

## Der HOCH<sup>N</sup>-Podcast: Nachhaltigkeit in Serie

### Folge 4: Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb

Aufnahme: 18.03.2019

Veröffentlichung: 26.06.2019

Transkription für Barrierefreiheit, es gilt im Zweifel das gesprochene Wort.  
(siehe Audioaufnahme online).

Online abrufbar unter:

<https://www.hoch-n.uni-hamburg.de/3-aktuelles/podcasts/folge004-betrieb.html>

Kommentare und Fragen: [netzwerk@hoch-n.org](mailto:netzwerk@hoch-n.org)

#### Einleitung und Begrüßung

Herzlich Willkommen zur vierten Folge des HOCH-N Podcasts. HOCH-N ist ein Hochschulnetzwerk und Forschungsprojekt, das Hochschulen nachhaltiger gestalten möchte. Mein Name ist Larissa Robitzsch. Heute sprechen wir über das Thema Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb. Meine heutigen Gäste sind Frau Professorin Edeltraud Günther von der Technischen Universität Dresden und Professor Bernd Delakowitz von der Hochschule Zittau/Görlitz. Gemeinsam mit weiteren Kolleg\*innen arbeiten sie im Handlungsfeld Betrieb.

#### Nachhaltiger Hochschulbetrieb - Mehr als nur Fuhrpark und Mensa

**Robitzsch:** Liebe Frau Günther, Hochschulen lehren Nachhaltigkeit und forschen zur Nachhaltigkeit. Aber natürlich stellen Hochschulen auch selbst Großbetriebe dar. Mensa, Rechenzentrum, Fuhrpark: Ist mit Betrieb vor allem die technische Infrastruktur einer Hochschule gemeint, oder auch die Verwaltung und soziale Themen wie Gleichstellung, Personalentwicklung und ähnliches? Wie grenzen Sie den Begriff Betrieb ab?

**Günther:** Wir verstehen unter dem Begriff Betrieb von Hochschulen ein umfassendes Konzept das sowohl die enge Abgrenzung, die Sie angesprochen haben, also den Betrieb von Gebäuden beispielsweise umfasst, als auch den weiteren Betrieb wo dann auch Fragen wie Beschäftigungsverhältnisse das Thema Personal, das Sie angesprochen haben mit betrachtet werden, aber auch Themen wie die Beschaffung, des Abfallmanagement. Und dann aber eben auch Themen wie die Frage der Mobilität der Studierenden, die ja eigentlich gar nicht im Einflussbereich der Hochschulen sind oder auch das Veranstaltungsmanagement: Wir organisieren als Hochschulen viele Tagungen im Rahmen unserer Forschung und auch im Rahmen studentischer Projekte. All das wird unter dem Betrieb von Hochschulen in unserem Forschungsprojekt verstanden.

## Freiheit der Forschung vs. Betriebliche Nachhaltigkeit?

**Robitzsch:** Also ein sehr umfassendes Konzept dazu habe ich noch mal ein paar spezifischere Nachfragen: Hochschulen genießen besondere Autonomie vor allem die Freiheit von Forschung und Lehre. Wie gelingt da Nachhaltigkeitsmanagement? Ich schätze mal Physiker\*innen werden sich bei ihren Experimenten nur ungern durch Stromspar- Angebote einschränken lassen oder?

**Delakowitz:** Ja, da haben Sie natürlich vollkommen recht. Das Argument von Freiheit und Lehre ist natürlich in gewisser Weise auch ein bisschen ein Totschlagargument, mit dem man vieles auch ausbremsen kann. Aber deswegen denke ich schon, dass es wichtig ist sowohl von der strategischen Seite im Bereich des Hochschulbetriebes, also sei es bei der Beschaffung, sei es beim Umgang mit Chemikalien, Gefahrstoffen, Abfall Management, dass man diese Seite betrachtet, aber das wird nicht funktionieren, wenn wir nicht die Personen, die betroffen sind, auch irgendwo ansprechen und mitnehmen. Das heißt wir müssen sozusagen von zwei Seiten herangehen: Einmal die strategische Ebene abdecken. Da gibt es auch Länder-unterschiedliche Vorgaben. Das muss man eben auch deutlich zur Kenntnis nehmen und gleichzeitig dann sozusagen von Bottom-Up Diejenigen, die es betrifft, überzeugen. Das ist vielleicht die schwierigere, aber vielleicht auch sehr wichtige Aufgabe, die wir uns hier im Projekt auch stellen.

## Wie überzeugt man Physiker\*innen zum Stromsparen?

**Robitzsch:** Und wie überzeugen Sie dann zum Beispiel die Physikerin und Physiker?

**Günther:** Im Management spricht man ja vom Geldbeutel als sensibelstem Organ der Manager. So ähnlich kann man, und das wäre so eine meiner Visionen, natürlich an Hochschulen auch vorgehen. Wir haben ja etwa in der Besoldung Zielvereinbarungen vorgesehen. Und wenn ich in die Zielvereinbarungen zum Beispiel eine kalkulatorische Miete für Labors oder ein Technikum oder so einführe, dann ist es, zumindest das was ich dann immer beobachte bei den Zielvereinbarungen, dann setzt ein Umdenken auch ein, sodass man dann sagt: „Muss ich wirklich dieses Labor, dieses Technikum die ganze Zeit vorhalten, oder benötige ich es tatsächlich nur für das DFG-Projekt, das vielleicht irgendwann mal kommt?“ In der Forschung nennt man das Ganze auch „empire-building“. Man will erst mal ein Forschungsbereich abstecken und umso größer, umso erfolgreicher ist man dann. Einfach um ein Signal zu setzen. Wenn man dann aber sagt: „Du kannst es ja nutzen wir stellen ja gar nicht - der Kollege Delakowitz und ich - wir stellen ja gar nicht in Frage, dass man forschen muss, und dass man auch mal umsonst Energie verbraucht, sag ich mal, weil ein Versuch misslingt oder die Richtung auch ein Jahr lang die falsche war. Darum geht es uns gar nicht, aber dass man eben zum Beispiel Räume und Technik vorhält, die man gar nicht nutzt. Das ist genau das, was wir auch wirklich mit dem Thema Nachhaltiger Betrieb an Hochschulen vermeiden wollen. Ja, und das ist dann eben etwas wo wir uns auch bei unserem Forschungsprojekt Gedanken machen: Wie man diese Motivation sowie Sie es ja auch schon gesagt hatten, die Motivation auch tatsächlich erreichen kann, sodass die Leute freiwillig mitmachen. Wenn man denen dann sagt und mit dem Geld was dann frei ist, könnt ihr dann auch Tagungen fahren oder eben einen positiven Ansatz zu bekommen.

**Delakowitz:** Wobei das so ein Knackpunkt ist. Also, es gibt ja hier so Prämien-Systeme, die Freie Universität Berlin hat so etwas zum Beispiel. Wenn ein Fachbereich einen bestimmten Referenzwert an Energie pro Jahr unterschreitet, dann gibt es da eben auch ein Anreizsystem. Dann gibt es da Mittel aus den zentralen Mitteln, da gibt es dann Zuwendungen. Das ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Das wäre beispielsweise im Freistaat Sachsen nicht so ganz einfach zu handhaben, weil wir relativ zentral, was die Gebäudemanagement und die verschiedenen Verbrauchs-Dinge betrifft, zentralisiert, organisiert sind. Dadurch würden so Einspareffekte ein Stück weit auch verpuffen irgendwo und nicht wieder zurückkommen. Das wäre natürlich ein schönes

Instrument, wenn man das auch flächendeckend in Deutschland hätte, könnte man wirklich Anreize schaffen, die dann auch ein/e Physiker\*in versteht.

## Wie wichtig ist Symbolik? Insektenhotel und Müll im Hörsaal

**Robitzsch:** Das ist dann aber eben Ländersache. Die Mitarbeitenden und Studierenden bewegen ja oft vor allem konkrete Themen wie Bio-Essen in der Mensa, Mülltrennung oder ein autofreier Campus. Wie wichtig ist es, dass auch sichtbar etwas passiert? Braucht es zum Beispiel das Insektenhotel auf dem Campus oder hält man sich dabei nur mit Symbolik auf?

**Günther:** Symbole sind definitiv wichtig. Das wissen wir auch aus der Forschung zu „symbolischem Handeln“. Ich würde aber nochmal an den Anfang Ihrer Frage zurückgehen. Ich unterstelle ja mittlerweile, dass Studenten gar nicht unbedingt so ein großes Interesse haben. Wenn sie bei uns mal nach einer Vorlesung im Audimax in den Hörsaal gehen und sehen Pizza-Kartons neben Coffee-to-go-Bechern. Da frag ich mich dann schon, was ist das hier bitte und lasst ihr zu Hause auch Pizzakartons einfach liegen und die Mutter oder die anderen WG-Bewohner räumen es weg? Das hat sich bei uns an der TU Dresden definitiv verschlechtert und das ist ein Riesenproblem.

**Delakowitz:** Das kann ich vielleicht nicht so Eins-zu-eins unterstreichen. Da muss man vielleicht auch unterscheiden: Die TU Dresden ist schon ein großes Schiff: 37.000 Studierende. Im Vergleich zur Hochschule Görlitz mit knapp 4.000 ist das ein ganz anderes Gebilde. Wir haben schon eine ganze Reihe von studentischen Aktivitäten: Wir haben diese ehemaligen Telefonzellen mit Büchern, zum austauschen, wir haben Handy-Sammelaktionen, Notebook-Rücknahmesysteme, Stift-Einsammel-Systeme, die allerdings mit unterschiedlichem Erfolg auch tatsächlich realisiert werden. Da muss man immer mal wieder mal so einen Auffrischungs-Tag einlegen und das wieder nach vorne bringen. Wir haben auch schon ähnlich wie die TU Dresden oder eigentlich genauso wie die TU Dresden, seit vielen Jahren ein Umweltmanagement-System. Die TU Dresden hat ja ein System nach dem europäischen Standard. Das hatten wir auch bis 2014 und sind jetzt gerade dabei so ein alternatives Mitmach-System, Partizipations-System einzuführen.

Da versuchen wir natürlich möglichst viele Akteure an der Hochschule zu gewinnen. Das klappt auch im Großen und Ganzen ganz gut, wie gesagt, man muss die großen Dimensionen sehen. Das ist schon wahr. Aber, was Sie angesprochen haben: Das man den Studierenden den guten Willen automatisch unterstellt und das vielleicht gar nicht so ist, also wenn man die aktuelle Situation, Fridays-for-future, aber dann auch tatsächlich damit vergleicht, was in Vorlesungen, wenn wir über Klima Veränderungen reden, passiert dann passt das nicht ganz zusammen. Das muss man schon sagen. Die Erfahrung habe ich auch gemacht.

**Günther:** Wir müssen definitiv dort viel aktiver sein.

**Delakowitz:** Das ist sowieso ein Schlüssel nicht nur im Bereich Umweltmanagement und Nachhaltigkeit, sondern ganz generell: Wenn man irgendwelche Innovationen einführen möchte, kommt man nicht an Überzeugungsarbeit vorbei. Und Überzeugungsarbeit heißt wirklich immer wieder mit Menschen reden und erklären, warum das getan wird. Irgendwann wird das dann auch verstanden und dann wird das natürlich viel besser akzeptiert, beispielsweise Beschaffung: Beschaffung ist ein Thema, wo wir viel bewegen können, weil Hochschulen und Universitäten in hohen Größenordnungen beschaffen: Da gibt es natürlich schon Möglichkeiten vorzugehen. Es gibt rechtliche Rahmenbedingungen und es gibt einen ISO-Standard dafür, der ist nicht zertifizierbar, aber der setzt so ein bisschen den Rahmen für ein nachhaltiges sozial orientiertes Beschaffen. Es gibt vom Umweltbundesamt Vorschläge, wie man das tun kann. Darüber hinaus haben auch viele Hochschulen, Universitäten das in ihre Beschaffungsrichtlinien aufgenommen. Das wäre, wie gesagt, nochmal die strategische Seite -aber das überzustülpen, das, habe ich die Erfahrung gemacht und ich war zwölf Jahre Dekan, nützt nichts. Ich muss überzeugen: Ich muss die Sekretärin überzeugen,

genauso wie ich denjenigen überzeugen muss, der Chemikalien bestellt ob das notwendig ist. Es gibt natürlich gesetzliche Vorgaben, die sagen, Gefahrstoffe sollen substituiert werden. Das klingt alles gut: Kreislaufwirtschaftsgesetz Abfallvermeidung; steht alles im rechtlichen Rahmen, aber das muss gelebt werden und um es zu leben, muss es verstanden werden. An dem Gespräch kommen wir nicht dran vorbei.

## Betriebswirtschaftliche Lösungen oder Verbote?

**Robitzsch:** Kommunikation ist der Schlüssel und Verbannung von To-Go-Bechern oder Pizzakartons auf dem Campus bringt also nichts?

**Delakowitz:** Ja wir haben schon Projekte. Es war sogar eine studentische Initiative. Wir haben in jedem Semester einen sogenannten Umwelteuro. Das heißt, bei jeder Semester-Gebühr ist ein Euro von jedem Studierenden für Umweltprojekte dabei und wir haben tatsächlich Mehrweg-Tee/Kaffeebecher, die man dann auch in die entsprechenden Automaten reinstellen kann. Das funktioniert schon.

**Günther:** Ich bin ja Betriebswirtin, von daher bin ich sehr für irgendwelche betriebswirtschaftlichen Lösungen und wir haben das tatsächlich auch an der TU Dresden. Es ist sogar so, dass dann der Kaffee günstiger ist, wenn sie zehn oder 20 Cent also ein bisschen was, und es kumuliert sich dann doch, sodass sie dann mit ihrem eigenen Becher auch tatsächlich kommen können und so denke ich, muss es gehen, weil die Alternative, es komplett zu verbannen, führt dann zu irgendeiner Dönerbude, die dann an der Ecke aufmacht, weil man es aus der Mensa verbannt, und dann hat man da die Verpackungen. Da würde ich zustimmen.

## Prekäre Arbeitsverhältnisse als Nachhaltigkeitsproblem?

**Robitzsch:** Es können also Anreize geschaffen werden, zumindest vonseiten der Universität. Sie haben das selber schon gesagt: Es gibt eine hohe Fluktuation unter den Studierenden, aber in der Forschung im Bereich Personal, Gesundheit, Zufriedenheit und Gleichberechtigung, also aus der Mitarbeitenden-Perspektive - sind auch das Themen der betrieblichen Nachhaltigkeit? Wie berücksichtigen sie das in der Forschung?

**Günther:** Ich kann bei dem Thema Beschäftigte erzählen, dass wir mit den Mitarbeitern ein Teilprojekt bearbeiten, wo es, ich mag das Wort nicht so sehr, um prekäre Arbeitsverhältnisse geht, weil das klingt noch schlimmer als es ist, finde ich, weil es so unsicher klingt. Was damit gemeint ist, ist das Arbeitsverträge befristet sind, je nachdem wie lange Forschungsprojekte gehen. Das heißt, es gibt zum Beispiel einen Mitarbeiter der jetzt über 50 und sitzt auf seinem 38. Vertrag, weil er immer wieder, wenn er ein Forschungsprojekt hat, je nachdem ob er ein halbes Jahr oder drei Jahre, hat er wieder einen neuen Vertrag. Da frage ich mich dann an dieser Stelle tatsächlich, wieso kann man diesen Mitarbeiter keinen unbefristeten Vertrag geben und den an eine Bedingung knüpfen und sagen, solange du Projekte einwirkst, läuft der Vertrag weiter. Mir wurde dann erklärt das ginge nicht, weil man ja an der TU und dann auch im Land für seine Mitarbeiter immer wieder Verwendung finden müsste und könnte. Das führt dann dazu, dass man uns sagt, wir können ja nicht diese Innovation, die die jungen Mitarbeiter mitbringen blockieren, indem wir jetzt alle die irgendwie 30 sind fest einstellen, und so viele Stellen werden es nicht mehr. Dann sind auf 30 oder 35 Jahre alle Stellen blockiert. Das macht schon auch Sinn diesen Wechsel zu haben, aber ich denke, man könnte da durchaus, wenn man wollte, ich glaube auch mit den Gewerkschaften, kreative Lösungen schaffen. Und das ist so der Hauptpunkt der Mitarbeiter, dass da das zum Teil einfach das Gefühl ist, man wird nicht wertgeschätzt einfach, weil dort diese Lösungen nicht da sind. Ich finde umgekehrt, wir brauchen zwar immer wieder auch neues Gedankengut. Aber wir benötigen eben auch die

Erfahrungen und wenn die Professoren die Einzigen sind, die die ganze Zeit da sind, dann ist das auch nicht immer gut, auch in der Lehre im Übrigen. Da könnten wir auch im Sinne der Nachhaltigkeit an manchen Stellen einfach kreativer sein, ohne dass ich jetzt sage, macht irgendwo einen Topf mit Geld auf und finanziert jetzt mehr Stellen. Das wünschen wir uns natürlich immer, aber ich denke auch mit den gegebenen finanziellen Rahmenbedingungen könnte man dann Lösungen schaffen.

**Delakowitz:** Aber das Thema Geld ist natürlich ein ganz wichtiges Thema, die Ressourcen, finanziellen Ressourcen und das ist auch ein Thema in HOCH<sup>N</sup>. Es geht auch darum, dass was wir bisher in den ersten zwei Jahren erreicht haben, also diese Leitfadenerstellung erst mal in der Beta-Version, jetzt sind wir in der Erprobung, einer Testphase des Anwendens und das wir das dann eben über das gegenwärtig prognostizierte Ziel nämlich Oktober 2020, wo die Projektphase beendet sein wird, ja verstetigen, diese Institutionalisierung. Wie kriegen wir das in die Hochschulen, in die Universitäten rein, dass es darüber hinaus bestehen bleibt? Ich möchte jetzt nicht vorweggreifen. Es gibt unterschiedliche Ideen. Aber ich glaube auch hier wieder, wir haben schon mehrfach die Kommunikation gesprochen, ich denke, dass wir hier tatsächlich auch einen Weg gehen müssen, der dahin geht, dass man erst mal entweder auf Länderebene und natürlich über die Länderrektorenkonferenzen; dann gibt es die Möglichkeit und die Hochschulrektorenkonferenz zu gehen. Da ist auch schon einiges passiert in der Richtung. Und wenn man dort irgendwie so Leitgedanken formuliert, nachhaltiger Campus, der auch gefördert werden soll, dann hat man natürlich schon eine gewisse Argumentationshilfe und die Länder haben ja alle irgendwo Töpfe, die so für, Initiativ-Budget ist es in Sachsen, woanders heißt es vielleicht ein bisschen anders, aber hat ähnliche Inhalte und die sind festgemacht an bestimmten hochschulübergreifenden Aufgaben.

Und wenn da eben eine Aufgabe „nachhaltiger Campus“ ist, dann hat man natürlich ein Argument zu sagen „Wir wollen ja, das machen wir jetzt, aber wir brauchen ein bisschen Geld dafür, und dann kann man vielleicht auch über diese 'prekären Situationen' tatsächlich stufenweise eine Verstetigung in den Haushalt überführen. Das ist auch ein mühsamer Weg, aber der geht eben auch nur über Überzeugungsarbeit. Das ist irgendwo die Basis, durch die Distanzen zu laufen und dort ein bisschen was zu bewegen. Das ist eine der Aufgaben von HOCH<sup>N</sup>.

## Gleichberechtigung und Inklusion als Nachhaltigkeitsaufgabe

**Robitzsch:** Und im Bereich Gleichberechtigung? Welche Möglichkeiten gibt es da?

**Günther:** Also, wir haben jetzt spezifisch an der TU Dresden im Rahmen der Exzellenzinitiative dieses Thema sehr intensiv diskutiert, wo dann immer wieder die Gutachter, natürlich auch die einfache Frage stellen, wo ich denke, die kann man natürlich immer stellen: „Wieso habt ihr bei den Ingenieuren nicht mehr Frauen?“. Ja da muss ich jetzt gestehen, da bin ich zum Teil auch wirklich ratlos, welche Instrumente man dort noch einführen könnte. Ich selbst bin selbst auch Mutter, das finde ich ja auch immer noch so ein Thema. Das Thema ist man jetzt Mann oder Frau ist das eine, aber hat man Familie oder nicht, ist völlig losgelöst von Mann und Frau. Ich fand, es gab viele Möglichkeiten: Wir konnten zum Beispiel an der Fakultät nicht komplett immer sagen „Ich mag an dem Tag um die Zeit Vorlesungen haben“, aber man konnte zum Beispiel, entweder einen Tag oder den Morgen oder den Abend Vorlesungen blocken. Das man sagte „Bitte nicht - in Sachsen geht es um 7:30 Uhr los - Bitte nicht um 07:30, da bring ich mein Kind noch in die Kita oder Ähnliches. Also da gab es sehr viele Möglichkeiten, wo ich an vielen Stellen immer wieder – es gibt auch eine Betreuung für Kinder – man kann sogar jemanden mit auf eine Tagung mitnehmen, eine Kinderbetreuerin, die dann bezahlt wird von der TU.

Da gab es so viele Möglichkeiten, und trotzdem greift es am Ende doch nicht so. Sodass ich da mittlerweile etwas ratlos bin, was können wir denn jetzt noch machen, um diese Gleichberechtigung dann tatsächlich noch zu unterstützen. Wir hatten jetzt über Männer und Frauen gesprochen.

Wichtig finde ich auch noch die Frage „Wie geht man mit behinderten Personen um?“ Da haben wir zum Beispiel an der TU Dresden, so einen Inklusionsfond, der wirklich auch ganz gut funktioniert, nach dem was ich weiß, weil ich denke, das ist auch ein wichtiger Punkt, auch eine wichtige öffentliche Aufgabe und hat für mich auch ganz viel mit Nachhaltigkeit zu tun, dass man behinderte Menschen integriert. Menschen, die irgendwie andere Hintergründe habe, z.B. pflegebedürftige Angehörige haben. Da haben wir auch ein Konzept, oder Kinderbetreuung. Da gibt es schon länger Unterstützung, aber wir kommen ja jetzt in so eine Generation rein von der viele pflegebedürftige Angehörige haben. Auch das macht für mich einen nachhaltigen Hochschulbetrieb aus. Dass die Mitarbeiter sich konzentrieren können bei der Arbeit und nicht denken „Was macht mein Vater zuhause oder meine Mutter im Altersheim oder so.“

## Wo müssen Hochschulbetriebe am meisten tun in Sachen Nachhaltigkeit?

**Robitzsch:** Im Leitfaden Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb werden insgesamt neun Bereiche für einen nachhaltigen Hochschulbetrieb benannt. In welchem Bereich sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

**Delakowitz:** Das ist Gebäude und Energie. Also, das ist ja nun nochmal was ganz Konkretes. Und Hochschulen haben nun mal viele Gebäude, gerade große Hochschulen. Die TU Dresden hat mehrere hundert Gebäude - 400 circa und wenn man an die LMU München oder die FU Berlin denkt, dann werden wir uns in ähnlichen Dimensionen bewegen und viele von diesen Gebäuden sind ältere Gebäude. Das heißt, sie stammen so aus den 60er und 70er Jahren, die sind natürlich energetisch nicht auf dem neuesten Stand. Und wenn man mal so ganz generell auch weiß, dass der Gebäude-Sektor in Deutschland etwa 40 Prozent der Energie-Verbräuche benötigt und gleichzeitig ungefähr ein Drittel der Treibhausgasemissionen durch die Entstehung, durch die Nutzung und durch die Nachnutzung verursacht, dann ist das schon ein Riesenthema.

**Günther:** Rechtlich ist es ja auch möglich die Lebenszyklus-Kosten zu berücksichtigen. Also, das hatten sie ja schon angedeutet. Man kann auch die Energiekosten dann auch mitberücksichtigen. Ein Problem ist an dieser Stelle, nach meiner Erfahrung, auch ein Stück weit die Politik. Man spricht ja hierbei von dem sogenannten NIMTOF-Effekt, not in my turn of office. Und dann werden den Hochschulen Gebäude versprochen und die sind dann eben häufig günstiger und energetisch nicht so gut. Das ist ja das, was man häufig beobachtet und da denke ich, da muss man dann einfach ganz klar, im Projekt HOCH<sup>N</sup> eben diese Dimension mit ansprechen. Das Thema Kommunikation haben wir schon angesprochen, indem man es dann auch aufzeigt und von von Seiten der Politik auch kommunizieren. Es gibt dann halt mal ein Gebäude und das ist energetisch besser. Und auch da wieder: Gebt die Bewirtschaftung zu den Hochschulen. Dann haben die sofort ein Interesse an den Energiekosten.

**Delakowitz:** Ganz wichtiger Punkt: Diese Autonomie, die es in Lehre und Forschung weitestgehend gibt, dass man die tatsächlich auf den Betrieb und auf die operativen Geschäfte überträgt. Wir haben an der Hochschule Zittau Görlitz in einem Pilotprojekt, Globalhaushalt hieß das, wo wir uns selbst ein Stück weit mit bewirtschaften konnten. Da hat man dann auch tatsächlich diese Instrumente, um tatsächlich etwas umzuschichten, wo es woanders vielleicht einen positiveren Effekt hat. Aber das ist gegenwärtig eben nicht der Fall.

## Mobilität als unterschätzter Faktor: Weniger Fliegen, mehr Videokonferenzen

**Delakowitz:** Mobilität vielleicht nochmal. Das ist auch ganz interessant an der Technischen Universität Dresden. Da gibt es einen Lehrstuhl der sich mit Mobilität auch intensiv beschäftigt. Wir hatten da vor einiger Zeit bei einem Meeting in Dresden – das war für mich sehr interessant – ein Resultat gesehen, was für mich überraschend war. Ich dachte auch eher „Naja die Mobilität von Dozenten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierenden“, aber das ist es eigentlich gar nicht. Bei weitem wird das getoppt durch Dienstreisen. Besonders international also Flugreisen. Aber da sehen wir auch wieder ein Spannungsfeld. Man kann sicherlich vieles virtuell heute schon machen und mit Telefonkonferenz, mit Videokonferenz, da gibt es viele Möglichkeiten das zu tun. Aber es gibt eben den Punkt, wo man sich von Mensch zu Mensch angucken muss und sagen, das passt oder es passt nicht. Und das kriege ich eben mit einer virtuellen Konferenz nicht hin. Das sind Grenzen gesetzt. Wenn eine Universität sehr forschungsintensiv ist und die TU Dresden ist sehr forschungsintensiv, auch die FH Zittau/Görlitz ist sehr forschungsintensiv mit Fraunhofer Instituten, da bleibt es nicht aus, dass man hin und wieder bei einer internationalen Konferenz teilnehmen muss, oder irgendwo hinfahren muss, um irgendwie ein Projekt durchzuführen. Auch wenn man Netzwerke hat, internationale Netzwerke, studentische Netzwerke zum Beispiel. Also ich habe nicht gedacht, dass das so viel ausmacht.

**Robitzsch:** Professorinnen und Professoren sollen also weniger fliegen. Haben Sie im HOCH<sup>N</sup>-Verbund an diesen Stellen auch mit den Arbeitspaketen Forschung und Lehre zusammengearbeitet?

**Günther:** Wir sind jetzt an diesem Punkt, wir haben jetzt diesen Leitfaden erarbeitet und berücksichtigen den und haben auch mit den Kollegen in der Forschung zusammengearbeitet, waren ja auch immer wieder bei unseren Veranstaltungen. Ich sehe dort auch wieder eine Möglichkeit - an dieser Stelle jetzt weniger durch Anreize, sondern ganz konkret durch klare Ansagen seitens des Forschungsministeriums oder auch der DFG - dass man sagen kann, wir fördern bestimmte Tagungen nur einmal im Forschungsprojekt und sonst muss es über Videokonferenzen gehen. Im einzelnen Forschungsprojekt ist es natürlich dann auch wieder schwierig, das ist klar, aber ich glaube da ist sehr viel auch noch Gewohnheit.

**Delakowitz:** An dieser Stelle muss man auch die Arbeitspakete unterscheiden. Wir haben uns in dem Bereich Forschungsbetrieb Rahmenbedingungen angesehen. Also, welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein. Die Forschungsinhalte, das ist ein anderes Feld, das natürlich integriert sein soll. Welche Forschung ist eine Forschung, die irgendwo auf Nachhaltigkeitsaspekte trifft. Aber ich denke schon, da sind wir natürlich schon nah an der Freiheit von Forschung und Lehre. Da werden wir nicht daran vorbeikommen an dieser Geschichte, wollen wir ja auch gar nicht. Das wäre sonst auch ganz schlimm. Das wäre dann ein Forschungsdiktat, das wollen wir ja nicht haben.

## Der Kohleausstieg als Chance für Wissenschaftsstandorte

**Delakowitz:** Aber auch hier vielleicht ein kleines Beispiel: Wir sind gerade dabei, Sie haben das ja mitbekommen, dass die Kommission empfohlen hat, sie hat auch einen Zeitpunkt genannt 2038, aus der Kohle in Deutschland weitestgehend auszusteigen. Das betrifft ja einige Regionen mehr als andere. Dazu gehört eben auch Sachsen und Brandenburg, also der Osten von Sachsen und Brandenburg. Die Lausitz ist damit betroffen, Nordrhein-Westfalen natürlich auch. Und da werden, das hat der Bund schon signalisiert, da sollen Kompensation geschaffen werden. Und wir sind auf dem Weg, eventuell Forschungseinrichtungen im Bereich nachhaltige Energien, im Bereich nachhaltiges Energiemanagement auch in die Region die Lausitz zu ziehen. Ein Stück weit ist das auch schon passiert mit einigen Ansiedlungen. Das lässt uns hoffen. Da kann man auch Forschungsschwerpunkte schon jetzt erkennen in welche Richtung gehen könnte.

## Digitalisierung und Nachhaltigkeit – die Gefahr der Rebound-Effekte

**Robitzsch:** Sie haben ja schon gesagt die Dienstreisen zumindest könnten vielleicht ein bisschen eingeschränkt werden durch virtuelle Konferenzen durch die Digitalisierung im Endeffekt. Wie kann die Digitalisierung beitragen zu einem nachhaltigeren Hochschulbetrieb, oder führt sie letztendlich hauptsächlich zu einem erhöhten Stromverbrauch?

**Günther:** Man hat natürlich immer wieder diese sogenannten Rebound Effekte. Das ist definitiv so. Wenn ich Videokonferenzen nutzen kann, habe ich vielleicht noch mehr Konferenzen. Dann habe ich auch den entsprechend höheren Verbrauch und wir nutzen mehr Daten. Ich saß im Senat der TU Dresden und dann wurde ein neuer Hochleistungsrechner angeschlossen und dann ist einfach der Energieverbrauch von einem Tag auf den anderen um 17 Prozent gestiegen. Da habe ich damals gesagt, das sind 17 Prozent Forschung. Interessanterweise war das dann so, dass es nicht durch den Rechner kam, also nicht durch die Digitalisierung sozusagen, sondern durch die Kühlung die Gebäudehülle. Thema Gebäudemanagement, wo wir dann gesagt haben „Gut und heute nutzen wir die Abwärme aus dem Nachfolger schon wieder zur Heizung anderer Gebäude. Ich denke, die Digitalisierung wird dazu beitragen, dass neue Forschungsprojekte aufgesetzt werden, die noch mehr Datenvolumen verarbeiten, das ist definitiv so. Aber wir haben dadurch auch viele Möglichkeiten - ich habe dieses sog. Empire Building am Anfang angesprochen - viele Möglichkeiten haben wir an der TU Dresden jetzt auch schon, Ansätze zu einer Beta-Version, Räume einfach auch flexibler zu nutzen. Wenn ich jetzt weiß, ich brauche morgen einen Besprechungsraum, dann gehe ich da einfach rein und geh in das System sage, das sollte ungefähr in dem Bereich sein auf dem Campus, und so viele Leute will ich da unterbringen, dann zeigt es mir das an. Das Gleiche kann ich auch mit Laboren nutzen. Also so ein Sharing-Konzept, dass man einfach Räume teilt. Das erfordert wieder ein Umdenken bei diesem Empire Building, aber da kann natürlich einfach auch die Informationstechnologie wirklich helfen. Und es gibt aus dem Bürobereich Zahlen, das man für zehn Personen sechs Arbeitsplätze benötigt. Das sind also Zahlen, die berücksichtigen Urlaub, Krankheit, Dienstreisen und Meetings. Dass ich häufig ja auch nicht an meinem Schreibtisch sitze und arbeite, sondern auf Dienstreise bin. Solche Dinge kann die Digitalisierung dann auch beitragen.

**Delakowitz:** Es ist sicherlich ein Ansatz der in angelsächsischen Universitäten, England, Schottland, Amerika, dort ist es seit langem so, dass man da ein striktes Management führt, was die Gebäudenutzung, Raumnutzung und Ressourcennutzung ganz generell betrifft. Aber da ist natürlich in erster Linie der Kostenaspekt dahinter, was ja nicht verkehrt ist. Das eine schließt das andere nicht aus. Man muss nur ein Stück weit aufpassen, dass wir nicht nur dem Diktat der Kosten unterliegen. Weil dann bleibt irgendwann auch die Freiheit der Lehre auf der Strecke. Also dann wird gerechnet, deine Lehre hat zu wenig Nachfrage, die rechnet sich für uns nicht. Also fliegt die raus. Ich glaube da sind wir in Deutschland eigentlich schon bisher einen ganz gesunden Weg gegangen. Ein bisschen was nachahmen ist gut, aber man muss ja nicht alles nachahmen.

**Robitzsch:** Aber ein nachhaltiger Hochschulbetrieb ist ja für Hochschulen auch ganz interessant aus einer Kosten-Perspektive. In welchen Bereichen können die Hochschulen denn sparen?

**Delakowitz:** Konkret kann ich vielleicht sagen wo wir als kleine Hochschule sparen. Wir hatten vor 15 Jahren mal so eine Phase, wo wir einen relativ großen Labor-Bereich hatten. Insgesamt würde ich mal so schätzen, dass wir ungefähr von 2000 Quadratmeter Nutzfläche gesprochen haben. Das waren ursprünglich Flächen, die in der früheren Nationalen Volksarmee als Garage gedient haben für Lastwagen, auch für Panzer. Im Volksmund hießen die auch Panzerhallen. Das waren Flächen, die wir dringend gebraucht haben für Biotechnologie für Organische Chemie, für rückstandsfreies Recycling und für biologische Gentechnik-Labore. Die sind energetisch saniert worden, übrigens auch mit Unterstützung und Begleitung von Studierenden. Studierende der Ökologie und Umweltschutz haben die Studien für die Energie-Erfassung gemacht und die Studierenden des damaligen Bauwesens haben sozusagen Angebote eingeholt, wie man es umsetzen könnte. Die sind also tatsächlich

energetisch saniert worden und das konnten wir tatsächlich sehen, wie das richtig runtergegangen ist mit unserem Energieverbrauch und da sind schon für die relativ kleine Hochschule im Bereich von 28 000 Euro eingespart worden.

Aber wir konnten eben diese Mittel tatsächlich nicht konkret Umdenken in andere Projekte. Das wäre der Idealfall gewesen. Aber leider nicht. Es gibt viele Studien, die behaupten, dass man bis zu 20- 25 Prozent durch organisatorische Maßnahmen, gar nicht mal durch technische Maßnahmen einsparen kann.

**Robitzsch:** Also auch sehr spannend für die Hochschulen aus dieser Perspektive. Gibt es noch weitere Aspekte in denen Unternehmen von Hochschulen lernen können oder Hochschulen von Unternehmen?

**Günther:** Also generell ein Thema was zutrifft, war die Einbeziehung der Leitung. Top-Management oder wie man das dann der Forschung im Bereich der BWL nennt: Die Upper echelons theory. Die, die ganz oben stehen, die beeinflussen ganz stark und das haben wir ja auch festgestellt an beiden Hochschulen. Ein klares Signal des Rektorats „Macht euch auf den Weg!“, das ist wirklich wichtig. Und ich denke da kann manche Hochschule von manchen Unternehmen manches Unternehmen von mancher Hochschule lernen.

**Delakowitz:** Diese Einbeziehung der obersten Leitung wird ja in dem Umweltmanagement übrigens nicht nur dort explizit gefordert. In den validierbaren Systemen wird immer ein Commitment der obersten Leitung in Form von einer Politik, in Form von Leitfäden und Richtlinien gefordert. Aber wenn man weiß, man bewegt sich in einem Umfeld, wo auch die Hochschulen dahinterstehen, dann bewegt man sich freier und auch in der Kommunikation mit Struktureinheiten, Kolleginnen und Kollegen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, die Einbeziehung der obersten Leitung.

## Die Rolle der Politik, Bayern als Vorbild?

**Robitzsch:** Es müssen also Verbündete gefunden werden. Wir haben auch schon vorher öfter darüber gesprochen, dass es länderspezifische Unterschiede gibt an den Hochschulen. Welches Bundesland macht es denn den Hochschulen gerade besonders leicht, nachhaltiger zu werden?

**Delakowitz:** Also ganz konkret so aus dem Stand des gesprochen, würde ich sagen, dass gegenwärtig zumindest theoretisch der Freistaat Bayern relativ weit vorne ist. Wir hatten letztes Jahr eine Veranstaltung im HOCH<sup>N</sup>-Verbund an der LMU München. An dem Tag ist uns also auch mitgeteilt worden, dass die bayerische Staatsregierung nicht nur ein Commitment zum Thema nachhaltige Hochschule abgegeben hat, sondern tatsächlich auch sich mit dem Gedanken trägt, eine eigene Nachhaltigkeitsuniversität zu gründen.

**Günther:** Ich war letztes Jahr beim Arbeitskreis der Kanzler - Wenn ich jetzt gerade durchgehe, aus jedem Bundesland gab es Beispiele. Da wurde das interessanterweise gar nicht nach Bundesländern diskutiert, sondern eher nach Hochschulen. Von daher denke ich ja jedes Bundesland hat vielleicht andere Dinge, die leichter oder schwerer sind. So ein Signal wie aus Bayern ist auch ein Symbol. Wir haben jetzt zum Beispiel in Sachsen ja erst Ende letzten Jahres die Landesstrategie für nachhaltige Bildung verabschiedet, wo HOCH<sup>N</sup> auch drin vorkommt. Das ist auch ein Symbol. Aber die Umsetzung liegt natürlich auch wieder bei den Einzelnen.

**Delakowitz:** Ein kleines Stückchen haben wir da schon erreicht auch in Sachsen. Da gab es vor zwei oder drei Jahren einen Beschluss der Sächsischen Landesrektorenkonferenz, wo das Thema nachhaltiger Campus als eine der Aufgaben der sogenannten Initiative Budgets. Das ist so ein Budget, dass das sächsische Kultusministerium bereitstellt für hochschulübergreifende Aufgaben. Da ist das

eine von mehreren Aufgaben benannt. Das heißt auch ein Stück weit einforderbar. Das ist der Ansatz, mit denen wir auch weiterhin irgendwie auch zu institutionalisieren und über 2020 hinausgetragen.

## Bewährt sich das Verbundprinzip im Projekt HOCH<sup>N</sup>?

**Robitzsch:** Und wenn wir jetzt über HOCH<sup>N</sup> sprechen? Hat sich für sie das Prinzip bewährt? Ihre beiden Hochschulen waren glaube ich vorher auch schon viel im Austausch.

**Günther:** Da kann ich nur sagen: Genau wir waren schon vorher im Austausch. Ja, eigentlich schon seit Ende der 90er Jahre. Von daher hat sich da jetzt - ich habe mich gefreut, dass es ein Stück weit institutionalisierter wurde. Was ich definitiv sehr gut finde, ist diese Diversität. Man hat kleinere Hochschulen, man hat größere Hochschulen. Man hat das Thema Forschung, man hat das Thema Lehre. Man hat das Thema Betrieb, man hat das Thema Governance, das Thema Berichterstattung. Man hat immer zwei, die dort drauf gucken. Ja, ich würde schon sagen es hat sich bewährt. Wobei ich nochmal unterstützen möchte was, der Kollege Delakowitz auch gesagt hat. Wir sehen erst wenn das Projekt 2020 zu Ende ist, ob es sich das wirklich bewährt hat, weil wir ja noch mehr andere Hochschulen auch noch mit dazu holen wollen. Diese Kooperation an sich ja, aber ich würde sie vor dem Hintergrund dessen was noch kommt eher positiv bewerten und sagen, nicht nur dass wir jetzt als Hochschulen gut zusammengearbeitet haben, zeichnet das Projekt aus, sondern dass wir dadurch, dass wir so ein Verbund sind, auch andere animiert haben, in diesem Verbund mitzuwirken und es dadurch leichter gemacht wurde.

**Delakowitz:** Aber es ist schon wirklich wichtig, dass man auch so eine Ermutigung erfährt und das ist einfach im Verbund leichter als wenn man da so Einzelkämpfer ist. Deswegen haben wir ja auch vor Ort Besprechungen und Meetings runterschrauben aus den genannten Gründen. Aber hin und wieder freuen wir uns auch darauf, dass man sich wieder sieht und austauscht. Und sich dann auch ein bisschen gegenseitig pusht. Das ist wichtig, das ist so eine psychologische Komponente, die eine Rolle spielt.

## Wie geht es weiter mit HOCH-N im Bereich Betrieb?

**Robitzsch:** Welche Ziele gibt es jetzt in der zweiten Phase im Bereich?

**Delakowitz:** Das eine ist ganz konkret die Anwendungsphase. Das was wir also aufgeschrieben haben auch zumindest partiell zu erproben, ob das dann tatsächlich auch funktioniert. Also zum Beispiel Beschaffung. Und da muss man sich Produktgruppen aussuchen und das Vergleichen mit konventionellen Hüllen, Stiften und andere Verbrauchsmaterialien. Da gibt es natürlich andere Produktgruppen, die man betrachten kann. Die Anwendung spielt eine ganz konkrete Rolle. Institutionalisierung, um eben nicht diesen harten Schnitt im Oktober 2020 zu haben. Das ist ein weiterer ganz wichtiger Punkt.

Und dann natürlich das was wir jetzt an unterschiedlichen Einzel-Leitfäden hatten in den einzelnen Arbeitspaketen. Da muss man irgendwann ein Gesamtleitfaden herauskommen, den wir dann auch anderen Hochschulen und Universitäten geben können, die eben noch nicht tatsächlich Partner sind. Die können dann sagen, das ist schon ein erprobter Leitfaden mit Hemmnissen und Barrieren, mit Checklisten mit Praxisbeispielen, die das dann auch umsetzen können. Das soll dann irgendwie auch weitergetragen werden. Das sind unsere Ziele. Wir wollen aus der Beta-Versionen eine finale Version machen, aber nicht 600 Seiten-Dinger. Das liest keiner, sondern das ganze nochmal komprimieren und ansprechend gestalten.

## Wie sieht der nachhaltige Hochschulbetrieb 2030 aus?

**Robitzsch:** Frau Günther, versetzen Sie sich bitte gedanklich ins Jahr 2030. Was muss in Sachen Nachhaltigkeit und Hochschulbetrieb bis dahin passiert sein, damit für sie das Vorhaben rückblickend ein Erfolg war?

**Günther:** Es muss in jeder Zielvereinbarung eines jeden Professors festgeschrieben sein – so wie die Themen, Lehre, Internationalisierung und Forschungsergebnisse dort verankert werden, so muss auch das Thema Nachhaltigkeit dort stehen. Idealerweise in Abstimmung mit dem jeweiligen Professor, damit man, auch guckt wie nehmen wir die Kollegen mit?“. Also nicht nur zu sagen, Du musst jetzt zehn Prozent Energieverbrauch in deinem Labor einsparen, dann hat es nämlich genauso eine negative Wirkung, sondern dass man das auch wirklich in einem Diskurs erarbeitet. Dann wäre das für mich ein Erfolg. Und auch eine Institutionalisierung. Wenn das BMBF nur noch Forschungsprojekte fördert, die den Leitfaden, den wir erarbeiten zum Thema Veranstaltungsmanagement beachten. Und wenn wir es für selbstverständlich erachten, dass wir auch wirklich die Ressourcen, die wir haben, auch gemeinschaftlich nutzen. Dieses Thema Sharing von Gebäuden von Laboren und Ähnlichem. Die zwei Punkte.

## Jede Hochschule sollte eine\*n Nachhaltigkeitskoordinator\*in haben

**Delakowitz:** Es gibt fast nichts hinzuzufügen, außer dass es im Jahr 2030 sehr schön wäre, wenn jede Universität/Hochschule in Deutschland neben der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Qualitätsmanager oder Managerin auch einen Koordinator für Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte an den Campus hat.

## Literatur für den Einstieg

**Robitzsch:** Viele Hörerinnen und Hörer sind vom Fach, für einige wird das Thema Nachhaltigkeit an Hochschulen aber auch neu sein. HOCH<sup>N</sup> selbst bietet natürlich schon viele Informationen auf der Webseite. Können Sie aber noch ein gut lesbares Standardwerk für den Einstieg empfehlen?

**Delakowitz:** Unsere Leitfäden wären ja sicherlich hilfreich. Das soll letztlich so eine Richtung sein. Ansonsten müssen wir aufpassen, dass wir den Begriff Nachhaltigkeit nicht noch mehr überstrapazieren. Für mich gibt es nach wie vor zwei Ansätze, die ich immer wieder gerne auch in Lehrveranstaltungen mitteile: Das ist einmal der Ansatz von Carlowitz. Der ganz einfach sagt: „Wenn du einen Baum abschneidest und nichts nachwachsen lässt, dann hast Du irgendwann keine Bäume mehr. Und Gro Harlem Brundtland, ehemalige Ministerpräsidentin von Norwegen, hat 1986 im Prinzip den heutigen gängigen Begriff geprägt: Wir müssen heute so leben, dass die Generationen nach uns vergleichbare Lebensbedingungen vorfinden. Ich glaube, das gilt im Hochschulbereich ganz genauso. Wir können nicht die Ressourcen verschleudern und nach uns die Sintflut, sondern wir müssen einfach daran denken, dass wir auch heute eigentlich nur das geliehen haben, was wir heute verbrauchen und irgendwo muss es sich wieder nachbilden können. Wir müssen uns auch nachhaltig im Hochschulalltag bewegen.

**Günther:** Und vielleicht noch ergänzend, auch wenn der Fokus ein bisschen enger ist. Unsere beiden Hochschulen haben ja begonnen, mit dem europäischen EMAS-System zu arbeiten. Vor 20 Jahren. Und ich finde diese Verordnung ist nach wie vor ein guter Ansatzpunkt. Es ist nicht unbedingt ein Werk, das man schnell und einfach lesen kann, aber dadurch, dass es so dünn ist, ist man dann doch wieder schnell fertig. Ich finde es nach wie vor eine gute Lektüre, die sehr umfassend ist, die all die Themen, die wir zum Thema Hochschulbetrieb auch hier bearbeiten umfasst mit dem Fokus auf Umwelt, das ist klar. Aber man hat dort umfassend den Betrieb dargestellt und wie er ökologischer

werden kann, wird detailliert ausgeführt und das kann man dann auch auf andere Themen übertragen und das ist eben wie eine Checkliste. Das finde ich das Schöne.

**Robitzsch:** Vielen Dank für das Gespräch Frau Günther und Herr Delakowitz. Ich bedanke mich bei unseren Zuhörerinnen und Zuhörern auch und hoffe euch hat die vierte Folge des Podcasts gefallen. Feedback Fragen und Ideen könnt ihr wie immer an [netzwerk@hoch-n.org](mailto:netzwerk@hoch-n.org) schicken. Bis bald!