



Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen

BETA

GEFÖRDERT VOM



GEFÖRDERT VOM



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

Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen



Die Inhalte des Leitfadens „Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen“ wurden im Arbeitspaket Transfer im Rahmen des Verbundprojekts „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten“ (HOCH^N) von der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und mit Unterstützung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg entwickelt. Es handelt sich bei dieser Publikation um eine Betaversion, die nach einer Testungsphase in einen Gesamtleitfaden integriert wird.

Das Verbundprojekt HOCH^N wird unter dem Kennzeichen FKZ13NKE007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenprogramm Forschung für nachhaltige Entwicklung (FONA) gefördert.



Hochschule für nachhaltige Entwicklung

Hochschule für nachhaltige
Entwicklung Eberswalde

Prof. Dr. Benjamin Nölting; Nadine Dembski;
Kerstin Kräusche; Kerstin Lehmann; Prof. Dr.
Heike Molitor; Prof. Dr. Jens Pape; Prof. Dr.-
Ing. Alexander Pfriem; Julian Reimann; Jan-
Hendrik Skroblin; Prof. Dr. Heike Walk

Schicklerstr. 5
D-16225 Eberswalde, Germany

Kontakt: benjamin.noelting@hnee.de
www.hnee.de



Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen

Inhalt

Zusammenfassung	6
Einleitung	10
Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen	10
HOCH ^N – das Forschungsprojekt	10
Ziele von HOCH ^N	10
Projektaufbau von HOCH ^N	10
Handlungsfelder	11
Leitfäden	12
HOCH ^N – das Hochschulnetzwerk	12
Ausblick – wie geht es weiter?	12
Danksagung	13
Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis	16
Hintergrund	16
Zielgruppe	16
Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen	16
Hochschulen im gesellschaftlichen Kontext – Transfer als Austausch mit der Praxis	20
Transferverständnis und Beschreibungsmerkmale von Transfer	22
Nachhaltigkeitstransfer als spezifische Form von Transfer	30
Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer im Hochschulalltag	38
Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre	42
Operationalisierung von Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre	43
Übersichtsmatrix zu Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre	46
Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung	49
Operationalisierung von Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung	50
Übersichtsmatrix zu Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung	52
Transfer als ein Treiber für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen	56
Zusammenfassung der Ergebnisse	56
Potenziale und Grenzen von Nachhaltigkeitstransfer	56
Ausblick	57
Anlagen	60
Thematische Leitfaden-Übersicht	60
Abbildungsverzeichnis	61
Abkürzungsverzeichnis	61
Literaturverzeichnis	62
Tabellenverzeichnis	65
Impressum	66

Zusammenfassung

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Leitfaden geht es um Transfer und um nachhaltige Entwicklung an Hochschulen (als Sammelbegriff für Universitäten und Fachhochschulen). Über Wissens- und Technologietransfer hinaus wird Transfer in einem breiten Sinne als wechselseitiger Austausch zwischen Akteuren der Hochschule und Akteuren der Praxis verstanden. Hierbei gibt es Überschneidungen mit ähnlichen Konzepten wie Praxis-Hochschul-Kooperationen, Hochschule in gesellschaftlicher Verantwortung oder Third Mission. Transfer wird als ein Element verstanden, mit dem nachhaltige Entwicklung an Hochschulen – und in der Gesellschaft – vorangebracht werden kann.

Der Leitfaden richtet sich an folgende Zielgruppen:

- An Akteure, die sich an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung engagieren: Sie können mit Hilfe von Transfer ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten noch stärker in der gesellschaftlichen Lebenswelt verankern und Nachhaltigkeitsimpulse aus der Gesellschaft für die eigene Arbeit aufgreifen.
- An Transferakteure an Hochschulen: Sie können durch einen Bezug auf nachhaltige Entwicklung neue, in der Regel sehr engagierte Akteure an der Hochschule – z. B. Studierende – ansprechen und den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Transferaktivitäten untermauern. Nicht zuletzt lassen sich dadurch weitere Fördermittel akquirieren.
- An Praxisakteure: Sie sind die zentralen Transferpartner*innen der Hochschulen, ohne sie findet kein Transfer statt. Durch diesen Leitfaden erfahren sie, welche Rahmenbedingungen für Hochschulen relevant sind.

Angesprochen werden Transferstellen, das Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement von Hochschulen, Lehrende sowie ganz breit all diejenigen Hochschulakteure, die beim Transfer für nachhaltige Entwicklung aktiv sind oder es werden wollen, und mögliche Kooperationspartner*innen aus der Praxis.

Ziel des Leitfadens ist es, den Handelnden eine strategische Orientierung zum Thema Transfer für nachhaltige Entwicklung zu geben. Er zeigt Potenziale und Grenzen auf, die in der Verknüpfung von nachhaltiger Entwicklung und Transfer an Hochschulen liegen. Es wird herausgearbeitet, wie nachhaltige Entwicklung an Hochschulen durch Transfer gestärkt und deren Wirk-

samkeit erhöht werden kann und wie umgekehrt Transfer durch Nachhaltigkeit zusätzliche Impulse erhalten kann. Konkrete Instrumente und Umsetzungsmaßnahmen werden eher exemplarisch vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, wie Transfer für eine nachhaltige Entwicklung an der Hochschule gestaltet werden kann: Wie können Transfer und Praxiskooperationen als ein Element von Nachhaltigkeitsaktivitäten ausgebaut und etabliert werden? Wie können Rahmenbedingungen verbessert werden?

Die fachliche Basis für den Leitfaden sind eine empirische Exploration und der Prozess des Transfer-Audits an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNE) Eberswalde, der 2016 in die Transferstrategie „Ideen- und Wissenstransfer für eine nachhaltige Entwicklung“ mündete (HNE Eberswalde 2016). Die Hochschule hat mit Nachhaltigkeitstransfer vielfältige Erfahrungen gesammelt und diese im vorliegenden Leitfaden für den Nachhaltigkeitstransfer an anderen Hochschulen aufbereitet.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über kritisch-konstruktive Rückmeldungen!

Im Rahmen des Verbundprojekts HOCH^N befasst sich die HNE Eberswalde mit dem Handlungsfeld Transfer. Diese Forschung und der Leitfaden werden vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (01/2017-12/2018) gefördert.

Eine zweite Förderphase durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (01/2019-10/2020) fokussiert die Umsetzung der vorliegenden Ergebnisse.





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 verbunde-

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

nen Herausforderungen auseinander zu setzen. Wie kann es komplexen Organisationen wie Hochschulen gelingen, den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb der eigenen

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 und Perspektivwechsel 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.

Leitfäden

Jedes der Arbeitspakete hat sich über den Projektverlauf mit einem spezifischen Thema hochschulischer

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

Nachhaltigkeit beschäftigt: Forschung, Lehre, Betrieb sowie Transfer, ergänzt um die Querschnittsthemen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance. Die sechs HOCH^N-Leitfäden liegen zunächst als Betaversionen 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 niedrigschwelligen 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 Leitfäden 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 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://www.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. Thämlitz



Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis

Hintergrund

Viele AkteurInnen an Hochschulen in Deutschland befassen sich in Forschung, Lehre und Betriebspraxis mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit. Bisher 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 Interessent*innen 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

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

offener Suchprozess mit heterogenen Zielkomponenten, 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 Zusammenhängen 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 Langfassung 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 Forschung, Lehre, Betrieb, Governance sowie Transfer 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.



**Hochschulen im gesellschaftlichen Kontext
– Transfer als Austausch mit der Praxis**

Hochschulen im gesellschaftlichen Kontext – Transfer als Austausch mit der Praxis

Im Zuge einer sich rasch wandelnden Gesellschaft verändern sich die Ansprüche an Hochschulen. Jenseits von Lehre und Forschung übernehmen Hochschulen immer häufiger zusätzliche Aufgaben, die von der Gesellschaft eingefordert werden. Solche Aktivitäten sind charakterisiert durch Interaktionen zwischen Hochschulen und Akteur*innen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen und werden hier ganz allgemein als Transfer bezeichnet.

Viele Hochschulakteur*innen engagieren sich in diesem Handlungsfeld, und bei den meisten Hochschulen gehört Transfer inzwischen zum Selbstverständnis. Sie versprechen sich davon einen Mehrwert, denn Praxis-Hochschul-Kooperationen verändern die – in der Regel – wissenschaftsimmanente Handlungslogik in Lehre und Forschung. In der Auseinandersetzung mit Akteur*innen aus der Gesellschaft und mit deren Expertise und Fragen, deren Ideen, Werten und Interessen tritt der Wissenschaft das „wahre Leben“ gegenüber, das sich nicht an Fachdisziplinen, Handbücher und Methoden hält, sondern quer dazu liegt. Das fordert das wissenschaftliche Denken heraus und bietet Möglichkeiten, Wissenschaft weiterzuentwickeln, zu vertiefen, neue Akteur*innen einzubeziehen und auf gesellschaftlichen Bedarf zu reagieren.

Auf diese Weise eröffnet Transfer einerseits der Hochschule Zugänge, um in die Gesellschaft hineinwirken und ihre Kompetenzen aus Forschung und Lehre in gesellschaftliche Gestaltungsprozesse einzubringen. In der Lehre können Praxis-Hochschul-Kooperationen die Anwendungsorientierung der Studiengänge erhöhen, die berufliche Qualifikation (Beschäftigungsfähigkeit) verbessern und ganz allgemein eine ganzheitliche Kompetenzorientierung im Studium unterstützen. In der Forschung können Wissenschaftler*innen mit Transfer wissenschaftliche Theorien, Konzepte, empirisches Wissen und methodische Kompetenz in der praktischen Anwendung testen, schärfen, in Frage stellen und gegebenenfalls erneuern.

Andererseits erhalten Hochschulen durch die Auseinandersetzung mit der Praxis eine Rückmeldung zum wissenschaftlichen Handeln. Dies reicht vom Bedarf an Wissen für gesellschaftlich relevante Probleme und Fragen, über Impulse für Forschungsfragen, bis hin zu

Ideen für neue Verknüpfungen von Disziplinen. An die Lehre werden Anforderungen herangetragen wie beispielsweise die Bildung der Studierenden zu mündigen Bürger*innen oder der Qualifizierungsbedarf von Organisationen und Unternehmen, die Absolvent*innen einstellen. Dies kann dazu beitragen, die Qualität von Studiengängen zu verbessern und die Ziele von Ausbildungsprogrammen mit dem gesellschaftlichen Bedarf abzustimmen. In diesem Sinne kann Transfer sogar zu einem Treiber für eine Transformation von Hochschulen, die Antworten auf große Trends wie Digitalisierung oder nachhaltige Entwicklung suchen, werden.

Hochschulen betreiben Transfer in den unterschiedlichsten Facetten und mit einer großen Bandbreite an unterschiedlichen Partner*innen aus der Praxis. Entsprechend vielfältig sind Formen von Transfer wie z. B. Technologie- und Wissenstransfer, Weiterbildung, Beratung, Beteiligung am sozialen und kulturellen Leben, Teilnahme an Politikgestaltung, Wissenschaftskommunikation, Verträge mit Unternehmen, öffentlichen Trägern und Kommunen etc. (Roessler et al. 2015, S. 13). Angesichts dieser Vielfalt an Aktivitäten und Formen handelt es sich bei Transfer um ein offenes, vielleicht sogar schwammiges Handlungsfeld. Das Phänomen wird mit unterschiedlichen Begriffen bezeichnet, neben Transfer sind Praxis-Hochschul-Kooperationen, Hochschule im gesellschaftlichen Kontext, gesellschaftliche Verantwortung, Third Mission, societal collaboration etc. in der Diskussion (Nölting & Pape 2017). Die verschiedenen Konzepte weisen teilweise große Ähnlichkeiten und Überlappungen auf.

Third Mission von Hochschulen als drittes Aufgabefeld neben Lehre und Forschung stellt ebenfalls den Bezug zu Praxisakteur*innen ins Zentrum. Third Mission wird definiert als eine Interaktion mit hochschulexternen Akteur*innen, die auf gesellschaftliche Bedürfnisse Bezug nimmt und mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht bedient werden kann, aber zumindest lose mit diesen beiden Leistungsprozessen der Hochschule gekoppelt ist. Dies umfasst gesellschaftliches Engagement (u. a. kulturelle, soziale und ökologische Angebote für und von Studierenden), Technologie- und Wissenstransfer (u. a. Wissenschaftskommunikation, Politikberatung) sowie Weiterbildung (Henke et al. 2016, S. 18). Aufgrund

der großen Überschneidungen zwischen Transfer und Third Mission ist eine klare Abgrenzung schwierig. Das gilt insbesondere für das Thema nachhaltige Entwicklung, das auf einen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis angewiesen ist. Daher wird nachfolgend nicht mehr auf Third Mission eingegangen, aber auf Erkenntnisse aus dieser Fachdebatte zurückgegriffen, z. B. über verschiedene Wirkungsfelder von Third Mission, die Anforderungen an und die Bilanzierung von Third Mission (vgl. Henke et al. 2016; 2017; Roessler et al. 2015; Schneidewind 2016).

Lesetipp zu Third Mission:

Henke, Justus, Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2016). Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation (HoF-Handreichungen 8). Halle-Wittenberg, Institut für Hochschulforschung (HoF). <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen8.pdf>

Roessler, Isabel; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015). Welche Mission haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (Arbeitspaper 182). http://www.che.de/downloads/CHE_AP_182_Third_Mission_an_Fachhochschulen.pdf

Angesichts der thematischen Bandbreite, der Akteursvielfalt und der unterschiedlichen Formate ist es das **Ziel dieses Leitfadens**, einen strukturierten Überblick über das Handlungsfeld Transfer an Hochschulen, dessen Potenziale und Grenzen zu geben. Er richtet sich an Transfer-Interessierte sowohl an „Einsteiger*innen“ ins Thema als auch an „Fortgeschrittene“, die bereits in Sachen Transfer aktiv sind. Der Leitfaden bietet über die Vielfalt von Transferaktivitäten eine systematisierende Übersicht und gibt Transferakteur*innen eine Orientierung, wie sie bei unterschiedlichen Kontextbedingungen Transfer entwickeln, erproben und ausbauen können. Mittels des Leitfadens können sie Transfer an ihrer Hochschule analysieren, dessen Potenziale identifizieren, für ihre Zwecke spezifizieren und vorantreiben. Da sich der wissenschaftliche Diskurs zu Transfer gerade erst formiert (Nölting & Pape 2017), wird Transfer nachfolgend über unterschiedliche

Zugänge beschrieben. Es ist aber nicht das Ziel, den Begriff abschließend zu definieren, weil das einzelne Transferaktivitäten ausschließen könnte.

Eine erste Annäherung bietet ein Blick auf den **Wandel des Transferverständnisses**. Das traditionelle Verständnis von Transfer stellt den Technologietransfer aus der Hochschule in die Praxis in den Vordergrund. Dabei werden naturwissenschaftlich-technische Erkenntnisse aus der Forschung meist in Unternehmen für die konkrete Anwendung im Produktionsprozess transferiert. Gerade Fachhochschulen verfügen traditionell über enge Kontakte zur Wirtschaft (Roessler et al., 2015). Dann wurde der Begriff ausgeweitet auf Wissens- und Forschungstransfer, worunter eine Weitergabe von Forschungserkenntnissen aus allen Wissenschaftsdisziplinen in die Praxis bzw. für praktische Anwendungen verstanden wird. Dies umfasst einen Transfer auch in Einrichtungen der öffentlichen Hand wie Verwaltungen und Ministerien, z. B. in Form von Politikberatung sowie in die Zivilgesellschaft. Regionale Wirtschaftscluster und Innovationssysteme um Hochschulen und Forschungseinrichtungen herum können ebenfalls dazugezählt werden (Warnecke 2016). Nicht zuletzt gibt es die oben erwähnte Diskussion zu Third Mission von Hochschulen.

Einen zweiten Zugang zum Handlungsfeld bilden die Anstöße und **Erwartungen der Politik** an Hochschulen. Transfer ist in den letzten Jahren stärker in das Interesse der Wissenschaftspolitik gerückt. Der Wissenschaftsrat hat sich mit dem Thema befasst und festgehalten, dass Transfer „in einem breiten Sinne Interaktionen wissenschaftlicher Akteur*innen mit Partner*innen außerhalb der Wissenschaft aus Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik“ umfasst (Wissenschaftsrat 2016, S. 5). Einen wichtigen Impuls für die konkrete Auseinandersetzung von Hochschulen mit dem Thema hat das Transferaudit des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft seit 2015 gegeben (vgl. nachfolgender Beispiellkasten).

Beispiel: Transferaudit des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft

Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft bietet seit 2015 die Durchführung eines Transfer-Audits an. Es ist gedacht als ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die ihre Kooperationsstrategie mit externen Partner*innen (aus Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor) weiterentwickeln und Transfer in ihrer Hochschulentwicklung insgesamt stärken möchten. „Das Verfahren dient nicht der Leistungsbewertung oder der Zertifizierung, sondern setzt an der von der Hochschule für ihren Transferbereich formulierten Zielsetzung an. Beim Audit-Verfahren geht es darum, die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und dem damit einhergehenden Entwicklungsprozess bestmöglich zu unterstützen und zu beraten.“

Im Rahmen des rund einjährigen Transfer-Audits werden einem Hochschul-Projektteam externe, erfahrene Transfer-Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zur Seite gestellt. Sie analysieren gemeinsam vorhandene Strukturen, Prozesse sowie Ergebnisse von Kooperationsbeziehungen im Verhältnis zu den strategischen und operativen Zielen der Hochschule.

Bis Mitte 2018 haben sich 33 deutsche Hochschulen am Transfer-Audit beteiligt.

Link: <https://www.stifterverband.org/transfer-audit>

Die zuständigen Landesministerien schreiben zunehmend Transfer als Aufgabe der Hochschulen in den Hochschulverträgen fest. Brandenburg hat als erstes Bundesland eine Transferstrategie verabschiedet, um die Zusammenarbeit von Wissenschaft mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu verbessern (MWFK 2017). Eine besonders breite Wirkung kann der bundesweite Wettbewerb „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Länder, der 2016 als Pendant zur Exzellenzinitiative gestartet wurde, entfalten (vgl. Beispielkasten).

Beispiel: Wettbewerb „Innovative Hochschule“

Die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie der Länder nimmt die Aufgaben Transfer und Innovation in den Blick und richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Universitäten sowie an Fachhochschulen. In der Beschreibung des Wettbewerbs heißt es:

„Der enge und wechselseitige Austausch von Hochschulen mit Akteuren aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft ist deshalb ein bedeutender Motor für Innovationen. Damit diese technologischen und sozialen Innovationen aus den Hochschulen auch in Zukunft die treibende Kraft für unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität sind, haben Bund und Länder die Initiative „Innovative Hochschule“ zur Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers beschlossen. Die „Innovative Hochschule“ trägt damit dazu bei, dass aus Erkenntnissen der Forschung in allen Wissenschaftsdisziplinen noch effizienter kreative Lösungen für die drängenden Herausforderungen unserer Zeit werden.“ (<https://www.bmbf.de/de/innovative-hochschule-2866.html>)

In einem Wettbewerbsverfahren wurden 48 Hochschulen in 19 Einzel- und 10 Verbundvorhaben zur Förderung 2018-2022 ausgewählt. Darunter sind 35 Fachhochschulen, 1 Kunst- und Musikhochschule sowie 12 Universitäten und Pädagogische Hochschulen.

Link: <https://www.innovative-hochschule.de>

Transferverständnis und Beschreibungsmerkmale von Transfer

Ganz allgemein charakterisieren Roessler et al. Transfer als Austauschbeziehungen, bei denen Leistungen von Hochschulen unmittelbar in Gesellschaft und Wirtschaft hineinwirken sowie umgekehrt als Strömungen aus Wirtschaft und Gesellschaft, die sich in der Hochschule niederschlagen. Dies führt „im optimalen Fall zu gesellschaftlicher Weiterentwicklung“ (Roessler et al. 2015, S. 39). Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft legt im Rahmen seines Audits ein breites Transferverständnis zu Grunde. Dabei wird „Transfer [...] als beidseitiger Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen verstanden. Er umfasst alle Formen der Kooperationsbeziehungen in den Bereichen Forschung und Lehre zwischen Hochschulen und externen Partner*innen in Wirtschaft, Politik, Kultur

und öffentlichem Sektor.“ (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.; Heinz Nixdorf Stiftung o.J., S. 1)

Stimme Transferexpert*in: „Nach meinem Wissen werden ja nicht nur Wissen, Ideen und Technologien transferiert, es geht auch um Handlungen, Vorstellungen, Ansichten und Werte. Also es geht um viel mehr als um das Haptische, Greifbare wie ‚Ich gestalte eine Maschine.‘ oder ‚Ich erläutere Leuten, wie ein Businessplan geschrieben wird.‘“ (Expert*in 01)¹

Daran anknüpfend versteht der Leitfaden unter Transfer einen Austausch von Wissen, Ideen, Erfahrungen und Technologien zwischen Hochschulen und externen Partner*innen. Dieser Austausch wird anhand folgender Merkmale spezifiziert.

Zu den Transferakteur*innen zählen auf Seiten der Hochschulen alle Hochschulmitglieder: Forschende, Lehrende, Studierende aller Fachrichtungen, Hochschulleitung und -verwaltung. Auf Seiten der außerhochschulischen Partner*innen gehören dazu Unternehmen und Wirtschaftsakteur*innen, Politik, Verwaltungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen sowie Bürger*innen (Abb. 2). Transfer wird also jeweils von ganz unterschiedlichen Akteur*innen geprägt und lässt sich danach differenzieren, ob der Rahmen eher von der Hochschule oder der Praxis gestaltet wird. Die angestrebte Wirkung des Transfers kann entweder indirekt sein und eine große Bandbreite an Praxisakteur*innen adressieren, wobei die Intensität der Austauschbeziehung vergleichsweise gering ist, oder sie ist direkt und verfolgt mit eher hoher Intensität einen bestimmten Zweck bei den jeweiligen Transferpartner*innen.



Abbildung 2: Beispiele für Transferpartner*innen einer Hochschule (Quelle: Transferstrategie der HNEE 2016, S. 11)

¹ Im Rahmen der wissenschaftlichen Bearbeitung wurden im Projekt sechs Interviews mit sieben Expert*innen im Zeitraum 04-05/2018 zu den Themen Transfer, Nachhaltigkeitstransfer und Third Mission durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Einzelne Zitate werden zur Illustration im Leitfaden verwendet.

Die **Themen und Inhalte**, die transferiert werden, werden von den Interessen der Transferpartner*innen, deren wissenschaftlichem und/oder praktischem Bedarf bestimmt. Weiter sind deren Expertise und disziplinäre Verortung wichtig. Dabei gibt es einen wissenschaftlichen Bezug mit einer zumindest losen Kopplung an Lehre und Forschung (Henke et al. 2016).

Die **Form der Zusammenarbeit** ist dadurch charakterisiert, dass die Transferaktivitäten in einem gesellschaftlichen Kontext erfolgen, in dem Transfer gemeinsam und zum gegenseitigen Nutzen der Transferpartner*innen gestaltet wird. Sie arbeiten freiwillig zusammen und verfolgen gemeinsame und gegebenenfalls auch individuelle Ziele, z. B. die Lösung eines akuten Innovationsproblems. Der Zeithorizont der Kooperation kann unterschieden werden in kurzfristige, einmalige Transferaktivitäten, mittelfristige, sich wiederholende Kooperationen und langfristigen, institutionalisierten Transfer. Da Hochschulen öffentlich finanziert sind, sollten die Ziele und Aktivitäten des Transfers im Sinne wissenschaftlicher Transparenz prinzipiell offengelegt werden. Allerdings kann es im Interesse eines Kooperationspartners liegen, die Transparenz einzuschränken, wenn z. B. ein Unternehmen eine Innovation für die Vermarktung mitentwickelt. Dann können Bedingungen für die Einschränkung der Transparenz verein-

bart werden (wie z. B. in Förderrichtlinien des BMBF zur Veröffentlichungspflicht). Schließlich lässt sich die Zielorientierung des Transfers unterscheiden. Der Transfer kann operativ ausgerichtet sein, z. B. zur Lösung konkreter Probleme, strukturell, um z. B. Bedingungen in Handlungsfeldern zu verändern, und strategisch, um einen Beitrag zu gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen zu leisten.

Stimme Transferexpert*in: „Ich würde grundsätzlich die Unterscheidung zwischen den Transferformaten hinsichtlich der Zielgruppen machen. D. h. ein gutes Transferformat in die Zielgruppe Wirtschaft hinein sind Unternehmensbesuche, Unternehmerfrühstück und Abendveranstaltungen, die rein dem Austausch und Kennenlernen dienen. [...] Wenn es um gesellschaftliche Gruppen geht, im Sinne von NGOs, Non-Profit-Organisationen, Vereine und Sozialverbände, könnte ich mir ein ähnliches Format vorstellen. [...] Bei der Zielgruppe Bürger, Schüler, Lehrer, also bei den ganzen Multiplikatoren, die es in dem Kontext gibt, sind Ausstellungen oder Informationsmaterialien eine gute Möglichkeit, weil man da erstmal reinkommen muss.“ (Expert*in 01)

Angesichts der inhaltlichen und organisatorischen Bandbreite ist es sinnvoll, verschiedene **Komplexitätsgrade von Transfer** zu unterscheiden (vgl. Abb. 3):

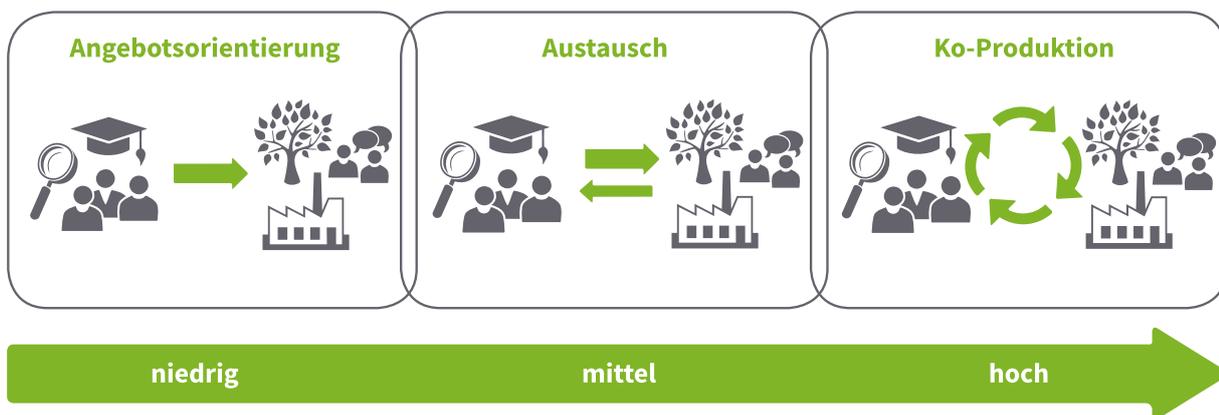


Abbildung 3: Darstellung unterschiedlicher Komplexitätsgrade bei Transfer (eigene Darstellung)

a) Angebotsorientierung:

Die Grundform von Transfer umfasst alle Kooperationen der Hochschule mit externen Partner*innen. Im Vordergrund steht eine weitgehend einseitige Übertragung von Wissen und Technologien von der Hochschule in die Praxis insbesondere aus der Forschung für die Anwendung im Praxiskontext. Die Hochschule macht von sich aus Angebote an gesellschaftliche Akteur*innen und vermittelt einseitig Erkenntnisse,

Wissen und Produkte aus Lehre und Forschung ohne näher den gesellschaftlichen Bedarf zu ermitteln und ohne ein Feedback über die Wirkung des Transfers von den Praxispartner*innen einzuholen. Deswegen wird der Komplexitätsgrad als niedrig eingestuft. Solche Transferformen können mit einem geringen Ressourceneinsatz durchgeführt werden. Sie können eine vergleichsweise hohe Reichweite haben bzw. viele Personen erreichen, während die Interaktion von geringer

Intensität ist. Beispiele sind Ausstellungen, populärwissenschaftliche und Transferveröffentlichungen, Vorträge, wissenschaftliche Weiterbildung, Wissenschaftskommunikation oder Technologietransfer für die praktische Anwendung z. B. in Unternehmen.

Merkmale: einseitig, hohe Reichweite, geringe Intensität, geringer Ressourceneinsatz

b) Austausch:

Die Hochschulakteur*innen sind bestrebt, dass ihre Transferaktivitäten in der Praxis bzw. in der Gesellschaft Wirkung zeigen. Um diese erfassen und verbessern zu können, sind Rückmeldungen und Feedback-Schleifen der Praxisakteur*innen an die Hochschule erforderlich. Dafür erfragen Hochschulen den Bedarf und die Problemlagen der Praxis und versuchen, die Wirkung eines Transfers zu erfassen oder zumindest abzuschätzen. Ein wechselseitiger Austausch zwischen Akteur*innen der Hochschule und Akteur*innen der Praxis ist damit ein wesentliches Merkmal des Komplexitätsgrades „Austausch“. Beispiele sind wechselseitige Problembeschreibung für eine wissensbasierte Bearbeitung oder eine wechselseitige Bewertung von Wissen und Technologien im jeweiligen Handlungskontext.

Merkmale: wechselseitig, Feedback Schleifen, mittlere Reichweite und Intensität der Interaktion

Beispiel für den Komplexitätsgrad „Austausch“: Unternehmertag der HNE Eberswalde

Der Unternehmertag als jährliche Gemeinschaftsveranstaltung mit regionalen Unternehmerverbänden und den Wirtschaftsförderungen erwuchs aus der Kooperation mit den Verbänden, mit denen die Hochschule jedes Jahr aufs Neue versucht herauszufiltern, welche Themen und Bedarfe regionale Unternehmen haben und welche Bedarfe es seitens der Hochschule gibt. Der Unternehmertag fokussiert mit einer gemeinsam entwickelten Themenstellung dann die erarbeitete Schnittmenge und versucht damit Hochschule/Wissenschaft und Wirtschaft ins Gespräch und im Idealfall zu Kooperationen zu bewegen.

c) Ko-Produktion:

Wenn Hochschulen mit Transfer gesellschaftliche Probleme und Themen aufgreifen und mit den Mitteln der Wissenschaft (theoretisches und empirisches Wissen, Methodenkompetenz, Kritik und Reflexion) bearbeiten möchte, dann wird Transfer nicht

nur wechselseitig, sondern gemeinsam und auf Augenhöhe konzipiert und durchgeführt. Alle Transferpartner*innen bringen dabei ihre Kompetenzen, Stärken, Perspektiven in gemeinsame Lern- und Forschungsprozesse im Sinne einer Ko-Produktion ein. Diese Form von Transfer zielt auf eine Wirkung bei allen beteiligten Transferpartner*innen und gegebenenfalls in der Gesellschaft ab. Das Merkmal eines solchen auf Ko-Produktion abzielenden Transfers ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Beispiele sind eine gemeinsame Problembearbeitung, eine gemeinsame Entwicklung von Leitbildern oder (Nachhaltigkeits-)Visionen und eine hybride Entwicklung transformativer Lösungen (z. B. in Reallaboren).

Merkmale: gemeinsam, auf Augenhöhe, intensive Interaktion, geringe Reichweite, hoher Ressourceneinsatz

Beispiel für Komplexitätsgrad „Ko-Produktion“: Forschendes Lernen in einem Modul

Im Masterstudiengang Regionalentwicklung und Naturschutz an der HNE Eberswalde wurde das Wahlpflichtmodul „Praxis regionaler Nachhaltigkeitstransformation“ im Sommersemester 2018 mit dem Ansatz des forschenden Lernens durchgeführt. Als Praxispartner*innen war das Biosphärenreservat Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft, vertreten durch den Leiter der Biosphärenreservatsverwaltung, eingebunden. Das Biosphärenreservat benannte im Vorfeld drei Themenfelder, zu denen es sein Wissen verbreitern wollte. Die Studierenden bearbeiteten diese Themen für ausgewählte Punkte im Forschungsprozess (Forschungsfrage, Untersuchungsmethode, Datenerhebung) in Arbeitsgruppen. Bei einer Exkursion wurden Daten erhoben (Experteninterviews) und erste Eindrücke zu den Daten mit dem Praxispartner*innen vor Ort diskutiert. Als Teil der Prüfungsleistung (mündliche Prüfung: Gruppenpräsentation zu Forschungsfrage, Methodik und Ergebnissen) wurden von den Arbeitsgruppen Poster erstellt, die als Ergebnisdokumentation dem Praxispartner*innen zur Verfügung gestellt wurden.

Stimme Transferexpert*in: „[Wir] begegnen uns auf Augenhöhe. Wir sind nicht die Besserwisser, die euch mal die Welt erklären. Sondern wir nehmen eben die Probleme, die in der Gesellschaft existieren, egal wo, auf und versuchen uns auf diese Ebene einzulassen.“ (Expert*in 02)

Anhand der Komplexitätsgrade lässt sich der Charakter der Austauschbeziehung analysieren und einordnen. Die Unterscheidung beinhaltet ausdrücklich keine Wertung. Vielmehr haben die verschiedenen Abstufungen jeweils unterschiedlichen Stärken und Schwächen, so dass es darum geht, für den jeweiligen Anwendungskontext einen passenden Komplexitätsgrad abzuschätzen. Im Sinne einer breiten Verankerung von Transfer erscheint es sinnvoll, dass die Transferaktivitäten einer Hochschule oder eines Fachbereichs verschiedene Komplexitätsgrade abdecken, die sich auch wechselseitig unterstützen können.

Die Eigenschaften und Ausprägungen von Transfer unterscheiden sich schließlich danach, in welchem Handlungsfeld der Hochschule sie angesiedelt werden.

Transfer in der Lehre bezieht Praxisakteur*innen ein und richtet sich auch an sie. Dies reicht von Transferaufgaben mit Praxisbezug über Praxisexpert*innen und Betroffene im Hörsaal oder Seminar bis hin zur Einbettung von Lehre in ein Praxissetting. Transfer in der Lehre kann einseitig oder wechselseitig erfolgen bis dahin, dass der Lernprozess und die Lernergebnisse gemeinsam mit den Praxispartner*innen reflektiert werden. Entsprechend des Komplexitätsgrades Ko-Produktion gestalten Studierende, Lehrende und externe Praxispartner*innen den Lernprozess gemeinsam und verfolgen das Ziel, dass Transfer in der Lehre möglichst bei allen Beteiligten, einschließlich der Lehrenden, einen Lernprozess anstößt. Durch den Einbezug von Praxisakteur*innen werden neue Lehr-Lern-Kontexte geschaffen, bei denen Studierende selbst zu Transferakteur*innen werden können (Nölting et al. 2018a; Nölting et al. 2018b). Beispiele sind u. a.: studentische Projektarbeiten und Abschlussarbeiten mit Transferpartner*innen, duale Studiengänge, Praktika, Service-Learning, Mitwirkung von Transferpartner*innen in der Lehre, Mentoring und Coaching.

▶ Leitfaden Lehre



Transfer in der Forschung kann von einer einseitigen, angebotsorientierten Wissensvermittlung über einen wechselseitigen Austausch in der Forschung mit Praxisakteur*innen bis hin zu einer Ko-Produktion auf Augenhöhe reichen. Eine anwendungsorientierte Forschung ist ohne Partner*innen aus der Praxis kaum denkbar. Bei der transdisziplinären Forschung werden

lebensweltliche Probleme von Wissenschaftler*innen, Expert*innen aus der Praxis und Betroffenen gemeinsam bearbeitet (Hirsch Hadorn & Pohl 2006). Die letzten beiden Komplexitätsgrade von Transfer knüpfen an das Konzept der Transdisziplinarität an, bei der Problemstellungen gemeinsam formuliert (Ko-Design), Wissen und Konzepte im Austausch von Wissenschaft und Praxis erarbeitet (Ko-Produktion) sowie eine Reintegration dieses Wissens für die Nutzung in Wissenschaft und Praxis anstrebt wird (Bergmann et al. 2010; Lang et al.). Transdisziplinäre Forschung weist eine Gemeinwohlorientierung auf (Hirsch Hadorn & Pohl 2006). Transfer in der Forschung fokussiert auf einen gemeinsamen Anwendungs- und Umsetzungsprozess. Beispiele können sein: Forschungsk Kooperationen, Gründungen, Patent- und Lizenzvereinbarungen, Ko-Publikationen, Gutachten und Mitwirkung in Beratungsgremien.

▶ Leitfaden Forschung



Nicht zuletzt wird Transfer von den **Rahmenbedingungen** beeinflusst. Hierzu zählen externe Strukturbedingungen wie gesetzliche Regelungen sowie hochschulinterne organisatorische Bedingungen, die von den Hochschulen selbst gestaltet werden können (vgl. ausführlich dazu nachfolgendes Kapitel). Abbildung 4 gibt einen Überblick über die externen und internen Felder und Bedingungen bei der Ausgestaltung von Transfer an Hochschulen.

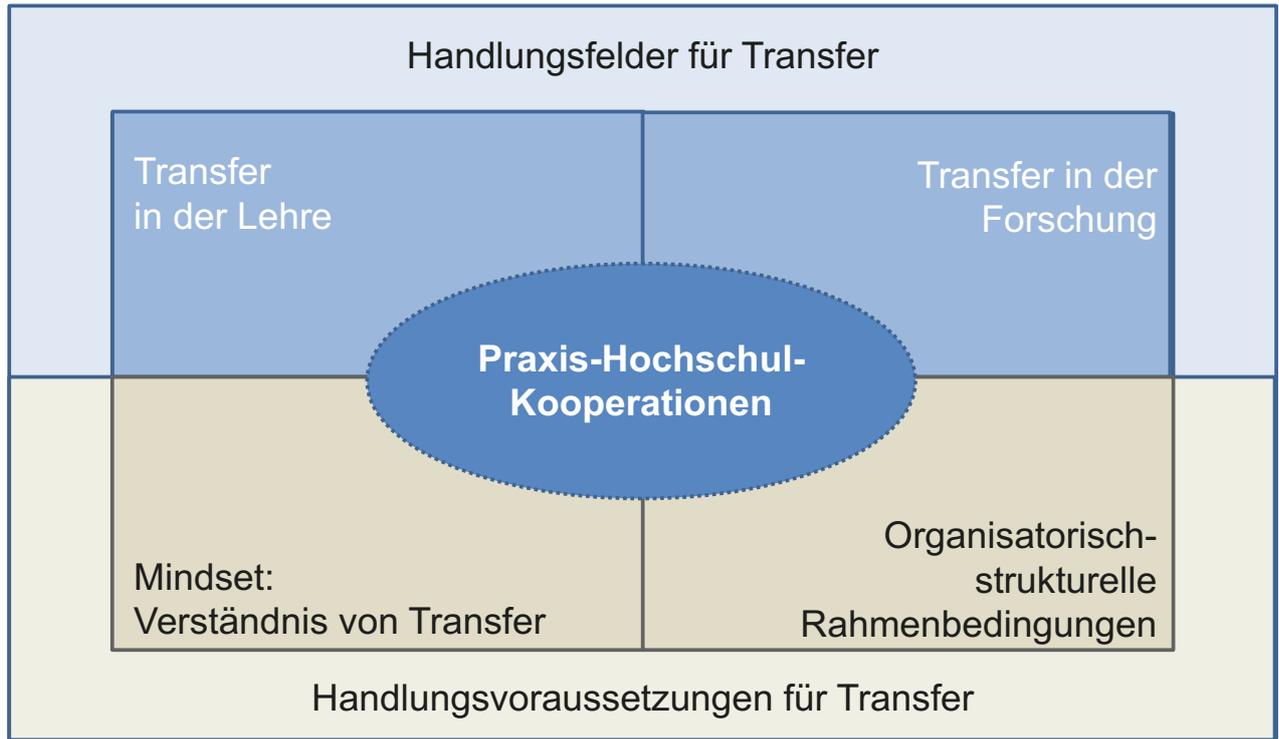


Abbildung 4: Übersicht über Bereiche von Transfer im Hochschulkontext

Nachhaltigkeitstransfer als spezifische Form von Transfer

Hochschulen sind zunehmend gefordert, sich mit gesellschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen und Stellung zu beziehen, auch jenseits wissenschaftlicher Expertise und Exzellenz. Neben Themen wie demografischer Wandel, Digitalisierung oder offene, demokratische Gesellschaft gehört auch der Schwerpunkt nachhaltige Entwicklung dazu. Das Thema wurde mit dem Gipfeltreffen für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio auf die globale politische Agenda gesetzt. Mit den Vereinbarungen des Klimagipfels in Paris sowie der Verabschiedung der Sustainable Development Goals durch die Vereinten Nationen 2015 in New York (UN 2015) wurde der globale Stellenwert nachhaltiger Entwicklung bekräftigt. Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie wurde daraufhin überarbeitet und setzt ein politisches Leitbild für Deutschland (Bundesregierung 2016). In die Hochschullehre findet Nachhaltigkeit Eingang durch das Konzept Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Das UNESCO-Weltaktionsprogramm BNE 2015-2019 setzt den Rahmen dafür (Deutsche UNESCO-Kommission e. V. 2015), das im Nationalen Aktionsplan zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms für Deutschland konkretisiert wird, der im Juni 2017 von der Nationalen Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung verabschiedet wurde (BMBF 2017).

Der Wissenschaftsrat greift diesen Diskurs in seinem Positionspapier zur nachhaltigen Entwicklung und zu einer großen Nachhaltigkeitstransformation auf. Er betont einerseits die Vielfalt und Freiheit der Wissenschaft und fordert andererseits, dass sich die Wissenschaft stärker gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und der Bewusstseinsbildung annähmen sollte (Wissenschaftsrat 2015). Hochschulen sind damit aufgefordert, sich mit nachhaltiger Entwicklung auseinanderzusetzen. Dafür steht nicht zuletzt das Verbundvorhaben HOCH^N.

Lesetipp:

Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement

Im Rahmen des Verbundprojekts „Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“ (LeNa) von Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft, gefördert vom BMBF (<https://www.nachhaltig-forschen.de>), wurden wertvolle Beiträge Umsetzung von Nachhaltigkeitswissenschaften in außeruniversitären Forschungseinrichtungen erarbeitet:

- Handreichung für Nachhaltigkeitsmanagement (Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft 2016); https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/LeNa-Handreichung_final.pdf
- Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (Ferretti et al. 2016); https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/Reflexionsrahmen_DRUCK_2016_09_26_FINAL.pdf

Transfer kann zur nachhaltigen Entwicklung an Hochschulen einen wirkungsvollen Beitrag leisten – und darüber hinaus in der Gesellschaft. Überlegungen zu Transfer für nachhaltige Entwicklung – nachfolgend Nachhaltigkeitstransfer – können an den Fachdiskurs zur **Nachhaltigkeitswissenschaft** anknüpfen. Diese decken ein breites Spektrum von der Grundlagenforschung zu spezifischen Fragen, über transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung (Kates et al. 2001), bis hin zum Konzept der transformativen Wissenschaft ab. Letztere hat das Ziel, Umbauprozesse in Richtung Nachhaltigkeit durch Innovationen zu unterstützen und gesellschaftliche Wandlungsprozesse durch die wissenschaftliche Entwicklung von konkreten Lösungen sowie technischen und sozialen Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern (Schneidewind & Singer-Brodowski 2014; WBGU 2011).² Zentrales Element ist ein transdisziplinärer Wissenschaftsansatz, der auf einem intensiven Austausch mit Praxisakteur*innen gründet, bei dem unterschiedliche Akteursgruppen einschließlich der Wissenschaft ihre jeweiligen Kompetenzen in einen gemeinsamen Lern-, Gestaltungs- und Reflexionsprozess einbringen (Bergmann et al. 2010, Lang et al. 2012). Die wissenschaftliche Debatte zu Nachhaltigkeitstransfer

² Der Ansatz der transformativen Wissenschaft ist in der wissenschaftlichen Community umstritten; die Debatte dazu wird mit beträchtlicher Vehemenz ausgefochten (Grunwald 2015, Strohschneider 2014).

fer steht noch ganz am Anfang (Nölting & Pape 2017). In diesem Leitfaden wird Nachhaltigkeitstransfer als eine spezifische Ausformung von Transfer verstanden. Es handelt sich nicht um ein neues eigenständiges Konzept, sondern um eine Spezifizierung von Forschung (speziell transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung) und Lehre (speziell BNE).

Nachhaltigkeitstransfer ist kontextgebunden und hängt von den jeweils bearbeiteten Nachhaltigkeitsthemen und -problemen, den beteiligten Akteur*innen und Fachdisziplinen ab. Daher ist es schwierig, Nachhaltigkeitstransfer allgemeingültig zu definieren, ohne sehr abstrakt zu bleiben. Nachfolgend werden Beschreibungsmerkmale vorgelegt, anhand derer das Spektrum von Nachhaltigkeitstransfer in seiner Bandbreite dargestellt werden kann. Ziel ist es, die Vorgehensweisen und Konzepte von Nachhaltigkeitstransfer auf die unterschiedlichen Bedingungen und Herausforderungen an Hochschulen zu übertragen.

Beispiel für Nachhaltigkeitstransfer: InnoForum Ökolandbau Brandenburg

Das InnoForum Ökolandbau Brandenburg schafft für Akteur*innen der Wirtschaft und Wissenschaft eine offene Plattform, um sich gegenseitig auszutauschen, neue Lösungen zu finden und auszuprobieren. Dort sind die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde mit den beiden Studiengängen Ökolandbau und Vermarktung (B.Sc.) und Öko-Agrarmanagement (M.Sc.), 30 Partnerbetriebe aus der Region sowie rund 50 assoziierten Praxispartner*innen entlang der Wertschöpfungskette zusammengeschlossen. Eine eigene Koordinierungsstelle an der HNE Eberswalde unterstützt kontinuierlich den formellen und informellen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist Kommunikation auf Augenhöhe besonders wichtig, um einen fruchtbaren Ideen- und Erfahrungstransfer zu ermöglichen. Gemeinsam schaffen die Akteur*innen einen Raum, der Innovations- und Übernahmeprozesse im Ökolandbau Brandenburg entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglicht.

Das InnoForum ruht auf drei Säulen:

Betriebe können den fachlichen Austausch mit Kolleg*innen, Wissenschaftler*innen und Studierenden pflegen und dabei vielfältige Interessen und Kompetenzen miteinander vernetzen: Neugründer, Naturschützerin, Quereinsteiger, Gärtnerin, Acker-

bauer und Beraterin treffen auf Sozialarbeiter, Köchin, Bäcker, Schafhalterin. Und sie lernen Hochschulabsolvent*innen und potenziellen Arbeitnehmer*innen durch z. B. Praktika und studentische Projektarbeiten kennen.

Wissenstransfer erfolgt im formellen und informellen Austausch in wissenschaftlicher Begleitung. Dadurch werden Innovationspotenziale der Branche sichtbar und nutzbar und der Bedarf der Praxis wird zum Gegenstand in der Lehre. In der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschule entstehen innovative Lehrkonzepte z. B. forschendes Lernen, wodurch die Studierenden Einblick in die reale (Öko-)Landwirtschaft und Unternehmen der Wertschöpfungskette erhalten und mit Fragestellungen der Praxis konfrontiert sind, die sie u. a. in Kleingruppen und in Teamarbeit selbständig bearbeiten. Die Unternehmen erhalten von Studierenden Antworten auf ihre Fragen.

Wissenschaft: Das InnoForum hat seit über zehn Jahren Erfahrungen mit on-farm Forschung und transdisziplinärer Zusammenarbeit gesammelt. Durch die Koordinierungsstelle kann transdisziplinäre und bottom-up Forschung kontinuierlich weiterentwickelt sowie Forschungsergebnisse in die Praxis und die Lehre zurückgespiegelt werden.

Der Stifterverband und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) haben 2017 dem InnoForum den Ars legendi-Preis für exzellente Hochschullehre zum Thema „Praktika und Praxisbezüge“ vergeben.

Link: <http://innoforum-brandenburg.de>

Im Leitfaden wird ein breites und offenes **Verständnis von Nachhaltigkeitstransfer** zugrunde gelegt:

Nachhaltigkeitstransfer stellt eine spezifische Ausprägung von Transfer dar, nämlich diejenigen Transferaktivitäten, die einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten bzw. anstreben. Ziel von Nachhaltigkeitstransfer ist es, die Handlungsfähigkeit der Akteur*innen im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu stärken, das umfasst Innovationsfähigkeit, vorausschauendes Denken und das Vorsorgeprinzip sowie Problemlösungsfähigkeit.

Nachhaltigkeitstransfer richtet sich v. a. an diejenigen Akteur*innen, die sich für Nachhaltigkeit in der Hoch-

schule und der Gesellschaft einsetzen (möchten). Damit prägen die Transferpartner*innen mit ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsausrichtung die jeweilige Transferaktivität. Dabei kann es einen großen Unterschied machen, ob der Transfer von der Hochschule oder von Praxisakteur*innen initiiert und gestaltet wird.

Die grundlegende Frage für die Operationalisierung von Nachhaltigkeitstransfer ist, was jeweils unter nachhaltiger Entwicklung verstanden wird. Da Nachhaltigkeit ein politisch-normativ begründetes Konzept ist, das auf Gerechtigkeit abzielt, kann keine wissenschaftliche Definition verbindlich vorgegeben werden. Es ist davon auszugehen, dass die Transferpartner*innen ein jeweils eigenes **Verständnis von nachhaltiger Entwicklung** haben. Der Forschungsverbund HOCH^N hat sich mit einem gemeinsam entwickelten Nachhaltigkeitsverständnis, das im Kapitel „Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis“ dargelegt wird, positioniert. Danach ist der Gegenstand nachhaltiger Entwicklung „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.“ Auf Basis ihres Nachhaltigkeitsverständnisses können die Transferpartner*innen diskursiv klären, inwiefern die Transferaktivität zu nachhaltiger Entwicklung beitragen kann und soll. Da nachhaltige Entwicklung am **Gemeinwohl** ausgerichtet ist, gilt das auch für Nachhaltigkeitstransfer. Insofern ist, wie auch für transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung (Hirsch Hadorn & Pohl 2006), zu benennen und zu begründen, worin die Gemeinwohlorientierung des konkreten Nachhaltigkeitstransfers besteht.

Beispiel: Nachhaltigkeitsverständnis einer Hochschule

Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde hat sich 2013 Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung für die Hochschule gegeben, die seitdem handlungsleitend sind für die meisten Aktivitäten und Mitglieder der Hochschule.

Link: <http://www.hnee.de/nachhaltigkeitsgrundsaeetze>

Auch wenn die Transferpartner*innen voneinander abweichende Nachhaltigkeitsverständnisse haben oder keine eindeutige Position einnehmen, sind sie in jedem Fall aufgefordert, sich über die gemeinsamen **Nachhaltigkeitsziele** der geplanten Transferaktivität auszutauschen und zu begründen, worin der Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung liegen kann. Hierbei kann auf Nachhaltigkeitsziele Dritter zurückgegriffen werden, z. B. die politisch verabschiedeten Sustainable Development Goals oder die Ziele der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Auch ein Dissens sollte offengelegt werden. Der Nachhaltigkeitsbezug sollte im weiteren Verlauf der Transferaktivität immer wieder geprüft werden. Die Klärung der Nachhaltigkeitsziele des Transfers setzt die Bereitschaft der Transferpartner*innen voraus, die Ziele auszuhandeln, zu benennen und möglichst auch öffentlich zu machen. Erst dann lässt sich darüber diskutieren, ob der Nachhaltigkeitstransfer einer kritischen Prüfung Stand halten kann oder ob es sich um Schönfärberei handelt.

Die Ziele von Nachhaltigkeitstransfer können entsprechend ihrer Reichweite unterschieden werden. Eine operative Zielsetzung strebt die Lösung für ein konkretes Problem oder eine Aufgabenstellung an, z. B. die Reduzierung des Energieverbrauchs einer Maschine oder eine umweltfreundlichere Produktionsform in der Landwirtschaft. Die Ziele können strukturell ausgerichtet sein auf die Steigerung der Handlungsfähigkeit und der Nachhaltigkeitskompetenzen der Transferpartner*innen oder bei Dritten. Dies können z. B. Weiterbildungsmaßnahmen sein oder die Verbesserungen von Rahmenbedingungen. Schließlich kann Nachhaltigkeitstransfer eine strategische Orientierung verfolgen und auf einen systemischen Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation abzielen. Dies können die Entwicklung von Leitbildern, Nachhaltigkeitszielen oder Veränderungsszenarien sein. Die Einrichtung eines Transferbeirats, in dem verschiedene Gruppen repräsentiert sind, um Transformationsansätze gemeinsam weiterzuentwickeln, wäre ein konkretes Beispiel (Expertin 01). Ein anderes Format ist die Einrichtung einer Transition-Arena, die über neue Nachhaltigkeitspfade nachdenkt (Loorbach 2010).

Eng verknüpft mit den Zielen von Nachhaltigkeitstransfer ist der Nachweis der **Wirkung von Nachhaltigkeitstransfer**. Dies ist wichtig, um den tatsächlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit überprüfen und diesen gegebenenfalls auch verbessern zu können. Allerdings zeigen Bemühungen in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung, wie komplex und aufwändig diese Aufgabe ist,

weil es sich meist um komplexe Wirkungsketten handelt, bei denen der Effekt einzelner Handlungen oder Interventionen nur schwer isoliert betrachtet oder gar gemessen werden kann (Kraimer & Winiwarter 2016). Einen pragmatischen Zugang könnte die gemeinsame Formulierung einer Wirkungslogik für den jeweiligen Nachhaltigkeitstransfer sein (Kurz & Kubek 2015). Nützlich sind in dem Zusammenhang auch die Überlegungen zur Bilanzierung von Third Mission, die aufzeigen, wie bereits vorliegende Daten und Informationen für die Bilanzierung genutzt werden können (Henke et al. 2016). Nachhaltigkeitstransfer lässt sich aufgrund der thematischen Vielfalt und der jeweils kontextspezifischen Operationalisierung des Nachhaltigkeitsverständnisses weniger inhaltlich, sondern eher **prozedural** fassen. Nachhaltigkeitstransfer kann durch den Prozess insgesamt sowie in einzelnen Schritten beschrieben werden. Dazu werden in Kapitel 5 vier Phasen von Nachhaltigkeitstransfer genauer beschrieben: Initiierung, Konzeption, Umsetzung und Ergebnissicherung.

Die **Komplexitätsgrade** von Transfer (vgl. Kapitel Hochschulen im gesellschaftlichen Kontext) lassen sich auf Nachhaltigkeitstransfer übertragen. Auch hier sind alle Komplexitätsgrade notwendig, um zu nachhaltiger Entwicklung beizutragen, je nach dem adressierten Nachhaltigkeitsthema oder -problem. So kann angebotsorientierter Transfer eine große Reichweite haben und die jeweilige Zielgruppe über Nachhaltigkeitsthemen informieren, Wissen vermitteln (z. B. in der wissenschaftlichen Weiterbildung) und sie für Problemlagen sensibilisieren. Um die Wirkung von Nachhaltigkeitstransfer zu vergrößern, sind Feedback-Schleifen und ein wechselseitiger Austausch von Informationen, Wissen, Einschätzungen und Erfahrungen hilfreich. Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung verweist schließlich darauf, dass komplexe Aufgaben besonders gut im Modus der Ko-Produktion bearbeitet werden können. Nachhaltige Entwicklung verstanden als eine gesellschaftliche Aufgabe gelingt insbesondere dann, wenn unterschiedliche Akteur*innen ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen produktiv in einen gemeinsamen Lern- und Gestaltungsprozess einbringen. Weder Wissenschaft noch Wirtschaft, Zivilgesellschaft oder Politik allein werden große Probleme allein lösen können. Für solche gemeinsamen Lern- und Gestaltungsprozesse mit offenem Ausgang ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erforderlich. Dies erfordert jedoch vergleichsweise viele Ressourcen und Zeit bei einer geringen Reichweite bezogen auf die Zielgruppe.

Stimme Transferexpert*in: „Aus meiner Sicht umfasst Transfer alle Austausch- und Kooperationsbeziehungen zwischen akademischen Institutionen und der Gesellschaft. Austausch heißt, logischerweise, bidirektional. Und wenn man die Erfahrungen aus dem Transferaudit einbringt, wie etabliert ist das an Hochschulen, dann würde ich sagen, in dieser Bidirektionalität zumeist noch nicht gelebt. Zwar fällt das Wort in Strategiepapieren, aber eigentlich ist das, was unter Transfer an Hochschulen läuft, weitgehend angebotsorientiert.“ (Expert*in 03)

Kommunikation und Transparenz sind weitere Merkmale. Kommunikation nach innen ist eine wichtige Voraussetzung für komplexe Lern-, und Abwägungsprozessen und die Wissensproduktion zwischen heterogenen Akteur*innen. Kommunikation nach außen kann die Reichweite von Nachhaltigkeitstransfer vergrößern und dazu beitragen, Erkenntnis- und Erfahrungsgewinne an Dritte weiterzugeben. Transparenz ist ein wichtiges Element, um Rechenschaft darüber abzulegen, inwiefern die Transferaktivität zu nachhaltiger Entwicklung beitragen kann. Transparenz ist ein Gebot wissenschaftlicher Redlichkeit, erst durch sie wird Nachhaltigkeitstransfer einer wissenschaftlichen Diskussion und Kritik zugänglich. Es sind Konstellationen denkbar, in denen es ein Interesse geben kann, die Transparenz von Nachhaltigkeitstransfer einzuschränken, z. B. wenn dadurch eine Innovation für ein Unternehmen vorgebracht werden soll, die wiederum nach ihrer Vermarktung zu nachhaltiger Entwicklung beitragen kann, etwa Energiespartetechnik. Dann kann das Unternehmen ein Interesse daran haben, nicht über den Nachhaltigkeitstransfer zu informieren, um gegenüber der Konkurrenz einen Entwicklungsvorsprung zu behalten. Für solche Fälle gibt es bereits Regeln, z. B. die Veröffentlichungspflicht in BMBF-Projekten, die Einschränkungen vorsehen. Eine Abweichung vom Transparenzgebot ist jedoch begründungspflichtig angesichts der Gemeinwohlorientierung von Nachhaltigkeitstransfer.

Reflexion ist ein zentrales Merkmal von Nachhaltigkeitstransfer. Das jeweils zugrunde gelegte Nachhaltigkeitsverständnis und die Begründung des (möglichen) Beitrags zu nachhaltiger Entwicklung sowie die Gemeinwohlorientierung lassen sich nicht allein wissenschaftlich ableiten. Sie erfordern vielmehr eine Aushandlung zwischen den Beteiligten. Aber Wissenschaft kann durch theoretisches und empirisches Wissen, durch methodische Kompetenz sowie deliberative Diskursführung wichtige Kompetenzen in diesen Prozess einbringen. Reflexion ist nicht nur für die Nach-

haltigkeitsausrichtung des Transfers und die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen erforderlich, sondern auch für das Vermeiden von Risiken, das Erkennen „blinder Flecken“ und Nebenfolgen, für den Umgang mit Nicht-Wissen und Unsicherheit etc. In allen Phasen von Nachhaltigkeitstransfer, von der Initiierung bis hin zur Ergebnissicherung, kann Reflexion wesentlich zur Qualität des Transfers und zum Nutzen aller Beteiligten

beitragen. Das gilt auch für die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse von Nachhaltigkeitstransfer und deren ethische Reflexion, auf die auch im Nachhaltigkeitsverständnis von HOCH^N verwiesen wird.

Die aufgeführten Beschreibungsmerkmale für Nachhaltigkeitstransfer sind in ihren unterschiedlichen Ausprägungen in Tabelle 1 zusammengefasst:

Merkmals	Ausprägung (als Kontinuum)		
Transferakteur*innen	Große Bandbreite möglicher Transferpartner*innen		
Zeitlicher Rahmen	einmalig, ad hoc	mehrere Wiederholungen	dauerhaft, institutionalisiert
Intensität des Austausches	niedrig	mittel	hoch
Zielorientierung	operativ (z. B. Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen)	strukturell (z. B. Handlungsfähigkeit, Nachhaltigkeitskompetenzen der Akteur*innen)	strategisch (z. B. Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation)
Komplexitätsgrad der Interaktion	einseitig	wechselseitig	gemeinsam, auf Augenhöhe

Tabelle 1: Übersicht über Beschreibungsmerkmale für Nachhaltigkeitstransfer; es besteht kein direkter Zusammenhang zwischen den Zeilen mit den Merkmalen (eigene Darstellung)

Bei der konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer spielen die jeweiligen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Von ihnen hängt ab, welche Spielräume Transferakteur*innen haben und welche Formen von Nachhaltigkeitstransfer möglich sind. Dadurch wird die große Spannweite potentiell denkbarer Varianten von Nachhaltigkeitstransfer eingeschränkt. Die Rahmenbedingungen tragen erkennbar zum Gelingen – oder Scheitern – von Vorhaben und Projekten des Nachhaltigkeitstransfers bei. Die Akteur*innen können mittels einer Analyse der Rahmenbedingungen abschätzen, welche Art der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransfer realistisch ist. Bei den Rahmenbedingungen können unterschieden werden in (vgl. Tabelle 2):

- die **externen Strukturbedingungen** wie gesetzliche Vorgaben, die nicht durch die einzelne Hochschule beeinflusst werden können, und
- die **organisatorischen Bedingungen** an der Hochschule, die von dieser selbst gestaltet werden können.

Zu den **Strukturbedingungen** zählen rechtliche Regelungen für Hochschulen, Wissenschaft und Praxis-Hochschul-Kooperationen, die die Handlungsspielräume der Akteur*innen regeln. Dazu gehören die Hochschulgesetze und weitere Vorgaben zu Lehre und Forschung. Weiterhin sind die Ressourcenzuteilung wie Fördermit-

tel und Forschungsbudgets (auch auf Seiten der Praxis) und die damit verbundenen Anreizsysteme relevant. Beispiele dafür sind die Hochschul- und Förderprogramme, die im Hinblick auf (Nachhaltigkeits-)Transfer ganz unterschiedliche Signale aussenden können, vergleicht man einmal die Exzellenz-Initiative und die Förderinitiative Innovative Hochschulen des BMBF. Auch das gesellschaftliche Interesse an Praxis-Hochschul-Kooperationen und die damit verbundene Reputation wirken sich aus. Dies kann sich dann in unterschiedlichen Hochschulrankings widerspiegeln.

Zu den **organisatorischen Bedingungen** für Nachhaltigkeitstransfer zählen zunächst formelle Regelungen wie Prüfungsordnungen und Curricula, Forschungsagenden sowie direkt den Transfer betreffend Kooperationsvereinbarungen, Regelungen für Praktika, Patente etc. Einen großen Einfluss hat die strategische Ausrichtung der Hochschule. Die Hochschulleitung kann den Themen Transfer und nachhaltige Entwicklung einen unterschiedlichen Stellenwert einräumen, beispielsweise Forschungs- versus Anwendungsorientierung, der Zugang zu Drittmitteln, das Werben um Studierende. Hochschul-Governance kann Nachhaltigkeitstransfer unterstützen, z. B. durch eine Transferstrategie und/oder Nachhaltigkeitsstrategie.

▶ Leitfaden Governance



Beispiel: Transferstrategie für Nachhaltigkeit

Die Transferstrategie „Ideen- und Wissenstransfer für eine nachhaltige Entwicklung“ der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde von 2016 ist eine der ersten Transferstrategien an deutschen Hochschulen, die den Schwerpunkt auf nachhaltige Entwicklung legt.

Link: http://www.hnee.de/_obj/DOC44CA4-5F17-4B7B-8BEB-85295FA17BB6/outline/Transferstrategie_der_HNEE.pdf

Sehr konkret kann Nachhaltigkeitstransfer organisatorisch z. B. durch Transferstellen, Nachhaltigkeitsbeauftragte und entsprechende Einrichtungen an der Hochschule gefördert werden. Neben den Ressourcen für solche Einrichtungen, sind auch Unterstützungssysteme für Transferakteur*innen an der Hochschule und in der Praxis sinnvoll. Hilfreich kann ein Schnittstellenmanagement speziell für Transfer sein, das die Transferpartner*innen systematisch unterstützt, z. B. bei der Anbahnung von Kontakten zwischen Hochschule und Praxis, bei der Informationssuche und Themenfindung, durch eine organisatorische Begleitung der Transferaktivitäten etc. Es kann zwischen den verschiedenen Transferpartner*innen mit ihren jeweiligen Handlungs- und Erfolgslogiken vermitteln und zwischen den ver-

schiedenen Sprachen „übersetzen“. Nicht zuletzt kann ein Schnittstellenmanagement klären, wer welche Aufgaben und Verantwortung bei Transfer übernimmt und wer welche Ressourcen beisteuert. Darüber hinaus kann ein solches Transfer- oder Schnittstellenmanagement die Kommunikation zum Nachhaltigkeitstransfer übernehmen, den Erfahrungsaustausch anleiten und dadurch eine Kultur des Austausches zwischen Praxis und Hochschule prägen.

Beispiel für ein Schnittstellenmanagement: Innovationsgutschein

Das Förderformat „kleiner Innovationsgutschein“ des Landes Brandenburg unterstützt Hochschulen bei der Kontakthanbahnung mit Kleinen- und Mittleren Unternehmen (KMU). Gefördert werden beispielsweise die Kontaktaufnahme zwischen der HNE Eberswalde und Unternehmen, eine erste Machbarkeitsstudie, ein Gutachten oder die Entwicklung einer kleinen Testreihe für das Unternehmen. Hierbei können sowohl fachliche Schnittmengen getestet werden als auch geschaut werden, ob man „zueinander passt“ und gegebenenfalls weiter kooperieren möchte. Die Förderung beschränkt sich auf die Cluster der Berlin-Brandenburger Wirtschaftsförderung z. B. Tourismus, IKT oder erstreckt sich über maximal sechs Monate und beläuft sich auf höchsten 5.000 €.

Übersicht über Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitstransfer

externen Strukturbedingungen

- rechtliche Regelungen (Hochschulgesetze etc.)
- Ressourcenzuteilung (Hochschulmittel, Fördermittel, Forschungsbudgets ...)
- Anreizsysteme (Förderinitiative Innovative Hochschulen, Transferaudit)
- gesellschaftliche Nachfrage nach Praxis-Hochschul-Kooperationen (Reputation, Hochschulrankings ...)

hochschulinterne, organisatorische Bedingungen

- formelle Regelungen: Curricula, Prüfungsordnungen, Forschungsagenden sowie direkt den Transfer betreffende Kooperationsvereinbarungen, Regelungen für Praktika, Patente etc.
- Hochschul-Governance: Ziele für Nachhaltigkeitstransfer, Transferstrategie, Nachhaltigkeitsstrategie, hochschulinterne Anreizsysteme etc.
- Ressourcenbereitstellung: Zeit, Räume, Personal, Finanzen für Transferakteur*innen an der Hochschule und aus der Praxis
- Organisatorische Unterstützungsstrukturen: Transferstellen, Nachhaltigkeitsbeauftragte etc.
- Spezifisches Schnittstellenmanagement für Nachhaltigkeitstransfer: Kontakthanbahnung, organisatorische Begleitung, Unterstützung von Erfahrungsaustausch und Reflexionsprozessen ...
- Hochschul- und Wissenskommunikation zu Nachhaltigkeitstransfer

Tabelle 2: Übersicht über Rahmenbedingungen von Nachhaltigkeitstransfer (eigene Darstellung)

Da der Kontext für Nachhaltigkeitstransfer eine große Rolle spielt, ist es sinnvoll, zwischen den beiden Anwendungskontexten in Lehre und Forschung zu unterscheiden und die spezifischen Umsetzungsbedingungen genauer zu betrachten.

Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre kann sich sowohl bei den Transferinhalten als auch didaktisch am Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) orientieren (Deutsche UNESCO-Kommission e. V. 2015; Molitor 2018). Problemorientiertes und forschendes Lernen sind didaktische Ansätze einer solchen transferorientierten Lehre. Die Studierenden erwerben durch die Mitwirkung an Transferprozessen Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung, die aus der Auseinandersetzung mit der Lebenswelt erwächst (de Haan 2008). Dabei erproben die Studierenden nicht nur ihr Fach- und Methodenwissen praktisch, sondern sie erfahren auch Selbstwirksamkeit und trainieren personale und sozial-kommunikative Kompetenzen. Die Praxispartner*innen erhalten Ideen und Zugang zu for-

schungsbasiertem Wissen, die Lehrenden erlangen tiefere Einblicke in praktische Nachhaltigkeitsprobleme und neue Anregungen für Lehre und Forschung (Molitor et al. 2014) (vgl. Kapitel Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre). Im Diskussionspapier „Transfer stärkt Lehre. Wie Nachhaltigkeitstransfer Hochschullehre inspirieren kann“ wird dieses Thema ausführlich dargestellt (Nölting et al. 2018a).

Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung kann sich durch transdisziplinäre und transformative Nachhaltigkeitsforschung, die in Kooperation mit Transferpartner*innen einen Beitrag zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen möglichst einschließlich der Umsetzung anstrebt, inspirieren lassen (vgl. Kapitel Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung).

Die nachfolgende Abbildung illustriert, wie Nachhaltigkeitstransfer in Lehre und Forschung von Hochschulen verortet werden kann.

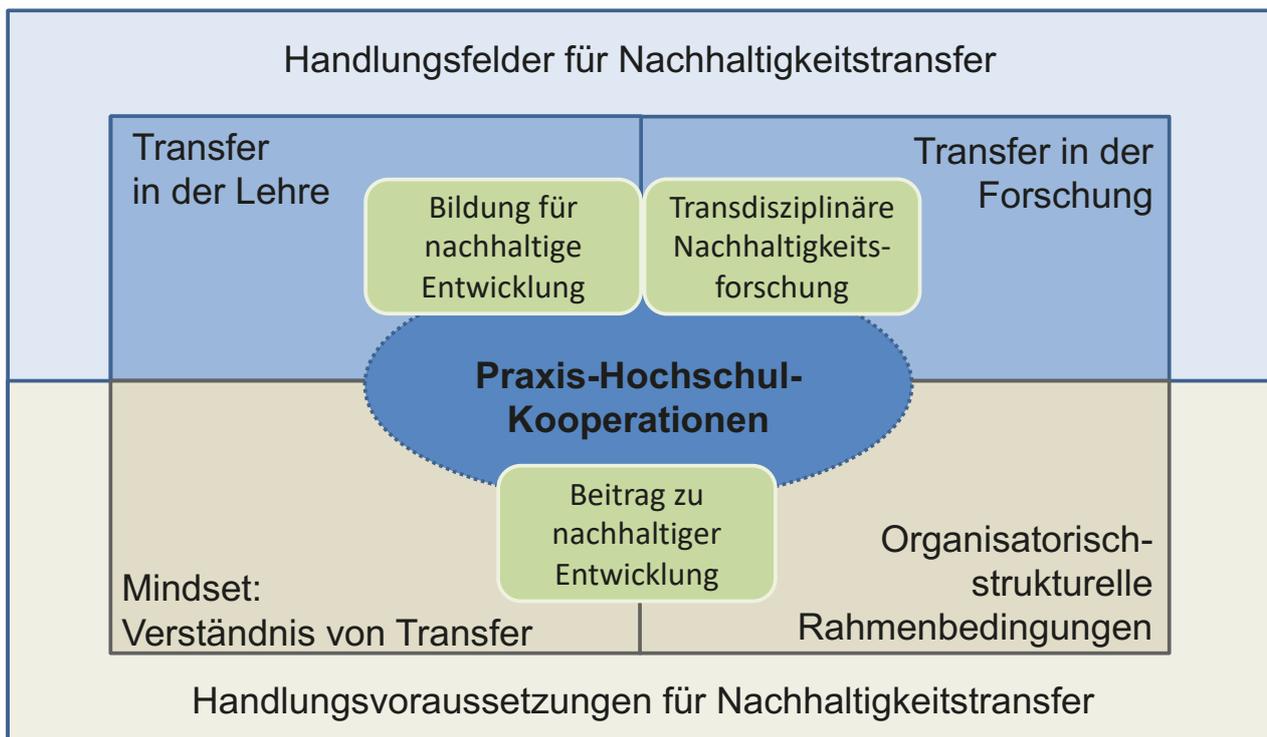


Abbildung 5: Übersicht über Nachhaltigkeitstransfer an Hochschulen (eigene Darstellung)

Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer im Hochschulalltag

Gegenstand dieses Kapitels ist die Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer im Hochschulalltag. Da sich die Vielfalt von Nachhaltigkeitstransfer kaum angemessen abbilden lässt, wird ein idealtypischer Verlauf in vier Phasen skizziert und mögliche Aufgaben, die sich daraus ableiten lassen, beschrieben. Den vier Phasen werden anschließend Rahmenbedingungen und Alltagspraktiken an Hochschulen gegenübergestellt. Aus dieser Gegenüberstellung lässt sich der Handlungsspielraum für den jeweiligen konkreten Kontext bestimmen und Ansatzpunkte identifizieren, wie Nachhaltigkeitstransfer gestaltet, ausgebaut und vertieft werden kann.

Aus der Perspektive der Hochschulen lassen sich mit Blick auf das Handlungsfeld Nachhaltigkeitstransfer idealtypisch vier Phasen und zwei Querschnittsaufgaben beschreiben (vgl. Abb. 6). Mit einer idealtypischen Darstellung ist dabei nicht ein idealer oder optimaler Verlauf gemeint, sondern im Sinne von Max Weber (1968) eine Auswahl und Zuspitzung sozialer Wirklichkeit, bei der wesentliche Merkmale hervorgehoben und zum Teil überzeichnet werden. Ein solcher Idealtypus dient der analytischen Klarheit, selbst wenn er in der empirischen Realität so kaum vorzufinden ist (Weber 1968).

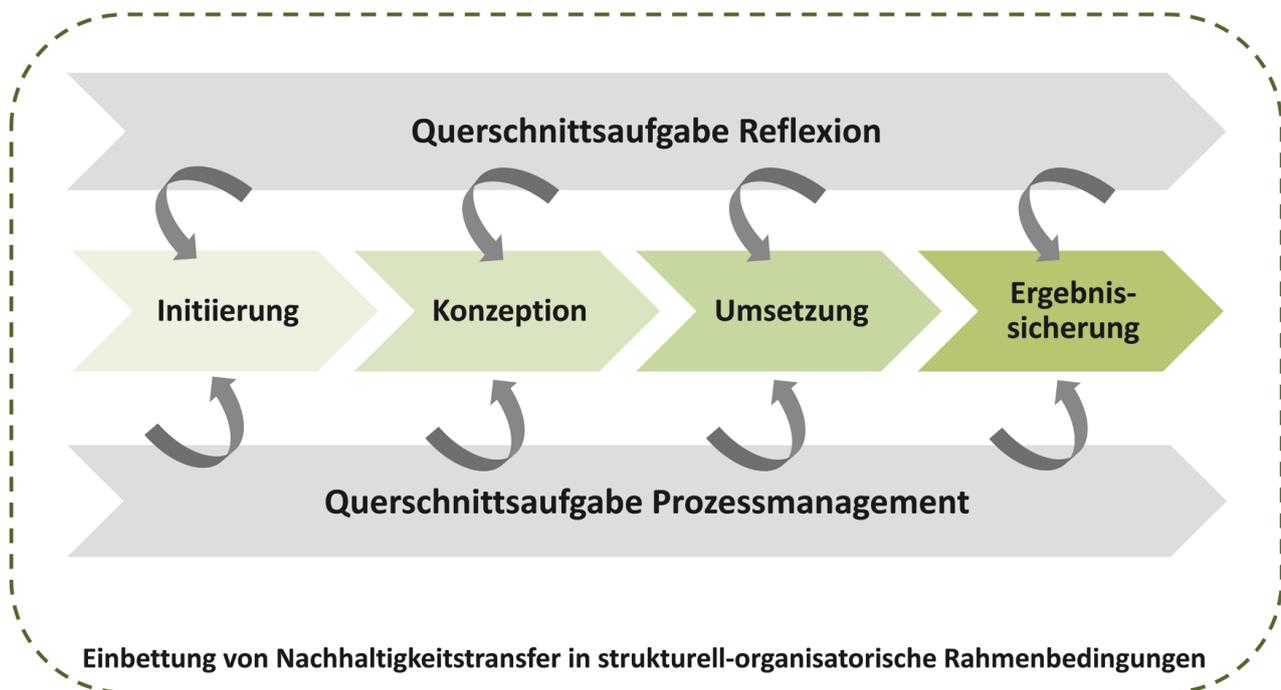


Abbildung 6: Nachhaltigkeitstransfer – Idealtypische Abgrenzung von Phasen und Querschnittsaufgaben (eigene Darstellung)

Phasen im Transferprozess

Die Phasen können sich in der Praxis überlappen. Zu analytischen Zwecken werden sie im Folgenden voneinander abgegrenzt. Mit einer kurzen allgemeinen Beschreibung werden die hinsichtlich eines Nachhaltigkeitstransfer notwendigen Aufgaben eingeführt (vgl. Tab. 3). Da es Unterschiede zwischen Transferaktivitäten in Lehre und Forschung gibt, werden nach dieser allgemeinen Einführung die spezifischen Umsetzungsbedingungen und Herausforderungen in eigenen Unterkapiteln dargestellt.

1. Phase: Initiierung von Transfer und Identifizierung der Akteur*innen

Für den Auftakt besteht die Herausforderung darin, Thema und Transferpartner*innen für eine Transferaktivität zu identifizieren. Die beteiligten Akteur*innen bilden den Ausgangspunkt für Nachhaltigkeitstransfer. Eine Schwierigkeit liegt darin, dass sich die „richtigen“ Partner*innen finden. Die Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer, da die verschiedenen Seiten gegebenenfalls unterschiedliche Interessen verfolgen, verschiedene „Sprachen“ sprechen, andere Erfolgsmaßstäbe haben und in anderen Zeiträumen denken. Daher ist die Suche mit einigem Aufwand verbunden. Die Kontaktaufnahme kann von Seiten der Hochschule, von Seiten der

Praxis oder initiiert durch Dritte (Politik, Berater*innen, NGOs) erfolgen. Ausgangspunkt für eine Kooperation kann entweder das Interesse an einer Zusammenarbeit mit bestimmten Akteur*innen oder ein inhaltlich, thematisches Interesse sein. Im Rahmen eines ersten Austausches prüfen die potenziellen Kooperationspartner*innen, wie groß ihre Übereinstimmungen in Bezug auf eine angestrebte Transferaktivität sind. Hilfreich können dabei schon bestehende Kontakte und Netzwerke sein. Die Nachhaltigkeitsausrichtung ergibt sich daraus, dass thematisch ein Nachhaltigkeitsproblem oder -thema bearbeitet wird. Dabei ist es nicht wichtig, ob sich die Akteur*innen als Nachhaltigkeitspionier*innen oder als „Einsteiger*innen“ verstehen. Die wesentliche Aufgabe bei diesem Schritt besteht in einer groben Themenbeschreibung, mit der eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit gelegt wird. Es wird beschrieben, welches Thema, Problem oder Projekt zu nachhaltiger Entwicklung gemeinsam bearbeitet werden soll, um im besten Fall umsetzungsreife Lösungen für dieses Problem zu finden.

2. Phase: Konzeption und Ziele der Transferaktivität

Bei diesem Schritt geht es darum, auf Basis der gemeinsamen Themenfestlegung die Transferaktivität zu planen und eine Vorgehensweise zu entwickeln. Ankerpunkt ist dabei die Formulierung gemeinsamer Ziele, die mit Nachhaltigkeitstransfer erreicht werden sollen. Parallel dazu können die Transferpartner*innen noch jeweils individuelle Zwecke verfolgen, solange sie den gemeinsamen Zielen nicht widersprechen. Daran anknüpfend müssen die Partner*innen Absprachen zum Arbeitsplan treffen, wie Festlegung eines Zeitplans, Verteilung von Aufgaben und Bereitstellung von Ressourcen. Die Arbeitsweise verbindet wissenschaftliches Arbeiten (Fragestellung, Methoden) und das jeweilige Praxisfeld (Nutzen, Umsetzbarkeit), wobei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden können.

3. Phase: Umsetzung der Transferaktivität

Die Durchführung des Nachhaltigkeitstransfers erfolgt in unterschiedlicher Form, z. B. als Problem- und Situationsanalyse, als Entwicklung von Lösungsansätzen, Prototypen, Projekten oder Innovationen sowie als Test von Modellen oder Projekten, als Implementierung von Lösungsansätzen oder Nachhaltigkeitsinnovationen. Bei einem höheren Komplexitätsgrad können alle Seiten ihre unterschiedlichen Stärken und Sichtweisen einbringen, um nachhaltige Entwicklung voranzubringen. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, Analyse,

Entwicklung und/oder Test von Lösungsansätzen im Austausch miteinander umzusetzen und dabei von der Vielfalt der Kompetenzen und Perspektiven der Transferpartner*innen zu profitieren.

4. Phase: Ergebnissicherung und Dokumentation

So verschieden die Umsetzung von Transferaktivitäten sein kann, so unterschiedlich können auch die Ergebnisse von Nachhaltigkeitstransfer sein, die darüber hinaus von Wissenschaft und Praxis verschieden bewertet werden können. Die Lerneffekte und der Nutzen variieren je nach Akteursgruppe. Das neue Wissen und die Lernerfahrungen werden häufig nicht explizit ausgesprochen. Deswegen ist es eine eigene Aufgabe, die Ergebnisse des Transfers für alle Transferpartner*innen in den unterschiedlichen Facetten zu sichern. Dazu gehören geeignete Formen der Dokumentation der gemeinsamen Aktivitäten. Eine formale Ergebnissicherung kann auf eine solche Dokumentation aufbauen. Die Herausforderung liegt darin, die Ergebnisse so aufzubereiten und verfügbar zu machen, dass sie für die Zwecke der unterschiedlichen Transferpartner*innen nutzbar sind. Ein weiterer Aspekt ist die Evaluation des Nachhaltigkeitstransfers. Hierbei steht der Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung bzw. zum Gemeinwohl im Fokus. Eine Wirkungsanalyse transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung ist schwierig, jedoch anzustreben.

Phasen	Inhalte, Themen, Akteur*innen
Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Transferpartner*innen und Rollenklärung • Identifizierung von Themen • Kontaktaufnahme und Vertrauensbildung • Gemeinsame Beschreibung des Transferthemas und der Relevanz für nachhaltige Entwicklung
Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung gemeinsamer Ziele für Nachhaltigkeitstransfer • Entwicklung eines Transferkonzepts und der methodischen Vorgehensweise • Vereinbarung von Zeit- und Ressourcenplan, Verantwortlichkeiten der Beteiligten
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung von Theorie und Praxis, z. B. Analyse, Ideenfindung, Konzeptentwicklung • Praktische Umsetzung, z. B. Intervention, Test, Erprobung, Implementierung
Ergebnis-sicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse für eine weitere Nutzung in Wissenschaft und Praxis • Evaluation, Bilanzierung, Wirkungsanalyse (ggfs. mittels Wirkungslogik)

Tabelle 3: Übersicht über Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer entsprechend der idealtypischen Phasen (eigene Darstellung)

Querschnittsaufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer

Weiterhin gibt es, ebenfalls idealtypisch beschrieben, zwei Querschnittsaufgaben – Prozessmanagement und Reflexion –, die für Nachhaltigkeitstransfer über alle Phasen hinweg relevant sind.

Querschnittsaufgabe Prozessmanagement

Der idealtypisch beschriebene Ablauf von Nachhaltigkeitstransfer ist mit den ganz konkreten Umsetzungsbedingungen im Hochschulalltag konfrontiert. Aus einer Gegenüberstellung der Aufgaben in den verschiedenen Phasen und den realen Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitstransfer können die Möglichkeiten, Gestaltungsspielräume, Potenziale, aber auch Grenzen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer abgeschätzt werden. Die Prüfung der Rahmenbedingungen sollte sich möglichst konkret auf die jeweiligen Umsetzungsbedingungen an der betreffenden Hochschule beziehen und auch Hemmnisse, wie einschränkende Regelungen, Zeitmangel, Risiken und Unsicherheiten einschließen. Aus dieser Prüfung lassen sich Ansatzpunkte für die Konzeption und Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer ableiten, Nachhaltigkeitstransfer wird „geerdet“. So lässt sich auch abschätzen, welcher Komplexitätsgrad beim Nachhaltigkeitstransfer jeweils geeignet ist (vgl. Abb. 3). Zugleich können die Akteur*innen identifiziert werden, die für die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer relevant sind. Und es lässt sich ableiten, wie die Rahmenbedingungen selbst weiterentwickelt und verbessert werden könnten.

Die Zusammenarbeit heterogener Akteur*innen mit unterschiedlichen Zielen und Handlungslogiken erfordert ein gutes Prozessmanagement und gute Kommunikation, um diese Differenzen zu überwinden und fruchtbar zu machen. Organisatorische Strukturen geben den Transferpartner*innen Sicherheit, was eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, und sie können die komplexen Lern- und Gestaltungsprozesse erleichtern. Dafür sind Ressourcen, aber auch eine Kultur der Zusammenarbeit erforderlich.

Zum Prozessmanagement zählt weiterhin die Kommunikation über Nachhaltigkeitstransfer, die sowohl an die Ergebnissicherung als auch an die Reflexion anknüpft. Kommunikation nach innen und außen ist über den gesamten Transferprozess hinweg relevant und eine wesentliche Voraussetzung für Transparenz der Transferaktivitäten, die wiederum für die Akzeptanz und Legitimation von Nachhaltigkeitstransfer Voraussetzung ist.

Querschnittsaufgabe Reflexion

Eine systematische Reflexion bildet ein Qualitätsmerkmal von Nachhaltigkeitstransfer. Reflexion trägt dazu bei, die Nachhaltigkeitsorientierung der Transferaktivitäten zu prüfen und zu schärfen. Und sie kann gesellschaftliche Lernprozesse anstoßen und anleiten, die sich aus Nachhaltigkeitstransfer ergeben können. Die Reflexion der Lern- und Erkenntnisprozesse kann nach Akteursgruppen getrennt erfolgen, was einfacher umzusetzen ist. Eine gemeinsame Reflexion des Transferprozesses sowie einzelner Phasen ist angesichts der

Perspektivenvielfalt komplizierter, verspricht aber auch einen höheren Erkenntnisgewinn. Durch eine wissenschaftlich angeleitete Reflexion können gemeinsame Erkenntnisse und Erfahrungen herausgearbeitet werden, die über die jeweiligen fallbezogenen und kontextspezifischen Ergebnisse hinausweisen und zu übertragbaren Erkenntnissen und Erfahrungen führen können. Gerade bei den komplexen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung sollte die Reflexion den Umgang mit Werten und Emotionen ausdrücklich einbeziehen (vgl. Kapitel Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis). Das gilt auch für das Lernen aus

Fehlschlägen und Misserfolgen. Es müssen Verantwortlichkeiten für die Reflexion benannt sowie Ressourcen und Zeit dafür eingeplant werden. Verfahren, Vorgehensweise und methodische Anleitungen für die Reflexion von Nachhaltigkeitstransfer sind bislang kaum etabliert und stellen daher hohe Anforderungen an die Beteiligten und das Prozessmanagement.

Die Querschnittsaufgaben Prozessmanagement und Reflexion lassen sich für die vier Phasen von Nachhaltigkeitstransfer operationalisieren. Einen Überblick dazu gibt Tabelle 4.

Prozessmanagement	Reflexion
Initiierungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakthanbahnung zwischen verschiedene Gruppen managen • Rahmen abschätzen • Diskussionsrahmen schaffen: transparente Kommunikation, Vertrauensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsverständnisse diskutieren und offenlegen • Präzisierung des Nachhaltigkeitsproblems, Klärung der Relevanz • Austausch über jeweilige Interessen am Nachhaltigkeitstransfer
Konzeptionsphase	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Rahmenbedingungen klären • Ressourcen bereitstellen, einwerben • Kommunikation und Moderation • Zeit- und Arbeitsaufwand für Beteiligte abschätzen • Rahmen und Raum für Reflexion schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezug zu Nachhaltigkeit und angestrebten Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung begründen (z.B. Wirkungslogik) • Aushandeln von gemeinsamen und gruppenbezogenen Nachhaltigkeitszielen • Abschätzung von Risiken und Nicht-Wissen • Rollenklärung für die Beteiligten vornehmen
Umsetzungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische Unterstützung der Transferpartner*innen • Controlling der Umsetzung • interne Kommunikation, ggfs. Konfliktmanagement • externe Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • verschiedene Perspektiven, Wissen, Erfahrungen nutzen (Wechselseitigkeit, Augenhöhe) • Reflexion des Umsetzungsprozesses • Auswertung möglicher Fehlschläge und Misserfolge
Phase der Ergebnissicherung	
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisdokumentation gewährleisten • Aufbereitung von Transferergebnissen für die weitere Nutzung in Wissenschaft und Praxis • Kommunikation der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der individuellen Zielerreichung und Lernprozesse • Auswertung der gemeinsamen Zielerreichung • Schlussfolgerungen für weiteren Nachhaltigkeitstransfer

Tabelle 4: Querschnittsaufgaben Prozessmanagement und Reflexion entsprechend der Phasen von Nachhaltigkeitstransfer (eigene Darstellung)

In den nachfolgenden Abschnitten werden diese allgemeinen Überlegungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer für die beiden Handlungsfelder Lehre und Forschung operationalisiert, um den jeweils anderen Rahmenbedingungen, Motiven und Erfolgskriterien gerecht werden zu können.

Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre

Beim Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre werden Praxisakteur*innen in Lernprozesse zu Nachhaltigkeit eingebunden. Beim Komplexitätsgrad der Angebotsorientierung richtet sich Nachhaltigkeitstransfer an Praxisakteur*innen, z. B. in der berufsbegleitenden Weiterbildung, oder Praxisaspekte werden in die Lehre mit eingebunden, z. B. berichten Praxisakteur*innen im Hörsaal. Beim wechselseitigen Austausch können Probleme und Aufgabenstellungen aus der Praxis in der Lehre behandelt werden oder die Anwendung von theoretischem Wissen, Methoden und Ansätzen wird auf einen realistischen bzw. realen Kontext bezogen (Rieckmann 2018). Auf der Komplexitätsstufe der Ko-Produktion erfolgt der Lernprozess gemeinsam auf Augenhöhe. Alle Beteiligten – Studierende, Lehrende und Praxisakteur*innen – können davon profitieren und in Bezug auf die Bearbeitung oder Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen dazulernen. Im Sinne von BNE wird der Lernprozess selbstorganisiert und fordert die Studierenden gerade durch den Praxisbezug heraus (Singer-Brodowski 2016). Sie erlernen und erproben ein breites Spektrum an Kompetenzen, auch solcher, die sich im Hörsaal nur schwer vermitteln lassen. Entsprechend der Konzeption von BNE können dadurch Gestaltungskompetenzen für Nachhaltigkeit erworben werden (Bormann & de Haan 2008; Molitor 2018).

Lesetipp Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre

Nölting, Benjamin; Dembski, Nadine; Dodillet, Johanna; Holz, Jana; Lehmann, Kerstin; Molitor, Heike; Pfriem, Alexander; Reimann, Julian; Skrobilin, Jan-Hendrik (2018). Transfer stärkt Lehre. Wie Nachhaltigkeitstransfer Hochschullehre inspirieren kann. Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HOCH^N Diskussionspapier der HNE Eberswalde; Nr. 01).

<https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/transfer/diskussionspapier-transfer-staerkt-lehre-2018-04.pdf>



Leitfaden Lehre



Beispiel Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre: Studentisches Projekt „Das Hermann Scheer Haus mit Leben füllen – Roadmap zu einem neuen Nutzungskonzept für das Zentrum für Erneuerbare Energien“

Im Masterstudiengang Regionalentwicklung und Naturschutz (M.Sc.) an der HNE Eberswalde wird im dritten Semester das Pflichtmodul „Projektarbeit und ganzheitliche Projektgestaltung“ (12 ECTS) durchgeführt. Die Studierenden bearbeiten in Gruppen von vier bis sechs Personen eine Aufgabe zur nachhaltigen Regionalentwicklung, die aus der Praxis gestellt wird.

Im konkreten Projektbeispiel haben die vier Studierenden Johanna Dodillet, Berta Peris Estany, Julian Reimann und Jan-Hendrik Skrobilin im Wintersemester 2017/18 für das nicht mehr als Ausstellungsfläche genutzte Gebäude des Zentrums für erneuerbare Energien Hermann Scheer in Eberswalde Ideen entwickelt, wie die Räume wieder mit Leben gefüllt werden können. Transferpartner war Lothar Krüger, erster Vorsitzender E.I.C.H.E. e. V. als Träger des Zentrums für erneuerbare Energien. Die Arbeit im Modul wurde vom Modulverantwortlichen sowie von einem Projektbetreuer der HNE Eberswalde betreut.

Ziel des Projekts war die Entwicklung eines neuen Nutzungskonzeptes für das Zentrum, wobei der ursprüngliche Nutzungszweck des Gebäudes von einer Ausstellungsfläche zu erneuerbaren Energien hin zu einer regionalen Kommunikationsplattform für den Klimaschutz weiterentwickelt wurde. Im Zuge der Projektbearbeitung wurden mögliche Entwicklungswege für das Herman-Scheer-Haus unter Beteiligung des Vereins und regionaler Akteur*innen diskutiert. In dieser Zusammenarbeit stellte sich heraus, dass die Ausgestaltung des neuen Nutzungszwecks „Kommunikationszentrum für den Klimaschutz“ nur unter aktiver Beteiligung regionaler Klimaschutzinitiativen funktionieren kann. Entsprechend wurde im Projekt der Kern eines Netzwerks für die Kommunikationsplattform aufgebaut und ein erstes Netzwerkmanagement für die weitere Koordinierung sowie ein Steuerungsgremium mit Klimaschutzmanagern aus der Region eingesetzt. Die Netzwerkkontakte wurden an die Auftraggeber*innen zur weiteren Entwicklung des Zentrums übergeben.

Operationalisierung von Nachhaltigkeits-transfer in der Lehre

Die idealtypischen Phasen lassen sich wie folgt für die Lehre operationalisieren (vgl. Tab. 3).

1. Phase: Initiierung von Transfer

Die wesentlichen Akteur*innen sind

- die Studierenden, deren Lernerfolg eine der zentralen Aufgaben von Hochschulen ist,
- die Praxisakteur*innen, die mit ihrer Beteiligung Anwendungsorientierung und Praxisrelevanz einbringen, und
- die Lehrenden, deren Aufgabe die Kompetenz- und Wissensvermittlung ist und die zu diesem Zweck Lehr-Lern-Prozesse gestalten.

Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Perspektive auf den Lehr- und Lernprozess sowie durch ihre Motivation, sich an Nachhaltigkeitstransfer zu beteiligen und ihren Möglichkeiten, den Lernprozess mitzugestalten. Studierende bringen u. a. das Interesse für Themen und Lösungsideen mit, Praxispartner*innen bringen aktuelle Fragestellungen aus der Praxis ein und die Nachfrage nach wissenschaftlichen Lösungsansätzen. Lehrende können abschätzen, welche Akteur*innen, Themen und Didaktik für die Lehre geeignet sind. Das Potenzial von Nachhaltigkeitstransfer kann insbesondere dann ausgeschöpft werden, wenn sich alle Beteiligten als Lernende verstehen. Die Rollenverteilung Lehrende–Lernende bricht in der Regel auf, der besondere Lerneffekt bei der Ko-Produktion liegt gerade darin, dass sich die Rollen auflösen bzw. Rollen und Perspektiven getauscht werden.

Vorschläge für Themen und Inhalte für Nachhaltigkeitstransfer können von Studierenden, Lehrenden und Praxispartner*innen eingebracht werden. Umgekehrt können auch zu einem bestimmten Nachhaltigkeitsthema geeignete Akteur*innen gesucht werden. Entsprechend der thematischen Interessen und Kompetenzen, die die Akteur*innen jeweils in den Nachhaltigkeitstransfer einbringen, können sich interessierte Akteur*innen finden, die einen gemeinsamen Lernprozess anstoßen und durchführen wollen. Als Anlaufstelle für den Erstkontakt bieten sich die Lehrenden an, die Kontakte zu Studierenden und zur Praxis haben.

Für die inhaltliche Klärung eignet sich eine gemeinsame Beschreibung eines Nachhaltigkeitsthemas oder -problems, das im gemeinsamen Lernprozess bearbeitet werden soll. Praxisakteur*innen bringen dabei ihre Frage-

stellungen aus der Arbeits- und Lebenswelt ein. Studierende bringen ihren Veränderungswillen für nachhaltige Entwicklung ein. Sie stellen Fragen zum Gegenstand und entwickeln Ideen für praxisbezogene Lösungen. Dabei können sie aktuelles Fachwissen aus ihrem Studium einbringen und den Praxisakteur*innenn zur Verfügung stellen. Lehrende steuern in erster Linie ihre wissenschaftlich-theoretischen Bezüge und ihre beruflichen Erfahrungen bei. Im Sinne von Nachhaltigkeitstransfer und BNE sollte begründet werden, inwieweit die Auseinandersetzung mit der gewählten Fragestellung zu nachhaltiger Entwicklung beitragen kann.

Auf dieser inhaltlichen Basis können die Beteiligten eine Entscheidung treffen, ob die Kooperation aus ihrer Sicht sinnvoll ist. Weiterhin müssen sie prüfen, ob sie auch organisatorisch zusammenpassen und ausreichend Vertrauen herrscht, um sich auf einen solchen gemeinsamen Lernprozess einzulassen. Oft haben Lehrende die Verantwortung für diesen Schritt. Je nach Ausstattung und Erfahrung kann hierbei auch eine Transferstelle eine Rolle übernehmen.

2. Phase: Konzeption von Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre

Ein zentraler Schritt, um den Lernprozess zu konzipieren, ist das Aushandeln und Formulieren von gemeinsamen Projekt- und Lernzielen. Parallel dazu können Studierende, Praxisakteur*innen und Lehrende auch gruppenspezifische und individuelle Lernziele verfolgen. Die Lernziele sollten explizit gemacht werden, damit der angestrebte Lernprozess nachvollziehbar und nach wissenschaftlichen Maßstäben kritisierbar ist. Ausgehend von diesen gemeinsamen Lernzielen kann dann ein Lernprogramm oder Lehr-Lern-Konzept entwickelt werden. Das Konzept Bildung für nachhaltige Entwicklung kann dazu wichtige Anregungen und Ansätze beisteuern, gerade für Lernprozesse, die in die Lebenswelt eingebettet und an nachhaltiger Entwicklung orientiert werden. Dabei muss geklärt werden, worin der Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung liegt bzw. liegen kann.

Das Lehr-Lern-Konzept wird im nächsten Schritt durch didaktische Methoden und Konzepte operationalisiert, wobei die besondere Lernsituation mit Praxisakteur*innen berücksichtigt werden sollte. Dafür kommt eine Fülle an Methoden in Betracht, z. B. Fallstudien, Projektarbeiten, Praktika, Planung, Umsetzung und Auswertung von Interventionen, forschendes Lernen, problemorientiertes Lernen, selbstorganisiertes Lernen,

Lernforen etc. (Herweg et al. 2016; Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität 2018). Schließlich sollten für die Umsetzung des Lehr-Lern-Konzepts Arbeitsschritte, ein Zeitplan und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Lernprozesse bei Nachhaltigkeitstransfer sind offener, für die Beteiligten schwieriger zu kalkulieren, in der Regel mit größerem (zeitlichen) Aufwand für Studierende und Lehrende verbunden und mitunter nicht ganz reibungslos in Curricula sowie in Studien- und Prüfungsordnungen zu integrieren. Dementsprechend ist die Vorbereitung und Gestaltung einer gemeinsamen „Lernarena“ wichtig.

Dies ist mit einer besonderen Verantwortung aller Beteiligten für den Lernprozess verbunden, die über die Verantwortung in traditionellen Lehr-Arrangements an Hochschulen hinausreicht. Ein wichtiger Aspekt ist, die Rollen der beteiligten Gruppen in den verschiedenen Lern- und Arbeitsschritten zu klären. Praxisakteur*innen können durchaus unterschiedlich sein. So können Studierende neben Lernenden auch die Rolle von Ideengeber*innen oder Lehrenden übernehmen, wenn es z. B. um die Entwicklung von Lösungsansätzen oder den Transfer von aktuellem wissenschaftlichen Wissen an die Praxisakteur*innen geht.

3. Phase: Umsetzung der Transferaktivität im Lernprozess

Der Nachhaltigkeitstransfer kann auf ganz unterschiedliche Lernergebnisse mit ganz verschiedenen Komplexitätsgraden abzielen. Wesentliches Merkmal dabei ist eine Verknüpfung von Theorie und Praxis. Diese bringen ihre Themen, Fragen und Aufgaben aus ihrer Praxis ein, auf die dann im gemeinsamen Lernprozess wissenschaftliche Methoden, Konzepte und Ansätze angewandt werden. Das kann umfassen:

- die Anwendung von Handbuchwissen und Methoden in einem Praxiskontext
- die Analyse von praktischen Problemen mithilfe wissenschaftlicher Ansätze
- die wissenschaftsbasierte Entwicklung von Lösungsansätzen und Idee für Praxisprobleme
- die praktische Erprobung solcher Lösungsansätze und die Auswertung der Anwendungserfahrungen.

Ausgehend von der Problembeschreibung bringen die Akteur*innen bei den skizzierten Lernschritten ihr wissenschaftliches Wissen, Fachexpertise, Erfahrungswissen und Kreativität ein. Ein solcher Lernprozess geht deutlich über die Vermittlung von Fachwissen und Methodenkenntnissen hinaus. Nach dem Verständnis von

BNE geht es um Selbstorganisation bei der Bearbeitung komplexer Aufgaben in einem lebensweltlichen Setting. Gerade aus der Perspektivenvielfalt und den unterschiedlichen Lösungsansätzen im Repertoire der Beteiligten können neue Ansätze als Neukombination und Verschmelzung verschiedener Ideen und Konzepte entstehen.

Ein solch gemeinsamer Lernprozess beinhaltet noch eine weitere Komponente: Das Zusammentragen verschiedener Optionen und deren Auswahl erfordert einen Abwägungs- und Bewertungsprozess, wobei sowohl die Umsetzbarkeit als auch die Wirkung berücksichtigt werden. Für die Gestaltung dieses Lernprozesses sind sozial-kommunikative und personale Kompetenzen erforderlich. Mit der Aushandlung zwischen den Beteiligten werden mögliche Schwächen, Widerstände oder Hemmnisse aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wodurch blinde Flecken und unerwünschte Nebenfolgen aus Sicht nachhaltiger Entwicklung in den Blick genommen werden. Dieses Vorgehen macht die Anwendung und Lösungsansätze „robuster“.

Die Studierenden bringen ihr Fachwissen aus dem Studium und ihre lebensweltlichen Erfahrungen ein, sie stellen Fragen und kreieren Ideen und Innovationen. Die Praxispartner*innen stellen ihr Praxiswissen bereit und können die Machbarkeit der wissenschaftlichen Ansätze abschätzen. Die Lehrenden schließlich können die Selbstorganisation des Lernprozesses unterstützen und sichern die Qualität des Lernprozesses. Ihre Rolle ändert sich in Richtung Prozess- und Lernbegleitung sowie Coaching.

Stimme Transferexpertin: „Lehrende, Studierende und Praxisakteure befassen sich in der Lehre gemeinsam mit Problemen und versuchen, diese durch den Austausch ihres bestehenden Wissens zu lösen. Dafür muss man ja nicht unbedingt neues Wissen durch Forschung generieren. Es reicht schon, sich über das Wissen, das man hat, auszutauschen und es anzuwenden. Dadurch kann ein Lerneffekt bei allen drei Gruppen zustande kommen.“ (Expertin 07)

4. Phase: Ergebnissicherung und Dokumentation im Lehr-Lern-Prozess

Die formale Ergebnissicherung bei Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre besteht i. d. R. in der Prüfungsleistung der Studierenden. Dazu gehören kompetenzorientierte Prüfungsformate, die dem komplexen Lernprozess gerecht werden. Weiterhin sollten Ergeb-

nisse des Lernprozesses für die weitere Nutzung durch die Praxisakteur*innen und ggfs. auch in der Forschung gesichert und aufbereitet werden. Im günstigsten Falle können die Prüfungsleistungen zugleich für die Aufbereitung der Ergebnisse genutzt werden. Beispielsweise kann ein Poster als schriftliche Prüfung oder als Grundlage für eine mündliche Prüfung erstellt und dann den Praxisakteur*innen für deren Kommunikation übergeben werden.

Aufgrund der lebensweltlichen Bezüge können die Aufgabenstellungen und Themenfelder bei Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre unübersichtlich und kompliziert sein. Dies beeinträchtigt die Nachvollziehbarkeit des Lernprozesses, die Anknüpfung an bisheriges Wissen und Kompetenzen wird erschwert. Eine Dokumentation bildet die Grundlage dafür, die Transparenz dieser Prozesse zu verbessern. Dies hilft, die Lernerfahrungen und -ergebnisse einzuordnen sowie mit bestehendem Wissen zu verknüpfen, so dass sie bei künftigen Handlungen besser verfügbar sind. Nicht zuletzt können durch eine Dokumentation die vermittelten und angeeigneten Kompetenzen systematisch erfasst werden. Eine Herausforderung bleibt jedoch, die Wirkungen solch vielfältiger Lernprozesse und ihrer Lernergebnisse zu erfassen – und zu bewerten.

Querschnittsaufgabe Prozessmanagement

In allen Phasen des Nachhaltigkeitstransfers fallen organisatorische Aufgaben an, die Voraussetzung für einen gelingenden Lernprozess sind. Eine Aufgabe des Prozessmanagements ist es, den Transferakteur*innen, die sich auf einen tendenziell ertragreichen, aber riskanten Lernprozess mit offenem Ausgang einlassen, die Sicherheit zu geben, dass ein Mindestmaß an Qualität und Lernerfolg erreicht werden kann. Die Hauptverantwortlichen für das Prozessmanagement sind die Lehrenden, aufgrund ihrer Lehrverpflichtung sind sie für die ordnungsgemäße Abwicklung der Lehrveranstaltung zuständig.

Prozessmanagement steht vor der Herausforderung, einen selbstorganisierten, selbstbestimmten und ergebnisoffenen Lernprozess in einer heterogenen Akteursstruktur zu ermöglichen. Die Aufgabe besteht darin, diesen mit seiner Eigenlogik in den strukturellen Rahmen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Modulen und ECTS-Abrechnungen der Hochschule einzupassen. Hier besteht ein Spannungsverhältnis, das durchaus zu Einschränkungen des Transferprozesses führen kann. Umgekehrt ist jedoch gerade diese orga-

nisatorische Einbettung die Voraussetzung dafür, dass die Ressourcen der Hochschule genutzt werden und Studierende und Lehrende ihre Kompetenzen einbringen können.

Dafür ist eine Prüfung der konkreten Umsetzungsbedingungen entlang der strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen erforderlich. Die externen Strukturbedingungen stecken grob Möglichkeiten und Grenzen von Nachhaltigkeitstransfer ab, schlagen aber eher selten unmittelbar auf konkrete Transferaktivitäten durch. Im Gegensatz dazu beeinflussen die organisatorischen Bedingungen an der jeweiligen Hochschule die Ausgestaltungsmöglichkeiten in beträchtlichem Maße. Diese können anhand der Checkliste (Tab. 5) geprüft werden:

- Bezüglich der **formellen Regelungen** sind Curricula, Prüfungsordnungen und Regelungen für Praktika relevant. Da die Lernprozesse bei Nachhaltigkeitstransfer recht aufwändig sein können, können zeitliche Flexibilität und Spielräume bei den Prüfungsformaten hilfreich sein. Außerdem sollten Möglichkeiten gefunden werden, die Konsequenz von „Erfolg“ oder „Scheitern“ von Transferaktivitäten und -projekten in der Lehre so auszugestalten, dass den Studierenden auch bei einem „Scheitern“ die Lehrveranstaltung anerkannt werden kann. Die Kooperationen und gemeinsamen Lern- und Lösungsversuche können in dem Sinne scheitern, dass keine Lösung gefunden wird, einzelne Schritte nicht zu einem (gewünschten) Ergebnis führen oder die Kooperation sogar abgebrochen wird, weil sie nicht mehr als zielführend eingeschätzt wird. Die Studierenden können für diese Form des Gelingens oder Scheiterns nicht verantwortlich gemacht und der Prüfungserfolg darf daran nicht festgemacht werden. So könnte eine Dokumentation der Ergebnisse (oder des Prozesses) und deren Reflexion als Prüfungsleistung bewertet werden, sie sind auch wichtiger Teil des Lernprozesses.
- In Bezug auf **Hochschul-Governance** können konkrete Ziele für Nachhaltigkeitstransfer sowie Hochschulstrategien für Transfer, nachhaltige Entwicklung, BNE etc. unterstützend für die Transferaktivitäten in der Lehre wirken.
- Bei den **Unterstützungsstrukturen** sollte geprüft werden, ob Zeit, Lehrkapazität, Räume, Finanzmittel für Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre bereitgestellt und die Transferakteur*innen von der Hochschule durch Transferstellen, Nachhaltigkeitsbeauftragte, hochschuldidaktische Einrichtungen etc. unterstützt werden können. Da Nachhaltigkeitstransfer mit eini-

gem Aufwand verbunden sein kann, könnten zusätzliche Mittel bereitgestellt werden z. B. für Fahrt- und Materialkosten oder studentische Mitarbeiter*innen. Ressourcen können auch explizit an die Studierenden und die Praxisakteur*innen vergeben werden.

- Ein **Schnittstellenmanagement für Nachhaltigkeitstransfer** könnte die Kontaktabstimmung zwischen Hochschule und Praxis unterstützen. Wobei v. a. für kleinste und kleine regionale Unternehmen und Non-Profit-Organisationen Informations-, Such- und Anbahnungsformate notwendig sind, um studentisches Lernen und Praxispartner*innen miteinander zu verknüpfen. Ein solches Schnittstellenmanagement kann Studierenden, Lehrenden und Praxisakteur*innen gleichermaßen als Anlaufstelle und Informationsplattform dienen. Es könnte den Beteiligten Ressourcen zur Verfügung stellen, um deren Mehraufwand abzuf puffern, oder von sich aus aktiv die Vernetzung vorantreiben. Hier wären thematische, fächer- und studiengangbezogene, räumliche und nach Branchen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern sortierte Verknüpfungen denkbar. Ein Schnittstellenmanagement könnte auch Gelegenheiten für den Austausch und ein Kennenlernen schaffen, z. B. mit einem „Markt der Möglichkeiten“ oder „Themenmessen“. Die oben aufgeführten unterschiedlichen Sprachen, Lebenswelten und Erfolgslogiken der Beteiligten sollten durch ein Schnittstellenmanagement aufgegriffen und vermittelt werden. Als organisatorische Kompetenz ist weiterhin Prozess- und Netzwerkmanagement hilfreich. Ein Aspekt dabei ist eine Kultur des Erfahrungsaustauschs zwischen den Transferbeteiligten.
- **Wissenskommunikation** kann die Suche nach Kooperationspartner*innen unterstützen und (gelungene) Beispiele für Nachhaltigkeitstransfer verbreiten, als ein Teil der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis.

Querschnittsaufgabe Reflexion des Lernprozesses

Eine kritische, systematisch angeleitete und fachlich-wissenschaftlich basierte Auseinandersetzung mit den Erfahrungen, die im Lernprozess gemacht wurden, und deren Bewertung ist ein zentrales Element, um eine gemeinsame Lernerfahrung in wissenschaftliche bzw. wissenschaftsbasierte Erkenntnisse und Kompetenzentwicklung zu überführen. Auf Basis einer (selbst-)kritischen Reflexion können Auswahl- und Richtungsentscheidungen transparent gemacht und begründet werden, eine zentrale Anforderung an nachhaltige Entwicklung.

Eine Reflexion erhöht die Qualität des Lernprozesses in den verschiedenen Phasen. Dies gilt für die Relevanz der ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen in der Initiierungsphase, den potenziellen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung, Risiken und mögliche Nebenfolgen der entwickelten Ansätze in der Phase der Umsetzung und eine Abschätzung der tatsächlichen Nachhaltigkeitswirkung des Lernprozesses in der Phase der Ergebnissicherung. Auch Misserfolge bei einzelnen Umsetzungsschritten oder ein „Scheitern“ des gemeinsamen Vorhabens oder des geplanten Projekts sollten, möglichst mit den Praxispartner*innen zusammen, ausgewertet werden. Gerade aus solchen Erfahrungen lässt sich viel lernen.

Eine Reflexion kann zunächst jede Akteursgruppe für sich allein vornehmen. Anspruchsvoller, aber wahrscheinlich ertragreicher ist eine gemeinsame Auswertung der verschiedenen Phasen des Lernprozesses, wobei unterschiedliche Lernergebnisse offengelegt werden sollten. Lehrende sind in erster Linie für die Anleitung der Reflexion und eine Evaluation der Lernergebnisse zuständig und können dafür wissenschaftliche Methoden einbringen. Für die Studierenden stehen die Auswertung ihrer Lernerfahrungen im Vordergrund und das Bewusstmachen der erworbenen Kompetenzen. Die Praxisakteur*innen können eine Rückmeldung zu den wissensbasierten Beiträgen (Wissen, Fragen, Methoden) von Studierenden und Lehrenden geben und neue Fragen und Wissensbedarf ableiten.

Übersichtsmatrix zu Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre

Die Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer lassen sich mit den strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen in Beziehung setzen. Mittels einer Matrix können die Punkte, die in den vier Phasen zu beachten sind, und die Querschnittsaufgaben Prozessmanagement und Reflexion übersichtlich miteinander verknüpft werden. Anhand dieser Matrix können die Nutzer*innen des Leitfadens laufende oder geplante Transferaktivitäten für einzelne Phasen analysieren: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Welche Ziele verfolge ich mit Nachhaltigkeitstransfer? Daraus ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für die Gestaltung, Weiterentwicklung und Verbesserungen von Nachhaltigkeitstransfer.

Mit Hilfe der Übersichtsmatrix kann Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre in seinen höchst unterschiedlichen Ausprägungen, Formaten und Komplexitätsgraden und Akteursvielfalt beschrieben werden (Tab. 5). Sie kann

als eine Heuristik genutzt werden, um Ansatzpunkte zu identifizieren, wie Nachhaltigkeitstransfer in herkömmliche Lehrkonzepte integriert bzw. ausgeweitet werden kann.

Phase	Inhalte, Themen, Akteure	Rahmenbedingungen	Prozessmanagement	Reflexion	Checkliste mit Fragen
1. Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung der Transferpartner*innen Rolle der Studierenden im Lernprozess klären Rolle der Praxisakteur*innen Identifizierung von Themen Kontaktaufnahme: inhaltlicher Austausch Gemeinsame Beschreibung des Problems und Lernbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> Transfer-, Nachhaltigkeits-, Lehrstrategie der Hochschule Lernprozess verorten in Curriculum, Lehrplan Interesse Praxis Ressourcenverfügbarkeit & Anreizsysteme prüfen Unterstützungsstrukturen nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Kontaktanbahnung zwischen verschiedene Gruppen managen Einbezug von Studierenden organisieren Rahmen für Lehrprozess klären Diskussionsrahmen schaffen: transparente Kommunikation, Vertrauensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsverständnisse offenlegen und diskutieren Präzisierung des Nachhaltigkeitsproblems, Klärung der Relevanz Austausch über jeweilige Interessen am Nachhaltigkeitstransfer und Lernprozess Klärung der inhaltlichen Schnittmenge 	<ul style="list-style-type: none"> Wer ist dabei? Wer sollte dabei sein? Was ist das Thema des Nachhaltigkeitstransfers? Warum ist es relevant? Was wollen die Beteiligten lernen und wie? Sind die gemeinsamen Interessen am Lernprozess geklärt und transparent? Welche Rolle übernehmen die Studierenden im Lernprozess, welche die Praxisakteur*innen? Wird das Nachhaltigkeitsproblem, -thema gemeinsam beschrieben?
2. Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> Formulierung gemeinsamer und gruppenbezogener Projekt- und Lernziele Lehr-Lern-Konzept entwickeln (BNE-Ansätze) Didaktik, Lern-/Transferformate auswählen (z.B. forschendes Lernen) Zeit- und Ressourcenplan, Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> SPO und Prüfungsformate Zeitliche Verfügbarkeit der Beteiligten Ressourcenbedarf Unterstützungsstrukturen für Netzwerkmanagement und Kommunikation nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorischen Rahmen klären (Modul, Projekt, Abschlussarbeit...) Kommunikation & Moderation zwischen Beteiligten Zeit- und Arbeitsaufwand für Studierende und Praxisakteure abschätzen Raum für Reflexion schaffen Ressourcen einwerben & nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> angestrebten Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung darlegen (ggfs. Wirkungslogik) Aushandeln von gemeinsamen und gruppenbezogenen Lernzielen Abschätzung von Risiken des Lernprozesses Rollenklärung in der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Worin besteht der Beitrag des Transfers zu nachhaltiger Entwicklung? Haben die Beteiligten gemeinsame Ziele für den Lernprozess formuliert? Können sich Beteiligte auf Lehr-Lern-Konzept und Aufgabenverteilung einigen? Ist die Didaktik konzipiert (BNE)? Gibt es passende Lehrformate und Ressourcen? Ist ein geeigneter Rahmen für Diskussion und Reflexion geschaffen?
3. Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Lernprozess: Theorie & Praxis verknüpfen bei Analyse, Ideenentwicklung Gemeinsame Entwicklung von Ergebnissen, Lösungsansätzen Ggfs. Test, praktische Erprobung 	<ul style="list-style-type: none"> Bezug zum Forschungsstand prüfen Netzwerk-, Schnittstellenmanagement der Hochschule nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Interne Kommunikation: Moderation, ggfs. Konfliktmanagement Überprüfung der Umsetzung des Lehr-Lern-Konzepts Beteiligte beim Lernprozess unterstützen, Reflexion anleiten Externe Kommunikation zu Nachhaltigkeitstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Perspektiven, Wissen, Erfahrungen nutzen (Wechelseitigkeit, Augenhöhe) Bewertung des Lernprozesses (Was lernen wir?) mögliche Fehlschläge, Misserfolge auswerten 	<ul style="list-style-type: none"> Wird der Lernprozess entsprechend des Lehr-Lern-Konzepts umgesetzt? Können die Beteiligten ihre Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen einbringen? Bringt der Lernprozess einen Mehrwert für die Partner*innen? Worin besteht der?
4. Ergebnissicherung	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation, Aufbereitung der Ergebnisse aus dem Lernprozess für weitere Nutzung Kompetenzorientierte Prüfungsformate & Studienleistungen Evaluation und Wirkungsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> SPO als Rahmen für kompetenzorientierte Prüfungsformate Ggfs. Bescheinigung der Beteiligung, des Lernfortschritts der Praxisakteure 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfungsleistungen für Ergebnisdokumentation nutzen Wissenstransfer durch Studierende organisieren und begleiten Aufbereitung von studentischen Ergebnissen für Praxisakteure (und ggfs. Forschung) Kommunikation der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexion der individuellen Lern- und Erkenntnisprozesse Auswertung des gemeinsamen Lernerfolgs und von Lücken Schlussfolgerungen für weitere Lernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Können die Studierenden Prüfungsleistungen erbringen? Werden die Ergebnisse für die Arbeit von Praxis und Forschung gesichert und aufbereitet? Gibt es eine Evaluation, Reflexion, Wirkungsanalyse des Lernprozesses? Wer ist verantwortlich?

Tabelle 5: Übersichtsmatrix über Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre

Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung

Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung bedeutet, dass Akteur*innen aus der Praxis in die Forschung einbezogen werden. Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung strebt, entsprechend der Begriffsbestimmung in Kapitel 4, einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung an. Durch den Transfer soll die Handlungsfähigkeit der Beteiligten, Lösungen für Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung zu entwerfen und umzusetzen gestärkt werden, dieses Wissen soll dann an Dritte weitergegeben werden können. Zentrale Akteur*innen bei Nachhaltigkeitstransfer sind einerseits die beteiligten Forscher*innen und andererseits Praxisakteur*innen, die zur Bearbeitung des Forschungsgegenstands beitragen können, diese können ein breites Spektrum umfassen, z. B. Beteiligte, Betroffene, Entscheidungsträger*innen oder Expert*innen. Das nachfolgende Kapitel bezieht sich überwiegend auf transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung, weil diese eine hohe Übereinstimmung mit Nachhaltigkeitstransfer aufweist. Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung ist ein mittlerweile gut ausgearbeiteter Forschungsstrang, so dass auf bewährte Fachliteratur zurückgegriffen werden kann.

Lesetipp Nachhaltigkeitsforschung

Bergmann, Matthias; Jahn, Thomas; Knobloch, Tobias; Krohn, Wolfgang; Pohl, Christian; Schramm, Engelbert (2010). Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

▶ Leitfaden Forschung



„Wenn er [Forscher] noch besser ist, dann sagt er, die Forschung ist ja nicht nur für mich, sondern ist auch für die Wirtschaft und Gesellschaft und es macht keinen Sinn, wenn ich jetzt mein Forschungsprojekt beende, der Prototyp steht in der Ecke rum, sondern er soll eine Anwendung finden.“ (Expertin 06)

Nachhaltigkeitstransfer mit dem Komplexitätsgrad Angebotsorientierung entspricht einem traditionellen Verständnis von Technologie- und Wissenstransfer (vgl. Kap. 3), z. B. die Erforschung von Technologien zur Nutzung von Holz als nachwachsender Ressource anstelle nicht-erneuerbarer Ressourcen in den Ingenieurwissenschaften und die Anwendung der Techniken in Un-

ternehmen. Ein solch einseitiger Transfer entspricht nicht dem Verständnis transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung, leistet aber einen notwendigen Beitrag zur Verbreitung von Nachhaltigkeitswissen. Beim Komplexitätsgrad des wechselseitigen Austausches werden Praxisakteur*innen bei einzelnen Schritten des Forschungszyklus‘ beteiligt; z. B. geben sie einen Input oder eine Rückmeldung zum Nachhaltigkeitsproblem, das untersucht werden soll, steuern Fachexpertise für die Entwicklung von Lösungen bei, bewerten die Ergebnisse aus Praxissicht, geben Hinweise für die Implementierung. Beim Komplexitätsgrad der Ko-Produktion entwickeln Praxisakteur*innen und Forscher*innen gemeinsam und auf Augenhöhe – womit gemeint ist, dass die Beiträge aller prinzipiell als gleichwertig angesehen werden – Nachhaltigkeitsinnovationen oder -lösungen. Dies umfasst die gemeinsame Problembeschreibung und Konzeption des Forschungsvorhabens (Ko-Design), die Bearbeitung des Forschungsgegenstands (Ko-Produktion) sowie die gemeinsame Auseinandersetzung dazu, wo und wie die Erkenntnisse in Praxis und Wissenschaft für eine nachhaltige Entwicklung genutzt werden können. Beim Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung liegt der Fokus auf der Anwendungsorientierung, dem Test, der Erprobung, den Bedingungen für die Implementierung und auf der Reflexion dieser praxisbezogenen Erfahrungen im Forschungsprozess.

Beispiel für Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung: Gitarrenbau ohne Tropenholz

In Gitarren, aber auch in anderen Instrumenten, werden traditionell tropische Holzarten eingesetzt. Einige von diesen unterliegen aufgrund verschärfter Artenschutzmaßnahmen zunehmenden Handelsbeschränkungen. Mit dem Wunsch Tropenhölzer zu ersetzen, initiierte die Bestacoustics Reinhardt GmbH aus Tübingen – ein Hersteller und Vertrieb von Gitarren – ein gemeinsames Forschungs- und Entwicklungsvorhaben mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Ziel war es, unter Verwendung von einheimischen Hölzern klanglich an Gitarren aus Arten wie Mahagoni oder Palisander heranzukommen, sodass man zukünftig auf tropische Hölzer verzichten kann. Hierfür wurde ein thermisches Modifikationsverfahren zur Verbesserung und Optimierung der Klangeigenschaften heimischer Laubhölzer entwickelt. Die tropischen Hölzer im Gitarrenkorpus konnten so durch modifizierte heimische Hölzer substituiert werden. Das Ergebnis wurde auf der Musikmesse in Frankfurt 2017 präsentiert: akustische Gitarren, die ohne Tropenholz gefertigt werden, jedoch genauso klangstark wie herkömmliche Gitarren sind. Unter dem Markennamen reCOTimber werden seit Ende 2017 diese tropenholzfreien Gitarren hergestellt und vertrieben.

Information: Pfriem, Alexander (2018). Die Verwendung von Tropenholz im Musikinstrumentenbau – Chancen für alternative Materialien? In: Holztechnologie 59 (5/2018), S. 15-20.

Operationalisierung von Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung

Entsprechend der vier idealtypischen Phasen werden die relevanten Aufgaben von Nachhaltigkeitstransfer dargestellt (vgl. Tabelle 3).

1. Phase: Initiierung von Nachhaltigkeitstransfer

Auch in der Forschung besteht die Schwierigkeit darin, die richtigen Transferpartner*innen zu identifizieren und zusammenzubringen. Kristallisationspunkt kann ein gesellschaftliches Nachhaltigkeitsproblem sein. Schrittweise können dann die Akteur*innen mit den für die Lösung erforderlichen Kapazitäten und Zugängen ausgewählt und hinzugezogen werden. Hierbei sind Sondierungen und Netzwerkarbeit hilfreich, z. B. Untertreffe oder andere sektorspezifische Austauschformate. Ein anderer Zugang können bereits be-

stehende Praxis-Forschungs-Netzwerke sein, die sich bewährt haben und in denen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist.

Im Kern der Initiierungsphase steht eine gemeinsame Problembeschreibung, wobei eine Übersetzung von gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsproblemen, die in der Praxis beschrieben werden, in wissenschaftliche Fragestellungen der kritische Punkt sind. Bei diesem Schritt der inhaltlichen Zusammenarbeit lässt sich bereits testen, wie gut die verschiedenen Transferpartner*innen miteinander zusammenarbeiten können. Hierbei zeichnet sich in der Regel bereits ab, ob die jeweiligen Interessen an der konkreten Transferaktivität miteinander kompatibel sind und ob es eine ausreichende Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit gibt. Im Hinblick auf Nachhaltigkeitstransfer ist die Praxiskomponente im Forschungsprozess wichtig, also Aspekte wie Implementierung, Test, Erprobung, Anwendung.

2. Phase: Konzeption der Transferaktivität

Zentrale Aufgabe dieser Phase ist die gemeinsame Formulierung von Forschungszielen – die einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten (sollen). Die Begründung des potenziellen Beitrags zur Nachhaltigkeit kann sowohl aus der Praxis als auch aus der Wissenschaft, gegebenenfalls auch aus der Politik heraus erfolgen, die gemeinsame Argumentation sollte sowohl in der Wissenschaft (z. B. in Form von Hypothesen) als auch in der Praxis (z. B. Nutzen für die konkrete Problemlösung) tragfähig sein. Worin der Nutzen für nachhaltige Entwicklung besteht und welche Risiken bestehen, das sollte im Rahmen der Querschnittsaufgabe Reflexion geklärt werden. Die Transferpartner*innen können neben den gemeinsamen Transferzielen auch gruppenspezifische Interessen verfolgen, z. B. Nachweis von Forschungsleistungen in Form begutachteter Publikationen oder Verbesserung der Organisationsleistung, z. B. einer Kommune durch verbesserte Planung oder eines Unternehmens durch Nachhaltigkeitssinnovationen.

Entsprechend der gemeinsamen Transferziele entwickeln die Partner*innen ein Forschungsdesign, einschließlich Arbeits- und Ressourcenplan, Methodenauswahl und Verwertungskonzept. Das transferbezogene Forschungsdesign kann von einem niedrigen Komplexitätsgrad wie dem Test entwickelter Techniken und Verfahren unter praktischen Bedingungen bis hin zu einem hohen Komplexitätsgrad mit Formaten wie Aktionsforschung oder Reallaboren reichen (Schneidewind & Sin-

ger-Brodowski 2014; Wagner & Grunwald 2015). In organisatorischer Sicht muss geklärt werden, wer welche Ressourcen (Zeit, Expertise, Räume, Instrumente, Geld) in den Forschungsprozess einbringt.

3. Phase: Umsetzung der Nachhaltigkeitsforschung

In der Phase der Umsetzung geht es um die gemeinsame Wissensproduktion, diese kann Analyse, Konzeption und Entwicklung sowie in einer Anwendungsorientierung eine praktische Erprobung solcher Lösungsansätze durch Test, Intervention oder Implementierung umfassen. Insbesondere durch die Anwendung und Umsetzung werden Theorie und Praxis miteinander verknüpft, die praktische Problemlösung, die konkreten Anwendungs- und Umsetzungsbedingungen, Voraussetzungen und Aufwand der Implementierung sowie Nutzen, Wirkungen und Nebenwirkungen rücken dabei in den Fokus von Nachhaltigkeitstransfer und machen dessen spezifischen Charakter im Kontext transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung aus.

Für diesen Zweck sind offene Methoden geeignet, die für die Praxisakteur*innen zugänglich und praktikabel sind und keine hohen disziplinspezifischen Voraussetzungen darstellen. Eine solche Methode ist beispielsweise die Situationsanalyse, bei der die verschiedenen Wissensbestände sowie auch Bewertungen durch ein Mapping zusammengeführt werden (Clarke 2012; Thomas & Wehinger 2009). Der Vorteil dieser pragmatischen, induktiven Herangehensweise ist eben der Verzicht auf eine (disziplinär geprägte) Leittheorie. Für die Erarbeitung einer Situationsanalyse kann beispielsweise die Konstellationsanalyse als interdisziplinäres Brückenkonzept für die Nachhaltigkeits- und Innovationsforschung genutzt werden (Schön et al. 2007). Ein bislang in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung noch wenig beleuchteter Aspekt ist die Implementierung von Konzepten und Lösungen und die gemeinsame Auswertung der dabei gemachten Erfahrungen. Die Transferperspektive kann genau diesen Aspekt stärken und zu einer konzeptionellen Ausarbeitung von „Ko-Implementierung“ beitragen, was die bisher deutlich weiter entwickelten Konzepte von Ko-Design und Ko-Produktion abrunden würde.

Hier ist der konzeptionelle Bezug auf transdisziplinäre (Nachhaltigkeits-)Forschung hilfreich, die u. a. darauf verweist, dass die Ergebnisse der gemeinsamen Wissensproduktion für die jeweilige Verwendung sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis entwickelt werden, wodurch spezifische Lernprozesse angestoßen werden können (Bergmann et al. 2010; Lang et al. 2012).

4. Phase: Ergebnissicherung und -aufbereitung für die (praktische) Nutzung

Bei Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung achten die Beteiligten, anders als bei der Lehre, sehr viel stärker auf die Ergebnissicherung, denn diese stellt in der Regel das Ziel von Nachhaltigkeitsforschung dar, bei der es um die Erzeugung von – möglichst übertragbarem – Wissen geht. Sowohl die beteiligten Forscher*innen als auch die Geldgeber der Drittmittelforschung legen Wert auf die wissenschaftliche Verwertung der Ergebnisse, vorrangig in Form wissenschaftlicher Publikationen. Hinzu kommen Forschungsberichte für die Geldgeber und Patentanmeldungen. Durch Nachhaltigkeitstransfer wird der Blick stärker auf die Nutzbarmachung der Ergebnisse für die Praxis gelenkt. Dies können konkrete Produkte und Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Praxisprojekte, Konzepte, Pläne, Leitfäden, Transferpublikationen sowie weiterreichende Ergebnisformate wie Strategien, Leitbilder und Visionen sein. Auch öffentliche Erklärungen und Stellungnahmen, die gemeinsam von Wissenschaft und Praxis abgegeben werden oder Beratungsleistungen gehören dazu. Diese Ergebnisformate sind in der Wissenschaft eher ungewohnt und müssen mit den Praxisakteur*innen gemeinsam erstellt werden, um einen hohen Nutzen für die Anwendung sicherzustellen.

Und auch für Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung stellt sich die Aufgabe der Evaluation und Wirkungsanalyse, die wie bereits ausgeführt wissenschaftlich äußerst anspruchsvoll ist. So stellen Kaufmann-Hayoz et al. fest „Es besteht Einigkeit darüber, dass außerwissenschaftliche Wirkungen von Forschung nicht unmittelbar und direkt als Folge von Diffusionsleistungen der Forschenden eintreten, sondern ein Ergebnis komplexer und nicht-linearer (Kommunikations-)Prozesse sind, bei denen außer den Forschenden sowohl weitere Akteur*innen, insbesondere Knowledge Broker, wie auch verschiedene situative Faktoren eine Rolle spielen.“ (Kaufmann-Hayoz et al. 2016, S. 301) Die Formulierung einer Wirkungslogik oder von Wirkungsketten durch die Transferakteur*innen könnte zu einer systematischeren Wirkungsbilanzierung beitragen (Kurz & Kubek 2015), ist aber jeweils projektspezifisch zu operationalisieren und sehr aufwändig. Kaufmann-Hayoz et al. schlagen eine Differenzierung nach Ergebnistypen vor (außerwissenschaftliche Ergebnisdarstellung; Leitfäden und Tools; Veränderungen im Feld), um verschiedene Wirkungen einordnen zu können (Kaufmann-Hayoz et al. 2016). Nachhaltigkeitstransfer kann an diese Überlegungen anknüpfen und die Bewertung und Einschätzung

der Wirkung durch die beteiligten Praxisakteur*innen als besondere Stärke einbringen.

Querschnittsaufgabe Prozessmanagement

Die Spielräume der Transferakteur*innen in der Forschung werden durch die jeweiligen Rahmenbedingungen festgelegt (vgl. Tab. 2). Eine erste Anforderung an das Prozessmanagement ist die Klärung der jeweiligen Strukturbedingungen und hochschulinternen Forschungsbedingungen. Besonders relevant ist dabei die Akquise von Forschungsgeldern. In der Regel handelt es sich um Drittmittel, für die sich der Forschungsverbund mit einem Antrag bewerben muss. Die Identifizierung passender Ausschreibungen und Förderprogramme ist daher eine wichtige Aufgabe. Hierbei kann ein Schnittstellenmanagement (oder auch eine Forschungsabteilung, eine Transferstelle etc.) die Transferpartner*innen wirkungsvoll unterstützen. Schließlich kann die Kommunikationsabteilung der Hochschule die Außendarstellung der Transferaktivitäten unterstützen.

Entsprechend der Phasen beim Nachhaltigkeitstransfer (vgl. Tabelle 4) kristallisieren sich folgende wichtige Aufgaben für das Prozessmanagement heraus. In der Initiierungsphase sind das Management der Kontaktabahnung sowie eine Kommunikation mit und zwischen den potentiellen Transferpartner*innen wichtig, um zu Beginn eine Kommunikations- und Kooperationskultur zu etablieren und Vertrauen aufzubauen. Dies kann sehr zeitaufwändig sein. In der Konzeptionsphase steht in der Regel die Antragstellung im Vordergrund, die ebenfalls einer Unterstützung in Form von Netzwerkmanagement, Kommunikation, Moderation und Übersetzung zwischen den verschiedenen Fachsprachen bedarf. In der Phase der Umsetzung ist die Organisation des Austausches und der Reflexion wichtig, damit die verschiedenen Akteur*innen und Arbeitspakete nicht aneinander vorbei arbeiten. Die Transferpartner*innen benötigen außerdem Unterstützung und Begleitung bei denjenigen Aktivitäten, die nicht unmittelbar im Bereich ihrer Expertise liegen, z. B. praktische Anwendung und Umsetzung auf Seiten der Wissenschaftler*innen oder Analyse auf Seiten der Praxisakteur*innen. In der Phase der Ergebnissicherung ist insbesondere die Kommunikation nach außen anspruchsvoll, weil jeweils ungewohnte Kommunikationskanäle bedient werden müssen, z. B. Transferpublikationen der Wissenschaftler*innen.

Querschnittsaufgabe Reflexion

Reflexion ist für Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung ein Erfolgsfaktor. Die Reflexion und Begründung der Nachhaltigkeitswirkung der Transferaktivität muss sektorübergreifend zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgen, um „robust“ gegenüber Kritik aus beiden Domänen zu sein. Die Formulierung von Transferziele und Forschungsfragen ist bei heterogenen Akteur*innen anspruchsvoll und der Erfolg keinesfalls gewährleistet. Gestützt auf Moderation und Kommunikation ist es Aufgabe der Reflexion, die verschiedenen Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand, die Problemlösung und deren Implementierung für alle Beteiligten deutlich und mögliche Unterschiede oder Widersprüche konstruktiv für Lösungsansätze fruchtbar zu machen.

Zentrales Thema für die Reflexion in allen Phasen ist die Diskussion darüber, ob die Transferaktivität zu nachhaltiger Entwicklung beiträgt, in welchem Umfang bzw. mit welcher Wirkung, aber auch, was mögliche Risiken oder Unsicherheiten der vorgeschlagenen Lösungen sowie unbeabsichtigte Nebenfolgen sein können. Diese Reflexion transdisziplinär zu führen, bedeutet auch, dass nicht eine Begründungslogik – z. B. die der Wissenschaft – dominiert, sondern dass verschiedene Geltungsansprüche argumentativ zusammengeführt werden. Das schließt Abwägungsprozesse und Bewertung mit ein, die zwischen den Transferpartner*innen verhandelt werden müssen. Eine wissenschaftsbasierte Anleitung, Interessenneutralität und Moderation können wichtige Voraussetzungen für eine gelungene Reflexion sein. Wichtig ist, die Praxisakteur*innen dabei mitzunehmen und Formate zu finden, die ihnen zeitlich und fachlich gerecht werden.

Übersichtsmatrix zu Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung

Die Anforderungen an Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung lassen sich anhand der Übersichtsmatrix (Tabelle 6) zusammenführen. Dabei werden die Aufgaben in den vier Phasen von Nachhaltigkeitstransfer den Querschnittsaufgaben Prozessmanagement und Reflexion gegenübergestellt. Für die einzelnen Phasen können so kritische Punkte identifiziert werden und ermöglichen eine Einschätzung der jeweiligen Transferaktivität. Letztere wird durch die Zusammenstellung von Fragen als eine Art Checkliste erleichtert.

Phase	Inhalte, Themen, Akteure	Rahmenbedingungen	Prozessmanagement	Reflexion	Checkliste mit Fragen
1. Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung der Akteure: Forschende & Praxis (Expert*innen, Betroffene, Anwender*innen etc.) Identifizierung von Nachhaltigkeitsthemen für die Forschung Gemeinsame Beschreibung des Nachhaltigkeitsproblems und Forschungsbedarfs Ggfs. Formulierung von Hypothesen 	<ul style="list-style-type: none"> Ausschreibungen, Förderprogramme Forschungsauftrag & -anreiz der Partner*innen klären Ressourcenverfügbarkeit + Anreizsysteme prüfen Unterstützungsstrukturen kennen & nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Kontaktanbahnung zwischen verschiedenen Gruppen organisieren Kommunikations- und Kooperationskultur etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsziel der Forschung formulieren + begründen Relevanz der Forschung begründen Austausch über jeweilige Interessen am Nachhaltigkeitstransfer und Forschungsergebnis Klärung der inhaltlichen Schnittmenge 	<ul style="list-style-type: none"> Wer ist dabei? Wer sollte dabei sein? Was ist das Thema des Nachhaltigkeitstransfers? Warum ist die Forschung relevant? Welches Nachhaltigkeitsproblem soll gelöst werden? Wem nützt das? Sind die gemeinsamen Forschungsinteressen geklärt & transparent? Wird das Nachhaltigkeitsproblem, -thema gemeinsam beschrieben? Wer übernimmt welche Rolle?
2. Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Formulierung der Forschungsfrage Entwicklung eines transdisziplinären Forschungsdesigns Auswahl von Forschungsmethoden Zeit- und Ressourcenplan, Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> zeitliche Verfügbarkeit der Beteiligten Ressourcenbedarf Verfügbarkeit von Forschungsressourcen prüfen Unterstützungsstrukturen für Netzwerkmanagement & Kommunikation nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Antragstellung managen, Ressourcen einwerben Kommunikation, Moderation und Übersetzung zwischen Fachsprachen Zeit- und Arbeitsaufwand für Beteiligte abschätzen Raum für Reflexion schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> angestrebten Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung darlegen (ggfs. Wirkungslogik) Aushandeln gemeinsamer Forschungsziele Abschätzung von Risiken, blinden Flecken, Nebenfolgen in Bezug auf Nachhaltigkeit Rollenklärung in der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Worin besteht der Beitrag des Transfers zu nachhaltiger Entwicklung? Haben die Beteiligten gemeinsame Forschungsziele formuliert? Können sich Partner auf ein Forschungsdesign und Aufgabenverteilung einigen? Gibt es passende Methoden & Ansätze? Ist ein geeigneter Rahmen für Diskussion und Reflexion geschaffen?
3. Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Schwerpunktsetzung im Forschungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> Analyse, Konzeption, Entwicklung praktische Erprobung, Test, Intervention, Implementierung Wissensproduktion für die Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeiten der Partner*innen realistisch einschätzen Forschungs-, Transfer, Schnittstellenmanagement der Hochschule nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Management der Finanzierung Interne Kommunikation, Netzwerkmanagement, Moderation, ggfs. Konfliktmanagement Qualitätssicherung im Forschungsprozess Raum für Reflexion schaffen Externe Kommunikation zu Nachhaltigkeitstransfer & Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Perspektiven, Wissen, Expertise, Erfahrungen nutzen für gemeinsame Problemlösung Selbstkritische Bewertung des Forschungsprozesses Nachhaltigkeitsorientierung der Forschung prüfen, praktischen Nutzen begründen mögliche Fehlschläge auswerten 	<ul style="list-style-type: none"> Wird der Forschungsprozess entsprechend des Designs umgesetzt? Können die Beteiligten ihre Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen einbringen? Worin besteht der Mehrwert der Forschung? Wem nützen die Ergebnisse und wie?
4. Ergebnissicherung	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation, Aufbereitung der Forschungsergebnisse für Wissenschaft und Praxis Transferpublikationen Evaluation und Wirkungsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben für Forschungsberichte, Veröffentlichungspflicht Vorgaben für Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Pflichtveröffentlichungen für Ergebnisdokumentation nutzen Aufbereitung von Forschungsergebnissen für Praxisakteure Öffentlichkeitsarbeit, Wissenskommunikation zu Ergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexion einzelner Forschungsergebnisse (Arbeitspakete etc.) Bewertung der gemeinsamen Forschungsergebnisse und der Nachhaltigkeitswirkung Auswertung von Lücken, Risiken Schlussfolgerungen zur Übertragbarkeit der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Werden die Forschungsergebnisse dokumentiert? Wie werden die Ergebnisse aufbereitet? Für wen? Wer kann damit weiterarbeiten? Gibt es eine Evaluation, Reflexion, Wirkungsanalyse der Forschung? Wer ist verantwortlich?

Tabelle 6: Übersichtsmatrix über Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung

**Transfer als ein Treiber für nachhaltige
Entwicklung an Hochschulen**

Transfer als ein Treiber für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, den Akteur*innen an der Hochschule und in der Praxis eine Übersicht über Transfer zu geben sowie Potenziale und Grenzen aufzuzeigen, die in einer Verknüpfung von nachhaltiger Entwicklung und Transfer liegen. Der Leitfaden gibt Transferakteur*innen eine Orientierung, wie sie angesichts unterschiedlicher Kontextbedingungen die jeweiligen Transferaktivitäten analysieren, für ihre Zwecke spezifizieren und vorantreiben können. Damit bietet er die Möglichkeit, die Potenziale von Nachhaltigkeitstransfer zu identifizieren und diesen strategisch weiterzuentwickeln.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Im vorliegenden Leitfaden werden Transferaktivitäten in einem breiten Sinne verstanden. Dazu zählen alle Interaktionen zwischen Akteur*innen der Hochschule und Akteur*innen aus der Praxis. Transfer wird von vielen Akteur*innen und Hochschulen praktiziert. Für immer mehr Hochschulen gehört Transfer zum Selbstverständnis und ist Teil der Hochschulstrategie. Transfer kann dabei ganz unterschiedliche Formen annehmen und ein breites Spektrum abdecken. Es lassen sich unterschiedliche Komplexitätsgrade von Transfer unterscheiden: a) beim niedrigen Komplexitätsgrad „Angebotsorientierung“ erfolgt Transfer einseitig von der Hochschule in die Praxis, es dominieren Technologie- und Wissenstransfer, wobei mit vergleichsweise geringem Aufwand viele Adressaten erreicht werden können; b) beim mittleren Komplexitätsgrad „Austausch“ gibt es eine wechselseitige Interaktion und Feedback Schleifen zurück an die Hochschulakteur*innen bei einer mittleren Austauschintensität; c) der Komplexitätsgrad „Ko-Produktion“ ist hoch und zeichnet sich durch eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, eine intensive Interaktion mit vergleichsweise hohem Ressourceneinsatz und niedriger Reichweite in der Breite aus (vgl. Kap. 3).

Transfer kann direkt in den Leistungsbereichen Lehre und Forschung der Hochschule erfolgen, indem Praxisakteur*innen hinzugezogen und sowohl Lehr-Lern-Settings als auch Forschung in einen Praxiskontext gesetzt werden. Transfer kann auch an die Aufgaben in Lehre und Forschung anknüpfen und über sie hinausweisen im Sinne von Third Mission. Angesichts vieler Überschneidungen würde eine analytische Abgrenzung

von Transfer und Third Mission einen erheblichen begrifflichen Aufwand erfordern, der den Zwecken des Leitfadens nicht dienlich ist.

Unter Nachhaltigkeitstransfer wird eine spezifische Ausprägung von Transfer verstanden, der dadurch charakterisiert ist, dass er einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leistet bzw. anstrebt (vgl. Kapitel Nachhaltigkeitstransfer als spezifische Form von Transfer). Dies erfordert eine Einigung der Transferpartner*innen auf Nachhaltigkeitsziele, die durch die Transferaktivität erreicht werden sollen. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Transferpartner*innen über nachhaltige Entwicklung auseinandersetzen und dabei zumindest indirekt auch ihr Nachhaltigkeitsverständnis reflektieren. Dies schließt eine prinzipielle Orientierung von Nachhaltigkeitstransfer am Allgemeinwohl sowie Transparenz zu Zielen und Aktivitäten ein. Bei Nachhaltigkeitstransfer lassen sich ebenfalls die beschriebenen Komplexitätsgrade unterscheiden.

Die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer im Hochschulalltag kann sich an vier idealtypischen Phasen von Transfer orientieren: 1) Initiierung, 2) Konzeption, 3) Umsetzung und 4) Ergebnissicherung. Für diese vier Phasen können jeweils spezifische Aufgaben für und Anforderungen an Nachhaltigkeitstransfer skizziert werden. Hinzu kommen zwei Querschnittsaufgaben, die über alle Phasen hinweg geleistet werden müssen: a) Prozessmanagement und b) Reflexion des Nachhaltigkeitstransfers. Diese Aufgaben werden spezifisch für Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre und in der Forschung operationalisiert. Die verschiedenen Anforderungen werden jeweils in einer Übersichtsmatrix zur Umsetzung von Nachhaltigkeitstransfer zusammengefasst (Tabellen 5 und 6). Auf diese Weise können Transferakteur*innen für die einzelnen Phasen kritische Punkte identifizieren und ihre Aktivitäten einordnen. Diese (Selbst-)Einschätzung wird durch eine Checkliste mit Fragen zu allen vier Transferphasen unterstützt.

Potenziale und Grenzen von Nachhaltigkeitstransfer

Der Leitfaden hat deutlich gemacht, dass Transfer und Nachhaltigkeitstransfer angesichts der enormen Bandbreite an Transferformen und -formaten immer stark

themen- und kontextspezifisch ist und von den jeweiligen Transferpartner*innen geprägt wird. Insofern stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit der hier angestellten Überlegungen. Es gibt sicherlich kein Patentrezept für Nachhaltigkeitstransfer, das über alle Konstellationen und Ausgangsbedingungen hinweg Gültigkeit beanspruchen könnte, sondern Nachhaltigkeitstransfer ist so vielfältig und offen wie nachhaltige Entwicklung selbst. Umgekehrt lassen sich für nachhaltige Entwicklung Ziele und Leitplanken formulieren, die dann auch für Nachhaltigkeitstransfer gelten. Nachhaltigkeitstransfer ist also nicht beliebig. Er ist in Lehre und Forschung verankert und kann auf diese Weise die wissenschaftlichen Kompetenzen der Hochschule – theoretisch-konzeptionelle Überlegungen, empirisches Wissen, Methodenkompetenz, Kritik und Reflexion – in der Interaktion mit Praxisakteur*innen fruchtbar machen. Hierbei kann in der Lehre auf das Konzept Bildung für nachhaltige Entwicklung und in der Forschung auf transdisziplinäre und transformative Forschung zurückgegriffen werden. Dadurch können wichtige Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprobleme geleistet werden – allerdings nicht einseitig von Seiten der Hochschule aus, sondern in der Kooperation unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur*innen.

Diesbezüglich zeichnen sich auch Grenzen von Nachhaltigkeitstransfer ab. So hängt der Erfolg maßgeblich von der jeweiligen Akteurskonstellation und den Rahmenbedingungen ab und lässt sich kaum vorab planen und nur begrenzt steuern. Nicht immer kommt Nachhaltigkeitstransfer zustande, nicht immer lässt sich eine Transferaktivität wie geplant umsetzen. Aus der Darstellung der Komplexitätsgrade wird weiterhin deutlich, dass eine zunehmende Intensität der Interaktion einen erhöhten Zeit- und Ressourcenaufwand erfordert und zugleich die Reichweite der Transferaktivität bei den Zielgruppen abnimmt. Nicht zuletzt ist Nachhaltigkeitstransfer an Hochschulen in der Regel noch nicht etabliert, Transfererfahrungen und ein Schnittstellenmanagement, das die Akteur*innen beim Nachhaltigkeitstransfer organisatorisch unterstützt, sind meist ausbaufähig. Methoden und eine Toolbox für unterschiedliche Formen und Formate von Nachhaltigkeitstransfer sind noch in der Entwicklung. Nicht zuletzt können die Anreiz- und Unterstützungssysteme für Transfer und Nachhaltigkeitstransfer an den Hochschulen ausgebaut werden. Hierzu kann die Hochschulpolitik einen wesentlichen Beitrag leisten. Der Wettbewerb „Innovative Hochschule“ bildet dafür einen ersten Baustein.

Eine besondere Herausforderung stellt die Erfassung und Bilanzierung der Wirkungen von Nachhaltigkeitstransfer an der Hochschule und in der Gesellschaft dar. So gibt es Bemühungen, die Wirkung von transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung zu erheben und dafür Konzepte zu entwickeln (Krainer & Winiwarer 2016; Kaufmann-Hayoz et al. 2016). Dabei ist klar, dass eine solche Erfassung sehr aufwändig ist und nur näherungsweise gelingen kann wegen der Komplexität der Wirkungsketten. Ein Ansatzpunkt könnte die Konstruktion einer Wirkungslogik sein, bei der die Transferakteur*innen gemeinsam ihre Wirkungsabsichten entlang von Input, Output, Outcome und ggfs. Impact skizzieren (Kurz & Kubek 2015). Hierbei gilt es, eine Balance zu finden zwischen pragmatischen, handfesten Kriterien und Indikatoren, die sich mit vertretbarem Aufwand erheben lassen, die aber zugleich Vereinfachungen vermeiden und Wirkung nicht auf das reduzieren, was sich gut messen lässt. Eine Wirkungsbilanzierung ist nicht nur eine Absicherung gegen Schönfärberei, sondern auch die Voraussetzung für eine Qualitätsverbesserung von Nachhaltigkeitstransfer. Einen Ausgangspunkt kann das Modell der Bilanzierung von Third Mission bilden (Henke et al. 2016).

Stimme Transferexpertin: „Verbunden mit der Frage nach Forschungsimpact, wird der Transferimpact kommen. Dann sind wir gut beraten, das vorgedacht zu haben und anschlussfähig zu sein. Aber dann ist es umso heikler, dem einen zu sagen, du machst guten, du machst schlechten Transfer. [...] Das gibt noch spannende Diskussionen in Zukunft. Ich habe keine Lösung dafür.“ (Expertin 02)

Ausblick

Der Leitfaden hat versucht, die Potenziale und Chancen von Nachhaltigkeitstransfer sowohl für nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft als auch für Hochschulen deutlich zu machen. Gerade im kritischen Austausch mit der Praxis, in der gemeinsamen Arbeit auf Augenhöhe, in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen und Chancen sowie der Reflexion gemeinsamer Erfahrungen können sich wertvolle Impulse für eine Hochschule ergeben, die mitten in der Gesellschaft, mitten im Leben steht – und ihre wissenschaftlichen Stärken einbringt und dadurch weiterentwickelt. Dieser Gedanke lässt sich noch weiterspinnen: Ist nachhaltige Entwicklung an Hochschulen überhaupt denkbar, ohne Nachhaltigkeitstransfer bzw. ohne einen aktiven (und auch praktisch orientierten) Austausch mit Akteur*innen aus der Praxis zu nachhaltiger Entwicklung?

Und wie können die Akteur*innen von Nachhaltigkeitstransfer dabei unterstützt werden? Die zahlreichen Einzelinitiativen in Sachen Nachhaltigkeitstransfer können besonders dann Wirkung entfalten und gesellschaftlich relevante Beiträge leisten, wenn sie in einen Whole Institution Approach eingebettet werden.

▶ Leitfaden Governance



Das würde wiederum bedeuten, dass nachhaltige Entwicklung und die Interaktion dazu mit Praxisakteur*innen ein zentrales Element der jeweiligen Hochschulstrategie darstellen. Dadurch könnte das innovative Potenzial von Nachhaltigkeitstransfer voll entfaltet werden.

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

Abb. 1: Gesamtstruktur von HOCH ^N	Seite 11
Abb. 2: Beispiele für Transferpartner*innen einer Hochschule	Seite 23
Abb. 3: Darstellung unterschiedlicher Komplexitätsgrade bei Transfer	Seite 24
Abb. 4: Übersicht über Bereiche von Transfer im Hochschulkontext	Seite 27
Abb. 5: Übersicht über Nachhaltigkeitstransfer an Hochschulen	Seite 36
Abb. 6: Nachhaltigkeitstransfer – Idealtypische Abgrenzung von Phasen und Querschnittsaufgaben	Seite 38

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNC	Baukastensystem Nachhaltiger Campus
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
CHE	(gemeinnütziges) Centrum für Hochschulentwicklung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für Nachhaltige Entwicklung)
Drs.	Drucksache
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
et al.	et alii, et aliae, et alia, lateinisch für und andere
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
HNE	Hochschule für nachhaltige Entwicklung (Eberswalde)
HoF	Institut für Hochschulforschung
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 Forschungsprojekt)
Hrsg.	Herausgeber
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KNU	Kompetenzzentrum nachhaltige Universität der Universität Hamburg
LeNa	(Leitfaden) Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg

o.J.	ohne Jahr
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SDG	Sustainable Development Goal
SISI	Sustainability in Science
S.	Seite
UHH	Universität Hamburg
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
vgl.	vergleiche
WAP	Weltaktionsprogramm
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Bergmann, Matthias; Jahn, Thomas; Knobloch, Tobias; Krohn, Wolfgang; Pohl, Christian; Schramm, Engelbert (2010). Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

BMBF (2017). Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm. Berlin: BMBF.

Bormann, Inka; de Haan, Gerhard (2008). Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Bundesregierung (Hrsg.) (2016). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Berlin: Bundesregierung. (www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de)

Clarke, Adele (2012). Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

de Haan, Gerhard (2008). Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für nachhaltige Entwicklung, in: Bormann, Inka; de Haan, Gerhard (Hrsg.). Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 23-43.

de Haan, Gerhard; Harenberg, Dorothee (1999). Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Bonn: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK).

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (DUK) (Hrsg.) (2015). UNESCO Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Deutsche Übersetzung. Bonn: DUK.

Ferretti, J., Daedlow K., Kopfmüller, J., Winkelmann, M., Podhora, A., Walz, R., Bertling, J., Helming, K. (2016): Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung. BMBF-Projekt „LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“, Berlin: Leibniz-Gemeinschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft.

Fraunhofer-Gesellschaft; Helmholtz-Gemeinschaft; Leibniz-Gemeinschaft (Hrsg.) (2016). Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Handreichung. O.O.: Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft.

Grunwald, Armin (2015). Transformative Wissenschaft – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb? GAIA, 24 (1/2015), S. 17-20.

- Henke, Justus, Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2016). Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation (HoF-Handreichungen 8). Halle-Wittenberg, Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Henke, Justus, Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2017). Mission, die dritte. Gesellschaftliche Leistungen der Hochschulen neben Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission. Berlin: BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Herweg, Karl; Zimmermann, Anne B.; Lundsgard Hansen, Lara; Tribelhorn, Thomas; Hammer Thomas et al. (2016). Nachhaltige Entwicklung in die Hochschullehre integrieren. Ein Leitfaden mit Vertiefungen für die Universität Bern. Grundlagen. Bern: Universität Bern, Vizerektorat Qualität, Vizerektorat Lehre; Centre for Development and Environment.
- Hirsch Hadorn, Gertrude; Pohl, Christian (2006). Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung. Ein Beitrag des td-net. München: oekom Verlag.
- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (Hg.) (2013). Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Eberswalde: HNEE.
- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (Hrsg.) (2016). Ideen- und Wissenstransfer für eine nachhaltige Entwicklung. Transferstrategie der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Eberswalde: HNEE.
- Kates, Robert W.; Clark, William C.; Corell, Robert; Hall, J. Michael; Jaeger, Carlo C.; Lowe, Ian; McCarthy, James J.; Schellnhuber, Hans Joachim; Bolin, Bert; Dickson, Nancy M.; Faucheux, Sylvie; Gallopin, Gilberto C.; Grübler, Arnulf; Huntley, Brian; Jäger, Jill; Jodha, Narpal S.; Kasperson, Roger E.; Mabogunje, Akin; Matson, Pamela; Mooney, Harold; Moore III, Berrien; O’Riordan, Timothy; Svedin, Uno (2001). Sustainability science. In: Science. 292 (5517): 641–642. doi:10.1126/science.1059386.
- Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität (KNU) (Hrsg.) (2018). Nachhaltigkeit in der Lehre - Perspektiven der Universität Hamburg. Hamburg: KNU der Universität Hamburg.
- Krainer, Larissa; Winiwarter, Verena (2016). Die Universität als Akteurin der transformativen Wissenschaft. GAIA, 25 (2/2016), S. 110-116.
- Kaufmann-Hayoz, Ruth; Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta; Winkelmann, Markus (2016). Was man sich erhoffen darf – Zur gesellschaftlichen Wirkung transdisziplinärer Forschung. In: Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta (Hrsg.). Transdisziplinär forschen – zwischen Ideal und gelebter Praxis. Hotspots, Geschichten, Wirkungen. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 289-327.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2015). Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 3. Auflage Berlin: PHINEO gAG. (<http://www.phineo.org/publikationen>)
- Lang, Daniel; Wiek, Arnim; Bergmann, Matthias; Stauffacher, Michael; Martens, Pim; Moll, Peter; Swilling, Mark; Thomas, Christopher J. (2012). Transdisciplinary research in sustainability science - practice, principles, and challenges. In: Sustainability Science 7 (Supplement 1), S. 25-43.
- Loorbach, Deek (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. In: Governance 23(1): 161-183.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) (Hrsg.) (2017). Transferstrategie Brandenburg. Verbesserung der Zusammenarbeit von Wissenschaft mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Am 05.09.2017 vom Kabinett beschlossen. Potsdam: MWFK.
- Molitor, Heike (2018). Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Ibisch, Pierre L.; Molitor, Heike; Conrad, Alexander; Walk, Heike; Mihotovic, Vanja; Geyer, Juliane (Hrsg.). Der Mensch im globalen Ökosystem. Eine Einführung in die nachhaltige Entwicklung. München: oekom Verlag, S. 333-350.
- Molitor, Heike; Nölting, Benjamin; Rieken, Henrike (2014). Praxisnetzwerke für die Lehre. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hrsg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Netzwerke Fördern, Bewusstsein verbreiten. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission, S. 60.
- Nölting, Benjamin; Dembski, Nadine; Dodillet, Johanna; Holz, Jana; Lehmann, Kerstin; Molitor, Heike; Pfriem, Alexander; Reimann, Julian; Skroblin, Jan-Hendrik (2018a). Transfer stärkt Lehre. Wie Nachhaltigkeitstransfer Hochschullehre inspirieren kann. Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HOCH^N Diskussionspapier der HNE Eberswalde; Nr. 01).

- Nölting, Benjamin; Dembski, Nadine; Pape, Jens; Schmuck, Peter (2018b). Wie bildet man Change Agents aus? Lehr-Lern-Konzepte und Erfahrungen am Beispiel des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.). Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen. Berlin Heidelberg: Springer, S. 89–106.
- Nölting, Benjamin; Pape, Jens (2017). Third Mission und Transfer als Impuls für nachhaltige Hochschulen. Dargestellt am Beispiel der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. In: Leal, Walter (Hrsg.). Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung. Ein Beitrag zur Umsetzung der UNO Nachhaltigkeitsziele. Wiesbaden: Springer, S. 265–280.
- Pfriem, Alexander (2018). Die Verwendung von Tropenholz im Musikinstrumentenbau – Chancen für alternative Materialien? In: Holztechnologie 59 (5/2018), S. 15–20.
- Rieckmann, Marco (2018). Key themes in Education for Sustainable Development. In: Leicht, A.; Heiss, J.; Byun, W. J. (eds.). Issues and trends in Education for Sustainable Development, Paris: UNESCO, S. 61–84.
- Roessler, Isabel; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015). Welche Mission haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (Arbeitspapier 182).
- Schneidewind, Uwe (2016). Die „Third Mission“ zur „First Mission“ machen? die hochschule, 2016 (1), S. 14–22.
- Schneidewind, Uwe; Singer-Brodowski, Mandy (2014). Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. 2. erweiterte Auflage. Marburg: Metropolis.
- Schön, Susanne; Kruse, Sylvia; Meister, Martin; Nölting, Benjamin; Ohlhorst, Dörte (2007). Handbuch Konstellationsanalyse. Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Nachhaltigkeits-, Innovations- und Technikforschung. München: oekom Verlag.
- Singer-Brodowski, Mandy (2016). Studierende als GestalterInnen einer Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung. Selbstorganisierte und problembasierte Nachhaltigkeitskurse und ihr Beitrag zur überfachlichen Kompetenzentwicklung Studierender. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.; Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.) (o.J.). Transfer-Audit. O.O.: Stifterverband. Link: <https://www.stifterverband.org/download/file/fid/1715> (zuletzt abgerufen am 31.8.2018).
- Strohschneider, Peter (2014). Zur Politik der Transformativen Wissenschaft. In: Brodocz, André; Herrmann, Dietrich; Schmidt, Rainer; Schulz, Daniel; Schulze-Wessel, Julia (Hrsg.). Die Verfassung des Politischen. Festschrift für Hans Vorländer (Seite 175–192). Wiesbaden: Springer.
- Thomas, Angelika; Wehinger, Thomas (2009). Situationsanalyse: Die Ausgangssituation kennenlernen, relevante Akteure und Gruppen identifizieren und für die Zusammenarbeit gewinnen, gemeinsam Probleme und Potenzial erkennen. In: Hoffmann, Volker; Thomas, Angelika; Gerber, Alexander (Hrsg.). Transdisziplinäre Umweltforschung. Methodenhandbuch. München: oekom Verlag, S. 72–88.
- Wagner, Felix; Grunwald, Armin (2015). Reallabore als Forschungs- und Transformationsinstrument. Die Quadratur des hermeneutischen Zirkels. In: GAIA 24 (1/2015), S. 26–31.
- Warnecke, C. (2016). Universitäten und Fachhochschulen im regionalen Innovationssystem. Eine deutschlandweite Betrachtung. Bochum: RUFIS (Ruhr-Forschungsinstitut für Innovations- und Strukturpolitik e.V.
- Weber, Max (1968). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 3. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Wissenschaftsrat (2015). Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier (Drs. 4594–15). Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (2016). Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien; Positionspapier (Drs. 5665–16). Köln: Wissenschaftsrat.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschreibungsmerkmale für Nachhaltigkeitstransfer	Seite 34
Tabelle 2: Rahmenbedingungen von Nachhaltigkeitstransfer	Seite 35
Tabelle 3: Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer entsprechend der idealtypischen Phasen	Seite 40
Tabelle 4: Querschnittsaufgaben Prozessmanagement und Reflexion entsprechend der Phasen von Nachhaltigkeitstransfer	Seite 41
Tabelle 5: Übersichtsmatrix über Aufgaben bei Nachhaltigkeitsgraden in der Lehre	Seite 48
Tabelle 6: Übersichtsmatrix über Aufgaben bei Nachhaltigkeitstransfer in der Forschung	Seite 53

Impressum

Herausgeber: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Zitierhinweise:

Kapitel Einleitung: Schmitt, C.T.; Stecker, C.; Rüh, C. (2018): Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen (Beta-Version). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Hamburg.

Kapitel Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis: Vogt, M.; Weber, C.F.; Lütke-Spatz, L. (Konzeption und Koordination) unter Mitwirkung von Stecker, C. (2018): Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen (Beta-Version). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, München.

Alle anderen Kapitel: Nölting, B.; Dembski, N.; Kräusche, K.; Lehmann, K.; Molitor, H.; Pape, J.; Pfriem, A.; Reimann, J.; Skroblin, J.-H.; Walk, H. (2018): Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen (Beta-Version). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Eberswalde.

Bildnachweis:

Illustrationen Titel, Seite 9, 14: Charlotte Hintzmann

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



Transfer wird in einem breiten Sinne als wechselseitiger Austausch zwischen Hochschule und Praxis verstanden. An vielen Hochschulen gehört Transfer zum Selbstverständnis. Der Leitfaden 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. Im Rahmen des Verbundprojekts HOCH^N befasst sich die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde mit dem Handlungsfeld Transfer. Diese Forschung und der Leitfaden werden vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (01/2017-12/2018) gefördert.