen, Partnerhochschulen sowie Nachhaltigkeitsinitiativen im gesamten deutschen Hochschulraum gefunden werden.

Ausblick – wie geht es weiter?

Relativ schnell war den Verbundbeteiligten klar, dass handlungsfeldbezogene Einzelbetrachtungen nur den ersten Schritt darstellen. Zwischen den Handlungsfeldern bestehen starke Interdependenzen. Dies weiter herauszuarbeiten, mit Erfahrungswissen anzureichern und anhand konkreter Praxisbeispiele – auch aus dem wachsenden HOCH^N-Netzwerk – offen zu legen benötigt Zeit und baut auf den Vorarbeiten auf. In der zweiten Projektphase (11/2018-10/2020) wird es darum gehen, die Leitfäden zu pilotieren und in ein integriertes Gesamtformat mit starkem Anwendungsbezug zu überführen.



Foto: Markus Scholz/scholzfoto.de

In HOCH^N erlebe ich eine inspirierende Zusammenarbeit mit unglaublich raschem Arbeitsfortschritt: wirklich vorbildlich, nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich der Organisation und Arbeitsweise.

Dipl.-Ing. Cornelia Reimoser

Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft / Mitglied im Fachbeirat von HOCH^N

Bei HOCH^N mitmachen!

Wir freuen uns auf weitere Hochschulpartner*innen, die Teil des HOCH^N-Netzwerks werden wollen. Durch die Teilnahme an unseren Veranstaltungen besteht die Möglichkeit, sich in die Prozesse aktiv einzubringen. Weitere Informationen:

▶ <http://www.hoch-n.org/mitmachen>
<http://hoch-n.org/landkarte>
netzwerk@hoch-n.org

Es geht also nicht nur darum, aufzuzeigen mit welchen Maßnahmen Nachhaltigkeitsstrategien in den verschiedenen Handlungsfeldern querschnittsbezogen angegangen werden können. Im weiteren Projektverlauf wird der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein, warum und durch welche Prozesse einigen Hochschulen Transformationsschritte besonders gut gelingen und vor allem wie die Erkenntnisse weitervermittelt werden können, um Veränderungen tatsächlich zu bewirken.

Danksagung

Ohne das BMBF und seine bundesweite Anschubfinanzierung wäre ein Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung in dieser Form nicht realisierbar. Als lernendes Hochschulnetzwerk liegt die Aufgabe noch vor uns, dauerhafte Strukturen aufzubauen, bis sich Logiken in den Hochschulen derart verändert haben, dass Nachhaltigkeitsprozesse als funktionale Daueraufgaben wertgeschätzt und personell besetzt bleiben. Per-

sönlich bedanken wir uns insbesondere bei Dr. Karl Eugen Huthmacher, Eckart Lilienthal, Florian Frank sowie Cornelia Möller aus der Abteilung 7: Zukunftsvorsorge – Forschung für Grundlagen und Nachhaltigkeit des BMBF. Durch ihre bisherige wertvolle Unterstützung sowie die Möglichkeit, in einer zweiten Förderphase die vielfältigen Erkenntnisse und Ergebnisse zu verdichten und anwendungsbezogen zu prüfen tragen sie wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung in Hochschulen bei.

Unserem Projektträger, dem VDI Technologiezentrum, insbesondere Svetlana Thaller-Honold und Christiane Ploetz möchten wir zu diesem Zeitpunkt unseren besonderen Dank aussprechen. Als verlässliche Partnerinnen tragen sie mit ihrem Blick ganz wesentlich zu Perspektivenwechsel in der Hochschulwelt bei. Heinz Horsten gebührt unser Dank für sein stets offenes Ohr zu allen formalen Förderfragen, die er mit gleichbleibendem Humor beantwortet, selbst wenn ein Hochschulverbund sich bei wichtigen Themen gerne immer wieder rückversichert.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit in den kommenden zwei Jahren und laden alle Hochschulen ein, sich diesem Entwicklungsprozess anzuschließen.

**Wenn es das Programm nicht schon gäbe,
müsste man so etwas wie HOCH^N erfinden.**

Prof. Dr. (mult.) Dr. h.c. (mult.) Walter Leal
HAW Hamburg / Mitglied im Fachbeirat von HOCH^N



Foto: H. Thämnitz



Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis

Hintergrund

Viele Akteur*innen an Hochschulen in Deutschland befassen sich in Forschung, 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.

Der Verbund HOCH^N hat sich zum Ziel gesetzt, ein im Rahmen des Verbundprojekts gemeinsames, hochschulspezifisches Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das in einem partizipatorischen Prozess der elf Verbundhochschulen im Zeitraum November 2016 bis Oktober 2018 entstanden ist und federführend von Prof. Dr. Markus Vogt (LMU München) koordiniert wurde. Es basiert auf den Zwischenergebnissen des HOCH^N-Verbunds, den Nachhaltigkeitsverständnissen der einzelnen Partnerhochschulen des Verbundprojekts, dem vielfältig in internationalen Beschlüssen verankerten Grundverständnis von Nachhaltigkeit sowie der Auswertung relevanter Literatur.

Das Nachhaltigkeitsverständnis ist auf konzeptionelle Kohärenz angelegt und versucht die normativen Implikationen von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen herauszuarbeiten. Es bietet einen Orientierungsrahmen zur gesamtinstitutionellen Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip in Theorie und Praxis der Handlungsfelder Forschung, Lehre, Betrieb, Governance und Transfer von Hochschulen in Deutschland. Es schließt keineswegs aus, dass einzelne Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Praktiken je eigene Akzente

setzen. Vielmehr wird die Vielfalt unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse als Gewinn betrachtet, da Nachhaltigkeit idealerweise auf die jeweiligen Kontexte, Rahmenbedingungen und AkteurInnen der Hochschulen 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 die Umsetzung zu konkretisieren.

Das Nachhaltigkeitsverständnis liefert die Basis für eine substantielle Implementierung von Maßnahmen an Hochschulen, die als unerlässlich für eine große gesellschaftliche Transformation sowie zur Umsetzung des Nationalen Aktionsplans ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ (NAP BNE) der Bundesregierung erachtet werden. Da die Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses kontinuierlich für den jeweiligen Kontext diskutiert und reflektiert werden soll, laden wir alle Interessenten dazu ein, sich an der Weiterentwicklung zu beteiligen.

Zielgruppe

Das vorliegende Nachhaltigkeitsverständnis richtet sich in erster Linie an Hochschulangehörige, insbesondere an diejenigen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Veränderungsprozesse gestalten wollen. Zu den internen Anspruchsgruppen gehören z.B. Vertreter*innen der Hochschulleitungen, Wissenschaftler*innen, Lehrende, Studierende, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Als hochschulexterne Anspruchsgruppen gelten u. a. Vertreter*innen von Landes- und Bundesministerien, der Hochschulrektoren- und Kultusministerkonferenz, Politik und Zivilgesellschaft.

Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen

Nachhaltigkeit ist ein normatives Prinzip, das sich als Maßstab einer globalen und intergenerationellen Gerechtigkeit angesichts der Herausforderungen des gegenwärtigen Wandels des Erdsystems umschreiben lässt. Ethisch-politisch ist nachhaltige Entwicklung kein extern vorgegebenes und festgelegtes Ziel, sondern ein offener Suchprozess mit heterogenen Zielkompo-

► Die Langfassung des Nachhaltigkeitsverständnisses mit Ausführungen zu den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Betrieb, Governance und Transfer sowie zur verwendeten Literatur findet sich unter: <http://www.hoch-n.org/2-handlungsfelder/04-forschung.html>

nenten, der sich von daher plural und kulturvariabel gestaltet. Ihr Gegenstand ist die langfristige Verantwortung, um die ökologische Tragfähigkeit, die soziale Gerechtigkeit und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu sichern. Sie zielt auf die Stärkung von Kompetenzen, die für die Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens nötig sind. Ihre systemisch integrierte Umsetzung wird als Anspruch einer umfassenden gesellschaftlichen Transformation verstanden, dessen Kern ein Wandel der Verhältnisse des Menschen zur Natur ist.

Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, sich theoretisch, konzeptionell, methodisch, kritisch und reflexiv mit den Prozessen und Bedingungen der Transformation auseinanderzusetzen, um dazu beizutragen, dass Nachhaltigkeit in einem bestimmten Kontext umgesetzt wird. Nachhaltigkeit bedarf dabei einer Reflexion über den Stellenwert ethischer Perspektiven im Kontext der Wissenschaft, wobei Ethik die Gründe, Ziele und Folgen menschlichen Handelns in moralischer Hinsicht reflektiert. Ethik erschöpft sich nicht darin, rezeptartig fertige Lösungen für richtiges Handeln vorzugeben, sondern will zunächst zum Nachdenken anregen und dadurch zur Freiheit befähigen.

Der Bedarf an ethischer Reflexion und Orientierung ergibt sich vor allem in Umbruchsituationen. Eine solche liegt heute angesichts des tiefgreifenden Wertewandels sowie der globalen, nationalen und regionalen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung vor. Daher versteht sich das Nachhaltigkeitsprinzip sowohl als ökosoziale und ökonomische Herausforderung wie als Kulturaufgabe, um die natürlichen Lebensgrundlagen in der Gegenwart für alle Menschen, 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 kommt aufgrund ihrer ethischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung eine undelegierbare Reflexionsaufgabe und Impulsfunktion für eine solche gesellschaftliche Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit zu. Sie können empirisches und theoretisches Wissen, Methodenkompetenz und Reflexionsfähigkeit als besondere Stärken einbringen. Dem normativen Gehalt von Nachhaltigkeit gerecht zu werden bedeutet, methodisch über Problemstellungen in den Gesellschaften nachzudenken, sich relevanten Fragen hinsichtlich des Verhältnisses von Mensch und Natur zu stellen und zu lernen, in sektorübergreifenden Zusam-

menhängen zu denken, Wissen zu erzeugen und zu handeln. Es geht darum, wie tragfähige Lösungen zum Umgang mit den großen Herausforderungen unserer Zeit global, national und regional gefunden, umgesetzt und dauerhaft institutionell implementiert werden können.

Die Langversion des Nachhaltigkeitsverständnisses, mit Ausführungen zu den Handlungsfeldern von Hochschulen, sowie die HOCH^N-Leitfäden können einen Orientierungsrahmen dafür bieten, Nachhaltigkeit in der eigenen Hochschule konkret umzusetzen.

Die Akteur*innen des Verbundprojekts HOCH^N sind bestrebt, Nachhaltigkeit gesamtinstitutionell in den Handlungsfeldern Lehre, Forschung, Betrieb, Transfer sowie den Querschnittsbereichen Governance und Berichterstattung in ihren eigenen Hochschulen zu implementieren.

Nachhaltige Entwicklung im Kontext Hochschule wird dabei als offener, reflexiver Prozess verstanden, in dem sich Freiheit der Wissenschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung wechselseitig bedingen. Nachhaltigkeit wird als profilstiftende und verbindende Leitidee aufgefasst, womit Hochschulen ihren je eigenen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Gesellschaft und zum verantwortungsvollen Umgang mit der Natur leisten.

Die Hochschulen tragen damit zur Umsetzung des Nationalen Aktionsplans ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘, zu dem sich Deutschland verpflichtet hat, und zur Wahrnehmung, Weiterentwicklung und Ergänzung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sowie der Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands bei.



Die Bedeutung von Governance für hochschulische Nachhaltigkeit

Governance: Koordination von Akteur*innen, Aktivitäten und Entscheidungen

Gerade weil sich Hochschulen so stark voneinander unterscheiden, muss die Frage nach der Institutionalisierung einer nachhaltigen Entwicklung an jeder einzelnen Hochschule selbst beantwortet werden. Dennoch gibt es Anforderungen, die alle Hochschulen gemeinsam betreffen. Am Ende geht es darum, konkrete Maßnahmen umzusetzen, die etwa ein nachhaltiges Campusmanagement ermöglichen oder Fragen nachhaltiger Entwicklung möglichst breit in Forschung und Lehre dauerhaft verankern. Bei einem so komplexen Anliegen wie nachhaltiger Entwicklung bedarf es dafür zudem eines klaren Rahmens. So müssen verschiedene Aktivitäten untereinander abgestimmt und verbindliche Entscheidungen getroffen werden, z. B. über Ziele, Zuständigkeiten oder die Unterstützung durch unterschiedliche Akteur*innen. Die Aufgabe, diese Prozesse geordnet zu koordinieren, wird auch als „Governance“ bezeichnet.

► Folgendes Arbeitspapier gibt detaillierteren Einblick in das hier zugrundeliegende Governance-Verständnis: <http://www.hoch-n.org/-downloads/governance-verstaendnis1.pdf>

Komplexe Governance an Hochschulen

Wenn von Governance die Rede ist, werden darunter sowohl Organisationsstrukturen als auch der Verwaltungsapparat oder die Steuerung von vielschichtigen Prozessen verstanden. Governance ist also vielfältig und anspruchsvoll. Dies gilt insbesondere für die Governance komplexer Organisationen wie Hochschulen:

Die Aufgaben von Hochschule reichen von der Forschung und (Aus-)Bildung über Qualitätsmanagement und Innovationstransfer bis zur Bereitstellung von wissenschaftlicher Expertise für wichtige gesellschaftliche Herausforderungen.

Hochschulen sind einerseits arbeitsteilig und dezentral organisiert: Wenngleich innerhalb der Verwaltung durchaus hierarchische Strukturen existieren, können sich insbesondere die Mitarbeiter*innen in Forschung und Lehre auf gesetzlich verbrieft akademische Freiheiten und große Entscheidungs- und Handlungsautonomie berufen. Andererseits ist eine Stärkung der Rolle der Hochschulleitung zu beobachten. Dies geschieht durch die Etablierung zentraler Organisationseinheiten wie Stabsstellen, durch die Stärkung gesamthochschulischer Prozesse, Leitbilder und -linien und es geschieht durch die Stärkung der zentralen Entscheidungsbefugnis der Präsidien gegenüber der Gremien akademischer Selbststeuerung. Hochschulen fußen zudem auf einer Vielzahl klar definierter Handlungsspielräume (Mitgliedschaft und Zugehörigkeit, Kompetenzen und Befugnisse, Verwaltungsabläufe, etc.) wie auch auf etlichen impliziten Regeln und Normen (Selbstverständnisse verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, administrative Gepflogenheiten, etc.).

Für die Governance eines Nachhaltigkeitsprozesses an Hochschulen spielen viele Statusgruppen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen, Perspektiven und Interessen eine Rolle. Hierzu zählen vor allem Hochschulleitungen (in Person der (Vize-)Präsident*innen oder aber der Kanzler*innen als Verwaltungschef*in), Studierende in den verschiedenen Fachbereichen, Mitarbeiter*innen in Forschung und Lehre sowie Angestellte in Verwaltung und Technik. Weil diese Akteur*innen oftmals sehr unterschiedliche Perspektiven beispielsweise darauf haben, wie drängend die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung ist, welche Ziele im Einzelnen an der eigenen Hochschule mit welchen Mitteln verfolgt und umgesetzt werden können oder sollen, oder in wessen Zuständigkeit Nachhaltigkeit maßgeblich verankert sein sollte, ist die Koordination dieser Positionen eine der zentralen Governance-Aufgaben auf dem Weg einer Hochschule zu nachhaltiger Entwicklung.

Transparente Beteiligung unterschiedlicher Akteur*innen

Von welchem Ausgangspunkt aus eine Hochschule ihren Weg auch beschreitet: Wie bei jedem Veränderungs-

prozess ist im Zusammenhang mit der Leitidee nachhaltiger Entwicklung davon auszugehen, dass es Befürworter*innen und Unterstützer*innen ebenso wie Skeptiker*innen und Blockierer*innen gibt. Zudem gilt, dass sich nicht einfach Beispiele guter Praxis, die an einer anderen Hochschule funktioniert haben, auf die eigene Institution 1:1 übertragen lassen. Vielmehr sind stets die besondere Situation einer Hochschule, deren innere Konstellation und ihre Bezüge zu hochschulexternen Institutionen dafür ausschlaggebend, was überhaupt als ‚vorbildhaft‘ wahrgenommen oder als ‚transferwert‘ bewertet wird.

Damit sich ein Veränderungsimpuls, wie die Idee nachhaltiger Entwicklung entfalten kann, muss daher eine Auseinandersetzung damit stattfinden und dessen Bedeutung für die eigene Hochschule geprüft werden. Dabei gilt es, möglichst viele unterschiedliche Personengruppen einzubinden, um gemeinsam getragene Aktivitäten zu verwirklichen. Denn ebenso wenig, wie es z. B. Studierendeninitiativen ohne die Unterstützung der Hochschulleitung gelingen wird, ein Leitbild für die gesamte Hochschule zu entwickeln, wird es zielführend sein, wenn eine Hochschulleitung ein Leitbild für nachhaltige Entwicklung ohne Rücksprache und Beteiligung mit entscheidenden Gremien wie dem Akademischen Senat, Fachbereichsräten etc. ‚verordnet‘. Stattdessen ist es sinnvoll, die Sichtweisen, Interessen, Wünsche, aber auch Befürchtungen und Widerstände derer anzuhören und einzubeziehen, die noch nicht beteiligt sind. Andernfalls kann es leicht dazu kommen, dass nachhaltige Entwicklung kein Leitbild ist, sondern zu einem „Leidbild“ wird. Diese Erkundungs-, Kommunikations- und Abwägungsprozesse stellen einen wichtigen Bestandteil von Governance dar.

Strukturen für dauerhaftes Engagement

Genauso wichtig für die Governance-Prozesse hochschulischer Nachhaltigkeit sind die Strukturen und Zuständigkeiten, welche die im Prozess aktiv involvierten Hochschulangehörigen darin unterstützen, sich dauerhaft zu engagieren. Die Erfahrungen einer großen Zahl von Hochschulen zeigen, dass diese Strukturen ganz unterschiedlich aussehen können. So können beispielsweise Büros mit ehrenamtlich tätigen Studierenden oder Green Offices mit angestellten Studierenden den Nachhaltigkeitsprozess vorantreiben. Zugleich können vom Präsidium eingesetzte und mit dauerhaft beschäftigtem Personal ausgestattete Stabsstellen für Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen, indem

sie Anlaufstellen bilden und Aktivitäten in einzelnen Handlungsfeldern wie der Lehre, dem Betrieb, der Forschung oder in der ganzen Hochschule anstoßen, bündeln und/oder kommunizieren. Immer häufiger entstehen unterstützende Strukturen wie Stabsstellen oder Nachhaltigkeitsbeauftragte, die Nachhaltigkeitsstrategien erarbeiten, operative Maßnahmen zu ausgewählten Themenfeldern anstoßen, umsetzen oder begleiten können. Alternativ oder zusätzlich gibt es entscheidungstragende oder -vorbereitende Gremien wie Steuerungskreise, runde Tische oder Arbeitsgruppen, die sich um die Themensetzung, Identifikation und Einbeziehung weiterer Akteur*innen kümmern.

„Gut gemeint“ heißt nicht schon „gut gemacht“

Selbst wenn sich hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse jeweils sehr eigenständig entwickeln, lassen sich doch übergreifende Charakteristika identifizieren, die eine große Bedeutung für die Entwicklung der Prozesse haben. So sind das Selbstverständnis der Hochschule in Bezug auf ihre Rolle im gesellschaftlichen Umfeld, das Verständnis von Nachhaltigkeit und auch der strukturelle Ansatz, nach dem Nachhaltigkeit realisiert wird, prägend dafür, wie die Verantwortung für den Nachhaltigkeitsprozess in der Hochschule verteilt wird. Ist eine Hochschule durch Kontakte zu zivilgesellschaftlichen Akteuren fest in der Region und darüber hinaus verankert und wird Nachhaltigkeit als eine Aufgabe betrachtet, der es inter- und transdisziplinär zu begegnen gilt, kann es leichter gelingen, umfassende Nachhaltigkeitsprozesse anzustoßen, diese aufrecht zu erhalten und schließlich dauerhaft zu verankern. Nicht zuletzt ist das Commitment der Hochschulleitung entscheidend dafür, wie rasch, wie intensiv und wie umfassend der Nachhaltigkeitsprozess vorangetrieben wird. Stehen nämlich Ressourcen bereit, die etwa die Koordination von Aktivitäten erlauben, oder initiiert die Hochschulleitung beispielsweise einen Leitbildprozess, kann sich dies sehr positiv auf das Engagement der Hochschulmitglieder auswirken.

Nicht nur angesichts dieser Herausforderungen werden oft grundsätzliche Handlungsprinzipien einer „guten Governance“ betont, die es auch im Zusammenhang mit den Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung an Hochschulen zu beachten gilt. So werden Governance-Aktivitäten einer Hochschule z. B. daran bemessen, ob die Interessen der verschiedenen Stakeholder berücksichtigt sowie Transparenz und Partizipation

ermöglicht werden. Solche Vorstellungen von „Good Governance“ spielen gerade bei Fragen nachhaltiger Entwicklung eine Rolle.

Gute Absichten und die Berücksichtigung dieser Prinzipien allein bieten allerdings keine Gewähr dafür, dass hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse tatsächlich erfolgreich sind. Governance muss auch gut „gemacht“ werden. Dabei lassen sich fünf Dimensionen identifizieren, die für einen erfolgreichen Implementierungsprozess innerhalb einer Hochschule entscheidende Bedeutung haben und die hier als „Governance-Regler“ diskutiert werden.

Governance-Regler

Fünf Dimensionen prägen in entscheidender Weise die Erfolgsaussichten hochschulischer Nachhaltigkeit: Politik, Profession, Organisation, Wissen und Öffentlichkeit. Die Analyse ihrer Ausprägungen kann daher eine entscheidende Bedeutung für das Verständnis und den Erfolg hochschulischer Nachhaltigkeitsprozesse liefern. Diese fünf hier dargestellten Governance-Regler basieren auf einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Forschungsliteratur zur Hochschulgovernance. Sie wurden darüber hinaus mit eigenen empirischen Erkenntnissen angereichert und weiterentwickelt.

Zum Verständnis der Dimensionen dient die folgende Tabelle, die zu jeder Dimension eine Leitfrage aufwirft und eine kurze Charakterisierung anschließt.

► Das genaue Vorgehen und daraus gewonnene Erkenntnisse sind dem folgenden Artikel zu entnehmen: Bauer, M. et al. (2018): Sustainability Governance at Universities: using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. In: Higher Education Policy [im Druck].

Politik

Wie wird Nachhaltigkeit innerhalb und außerhalb der Hochschule verankert und legitimiert?

Hier geht es um die Frage, wie es gelingt, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht nur punktuell unterstützt werden, sondern eine nachhaltige Entwicklung (in) der Hochschule langfristig auf die Agenda gelangt.

Profession

Inwieweit und wie werden fachliche Perspektiven und Kompetenzen verknüpft?

Dabei geht es um den schrittweisen Ausbau eines interdisziplinären und sektorenübergreifenden Verständnisses von Nachhaltigkeit an der Hochschule.

Organisation

Wie werden kooperative Arbeit und Aufgabenwahrnehmung ermöglicht?

An manchen Hochschulen wird Nachhaltigkeit vom Engagement einzelner Überzeugungsträger ohne jede organisatorische Unterstützung getragen, andere Hochschulen verfolgen einen ‚Whole Institution Approach‘.

Wissen

Wie wird erforderliches Wissen erschlossen und kompetent genutzt?

Die Verwirklichung nachhaltiger Entwicklung bedarf nicht nur Sach-, sondern auch Ziel-, Handlungs- und Prozesswissen, dessen Verfügbarkeit an der Hochschule es zu erschließen und kompetent einzusetzen gilt.

Öffentlichkeit

Wie wird ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von nachhaltiger Hochschulentwicklung erreicht?

Hochschulische Nachhaltigkeitsaktivitäten öffentlich transparent zu machen, kann dabei helfen, eine größere Beteiligung und ein Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

Die Governance einer Hochschule betrifft alle fünf aufgeworfenen Dimensionen. So sehr diese im Hochschulalltag auch miteinander verwoben sind, so kann eine Betrachtung hochschulischer Nachhaltigkeitsgovernance davon profitieren, diese in ihren jeweilig eigenen Bezügen zu analysieren: So sind beispielsweise das hochschulische Bekenntnis zur Nachhaltigkeit und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen (Öffentlichkeit) von entscheidender Bedeutung für die Bestärkung des gesamten Prozesses. Hierdurch allein kommt es jedoch noch nicht zu verbindlichen Entscheidungen (Politik) oder zur Institutionalisierung konkreter Arbeitsformate innerhalb der Gesamtinstitution (Organisation).

Entscheidend sind ebenso der interdisziplinäre Austausch (Profession) sowie die Etablierung organisationaler Formen des Wissenstranfers (Wissen). Die Betrachtung der fünf Dimensionen ermöglicht einen erweiterten Blick zur Analyse der eigenen hochschulischen Nachhaltigkeitsgovernance.

▶ Die wissenschaftliche Herleitung der Governance-Regler kann in folgendem Arbeitspapier nachvollzogen werden: <http://www.hoch-n.org/-downloads/ap2-governance-regler.pdf>

Gelingsbedingungen hochschulischer Nachhaltigkeit

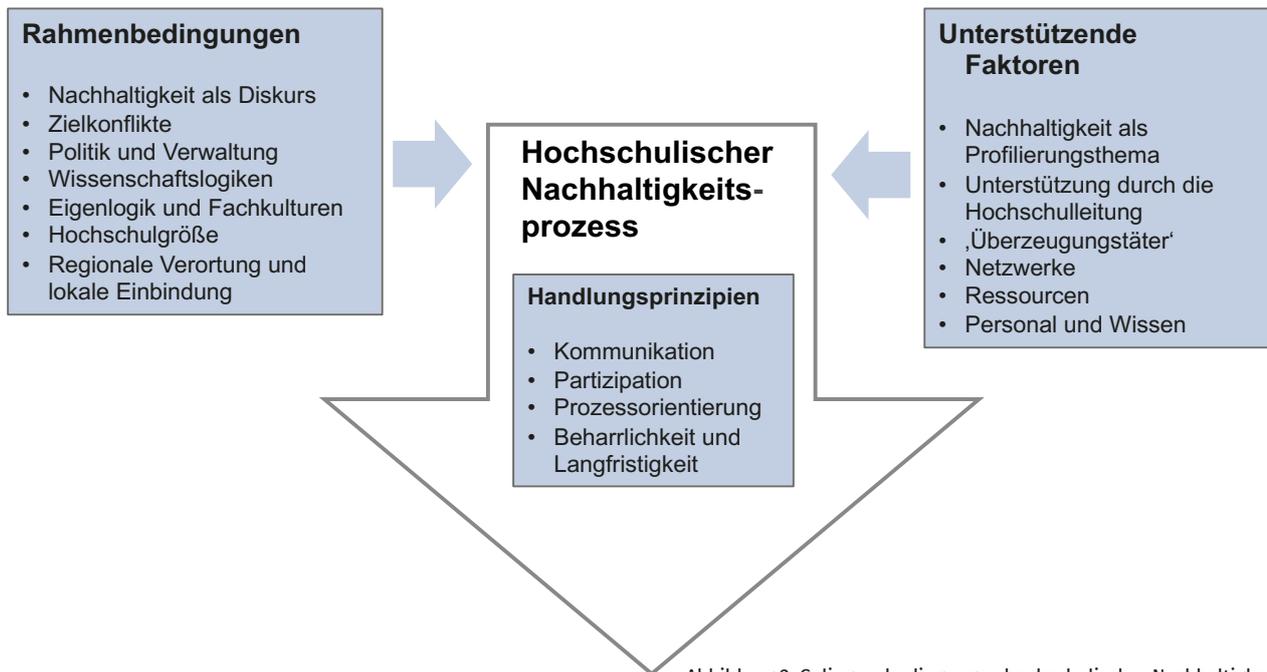


Abbildung 2: Gelingsbedingungen hochschulischer Nachhaltigkeit

Was beeinflusst hochschulische Nachhaltigkeit? Wo kann eine Hochschule Akzente setzen, wo muss sie sich mit externen Bedingungen auseinandersetzen und welche Prinzipien unterstützen die Nachhaltigkeitsprozesse an Hochschulen? Dies waren zentrale Fragen der empirischen Forschung, die diesem Leitfaden zugrunde liegen. Darauf aufbauend diskutiert dieses Kapitel Rahmenbedingungen und unterstützende Faktoren hochschulischer Nachhaltigkeit und zeigt notwendige Handlungsprinzipien auf. Die in einigen der Kästen aufgeführten Zitate bieten prägnante Einblicke in das umfangreiche Erhebungsmaterial von 61 Interviews.

Als Rahmenbedingungen müssen sich Hochschulen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit mit Regularien und Vorgaben auseinandersetzen. Die Wissenschaftspolitik der Bundesländer gibt entscheidende Impulse; etablierte Wissenschaftslogiken können zu Zielkonflikten führen. Die Hochschulgröße und ihre regionale Einbindung beeinflusst die Entwicklungspotenziale hochschulischer Nachhaltigkeit. Manche dieser Variablen sind festgelegt. Andere befinden sich selbst in Entwicklung – gerade durch das individuelle Engagement und die Aktivitäten der Hochschulen. Unterstützende Faktoren hingegen können von der Hochschule selbst aktiv gestaltet werden. Hier geht es um die Frage nach der Bedeutung und Priorisierung, die der Nachhaltigkeit innerhalb der eigenen Institution beigemessen wird, wie auch um die resultierende Ressourcenausstattung und Anreizsys-

teme. Schließlich bedarf es der Berücksichtigung organisationaler Handlungsprinzipien, die sich konsistent zum Nachhaltigkeitskonzept verhalten.

Rahmenbedingungen

Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitischer Diskurs
Nachhaltigkeit mit all ihren Facetten hat sich in den vergangenen Jahren zu einer wichtigen, gesellschaftspolitischen Debatte entwickelt und gewinnt auch für Hochschulen auf gesamtinstitutioneller Ebene zusehends an Bedeutung. Hochschulen werden dabei immer stärker als verantwortliche gesellschaftliche Akteure adressiert und beansprucht. Der Nachhaltigkeitsdiskurs bietet Hochschulen einen entscheidenden Bezugsrahmen, dessen Ziele und normativen Bezüge in hohem Maße Orientierung für die eigene Profilierung und Entwicklung bieten können – für die Organisationsstruktur gleichermaßen wie in Bezug auf die inhaltlich-disziplinäre Schwerpunktsetzung.

Die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005-2014), das folgende Weltaktionsprogramm (WAP) „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2014-2019), die Sustainable Development Goals (SDGs) sowie Projekte wie LeNa zum Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen sind wichtige Treiber für die Entwicklung hochschulischer Nachhaltigkeit.

Dabei hat die UN-Dekade weit mehr bewirkt, als nur eine Nachhaltigkeitsperspektive innerhalb der Bildungsdebatte zu thematisieren. Viel eher kam es durch die Diskurse im Rahmen der UN-Dekade zu einer Erweiterung des Bildungsbegriffes selbst. LeNa Projektwebseite: <https://nachhaltig-forschen.de>
BNE Portal: www.bne-portal.de/

Zielkonflikte der Nachhaltigkeit

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit bedeutet vielfach, die verschiedenen – und teils widersprüchlichen – Interessen und Perspektiven an einer Hochschule zum Thema zu machen. Wie verträgt sich z. B. die wissenschaftspolitische Forderung nach einer stärkeren Internationalisierung der Hochschulen mit dem Leitbild einer nachhaltigen Hochschule, die ihren ökologischen Fußabdruck minimiert? Wie verhalten sich das Ziel eines gesamthochschulischen Nachhaltigkeitsprozesses und die Autonomie in Lehre und Forschung zueinander? Welche Anreize kann es beispielsweise für Professor*innen attraktiv machen, sich aktiv in den Entwicklungsprozess der eigenen Hochschule einzubringen? Bei solchen Fragen treffen die Positionen und Interessen unterschiedlicher Personengruppen aufeinander, die es abzuwägen und denen es Rechnung zu tragen gilt.

Nachhaltigkeitsbericht drucken oder ‚nur‘ Online veröffentlichen?

Ein Zielkonflikt hochschulischer Nachhaltigkeit stellt sich beim Schreiben eines Nachhaltigkeitsberichtes (wie auch der vorliegenden Publikation des Leitfadens). Soll der Bericht gedruckt werden oder nur als Onlineversion erscheinen? Es gibt gute Argumente für eine alleinige Onlinepublikation. Beispielsweise werden dadurch weniger Ressourcen verbraucht, es entstehen keine transportbedingten Kosten und Emissionen und das Dokument ist online für jede und jeden potenziell über das Internet zugänglich. Zugleich aber findet der Bericht eine noch größere Wertschätzung/Aufmerksamkeit, wenn er zusätzlich gedruckt vorliegt und Interessent*innen direkt übergeben werden kann.

▶ www.greenpeace-magazin.ch/2015/11/13/online-vs-papier-zahlen-und-fakten/

Politik und Verwaltung als relevante Partner*innen

Beispiel Liegenschaftsmanagement

Der Gebäudebestand von Hochschulen unterliegt sehr unterschiedlichen Eigentümerverhältnissen. Dies hat grundsätzliche Auswirkung auf die Einflussmöglichkeiten der Hochschulen. Während einige Hochschulen als Eigentümer*innen weitgehend eigenständig über den Umgang mit ihren Liegenschaften bestimmen können, sind viele Hochschulen bei Sanierungs-, Neubau- oder Energiefragen zentral auf die Zusammenarbeit und den „good will“ mit (meist) landeseigenen Gesellschaften angewiesen.

▶ Leitfaden Betrieb



Beispiele Hochschulrektorenkonferenz und UNESCO-Kommission

Die Auseinandersetzung der Hochschulen mit der Nachhaltigkeitsthematik führte 2007 zur gemeinsamen Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK) zur Nachhaltigkeit als hochschulischem Leitkonzept. Diese Erklärung hatte innerhalb vieler Hochschulen große Bedeutung für den Anstoß und die Entwicklung von Nachhaltigkeitsaktivitäten. Es ist jedoch keine verstetigte Selbstverständlichkeit, dass die einmal gemachten Erklärungen dauerhaft gelten, sondern unterliegt kontinuierlichen Diskussionsprozessen.

▶ www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/

Als zentral verantwortliche Instanzen für die Hochschulentwicklung haben die Wissenschaftsministerien der einzelnen Bundesländer starken Einfluss auf die Hochschulen und deren Potenziale zur nachhaltigen Entwicklung. Auf formeller Ebene können über Gesetze und Verordnungen nachhaltigkeitsrelevante Kriterien wie Umwelt- und Sozialstandards verankert werden (z. B. über Vergaberichtlinien). In direkter Verhandlung zwischen den Hochschulen und den Landes-

regierungen finden derartige Kriterien auch Eingang in die Hochschulverträge bzw. Zielvereinbarungen, wie sie von den Länderregierungen zur Festlegung grundlegender Entwicklungsziele mit den Hochschulen vereinbart werden. Ausschreibungen auf der Ebene der Bundesländer, des Bundes und der EU bieten Fördermöglichkeiten für nachhaltigkeitsbezogene Forschungs- und Entwicklungsprojekte (z. B. FONA, SISI, HOCH^N).

„Das war z. B. auch der Grund, warum das Studierendenwerk sich dazu entschieden hat, Refill-Becher zu fördern, weil die Behörde letztes Jahr einen verbindlichen Leitfaden herausgebracht hat, in dem jede städtische Behörde dazu angehalten ist, gerade im Lebensmittelbereich den Abfall so gering wie möglich zu halten. Das ist kein Gesetz, das ist aber ein verbindlicher Leitfaden und an den muss sich auch die Uni und entsprechend auch das Studierendenwerk halten.“ **Studierender, der sich für ein Mehrwegbechersystem im Mensabetrieb engagiert**

Etablierte Wissenschaftslogiken und neue Leitbilder

Die etablierte Wissenschaftslogik, deren Erfolgskriterien und Belohnungssysteme zielen maßgeblich auf disziplinäre Spitzenforschung. In den meisten Wissenschaftsgebieten dominiert nach wie vor eine disziplinäre Logik. Das Leitkonzept nachhaltiger Entwicklung hinterfragt ein oftmals auf monodisziplinärer Forschung fußendes Wissenschaftsverständnis und fokussiert die Schnittstellen zwischen Disziplinen. Weiterhin macht die Nachhaltigkeitsforschung die Wissenschaft selbst zum Forschungsgegenstand, wenn sie kritisch die Begründungszusammenhänge etablierter Wissenschaft diskutiert und die gesellschaftliche Bedeutung der Forschung vor dem Hintergrund nachhaltiger Entwicklung reflektiert.

▶ Leitfaden Forschung



Neben der Betrachtung von fachlichen Wissensinhalten kommt es dabei auch zur Reflexion und Berücksichtigung von Ziel- und Transformationswissen. Das bedeutet, dass Forscher*innen einerseits den angestrebten Soll-Zustand durch gezielte Fragen klar definieren (Zielwissen) und andererseits einen möglichen Weg dorthin durch die nötigen Veränderungen von Verhaltens- und Handlungsweisen beschreiben und veranlassen können (Transformationswissen).

„Es ist eine Hürde, dass es im Wissenschaftssystem andere Anerkennungsmechanismen gibt, als die, die sinnvoll wären, um Nachhaltigkeit durchzusetzen. Also wenn wir jetzt an die Verankerung in der Lehre denken: ‚Wie kann in allen Fächern mindestens die Möglichkeit bestehen, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzen könnte?‘ Dann scheitert es sehr schnell an den Rahmenprüfungsordnungen. Wenn man versucht – und das mache ich seit drei Jahren – eine Rahmenprüfungsordnung zu entwickeln, in der das strukturell ermöglicht wird, scheitert das z. B. daran, dass meine Fachgesellschaft nur eine gewisse Anzahl an Leistungspunkten anerkennt.“ **Studentin, die sich über die Hochschulgremien für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit einsetzt**

Eigenlogiken und Fachkulturen innerhalb der Hochschule

Hochschulen sind komplexe Organisationen: Je größer die Hochschule, desto vielgestaltiger die Prozesse, Strukturen und Eigenlogiken der Disziplinen und Teilbereiche. Dies gilt für die Fächer und ihre Organisationseinheiten ebenso wie für die hochschulischen Handlungsfelder wie Forschung und Lehre oder das Campusmanagement. Jeder Bereich hat innerhalb der Organisation eine eigene Entwicklung genommen und spezifische organisationale wie disziplinäre Eigenlogiken entwickelt. Diese müssen berücksichtigt werden, wenn es darum geht, einen gesamthochschulischen Nachhaltigkeitsprozess zu entwickeln und zu gestalten. Dies betrifft sowohl den Prozess der inhaltlichen Verständigung auf ein Nachhaltigkeitskonzept und dessen Ziele, als auch die Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Organisationskulturen und den involvierten Akteur*innen (z. B. in der gemeinsamen Arbeit zwischen Verwaltungspersonal und Forschenden).

„Wenn man jetzt die Universität einmal als Betrieb sieht, dann geht Nachhaltigkeit ganz schnell alle etwas an, in vielen unterschiedlichen Zusammenhängen. Deshalb ist es meines Erachtens so wichtig zu betonen, dass hier wirklich ein kultureller Wandel stattfindet. Das hat etwas mit Haltung und Einstellung zu tun. Das ist immer ein sehr langfristiger Prozess und das hat manchmal auch etwas mit mehr Mühe zu tun.“ **Präsidiumsmitglied einer Hochschule**

Hochschulgröße

Die Hochschulgröße hat großen Einfluss darauf, wie schnell Nachhaltigkeit Schritt für Schritt in der eigenen Institution verankert werden kann. Da sich an

kleinen Hochschulen die Hochschulangehörigen vielfach persönlich kennen, fällt es ihnen oft leichter, einen gesamthochschulischen Nachhaltigkeitsprozess gemeinsam zu entwickeln und zu gestalten. Entscheidend hierfür sind der Austausch und die Koordination aller Hochschulangehörigen sowie eine enge Anbindung an die Hochschulleitung.

Kleine Hochschulen zeichnen sich oft durch eine disziplinäre Spezialisierung aus, was die inhaltliche Verständigung über ein Thema erleichtert. Schließlich ist der Kontakt zwischen den hochschulischen Handlungsfeldern (Forschung und Lehre, Betrieb, Campusmanagement) bei räumlicher Nähe leichter herstellbar und gemeinsame Projekte können unkomplizierter auf den Weg gebracht werden – beispielsweise die Ermittlung des ökologischen Fußabdrucks. Auf der anderen Seite ist es häufig so, dass gerade kleine Hochschulen in einem eng umgrenzten Themengebiet hoch spezialisiert sind.

Große Hochschulen sind komplexe Organisationen. Sie verfügen dank ihrer starken Personalausstattung über ein breiteres disziplinäres Expertisespektrum. Oftmals aber fehlen den Akteur*innen innerhalb der Organisation das Wissen und der Überblick über die vielfältigen, häufig dezentralen Aktivitäten. Es bedarf also insbesondere in großen Organisationen geeigneter Instrumente zur Etablierung gesamthochschulischer Austausch- und Arbeitsprozesse, um Akteur*innen miteinander zu vernetzen.

„Wir sind eine kleine Hochschule, bei der vieles auf Zuruf funktioniert. Die Kommunikationswege sind viel kürzer, als in einer größeren Universität oder Hochschule. Das ist übrigens auch ein wichtiges Thema hinsichtlich der Nachhaltigkeit.“ **Professor an einer kleinen Hochschule**

„Es ist ja nun eine ganz große Organisation hier. Da ist klar, dass es nicht immer alles so schnell geht. Trägheit ist ein wesentlicher Punkt und ich glaube, das kann man schon ein bisschen verbessern. Meine Befürchtung ist, dass es nachher viel zu viele Gruppen gibt, die irgendwie irgendwas mit Nachhaltigkeit machen. Irgendwann führt es dazu, dass die rechte Hand nicht mehr weiß, was die linke macht. Ich hoffe nicht, dass es so ist und würde es ein bisschen gebündelter besser finden.“ **Studierende an einer großen Universität**

Regionale Verortung und lokale Einbindung

Das Leitkonzept der Nachhaltigkeit setzt in hohem Maße auf inter- und transdisziplinäre Formate und darauf, den eigenen Elfenbeinturm zu verlassen, um in Kooperation mit lokalen Akteur*innen wie KMU sowie Forschenden verschiedener Disziplinen zu treten. Die Bearbeitung von Nachhaltigkeit im Hochschulkontext bedarf gesellschaftlicher Bedeutsamkeit und praktischer Relevanz.

Neben der Größe spielt daher auch die regionale Verortung der Hochschulen eine wichtige Rolle. Insbesondere Hochschulen im ländlichen Raum sind oftmals eingebunden in die lokalen Innovations- und Regionalentwicklungsprozesse. Sie stehen vielfach bereits lange in engem Kontakt mit Vertreter*innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik und sind damit eng in mit dem regionalen Gefüge verflochten. Hochschulen in Metropolregionen haben die Möglichkeit, auf kurzen Wegen mit anderen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Partner*innen zusammenzuarbeiten.

▶ Leitfaden Transfer



„Also ich verstehe den Nachhaltigkeitsprozess hier als eine Verzahnung zwischen den lokalen Akteuren und den Hochschulangehörigen. Es gibt so vielfältige Kontakte hier in der Universität zu den lokalen Akteuren, dass sich das, glaube ich, auch gegenseitig eben befruchtet und den Prozess hier auch voranbringt.“

Nachhaltigkeitsforscherin an einer Universität

Unterstützende Faktoren

Nachhaltigkeit als Profilierungsthema der Hochschule

Ein wichtiger unterstützender Faktor für die nachhaltigkeitsbezogene Profilierung der Hochschule ist der zunehmende Aufmerksamkeitsfaktor, welche Beiträge eine Hochschule zur nachhaltigen Entwicklung leistet und wie glaubwürdig sie dabei wirkt. Viele Hochschulen, in denen Nachhaltigkeitsprozesse und -strukturen gut etabliert sind, haben viele disziplinäre Bezüge zum Konzept der Nachhaltigkeit. Umweltwissenschaftliche Studiengänge beispielsweise haben schon grundsätzlich eine Nähe zur ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit. Derartige bereits vorhandene Schwerpunkte erleichtern es Hochschulen, Bezüge zur Nachhaltigkeitsthematik herzustellen. Darüber hinaus bieten Fragen

der sozialen oder ökonomischen Debatte wie beispielsweise aus der Volkswirtschaft, dem Tourismus oder der sozialwissenschaftlichen Perspektive zahlreiche Anknüpfungspunkte zu Nachhaltigkeit.

Auch gesamthochschulisch kann Nachhaltigkeit als ein Merkmal fungieren, mit dem sich eine Hochschule der Öffentlichkeit präsentiert. Während sich Nachhaltigkeit an einigen kleinen Hochschulen zuweilen zum identitätsstiftenden Motiv der gesamten Hochschule entwickelt hat, gesellt sie sich an großen Universitäten meist zu einer ganzen Reihe von Profilthemen. Eine Profilierung in Bezug auf Nachhaltigkeit bietet allen Hochschulangehörigen nach innen eine gemeinsame Orientierung. Nach außen ermöglicht eine Profilierung eine bessere Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsthematik. Dies kann gleichermaßen auf mögliche zukünftige Studierende wie auf interessierte Forscher*innen oder zukünftige Mitarbeiter*innen wirken. Ferner kann im Kontakt mit weiteren Akteur*innen oder Mittelgeber*innen aus Politik, Zivilgesellschaft oder Ökonomie z. B. ein hochschulisches Nachhaltigkeitsleitbild die Wahrnehmung der eigenen Organisation verbessern.

Mitunter haben Hochschulen bei Zielkonflikten in der Profilbildung die Chance, bereits an Vorerfahrungen mit solchen Abstimmungsprozessen anzuknüpfen. Viele Hochschulen des HOCH^N-Verbundes haben Erfahrungen mit Managementverfahren etwa in Zusammenhang mit dem Umweltmanagementsystem EMAS gemacht und nutzen dies als Ansatzpunkt für die Auseinandersetzung mit Fragen des Ressourcenschutzes. Andere haben sich im Zusammenhang mit der Integration von geflüchteten Studierenden, mit Kooperationsinitiativen mit Ländern des globalen Südens, als familienfreundliche und/oder gesundheitsfördernde Hochschulen einen Namen gemacht und stellen sich von diesen Aktivitäten ausgehend weiteren Herausforderungen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit.

„Mit einer ganz klaren Profilierung ist es möglich, erfolgreich zu sein. Mit einem Bauchladen an Angeboten, die es woanders überall auch gibt, wäre der Erfolg wahrscheinlich weniger ausgeprägt. Das Thema Nachhaltigkeit ist bei uns verankert und deswegen ist es auch richtig, die Hochschule ganz klar so auszurichten.“

Aussage einer Verwaltungsmitarbeiterin einer kleinen Hochschule

Unterstützung durch die Hochschulleitung

Eine entscheidende Gelingensbedingung hochschulischer Nachhaltigkeit ist die unterstützende Haltung der Hochschulleitung. Eine Unterstützung kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, vom öffentlichen Bekenntnis zur Nachhaltigkeit, über die Einrichtung von Förderinstrumenten für nachhaltigkeitsbezogene Projekte und Initiativen bis hin zur Institutionalisierung eigener Kompetenzzentren oder Stabsstellen. Je konkreter ein solches Commitment ist, desto geringer ist die Gefahr, dass sich die Unterstützung in einem Lippenbekenntnis der Leitungsebene erschöpft. Im besten Falle nehmen Mitglieder des Präsidiums selbst eine aktive Rolle in der Gestaltung des Nachhaltigkeitsprozesses ein.

„Der wesentliche Akteur ist das Rektorat und das mit all seinen Mitgliedern [...]. Für alle Rektorsratsmitglieder ist Nachhaltigkeit Chefsache, seit vielen Jahren schon.“

Selbstverständnis einer Hochschulleitung einer großen Hochschule

Engagierte ‚Überzeugungstäter‘

Nachhaltigkeit an Hochschulen ist nicht ohne persönliches Engagement vieler einzelner Überzeugungstäter*innen vorstellbar. Die allermeisten hochschulischen Nachhaltigkeitsprozesse wurden und werden von einzelnen Schlüsselfiguren aus der Hochschule oder Studierendengruppen initiiert. Es sind vielfach Menschen, die an ihrem Platz in der Verwaltung, als Studierende oder als Hochschullehrer*innen aus eigenem Impuls Handlungsbedarf in Sachen Nachhaltigkeit sehen und sich auf den Weg machen.

Derartiges Engagement kann zwar nicht zentral verordnet, durchaus aber gefördert und angeregt werden – Möglichkeiten sind etwa Ausschreibungen, Wettbewerbe oder Fortbildungen für alle Hochschulangehörigen. Auf Dauer sollte das Engagement jedoch zusätzlich in nachhaltige Strukturen überführt werden.

„Aber es hängt auch wieder sehr stark an einzelnen Persönlichkeiten, das sollte man nicht unterschätzen. Also die Institution selber kann da irgendwelche ‚Mission Statements‘ verabschieden oder Leitbilder, aber wenn das nicht von einzelnen Persönlichkeiten auch unter, ich denke, sehr, sehr hohem Arbeitseinsatz, der jenseits der normalen 40-Stundenwoche liegt, unterstützt wird, dann kommt da nichts raus.“ **Aus dem Interview mit einem Vertreter der Hochschulleitung einer großen Universität**

Netzwerke zur hochschulischen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke sind ein weiterer relevanter Einflussfaktor hochschulischer Nachhaltigkeit. Sie dienen der Kooperation, Vernetzung und dem Wissensaustausch über die eigene Institution hinaus. Solche Netzwerke existieren inzwischen auf verschiedenen Ebenen, auf Bundesländerebene (z. B. in Bayern: www.nachhaltigehochschule.de) ebenso wie im europäischen Rahmen (z. B. COPERNICUS Alliance, www.copernicus-alliance.org). Auch im Rahmen von HOCH^N kommt es zur Institutionalisierung eines Nachhaltigkeitsnetzwerkes, dem alle interessierten deutschsprachigen Hochschulen beitreten können (www.hochn.uni-hamburg.de/5-mitmachen.html). Speziell für Studierendeninitiativen gibt es das ‚netzwerk n‘ (netzwerk-n.org), das sich die Transformation der deutschen Hochschullandschaft vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsleitbildes auf die Fahnen geschrieben hat.

„Über die Netzwerke tauschen wir uns ja mit den anderen Hochschulen aus um zu schauen: ‚Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Wo können wir zusammenarbeiten?‘ Also gerade auch HOCH^N wird jetzt von uns wie so ein Netzwerk gesehen, das ist ein ganz wichtiger Akteur, der jetzt an der Stelle gebildet wurde.“ **Mitarbeiterin in der Nachhaltigkeitskoordination**

Nachhaltigkeit benötigt Ressourcen, Nachhaltigkeit schont Ressourcen

Nur wenig erstaunen wird die folgende Erkenntnis, die sich durch die Forschung in HOCH^N bestätigt hat: Nämlich, dass die Ressourcenausstattung für die Entwicklung hochschulischer Nachhaltigkeit zentral ist. Forscher*innen profitieren von hochschulischen Unterstützungsstrukturen, die sie z. B. in der Beantragung interdisziplinärer Forschungsanträge begleiten. Lehrende profitieren davon, innerhalb ihres Lehrdeputats innovative Formate ausprobieren und anbieten zu können (Projektwerkstätten, Reallabore etc.). Verwaltungsmitarbeiter*innen wünschen sich, sich in einem Arbeitskreis der Hochschule mit Kolleg*innen zum Umweltmanagement auszutauschen.

Um Nachhaltigkeit an Hochschulen als Daueraufgabe zu etablieren, bedarf es einer langfristigen Sicherung finanzieller, personeller wie auch infrastruktureller Ressourcen – zunächst, um Nachhaltigkeit als (hochschulische) Entwicklungsaufgabe in Forschung, Lehre und Campusmanagement zu etablieren, aber ebenso, um Nachhaltigkeit innerhalb der Hochschule als koordinative Daueraufgabe zu bearbeiten und weiter-

zuentwickeln. Hierzu sind unbefristet angestellte Mitarbeiter*innen und ggf. auch die Einrichtung einer institutionellen Stabsstelle notwendig.

Zwar verursacht die Berücksichtigung nachhaltigkeitsrelevanter Kriterien und Maßnahmen der Hochschule zunächst höhere Kosten. Diesen aber stehen Einsparpotenziale gegenüber, die auf betrieblicher Seite durch das Prinzip der Ressourcenschonung erzielt werden können.

▶ Leitfaden Betrieb



„Wir haben ein Blockheizkraftwerk [...], da hat das Thema Nachhaltigkeit immer wieder eine Rolle gespielt, wenn es um Energieeinsparungen beispielsweise geht. Betriebsferien zwischen Weihnachten und Neujahr ist ein Thema, wo sehr viel Strom eingespart wird, wenn die Universität einfach zehn Tage geschlossen wird – auch Heizkosten natürlich.“ **Aussage einer Verwaltungsmitarbeiterin einer kleinen Hochschule**

Personal und Wissen

Neben seinen inhaltlichen und fachlichen Bezügen werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit die Funktionslogiken unserer Hochschulen als Wissensorganisationen hinterfragt. Dies erfordert ganz eigene Kompetenzen aller beteiligten Akteur*innen und stellt an alle Mitarbeiter*innen neue Anforderungen. Indem nämlich die Hochschule in Nachhaltigkeitsprozessen stärker als Gesamtsystem verstanden und entwickelt wird, kommt es oft zu Formen des Austausches und der Koordination, die auf eine breite Partizipation möglichst vieler unterschiedlicher Statusgruppen setzen.

Bereits bei der Personalplanung und -entwicklung gilt es daher, neben fachlichem Wissen ebenso der Vermittlungs- und Kommunikationskompetenz sowie dem Transformations- und Transferwissen eine entsprechende Bedeutung beizumessen.

Für die Entwicklung hochschulischer Nachhaltigkeit sind Mitarbeiter*innen mit derartigen Kompetenzen genauso entscheidend, wie die Etablierung von Mechanismen des Wissenstransfers.

Denn oftmals liegt maßgebliches Wissen bei einzelnen Akteur*innen, das mit deren Ausscheiden aus der Organisation verloren geht. Bei hochschulischer Nachhal-

tigkeit geht es aus diesem Grund auch darum, Formen des Wissensaustausches und der Dokumentation zu entwickeln und zu etablieren, die den Verlust von Erfahrungswissen minimieren sowie existente Wissensbestände sichern und dokumentieren.

„Dass wir Kompetenzen auch für diese Universität sichern, ist in der heutigen Zeit, in Zeiten der Vollbeschäftigung, durchaus eine besondere Herausforderung. Man muss den Menschen Perspektiven bieten, Entwicklung bieten, weil sonst Mitbewerber auf dem Markt sie abgreifen. Und dort gehen dann überhaupt Kompetenzen verloren, die für einen Nachhaltigkeitsprozess oder für nachhaltige Prozesse zwingend notwendig sind.“ **Aus dem Interview mit dem Kanzler einer großen Hochschule**

Handlungsprinzipien

Neben den Rahmenbedingungen und den unterstützenden Faktoren lassen sich spezifische Handlungsprinzipien identifizieren. Sie können als Grundhaltungen verstanden werden, die im Rahmen sämtlicher Nachhaltigkeitsaktivitäten Bedeutung erlangen.

Kommunikation

Auf dem Weg zu hochschulischer Nachhaltigkeit ist die Zusammenarbeit zwischen Personen aus unterschiedlichen Disziplinen und Professionen notwendig. Niederschwellige Kommunikationsformate und größtmögliche Transparenz sollen helfen, zu einem gemeinsamen Verständnis von Nachhaltigkeit und deren Bestimmungsziele für die eigene Organisation zu gelangen.

„Ich hab das Gefühl, dass es nicht eine übergestülpte Nachhaltigkeitsstrategie geben wird, sondern dass es wirklich verschiedene Stellen gibt, die Schwerpunktthemen setzen und bearbeiten. Durch die gute Vernetzung untereinander erreicht man trotzdem, dass am gemeinsamen Ziel gearbeitet wird.“ **Mitarbeiterin der Verwaltung einer großen Universität**

Partizipation

Im Sinne eines gesamtinstitutionellen Vorgehens (Whole Institution Approach) kann Nachhaltigkeit nicht verordnet werden, sondern bedarf der Gestaltung und Entwicklung durch alle hochschulischen Akteur*innen. Entscheidend hierfür sind die Begegnung auf Augenhöhe unabhängig von Hierarchieebenen, der Wissensaustausch und die gemeinsame Arbeit innerhalb der dafür etablierten Arbeits- und Austauschformate.

„Man sollte immer im Kopf haben, Partizipation und Beteiligung zu ermöglichen. Und zwar eine ehrliche, wertschätzende Partizipation. Die Hochschule ist nicht irgendwer, sondern wir sind die Hochschule. Hochschule ist für Menschen da. Man kann ganz viel daraus ziehen, wenn man die Möglichkeiten schafft, auf Augenhöhe miteinander in Kontakt zu treten und mit Wertschätzung Erfahrungswissen auszutauschen, um dann gemeinsam zu überlegen, wie man das Erfahrungswissen in Gestaltungskompetenz umwandeln kann.“ **Aussage einer Professorin einer kleinen Hochschule**

Prozessorientierung

Die Entwicklung hochschulischer Nachhaltigkeit bedingt weiterhin eine große Offenheit hinsichtlich des zu beschreitenden Weges, das Zulassen von Unsicherheit und die Anerkennung von Komplexität und Konfliktpotenzialen. Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, kein zu einem Zeitpunkt X erreichtes Entwicklungsziel. Jene Offenheit bedingt den Mut und die eigene Motivation, sich auf einen solchen Weg einzulassen, das Thema als strategische Ausrichtung in die Hochschulbereiche hineinzutragen und notwendige Ressourcen dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Damit einher geht die Notwendigkeit, Kompromisse einzugehen und in eine fruchtbare Kommunikation mit den Mitstreiter*innen zu treten.

„Manchmal habe ich den Eindruck, dass es daran scheitert, dass Nachhaltigkeit als ein Zustand aufgefasst wird und weniger die Prozessperspektive berücksichtigt. Dass quasi irgendwas erreicht werden soll, was eben eine Stabilisierung oder eine Aufrechterhaltung bedeutet. Aber gar nicht so sehr der Weg dahin betrachtet wird.“

Einschätzung der Leitung einer Koordinierungsstelle für Nachhaltigkeit

Beharrlichkeit und Langfristigkeit

Hochschulen auf einen nachhaltigkeitsorientierten Veränderungsweg zu steuern, heißt „dicke Bretter zu bohren“. Es bedarf daher bei allen involvierten Akteur*innen langfristigen Engagements und großen Beharrungsvermögens. Hierfür sind insbesondere Maßnahmen wichtig, die den langfristigen Entwicklungsprozess der eigenen Hochschule begleiten und fördern – z. B. die Einrichtung einer Koordinationsstelle, die unterschiedliche Akteur*innen miteinander bekannt macht, Impulse setzt, sie zu gemeinsamen Aktivitäten anregt und diese begleitet.

„Nachhaltigkeit bei so einem großen Laden – einerseits öffentlicher Dienst, andererseits Organisation – umzusetzen, bedeutet ein recht dickes Brett zu bohren. Transformation zur Nachhaltigkeit ist ja nicht mal eben so gemacht.“ **Aussage des Mitarbeiters der Nachhaltigkeitskoordination an einer großen Universität**

Zusammenfassung: Rahmenbedingungen, unterstützende Faktoren und Handlungsprinzipien

Hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse finden unter mehr oder weniger förderlichen, meist aber kaum direkt beeinflussbaren Kontexten und Rahmenbedingungen statt, z. B.:

- Gesellschaftliche und wissenschaftspolitische Diskurse
- Zielkonflikte an der eigenen Hochschule
- Politische und verwalterische Akteure mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten des Agenda-Settings
- Etablierte Funktionslogiken des Wissenschaftssystems
- Parallelität unterschiedlicher Fachkulturen
- Hochschulgröße und -lage
- Regionale Verortung und lokale Einbindung

Unterstützt werden hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse etwa durch folgende Aspekte:

- Nachhaltigkeit wird als Thema für die Profilierung der eigenen Hochschule erkannt
- Die Hochschulleitung unterstützt den Nachhaltigkeitsprozess
- Es gibt einzelne Akteur*innen, die Nachhaltigkeitsaktivitäten anstoßen
- Die Aktivitäten einer Hochschule werden durch die Vernetzung und den Austausch innerhalb von Nachhaltigkeitsnetzwerken auf verschiedenen Ebenen eingebunden und gefördert
- Ressourcen personeller, finanzieller und/oder zeitlicher Art sind verfügbar
- Personen mit Ziel- und Transformationswissen engagieren sich

Hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse gelingen insbesondere, wenn wichtige Handlungsprinzipien berücksichtigt werden:

- Niedrigschwellige Kommunikation in unterschiedlichen Formaten und mit vielen verschiedenen Akteur*innen
- Partizipation von Akteur*innen aus unterschiedlichen Statusgruppen, Professionen und Disziplinen
- Bereitschaft zu Prozessen, in denen Ziele korrigiert werden können
- Beharrlichkeit auf dem langfristigen Weg zu mehr Nachhaltigkeit an der eigenen Hochschule

Maßnahmen

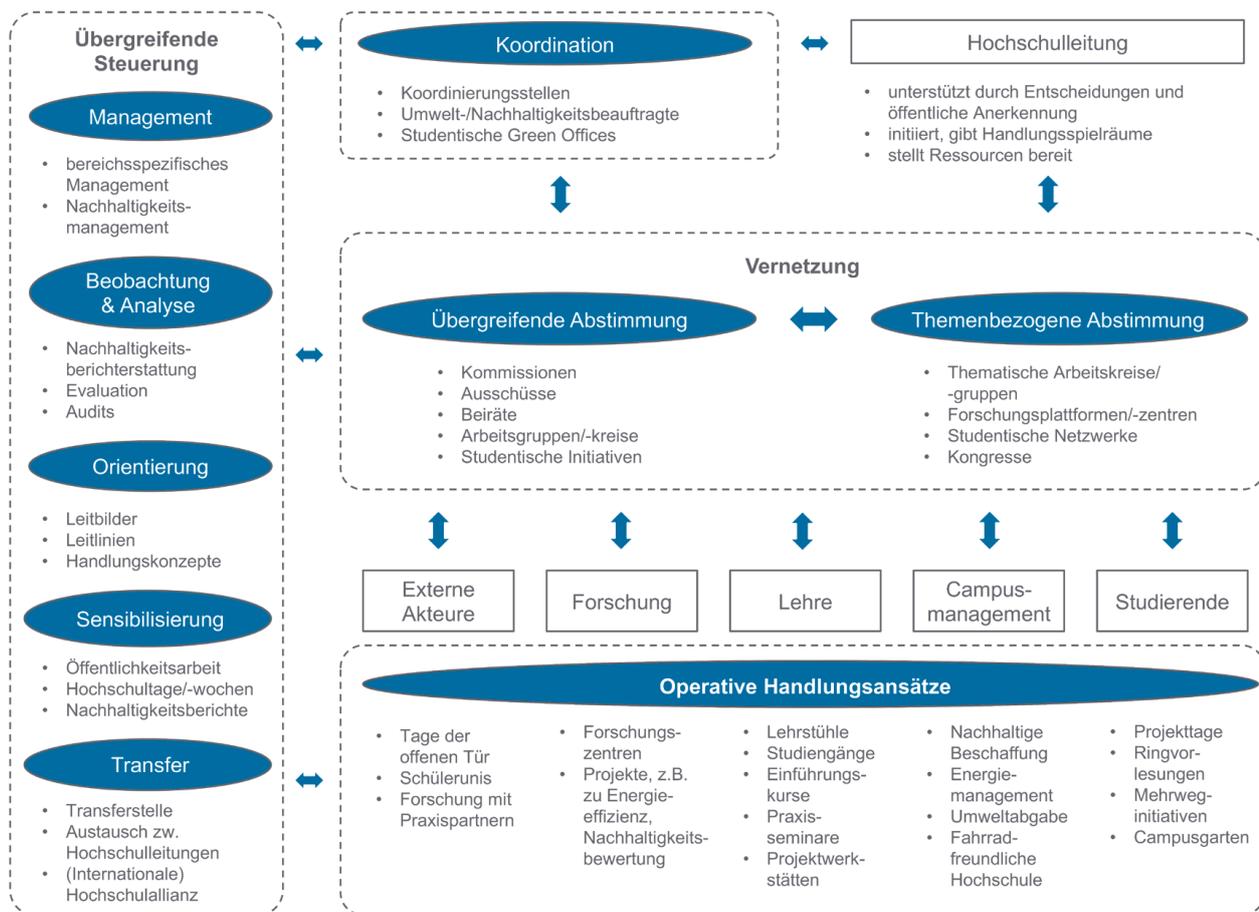


Abbildung 3: Maßnahmen zur Gestaltung des Nachhaltigkeitsprozesses an Hochschulen

Auf der Basis von Maßnahmen wird die konkrete Nachhaltigkeitsstrategie einer Hochschule konzeptionell entwickelt und operativ ausgeformt. Die Gelingensbedingungen, externe Einflüsse und interne Faktoren – wie sie im vorherigen Kapitel diskutiert werden – setzen dabei den Rahmen dafür, wie gut die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen gelingen kann. Selbst wenn es schon aus vielen Hochschulen Berichte über erfolgreiche Maßnahmen gibt – sie können nicht einfach auf die eigene Hochschule übertragen werden. Vielmehr muss jede Maßnahme daraufhin geprüft werden, inwiefern sie in einer Hochschule nicht nur relevant, sondern auch passfähig mit den eigenen Strukturen, Entwicklungszielen und Handlungsprinzipien ist. Denn es ist davon auszugehen, dass hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse insbesondere dann erfolgreich sind, wenn diese den jeweils vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst sind. Schilderungen von Maßnahmen, die an anderen Hochschulen erfolgreich waren, können zwar hilfreich sein, eigene Vorhaben zu entwi-

ckeln, oder Anregungen geben, wie die eigenen Ziele verwirklicht werden können. Da die hochschulische Nachhaltigkeitsgovernance aber von vielen Faktoren beeinflusst wird und daher sehr anspruchsvoll ist, gibt es keine einzelne Maßnahme, die für sich genommen eine „gute Governance“ des Nachhaltigkeitsprozesses sicherstellen könnte. Vielmehr ist ein ganzes Bündel an Maßnahmen erforderlich.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Maßnahmen, die im Rahmen der Interviews an den elf HOCH^N-Verbundhochschulen von den Interviewten geschildert wurden. Zur besseren Übersicht wurden die Maßnahmen gebündelt und den jeweiligen Bereichen zugeteilt.

Die verschiedenen Arten von Maßnahmen sind in der Abbildung blau unterlegt. Darunter sind Beispiele für die jeweilige Maßnahmenart aufgeführt. Auf übergeordneter Ebene lassen sich vier Maßnahmenbündel (gestrichelte Kästchen) unterscheiden:

- Erstens ist für die Governance des Nachhaltigkeitsprozesses die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Hochschule grundlegend. Diese kann sich auf

die übergreifende Abstimmung zum Nachhaltigkeitsprozess sowie auf einzelne Themen und Aktivitäten beziehen.

- Zweitens ist die Grundlage für den Nachhaltigkeitsprozess eine gezielte Koordination. Diese kann durch Koordinator*innen oder eine eigene Organisationseinheit übernommen werden.
- Drittens erfordert der Nachhaltigkeitsprozess Maßnahmen mit dem Ziel einer bereichs- und fakultätsübergreifenden Steuerung. Hierzu zählen ein zielgerichtetes Management, die Beobachtung und Analyse vom Ist-Zustand, die Entwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, Maßnahmen zur Orientierung und zur Sensibilisierung sowie zum Transfer.
- Viertens müssen operative Maßnahmen ergriffen werden, um Wirkungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu erzielen.

An der Governance des hochschulischen Nachhaltigkeitsprozesses sind verschiedene Akteur*innen beteiligt. Je nach Maßnahme spielen Hochschulleitung, Koordinator*innen bzw. koordinierende Stellen, Studierende, Hochschulbeschäftigte sowie hochschulexterne Akteur*innen dabei unterschiedliche Rollen. Im Folgenden werden mögliche Maßnahmen zur Etablierung hochschulischer Nachhaltigkeitsprozesse und -strukturen vorgestellt und jeweils abschließend hinsichtlich der folgenden fünf Dimensionen eingeordnet:



Vernetzung

Im Zentrum der Governance hochschulischer Nachhaltigkeitsprozesse steht, die verschiedenen Akteur*innen an der jeweiligen Hochschule miteinander in Kontakt zu bringen und gemeinsame Entwicklungsprozesse zu

ermöglichen. Denn nur wenn dies gelingt, kann der umfassende Anspruch nachhaltiger Entwicklung erfüllt werden. Für eine erfolgreiche Vernetzung sind zwei Aspekte zentral:

1. Die Akteur*innen auf übergeordneter Ebene verständigen sich über die grundsätzliche Ausrichtung des Nachhaltigkeitsprozesses (Ziele, Handlungsfelder und Konzepte).
2. Die Akteur*innen tauschen sich themenbezogen über ganz konkrete Probleme und Lösungsansätze aus und entwickeln Maßnahmen.

Übergreifende Abstimmung

Die Abstimmung auf dieser Ebene bezieht sich auf die gesamte Hochschule oder auf bestimmte Teilbereiche (z. B. Campusmanagement) oder Dimensionen von Nachhaltigkeit (z. B. Umwelt). Dabei lässt sich an bestehende Strukturen anknüpfen, etwa indem eine Senatskommission eingerichtet wird, oder es werden eigenständige Gremien eingerichtet. Die Gremien tagen regelmäßig, üblicherweise quartals- oder semesterweise, und sind so zusammengesetzt, dass alle hochschulischen Statusgruppen berücksichtigt sind: Neben der Hochschulleitung umfassen sie üblicherweise Vertreter*innen aus Forschung bzw. Lehre, der Verwaltung und der Studierenden. Wo

Diese Gremien tragen etwa die Bezeichnungen Ausschüsse, Beiräte, Arbeitsgruppen oder -kreise. Somit bestehen Überschneidungen mit den Bezeichnungen der Gremien zur themenbezogenen Abstimmung.

vorhanden, ist es sinnvoll, Koordinator*innen für Nachhaltigkeit bzw. Vertreter*innen entsprechender Organisationseinheiten in diesen Kreis aufzunehmen und diesen die Koordination der Gremienarbeit zu übertragen. Arbeiten die Gremien zu Themen, die auch jenseits des Campus bedeutsam sind, ist es sinnvoll, externe Akteur*innen, etwa Vertreter*innen der Kommunen, des Landes, der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft, zur regelmäßigen Teilnahme einzuladen. Zudem können externe Expert*innen anlassbezogen Unterstützung bei spezifischen Fragestellungen bieten. Bedeutsam für die übergreifende Koordination sind ferner studentische Initiativen, die darauf zielen, gemeinsame Positionen zu entwickeln und Aktivitäten zu koordinieren. Wo solche Initiativen bestehen, hat es sich bewährt, ihre Vertreter*innen in die übergreifenden Abstimmungsgremien zu integrieren.

Regelmäßiger Austausch in statusgruppen- übergreifenden Gremien mit

- Hochschulleitung
- Forschenden
- Lehrenden
- Studierenden
- Verwaltung

...und je nach Ziel: Vertreter*innen

- aus Kommunen
- Zivilgesellschaft
- Wirtschaft

Zur Besetzung der übergreifenden Gremien sind unterschiedliche Verfahren denkbar: Die Auswahl kann den Statusgruppen selbst überlassen bzw. gänzlich offen (Selbstselektion) gelassen werden. Oder die Hochschulleitung (oder ein von ihr beauftragter Akteur) identifiziert gezielt in Frage kommende Personen, die dann zur Teilnahme eingeladen oder sogar berufen werden.

Die Gremien können unterschiedliche Funktionen erfüllen:

- **Information:** Sie sorgen dafür, dass die verschiedenen hochschulischen Akteur*innen einander überhaupt zur Kenntnis nehmen und beginnen, Informationen und Erfahrungen auszutauschen. Sie bieten Gelegenheit, die Beteiligten regelmäßig über Verlauf und Stand des Nachhaltigkeitsprozesses zu informieren. Indem in den Gremien Vertreter*innen der verschiedenen Fakultäten und Hochschulbereiche mitwirken, können diese zudem als Ansprechpartner*innen für Fragen der Nachhaltigkeit fungieren.
- **Verständigung:** Sie ermöglichen den Beteiligten, sich über die grundsätzliche Ausrichtung des Nachhaltigkeitsprozesses – Ziele, Handlungsfelder und Konzepte – zu verständigen. Gegenstand der Gremienarbeit kann etwa sein, ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit oder Leitbilder, Leitlinien oder Orientierungshilfen (z. B. Handbücher) für Nachhaltigkeit zu entwickeln.
- **Multiplikation:** Sie fördern die Sichtbarkeit des Nachhaltigkeitsprozesses an der Hochschule. So kann bereits die Einrichtung der Gremien die Aufmerksamkeit in der hochschulischen Öffentlichkeit erhöhen. Zudem kann es zu den Aufgaben der Gremien gehören, die Öffentlichkeit regelmäßig über den Nachhaltigkeitsprozess zu informieren.
- **Koordination und Steuerung:** Denkbar ist zudem, dass die Gremien selbst Funktionen der Koordination und Steuerung übernehmen bzw. dazu beitragen, etwa indem sie

- Bestandsaufnahmen oder Analysen durchführen und Empfehlungen formulieren,
- Maßnahmen, Projekte oder strukturelle Veränderungen (z. B. Einrichtung von Koordinator*innen oder Stabsstellen für Nachhaltigkeit) an der Hochschule initiieren,
- bestehende Initiativen an der Hochschule unterstützen,
- bei der Entwicklung und Beantragung von inter- oder transdisziplinären Projekten auf gemeinsame Interessen hinweisen, Kontakte herstellen und den Kooperationsprozess organisieren.

Auch wenn die Gremien zur übergreifenden Abstimmung formal betrachtet keine Entscheidungsbefugnisse besitzen, können sie somit doch weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten bieten, wenn ausreichende personelle und finanzielle Mittel bereitgestellt werden und die Ergebnisse der Gremienarbeit mit hochschulischen Entscheidungsprozessen verknüpft werden.

Themenbezogene Abstimmung

Die übergreifende Abstimmung kann im besten Fall einen Rahmen bilden, der Orientierung für den Nachhaltigkeitsprozess bildet. Damit allein ist allerdings noch nicht viel erreicht. Vielmehr müssen Ideen und Ansätze von Nachhaltigkeit in alle Bereiche der Hochschule getragen und von möglichst vielen Akteur*innen aufgegriffen werden. Dazu ist es notwendig, dass eine Abstimmung zu konkreten Themen und Fragestellungen stattfindet, so dass Lösungsansätze entwickelt und ihre Umsetzung koordiniert werden kann. Hierzu dienen

- **thematische Arbeitskreise oder -gruppen:** Diese können als Unterarbeitsgruppen bzw. -kreise von übergreifenden Abstimmungsgremien oder unabhängig von diesen gebildet werden. Wie die übergreifenden Gremien führen sie Vertreter*innen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, wobei die genaue Zusammensetzung vom jeweiligen Thema abhängt. Regelmäßige Treffen der AGs bzw. AKs werden dazu genutzt, die Situation an der Hochschule zu bewerten, Maßnahmen zu entwickeln und abzustimmen, wer welche Aufgaben bei deren Umsetzung übernimmt. Beispielsweise können in solchen Gremien Beschäftigte aus verschiedenen Verwaltungsbereichen gemeinsam mit Studierenden Ansatzpunkte für einen nachhaltigen Campus entwickeln oder Wissenschaftler*innen fachbereichsübergreifend Konzepte für Nachhaltigkeit in der Lehre erarbeiten.

- Forschungszentren bzw. -plattformen: Hierbei geht es darum, Ansätze nachhaltigkeitsbezogener Forschung zu bündeln und miteinander zu verknüpfen, indem Informationen über bestehende Forschung an der Hochschule (z. B. anhand von Datenbanken und E-Mail-Verteilern) bereitgestellt werden oder interessierte Forschende zusammengebracht werden, um sich im Rahmen regelmäßiger interdisziplinärer Treffen und öffentlicher Veranstaltungen auszutauschen. Forschungszentren können zudem sowohl hochschulintern als auch darüber hinaus eine beratende Funktion einnehmen und Gutachten und ihre Expertise zur Verfügung stellen. Hierzu, wie zur Entwicklung weiterführender Forschungsvorhaben, kooperieren sie mit lokaler Politik, Ministerien, Stiftungen, Industriepartnern*innen und anderen Akteur*innen.
- Studierendeninitiativen: Im Vordergrund steht auch hier, konkrete Nachhaltigkeitsinitiativen zu entwickeln. Neben praktischen Maßnahmen, etwa zur Campusgestaltung, kann es dabei unter anderem darum gehen, Studierende und/oder die hochschulische Öffentlichkeit für Fragen nachhaltiger Entwicklung zu sensibilisieren (z. B. durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsguides für Studierende). Eine Möglichkeit, das Engagement solcher Studierendeninitiativen zu unterstützen besteht darin, beispielsweise die Entwicklungsarbeit in projektorientierte Lehrveranstaltungen zu integrieren oder nachhaltigkeitsbezogene Lehrangebote, die von Studierenden erbracht werden, bei der Anrechnung von Studierendenleistungen zu berücksichtigen. Eine wichtige Basis für eine kontinuierliche Arbeit von Studierendeninitiativen entsteht zudem, wenn die Hochschule studentische Hilfskraftstellen für diesen Zweck finanziert.
- Kongresse, Workshops u. ä.: Anders als die zuvor genannten Maßnahmen, die kontinuierlich erfolgen, können Kongresse, Workshops und ähnliche Veranstaltungen nur punktuell Impulse setzen. Dennoch vermögen sie, nachhaltigkeitsbezogene Themen auf die Agenda zu bringen und Vorschläge zu entwickeln. Damit können sie dazu beitragen, abstrakte Forderungen nach einer nachhaltigen Hochschulentwicklung zu konkretisieren und wichtige Akteur*innen – nicht zuletzt die Hochschulleitung – von diesem Anliegen zu überzeugen.

Beispiel: Partizipationsstrukturen an der Freien Universität Berlin

An der FU Berlin werden die übergreifende und die themenbezogene Abstimmung gezielt miteinander verknüpft, indem Gremien auf verschiedenen Ebenen genutzt werden:

- Ein Steuerungskreis mit Vertreter*innen aus Präsidium, Verwaltung, Wissenschaft sowie universitären Gremien übernimmt die Federführung für den gesamten Nachhaltigkeitsprozess. Unter Koordination der Stabsstelle Nachhaltigkeit setzt er die Schwerpunkte, beobachtet die Entwicklung und zieht regelmäßig Bilanz.
- Interdisziplinär und bereichsübergreifend besetzte Arbeitsgruppen zu Lehre, Forschung, Campus Management und Partizipation/Kommunikation übernehmen die Initiierung und Umsetzung von Programmen und Instrumenten in ihrem jeweiligen Handlungsfeld.
- Dezentrale Nachhaltigkeitsteams bearbeiten konkrete Themenschwerpunkte mit Nachhaltigkeitsbezug, entwickeln Projekte und setzen diese um. Dabei geht es sowohl um Verbesserungen innerhalb einzelner Fakultäten als auch um bereichsübergreifende Aktivitäten.

► Weitere Informationen: www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/index.html

Maßnahmen im Bereich Vernetzung berühren vor allem diese Dimensionen:



Nachhaltigkeitskoordination

Je weiter eine Hochschule im Nachhaltigkeitsprozess voranschreitet, desto umfangreicher und vielfältiger werden die damit verbundenen Aufgaben und desto größer ist die Zahl der Beteiligten. Damit diese alle an einem Strang ziehen und die verschiedenen Aktivitäten ineinandergreifen, ist die Abstimmung zwischen den Beteiligten eine wichtige Voraussetzung. Gleichzeitig kann aber nicht vorausgesetzt werden, dass eine solche Abstimmung stattfindet, wenn die Mitwirkenden sich nur „nebenbei“ für die Nachhaltigkeit an ihrer Hochschule engagieren (können oder sollen) und ungeklärt ist, wer die Verantwortung für die Koordination übernimmt. Die Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsprozessen an Hochschulen zeigen, dass deren Koordination zusätzlichen Aufwand erfordert, der nach Möglichkeit dauerhaft eingeplant werden sollte. Zugleich sollte die Koordination institutionell verankert werden, um klare Verantwortlichkeiten zu schaffen und eine Anlaufstelle für nachhaltige Entwicklung zu etablieren.

Umfangreiches Aufgabenspektrum von Koordinationsstellen

- Bindeglied zwischen der Hochschulleitung und anderen Statusgruppen bzw. zwischen verschiedenen Bereichen der Hochschule
- Sensibilisierung für Nachhaltigkeit
- Bestandsaufnahmen
- Identifikation von Handlungsfeldern für den Nachhaltigkeitsprozess
- Agenda-Setting
- Ansprache und Beteiligung von Akteur*innen für die Mitwirkung
- Initiierung und Organisation von Gremien
- Koordination und Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen
- Entwicklung, Umsetzung und Begleitung von Maßnahmen

Hierfür sind Lösungen von unterschiedlicher Tragweite vorstellbar: So kann sich die Koordinationsfunktion auf einzelne Themen bzw. Teilbereiche beziehen oder auf sämtliche Felder von Nachhaltigkeit erstrecken. Zudem kann sie an einzelne Personen geknüpft werden oder größere Teams oder Organisationseinheiten umfassen. Schließlich kann die Koordination mit dem Anspruch verbunden sein, andere Beteiligte an der Hochschule zu steuern, oder sie kann eher auf Kommunikation und Vermittlung zwischen den verschiedenen Mitwirkenden zielen.

Eine vielfach praktizierte Variante der Koordination bilden Personen, die als Beauftragte*r, Koordinator*in oder Referent*in für Nachhaltigkeit bzw. für nachhaltigkeitsrelevante Themen – z. B. Umwelt, Familienfreundlichkeit oder Diversity Management – fungieren. Häufig werden diese Funktionen von Professor*innen übernommen. Das hat den Vorteil, dass diese selbst fachliche Expertise einbringen können und eher von anderen Wissenschaftler*innen akzeptiert werden. Der Zugang zu den technischen und administrativen Bereichen der Hochschule kann in diesem Fall aber schwieriger sein. Als sinnvoll hat sich erwiesen, den Beauftragten eine Assistenz zur Seite zu stellen, um das Tagesgeschäft bewältigen zu können.

Eine weitere Möglichkeit, die Koordination des Nachhaltigkeitsprozesses zu institutionalisieren besteht darin, Stabsstellen oder eigenständige Organisationseinheiten (Kompetenzzentren) einzurichten. Diese verfügen in der Regel über mehrere Mitarbeiter*innen. Ihre Einrichtung kann den Querschnittscharakter von Nachhaltigkeit verdeutlichen und einen Knotenpunkt für sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten an einer Hochschule etablieren. Hier können auch Nachhaltigkeits- und andere Beauftragte angesiedelt werden. In der weitreichendsten Variante stellen solche Organisationseinheiten das zentrale Organ für die Umsetzung des hochschulischen Nachhaltigkeitsprozesses dar. Ein Vorteil von Stabsstellen bzw. Kompetenzzentren liegt in der engen Anbindung an die Hochschulleitung. Das heißt aber zugleich, dass der Kontakt zu anderen Bereichen der Hochschule zunächst relativ gering ist. Ein enger Austausch und eine breite, kontinuierliche Kommunikation sind daher unerlässlich.

Ausgangspunkt hochschulischer Nachhaltigkeitskoordination

Häufig sind Umweltmanagementsysteme wie EMAS der Ausgangspunkt, um Vernetzungsstrukturen an der Hochschule zu schaffen. Sie ebnen den Weg zum allgemeinen Austausch über Nachhaltigkeitsaspekte an der Hochschule und machen die Koordination durch Umweltbeauftragte erforderlich. Daher bilden EMAS und Co. oft eine gute Startposition für den Nachhaltigkeitsprozess an Hochschulen.

Eine wichtige und aktive Rolle bei der Koordination können schließlich die Studierenden an einer Hochschule spielen. Koordinierende Aktivitäten seitens

Studierender zielen zum einen darauf, studentische Initiativen zu koordinieren und zu bündeln; zum anderen gilt es, die Ressourcen und Ideen Studierender für den gesamthochschulischen Nachhaltigkeitsprozess zu nutzen. Diese Aufgaben können etwa von gewählten Studierendenvertretungen (AStA-Referat, studentische*r Vizepräsident*in etc.) erfüllt werden. Eine weitergehende Form stellen sogenannte „Green Offices“ bzw. Nachhaltigkeitsbüros dar, die gemeinsam von Studierenden und Hochschulmitarbeiter*innen betrieben werden und für die die Hochschule finanzielle Mittel sowie Räumlichkeiten zur Verfügung stellt.

Beispiel: Kompetenzzentrum nachhaltige Universität (KNU) der Universität Hamburg

Ziel des Kompetenzzentrums Nachhaltige Universität (KNU) ist es, zur Entwicklung und Gestaltung der Universität Hamburg als einer „University for a Sustainable Future“ beizutragen und ihre Zukunftsfähigkeit in Forschung, Lehre, Bildung und Hochschulsteuerung sichern zu helfen. Um dies zu erreichen, konzipiert das KNU Maßnahmen zur Implementierung einer nachhaltigen Entwicklung, begleitet die Universität bei der Umsetzung einer nachhaltigen Transformation, initiiert und fördert Projekte zu nachhaltiger Entwicklung, stärkt die universitätsinternen und -externen Vernetzungen im Bereich Nachhaltigkeit und fungiert als Think Tank und Experimentierlabor.

► Weitere Informationen: www.nachhaltige.uni-hamburg.de/

Maßnahmen in diesem Bereich berühren vor allem diese Dimensionen:



Übergreifende Steuerung

Nachhaltigkeitsmanagement

Natürlich lässt sich der gesamte Nachhaltigkeitsprozess als Managementaufgabe begreifen. Wenn hier von Management die Rede ist, wird darunter ein systematisches Verfahren zur ständigen Verbesserung nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte an Hochschulen verstanden. Ein solches Verfahren stützt sich auf die Idee eines Steuerungszyklus: Ausgehend von einer Analyse der aktuellen Situation an der Hochschule werden Ziele bestimmt und konkrete Maßnahmen definiert. Anschließend werden Verantwortlichkeiten und Verfahren festgelegt, die notwendigen Organisationsstrukturen geschaffen und die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt. Mit einem kennzahlenbasierten Controlling wird der Erfolg der Maßnahmen überprüft und darüber berichtet.

► Leitfaden Berichterstattung 

Auf dieser Basis werden Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen. Ein solches Management kann unterschiedlich angelegt sein:

- Umweltmanagement: Für Umweltfragen besteht bereits seit den 1990er Jahren das „Eco-Management and Audit Scheme“ – kurz EMAS. Zentrale Elemente sind die Umweltprüfung und die Entwick-

► <https://www.emas.de/home>

lung eines Umweltprogramms und Umwelthandbuchs. Neben dem internen Controlling spielt die externe Begutachtung (Audit) und Zertifizierung eine wichtige Rolle. Die Erfahrungen von Hochschulen mit EMAS sind positiv. Neben seiner Steuerungswirkung hat EMAS eine Signalwirkung, weil die Bedeutung von Umweltfragen betont wird.

- Nachhaltigkeitsmanagement: Umweltmanagementsysteme wie EMAS bilden einen guten Ausgangspunkt für den Nachhaltigkeitsprozess an Hochschulen, sind aber auf Umweltfragen beschränkt und legen den Schwerpunkt auf den Bereich Betrieb bzw. Campusmanagement.

▶ Leitfaden Betrieb



Obwohl EMAS nicht speziell für Hochschulen entwickelt wurde, ist es oft ein Ansatzpunkt für den Nachhaltigkeitsprozess an Hochschulen. Ein solches Nachhaltigkeitsmanagement bezieht häufig insbesondere die Felder Lehre und Forschung ein und fügt sich in eine Gesamtstrategie für den Nachhaltigkeitsprozess ein bzw. wirkt darauf hin, dass eine solche Gesamtstrategie entwickelt wird. Neben Umweltmanagementsystemen kann sich ein Nachhaltigkeitsmanagement jedoch auch stärker an ökonomischer oder sozialer Nachhaltigkeit (wie z. B. anhand des „DIN ISO 26000 Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“) orientieren und von dort ausgehend aufgebaut werden. Häufig wird die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements von Nachhaltigkeitskoordinator*innen bzw. einer entsprechenden Koordinierungsstelle übernommen.

Nachhaltigkeitsmanagement...

- ... bedarf einer systematischen Information über alle nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte und Entwicklungen an der Hochschule
- ... schafft ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit
- ... erweitert den Kreis der Beteiligten stetig

Beispiel: Baukastensystem Nachhaltiger Campus (Hochschule Zittau-Görlitz)

Die Hochschule Zittau-Görlitz hat in Zusammenarbeit mit der TU Dresden ein „Baukastensystem Nachhaltiger Campus“ (BNC) entwickelt, das ein hochschulspezifisches Nachhaltigkeitsmanagement ermöglichen soll. Es beinhaltet die Bausteine Hochschulmanagement, Bildung & Transfer, Liegenschaften und Betrieb sowie externe Kooperationen & Partnerschaften, für die jeweils Ziele definiert und Kennzahlen gebildet werden. Die Planung und Durchführung von Maßnahmen in den vier Bausteinen ist partizipativ ausgerichtet und bezieht Studierende, Beschäftigte der Hochschule sowie Externe ein. Um die erzielten Fortschritte zu ermitteln, wird ein Peer-to-Peer-Review-Prozess genutzt, bei dem Einrichtungen, die das BNC nutzen, einander überprüfen und Verbesserungsvorschläge formulieren.

- ▶ Weitere Informationen: www.hszg.de/de/hochschule/managementsysteme/umweltmanagement/baukastensystem-nachhaltiger-campus.html

Beobachtung und Analyse

Wie in dem vorherigen Abschnitt bereits angedeutet, spielt die Sammlung und Auswertung von Daten eine große Rolle für das Nachhaltigkeitsmanagement. So werden etwa Kennzahlen zum Energie- bzw. Ressourcenverbrauch für Monitoring- oder Controllingansätze herangezogen. Die Erhebung und Verarbeitung der Daten wird maßgeblich von den technischen Diensten durchgeführt, bestenfalls sogar durch Mitwirkung von Studierenden sowie Forscher*innen umgesetzt. Um den Nachhaltigkeitsprozess zu unterstützen, bieten sich aber noch weitere Möglichkeiten:

- Studien zu den Voraussetzungen und Anforderungen der Einführung von hochschulischen Managementsystemen
- kriteriengestützte Überprüfungen der Einhaltung von Rechtsvorschriften, z. B. im Bereich Arbeitsschutz oder Gefahrenstoffe
- Befragung von Hochschulangehörigen zur ihrer Wahrnehmung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsaspekten

Umfassendere Analysen können im Rahmen einer Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgen.

▶ Leitfaden Berichterstattung



Eine Orientierung hierfür bietet der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex, der 20 Kriterien innerhalb der Bereiche Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft beinhaltet, die als Berichtsstandards genutzt werden können.

▶ www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/160530_HS-DNK_Beta-Version_dt.pdf

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es nicht immer leicht ist, die benötigten Daten zu beschaffen, weil

- zunächst geklärt werden muss, ob und wo diese Daten vorliegen,
- die Aufbereitung und Bereitstellung von Daten aufwendig sein kann,
- nicht jede*r „seine/ihre“ Daten bereitwillig teilt und
- der Sinn und Zweck der Analysen erst vermittelt und die Bereitschaft zur Beteiligung erst hergestellt werden muss.

Reflexionsfragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

- Wer soll mit dem Nachhaltigkeitsbericht angesprochen werden?
- Worüber sollen Aussagen getroffen werden?
- Welche Daten werden dafür benötigt? Liegen diese vor? Bei wem? Welche Daten müssen erst noch erhoben werden?
- Wer soll für die Zusammenführung und Auswertung der Daten zuständig sein?
- Wer ist an der Interpretation der Daten zu beteiligen?
- Wie sollen die Ergebnisse aufbereitet werden?

Nachhaltigkeitsbezogene Daten zu erheben und auszuwerten, ist daher kein rein „technischer“ Prozess, sondern erfordert viel Kommunikation und Kooperation. Wird dies berücksichtigt, kann eine wichtige Grundlage für gezielte Steuerungsversuche geschaffen werden – und mehr noch: Indem Transparenz über die Situation und den Entwicklungsprozess hergestellt wird, fördern Analysen und Berichterstattung auch die Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit an der

Hochschule, können Entscheidungen der Hochschulleitung vorbereiten und somit Anstoß für neue nachhaltigkeitsbezogene Initiativen sein.

Beispiel: Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana Universität Lüneburg

Die Leuphana Universität Lüneburg zeichnet in ihrem regelmäßig erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht auf, wie der Leitgedanke der Nachhaltigkeit umgesetzt und weiterentwickelt wird. Der Bericht, für dessen Erstellung die Nachhaltigkeitsbeauftragte der Universität zuständig ist, erläutert die Ziele (Leitlinien) der Universität und stellt die Situation in den „Wirkungsfeldern“ Forschung, Bildung, Gesellschaft und Campusbetrieb dar. Der Nachhaltigkeitsbericht enthält zudem eine Magazinbeilage, in der über das Schwerpunktthema Bildung und Nachhaltigkeit informiert wird.

▶ Weitere Informationen: www.leuphana.de/universitaet/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html

Orientierung

Nachhaltigkeit erfordert ein abgestimmtes Vorgehen in den verschiedenen Bereichen der Hochschule. Damit alle Beteiligten an einem Strang ziehen und gezielt Maßnahmen planen und umsetzen können, ist es wichtig, Orientierung für den Nachhaltigkeitsprozess zu geben. Dies kann in Form von Leitbildern oder Leitlinien erreicht werden. Diese beschreiben die übergeordneten Werte und Zielsetzungen der Hochschule in Bezug auf Nachhaltigkeit und konkretisieren diese Vorstellungen, indem sie sie auf bestimmte Handlungsfelder oder Themen herunterbrechen. Leitbilder und Leitlinien können sich auf Nachhaltigkeit als Ganzes oder auf einzelne Teilbereiche wie etwa Umwelt beziehen. Sie machen greifbar, was mit dem Nachhaltigkeitsprozess erreicht werden soll und zeigen, dass Nachhaltigkeit an der Hochschule ein großes Gewicht hat. Damit erhöhen sie den Druck, dass tatsächlich etwas geschieht – denn die Vorgaben, die mit Leitbildern und Leitlinien gemacht werden, verlangen nach Umsetzung.

Die bloße Verabschiedung von Leitbildern und Leitlinien reicht dafür allerdings nicht aus. Vielmehr wird deren Entwicklung häufig bereits so angelegt, dass möglichst viele Hochschulakteur*innen – einschließlich der Studierenden – davon erfahren und die Mög-

lichkeit erhalten sich einzubringen. Auf diese Weise fließen unterschiedliche Perspektiven und Ideen ein und es wird auf die Akzeptanz der Leitbilder und Leitlinien hingewirkt. Und nicht zuletzt kann die Beteiligung wichtige Akteur*innen dazu motivieren, sich auch an weiteren Aktivitäten zu beteiligen. Denn Leitbilder und Leitlinien sind nur ein erster Schritt: Erst wenn es gelingt, sie in konkrete Ziele und Maßnahmen zu übersetzen, können sie ihre ganze Wirkung entfalten.

Beispiel: Die Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität Vechta

Die Universität Vechta versteht ihren Nachhaltigkeitsprozess als kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne einer „lernenden Organisation“. Dieses Verständnis wurde in den Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität festgeschrieben. Die Leitlinien wurden von der Arbeitsgruppe „Nachhaltige Hochschule“, in der alle hochschulischen Akteur*innengruppen vertreten sind, in Abstimmung mit dem Präsidium und dem Senat der Universität entwickelt. Sie betonen die Bedeutung von Bildung und Forschung für nachhaltige Entwicklung sowie eines nachhaltigen Campusbetriebs. Hervorgehoben werden zudem eine partizipative Kultur an der Universität sowie die Vernetzung und Kooperation mit relevanten regionalen und überregionalen Akteur*innen. Außerdem wird die AG „Nachhaltige Hochschule“ als Impulsgeber für den Nachhaltigkeitsprozess benannt.

► Weitere Informationen: www.uni-vechta.de/uni/nachhaltige-hochschule/home/nachhaltigkeitsleitlinien/

Sensibilisierung

Ein Bewusstsein für die Bedeutung von Nachhaltigkeit ist eine bedeutende Voraussetzung für einen gelingenden Nachhaltigkeitsprozess an Hochschulen. Zugleich ist es ein wichtiges Ziel des Nachhaltigkeitsprozesses, ein solches Bewusstsein zu schaffen, auf Initiativen an der Hochschule hinzuweisen und zu eigenem Engagement zu motivieren. Zu dieser Sensibilisierung kann unter anderem die Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen.

Öffentlichkeitswirksame Maßnahmen

- Informationen über Ressourcenverbrauch und erzielte Einsparungen
- Aktionstage bzw. -wochen
- Seminare, Filme, Kunstaktionen, Diskussionsveranstaltungen
- ... und vieles mehr

Die Thematisierung von Nachhaltigkeit im Rahmen von Lehrveranstaltungen kann Studierende zu „Multiplikator*innen“ machen, die den Nachhaltigkeitsgedanken sowohl an der Hochschule als auch nach außen weitertragen. Um ein möglichst vielfältiges Angebot schaffen und ein breites Publikum ansprechen zu können, empfiehlt es sich, Sensibilisierungsmaßnahmen gemeinsam mit Studierendeninitiativen und hochschulexternen Akteur*innen (z. B. Stadt, Zivilgesellschaft) zu planen und durchzuführen.

Beispiel: Energiesparkampagne an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)

Ziel der Kampagne ist es, Energieeinsparungen durch Verhaltensänderungen der Büronutzer*innen an der Hochschule zu erreichen. Mit Hilfe von Flyern und anderen Materialien werden verschiedene Energiespartipps (vollständiges Abschalten aller Geräte und der Beleuchtung, Herunterregeln der Heizung, Stoßlüften) vermittelt, die Motivation zu umweltfreundlichem Verhalten gefördert und das Gefühl gestärkt, einzeln und gemeinsam etwas bewegen zu können. Über die erzielten Einspar-effekte wird auf der Website der HNEE berichtet.

► Weitere Informationen: <http://www.hnee.de/de/Hochschule/Leitung/Nachhaltigkeitsmanagement/Klimafreundliche-Hochschule/ECHO-Projekt/ECHO-Projekt-K6132.htm>

Transfer

Im Zuge des Nachhaltigkeitsprozesses sammeln Beteiligte in allen Bereichen der Hochschule wertvolle Erfahrungen und entwickeln Konzepte, Dienstleistungen oder Technologien, um Nachhaltigkeit an Hochschulen und in der Gesellschaft zu gestalten. Die Ergebnisse des Nachhaltigkeitsprozesses gilt es zu diskutieren, zu vermitteln und weiterzuentwickeln. Dies geschieht über vielfältige Interaktion und Kooperation der Hochschulen mit hochschulexternen Akteur*innen in der Region und darüber hinaus.

Transfer beschreibt dabei jedoch keine einfache Übertragung des hochschulischen Nachhaltigkeitswissens; sondern es geht um eine aktive Vermittlung, Aneignung und gemeinsame koproduktive Arbeit am gewonnenen Wissen. Dadurch kommt es auch zur Adaption von Ideen, Konzepten und Maßnahmen. Die Anschlussfähigkeit und Akzeptanz von Konzepten und Maßnahmen innerhalb einer Organisation bedarf der Anpassung jener Konzepte in Bezug auf die eigene Institution.

Transfer heißt ebenfalls, neben der Anregung durch Beispiele von externen Dritten für eine Diffusion und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit in der eigenen Hochschule zu sorgen, z. B. in der Lehre oder über einen Leitbildprozess. Es geht also darum, eine Verständigung über die Ziele, Prinzipien und Aktivitäten herbeizuführen und darüber ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis aufzubauen.

Bedingungen und Ansätze des Transfers

... innerhalb der Hochschule, z. B.

- Netzwerke innerhalb der Hochschule
- Weiterbildungsveranstaltungen, Ringvorlesungen
- Aufbereitung und Thematisierung nachhaltigkeitsrelevanter Inhalte in der Lehre

... außerhalb der Hochschule, z. B.

- regionaler, nationaler, internationaler Erfahrungsaustausch von Hochschulleitungen
- kollaborative Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit zivilgesellschaftlichen Partnern

... durch Impulse aus dem Umfeld der Hochschule, z. B.

- Förderbekanntmachungen
- Entrepreneurship

Allerdings passiert das nicht automatisch – weder an der Hochschule noch außerhalb davon. Daher braucht man gezielte Transfermaßnahmen.

▶ Leitfaden Transfer



Transfer sollte dabei nicht so verstanden werden, dass Wissen oder Handlungsansätze einfach „weitergereicht“ werden. Damit sie auch anderenorts – etwa in einem anderen Bereich der Hochschule oder in einer anderen Hochschule – wirksam werden können, müssen sich die Akteur*innen dort aktiv damit auseinandersetzen

und sie auf ihren eigenen Kontext übertragen. Dabei ist zweierlei zu berücksichtigen:

1. Transfer ist aufwendig, er gelingt nicht „nebenbei“ oder aufgrund überzeugender Argumente.
2. Transfer erfordert Austausch und Verständigung. Dabei gilt: Nicht nur diejenigen, die eine Idee übernehmen, lernen etwas dazu. Darüber hinaus können die „Ideengeber“ selbst im Transferprozess neue Impulse erhalten.

Beispiel: Transfer an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)

An der HNEE ist Transfer seit 2016 als strategisches Ziel festgeschrieben. Die Strategie wird von einem Transferbeirat mit Vertreter*innen aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft beratend begleitet. Ein Transferzentrum soll zum Austausch der Hochschule mit ihrem Umfeld, der Region und darüber hinaus beitragen. Es dient als Schnittstelle zwischen Hochschule und Praxis und vereint die Bereiche Wissens- und Technologietransfer, Drittmittelmanagement und EU-Förderung unter einem Dach. Unter anderem initiiert es Auftaktgespräche, berät zu Fördermöglichkeiten und unterstützt Hochschulangehörige bei Förderthemen und -anträgen. Dabei bereitet es auch aktiv Themen auf und trägt diese an Akteur*innen aus Forschung und Lehre heran. Ein Transferkatalog informiert über die Leistungsangebote der Hochschule.

▶ Weitere Informationen: <http://www.hnee.de/de/Forschung/Transferzentrum/Transfer-Foerderung-K4696.htm>

Maßnahmen im Bereich Übergreifende Steuerung be-
rühren vor allem diese Dimensionen:



Operative Maßnahmen

Governance betrifft Fragen der Steuerung und der Handlungskoordination an Hochschulen und bildet einen Rahmen, um konkrete – operative – Maßnahmen zu ermöglichen. Diese operativen Maßnahmen dienen dazu, bestimmte Wirkungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu erzielen. Wie in den vorigen Abschnitten bereits verschiedentlich angedeutet, können operative Maßnahmen auf den Governance-Prozess selbst zurückwirken, etwa indem sie für Fragen der Nachhaltigkeit sensibilisieren oder wenn die Planung von operativen Maßnahmen als Anlass genommen wird, einen Austausch zwischen verschiedenen Hochschulakteuren zu organisieren.

Operative Maßnahmen lassen sich tendenziell einzelnen Hochschulbereichen zuordnen. Allerdings heißt das nicht, dass diese nur von Akteur*innen aus dem jeweiligen Bereich erbracht werden. Auch hier ist erforderlich, dass Akteur*innen aus verschiedenen Bereichen zusammenwirken.

- **Forschung:** Vorhaben können zum einen nach innen, d. h. auf die Hochschule selbst gerichtet sein, etwa wenn es darum geht, den energetischen Zustand der Hochschule zu analysieren und ein entsprechendes Berichtswesen zu etablieren oder Möglichkeiten einer CO₂-neutralen Hochschule zu identifizieren. Zentrale Akteur*innen sind dann neben Wissenschaftler*innen etwa Vertreter*innen aus dem (technischen) Betrieb. Zum anderen kann sich nachhaltigkeitsbezogene Forschung nach

außen richten und beispielsweise unter Beteiligung von Studierenden, kommunalen Vertreter*innen und weiteren Interessierten Möglichkeiten zur Extensivierung städtischer Grünflächen in den Blick nehmen.

▶ Leitfaden Forschung



- **Lehre:** Maßnahmen im Bereich der Lehre bestehen vor allem in der Einrichtung nachhaltigkeitsbezogener Lehrstühle (z. B. zu Nachhaltigkeitsökonomie) oder Studiengänge (z. B. Nachhaltigkeitswissenschaften). Auch einzelne nachhaltigkeitsbezogene Module sind möglich, etwa mit einführendem Charakter zu Beginn des Studiums oder als Projektseminar. Nachhaltigkeitsbezogene Lehrformate werden dabei häufig fächerübergreifend angeboten. Es hat sich bewährt, an ihrer Entwicklung bzw. Erbringung ebenso Studierende sowie hochschulexterne Partner*innen (Umweltämter, Betriebe etc.) zu beteiligen. Die Teilnahme kann freiwillig oder verpflichtend sein. Anreize zur Teilnahme können gesetzt werden, indem Studierende zusätzlich zu Creditpoints ein Nachhaltigkeitszertifikat erhalten, nachdem sie bestimmte Module erfolgreich besucht haben.

▶ Leitfaden Lehre



- **Campusmanagement:** Maßnahmen im Bereich Campusmanagement können darauf abzielen, nachhaltige Verfahren und Strukturen im Bereich der Beschaffung oder der Energiewirtschaft zu installieren. Darüber hinaus sind vielfältige Maßnahmen denkbar: zur fahrradfreundlichen Gestaltung der Hochschule, zum Anbau ökologischer Lebensmittel, Gestaltung von Grünflächen oder zur Verwendung von Mehrwegbechern usw. Derartige Maßnahmen bieten die Möglichkeit, auch externe Akteur*innen (möglicherweise Schüler*innen) einzubinden. Sie gehen häufig von Studierenden aus bzw. werden von diesen getragen, bedürfen aber auch der Kooperation und Unterstützung seitens der Hochschulleitung und der Verwaltung. Dies schließt die Möglichkeit für Studierende ein, bei der Hochschule eine finanzielle Unterstützung für die Umsetzung eigener Ideen zu beantragen.

▶ Leitfaden Betrieb



- Umfeld der Hochschule: Maßnahmen, die auf das Umfeld der Hochschule zielen, wurden teilweise bereits im Bereich des Transfers erwähnt. Neben Maßnahmen, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit richten, beispielsweise Tage der offenen Tür, sind hier Angebote für spezifische Zielgruppen zu nennen, etwa für Schüler*innen und Lehrkräfte. Derartige Maßnahmen können gemeinsam von Lehrenden und Studierenden konzipiert und durchgeführt werden. Sie dienen nicht nur dazu, nachhaltigkeitsrelevantes Wissen zu vermitteln, sondern regen ebenso dazu an, die bestehende Lehrpraxis an der Hochschule zu reflektieren.

▶ Leitfaden Transfer



Maßnahmen im Bereich Operative Maßnahmen berühren vor allem diese Dimensionen:



Selbsteinschätzungstool für Strukturen und Prozesse: Die Governance-Regler

Hochschulen auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit beschreiten unterschiedliche Pfade. So wie sich die Ausgangsbedingungen der Einrichtungen stark voneinander unterscheiden, setzen sich die Institutionen in jeweils eigener Weise mit den Einflussfaktoren auseinander, mit denen sie sich konfrontiert finden. Die Maßnahmen, die eine Hochschule schließlich entwickelt und realisiert, sind Ausdruck jener Auseinandersetzung und der „Übersetzung“ des Nachhaltigkeitskonzeptes in die eigene Organisation hinein.

So unterschiedlich Nachhaltigkeit als komplexer Veränderungsprozess bearbeitet wird, so lassen sich doch fünf Bereiche identifizieren, die sich als „funktionale Anforderungen“ an eine jede hochschulische Nachhaltigkeitsgovernance stellen. Diese Bereiche umfassen die Dimensionen Politik, Profession, Organisation, Wissen und Öffentlichkeit.

Die Tabellen auf den folgenden Seiten sollen als Checklisten dienen. Es werden zu jeder der Dimensionen fünf Stadien definiert – von einer schwachen (Stadium 1) bis hin zu einer starken Berücksichtigung der jeweiligen Anforderung (Stadium 5). Zu jeder Ausprägung finden sich Beispiele möglicher Aktivitäten im jeweiligen Anforderungsbereich.

Politik

Wie wird Nachhaltigkeit innerhalb der Hochschule verankert und legitimiert?

Hierbei geht es um die Frage, wie es gelingt, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht nur punktuell unterstützt werden, sondern eine nachhaltige Entwicklung (in) der Hochschule langfristig auf die Agenda gelangt.

	Definition	Beispiele
5	Die Ziele des Nachhaltigkeitsprozesses sind auf konkrete Aktivitäten heruntergebrochen, verbindlich festgeschrieben und werden überprüft.	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen sind beschlossen und werden umgesetzt. • Es gibt Beschaffungsrichtlinien. • Prüfkriterien für Nachhaltigkeit in der Forschung sind festgelegt. • Stabsstellen und Steuerungsgremien haben Weisungsbefugnisse. • Es gibt Evaluation/Rechenschaftslegung, Berichtswesen und Kontrolle. • Nachhaltigkeitsrelevante Auditierung/Zertifizierung findet statt.
4	Das Ziel der Nachhaltigkeit wird konkretisiert und in den verschiedenen Bereichen der Hochschule verankert.	<ul style="list-style-type: none"> • (Teil-) Strategien und Ziele sind definiert. • Nachhaltigkeit ist in der Grundordnung festgeschrieben. • Leitlinien zur Nachhaltigkeit sind etabliert. • Nachhaltigkeit findet sich in den Satzungen. • Es gibt eine Festlegung von Zuständigkeiten für nachhaltigkeitsrelevante Themen/Arbeitsfelder.
3	Nachhaltigkeit wird als Ziel der Hochschule festgeschrieben.	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt ein Leitbild/eine Vision zur Nachhaltigkeit. • Nachhaltigkeit ist im Namen der Hochschule oder einzelner Organisationseinheiten verankert. • Konzepte und Leitfäden zur Nachhaltigkeit sind entwickelt.
2	Die hochschulischen Entscheidungsträger*innen bekennen sich öffentlich zur Nachhaltigkeit als Ziel der Hochschule.	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt öffentliche Erklärungen/ein Commitment für Nachhaltigkeit. • Das vorhandene Engagement wird durch hochschulische Entscheidungsträger*innen grundsätzlich unterstützt.
1	Nachhaltigkeitsaktivitäten werden von einzelnen hochschulischen Entscheidungsträger*innen informell anerkannt und unterstützt.	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt informelle, nicht-öffentliche Absichtserklärungen und Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit.

Tabelle 1: Ausprägung von Governance in der Dimension Politik (5 = hoch, 1 = niedrig)

Profession

Inwieweit und wie werden fachliche Perspektiven und Kompetenzen verknüpft?

Hierbei geht es um den schrittweisen Ausbau eines interdisziplinären und sektorenübergreifenden Verständnisses von Nachhaltigkeit an der Hochschule.

	Definition	Beispiele
5	Das gemeinsame Nachhaltigkeitsverständnis schlägt sich in inter- und transdisziplinären bzw. sektoren-übergreifenden Aktivitäten und Praktiken nieder.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit wird in allen Sektoren und Disziplinen bearbeitet. • Nachhaltigkeit ist obligatorischer Lehrinhalt für alle Studierenden (z. B. in Form eines Studium Generale). • Es werden kontinuierlich transdisziplinäre Aktivitäten innerhalb wie außerhalb der Hochschule realisiert (über Projektwerkstätten, überfachliche Qualifikationen und Reallabore). • Interdisziplinäre Studiengänge existieren und werden weiterentwickelt, es gibt interdisziplinäre Forschungsprojekte. • Nachhaltigkeit ist ein Kriterium in Berufungsverfahren. • Nachhaltigkeit ist ‚Dach‘ und integratives Querschnittsthema der Hochschule.
4	Akteur*innen aus unterschiedlichen Disziplinen/Sektoren haben ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis erarbeitet oder befinden sich dabei. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung findet statt.	<ul style="list-style-type: none"> • Ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis für die gesamte Hochschule wird entwickelt (z. B. durch einen Leitbildprozess). • Es entfalten sich Verständigungsprozesse über das hochschulische Nachhaltigkeitsverständnis (über Steuerkreise, runde Tische etc.).
3	Zwischen den Sektoren und Disziplinen findet ein Austausch über das Verständnis von Nachhaltigkeit statt. (Dies geschieht, ohne dass notwendigerweise die Entwicklung einer gemeinsamen Position angestrebt oder erzielt wird.)	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden verschiedene Austauschformate (z. B. interdisziplinäre Forschungsplattformen) eingerichtet. • Es werden Konferenzen oder Symposien mit Nachhaltigkeitsbezug veranstaltet.
2	Nachhaltigkeit wird dezentral und innerhalb der Sektoren und Disziplinen diskutiert und bearbeitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Es existieren unterschiedliche Nachhaltigkeitsverständnisse zwischen den hochschulischen Stakeholdern (Leitung, Verwaltung, Studierende, Forschung und Lehre) wie auch zwischen den Disziplinen. • Nachhaltigkeit wird in Teilbereichen bearbeitet, vielfach mit einer Konzentration auf Umweltfragen (z. B. EMAS, Umweltmanagement). • Studiengänge mit Umwelt- und oder Nachhaltigkeitsbezügen werden an einzelnen Fachbereichen etabliert.
1	Einzelne Akteur*innen setzen sich an der Hochschule mit Nachhaltigkeit auseinander.	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Forscher*innen bzw. Forschungsprojekte adressieren Nachhaltigkeit. • Einzelne Lehrende thematisieren Nachhaltigkeit in Lehrveranstaltungen. • Einzelne Vertreter*innen hochschulischer Statusgruppen arbeiten zu Nachhaltigkeitsthemen.

Tabelle 2: Ausprägung von Governance in der Dimension Profession (5 = hoch, 1 = niedrig)

Organisation

Wie werden kooperative Arbeit und Aufgabenwahrnehmung ermöglicht?

An manchen Hochschulen wird Nachhaltigkeit vom Engagement einzelner Überzeugungstäter*innen ohne jede organisatorische Unterstützung getragen, andere Hochschulen verfolgen einen ‚Whole Institution Approach‘.

	Definition	Beispiele
5	Es gibt fest etablierte (und dennoch flexible) Institutionen und Prozesse zur Förderung, Entwicklung und Vernetzung von Nachhaltigkeit als Daueraufgabe.	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination, Vernetzung und Aufgabenwahrnehmung über dauerhaft angestelltes Personal ist gewährleistet. • Anpassung von Ressourcen und Strukturen geschieht je nach Bedarf: z. B. vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitsmanagement.
4	Die Hochschule verfügt über organisationale Ressourcen zur koordinierten Bearbeitung der Nachhaltigkeitsthematik.	<ul style="list-style-type: none"> • Es existiert eine übergeordnete Koordination als zentrale Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsfragen (z. B. Stabsstelle). • Institutionen wie Green Offices oder ähnliche Anlaufstellen sind eingerichtet. • In der Verwaltung sind befristete Stellen(-anteile) für die Wahrnehmung nachhaltigkeitsrelevanter Aufgaben vorhanden.
3	Es existieren Strukturen und Verfahren zur Vernetzung vorhandener Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Hochschule.	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt institutionalisierte bereichs- und fachübergreifende Formate für Vernetzung und Austausch zwischen den Stakeholdern, Statusgruppen und Externen, z. B. Runde Tische, Arbeitskreise, Kommissionen. • Verfahren zur dezentralen Abstimmung über nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten verschiedener Akteure an der Hochschule (ohne zentrale Koordination) sind etabliert.
2	Nachhaltigkeit wird dezentral innerhalb hochschulischer Institutionen bearbeitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt disziplinäre Projekte, Einzelinitiativen und Engagements als weitgehend parallele, wenig miteinander verbundene Aktivitäten.
1	Nachhaltigkeit wird von einzelnen engagierten Personen/Gruppen aus persönlichem Engagement vorangetrieben.	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne (Studierenden-) Initiativen, Professor*innen, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen oder Verwaltungsmitarbeiter*innen sind aktiv (z. B. über das Initiieren oder Verfassen eines Nachhaltigkeitsberichtes, die Realisierung einzelner Forschungsprojekte oder Vortragsveranstaltungen oder einzelner Aktivitäten in der Lehre).

Tabelle 3: Ausprägung von Governance in der Dimension Organisation (5 = hoch, 1 = niedrig)

Wissen

Wie wird erforderliches Wissen erschlossen und kompetent genutzt?

Die Verwirklichung nachhaltiger Entwicklung bedarf nicht nur Sach-, sondern auch Ziel-, Handlungs- und Prozesswissens, dessen Verfügbarkeit an der Hochschule es zu erschließen und kompetent einzusetzen gilt.

	Definition	Beispiele
5	<p>Strukturen für eine gezielte gemeinsame Wissensarbeit mit breitem Fokus werden genutzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unabhängig von konkretem Problem/Anlass • hier werden alle Wissensformen wie Sach-, Problem- und Erklärungswissen UND Ziel- und Orientierungswissen UND Transformations-, Handlungs- und Gestaltungswissen genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Es bestehen dialogisch orientierte Arbeitsformen (z. B. Gremien), in denen anlassunabhängig Fragen der nachhaltigen Entwicklung erörtert werden. • Es wird umfassendes Wissen (Bestandsaufnahme, Ursachenanalyse, Handlungsansätze, Zielerreichung) generiert und genutzt, um die Koordination und Steuerung des Nachhaltigkeitsprozesses zu unterstützen.
4	<p>Strukturen für eine gezielte gemeinsame Wissensarbeit mit engem Fokus kommen zum Einsatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkret zu lösende Probleme werden angesprochen • einzelne Wissensformen werden angewandt: Sach-, Problem- und Erklärungswissen ODER Ziel- und Orientierungswissen ODER Transformations-, Handlungs- und Gestaltungswissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es bestehen dialogisch orientierte Arbeitsformen (z. B. Gremien), in denen konkrete Vorhaben zur Förderung von Nachhaltigkeit (z.B. Handreichungen, Veranstaltungen, Lehr-/Lernformate) erörtert werden. • Evaluationsformate für einzelne Aktivitäten/Maßnahmen werden eingerichtet.
3	<p>Es werden Gelegenheiten zum Austausch von Wissen geschaffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsplattformen werden etabliert. • Konferenzen zur Nachhaltigkeit werden organisiert. • Kolloquien mit Nachhaltigkeitsbezug werden veranstaltet.
2	<p>Wissensangebote werden bereitgestellt (unidirektional, nicht dialogisch).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Nachhaltigkeitsbericht wird verfasst. • Es gibt eine nachhaltigkeitsbezogene Ausstattung von Bibliotheken und Datenbanken. • Nachhaltigkeitsbezogene Fortbildungsformate für Mitarbeiter*innen und Forscher*innen werden angeboten. • Es finden sich einzelne Vortrags-/Lehrveranstaltungen und Forschung zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen. • Es kommt zur Bereitstellung von Handreichungen, z. B. durch die Verwaltung. • Formate wie Newsletter oder Homepages zur Nachhaltigkeit werden bearbeitet.
1	<p>Relevantes Wissen ist auf einzelne Personen oder Projekte als Wissens-träger*innen beschränkt und wird institutionell nicht vermittelt oder genutzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird individuell generiert, z. B. über die gezielte Vorgabe von Themen für Abschlussarbeiten und Forschungsprojekte.

Tabelle 4: Ausprägung von Governance in der Dimension Wissen (5 = hoch, 1 = niedrig)

Öffentlichkeit

Wie wird ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von nachhaltiger Hochschulentwicklung erreicht?

Hochschulische Nachhaltigkeitsaktivitäten öffentlich sichtbar und zugänglich zu machen, kann dabei helfen, eine größere Beteiligung und ein Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

	Definition	Beispiele
5	Nachhaltigkeit ist das zentrale Profilierungsmerkmal der Hochschule nach innen und nach außen.	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Fakultäten oder die ganze Hochschule tragen den Begriff Nachhaltigkeit im Namen. • Bei der Neuausschreibung von Professuren werden diese mit Nachhaltigkeitsbezug denominiert. • Lokale Diskurse werden aufgegriffen und mitgestaltet. • Nachhaltigkeitsforschung und -lehre wirken attraktiv für Studierende und Lehrende.
4	Nachhaltigkeit ist ein sichtbarer Teil des hochschulischen Selbstverständnisses.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit ist im Leitbild der Hochschule verankert. • Nachhaltigkeitspreise werden ausgelobt. • Es gibt Angebote für externe Akteursgruppen (z.B. öffentliche Ringvorlesungen oder andere Aktivitäten für Schüler*innen, Senior*innen usw.). • Ein Nachhaltigkeitsbericht ist veröffentlicht.
3	Nachhaltigkeitsaktivitäten werden systematisch innerhalb der hochschulischen Öffentlichkeit kommuniziert.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsbezogene Informationen werden an alle Hochschulangehörigen kommuniziert (z. B. über Website, Newsletter, Blog). • Umwelt- oder Nachhaltigkeitstage werden veranstaltet (z. B. durch Studierendenwerk, Studierendeninitiativen). • Nachhaltigkeitsforschung und -lehre wird gebündelt und gut sichtbar positioniert. • Es gibt eine zentrale Koordination der Öffentlichkeitsarbeit zu Nachhaltigkeit.
2	Es existieren vereinzelte öffentlichkeitswirksame Maßnahmen zur Nachhaltigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsrelevante Themen oder Aktivitäten werden dezentral kommuniziert (z. B. Newsletter eines Fachbereichs). • Es finden einzelne, öffentlichkeitswirksame Aktivitäten statt.
1	Die Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Hochschule werden von einem kleinen Kreis von Personen wahrgenommen.	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe geschieht nur an unmittelbar Betroffene (z. B. Verordnung zu Ressourceneinsparung). • Engagierte Akteure informieren ihr Umfeld über nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten.

Tabelle 5: Ausprägung von Governance in der Dimension Öffentlichkeit (5 = hoch, 1 = niedrig)

Anlagen

Thematische Leitfaden-Übersicht

Nachhaltigkeitsberichterstattung (Arbeitspaket 2)

Die Berichterstattung als Querschnittsaufgabe ermöglicht Entwicklungsschritte und Veränderungen in der Organisation im Zeitverlauf abzubilden, nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten zu bündeln und darüber miteinander ins Gespräch zu kommen. Außerdem unterstützt ein Bericht als Managementinstrument die Hochschulleitung. Der HOCH^N-Leitfaden „Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitberichterstattung an Hochschulen“ stellt anhand der Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, angepasst für Hochschulbelange (HS-DNK), Beispiele vor.

Governance (Arbeitspaket 3)

Der Querschnittsbereich Governance beschäftigt sich mit den strukturellen Bedingungen und institutionellen Mechanismen hochschulischer Nachhaltigkeit. Die im vorliegenden Leitfaden „Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen“ dargestellten Erkenntnisse basieren auf der Auswertung einer umfänglichen empirischen Studie, die an den elf beteiligten HOCH^N-Hochschulen durchgeführt wurde. Dabei wurden Vertreter*innen aus allen hochschulischen Bereichen befragt: Studierende, Forscher*innen, die Hochschulleitung, Verwaltungsmitarbeiter*innen und Nachhaltigkeitskoordinator*innen. Der Leitfaden widmet sich Gelingensbedingungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. Zudem werden Maßnahmen hochschulischer Nachhaltigkeitsgovernance präsentiert. Das betrifft insbesondere die Einrichtung von Strukturen und Prozessen, durch die Akteur*innen aus sämtlichen hochschulischen Handlungsfeldern am Nachhaltigkeitsprozess der Hochschule beteiligt werden und mit denen langfristig eine transformative Wirkung erzielt werden kann.

Lehre (Arbeitspaket 4)

Im Handlungsfeld Lehre geht es nicht nur darum, Studierende zu nachhaltigkeitsrelevanten Bezügen zu sensibilisieren, sondern auch, wie der Lehr- und Lernprozess nach dem BNE-Modell ganzheitlich strukturiert werden kann. Der HOCH^N-Leitfaden „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre“ eröffnet Zugänge in die Kernelemente von BNE sowie Spannungs-, Handlungs- und Kulturräume.

Forschung (Arbeitspaket 5)

Der HOCH^N-Leitfaden „Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung“ betrachtet die Landschaft nachhaltigkeitsorientierter Hochschulforschung im Hinblick auf ihre Forschungsschwerpunkte, Schlüsselakteur*innen sowie Forschungsmodi und wesentliche wissenschaftliche und praxisrelevante Erträge. Darüber hinaus werden relevante Handlungsfelder und eine Auswahl konkreter Instrumente aufgezeigt, um nachhaltigkeitsorientierte Forschung an der eigenen Hochschule zu initiieren, auszubauen und zu verstetigen. Das gemeinsame HOCH^N-Nachhaltigkeitsverständnis, welches Orientierung und Reflexion sowohl innerhalb als auch außerhalb des Verbunds ermöglichen soll und damit den thematischen Einstieg darstellt, wurde federführend im Handlungsfeld Forschung entwickelt.

Betrieb (Arbeitspaket 6)

Über den Leitfaden „Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb“ werden exemplarische Betriebsabläufe einer Hochschule genauer betrachtet. Dazu gehören u. a. Beschaffung, Abfallmanagement, Mobilität, Gebäude- und Energiemanagement, Controlling, Forschungsbetrieb, Veranstaltungsmanagement, Beschäftigungsverhältnisse und Kommunikation.

Transfer (Arbeitspaket 7)

Transfer wird in einem breiten Sinne als wechselseitiger Austausch zwischen Hochschule und Praxis verstanden. An vielen Hochschulen gehört Transfer zum Selbstverständnis. Der Leitfaden „Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen“ zeigt auf, wie Transfer zu nachhaltiger Entwicklung beitragen und Impulse für die Hochschule geben kann. Er gibt eine Übersicht über verschiedene Formen und Formate von Nachhaltigkeitstransfer in Lehre und Forschung. Der Leitfaden unterstützt Lehrende, Forschende und Studierende dabei, ihre Transferaktivitäten einzuordnen und er zeigt Ansatzpunkte auf, wie Nachhaltigkeitstransfer in der konkreten Umsetzung angestoßen, weiterentwickelt und etabliert werden kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH ^N (Universität Hamburg)	Seite 13
Abbildung 2: Gelingensbedingungen hochschulischer Nachhaltigkeit	Seite 26
Abbildung 3: Maßnahmen zur Gestaltung des Nachhaltigkeitsprozesses an Hochschulen	Seite 34

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AK	Arbeitskreis
ASTA	Allgemeiner Studierendenausschuss
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNC	Baukastensystem Nachhaltiger Campus
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für Nachhaltige Entwicklung)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
etc.	et cetera
HS-DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
FONA	Forschung für Nachhaltige Entwicklung (Förderrahmenprogramm des BMBF)
HIS-HE	Institut für Hochschulentwicklung e.V.
HNEE	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
HOCH ^N	Nachhaltigkeit an Hochschulen, BMBF-gefördertes Projekt
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KNU	Kompetenzzentrum nachhaltige Universität
LeNa	(Leitfaden) Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SDG	Sustainable Development Goal
SISI	Sustainability in Science
UHH	Universität Hamburg
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WAP	Weltaktionsprogramm
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Bauer, M. et al. (2018): Sustainability Governance at Universities: using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. In: Higher Education Policy [im Druck].

Niedlich, S., Bormann, I., Kummer, B., Rieckmann, M. & Bauer, M. (2017). Governance-Verständnis des AP Governance. AP Gov. Arbeitspapier No. 1. Verfügbar unter: www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/governance-verstaendnis1.pdf, [06.09.2018].

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. Verfügbar unter: www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/ap2-governance-regler.pdf, [06.09.2018].

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausprägung von Governance in der Dimension Politik	Seite 47
Tabelle 2: Ausprägung von Governance in der Dimension Profession	Seite 48
Tabelle 3: Ausprägung von Governance in der Dimension Organisation	Seite 49
Tabelle 4: Ausprägung von Governance in der Dimension Wissen	Seite 50
Tabelle 5: Ausprägung von Governance in der Dimension Öffentlichkeit	Seite 51

Internetlinks

BNC Hochschule Zittau-Görlitz

www.hszg.de/de/hochschule/managementsysteme/umweltmanagement/baukastensystem-nachhaltiger-campus.html

BNE Portal

www.bne-portal.de/

COPERNICUS Alliance

www.copernicus-alliance.org

Energiesparkampagne HNEE

www.hnee.de/de/Hochschule/Leitung/Nachhaltigkeitsmanagement/Klimafreundliche-Hochschule/ECHO-Projekt/ECHO-Projekt-K6132.htm

Erklärung zur Nachhaltigkeit der HRK und DUK

www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/

EMAS

www.emas.de

Arbeitspapier des AP Governance zur Herleitung der Governance-Regler

www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/ap2-governance-regler.pdf

Arbeitspapier des AP Governance zum Governance-Verständnis des Verbundes

www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/governance-verstaendnis1.pdf

HOCH^N

www.hoch-n.org

netzwerk n

www.netzwerk-n.org

LeNa Projektwebseite

<https://nachhaltig-forschen.de>

Nachhaltigkeit an der Freien Universität

www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/index.html

Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana Universität Lüneburg

www.leuphana.de/universitaet/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html

Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität Vechta

www.uni-vechta.de/uni/nachhaltige-hochschule/home/nachhaltigkeitsleitlinien/

KNU – Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität an der Universität Hamburg

www.nachhaltige.uni-hamburg.de/

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/160530_HS-DNK_Beta-Version_dt.pdf

Nachhaltigkeitsorientiertes Netzwerk in Bayern

www.nachhaltigehochschule.de

Nachhaltigkeitsnetzwerk für deutsche Hochschulen

www.hochn.uni-hamburg.de/5-mitmachen.html

Transfer an der HNEE

www.hnee.de/de/Forschung/Transferzentrum/Transfer-Foerderung-K4696.htm

Impressum

Herausgeberinnen: Freie Universität Berlin, Universität Vechta

Zitierhinweise:

Kapitel Einleitung: Bassen, A.; Schmitt, C.T.; Stecker, C.; RÜth, C. (2018): Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Hamburg.

Kapitel Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis: Vogt, M.; Lütke-Spatz, L.; Weber, C.F. (Konzeption und Koordination) unter Mitwirkung von Bassen, A.; Bauer, M.; Bormann, I.; Denzler, W.; Geyer, F.; Günther, E.; Jahn, S.; Kahle, J.; Kummer, B.; Lang, D.; Molitor, H.; Niedlich, S.; Müller-Christ, G.; Nölting, B.; Potthast, T.; Rieckmann, M.; RÜth, C.; Sassen, R.; Schmitt, C.T. und Stecker, C. (2018): Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, München.

Alle anderen Kapitel: Bormann, I.; Rieckmann, M.; Bauer, M.; Kummer, B.; Niedlich, S.; (2018): Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Berlin und Vechta.

Bildnachweise:

Illustrationen Umschlagtitel, Seite 10, Seite 16: Charlotte Hintzmann; Seite 2: Universität Hamburg
Piktogramme HOCH^N-Handlungsfelder: Universität Hamburg

Icon-Symbole Abbildung 1: thenounproject.com/Creative Commons license Attribution 3.0 United States, CC BY 3.0 US Team, User by Wilson Joseph; Building by Scott Dunlap

Verwendete Schrift: Fira Sans, The Mozilla Corporation/bBox Type GmbH ; SIL Open Font License (OFL)
Layout: Marte Engels/Universität Hamburg & Werner A. Schöffel

Klimaneutral gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier.

Stand: Oktober 2018
www.hoch-n.org



Bericht-
erstattung

Governance

Lehre

Forschung

Betrieb

Transfer

Der Querschnittsbereich Governance beschäftigt sich mit den strukturellen Bedingungen und institutionellen Mechanismen hochschulischer Nachhaltigkeit. Die im Leitfaden dargestellten Erkenntnisse basieren auf der Auswertung einer umfangreichen empirischen Studie, die an den elf beteiligten HOCH^N-Hochschulen durchgeführt wurde. Dabei wurden Vertreter*innen aus allen hochschulischen Bereichen befragt: Studierende, Forscher*innen, die Hochschulleitung, Verwaltungsmitarbeiter*innen und Nachhaltigkeitskoordinator*innen. Der Leitfaden widmet sich Gelingensbedingungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. Zudem werden Maßnahmen hochschulischer Nachhaltigkeitsgovernance präsentiert. Das betrifft insbesondere die Einrichtung von Strukturen und Prozessen, durch die Akteur*innen aus sämtlichen hochschulischen Handlungsfeldern am Nachhaltigkeitsprozess der Hochschule beteiligt werden und mit denen langfristig eine transformative Wirkung erzielt werden kann.