



Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen

NEUAUFLAGE 2020

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



FONA
Forschung für Nachhaltige
Entwicklung
BMBF

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

**Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex –
ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen**



Die Inhalte des Leitfadens „Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ wurden im Arbeitspaket Nachhaltigkeitsberichterstattung des Verbundprojekts „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten“ (HOCH^N) in einem partizipatorischen Prozess mit mehreren Hochschulen unter der Federführung der Universität Hamburg, Freien Universität Berlin und der Universität Duisburg-Essen gemeinschaftlich entwickelt. Es handelt sich bei dieser Publikation um eine Betaversion, die nach einer Testphase in einen Gesamtleitfaden integriert wird. Das Projekt wird unter dem Kennzeichen FKZ13NKE007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenprogramm Forschung für nachhaltige Entwicklung (FONA) gefördert.



Universität Hamburg

Prof. Dr. Alexander Bassen,
PD Dr. Remmer Sassen

Fakultät für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften
Rentzelstraße 7
20146 Hamburg

Remmer.Sassen@uni-hamburg.de

Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Gerhard de Haan,
Coco Klußmann

Institut Futur
Fabeckstraße 37
14195 Berlin

sekretariat@institutfutur.de

Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. André Niemann,
Elisa Gansel

Institut für Wasserbau und
Wasserwirtschaft
Universitätsstraße 15
45141 Essen

andre.niemann@uni-due.de



Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen

Inhalt

| | |
|---|----|
| Einleitung | 8 |
| Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen | 8 |
| HOCH ^N – das Forschungsprojekt | 8 |
| Ziele von HOCH ^N | 8 |
| Projektaufbau von HOCH ^N | 8 |
| Handlungsfelder | 9 |
| Leitfäden | 10 |
| HOCH ^N – das Hochschulnetzwerk | 10 |
| Ausblick – wie geht es weiter? | 10 |
| Danksagung | 11 |
| Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts HOCH^N | 14 |
| Präambel | 14 |
| Zum Entstehungsprozess | 14 |
| Intention des Nachhaltigkeitsverständnisses im Kontext Hochschule | 14 |
| Zielgruppe | 15 |
| Grundverständnis von Nachhaltigkeit und Ethik im Kontext von Hochschulen | 16 |
| 1. Forschung | 18 |
| 2. Lehre | 19 |
| 3. Betrieb | 20 |
| 4. Governance | 21 |
| 5. Transfer | 22 |
| Einführung in die Thematik des hochschulspezifischen DNK | 24 |
| Präambel | 24 |
| Inhaltliche Anwendung der Präambel | 24 |
| Entwicklung des HS-DNK in Anlehnung an den bestehenden DNK | 26 |
| Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex | 27 |
| Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex | 28 |
| Anleitung für das Ausfüllen einer Entsprechenserklärung | 28 |
| Partizipative Nachhaltigkeitsberichterstattung – transformative Prozesse in der Hochschule anstoßen | 28 |
| Kriterien des hochschulspezifischen DNK | 30 |
| Strategie (Kriterien 1–4) | 30 |
| Prozessmanagement: Governance (5-10) | 34 |
| Umwelt: Betrieb (11-13) | 40 |
| Gesellschaft (14-20) | 45 |
| Abgrenzung zu anderen hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssystemen | 54 |
| Kriterien für eine Bestandaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern | 54 |
| Principles for Responsible Management Education (PRME) | 54 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Anlagen | 58 |
| Thematische Leitfaden-Übersicht | 58 |
| Abbildungsverzeichnis | 59 |
| Abkürzungsverzeichnis | 59 |
| Verwendete Literatur | 61 |
| Impressum | 64 |





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 14.

nen Herausforderungen auseinanderzusetzen. 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 Nachhaltigkeitsthemen mehr oder weniger befördern.

In einer ersten zweijährigen Forschungsphase (11/2016-10/2018) hat sich der HOCH^N-Verbund mit den genannten Fragen beschäftigt. Der hier vorliegende Leitfaden ist einer von insgesamt sechs HOCH^N-Leitfäden, die zunächst als Betaversionen vorlagen und die Ergebnisse dieser Arbeit ausschnittshaft darstellen. In der anschließenden zweiten Phase des Projektes wurden die Leitfäden durch die elf Verbundpartner*innen an unterschiedlichsten Hochschulen erprobt. Einige Erkenntnisse der Erprobungsphase sind in diese zweite und finale Auflage der Leitfäden eingeflossen. Neben dem Forschungsvorhaben der elf deutschen Hochschulen des Verbundes besteht das HOCH^N-Projekt aus einem wachsenden Nachhaltigkeitsnetzwerk von Hochschulen aus dem deutschsprachigen Raum, in dem sich inzwi-

sehen Partner*innen aus circa 140 Hochschulen austauschen (Stand August 2020).

Innerhalb der inzwischen fast vierjährigen Zusammenarbeit und mit dem engen bundesweiten Austausch über zahlreiche Veranstaltungsformate wie Praxis-Forschungssessions, Kollaborationstreffen und Netzwerk-Hubs, ist der eigentliche Mehrwert von HOCH^N deutlich geworden: die Schaffung eines Transformationsfeldes zwischen Studierenden, (Nachwuchs-)Wissenschaftler*innen, Praktiker*innen sowie anderen Nachhaltigkeitsakteur*innen. Dadurch werden neue Sichtweisen ermöglicht, gegenseitige Wertschätzung unabhängig von Hierarchieebenen entwickelt und ein vertrauensvoller Raum für konstruktives Zusammenwirken geboten.

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.

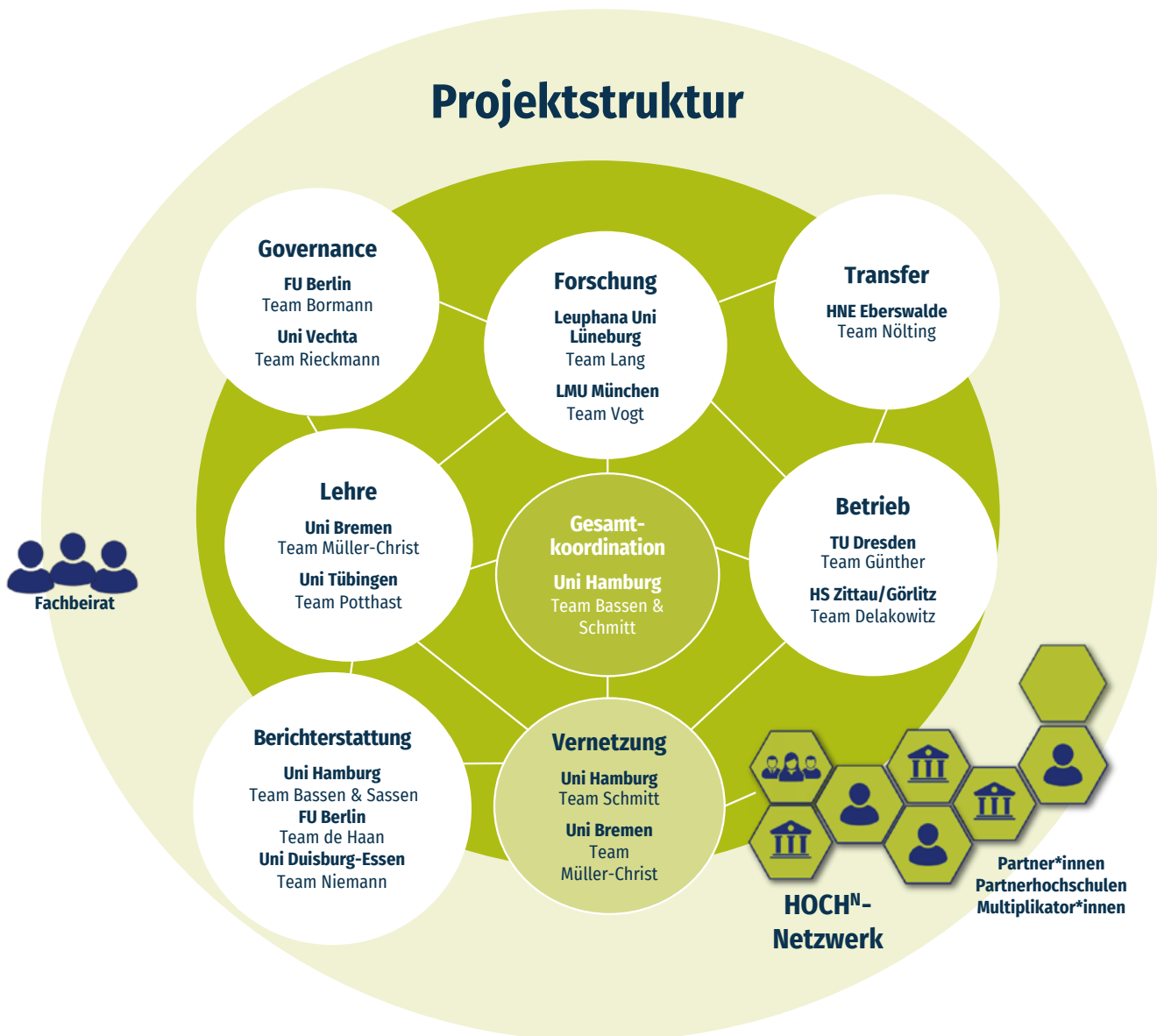


Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH^N (Universität Hamburg)

Die Teams der elf Verbundhochschulen von HOCH^N weisen einen hohen Anteil an Nachwuchswissenschaftler*innen sowie eine breite disziplinäre Themenvielfalt auf. Folgende Hochschulen sind im Verbund 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 besetzten Beirat begleitet. Darüber hinaus ist das Institut für Hochschulentwicklung HIS-HE Kooperationspartner im Handlungsfeld Betrieb.

Handlungsfelder

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

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

Leitfäden

Jedes der Arbeitspakete hat sich über den Projektverlauf mit einem spezifischen Thema hochschulischer Nachhaltigkeit beschäftigt: Forschung, Lehre, Betrieb sowie Transfer, ergänzt um die Querschnittsthemen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance. Die sechs HOCH^N-Leitfäden lagen zunächst als Beta-versionen vor. Sie wurden parallel zur Gründungs-, Forschungs- und Vernetzungstätigkeit der ersten zwei Förderjahre erstellt und in den folgenden zwei Jahren nach Veröffentlichung pilotiert und überarbeitet. Sie erheben dennoch nicht den Anspruch, die Handlungsfelder vollumfänglich abzubilden, sondern setzen thematische Schlaglichter und fassen die gesammelten und entwickelten Erkenntnisse strukturiert zusammen. Damit stellen sie einen Ausgangspunkt für die 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, mitunter unspektakulär erscheinende Schritte sind, die eine Hochschule bewegen.

Zielgruppen der HOCH^N-Leitfäden sind all diejenigen, die in ihrer eigenen Hochschule die nachhaltige Entwicklung voranbringen und einen niedrigschwiligen Einstieg in die verschiedenen Handlungsfelder erhalten wollen. Dabei sollen die verschiedenen Grundbedingungen der vielseitigen deutschen Hochschullandschaft im Blick behalten werden, sodass 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 dieser finalen Auflage der Einzelleitfäden bereits Angehörige aus circa 140 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?

Die separate Betrachtung von Handlungsfeldern stellt einen pragmatischen Ausgangspunkt dar. Zwischen den Handlungsfeldern bestehen jedoch starke Interdependenzen und ein Whole Institution Approach umfasst auch und insbesondere die Adressierung und Orchestrierung von Schnittstellen zwischen den einzelnen Handlungs- und Themenfeldern nachhaltiger Entwicklung. Diese Schnittstellen zu berücksichtigen, mit Erfahrungswissen anzureichern und anhand konkreter Praxisbeispiele offen zu legen, war daher ein Schwerpunkt der zweiten Projektphase (11/2018-10/2020). Neben der Pilotierung und Überarbeitung der Einzelleitfäden ist das Ziel, ein integriertes, digitales Gesamtformat anzubieten, das zur Anwendung und weiteren Mitgestaltung einlädt. Ab Herbst 2020 ist daher als Ergebnis ein HOCH^N-Wiki verfügbar, eine gemeinsame Online-Plattform, die zur Nutzung für alle Interessierten offensteht.



Foto: Markus Scholz/scholzfoto.de

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

Dipl.-Ing. Cornelia Reimoser

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

Bei HOCH^N mitmachen!

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

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

Im HOCH^N-Wiki ist neben den Leitfäden und anderen Materialien auch die Roadmap „Nachhaltige Hochschullandschaft 2030“ verfügbar. Die Roadmap zeigt Perspektiven, Potenziale und konkrete Umsetzungspfade auf, wie bis 2030 eine Nachhaltigkeitstransformation deutscher Hochschulen gestärkt und erreicht werden kann. Um die in HOCH^N begonnenen Aktivitäten und Vernetzungen auch über die unmittelbare Projektlaufzeit hinaus aufrecht zu erhalten sowie auszubauen, wurde im April 2020 die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e. V. (DG Hoch^N) ins Leben gerufen. Die DG Hoch^N bietet die Arena, um das UNESCO-Programm „Bildung für nachhaltige Entwicklung 2030“ im deutschen Hochschulsystem auf Grundlage bisheriger Wirkungen weiter umzusetzen und zu verankern.

Danksagung

Ohne das BMBF und seine bundesweite Anschubfinanzierung wäre ein Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung in dieser Form nicht realisierbar. Als ler-

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

Unserem Projektträger, dem VDI Technologiezentrum, insbesondere Svetlana Thaller-Honold, Christiane Ploetz und Helene Leneschmidt sowie Heinz Horsten möchten wir zudem unseren besonderen Dank aussprechen. Als verlässliche Partner*innen tragen sie mit ihrem Blick ganz wesentlich zu Perspektivenwechsel in der Hochschulwelt bei.

Ebenfalls besonderer Dank gebührt den HOCH^N-Fachbeiratsmitgliedern (<https://www.hochn.uni-hamburg.de/1-projekt/fachbeirat.html>), die sich in vielfältiger Form beratend und mitgestaltend im HOCH^N-Netzwerk eingebracht haben.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit den vielen Akteur*innen für eine nachhaltige Hochschulentwicklung in Deutschland und darüber hinaus.

**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



Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts HOCH^N

M. Vogt, L. Lütke-Spatz und C. Weber; unter Mitwirkung von A. Bassen, M. Bauer, I. Bormann, W. Denzler, F. Geyer, E. Günther, S. Jahn, J. Kahle, B. Kummer, D. Lang, H. Molitor, S. Niedlich, G. Müller-Christ, B. Nölting, T. Potthast, M. Rieckmann, C. Schwart, R. Sassen, C. Schmitt und C. Stecker
16. Januar 2020

Präambel

Gesamtziel des Vorhabens Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH^N) ist die Förderung nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen in Deutschland sowie die Konzeption von hierfür geeigneten Maßnahmen und Leitfäden. Eine wichtige Basis dafür ist die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses – wir verwenden im Folgenden die Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung synonym – unter Berücksichtigung seiner transformativen Aspekte für eine zukunftsfähige Hochschullandschaft in Deutschland. HOCH^N wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Unter www.hoch-n.org finden sich nähere Informationen zum Projekt.

Zum Entstehungsprozess

Das vorliegende Nachhaltigkeitsverständnis des Verbundprojekts HOCH^N entstand in einem partizipatorischen und konsultativen Prozess der elf Verbundhochschulen über die Projektdauer November 2016 bis Oktober 2020. Der nachfolgende Text basiert auf den Zielformulierungen bzw. den Nachhaltigkeitsverständnissen der einzelnen Partnerinnen des Verbundprojekts (Freie Universität Berlin, Universität Bremen, Technische Universität Dresden, Universität Duisburg-Essen, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Universität Hamburg, Leuphana Universität Lüneburg, Ludwig-Maximilians-Universität München, Eberhard Karls Universität Tübingen, Universität Vechta und Hochschule Zittau/Görlitz) sowie auf der Auswertung der im Literaturverzeichnis ersichtlichen Texte. Das Nachhaltigkeitsverständnis ist auf konzeptionelle Kohärenz angelegt und arbeitet insbesondere die normativen Implikationen von Nachhaltigkeit heraus. Die Erarbeitung des Nachhaltigkeitsverständnisses des HOCH^N-Verbunds fand unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Markus Vogt (LMU München) statt.

Intention des Nachhaltigkeitsverständnisses im Kontext Hochschule

Viele AkteurInnen an deutschen Hochschulen befassen sich in Wissenschaft, Lehre und Betriebspraxis mit

dem Themenfeld Nachhaltigkeit. Bislang besteht jedoch kein hinreichender Konsens darüber, wie der aus gesellschaftlicher Verantwortung begründete Anspruch von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen verstanden, ausgestaltet und umgesetzt werden soll. Dies zeigt sich beispielsweise in der aktuellen Debatte um die Verhältnisbestimmung von Freiheit und nachhaltigkeitsbezogener Verantwortung der Wissenschaft. Auch aus diesem Grund hat es sich der Verbund HOCH^N zum Ziel gesetzt, ein gemeinsames, hochschulspezifisches Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das eine gesellschaftliche Transformation unterstützen soll. Das Nachhaltigkeitsverständnis basiert dabei auf vielfältigen bereits in (internationalen) Beschlüssen verankerten Grundverständnissen von Nachhaltigkeit sowie auf wissenschaftlicher Literatur zum Nachhaltigkeitsprinzip.

Bei dem vorliegenden Text handelt es sich nicht um einen fixierten Standard, sondern um einen Orientierungsrahmen zur gesamtinstitutionellen Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip an Hochschulen in Deutschland (insbesondere in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Betrieb, Governance und Transfer). Dieser muss kontinuierlich an die sich ändernden Erkenntnisse und Rahmenbedingungen angepasst werden. Das Nachhaltigkeitsverständnis innerhalb des HOCH^N-Verbunds schließt keineswegs aus, dass einzelne Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Zugängen, Schwerpunktsetzungen und Praktiken innerhalb dieses Rahmens je eigene Akzente setzen. Vielmehr betrachten wir die Vielfalt unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse als Gewinn, da Nachhaltigkeit idealerweise auf die jeweiligen Kontexte und Rahmenbedingungen der Hochschulen und auf ihre AkteurInnen Bezug nehmen sollte. Gerade weil es unterschiedliche Akzente gibt, erfüllt eine begrifflich-konzeptionelle Klärung jedoch die wichtige Funktion, Interpretationsspielräume zu klären, offene Fragen für weitere Diskussion und Forschung zu benennen sowie Gemeinsamkeiten trotz kontextuell unterschiedlicher Umsetzungen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung dürfen keine abstrakten Begrifflichkeiten und Konzepte ohne klaren Handlungsbezug bleiben, die sich nach beliebigen Interessenlagen instrumentalisieren lassen. Daher soll das vorliegende Nachhaltigkeitsverständnis Gesprächs- und Kooperationsprozesse stärken. Darüber hinaus liefert es die Basis für eine langfristige und substantielle Umsetzung von Maßnahmen an Hochschulen, die für eine große gesellschaftliche Transformation (vgl. WBGU 2011) zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele unerlässlich sind.

Dabei können mehrere Ebenen unterschieden werden, die für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsverständnisses für Hochschulen von Bedeutung sind (Systeme, Gruppen und Individuen):

- a) Makroebene: Diese umfasst den übergeordneten gesellschaftlichen Rahmen und funktionale gesellschaftliche Teilsysteme (politische, wirtschaftliche, (sozio-)kulturelle, technologische, ökologische, rechtliche Einflussfaktoren) mit den dazugehörigen Diskursen. Kernfrage: Wie wird Nachhaltigkeit in der Gesellschaft verhandelt?
- b) Mesoebene: Sie nimmt die Hochschule als Organisation sowie deren Einheiten (beispielsweise Fakultäten, Institute, Gremien, Abteilungen, Kooperationskonsortien, Teams etc.) in den Blick. Kernfrage: Welches auf die jeweilige Hochschule ausdifferenzierte Nachhaltigkeitsverständnis findet für die Hochschule im Sinne eines Whole Institution Approach bzw. für deren Organisationsteile Anwendung?
- c) Mikroebene: Diese bezieht sich auf Einzelpersonen (die Hochschulangehörigen und Individuen aus den Anspruchsgruppen) mit ihrem je individuellen Nachhaltigkeitsverständnis. Es ist von persönlichen, individuellen Annahmen und Interpretationen, je nach Vorwissen, Statusgruppe, Werten und Einstellungen, sozialer Einbettung etc. geprägt. Um eine nachhaltige Entwicklung langfristig institutionalisieren und zugleich Individuen zu nachhaltigkeitsorientiertem Handeln befähigen zu können, sind auch diese individuellen Verständnisse von Bedeutung. Es gilt, sie in gegenseitiger Durchdringung mit den jeweiligen Meso- und Makroebenen rückzukoppeln. Kernfrage: Was bedeutet nachhaltige Entwicklung für mein Handeln, auch im Austausch mit und in Abhängigkeit von anderen?

Dabei geht es um die Reflexion des eigenen Handelns auf allen Ebenen mit Bezug zum ethischen, konzeptionellen und transformativen Anspruch der Nachhaltig-

keit. Die Freiheit von Forschung und Lehre realisiert sich nur dann in verantwortlicher Weise, wenn die Hochschulen selber ihre Potenziale für eine Große Transformation der Gesellschaft reflektieren und ihre Erkenntnisse gesamtinstitutionell entsprechend umsetzen. Der Prozess (Kommunikation und strategische Steuerung, um aufeinander abgestimmtes Handeln zu ermöglichen) und das Ergebnis (Schaffung von Strukturen und konkrete Umsetzung auf der Basis eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses) sind für alle Ebenen gleichermaßen relevant. Dabei muss auf eine möglichst hohe Kohärenz Wert gelegt werden, um Missverständnisse abzuwenden und sich gegenseitig aufhebende Effekte von Nachhaltigkeitsstrategien zu vermeiden.

Der nachfolgende Text dient einerseits der Verständigung innerhalb des Verbundes HOCH^N, andererseits als Instrument der Kommunikation nach außen, um Unterstützung, Kooperation und weitere AkteurInnen für den offenen, kreativen, selbstreflexiven und emergenten Prozess nachhaltiger Entwicklung in und durch Hochschulen zu gewinnen.

Zielgruppe

Der vorliegende Text 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 demnach die Studierenden, die Hochschulleitungen, WissenschaftlerInnen und Lehrende, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Hervorgehoben sind dabei die Change Agents, die sowohl hochschulintern als auch -extern Umstrukturierungsprozesse vorantreiben wollen. Change Agents finden sich dabei hierarchisch auf allen Ebenen. Dies wird in der Praxis dadurch deutlich, dass Veränderungsprozesse hin zu einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen sowohl top-down als auch bottom-up initiiert erfolgen können, aber zur erfolgreichen Umsetzung die jeweils andere Ebene benötigen. Als hochschulexterne Anspruchsgruppen sind, neben den Change Agents, z. B. VertreterInnen von zuständigen Landes- und Bundesministerien, Politik, Zivilgesellschaft, Unternehmen, der Hochschulrektorenkonferenz, der Kultusministerkonferenz und der deutschen UNESCO-Kommission zu nennen. Verbindende Elemente zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen, die die Wechselwirkungen zwischen den AkteurInnen symbolisieren sollen, sind die Kommunikation, der Austausch und das voneinander Lernen (vgl. Abbildung 1).

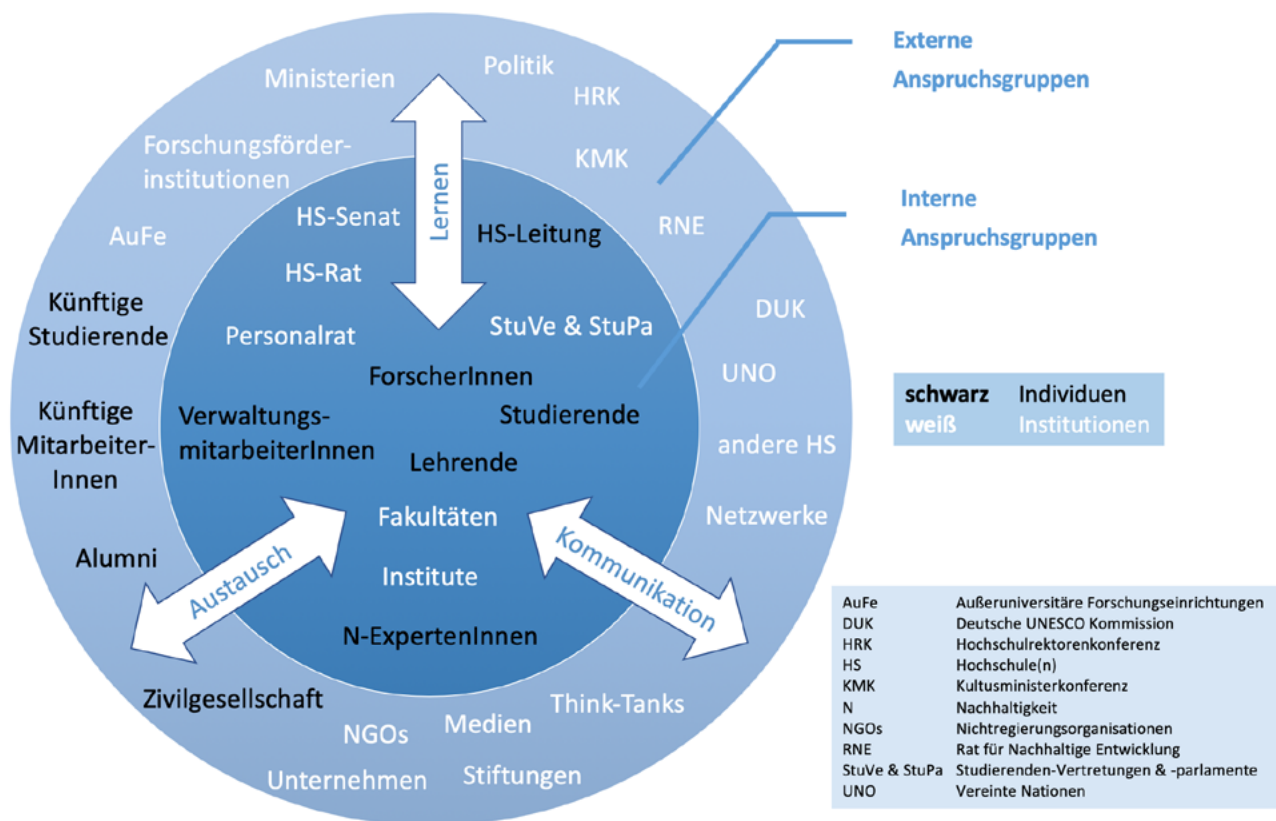


Abbildung 2: Übersicht der unterschiedlichen Ebenen von Anspruchsgruppen der Hochschulen in Deutschland

Grundverständnis von Nachhaltigkeit und Ethik im Kontext von Hochschulen

Nachhaltigkeit ist als normatives Prinzip der Maßstab einer globalen und intergenerationellen Gerechtigkeit, die vom gegenwärtigen Wandel des Erdsystems stark herausgefordert wird. Ethisch-politisch ist nachhaltige Entwicklung kein von außen vorgegebenes und festgelegtes Ziel, sondern ein offener Suchprozess mit vielfältigen Zielkomponenten, der sich von daher plural und kulturvariabel gestaltet. Ihr Anliegen ist es, die langfristige Verantwortung, die ökologische Tragfähigkeit, die soziale Gerechtigkeit und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu sichern. Hierzu zielt sie auf die Stärkung kultureller Kompetenzen der Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens ab. Mit ihrer systemisch integrierten Umsetzung wird der Anspruch einer umfassenden gesellschaftlichen Transformation verbunden. Kern ist die Transformation des Verhältnisses des Menschen zur Natur. Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, sich theoretisch-konzeptionell, methodisch und reflexiv mit den Prozessen und Bedingungen der gesellschaftlichen Transformation auseinanderzusetzen. Gleichzeitig geht es auch darum, wie die ethische Dimension in der Wissenschaft (in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre und Betrieb) berücksichtigt und umgesetzt werden kann.

Aufgeklärte Wissenschaft bedarf einer methodisch-kritischen Reflexion zum Stellenwert normativer Perspektiven. Deshalb analysiert Ethik die vielfältigen Gründe, Ziele, Motivationen und Widerstände guten und gerechten Handelns. Dabei erschöpft sie sich nicht darin, rezeptartig fertige Lösungen vorzugeben. Vielmehr will sie zunächst zum Nachdenken anregen und dadurch zur Freiheit befähigen. Die Freiheit der Wissenschaft ist von daher stets als Auftrag zur eigenverantwortlichen Reflexion ihrer Ziele im Dienst einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu interpretieren.

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 (wie z. B. Klimawandel) vor. Von daher versteht es das Nachhaltigkeitsprinzip sowohl als ökosoziale und ökonomische Herausforderung wie auch als Kulturaufgabe, die natürlichen Lebensgrundlagen für alle Menschen weltweit einschließlich der nachfolgenden Generationen zu erhalten (vgl. Brundtland-Kommission; Art. 20a GG; SDGs) und die Natur in ihrem Eigenwert mit ihrer biologischen Vielfalt zu achten und zu schützen (vgl. Bundesnaturschutzgesetz § 1).

Hochschulen als zentrale Akteurinnen des gesellschaftlichen Diskurses widmen sich dieser Thematik

an zentraler Stelle. In diesem Kontext, und in Anlehnung an die gemeinsame Erklärung der HRK/DUK (2010) „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“ sowie die Empfehlung der HRK (2018) „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen“, fassen die AkteurInnen des Verbundprojekts HOCH^N Nachhaltigkeit als profilstiftende und verbindende Leitidee auf. Mit diesem gemeinsamen Ziel können die Hochschulen ihren je eigenen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Gesellschaft und zum verantwortungsvollen Umgang mit den Gemeingütern des Planeten Erde leisten. Den Hochschulen kommt aufgrund ihrer ethischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung eine undelegierbare Reflexionsaufgabe und Impulsfunktion für eine solche gesellschaftliche Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit zu. Hochschulen können dabei empirisches und theoretisches Wissen, Methodenkompetenz und Reflexionsfähigkeit als besondere Stärken einbringen. Dem normativen Gehalt von Nachhaltigkeit gerecht zu werden bedeutet zum einen, methodisch über Problemstellungen in den Gesellschaften nachzudenken und sich relevanten Fragen hinsichtlich des Verhältnisses von Mensch und Natur zu stellen. Zum anderen ist in sektorübergreifenden Zusammenhängen zu denken und konkret 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. Dabei ist es für die Ethik konstitutiv, auch Hemmnisse auf dem Weg zur Nachhaltigkeit systemisch in den Blick zu nehmen. Auf dieser Weise kann sie nicht nur Zielwissen generieren, sondern auch Transformationswissen vermitteln.

Die AkteurInnen des Verbundprojekts sind bestrebt, Nachhaltigkeit in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Betrieb, Governance sowie Transfer in ihren eigenen Hochschulen zu verankern. Damit leisten sie einen Beitrag zur praktischen Umsetzung der oben genannten Ziele, regen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an und versuchen eine glaubwürdige Vorbildfunktion einzunehmen. Nachhaltige Hochschulentwicklung wird dabei als offener, reflexiver Prozess verstanden, in dem sich die Freiheit der Wissenschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung wechselseitig bedingen.

Die AkteurInnen des Verbundprojekts verpflichten sich, das Verständnis und die Umsetzung von Nachhaltigkeit zu fördern. So leisten die Hochschulen ihren Beitrag zum fünfjährigen Weltaktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ der Vereinten Nationen (2015–2019, WAP), zu dem sich auch Deutschland mit dem Nationalen Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017) verpflichtet hat. Dadurch tragen die Hochschulen zur Wahrnehmung der Sustainable Development Goals der UN (SDGs) sowie zu deren strategischen Weiterentwicklung und Ergänzung bei. Dies ist sinnvoll, da die SDGs u. a. auf zentrale globale Herausforderungen (wie z. B. steigender Ressourcenverbrauch und Bevölkerungswachstum, Externalisierung ökosozialer Kosten oder Zielkonflikte zwischen Wirtschaftswachstum und ökologischen Grenzen) unzureichend eingehen.

Die Hochschulen bemühen sich, eine angemessene in- und externe Transparenz sicherzustellen, kontinuierliche, offene und reflexive Verbesserungsprozesse zu fördern, den Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen der Hochschulen zu unterstützen und den Austausch mit der Gesellschaft zu erleichtern. Hierfür kann es sich als zielführend erweisen, den Status Quo zu analysieren, transparente und regelmäßige Informationen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten bereitzustellen und zu kommunizieren. Eine so gestaltete Nachhaltigkeitsberichterstattung trägt dazu bei, das Nachhaltigkeitsverständnis einer Hochschule mit ihren konkreten Zielen und Maßnahmen zu reflektieren und darüber in Austausch mit den Anspruchsgruppen zu treten.

1. Forschung

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

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

Die Reichweite und die Grenzen der jeweils vorausgesetzten wissenschaftstheoretischen Modelle bedürfen einer kritischen ethischen Reflexion. Auf dieser Grundlage sollen die jeweiligen Anschlussstellen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen und anderen Kulturen diskutiert und so ein Austausch ermöglicht werden. Zur effektiven Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen sowie zwischen Wissenschaft und weiteren gesellschaftlichen AkteurInnen sind zusätzliche erkenntnistheoretische und methodische Ansätze erforderlich, die über die Disziplinengrenzen hinausgehen. Nur auf diese Weise kann den komplexen Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt angemessen Rechnung getragen werden.

Damit können durch die Generierung von Systemwissen (Wissen über Zusammenhänge und Mechanismen in ökologischen und sozioökonomischen Systemen), Zielwissen (Wissen über wünschenswerte Systemzu-

stände) und Transformationswissen (Wissen zur Auslösung und Ausgestaltung konkreter Veränderungsprozesse) Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet werden.

Bei alledem sollten ForscherInnen auf die Differenzierung zwischen nachhaltigkeitsorientierter Forschung und Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (Explikation von LeNa, vgl. Fraunhofer-Gesellschaft et al. 2015) achten. Erstere fragt, inwieweit Forschung sich in ihrer Konzeption, Durchführung und Wirkungserwartung an globalen Herausforderungen für die Gesellschaft ausrichten und explizit zu ihren Lösungen beitragen kann. Letztere konzentriert sich auf eine ethische und systemische Reflexion der Forschungsprozesse allgemein. Forschungsfragen, Methoden, Ergebnisse und deren Kommunikation sollten hinsichtlich ihrer Wirkungen und Umsetzung kritisch reflektiert werden. Wie im LeNa Reflexionsrahmen für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Ferretti et al. 2016) postuliert, stehen ForscherInnen auch an Hochschulen in der Verantwortung, sich bei ihren wissenschaftlichen Arbeiten mit ethischen Fragen der eigenen Forschung auseinanderzusetzen.

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

2. Lehre

Es ist Aufgabe der Hochschulen anhand von disziplinärer, inter- und transdisziplinärer Lehre Wissen und Kompetenzen zu fördern, die es Studierenden ermöglichen, sowohl konzeptionelle als auch praktische Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) bedeutet, Nachhaltigkeit mit all ihren Facetten zu erfassen und Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung zu erkennen und zu beurteilen, um im Lebens- und Berufsumfeld verantwortlich und zukunftsorientiert handeln zu können. Die akademische Lehre für BNE sollte vielfältige Erscheinungsformen haben, um die vielschichtigen Anforderungen bedarfsgerecht bearbeiten zu können und ein möglichst breites Band zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen in diesem Lehr-Lern-Prozess zu spannen. Dabei müssen sich Fachwissen mit Gestaltungskompetenzen für partizipative Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit sowie personalen Kompetenzen verbinden. Ein entscheidender Aspekt ist die Einübung von Reflexionsfähigkeit im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Zentrale Bedeutung kommt der Verknüpfung von Forschung und Lehre sowie mit disziplinär, inter- und transdisziplinär angelegten Studienangeboten zu, um Gestaltungskompetenz für eine resiliente Entwicklung der Gesellschaft zu fördern.

BNE – verstanden als Bildungskonzept – eröffnet in vielen Disziplinen neue Perspektiven auf Inhalte und ist zugleich ein Impuls für eine methodische Weiterentwicklung der Lehre. Sie verknüpft auf diese Weise Grundlagen-, Orientierungs- und Anwendungswissen, zielt auf aktive Teilhabe, Mitgestaltung und Handlungskompetenz der Lernenden. Darüber hinaus befähigt sie zu kritisch-reflexivem und systemisch-vernetztem Denken und fördert interkulturelles Lernen. Darüber hinaus umfasst sie sowohl Urteils- als auch Gestaltungs- und Transformationskompetenz und berücksichtigt lebenslanges Lernen. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen zu Nachhaltigkeit und zur BNE bei Lehrenden und MultiplikatorInnen (vgl. „Prioritäre Handlungsfelder“ 2 und 3 des BNE-Weltaktionsprogramms, WAP) sowie die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen.

Die AkteurInnen des Verbundprojekts HOCH^N setzen sich für ein ganzheitliches Bildungskonzept für nachhaltige Entwicklung ein, das die Transformation der Lern- und Lehrumgebung einschließt, die Verankerung von Nachhaltigkeitsprinzipien und Lehrinhalten in sämtlichen Bildungskontexten von Hochschulen gewährleistet und sich in den Studien- und Prüfungsordnungen der Hochschulen widerspiegelt. Die Weiterbildung von Lehrenden und Multiplikatoren bildet die hierfür nötige Grundlage.

3. Betrieb

Im Betrieb sind langfristig wirksame Rahmenbedingungen zu schaffen, um der Vorbildfunktion für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln sowohl gegenüber den Studierenden und Beschäftigten als auch gegenüber der Öffentlichkeit gerecht zu werden. Hierbei ist die ressourcenschonende und sozialverantwortliche Ausgestaltung beispielsweise des Betriebs von Laboren, Technika und Gebäuden, sowie der Verwaltungsprozesse und des Campusmanagements der Hochschulen wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen.

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

Auch ein verantwortungsvoller Umgang der Hochschulleitungen und der jeweils Zuständigen mit allen Beschäftigten und Studierenden (beispielsweise durch familienfreundliche Arbeits- und Studienbedingungen sowie adäquate Mitbestimmung) ist essentieller Bestandteil eines nachhaltigen Campusmanagements. Der Campus kann als Reallabor für Nachhaltigkeit gestaltet werden, um gesamtinstitutionelle Lernprozesse in der Verknüpfung von Forschung, Lehre und Praxis anzustoßen.

Die AkteurInnen des Verbundprojekts HOCH^N setzen sich für die Umsetzung eines umfassenden Nachhaltigkeitsverständnisses im Betriebsmanagement ein. Es kann sich als hilfreich erweisen, ein Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Klimaschutzprogramm zu erstellen, in dem die Zielsetzungen und Maßnahmen aufgeführt und kommuniziert werden. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, Stabsstellen und Nachhaltigkeitskommissionen einzurichten, die für die Koordination und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen verantwortlich sind.

4. Governance

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

Dies geschieht u. a. durch die hochschuleigene Reflexion von Nachhaltigkeit und die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Weitere Elemente sind Selbstverpflichtungen, die Benennung personeller Verantwortlichkeiten, die Partizipation an internen und externen Nachhaltigkeitsprozessen sowie die Anerkennung für das Engagement der AkteurInnen bei der Gestaltung einer Hochschullandschaft, die sich an den Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft orientiert. Nicht zuletzt ist eine kritische Selbstreflexion der AkteurInnen für den gesamten Prozess der Implementation von Nachhaltigkeit an den Hochschulen wesentlich. Berichterstattung kann ein wichtiges Instrument der Selbstreflexion, der Optimierung von Governance-Prozessen sowie der Kommunikation nach innen und außen sein.

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

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

5. Transfer

Hochschulen stehen in besonderer Mitverantwortung für die Gestaltung der vielschichtigen Transformationsprozesse auf der lokalen bis hin zur globalen Ebene. Ihre Aufgabe ist es, Impulse zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu setzen und durch Transfer aktiv daran mitzuwirken. Dieser Transfer ist gekennzeichnet durch einen dialogischen, partnerschaftlichen Austausch von Wissen, Ideen, Technologien und Erfahrungen zwischen Hochschulen und externen PartnerInnen aller gesellschaftlichen Gruppen. Ein solcher gemeinsamer Lern- und Gestaltungsprozess auf Augenhöhe hat zum Ziel, die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit der Beteiligten für Nachhaltigkeit zu stärken.

Transfer knüpft an den Kernaufgaben der Hochschulen an: In der Forschung ist Nachhaltigkeitstransfer gekennzeichnet durch eine gemeinsame Wissensproduktion mit außenstehenden AkteurInnen im Sinne transdisziplinärer Forschung. Dabei wird die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen angestrebt, was eine praktische Umsetzung einschließt. Nachhaltigkeitstransfer in der Lehre orientiert sich an Bildung für nachhaltige Entwicklung und erfolgt im Praxiskontext als gegenseitiger Lernprozess zwischen Studierenden, Lehrenden und TransferpartnerInnen. So erwerben Studierende und PraxisakteurInnen Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung in der realitätsnahen Auseinandersetzung mit der Lebenswelt. Umgekehrt erhalten Lehrende neue Impulse zu gesellschaftlich relevanten Fragen.

Insgesamt entwickeln Hochschulen Nachhaltigkeitskompetenzen mittels wechselseitiger Wissensgenerierung als Third Mission: Sie regen gesellschaftliche Diskurse und Lernprozesse an, stellen ihre Reflexionsprozesse – wo dies inhaltlich angemessen erscheint – in gesellschaftlich relevante Praxiskontexte und gestalten diese gemeinsam mit außeruniversitären AkteurInnen.

Um die Hochschulangehörigen für die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu sensibilisieren und zu einer gerechteren, ökosozialen sowie technisch-ökonomischen Transformation zu befähigen, sind Wissenschaftskommunikation, Engagement für Politikberatung sowie eine Zusammenarbeit mit Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Gruppen und Medien wichtig. Dabei ist auf Unabhängigkeit der Wissenschaft und Transparenz hinsichtlich möglicher Abhängigkeiten zu achten.

Die AkteurInnen des Verbundprojekts HOCH^N initiieren und unterstützen öffentliche Diskurse sowie einen Erfahrungsaustausch zur nachhaltigen Entwicklung und zu gesellschaftlichen Herausforderungen. Sie wollen durch den Wissenstransfer praktische Umsetzungen nachhaltiger Entwicklung fördern und selbst von gesellschaftlichem Erfahrungs- und Implementationswissen lernen. Die AkteurInnen von HOCH^N fördern eine breite Beteiligung der Anspruchsgruppen am universitären Nachhaltigkeitsprozess. Sie stärken Eigeninitiativen und Engagement in diesem Prozess und tragen so zu einem lebendigen Austausch mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Blick auf die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen bei.

Einführung in die Thematik des hochschulspezifischen DNK

Präambel

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist ein (Transparenz-)Standard, den viele Unternehmen aller Art und auch bereits einige öffentliche Einrichtungen dazu nutzen, über ihre Herausforderungen und Leistungen zur nachhaltigen Entwicklung zu berichten. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) hat ihn 2011 als freiwilligen Standard beschlossen. Vorausgegangen war ein mehrjähriger intensiver Beteiligungsprozess mit zahlreichen Unternehmen, Investoren und Anspruchsgruppen. Der Nachhaltigkeitskodex richtete sich zunächst an Unternehmen. Verschiedene Branchen und Verbände haben den Kodex branchenspezifisch ergänzt und spezielle Leitfäden entwickelt.

Auf Initiative mehrerer Hochschulen hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung im Frühjahr 2015 beschlossen, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex auf die besonderen Aspekte einer Anwendung an Hochschulen anzupassen. Bis Anfang 2016 wurde in Zusammenarbeit mit rund 50 Hochschulvertreter*innen aus ganz Deutschland eine Testversion erarbeitet. Die Universität Hamburg, Freie Universität Berlin und Universität Duisburg-Essen – als federführende Hochschulen – und weitere Hochschulen haben die Testversion angewendet und in einem partizipativen Prozess weiterentwickelt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat sie dabei unterstützt.

Nunmehr liegt das Ergebnis vor: Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex besteht aus 20 Kriterien, die im Folgenden beschrieben werden. Die Ausführungen zu diesen Kriterien sollen auf das Wesentliche beschränkt sein. Diese Beschränkung oder besser Fokussierung hat sich bereits bei Unternehmen bewährt. Sie soll auch für Hochschulen gelten, da diese im Hinblick auf Größe und akademische Schwerpunkte sehr unterschiedlich ausgelegt sein können. Gefordert ist also eine spezifische Erklärung über die Maßnahmen der Hochschule zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit. In einer Entsprechenserklärung zum Kodex berichtet die Hochschule, wie sie den Kodexkriterien entspricht (comply) oder erklärt plausibel, warum sie ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet (explain). Hierfür steht den Hochschulen der Service der DNK-Datenbank des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf www.nachhaltigkeitskodex.org zur Verfügung. Die Anwendung des Kodex ist freiwillig. Für die Offenlegung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen sollte

jede Hochschule ihr Verständnis und ihren Ansatz zur nachhaltigen Entwicklung darlegen (z. B. in Form eines Mission- oder Vision-Statements, einer Nachhaltigkeitsstrategie, einem Leitbild oder Verhaltensregeln). Auf dieser Basis haben die Hochschulen mit dem hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex die Möglichkeit viele der ohnehin bereits für andere Zwecke erfassten Daten und Informationen in einer für sie passenden Dokumentation zusammenzufassen. Die Darlegungen zu den 20 Kriterien soll jeweils die Handlungsfelder **Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer** und **Governance** berücksichtigen. Um die Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex zu erleichtern, wird den Anwender*innen zudem ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der mit konkreten Praxisbeispielen die einzelnen Kriterien tiefergehend eruiert und zugleich das Thema Nachhaltigkeit fachfremden Personen zugänglich macht.

Inhaltliche Anwendung der Präambel

Die Präambel entwickelt die zentrale Idee des Kodex: Die bereits in der Präambel genannten Handlungsfelder **Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer** und **Governance** sind im Kriterium 2 des HS-DNK verankert und bilden den Grundbaustein sowie Einflussbereich für alle Kriterien des Kodex. Das heißt, sofern es möglich ist, sollen die Hochschulen in ihren Entsprechenserklärungen bei jedem Kriterium Bezug auf die fünf Handlungsfelder nehmen. Mit Ausnahme des zweiten Kriteriums (Handlungsfelder) wurde bei der Formulierung der anderen Kriterien bewusst darauf verzichtet, in jedem Kriterium hervorzuheben, dass die Entsprechenserklärung bezüglich aller Kriterien auf die genannten Handlungsfelder eingehen soll.

Die Kriterien sind nicht vollständig unabhängig voneinander. Sie adressieren teilweise ähnliche, naheliegende oder zusammenhängende Themen. So handelt es sich bei den ersten vier Kriterien zur Strategie um übergeordnete strategische Themengebiete, die in den folgenden Kriterien zur operativen Konkretisierung (Prozessmanagement, Kriterien 5-10) wieder aufgegriffen werden. Gleiches gilt für die eher spezifischeren Themenbereiche Umwelt (Kriterien 11-13) und Gesellschaft (Kriterien 14-20). Die Kriterien können also nicht vollständig unabhängig voneinander sein, auch wenn dies für die/den Ersteller*in eines Nachhaltigkeitsberichts wünschenswert wäre. Zudem sind sowohl der

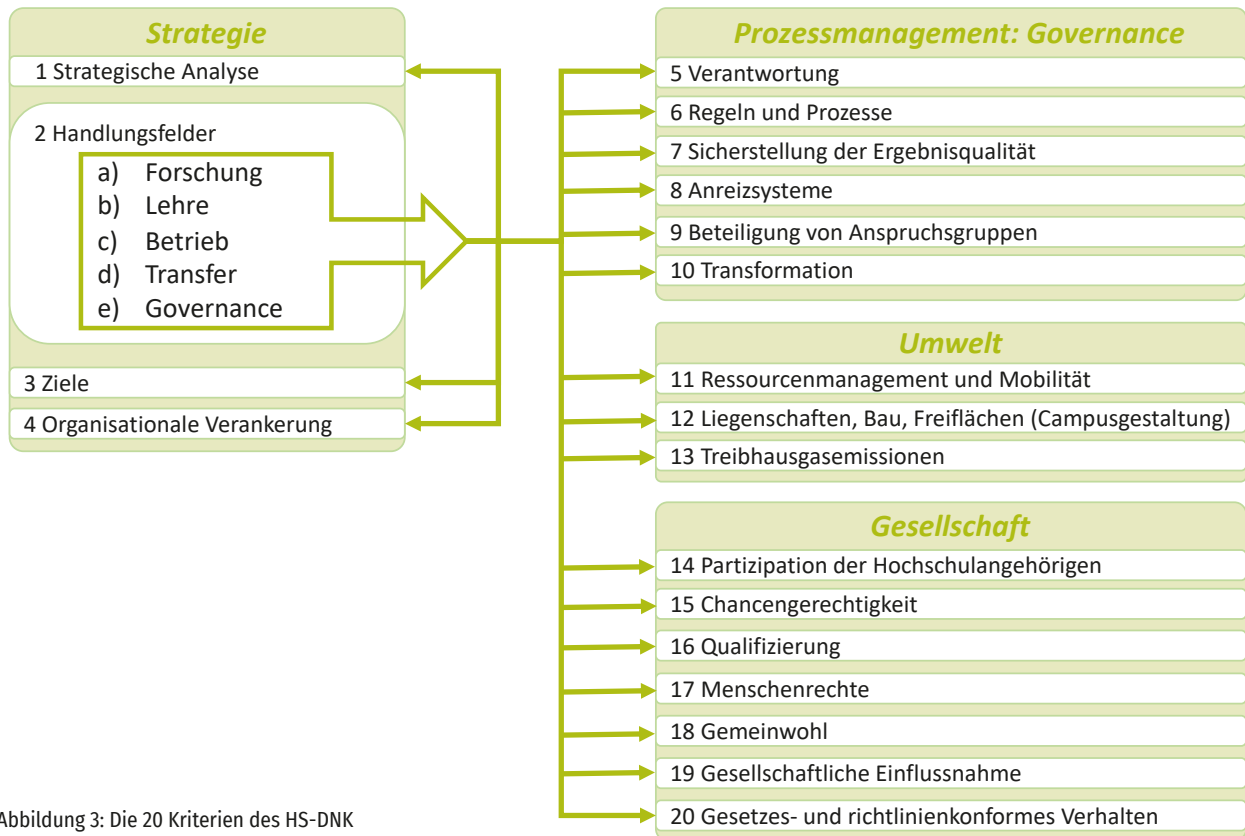


Abbildung 3: Die 20 Kriterien des HS-DNK

Kodex als auch der Leitfaden in einem partizipatorischen Prozess entstanden, der vielfältige, zum Teil sich widersprechende Auffassungen aufgegriffen hat, so dass eine systematische und vollständige Abgrenzung nur bedingt realisierbar ist. Die aktuelle 2. überarbeitete Version des Leitfadens wurde auf Basis der vorherigen Beta-Version in einem partizipatorischen Prozess über inhaltliche Patenschaften weiterentwickelt.

Entwicklung des HS-DNK in Anlehnung an den bestehenden DNK

Für das Lenken organisationaler Prozesse ist es unerlässlich, zunächst den eigenen Standpunkt zu bestimmen, zum Beispiel mit einer Status quo-Analyse. Für den Bereich der Nachhaltigen Entwicklung in Hochschulen kann dies erfolgen, indem nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten strukturiert erfasst und in einem Nachhaltigkeitsbericht beschrieben werden.

Wenn sich eine Hochschule auf den Weg machen möchte, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, ist es sinnvoll, verschiedene praxisorientierte Aspekte zu berücksichtigen. Beispielsweise ist es für eine Dokumentation der Nachhaltigkeitsaktivitäten einer Hochschule von besonderer Wichtigkeit, dass auch bisher nachhaltigkeitsfremde Personen innerhalb der Hochschule einen leichten Einstieg in die Thematik erhalten und vor allem die Vielfältigkeit dieses Themengebiets erfassen können. Dabei stellen sich für die Datenerhebung grundsätzlich die Fragen „Was?“, „Wie?“ und „Wer?“.

Fokussiert auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) 2015 zu partizipativen Veranstaltungen eingeladen und die Anpassung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen hin zu einem Standardwerk für Hochschulen befürwortet. Bis Frühjahr 2016 wurde eine Beta-Version des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex (im Folgenden kurz „HS-DNK“ oder „Kodex“) mit circa 50 Personen aus diversen Hochschulen Deutschlands entwickelt. Mit dem Projektstart von HOCH^N im November 2016 wurde auch der Grundstein gelegt für die partizipative Weiterentwicklung der Beta-Version des Leitfadens (veröffentlicht Mai 2018) zur nun vorliegenden und ebenfalls partizipativ erarbeiteten 2. überarbeiteten Version. Mit diesem Leitfaden stellen wir den Kodex im nachfolgenden Kapitel anhand von 20 Kriterien vor. Über den niedrigschwelligen Einstieg in die Berichterstattung erhoffen wir uns, einen Beitrag zu erhöhter Nachhaltigkeitsberichterstattungsaktivität an deutschen Hochschulen zu leisten.

Der vorliegende Leitfaden als 2. überarbeitete Version wurde in einem partizipatorischen Prozess entwickelt. Die Anwendungserfahrungen mit dem Leitfaden sind zusätzlich in einen integrierten Gesamtleitfaden aller HOCH^N-Handlungsfelder eingeflossen. Dabei wurden insbesondere die Indikatoren zur Konkretisierung der Kriterien geschärft und eine Verknüpfung mit den Sustainable Development Goals (SDG) angestrebt.

Bei den nachfolgend beschriebenen Kriterien handelt es sich um eigenständige Ausarbeitungen durch Paten-Hochschulen innerhalb und außerhalb des HOCH^N-Projektverbunds. Mit diesem Vorgehen wurde bereits in allen Projektphasen von HOCH^N erprobt, wie der Erfahrungsaustausch in Workshops sowie die anschließende dokumentarische Arbeit an den verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien über die Grenzen der elf Verbundhochschulen hinaus gelingen kann. In die Kriterienbeschreibungen sind somit individuelle Erfahrungswerte der jeweiligen Patenhochschule eingeflossen. Dieser gelernte Prozess mit seinen spezifischen Anforderungen an Zeit und personelle Ressourcen war wiederum eine wichtige Erfahrung für die anschließende Pilotierungsphase in allen Handlungsfeldern von HOCH^N und den Gesamtleitfaden.

Dennoch sehen wir vor diesem Hintergrund noch Weiterentwicklungspotenzial und freuen uns daher über Feedback für die künftige Weiterentwicklung des Leitfadens!

Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex

Warum HS-DNK und Entsprechungserklärung?

- Öffentliche Transparenz
- Basis für Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Unterstützung für Qualitäts- und Strategieentwicklung

Als ein strukturgebender Kriterienkatalog soll der HS-DNK den niedrigschwelligen Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglichen. Gute Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum HS-DNK gibt es allerdings auch für diejenigen Hochschulen, die schon länger Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben.

„Gutes“ zu tun und auch darüber zu sprechen, ist wichtig für jede Organisation. Die Entsprechenserklärung ist ein mögliches Transparenzinstrument zur internen sowie externen Sichtbarmachung dessen, was eine Hochschule zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Das kann sich sowohl motivierend auf bereits engagierte Einzelpersonen und Organisationen als auch aktivierend auf bisher abwartende Einzelpersonen und Organisationen auswirken.

Den Sichtbarkeitseffekt verstärken wird die zukünftige Verwendung des Signets des Rates für Nachhaltige Entwicklung, welcher als politisch wichtiger deutscher Nachhaltigkeitsakteur die Entsprechenserklärungen veröffentlicht.

Somit wird eine von der Hochschulleitung offiziell abgegebene Entsprechenserklärung zu einem gesellschaftlich und politisch deutlich sichtbaren Zeichen und Bekenntnis zu einer Nachhaltigen Entwicklung.

Im Zuge der Datensammlung für die Abgabe einer Entsprechenserklärung und/oder die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts werden unterschiedliche Prozesse von Austausch und Aushandlung angeregt, die ihrerseits zu einem wertvollen Wissenstransfer innerhalb sowie oft auch zwischen den Hochschulen beitragen.

Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex

Anleitung für das Ausfüllen einer Entsprechenserklärung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfiehlt folgende fünf Schritte bei der Erstellung einer Entsprechenserklärung:

1. Schritt: Status quo prüfen und alle Beteiligte an einen Tisch bringen
 - Erste Treffen einberufen
 - Verantwortlichkeiten festlegen
2. Schritt: Daten zu den 20 HS-DNK-Kriterien sammeln und darlegen
 - Comply or explain-Ansatz: Wenn zu einem oder mehreren Kriterien nicht berichtet werden kann, ist dies kein Ausschlusskriterium. Jedoch sollte erklärt werden, warum nicht berichtet werden kann.
 - Pro Kriterium stehen circa 1.500 Zeichen für die Erklärung zur Verfügung.
3. Schritt: Entsprechenserklärung erstellen
 - Kurze „Zusammenfassung“ der 20 Kriterien
 - Dies kann online beim RNE erfolgen (Datenbank: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/Database>)
4. Schritt: Einreichen der Entsprechenserklärung / Prüfung
 - Die eingereichten Daten werden automatisch an den RNE weitergeleitet und von einem Expertenteam des RNE formal (nicht inhaltlich) geprüft. Bei Bedarf kann dies auch durch weitere externe Prüfer*innen komplementiert werden.
5. Schritt: Veröffentlichung der Entsprechenserklärung
 - RNE veröffentlicht die Erklärung in Absprache mit der Hochschule
 - Eine Veröffentlichung durch die Hochschule kann, muss jedoch nicht erfolgen.

Partizipative Nachhaltigkeitsberichterstattung – transformative Prozesse in der Hochschule anstoßen

Leonie Bellina, Prof. Dr. Thomas Potthast, Carla Herth und Kerstin Schopp, alle Universität Tübingen

Wie kann Nachhaltigkeitsberichterstattung transformativ wirken? Direkt, vor Ort, heute – aktivierend, motivierend, vernetzend? Dieser Frage sind wir im Rahmen der Entwicklung des Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen (HS-DNK) am Kompetenzzentrum für Nachhaltige Entwicklung (KNE) der Universität Tübingen nachgegangen.

Der Gedanke: Was wäre wenn Aktive aus den verschiedenen Hochschul-Handlungsfeldern (Lehre, inklusive Studierende; Forschung; Betrieb; Governance) den HS-DNK bearbeiten und dieser nicht alleinig durch eine*n Nachhaltigkeitsbeauftragte*n ausgefüllt wird? Wie machen alle Akteur*innen selbst ihre Aktivitäten in Bezug auf die Kriterien sichtbar? Wie beeinflussen die Kriterien das Weiterdenken, -planen und -handeln im eigenen Handlungsfeld? Und was könnte es bewirken, wenn die vor Ort beteiligten Akteur*innen dabei handlungsfeldübergreifend über die Kriterien des HS-DNK und ihre Erfahrungen und Aktivitäten bezüglich Nachhaltiger Entwicklung ins Gespräch kommen?

Die Idee: Der HS-DNK kann mehr sein als ein Berichtsinstrument. Er kann transformative Prozesse an der Hochschule anregen. Dafür müssen sich allerdings die Aktiven, das heißt die bereits zu Nachhaltiger Entwicklung engagierten Mitarbeiter*innen, Studierenden, Lehrenden und Forschenden, direkt mit den Kriterien auseinandersetzen. Dies sollte nicht als eine zusätzliche Arbeit („bitte ausfüllen“), sondern als ein interaktiver, anregender und motivierender Prozess gestaltet sein, der die Aktiven auch handlungsfeldübergreifend vernetzt. Dadurch können Synergien zwischen den Handlungsfeldern entdeckt und genutzt sowie auch eventuelle Ziel- und Ressourcenkonflikte aufgedeckt und konstruktiv bearbeitet werden.

Die Umsetzung: Im Rahmen des Beta-Tests des HS-DNK haben wir an der Universität Tübingen in Zusammenarbeit mit dem KNE einen Vernetzungstag zum HS-DNK gestaltet. Aktive aller Handlungsfelder wurden angesprochen, sowohl individuell als auch durch eine hoch-

schulweite offene Einladung, 46 Aktive haben teilgenommen. Entsprechend der Bereiche des HS-DNK gab es vier Arbeitsgruppen: Strategie, Prozessmanagement, Umwelt, Gesellschaft. Die Teilnehmer*innen wurden so auf die Gruppen verteilt, dass möglichst jedes Handlungsfeld in jeder Gruppe vertreten war. Folgende Schritte wurden bearbeitet: 1) Bestandsaufnahme: Welche Maßnahmen zu den Kriterien gibt es bereits an der Universität Tübingen? 2) Systematischer Blick: Welchen Handlungsfeldern lassen sich die Maßnahmen zuordnen? 3) Blick nach vorne: Was fehlt in welchem Handlungsfeld, um die Kriterien umzusetzen? Was könnten wir gemeinsam dafür tun? 4) Zusammenführung der vier Bereiche im Plenum: Synergien für bestehende und benötigte Maßnahmen aufzeigen, Vernetzung von Akteur*innen herstellen und gemeinsame Diskussion der Bedeutung der Kriterien sowie der Möglichkeiten von Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Universität Tübingen und für die daran Beteiligten aller Handlungsfelder.

Zentrale Ergebnisse: Die Auseinandersetzung mit den Kriterien regte an, die Möglichkeiten des eigenen Handlungsfelds aus neuen Perspektiven wahrzunehmen. Die Kriterien gemeinsam zu bearbeiten zeigte sehr unterschiedliche Herangehensweisen, aber auch gemeinsame Interessen und Bedarfe auf. Eine Vernetzung von bestehenden Aktivitäten und ein Verbünden zum gemeinsamen Einsatz für neue Maßnahmen wurden erreicht. Zu den einzelnen Kriterien wurden erste konkrete Ziele formuliert. Die Teilnehmer*innen gaben Feedback, dass die gemeinsame Arbeit für sie ermutigend (wie viel schon passiert, wie viele Aktive es gibt/diese kennenzulernen), anregend (die Kriterien in ihrer Arbeit anzuwenden) und motivierend war, um gemeinsam die Transformation zu einer nachhaltigeren Universität voranzubringen.

Ein Fazit: Nachhaltigkeitsberichterstattung einmal anders zu denken und als partizipativen Bottom-up Prozess anzugehen eröffnet neue Wege, die Transformation der Hochschulen Richtung Nachhaltige Entwicklung anzuregen und zu unterstützen. Probieren Sie es doch auch einmal aus!

Kriterien des hochschulspezifischen DNK

Strategie (Kriterien 1–4)

Kriterium 1

Bezeichnung: **Strategische Analyse**

Bearbeiter: **Alexander Herzner** (OTH Amberg-Weiden)

Die Hochschule legt dar, wie sie die Wirkungen ihrer wesentlichen Aktivitäten im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung analysiert und auf welchem Nachhaltigkeitsverständnis diese basieren. Die Hochschule erläutert, wie sie im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten hochschulspezifischen, nationalen und internationalen Standards operiert.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Im Rahmen der strategischen Analyse soll die Hochschule erläutern, **wie** sie die Wirkungen ihrer wesentlichen Aktivitäten im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung untersucht. Dies soll auf Basis des hochschuleigenen Nachhaltigkeitsverständnisses und ihrer Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen. Sofern bisher kein eigenes Nachhaltigkeitsverständnis formuliert wurde, kann das HOCH^N-Nachhaltigkeitsverständnis als Orientierungsrahmen dienen.

Mit der strategischen Analyse stellt die Hochschule sicher, dass die angestrebten Ziele (vgl. Kriterium 3) und Maßnahmen in der Strategie verankert werden.

Im Rahmen der Analyse erfolgt ein Abgleich der Aktivitäten mit der Strategie und dem Nachhaltigkeitsverständnis der Hochschule. Gleichzeitig kann ein externer Abgleich mit

anerkannten hochschulspezifischen, nationalen und internationalen Standards stattfinden.

Wirksam wird die Analyse durch einen dynamischen Prozess, der aus den Standards kontinuierlich neue Soll-Zustände ableitet, die Ist-Zustände ermittelt und die Ursachen für die Lücke in einem Regelkreis darlegt. Für die Schließung der Lücke müssen konkrete Handlungsschritte definiert werden. Für Hochschulen bieten sich verschiedene nationale oder internationale Bewertungs- und Berichtssysteme an, die Aktivitäten bzw. deren Wirkungen analysieren. Die Instrumente eignen sich zum Teil nur begrenzt, da verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit angesprochen werden. Je nach strategischer Schwerpunktsetzung bieten die Systeme hilfreiche Anregungen bis hin zu einem standardisierten Managementsystem (z. B. ISO, EMAS).

Beispiele aus der Praxis

Im Rahmen der Berichterstattung der **Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden** erfasst das von der Hochschulleitung beauftragte Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft alle Aktivitäten, die für die Umsetzung/Stärkung der UN PRME Prinzipien stattgefunden haben. Nach jeder Aktivität wird reflektiert, welche Prinzipien damit gestärkt/umgesetzt wurden. Da Nachhaltigkeit eine stetige Entwicklung erfordert, werden die Aktivitäten aufgrund freier Kapazitäten geplant und durchgeführt. Die Wirkung wird z. B. durch Befragung der Studierenden (im Rahmen eines Zerti-

fikatskolloquiums) abgefragt. Die Ist-Werte bestimmter Indikatoren für Umwelt und Mitarbeiter*innen werden mithilfe von Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) berichtet, die Aktivitäten in Forschung, Lehre und Campusprojekten werden auf die sechs UN RPME Prinzipien bezogen. Die weiteren Aspekte der strategischen Analyse erfolgen intern zwischen dem Institut für Nachhaltigkeit und der Hochschulleitung. Mit der Umsetzung der Strategie ist das Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft beauftragt.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Vorhandene Nachhaltigkeitsstrategie
- Bestandteile dieser Strategie
- Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie

- Wenn keine Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden ist, dann:
- Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung auf Basis der Ermittlung des Status quo
 - Ziele und Maßnahmen definieren

Kriterium 2

Bezeichnung: **Handlungsfelder**
 Bearbeiter*innen: HOCH^N-Arbeitspaket
Nachhaltigkeitsberichterstattung

c) Betrieb
 d) Transfer
 e) Governance

Die Hochschule legt dar, welche Aspekte der Nachhaltigkeit für folgende Handlungsfelder wesentlich sind und wie sie diese in ihrer Strategie berücksichtigt und systematisch adressiert:

- a) Forschung
- b) Lehre

Die Hochschule legt dar, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in den Handlungsfeldern fördert und wie künftig Themen der nachhaltigen Entwicklung in diese implementiert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, wie Nachhaltigkeit in den fünf Bereichen miteinander vernetzt ist.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen haben eine besondere Organisationsform und Funktionsbereiche auf verschiedenen Ebenen. Typische Handlungsfelder sind Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer und Governance. Im Projekt HOCH^N ist diese Struktur ebenfalls verankert. Weiter oben, im Kapitel 2 dieses Leitfadens, sind wichtige Aspekte für das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung in Bezug auf diese fünf Handlungsfelder enthalten.

Vor diesem Hintergrund ist es für jede Hochschule wichtig aufzuzeigen, wie sich ihr eigenes Nachhaltigkeitsverständnis (siehe Präambel des HS-DNK) darstellt, welches die relevanten Handlungsfelder der Hochschule sind und wie sie wich-

tige nachhaltigkeitsbezogene Themen für sich selbst identifiziert (**Wesentlichkeitsanalyse**).

Auf dieser Basis soll die Hochschule darstellen, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in den für sie relevanten Handlungsfeldern **fördert** und in ihrer eigenen Organisation **implementiert**.

Da die Handlungsfelder nicht immer unabhängig voneinander sind und ggf. Wechselwirkungen bestehen, ist auch auf die Vernetzung zwischen den Nachhaltigkeitsaktivitäten zwischen den Handlungsfeldern einzugehen.

Beispiele aus der Praxis

Universität Hamburg: Prozess zur Auswahl der Berichtsinhalte und Indikatoren

„Die Auswahl der [...] Berichtsinhalte erfolgte in einem mehrstufigen Prozess: Zunächst wurden potentiell relevante Indikatoren zusammengetragen. Für die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales wurden insbesondere die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) herangezogen, die ein international verbreitetes und anerkanntes Rahmenwerk der Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellen. In Ermangelung eines Standardrahmenwerks zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Hochschulsektor wurden für die Bereiche Lehre, Forschung und Transfer potentiell relevante Indikatoren aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet. Darüber hinaus wurden die Indikatoren des ersten Nachhaltigkeitsberichts der Universität Hamburg einbezogen. Aus dieser umfangreichen Sammlung an potentiellen Indikatoren wurde mithilfe von Nachhaltigkeitsexpert*innen der Universität Hamburg eine Vorauswahl getroffen. Dabei konnten vier Wissenschaftler*innen aus dem Nachhaltigkeitsbereich, das Kompetenzzentrum Nachhaltige

Universität der Universität Hamburg (KNU) sowie die internationale Studierendenorganisation oikos jeweils eine Auswahl der für sie wichtigsten Indikatoren treffen.

Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und gemeinsam diskutiert. Diese Vorauswahl wurde schließlich in einer Online-Umfrage einem breiteren Kreis an Nachhaltigkeitsexpert*innen und -interessent*innen vorgelegt. An dieser Umfrage beteiligten sich mehr als 100 Personen aus dem Umfeld der Universität Hamburg. Die Umfrage richtete sich insbesondere an Studierende, die nachhaltigkeitsbezogene Studiengänge gewählt haben oder in Nachhaltigkeitsinitiativen engagiert sind. Neben Studierenden (ca. 75 % der Befragten) nahmen auch Mitarbeiter*innen der Universität Hamburg (ca. 20 %) sowie weitere Interessent*innen wie Alumni der Universität Hamburg (ca. 5 %) teil. Diejenigen Indikatoren, die von mindestens 40 % der Befragten als relevant eingestuft wurden, wurden im weiteren Verlauf der Berichterstellung berücksichtigt.“ (Nachhaltigkeitsbericht für die Universität Hamburg 2011-2014, S. 11).

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anwendung eines systematischen Prozesses zur Identifikation wesentlicher nachhaltigkeitsbezogener Themen (z. B. Befragung, Wesentlichkeitsanalyse etc.)
- Siehe auch Kriterium 1

Kriterium 3

Bezeichnung: **Ziele**

Bearbeiter: **Alexander Herzner** (OTH Amberg-Weiden)

Die Hochschule legt dar, welche qualitativen und/oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele sie sich gesetzt hat, wie diese operationalisiert werden und wie deren Erreichungsgrad kontrolliert wird.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Hochschule formuliert Ziele abgeleitet aus ihrer Strategie. In den Zielen finden sich die relevanten Themenfelder der nachhaltigen Hochschulentwicklung wieder. Die Ziele können und sollten so gesetzt werden, dass sie mit bereits an anderer Stelle formulierten Zielen kongruent sind (z. B. EMAS). Aus der Strategie lassen sich darüber hinaus Ziele ableiten wie z. B. die Einführung eines zertifizierten Managementsystems.

Damit die Ziele auch operationalisierbar sind, können diese nach den folgenden Kriterien formuliert werden:

SMART:

Specific (präzise)

Measureable (messbar)

Attainable (erreichbar)

Realistic (machbar)

Time (zeitlich geplant)

PURE:

Positive Stated (optimistisch formuliert)

Understood (jede*r versteht das Ziel)

Relevant (notwendig, das Ziel zu erreichen)

Ethical (ethisch vertretbar)

CLEAR:

Challenging (herausfordernd)

Legal (die Ziele und Maßnahmen sind im rechtlichen Rahmen oder notwendig, um Gesetze einhalten zu können)

Environmentally Sound (für alle Anspruchsgruppen verträglich)

Agreed (akzeptiert)

Recorded (die Ziele sind niedergeschrieben und können eingesehen werden)

Beispiele aus der Praxis

Die **Freie Universität Berlin** definiert in ihrem Nachhaltigkeitsbericht in den Kategorien Governance und Partizipation, Forschung, Lehre und Wissenstransfer, Campus-Management

und Kommunikation sowie Netzwerke jeweils Ziele und benennt die entsprechenden Umsetzungsakteur*innen.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Die Ziele sind mindestens nach einem der SMART / PURE / CLEAR –Kriterien formuliert. Idealerweise sind alle Anforderungen an das Ziel erfüllt
- Ressourcen zur Zielerreichung sind hinterlegt

- Ziele stehen in wenigen / keinen Widersprüchen zu anderen Zielen
- Die Ziele unterstützen die Strategieumsetzung und sind dort verankert
- Siehe auch Kriterium 1

Kriterium 4

Bezeichnung: **Organisationale Verankerung**

Bearbeiter*innen: **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke**
(Freie Universität Berlin)

Die Hochschule legt dar, wie Aspekte der Nachhaltigkeit in die Tätigkeiten der gesamten Hochschule inklusive ihrer nachgelagerten Organisationseinheiten integriert werden und welche Maßnahmen sie ergreift, um Nachhaltigkeit in der gesamten Hochschule zu verankern sowie die Integration von Nachhaltigkeit kontinuierlich zu stärken und zu verbessern.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Eine wirksame Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und die Entwicklung transformativer Narrative setzen voraus, dass nachhaltigkeitsbezogene Visionen, Ziele, Strategien, Strukturen und Prozesse in eine Organisation integriert werden. Die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten

bildet dabei einen wesentlichen Orientierungsrahmen für alle Entscheidungen und Handlungen.

Partizipative Organisationsstrukturen bieten eine gute Grundlage für integrativ entwickelte Nachhaltigkeitsleitbilder und/

oder -leitlinien. Nachhaltigkeitsgremien, die möglichst mit allen Statusgruppen der Hochschule besetzt sind, ermöglichen eine breit gefächerte Verankerung von Nachhaltigkeit.

Leitbild und Organisationsstruktur ergänzen sich: Zur Entwicklung von Leitbildern/Leitlinien/Visionen sind strukturellorganisatorische und kommunikative Maßnahmen nötig.

Beispiele aus der Praxis

Freie Universität Berlin: 2015 hat die Freie Universität Berlin die Stabstelle Nachhaltigkeit gegründet, die direkt dem Präsidium zugeordnet ist. Hier werden die wesentlichen Querschnittsaufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements gebündelt. Die Aufgaben der Stabsstelle umfassen

- Initiierung und Koordination nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten in Forschung, Lehre, Management und auf dem Campus
- Beratung der Hochschulleitung in allen Nachhaltigkeitsfragen
- Koordination des zentralen Steuerungskomitees, einschließlich der themenbezogenen Arbeitsgruppen sowie der dezentralen Nachhaltigkeitsteams
- Steuerung des universitätsweiten Energie- und Abfallmanagements
- Verantwortung für das integrierte Managementsystem und den darauf basierenden Zertifizierungsprozess
- Koordination der vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) geförderten University Alliance for Sustainability (UAS)
- Vertretung der Freien Universität Berlin in regionalen und internationalen Nachhaltigkeitsnetzwerken

Die schrittweise an der Freien Universität Berlin etablierte **Partizipationsstruktur** stützt sich auf vier Säulen:

- Steuerungskreis Nachhaltigkeit mit den Arbeitsgruppen „Forschung“, „Lehre/Bildung für nachhaltige Entwicklung“, „Management und Campus“ sowie „Kommunikation und Partizipation“
- dezentrale Nachhaltigkeitsteams in den Fachbereichen
- bereichsübergreifende Auditteams mit einer Vielzahl von Begehungen und Vor-Ort-Gesprächen und
- die von Studierenden und Beschäftigten gemeinsam gegründete Nachhaltigkeitsinitiative SUSTAIN IT!

Die Freie Universität Berlin folgt einem holistischen Ansatz und zielt auf eine systematische Verknüpfung von Forschung, Lehre, Outreach und Campus-Management (vgl. zur Partizipationsstruktur an der Freien Universität Berlin Kriterium 9).

2016 hat die Freie Universität Berlin ihr **Nachhaltigkeitsleitbild** verabschiedet. Dieses wurde im Zuge eines partizipati-

ven Prozesses erarbeitet, in den die gesamte Universität eingebunden war. Die Initiative „SUSTAIN IT!“ hatte zunächst einen Entwurf des Nachhaltigkeitsleitbilds entwickelt. Dieser wurde vom Präsidium mit wenigen Änderungen im Juli 2015 angenommen. Der Universitätspräsident hat im Anschluss daran alle Universitätsangehörigen dazu aufgerufen, sich mit dem Nachhaltigkeitsleitbild auseinanderzusetzen und Änderungsvorschläge zu unterbreiten. Studierenden sowie wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter*innen reichten daraufhin insgesamt 80 Vorschläge ein. Das Spektrum reichte von kurzen Hinweisen (z. B. Nutzung von Recyclingpapier bei Publikationen) bis hin zu sehr ausführlichen Beiträgen (u. a. nachhaltiges Wissensmanagement). Im Dezember 2015 wurden die Vorschläge im Rahmen eines Workshops mit interessierten Studierenden und Mitarbeiter*innen der Freien Universität erörtert. Als Ergebnis des Beteiligungsprozesses verabschiedete das Präsidium im März 2016 das entsprechend angepasste Nachhaltigkeitsleitbild. Die Freie Universität Berlin unterstreicht im Leitbild den besonderen Stellenwert von Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Campus-Management.

Die Initiative für **Nachhaltigkeit + Klimaschutz SUSTAIN IT!** trägt als offene Kommunikations- und Aktionsplattform zur Vernetzung von Fachdisziplinen, Universitätsakteur*innen und Zivilgesellschaft bei. Mit Peer-to-Peer-Lehrveranstaltungen, einem Urban Gardening Projekt, Kunstlaboren bringt sich SUSTAIN IT! im Sinne des Nachhaltigkeitsleitbilds der Freien Universität Berlin ein. Die jährlichen einwöchigen „Hochschultage für Nachhaltigkeit + Klimaschutz“ sind seit 2011 ein Markenzeichen von SUSTAIN IT!. Aufgrund der Kontinuität ihres Engagements wird SUSTAIN IT! von der Hochschulleitung finanziell unterstützt. Für das vorbildliche Engagement im Bereich Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) wurde SUSTAIN IT! im Jahr 2012 als offizielles Projekt der UN-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet. International wurde das Konzept von SUSTAIN IT! 2015 vom „International Sustainable Campus Network“ auf seiner Jahreskonferenz 2015 in Hongkong als herausragende Initiative mit dem „Student Leadership Award“ ausgezeichnet.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Existenz eines Nachhaltigkeitsleitbilds und/oder -leitlinien
- gelebte Vision
- Siehe auch Kriterium 1

Prozessmanagement: Governance (5-10)

Kriterium 5

Bezeichnung: **Verantwortung**
 Bearbeiterinnen: **Prof. Dr. Ingrid Hemmer** und
Ina Limmer (Katholische Universität
 Eichstätt-Ingolstadt)

Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit in der Hochschule werden dargelegt.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbilds kann nur gelingen, wenn die Hochschulleitung die Nachhaltigkeit an Hochschulen bejaht und fördert. Daher sollte ein Mitglied der Hochschulleitung für das Thema verantwortlich sein und sicherstellen, dass Nachhaltigkeit bei grundlegenden strategischen Entscheidungen berücksichtigt wird. Eine von der Hochschulleitung legitimierte/beauftragte Koordinationsstelle sollte verantwortlich sein für die entsprechende Umsetzung des Leitbilds. Sie kann mit unterschiedlichen Statusgruppen besetzt werden (wissenschaftliches und/oder Verwaltungspersonal). In einigen Hochschulen gibt es bereits Beauftragte für Nachhaltigkeit, in Einzelfällen eine Stabsstelle. Durch diese wird die Hochschulleitung dabei unterstützt, das Nachhaltigkeitskonzept bzw. die -strategie zu operationalisieren, umzusetzen, regelmäßig darüber zu berichten

und durch verschiedene Maßnahmen einen Dialog zu Themen einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb sowie über die Hochschule hinaus anzuregen und zu pflegen.

Die Hochschulleitung kann auch einzelnen Personen bestimmte Aufgabenfelder zuweisen, wie z.B. das Campusumweltmanagement. In der Koordinationsstelle werden diese (Zu-)Arbeiten gebündelt und von Steuerungsgruppen verschiedener organisationaler Ebenen (z.B. Fakultäten, Einrichtungen, Lehre, Forschung, studentische Aktivitäten) unterstützt. Eine klare Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und ggf. Weisungsbefugnissen (z.B. hinsichtlich der Einholung von Daten) erhält besonderen Nachdruck, wenn eine feste Stelle (Bereitstellung finanzieller Mittel) mit möglichst hohem Status (Nähe zur Hochschulleitung) geschaffen wird.

Beispiele aus der Praxis

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

- Seit Juli 2010: durch Hochschulleitung bestellte Nachhaltigkeitsbeauftragte, deren Aufgaben umfassen z. B. Koordination und Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung in allen Handlungsfeldern der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Berichterstattung und Aufzeigen von Entwicklungspotentialen, Gremien- und Netzwerkarbeit.
- Seit 2010: Steuerungsgruppe aus Vertreter*innen interner Stakeholdergruppen (wissenschaftliches und Verwaltungspersonal, Studierende) und je eine*m Vertreter*in für Forschung und Lehre.
- Seit 2012 ist der Kanzler verantwortlicher Ansprechpartner der Hochschulleitung für den Bereich Nachhaltigkeit.
- Seit 2012 gibt es eine halbe Stelle für Campusumweltmanagement, die sich vor allem mit dem EMAS-Prozess beschäftigt.
- Seit 2014 gibt es eine Berichterstattungsgruppe mit Beteiligung der Steuerungsgruppe, die die EMAS-Zertifizierung vorbereitet hat und an der Planung und Umsetzung der von der Hochschulleitung beschlossenen Maßnahmen des jährlichen Umweltprogramms beteiligt ist. Die Berichterstattungsgruppe und die Steuerungsgruppe überschneiden sich zum Teil personell und tagen im Regelfall zweimal jährlich.
- Seit 2016 wird die Nachhaltigkeitsbeauftragte durch eine zeitlich befristete Vollzeitstelle unterstützt.

Universität Hamburg

Das Präsidium entwickelt die Nachhaltigkeitsstrategie. Das Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität (KNU) wirkt

als wissenschaftliches Netzwerk an der Universität und ist Innovationslabor sowie Inkubator für neue Ansätze, Konzepte, Verfahren und Methoden im Nachhaltigkeitskontext. In dieser Funktion dient es dem Präsidium als Beratungsinstanz für Nachhaltigkeitsaspekte an der Universität.

Das KNU wird im Wesentlichen durch fünf Teams konstituiert, die interdisziplinär und aus verschiedenen Statusgruppen der Universität zusammengesetzt sind. Diese Teams befassen sich themen- und zielgruppenspezifisch mit vielfältigen nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten: Team 1: Zukunftsfähige Universität, Team 2: Nachhaltigkeit in Lehre und Studium, Team 3: Postdoc-Kolleg "Sustainable Future", Team 4: Nachhaltige Hochschulverwaltung, Team 5: Studentische Hochschulprojekte.

Mit der hochschulinternen Förderoffensive „Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit“ unterstützt die Universität Hamburg über das KNU Projekte, die sich der Herausforderung stellen, Wissenschaft und Gesellschaft nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten.

Das KNU verfolgt dabei eine Strategie, bei der nach der Formierungsphase (2011-2013) die „Entwicklungsphase“ folgte (2014-2017) und in eine Diffundierungsphase (2018-2022) übergegangen ist. Hauptgedanke ist dabei, dass sich bei den Beschäftigten ein Verständnis für Nachhaltigkeit entwickelt und daraus eine Eigenverantwortung für Nachhaltigkeit an der Universität Hamburg entsteht.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Dauerhafte Einrichtung und Ausstattung von Stellen/Stellenanteilen für Nachhaltigkeitskoordination und -management sowie -vernetzung
- Benennung von Verantwortlichen für Nachhaltigkeit:
 - in den leitenden Organen
 - in den Fakultäten
 - in den Instituten und Einrichtungen, u. a. Rechenzentrum und Bibliothek
 - im Campusbetrieb
 - in Studierendengruppen oder -gremien
- Reporting – hinsichtlich Prozessschleifen
- Vernetzung mit dem Qualitätsmanagement /Integration in bestehende Prozesse und Strukturen

Kriterium 6

Bezeichnung: **Regeln und Prozesse**
 Bearbeiter*innen: **Dr. Hilmar Westholm** (Universität Hamburg), **Constanze Störk-Biber** und **Dr. Brigitte Biermann** (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen)

Die Hochschule legt dar, wie sie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse implementiert.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Um die Ziele der jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategie zu erreichen, müssen Abläufe in der Hochschule identifiziert, überprüft und ggf. Managementprozesse entwickelt oder verändert werden. Das hat in der Regel Auswirkungen auf alle Bereiche einer Hochschule. Regeln und Prozesse sollten bezüglich ausgewählter wichtiger Kriterien spezifisch erläutert werden (analog zu den Vorgaben von „GRI 103: Management Approach 2016“), so dass die Regeln, Verantwortlichkeiten und ggf. Steuerung konkret und gemäß ihrer Bedeutung mehr oder weniger ausführlich offengelegt werden. Für die Hochschule selbst sind Regeln und Prozesse als transparente Verfahrensweisen notwendig, damit nachhaltige Entwicklung zur Handlungsroutine in der Organisationskultur werden kann.

Dabei ist darzulegen, wie diese Regeln definiert sind, welche Ziele damit verfolgt und wie solche Prozesse in den Hochschulalltag implementiert werden. Angaben zur Steuerung

und zur möglichen Einbindung bei der Prozessentwicklung bzw. -verbesserung legen Verantwortlichkeiten und Beteiligungsprozesse offen. Die Regeln und Prozesse selbst sollen bewirken, dass Nachhaltigkeitsaspekte so in die Abläufe innerhalb der Hochschule integriert sind, dass sie mittelfristig zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Handelns werden. Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Bundesland oder ein neues Leitbild können wichtige Schritte sein, ebenso eine Einkaufsrichtlinie sowie Leitlinien für Forschung, Nachwuchsentwicklung oder Studium und Lehre, die darauf hinwirken, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Auch Dienstvereinbarungen können dazu beitragen, Regeln zu etablieren, die die nachhaltige Entwicklung einer Hochschule vorantreiben. Die Leitlinien sollen dabei nicht für sich stehen, sondern es sollte ergänzend dargelegt werden, wie diese über entsprechende Monitoring-Instrumente begleitet werden.

Beispiele aus der Praxis

Leuphana Universität Lüneburg

In den Zielvereinbarungen mit dem Land Niedersachsen werden seit 2010 Ziele zur Nachhaltigkeit vereinbart. Im Universitätsentwicklungsplan der Leuphana Universität Lüneburg für den Zeitraum 2016-2025 gem. §1 Abs. 3 Satz 2 NHG wird eine konsequente Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens in allen Bereichen und integral in der Universität festgeschrieben. Seit dem Jahr 2000 hat die Leuphana Universität Lüneburg Nachhaltigkeitsleitlinien. Diese wurden von der Senatskommission Nachhaltigkeit überarbeitet, die Grundsätze für Umwelt und eine Zivilklausel integriert und am 20.11.2013 vom Senat neu verabschiedet.

Beispiele für Richtlinien und Leitlinien (Auswahl):

- Richtlinie zur Verwirklichung der Aufgaben der Gleichstellung und Gleichberechtigung von Frauen und Männern an der Universität Lüneburg; 16.11.2005
- Leitlinie zum Schutz vor Diskriminierung, Gewalt und sexueller Belästigung; 20.02.2013
- Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Verfahren im Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten; 08.06.2009
- Richtlinie zur Vorbeugung und Bekämpfung von Korruption in der Universität Lüneburg; 10.03.2004
- Leitlinien für ein nachhaltiges Bauen bei Neu- und Umbauten; 2010
- Empfehlungen für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen (kontinuierlich aktualisiert)

Beispiele für Dienstvereinbarungen:

- Gesundheit (z. B. Rauchverbot; Umgang mit suchtgefährdeten und suchtabhängigen Bediensteten)
- flexible Arbeitszeit
- Weiterbildung
- autoarmer Campus (Parkraumbewirtschaftung)

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Regeln und Prozesse an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt werden durch das Nachhaltigkeitskonzept, die Ausführungen im Entwicklungsplan sowie im Rahmen des EMAS-Managements mit den Nachhaltigkeitsleitlinien und dem Umweltprogramm bestimmt. Im internen

Umweltmanagement-Handbuch werden diese Prozessabläufe und Zuständigkeiten konkret festgelegt und erläutert. Beispielsweise werden seit dem Wintersemester 2015/16 alle Studierenden des ersten Semesters in einem Bachelor- oder Masterstudiengang über das Nachhaltigkeitskonzept der Universität informiert und erhalten den vom Umweltreferat gestalteten Umwelt Life-Guide. So soll es allen Studierenden ermöglicht werden, sich an einer nachhaltigen Entwicklung der Universität als auch der Gesellschaft zu beteiligen. Alle Mitarbeiter*innen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sollen einen Mitarbeiter*innenkodex für Nachhaltigkeit erhalten, mit dessen Ausarbeitung 2015/2016 begonnen wurde.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Vorhandensein von etablierten Managementprozessen (EMAS, Audit familienfreundliche Hochschule, Diversity-Audit etc.)
- Vorhandensein von Leitlinien und Handbüchern
- Vorhandensein, Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen zum Thema nachhaltige Entwicklung sowohl extern mit dem Wissenschaftsministerium als auch hochschulintern mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen
- Verankerung von Regeln und Prozessen zu nachhaltiger Entwicklung im Strategie- und Entwicklungsplan
- Vorhandensein von nachhaltigkeitsbezogenen Richtlinien, Leitlinien, Dienstvereinbarungen
- Vorhandensein von Prozessen zum Controlling der Fortschritte
- Analog zu den Vorgaben von „GRI 103: Management Approach 2016“ wäre hier auch zu überlegen, ob zu ausgewählten/für die jeweilige Hochschule relevanten HS-DNK-Kriterien ein „Managementansatz“ beschrieben werden soll.

Kriterium 7

Bezeichnung: **Sicherstellung der Ergebnisqualität**

Bearbeiterin: **Prof. Dr. Magdalène Lévy-Tödter** (FOM Hochschule für Oekonomie & Management)

Die Hochschule legt dar, welche Nachhaltigkeitsindikatoren genutzt, wie Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten gesichert und sowohl zur internen Sicherstellung der Ergebnisqualität als auch zur internen und externen Kommunikation verwendet werden.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Hochschule nennt die Rahmenbedingungen für die Sicherung der Ergebnisqualität hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung, z. B. Verantwortlichkeiten, Budgets. Als strategische Referenzpunkte für Qualitätsziele können hier die SDGs verwendet werden, auch die Einbindung und Orientierung an überregionalen Nachhaltigkeits-Netzwerken und Akteur*innen kann hier erwähnt werden. Es wird darüber informiert, in welcher Qualität gesetzte Ziele erreicht wurden, was damit bewirkt wurde sowie die Nennung von Verbesserungspotenzialen.

Wünschenswert ist hier eine möglichst neutrale Evaluation der eigenen Aktivitäten, denen ein prozesshaftes Verständnis von Organisationsentwicklung und -lernen zugrunde liegt. Der Umgang mit kritischen Ergebnissen ist relevant, z. B. das Einbinden von Feedback-Schleifen und partizipativen Methoden; momentanes Nichtstun oder vermeintliches Scheitern sind hier als Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale zu rahmen.

Beispiele aus der Praxis**Universität Bayreuth**

Im Nachhaltigkeitsbericht 2015 der Universität Bayreuth werden die Maßnahmen und Ergebnisse der Bemühungen nicht isoliert vorgestellt. Die Strategie (Ziele und Wesentlichkeit) sowie die Grundzüge des Prozessmanagements werden

ausführlich beschrieben. Bei der Ergebnisdarstellung der Maßnahmen unter den Überschriften „Umwelt“ und „Gesellschaft“ werden nicht nur Kennzahlen genannt, sondern auch internationale Standards erwähnt, um die Anschlussfähigkeit der Daten zu verdeutlichen.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Mitarbeitenden-/Studierendenbefragungen, Vorhandensein partizipativer Verbesserungsprozesse
- Transparenz der Ergebnisse/Dokumentation
- Überprüfbarkeit/Bezugsrahmen/Vergleichbarkeit Benchmarking

Kriterium 8

Bezeichnung: **Anreizsysteme**
 Bearbeiter*innen: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel), **Elisa Gansel** (Universität Duisburg-Essen), **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke** (Freie Universität Berlin)

Die Hochschule legt dar, inwiefern ihre leitenden Organisationseinheiten Nachhaltigkeitsprozesse materiell und immateriell durch Zuweisung von projektgebundenen oder etatisierten Ressourcen sowie Legitimation und Unterstützung auf allen (Entscheidungs-) Ebenen fördern und anregen. Es wird dargelegt, inwiefern die Hochschulleitung derartige Anreizsysteme auf ihre Wirkung hin überprüft.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Anreizsysteme haben Verhaltensänderungen von Hochschulmitarbeiter*innen und Student*innen zum Ziel. Dabei dienen positive Anreize wie Belohnungen und Prämien der Aktivierung und Unterstützung der Verhaltensänderung und negative Anreize der Minderung unerwünschten Verhaltens. Anreize stellen daher ein aktiv gestaltetes materielles (z. B. Bonifikationen) oder immaterielles Instrument (z. B. Lob, Anerkennung, kostenfreie Weiterbildungsmaßnahmen, Freizeitausgleich, zusätzliche Urlaubstage) dar, um direkt oder indirekt auf die angestrebten Nachhaltigkeitsprozesse einzuwirken. Es ist sinnvoll, die Effektivität der jeweiligen Maßnahmen in einem (einheitlichen) Monitoringsystem nachzuhalten und zu überprüfen.

Zur Umsetzung eines Anreizsystems sind Ziele (vgl. Kriterium 3) zu definieren: Was ist das langfristige Ziel? Wie können Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mit dem Fokus auf ein bestimmtes Thema oder eine spezielle Problematik erhalten und gesteigert werden durch die Schaffung bestimmter motivationserhaltender Arbeitsbedingungen (z. B. Autonomie, Selbstbestimmung)?

Um die Nachhaltigkeitsziele umsetzen zu können, bedarf es vorab einer Investition in Personal (z. B. Verantwortliche einstellen/berufen), Material (z. B. für Kampagnen, technische Optimierungen von Anlagen zur Energieeinsparung usw.) und Forschung (auch im Sinne von zeitlichem Aufwand für das Einwerben von Drittmitteln zur Finanzierung von nachhaltigkeitsbezogenen Forschungsprojekten).

Beispiele aus der Praxis

Universität Freiburg

Abwrackprämienzahlung für alte Rechner und Erstattung eines Drittels des Kaufpreises für den Ersatz eines alten Kühlschranks durch ein energieeffizientes Gerät

Freie Universität Berlin

Seit 2007 erhalten die Fachbereiche durch ein **universitätsweites Prämiensystem zur Energieeinsparung** direkte **finanzielle Anreize**, den Energieverbrauch in ihren Institutsgebäuden zu minimieren. Die Fachbereiche erhalten aus zentralen Mitteln eine Prämie, wenn der Energieverbrauch in ihren Liegenschaften einen zuvor festgelegten Referenzverbrauch (Baseline) unterschreitet. Um die Fachbereiche noch wirksamer zu Maßnahmen für organisatorische und verhaltensbezogene Energieeinsparungen zu mobilisieren, hat das Präsidium beschlossen, die Baseline für die Jahre 2012 bis 2015 jährlich um zwei Prozentpunkte abzusenken. Zusätzlich wurde 2012 der Wasserverbrauch in das Prämiensystem integriert, um für einen sparsamen Einsatz von Wasser einen entsprechenden Anreizmechanismus zu etablieren. Die

Höhe der Prämienzahlung beträgt 50 Prozent der erzielten jährlichen Kostensenkungen und ist nicht zweckgebunden. Eine Überschreitung der Baseline hingegen muss kostenintensiv zu 100 Prozent von den Fachbereichen getragen werden. Im Zusammenspiel mit den zwischen 2003 und 2011 von der Technischen Abteilung der Freien Universität umgesetzten technischbaulichen Energieeffizienzprogrammen und dem 2010 verabschiedeten Green-IT-Programm hat das universitätsinterne Prämiensystem dazu beigetragen, dass der Energieverbrauch innerhalb eines Jahrzehnts um über 25 % reduziert, und die CO₂-Emissionen um rund ein Drittel gesenkt wurden.

Universität Braunschweig

Institute erhalten einen festen Betrag für ihre Energiekosten. Wird dieser überschritten, muss die Differenz selbst getragen werden.

Universität Kassel

In einem Pilotprojekt zum Intracting wird bis Herbst 2020 geprüft, ob sich das Finanzierungsmodell der kommunalen Verwaltung auf die Hochschullandschaft übertragen lässt. Intracting bedeutet: „Energiesparmaßnahmen werden mit jenem Geld finanziert, das durch die Einsparung zur Verfügung steht.“ (Zitat duz 04|2017). Hierzu wurde zusätzlich ein Haushaltsposten eingerichtet, der u. a. eine*n Energiemanager*in finanziert und zur Umstellung von Strahlern auf LED-Leuchten sowie zur Nutzung von Abwärme zur Warmwassererzeugung führen wird. Die Einsparungen werden dann dem Haushaltsposten gutgeschrieben und anschließend in neue Maßnahmen investiert.

Universität Kassel

Kommunikationskampagne und Ideenwettbewerb zum Thema „Nachhaltige Universität“ (<https://www.uni-kassel.de/uni/nachhaltigkeit/nachhaltige-uni/ideenwettbewerb-zur-nachhaltigkeit.html>): (1) Bekanntmachung des formulierten Nachhaltigkeitsleitbildes, der integrierten Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Strukturen im Nachhaltigkeitsmanagement. (2) Sensibilisierung und Motivation der Beschäftigten und Studierenden zur Mitwirkung an der Nachhaltigkeitsentwicklung der Universität. (3) Ideenwettbewerb mit einer Gesamtgewinnsumme von 1.500 Euro als wesentliches Element der Kampagne.

Konzepte, Ideen oder Vorschläge konnten in den Kategorien „Nutzer*innenverhalten“ und „Technische oder organisatorische Verbesserungen“ eingereicht werden.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

Aufteilung in

- Anreizquellen (extrinsisch/intrinsisch), lang-/kurzfristige Motivationsparameter
- Anreizempfänger (Individual-, Gruppen-, organisationsweite Anreize)
- Anreizobjekte (materiell (direkte/indirekte Anreize)/immateriell (soziale, organisatorische Anreize))

Indikatoren

- Anzahl und Reichweite des Anreizsystems bzw. der Anreizsysteme

- Einsparungen von Ressourcen, z. B. Energie, Wasser etc.
- Verringerung von Emissionen und Abfallaufkommen
- Einsparungen im Finanzhaushalt
- Erhöhung des Anteils der weiblichen Beschäftigten, Studentinnen, Doktorandinnen, (Gast-) Wissenschaftlerinnen, etc.
- Erhöhung der Gesamtzahlen von Student*innen, Doktorand*innen, (Gast-) Wissenschaftler*innen
- Verringerungen von Krankheitstagen/Gesundheitsmanagement

Kriterium 9

Bezeichnung: **Beteiligung von Anspruchsgruppen**
 Bearbeiter*innen: **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke**
 (Freie Universität Berlin)

Die Hochschule legt dar, ob und wie sie interne und externe Anspruchsgruppen identifiziert und wie diese in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden. Sie legt dar, ob und wie ein kontinuierlicher Dialog mit ihnen gepflegt und dessen Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess der Hochschule integriert werden.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Beteiligung ist ein zentrales Gestaltungsprinzip einer nachhaltigen Entwicklung und kann wesentlich zum Gelingen eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen beitragen. Sie ermöglicht, dass sich interne und externe Anspruchsgruppen aktiv in die bestehenden Prozesse einer Hochschule einbringen können und dadurch Teilhabe an Prozessen der Organisation erhalten. Rechte zur Mitbestimmung der Beschäftigten sind in Deutschland gesetzlich festgeschrieben. Eine darüber hinausgehende Beteiligung verbessert in der Regel die Akzeptanz für Entscheidungen. Partizipative Prozesse fördern die Motivation der Hochschulangehörigen und können potenzielle Konflikte durch Vertrauensbildung und Stärkung gegenseitigen Verständnisses entschärfen.

In einem ersten Schritt klärt die Hochschule, welche Anspruchsgruppen Einfluss/Erwartungen an die Hochschule im Hinblick auf Nachhaltigkeit haben. Dabei sind interne und externe Anspruchsgruppen zu unterscheiden. Intern sind etwa Professor*innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Nicht wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in allen Bereichen, Studierende, Hochschulleitung (Präsident*innen, Vizepräsident*innen, Kanzler*innen, Rektor*innen, Dekan*innen), Lehrbeauftragte, Leiter*innen von Forschungseinrichtungen zu nennen. Externe Anspruchsgruppen können etwa Träger (Bund, Land oder private Träger), Unternehmen, regionale Politik (Stadt, Landkreis, etc.), Projektpartner*innen (Forschungspartner*innen, Hochschule und Praxispartner*innen), Forschungsförder*innen (EU, BMBF, Land, DBU, Stiftungen, GIZ etc.), Schulen, NGOs etc. sein.

Im zweiten Schritt überlegt die Hochschule, ob und wie ein Austausch mit den Anspruchsgruppen zur nachhaltigen Hochschulentwicklung organisiert werden kann. Stakeholder-Dia-

loge helfen die verschiedenen Bedürfnisse und Perspektiven nicht nur zu erkennen, sondern sind kennzeichnend für eine aktive Partizipation.

Beispiele aus der Praxis

Freie Universität Berlin

Die Zuständigkeit für das Nachhaltigkeitsmanagement ist organisatorisch als Stabsstelle an der Freien Universität Berlin verankert. Die Partizipationsstruktur basiert auf folgenden Elementen:

- Der **Steuerungskreis Nachhaltigkeit** (Gründung Mai 2016) setzt sich aus Vertreter*innen des Präsidiums, der Wissenschaft und Verwaltung sowie universitärer Gremien zusammen. Der Steuerungskreis ist für die strategische Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements verantwortlich und trifft sich mindestens einmal pro Jahr.
- Die dem Steuerungskreis zugeordneten **Arbeitsgruppen** „Forschung“, „Lehre/Bildung für nachhaltige Entwicklung“, „Management und Campus“ sowie „Kommunikation/Partizipation“ bearbeiten themenbezogen die Teilprozesse zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Arbeitsgruppen treffen sich zwei- bis viermal jährlich und werden ebenso wie der zentrale Steuerungskreis durch die Stabsstelle Nachhaltigkeit und Energie koordiniert.
- **Dezentrale Nachhaltigkeitsteams** in allen Fachbereichen initiieren Optimierungsmaßnahmen und bearbeiten Themenschwerpunkte in Form von konkreten Nachhaltigkeitsprojekten. Sie sind eine Weiterentwicklung der Umweltteams, die im Rahmen der Umweltzertifizierung gemäß DIN ISO 14001 seit 2004 aufgebaut worden sind. Ihre Hauptaufgabe bestand darin, den Zertifizierungsprozess durch Ideen und Handlungsvorschläge zu begleiten und diese mit umzusetzen. Je nach Fachbereich bildeten 5-14 Mitglieder aus Forschung, Verwaltung und operativer Betriebsführung die Teams, die von den Leiter*innen

der Fachbereichsverwaltungen koordiniert wurden. Die Arbeit dieser Teams, die universitätsweit insgesamt rund 120 Mitglieder umfasste, konzentrierte sich auf Aspekte des Campus-Managements und der Umweltkommunikation. Gegenwärtig werden die Umweltteams zu Nachhaltigkeitsteams „transformiert“, die sich künftig dem erweiterten Themenspektrum widmen sollen. Die Häufigkeit ihrer Sitzungen orientiert sich an den Anforderungen aus der externen Zertifizierung und den Nachhaltigkeitsprojekten.

- **Fachbereichsübergreifende Auditteams** wurden erstmalig 2005 im Zuge der Zertifizierung nach DIN ISO 14001 gebildet. Diese zeichnen sich durch ihre bereichsübergreifende Zusammensetzung aus Vertreter*innen der Stabsstelle Nachhaltigkeit und Energie, des Arbeitsschutzes und der zu auditierenden Bereiche aus. Die Teams erörtern Optimierungsmaßnahmen im Betriebsablauf, prüfen die Einhaltung des Arbeitsschutzes und der Umweltvorschriften und erarbeiten Maßnahmenvorschläge. Die Auditgespräche erfolgen in Vor-Ort-Begehungen. Jährlich werden von den Auditteams bis zu 40 Audits durchgeführt. Bis zu 20 interne Auditor*innen kommen dabei jährlich mit bis zu 100 Gesprächspartner*innen in einen direkten Austausch.
- **Sustain It! – Initiative für Nachhaltigkeit und Klimaschutz** ist strukturübergreifend im Partizipationsprozess verankert. Die gemischte Initiative aus Studierenden und Beschäftigten organisiert gemeinsam mit Akteur*innen aus dem universitären und lokalen Umfeld vielfältige Veranstaltungen und Aktionen zu Nachhaltigkeitsthemen und trägt damit zur Vernetzung von Fachdisziplinen, Universitätsakteur*innen und Zivilgesellschaft bei.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Etablierte Strukturen mit gesamtorganisatorischer Reichweite wie Stabsstellen oder Steuerungskreise
- Sitzungen/Round-Tables/Stakeholder-Dialoge mit verschiedenen internen und externen Interessengruppen zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsprozessen
- Prozess zur Identifikation von Stakeholdern
- Umsetzung neuer Nachhaltigkeitsideen in Projekten

Kriterium 10

Bezeichnung: **Transformation**

Bearbeiterin: **Dr. Silke Kleihauer** (Hochschule Darmstadt)

Die Hochschule legt dar, wie sie durch geeignete Prozesse eine Transformation Richtung nachhaltiger Entwicklung in ihren wesentlichen Handlungsfeldern erreichen möchte. Ebenso wird dargelegt, inwiefern Maßnahmen innerhalb der Handlungsfelder einen Lernprozess für die gesamte Organisation und bei Akteur*innen darüber hinaus in Gang setzen

und Verstetigungsprozesse für die angestrebte Transformation vorangetrieben werden. Dies beinhaltet ebenfalls den kontinuierlichen Austausch mit Kommunen, Wirtschaft, politischem Umfeld und Zivilgesellschaft.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Ziele formuliert Kriterium 3. Generell geht es in Anlehnung an WBGU 2011 um umfassende Veränderungsprozesse, die stärker zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, als der Ist-Zustand. Wie kann eine Hochschule zu Veränderungsprozessen in der Gesellschaft beitragen? Eine Hochschule kann dies beispielsweise über ihre Ergebnisse aus Lehre, Forschung und Transfer erreichen. Konkret geht es daher um die Frage, wie diese Bereiche Veränderungsprozesse Richtung nachhaltiger Entwicklung in der Gesellschaft unterstützen.

Lehre hat hier, neben ihren klassischen Aufgaben, disziplinäres Wissen zu vermitteln, die Aufgabe weiteres Wissen wie Orientierungs-, System- und Transformationswissen zu vermitteln und Fähigkeiten und damit die Kompetenzen zu entwickeln, derer es für Transformationsprozesse bedarf. Angefangen vom Problemimpuls geht es darum, ein Problem transdisziplinär zu konkretisieren und daraus eine gemeinsame Forschungsfrage abzuleiten sowie gemeinsame Lösungen über eine Wissensintegration zu entwickeln, die zu Veränderungsprozessen in Richtung nachhaltiger Entwicklung führen. Da der Schlüssel für Veränderungsprozesse die Mit-

wirkungsbereitschaft der Akteur*innen ist, geht es auch darum, Anreize/Chancen für die relevanten Akteur*innen und damit institutionelle Fragen zu berücksichtigen.

Forschung und Transfer fallen die Aufgaben zu, im Zusammenspiel mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Visionen aufzuzeigen, unterschiedliche Entwicklungspfade zu beschreiben sowie technologische, soziale und institutionelle Innovationen zu entwickeln und die Umsetzung zu unterstützen.

Wie oder inwieweit die etablierten Hochschulstrukturen hier bereits anschlussfähig sind und wo sich die Hochschule hierfür selber verändern muss, ist zu klären. Letztlich geht es auch um einen Kulturwandel innerhalb der Hochschule, der transdisziplinäre Lehr- und Forschungsprojekte sowie Transfer ermöglicht.

Neben dem Ziel (Kriterium 3) kann eine entsprechendeVISIONSENTWICKLUNG (vgl. Präambel) einen solchen Kulturwandel ebenso unterstützen, wie entsprechende Anreizsysteme (Kriterium 8).

Beispiele aus der Praxis

Hochschule Darmstadt

Lehre: Das Curriculum des Masterstudiengangs „Risk Assessment and Sustainability Management“ baut auf der transformativen Forschung auf. Jeder Jahrgang arbeitet in einem interdisziplinären Team an einem Praxisprojekt mit. Siehe: <https://rasum.h-da.de/>

Forschung: Die Hochschule verfügt über ein interdisziplinäres Forschungszentrum „Nachhaltige Prozesse und Verfah-

ren“. Ziel ist es, transformative Forschungsprojekte zu bearbeiten, wie sie u. a. im Rahmen sozial-ökologischer Forschung gefördert werden. Parallel entsteht hierzu ein Promotionszentrum Nachhaltigkeitswissenschaften (<https://ine.h-da.de/forschung/forschungszentrum-fne/>).

Transfer: Die Hochschule verfügt über eine Transferstrategie und ein Konzept zu dessen Umsetzung, in der/dem es darum geht Systeminnovationen für nachhaltige Entwicklung gemeinsam mit Praxisakteur*innen zu gestalten (<https://sne.h-da.de/>).

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl Lehr-/Praxisprojekte
- Anzahl Forschung/Transferprojekte im Bereich der transformativen Forschung
- Anzahl Systeminnovationen (technologische, soziale und institutionelle Innovationen)

Umwelt: Betrieb (11-13)

Kriterium 11

Bezeichnung: **Ressourcenmanagement und Mobilität**

Bearbeiter: **Dr. Jörg Romanski** (TU Berlin), **Kay Schomburg** (TU Dresden) und **Eric Schön** (Hochschule Zittau/Görlitz)

Die Hochschule legt für die folgenden Bereiche dar, in welchem Umfang durch ihren Betrieb und die Mobilität ihrer Angehörigen natürliche Ressourcen in Anspruch genommen werden. Ferner beschreibt sie Reduktions- sowie Effizienzziele in Bezug auf

die Ressourcennutzung und stellt dar, wie diese mit derzeit laufenden und zukünftigen Maßnahmen erreicht werden sollen.

- Lebenszyklus von Verbrauchs- und Investitionsgütern sowie Dienstleistungen
- Kreislaufwirtschaft und Entsorgung
- Mobilität
- Ernährung
- Energie
- Wasser

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Um den Betrieb einer Hochschule nachhaltig zu gestalten, müssen Strategien, Konzepte und Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz in die betrieblichen Prozesse eingebunden werden. Folgende Punkte können hierzu beispielsweise hilfreich sein. **Stichwortliste:**

- Berücksichtigung z. B. der Anforderungen der EU-Öko-Audit-Verordnung (EMAS), um Doppelarbeit zu vermeiden (auch: EMAS-Leitfaden des Umweltbundesamtes für Behörden nutzen)
- Zertifizierung nach EMAS oder DIN/ISO 14001. Die entsprechende Dokumentation ist beizulegen.
- Mobilität: Einbezogen werden sollte auch die Mobilität von Pendler*innen, auf dem Campus und Dienst- und Forschungsreisen unter der Berücksichtigung der Förderung alternativer Verkehrsmittel idealerweise CO₂-Kompensation bei Flugreisen.
- Mobilität beinhaltet die Wege der Studierenden und Beschäftigten innerhalb der Hochschule, von und zur

Hochschule sowie für Dienst-, Lehr- und Forschungsreisen; ebenso dazu gehören Transportwege sowie der Fuhrpark. Der Fokus liegt vor allem auf der Reduzierung von Treibhausgasemissionen sowie Verbesserung der Mobilität (nicht des Verkehrs).

- Das Thema Ernährung ist vor allem mit den Studierendenwerken zu bearbeiten, diese besitzen auch Grundsätze: <https://www.studentenwerke.de/de/node/1697>. Das Umweltbundesamt hat einen Leitfaden für nachhaltige Organisation von Veranstaltungen herausgegeben.
- Nutzung der Inhalte der Leitfäden des Umweltbundesamtes, z. B.: Leitfäden zu Grundlagen (z. B. für betriebliche Umweltkennzahlen) oder Leitfäden zur Beschaffung (z. B. für Bildschirme, Notebooks, PCs, umweltverträgliche Stoffe), Leitfäden zu Dienstleistungen, Mobilität (z. B. Veranstaltungsorganisation, Reinigungsleistungen & -mittel, Qualitätsziele Mobilität, Rad- und Fußverkehr).

Beispiele aus der Praxis

Universität Bayreuth

Konzepte: Entwicklung und Umsetzung von Neubaukonzepten mit Energieautarkie und Umsetzung spezifischer umweltorientierter Maßnahmen in der Gebäudetechnik

Weitere Maßnahmen:

- Einbau von Wärme- und Sonnenschutzverglasung, Regenwasserspeicher, ...
- Ernennung eines Green Campus-Teams zur Umsetzung der Maßnahmen

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Konzepte: Einführung und Validierung eines Umweltmanagementsystems nach den Anforderungen von EMAS und Umsetzung eines Klimaschutzkonzepts

Weitere Maßnahmen:

- Weiterentwicklung der Richtlinie zur ökologischen Beschaffung in eine Richtlinie zur nachhaltigen Beschaffung
- klimaneutrales Semesterticket
- Etablierung einer Nachhaltigkeitsmensa mit Regionalwochen
- Checkliste nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, Tipps und Links für die Planung einer nachhaltigen Exkursion

Universität Hamburg

Konzepte: Erarbeitung eines Konzeptes zum nachhaltigen Einkauf (Erfassung umweltrelevanter Aspekte bei den Lieferanten)

Weitere Maßnahmen:

- Förderung nachhaltigkeitsbezogener Studierendenprojekte
- Teilnahme am Beratungsprogramm ÖKOPROFIT® Hamburg

Hochschule Zittau/Görlitz

Konzepte: Einführung eines Umweltmanagementsystems nach dem neu entwickelten Konzept „Baukastensystem nachhaltiger Campus“ u. a. in den Bereichen Abfall, Energie, Beschaffung, Campusgestaltung

Weitere Maßnahmen: Durchführen von nachhaltigkeitsorientierten Aktionen und Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Studierenden und Beschäftigten, u. a. Tag der Umwelt, Gesundheits- und Umwelttage, Kinosalon, Thermo-becher-Aktion, Mensa-Vital, Öko-Stammtisch, nachhaltige Campus-BücherBoXX

Technische Universität Berlin, z. B.

Konzepte:

- Integriertes Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem
- Energiemanagement
- Einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk Umwelt (betrieblicher Umweltschutz)

Weitere Maßnahmen:

- verhaltensbasiertes Energiesparen
- Abfallaktionswoche
- Abfallvermeidung: Altmöbellager
- Beschaffung Recyclingpapier
- Jobticket

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Kurzbeschreibungen der geplanten, angewandten und verwirklichten Strategien, Konzepte und Maßnahmen für einen nachhaltigen Betrieb in den oben genannten Themen
- Darlegung der Organisation zur Bearbeitung der Themen sowie Vorkommen in Lehre und Forschung
- Auswahl geeigneter Indikatoren in jedem Bereich zur Erfolgsmessung, z. B.
 - Abfallbilanz: Abfallmengen nach Abfallarten
 - Energieverbrauch nach Energiearten
 - Wasser-, Abwasserbilanz
 - Anteil an Recyclingpapier u. a.
 - Analyse der Mobilität: Modal Split (Verkehrsmittelwahl), Anteil Umweltverbund (Fuß, Radverkehr, ÖPNV) usw.
- Neben absoluten Zahlen, die zum Teil nicht sehr aussagekräftig sind, noch Bezugsgrößen festlegen (Universitätsangehörige/Mitglieder, Beschäftigte oder Nutzfläche) und Indikatoren daraus bilden

Kriterium 12

Bezeichnung: **Liegenschaften, Bau, Freiflächen**
(Campusgestaltung)

Bearbeiter*innen: **Thomas Pioch, Theresa Spandel**
(Universität Hamburg)

Die Hochschule legt dar, wie Neubau, Ausbau, Sanierung, Renovierung, Betrieb etc. von Gebäuden der Hochschule ressourceneffizient und klimaschonend unter Einbezug der Nutzung erneuerbarer Energien geplant und ausgeführt wird. Dies bezieht sich sowohl auf die Bauwerksausführung als

auch auf die Inanspruchnahme von Fläche und den Boden, auch hinsichtlich der Auswirkungen auf die Biodiversität. Zudem soll dargelegt werden, inwiefern die Gebäude eigenverantwortlich oder durch externe Dienstleister verwaltet werden.

Die Hochschule legt dar, wie sie Freiflächen gestaltet und verwaltet (inkl. Lichtsmog, Lärm und Versiegelung), die Aufenthaltsqualität sicherstellt und verbessert (Campusgestaltung).

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Hochschule legt dar, wie der Umgang mit Gebäuden, Liegenschaften und Freiflächen der Hochschule ressourceneffizient und klimaschonend geplant und ausgeführt wird. Hierbei ist es zunächst sinnvoll einen Überblick über die verschiedenen Gebäude, Liegenschaften und Freiflächen zu schaffen und beispielsweise zwischen Gebäuden im Besitz der Universität und angemieteten bzw. gepachteten Gebäuden zu unterscheiden. Es sollte ebenfalls festgehalten werden, inwiefern die Gebäude eigenverantwortlich oder durch externe Dienstleister verwaltet werden. Somit können verschiedene Strategien und Kriterien basierend auf den jeweiligen Handlungsspielräumen erstellt werden. Bezüglich eigener Bauten wird beispielsweise dargelegt, wie Neubau, Ausbau, Sanierung, Renovierung und Betrieb ressourceneffizient und klimaschonend unter Einbezug der Nutzung erneuerbarer Energien geplant und ausgeführt werden, während bei gemieteten Gebäuden dargelegt wird, welche Kriterien bei der Auswahl von Mietgebäuden aus klimatechnischer Sicht zu beachten sind. Es wird sowohl auf die Gebäude als auch auf die Inanspruchnahme von Fläche und den Boden eingegangen, inklusive der Auswirkungen auf die Biodiversität. Die Hochschule legt also beispielsweise dar, wie sie Freiflächen gestaltet und verwaltet (u. a. Lichtsmog, Lärm und Versiegelung) und die Aufenthaltsqualität sicherstellt und verbessert (Campusgestaltung).

Der Umgang mit Gebäuden, Liegenschaften und Freiflächen wird hinsichtlich verschiedener Aspekte betrachtet. Anhand dieser Aspekte werden Strategien, Zielgrößen, Verantwortlich-

keiten und Maßnahmen erstellt. Folgende über- und untergeordneten Kategorien können hier beispielsweise sinnvoll sein:

Gebäudebewirtschaftung

- Wärme und Kühlung (z. B. Wärme und Kühlung aus der Erde, siehe Beispiel unten)
- Energie (z. B. X% Ökostrom als Zielvorgabe, dezentrale Energieteams, selbsterzeugte Energie, Einbau von LED-Leuchtmitteln)
- Wasser (z. B. öffentliche Wasserspender, Wasserhahnaufsätze)

Bau und Liegenschaften

- Biodiversität (z. B. Begrünung für Insekten, Bienenkörbe, Vogelhäuser)
- Barrierefreiheit (z. B. auf Basis der DIN 18040-1 für barrierefreies Bauen von öffentlich zugänglichen Gebäuden)
- Lichtsmog, Lärm, Versiegelung
- Aufenthaltsqualität unter Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen

(Natürliche) Ressourcen (siehe auch Kriterium 11)

- Wiederverwendung von gebrauchten Büroeinrichtungen
- Umweltbewusste Druckerei

Beispiele aus der Praxis

Technische Universität Dresden

Konzepte:

- Projekt „Nachhaltiger Campus“

Maßnahmen:

- Verbesserung der Biodiversität durch nachhaltige Bewirtschaftung von Wiesen
- Ideenwettbewerb zum nachhaltigen Campus
- Gestaltung von Freiflächen als Seminarraum, zur Fitness u. a.
- Beschilderung, Orientierung, Barrierefreiheit => Teilhabe und Inklusion als Aspekt der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit

Hochschule Zittau/Görlitz

- Einmalige Mahd der Wiesen auf dem Campus zur Sicherung und Steigerung der Artenvielfalt
- Angelegte und genutzte Kräuterspirale auf dem Campus
- Angelegter und genutzter Hochschulgarten (Urban Gardening Projekt)
- Studierenden-Park, in den Absolvent*innen einen Baum pflanzen können

Universität Hamburg

Hinsichtlich der Erstellung von Strategien für den Umgang mit Liegenschaften, Bau und Freiflächen ist es sinnvoll zunächst eine Bestandsaufnahme der universitären Handlungsspielräume und -möglichkeiten unter Berücksichtigung anderer Akteur*innen (wie z. B. Stadt, Land, Studierende) zu erstellen. In Hamburg ist beispielsweise der auf städtischer Ebene erstellte „Hamburger Klimaplan“ inklusive einer Langfristperspektive 2050 sowie eines Aktionsplans 2020/2030 auch für die Handlungsmöglichkeiten der Universitäten in Hamburg relevant. Es wird hier beispielsweise eine Gründachstrategie vorgestellt, welche insgesamt 3 Mio. Euro für die Gründachförderung bereitstellt und bereits von der HafenCity

Universität in Anspruch genommen wurde. Des Weiteren werden explizite Zielvorgaben hinsichtlich Neubauten angeführt, welche auch auf Hamburger Universitäten zutreffen. Gleichzeitig sind auch Studierende als potentiell aktive Akteur*innen in die Gestaltung der Gebäudebewirtschaftung sowie den Umgang mit Bau und Liegenschaften einzubinden. Beispiele für Studierendeninitiativen an der Universität Hamburg sind das „Wurzelwerk“ (öffentlicher Gemeinschaftsgarten auf dem Campus) sowie die Installation von öffentlichen Wasserspendern. Es kann also auch Teil der Strategie sein, Strukturen und Anreize für Studierende zu schaffen, sich in die Planung und Durchführung von Liegenschaften-, Bau- und Freiflächengestaltung einzubinden. So fördert beispielsweise das Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität (KNU) der Uni Hamburg das Wurzelwerk, das für mehr Pflanzenvielfalt auf dem Campus sorgt und zusätzlich Diskussionen über Themen der Nachhaltigkeit anregt.

Für Gebäude, die von der Universität angemietet werden, können ebenfalls Kriterien wie die Energieeffizienz in die Entscheidung über Anmietung oder Verlängerung der Mietverträge einfließen.

Am Center for Free-Electron Laser Science (CEFL) der Universität Hamburg gibt es eine geothermische Wärmepumpenanlage, die seit 2012 in Betrieb ist und die Heizkosten im Winter senkt. Laut Förderbescheid werden folgende Ersparnisse erwartet: 378 MWh (Megawattstunden) Wärme pro Jahr und 273 MWh Kälte pro Jahr, dadurch finanzielle Einsparungen in Höhe von jährlich ca. 18.000 € sowie ca. 65 t weniger CO₂-Emissionen gegenüber der Fernwärmeversorgung. Das CFEL ist eine Kooperation der Universität Hamburg mit dem DESY (Deutsches Elektronen-Synchrotron) und der Max-Planck-Gesellschaft. (<https://verwaltungslandkarte-nachhaltigkeit.uni-hamburg.de/detail.html?2>)

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Eigen- oder Fremdverwaltung der Gebäude
- Bewertungssystem nachhaltiges Bauen auch für Außenanlagen, <https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de/bewertungssystem.html>
- Kollektorflächen
- Anteil Niedrigenergie-Gebäude /energieautarke Gebäude / Energie-Plus-Gebäude
- Anteil Grünflächen/Gesamtnutzungsfläche
- Anteil Gründächer
- Barrierefreiheit (siehe auch Kriterium 15 Chancengleichheit)
- Senkung von Lichtsmog und Lärm
- Berücksichtigung und Herstellung von Aufenthaltsqualität auf dem Campus

Kriterium 13

Bezeichnung: **Treibhausgasemissionen**
 Bearbeiter*innen: **Thomas Pioch, Theresa Spandel**
 (Universität Hamburg)

Die Hochschule legt Höhe, Art und Auswirkungen von Treibhausgasemissionen dar und gibt ihre Ziele zur Reduktion der Emissionen und bisherige Ergebnisse an.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Treibhausgasemissionen sind mit vielen anderen Kriterien verknüpft sind, weshalb die folgenden Themenkomplexe immer im Kontext des gesamten Hochschulmanagements gedacht werden müssen. Um den Betrieb einer Hochschule so zu gestalten, dass die dadurch entstehenden Treibhausgasemissionen mit dem Paris-Abkommen kompatibel sind, müssen verschiedene Dimensionen des Hochschulbetriebs betrachtet werden. Es ist außerdem zu berücksichtigen, dass die öffentlichen Hochschulen auch an Vorgaben und Ziele auf Ebene der Bundesländer gebunden sind. Anders als bei vielen anderen Nachhaltigkeitskriterien steht für Treibhausgasemissionen eine konkrete physikalische Größe zur Verfügung, die erfasst und regelmäßig berichtet werden kann. CO₂-Äquivalente (CO₂e) werden getrennt nach der Klassifizierung aus dem Greenhouse Gas Protocol in Scope 1 (direkte Emissionen), Scope 2 (indirekte Emissionen durch Wärme und Elektrizität) und Scope 3 (indirekte Emissionen aus der Wertschöpfungskette) berichtet. Ziele zur Reduktion der CO₂e Emissionen werden nach Scopes getrennt formuliert. Da Scope 3 Emissionen allgemein schwieriger zu erfassen sind, wird hier abgewogen zwischen Aufwand und dem Ausmaß an Emissionen, um sich auf ausgewählte Bereiche mit hohem Einfluss fokussieren zu können. Ein Beispiel für eine mögliche Zielsetzung wäre die Vermeidung von Einwegverpackungen wie z. B. Kaffeebechern, um dadurch indirekte Emissionen zu vermeiden.

Identifizierung von Quellen der Treibhausgasemissionen und Wesentlichkeitsanalyse

Die Hochschule identifiziert zuerst die Quellen von Treibhausgasemissionen sowie deren Höhe. Danach können über eine Wesentlichkeitsanalyse Einsparungspotentiale identifiziert werden. Bei der Quantifizierung der Treibhausgasemissionen kann die Einteilung in verschiedene Kategorien außerdem hilfreich sein, um übergeordnete Ziele (z. B. Reduktion der CO₂ Emissionen um X%) in die einzelnen Bereiche zu übertragen. Eine Aufteilung in Mobilität (Dienstreisen, Arbeitswege, Fuhrpark, siehe Kriterium 11), Gebäude (Wärmeenergie, elektrische Energie, graue Energie, siehe Kriterium 12) und Ernährung (Kantinen, Kioske) ist beispielsweise möglich.

Mobilität

Im Bereich der Mobilität können bei Dienstreisen mit dem Flugzeug, Bahn oder Auto im Prozess der Reisekostenabrechnung die angefallenen Treibhausgasemissionen kompensiert werden, indem NGO-Projekte wie z. B. atmosfair unterstützt werden. Die dabei gesammelten Informationen zu Reisekilometern werden gleichzeitig für die Erstellung der Treibhausgasbilanz der Hochschule genutzt. Bei der Kompensation von Treibhausgasemissionen ist darauf zu achten, dass die kompensierten Emissionen dennoch in der Bilanz der

Hochschule auftauchen, da das Ziel sein muss, Emissionen insgesamt zu verringern statt stetig mehr zu kompensieren. Um Emissionen durch Dienstreisen insgesamt zu verringern sollte die Hochschule sicherstellen, dass Telefon und Video-Konferenzen als Alternativen zu Dienstreisen möglich sind und entsprechende technische Voraussetzungen geschaffen werden. Außerdem können Richtlinien erstellt werden, welche die klimafreundlichere Reise per Bahn unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. weniger als X km Entfernung) vorgibt.

Auch die Mobilität von Mitarbeitenden und Studierenden auf dem täglichen Arbeitsweg kann berücksichtigt werden, indem Umfragen zur Mobilität und Hochrechnungen über die gesamten hierdurch anfallenden Treibhausgasemissionen erstellt werden. Die Hochschule kann durch gezielte Förderung von emissionsfreien Fortbewegungsformen, bspw. gesicherte Abstellplätze für Fahrräder, zu Verbesserungen beitragen. Unnötige Wege können vermieden werden durch eine entsprechende Organisation von Lehrveranstaltungen oder Arbeitsprozessen, die das Pendeln zwischen verschiedenen Standorten der Universität unnötig machen.

Die Treibhausgasemissionen aus dem Fuhrpark der Hochschule werden über den Verbrauch von Treibstoff ermittelt, z. B. aus Tankbelegen. Neben der Umstellung auf Elektromobilität kann auch hier die Planung und Organisation von Arbeitsprozessen unnötige Dienstwege vermeiden.

Gebäude

Der Energieverbrauch in Gebäuden ist im Rahmen von energetischer Sanierung und Effizienzkriterien bei Neubauten eng mit Kriterium 12 verbunden. Die hier verbrauchte Energie wird über den Verbrauch an Fernwärme, Heizöl, Gas und der verbrauchten elektrischen Energie für den Gebäudebetrieb ermittelt.

Ernährung

Die Studierendenwerke in Deutschland betreiben an vielen Hochschulen Kantinen und haben Grundsätze für den nachhaltigen Einkauf und die Planung von Mahlzeiten entwickelt. Hochschulen können eigene Angebote an diesen Grundsätzen orientieren. Vegetarische Produkte leisten hier maßgebliche Beiträge zur Verringerung von Treibhausgasemissionen. Die gesamten Emissionen lassen sich hier aus den jährlich verbrauchten Mengen an Fleisch und anderen Nahrungsmitteln schätzen.

Beispiele aus der Praxis

Universität Hamburg

- KlimaTeller in den Mensen mit 50% weniger CO₂e Emissionen als bei einem durchschnittlichen Gericht
- Initiative „Mit dem Rad zur Arbeit“ – Beschäftigteams radeln mindestens 20 Tage von April bis August zur Arbeit und tun damit etwas für den Klimaschutz. Gewinnerteams werden ausgezeichnet.
- Umfangreiche Befragung zur Mobilität der Beschäftigten
- Die Universität Hamburg bezieht zu 100% Ökostrom

- An vielen Verkaufsstellen Rabatt auf Kaffee bei eigenem Mehrwegbecher (Verringerung indirekter Emissionen durch Müllvermeidung)

Beispiele von TU Dresden

- Einführung/Validierung nach EMAS und Darlegung der THG-Bilanz nach Scope 1 und 2

Universität Lüneburg und Umweltcampus Birkenfeld

- Beide Hochschulen sind klimaneutrale Campi

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- CO₂-Äquivalente bezogen auf Beschäftigte bzw. zzgl. Studierende, ggf. sektorenspezifisch
- Menge der Treibhausgasemissionen aufgeschlüsselt nach Herkunft (z. B. Strom, Fernwärme, Heizöl, Diesel/Benzin etc.,

- infrastrukturell über Energie- und Wasserbilanz, Beschaffung, Mobilität) je nach Datenlage
- (...)

Gesellschaft (14-20)

Kriterium 14

Bezeichnung: **Partizipation der Hochschulangehörigen**
 Bearbeiter: **Marco Lange** (Universität Göttingen)

Die Hochschule legt dar, wie sie die Partizipation der Hochschulangehörigen an der nachhaltigen Gestaltung der Hochschule fördert.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen (siehe auch Kriterium 9) ist ein entscheidender Faktor für eine langfristige Etablierung und Entwicklung von Nachhaltigkeit in allen relevanten Handlungsfeldern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist Nachhaltigkeit in der universitären Strategie zu verankern sowie in der gelebten Hochschulkultur zu befördern (Kriterium 4). Neben der Hochschulleitung sind Lehrende, Studierende und Angestellte der Verwaltung in die Nachhaltigkeitsentwicklungen und -prozesse einzubeziehen. Die Hochschule fördert daher hochschulweites Engagement aktiv und gewährleistet, dass allen Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft verbindliche und beratende Anreize für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule sowie die Möglichkeiten der Partizipation bekannt und leicht zugänglich sind. So kann sichergestellt werden, dass alle Hochschulangehörigen Themen und Ideen zu Nachhaltigkeit kommunizieren, diskutieren, entwickeln und mitbestimmen können. Dafür werden Zugänge geschaffen und Methoden entwickelt, um Ausgrenzungen zu vermeiden und eine möglichst große Bandbreite an Ideen, Meinungen und Perspektiven zu gewährleisten. Neben Arbeitsgruppen, Gremien, Foren und Kommissionen für Nachhaltigkeit sind Möglichkeiten für individuelle Partizipation zu etablieren.

Ein universitätsweiter Nachhaltigkeit-Entwicklungsplan wird in einer Balance zwischen Top-down- und Bottom-up-Ansatz entwickelt und umgesetzt. Strategische und richtungsweisende Ansätze sowie Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft transparent und zugänglich, so dass Rahmenbedingungen und Gründe für Entscheidungen nachvollziehbar sind.

Für eine erfolgreiche und umfassende Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen sind gegebenenfalls vorhandene Strukturen zu überdenken, Hürden abzubauen, Arbeitsverdichtung aufzulösen, Arbeitsbedingungen zu verbessern sowie Vorschriften zu prüfen und transparent zu machen. Dazu gehört auch, regelmäßig Nachhaltigkeitsbestrebungen und -maßnahmen zu veröffentlichen und innerhalb der Hochschulgemeinschaft zu reflektieren und zu evaluieren.

Beispiele aus der Praxis

U4 Student Network

Das **U4 Student Network** des internationalen Netzwerks der Universitäten Göttingen, Groningen, Gent und Uppsala bietet Studierenden die Möglichkeit, sich über Erfahrungen und Good Practice zur nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen auszutauschen (z. B. Campuserwicklung, Chancengleichheit, studentisches Wohlbefinden, Internationalisierung und Integration sowie studentische Teilhabe). Der Austausch von Problemen und möglichen Lösungen im internationalen Kontext ist für die Studierenden bereichernd und sinnvoll, da funktionierende Konzepte und Maßnahmen eines Standorts für die Anwendung auf die eigene Universität diskutiert sowie gemeinsame Projekte entwickelt werden können. Die Empfehlungen und Ergebnisse werden im Rahmen des jährlichen Rektorentreffens den vier Hochschulleitungen präsentiert, um eine praktische Umsetzung in Kooperation zwischen Studierendenschaft und Hochschulleitung zu besprechen und abzustimmen.

Der **Sustainability Thinktank** setzt sich aus engagierten Mitarbeiter*innen aus Verwaltung, Forschung und Lehre und Vertretungen der Studierendenschaft der Universität Göttingen zusammen, die sich zu aktuellen universitätsinternen sowie regionalen, nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsentwicklungen austauschen und sich für die praktische Umsetzung von geeigneten Maßnahmen einsetzen. Die breite Aufstellung und Einbeziehung verschiedenster Funktionsgruppen und Expertisen erlaubt einen intensiven Erfahrungsaustausch, sowie die Erarbeitung von neuen Lösungsansätzen. Die Vorschläge und Ergebnisse des Sustainability Thinktank werden in regelmäßigen Abständen der Hochschulleitung vorgestellt und reflektiert.

Die **AG Nachhaltigkeit** wird als Studierendenplattform für Nachhaltigkeit an der Universität Göttingen eingerichtet und steht allen Studierenden offen. Sie wird vom Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) etabliert, wird aber von der Hochschulpolitik unabhängig sein. Die Teilnehmer*innen set-

zen sich für Nachhaltigkeit an der Universität ein und organisieren eigene Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung. So können sich Studierende über ihre eigenen, ganz spezifischen Themen austauschen, Probleme aufzeigen und sich organisieren. Es ist geplant, dass in der AG Wissen und Engagement gebündelt wird, um insbesondere Nachhaltigkeitsprojekte in Lehre, Forschung und Betrieb zu forcieren.

Das **Forum Nachhaltigkeit** soll in 2018 installiert werden und einen aktiven Ideenaustausch aller interessierten Hochschulangehörigen der Universität Göttingen sowie der Göttinger Campuspartner ermöglichen. Es sind monatliche offene Treffen mit ca. 50 Teilnehmer*innen zu einem bestimmten nachhaltigkeitsrelevanten Thema geplant, die eine Plattform für Ideen bieten und den Dialog zwischen den verschiedenen Akteur*innen fördern. Dabei folgt auf einen informativen Impuls-Vortrag eine moderierte Diskussion, die zielgerichtet ist und dabei diverse Meinungen und Perspektiven berücksichtigt. Es werden somit Lösungsansätze und -möglichkeiten angestrebt, die zur nachhaltigen Entwicklung des gesamten Campus Göttingen beitragen können.

Mit der Schaffung der **Koordinationsstelle Nachhaltigkeit** hat die Universität Göttingen eine zentrale Anlaufstelle für alle Fragen und Themen der Nachhaltigkeit geschaffen. Die Koordinationsstelle untersucht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen sowie den Studierenden der Universität, welche Ansätze und Projekte in den Bereichen Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Berichterstattung und Transfer in punkto Nachhaltigkeit bereits existieren. Darüber hinaus wird mit den zuständigen sowie motivierten Akteur*innen der Universität Göttingen geplant, wie die nachhaltige Entwicklung der Hochschule weiter verbessert werden kann. So haben alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft einen klar definierten Ansprechpartner und können auch individuell an Nachhaltigkeitsentwicklungen und -maßnahmen partizipieren.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Förderung des Interesses sowie Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten aller Hochschulangehörigen im Bereich Nachhaltigkeit
- Informationen, Beratungen und Anreize für die Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen
- Anzahl von Gruppen und Projekten mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug
- Transparente und leicht zugängliche Darstellung der Ziele und Prozesse im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung für alle Hochschulangehörigen

Kriterium 15

Bezeichnung: **Chancengerechtigkeit**
 Bearbeiter*innen: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel),
Magdalène Lévy-Tödter (FOM Hochschule), **Petra Stemmer** (KDA in Kooperation mit Universität zu Köln),
Silke Schreiber-Barsch (Universität Hamburg)

Datum: 28.04.2020

Die Hochschule legt dar, welche Ziele sie hat, um die Chancengerechtigkeit in Bezug auf Gesundheit, Geschlechtergerechtigkeit, Vielfalt (Diversity), Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Inklusion von Menschen mit Behinderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium und die angemessene Bezahlung der Hochschulangehörigen (insbesondere bei Outsourcing) zu fördern.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen bilden zukünftige Entscheidungsträger*innen der Gesellschaft aus. Ihre hieraus erwachsende Verantwortung und ihre Vorbildfunktion können sie durch gelebte gute Praxis umsetzen, beispielsweise durch die Reduktion von bestehenden Chancenungleichheiten und einer Gestaltung von Teilhabechancen. Dies beinhaltet, dass Studierende und Mitarbeitende auch sich selbst in ihrer Unterschiedlichkeit (z. B. Legasthenie, Schwerhörigkeit) sichtbar machen (können), ohne Diskriminierungen oder Stigmatisierungen fürchten zu müssen. In diesem Sinne soll eine Hochschulkultur gefördert werden, in der Unterschiedlichkeit anerkannt und über die Hochschulmitglieder als Multiplikatoren*innen in die Gesellschaft getragen wird. Anhand der nachfolgenden Handlungsfelder kann das Profil einer Hochschule zum Kriterium Chancengerechtigkeit beschaffen sein:

- Förderung einer diversitäts- und inklusionsorientierten Hochschulkultur

- Inklusion und Barrierefreiheit
- geschlechtergerechte Hochschule (über alle Statusgruppen hinweg),
- Anerkennung und Förderung der interkulturellen Diversität und Internationalität
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium,
- Gesundheitsförderung und Prävention

Im Sinne einer integrativen und barrierearmen Hochschule sollten Teilhabebehindernisse aufgespürt und beseitigt werden sowie Lösungen angeboten werden, die präventiv Chancengleichheit herstellen. Neben der Berücksichtigung von Heterogenitätsdimensionen sollte auch eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengerechtigkeit in Lehre und Forschung unterstützt werden.

Beispiele aus der Praxis

Universität Kassel

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Juni 2014 hat sich die Universität Kassel dazu verpflichtet, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die von gegenseitiger Anerkennung und Teilhabe aller Mitglieder der Hochschule geprägt ist, unabhängig von Geschlecht, Ethnie, sozialer Herkunft, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung. Maßnahmen: Von 2014 bis 2016 hat die Universität Kassel erfolgreich das Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft absolviert. Das Diversity Leitbild der Universität wurde hochschulweit im Rahmen der ersten Phase des Auditierungsverfahrens „Vielfalt gestalten“ erarbeitet. Die Universität Kassel hat am 19.09.2016 die Charta Familie in der Hochschule unterzeichnet und ist damit zudem dem Best Practice-Club „Familie in der Hochschule“ beigetreten.

Universität zu Köln

Die Universität zu Köln möchte mit „Den Menschen eine Stimme geben“, einer von vielen konkreten Maßnahmen, die besonderen Stärken aber auch Herausforderungen von Hochschulmitgliedern mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen sichtbar und begreifbar machen. Der partizipative Ansatz soll auch Menschen, die bislang nicht persönlich mit dem Thema in Berührung gekommen sind, erreichen und so zu einer Sensibilisierung beitragen. Unter der Webseite des Projekts <http://vielfalt.uni-koeln.de/den-menschen-eine-stimme-geben.html> gewähren Studierende und Mitarbeitende mit gesundheitlicher Beeinträchtigung einen (Ein) Blick in ihre persönlichen Erfahrungen im Studien- und Berufsalltag an der Universität zu Köln. Das Projekt hat sich aus dem Diversity-Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands, an dem die Universität 2017/18 erfolgreich teilgenommen hat, sowie dem Aktionsplan Inklusion entwickelt.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

Förderung einer hochschulinternen inklusiven und offenen Kultur

- Etablierung von Gleichstellung, Inklusion und Interkulturalität in Leitbild, (Struktur-)Entwicklungsplan und in den internen Zielvereinbarungen

- offizielles Bekenntnis in Absichtserklärung/Rektorat
- Bestand an Sensibilisierungs- und Qualifizierungsangeboten für Lehrende, Verwaltungs- und Führungspersonal, aber auch Studierende zum Thema Chancengerechtigkeit
- Internationalisierungsprofil der Hochschule

Administrative/institutionelle Prozesse

- Indikatoren zur Chancengerechtigkeit (eigener Inklusionsplan, Teilnahme an Diversity-Audits, dokumentierte Förderung von Engagement für Chancengerechtigkeit)
- Informationen über qualitative Studierenden- bzw. Mitarbeiterbefragungen, über turnusmäßige Überprüfungen zum Vorliegen von Ungleichheiten z. B. in Prüfungsordnungen
- Dokumentation über Personalausstattung und Organisationsstrukturen in den Bereichen Inklusion, Diversity und Internationalisierung (Anzahl Berater*innen, eigene Ressorts)
- Anzahl Forschungs- und Umsetzungsprojekte zu Inklusion, Diversität, Interkulturalität
- Dokumentation der Zusammensetzung paritätischer, interdisziplinärer, diversitäts- und inklusionsorientierter Arbeitsgruppen in Entscheidungs- und Forschungsprozessen

Inklusive Strukturen und Lernumgebungen für Studierende und Personal

- Beauftragte*r für die Belange von Studierenden und Beschäftigten mit Beeinträchtigung
- vorhandene Maßnahmen zum chancengerechten Zugang zu den Hochschulen

- Beratungsangebote zu barrierefreiem Studium oder Beschäftigungsverhältnis
- Informationen zur Gewährleistung personeller und technischer Unterstützung
- Informationen zu einer barrierefreien Lehr- und Lernkultur (u. a. zu Nachteilsausgleichen)
- Informationen zu Überprüfungen auf Barrierefreiheit baulicher und technischer Art

Vereinbarkeit von Familie & Beruf bzw. Studium – Gesundheitsförderung und Prävention

- Informationen zur gendergerechten Zusammensetzung der leitenden Organe
- Informationen zu Arbeitsfähigkeit, Betriebs- und Arbeitsklima nach Diversitätskriterien
- Anzahl der Angebote an Mentoring- und Coaching-Programmen für spezifische Dimensionen, z. B. familien- und altersgerechte Karrieren, inklusive Führung
- Anzahl der Angebote zur flexiblen Arbeit, Gesundheitsförderung und Nutzungsquote

Kriterium 16

Bezeichnung: **Qualifizierung**
 Bearbeiter*innen: **Svetlana Harms**
 (Hochschule Fresenius) und
Dr. Tiemo Timmermann
 (Universität Greifswald)

Die Hochschule legt dar, welche Ziele sie gesetzt und welche Maßnahmen sie ergriffen hat, um die Qualifizierung und Kompetenzen für nachhaltiges Handeln aller Hochschulangehörigen zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung sowie weitere zukünftige Herausforderungen anzupassen.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Ziel ist es, alle Hochschulangehörigen die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen erwerben zu lassen und die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, die erforderlich sind, um am Prozess einer nachhaltigen Entwicklung zu partizipieren. Neben der Qualifizierung des lehrenden/forschenden und des technisch-/administrativen Personals sowie der Studierenden/ Doktorand*innen, gehören auch Weiterbildungsangebote zur Förderung des lebenslangen Lernens. Diese beziehen neben formalem Lernen auch non-formales sowie informelles Lernen ein. Ferner fördert die Hochschule einen inter- und transdisziplinären Austausch über Fachbereichsgrenzen hinweg.

Mögliche Handlungsfelder können sein:

Lehre und Forschung:

- Weiterbildungen von Lehrenden zu BNE
- Workshops zu Hochschuldidaktik
- Evaluierung der Lehrangebote
- Kollegiale Austauschformate (inter- und transdisziplinärer Austausch)
- Beratungsgespräche
- (Forschungs-) Förderung von Transformationsforschung
- Neue Formate: z. B. Reallabor-Forschung

Studierende/ Doktorand*innen:

- spezifische Studiengänge, Module und Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug
- Studium Generale
- Ringvorlesungen zu Nachhaltigkeitsthemen
- zertifizierte Qualifikationsangebote zu BNE-/ Nachhaltigkeitskompetenzen
- Angebot von Service-Learning Projekten / Exkursionen
- Selbst-organisiertes Projektstudium, studentisches Green Office
- Zusammenarbeit mit AStA, StuPa und anderen Studierendeninitiativen, Lehr-Gärten, Reparaturwerkstatt, nachhaltige Ernährung, nachhaltige Mobilitätsangebote etc.

Technisch-/Administratives Personal:

- Weiterbildung, Schulungen zu betrieblichen Nachhaltigkeitsthemen: z. B. Energie- und Umweltmanagement; Klimaschutz-Maßnahmen, Wasserverbrauch, Mobilität, Papier etc.
- Aktionstag(e) und Projektwoche(n) zu Nachhaltigkeitsthemen
- Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaterialien
- Dezernats-/abteilungsspezifische Fortbildungen: z. B. nachhaltige Beschaffung; Energiemanagement, nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, nachhaltiges Personalmanagement etc.

- Zusammenarbeit mit Studierendenwerken (Mensa, studentisches Wohnen) und anderen Partner*innen (z. B. Landesbetrieben, Energieversorgungsunternehmen)

Lebenslanges Lernen/ Transfer/ Kommunikation:

- Ringvorlesungen
- Durchführung von Diskussionsrunden, Tagungen und Kongressen
- Weiterbildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen

- Service-Learning-Projekte
- Neue Formate: Science Slams, Citizen Science-Projekte
- Aufbau von „Science-Society Interfaces“, z. B. im Rahmen von Real-Labor-Projekten
- Förderung von Lehr- und Forschungsprojekten in Kooperation mit Praxispartner*innen
- Aufbau von Gremien, Plattformen, Arbeitskreisen etc. für den Austausch zwischen allen Statusgruppen an der Hochschule

Beispiele aus der Praxis

Technische Universität Dresden

- Umweltringvorlesung
- Projektstage der Studierenden-Umweltinitiative (TUUWI)
- Studium Generale (Aqua-Modul)
- Schulung zum Umweltmanagement-Konzept

Hochschule Darmstadt

- Ringvorlesung für Nachhaltige Entwicklung
- Master-Studiengang: 'Risk Assessment and Sustainability Management'

Hochschule Fresenius

- Master-Studiengänge: ‚Sustainable Marketing und Leadership‘ und ‚Sustainability in Fashion and Creative Industries‘ sowie diverse Module mit Nachhaltigkeitsbezug, z. B. ‚Nachhaltigkeit in Tourismus- und Mobilitätsmanagement‘
- Greencamp@Hochschule Fresenius
- Service-Learning-Projekte

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl und relativer Anteil der Studiengänge, Module, Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug
- Art, Anzahl und relativer Anteil informeller und nonformaler Angebote
- Angebote zur Hochschuldidaktik, Weiterbildung, Schulung zur nachhaltigen Entwicklung
- Evaluierung der Qualifizierung (mit Angabe wann, wie, ...)
- Anzahl der Teilnehmer*innen an Workshops und Weiterbildung sowie der Anteil der beteiligten Statusgruppen
- Anzahl und relativer Anteil der extracurricularen Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug

Kriterium 17

Bezeichnung: **Menschenrechte**
 Bearbeiterin: **Dr. Diana Grundmann**
 (Universität Tübingen)

Die Hochschule legt dar, an welchen Menschenrechtskonventionen sie sich orientiert und welche Maßnahmen sie ergreift, um diese bei ihren lokalen, nationalen wie internationalen Aktivitäten, in Partnerschaften und der Beschaffung einzuhalten sowie eine Sensibilisierung der Hochschulangehörigen zu erreichen.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Menschenrechte bilden die normative Grundlage menschlichen Zusammenlebens weltweit. Auch die Zielsetzungen einer Nachhaltigen Entwicklung beruhen darauf. Zugleich bietet das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung den Rahmen und die Grundlage dafür, dass Menschenrechte (besser) praktiziert werden können. Dieser Zusammenhang von Menschenrechten und Nachhaltiger Entwicklung ist ein genuiner Bestandteil der Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Hochschulen sind verpflichtet, Menschenrechte zu achten und zu schützen. Sie sind außerdem Orte der Menschenrechtsbildung, in denen junge Erwachsene über, durch und für Menschenrechte lernen. Die Vermittlung von Wissen über Men-

schenrechte, die Stärkung junger Menschen, sich für die eigenen Rechte und die anderer einsetzen zu können, und die Gestaltung eines menschenrechtskonformen Hochschulbetriebs sind wichtige Aufgaben von Hochschulen. Darüber hinaus tragen diese durch ihre Forschungsaktivitäten zur Erweiterung des menschenrechtlichen Wissensstandes bei und sind aufgerufen, dieses Wissen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die folgenden Maßnahmen können wichtige Parameter dafür sein, wie und ob sich Hochschulen für Menschenrechte einsetzen:

- Studierende können sich in (Lehr-)Veranstaltungen über Menschenrechte, wichtige Schutzinstrumente

- (Konventionen, Dokumente etc.), den historischen Prozess der Entwicklung der Menschenrechte etc. informieren und mit den zugrundeliegenden Werten auseinandersetzen.
- Menschenrechtsbezogene Perspektiven sind in Lehrveranstaltungen zu Themen nachhaltiger Entwicklung integriert und werden in disziplinären Veranstaltungen berücksichtigt.
 - Es werden entsprechende Angebote für interessierte Bürger*innen gestaltet (z. B. Studium Generale-Veranstaltungen, Kinder-Unis, Fortbildungen für Lehrkräfte etc.).
 - Es gibt Veranstaltungen für Studierende und Mitarbeiter*innen, die emanzipatorisches Denken und Handeln fördern mit dem Ziel, sich für die eigenen Rechte und die anderer Menschen einzusetzen.
 - In Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekten werden die Rechte aller Teilnehmer*innen geachtet.

- Initiativen von Studierenden und Mitarbeiter*innen an der Hochschule zur Stärkung von Menschenrechten werden umgesetzt und von den Hochschulen unterstützt (z. B. Amnesty International Hochschulgruppe).
- Forschungsarbeiten tragen zur Erweiterung des menschenrechtlichen Wissensstandes bei.
- Menschenrechtsbezogene Perspektiven sind in Forschungsvorhaben und -kriterien integriert.
- Ein Transfer der Forschungsergebnisse in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit wird gefördert.
- Die arbeitsrechtlichen Vorgaben zum Schutz der Mitarbeiter*innen werden eingehalten.
- eine Diversity-Strategie, die Maßnahmen zum Diskriminierungsschutz einbezieht, wird entwickelt und implementiert.

Beispiele aus der Praxis

Universität Tübingen

Die **Menschenrechtswoche** findet seit 2015 jährlich in der Universitätsstadt Tübingen statt. Sie wurde von Student*innen der Universität ins Leben gerufen. Das Motto der Menschenrechtswoche Tübingen 2017 lautete „Menschenrechte leben. Demokratie stärken“. Das Ziel der Veranstaltung, die von 15 Tübinger Hochschulgruppen organisiert wurde, war es, das Bewusstsein für Menschenrechte und deren Bedeutung als Basis der Demokratie zu stärken und menschenrechtliches Engagement zu fördern und zu fordern. Durch Workshops, Podiumsdiskussionen, Poetry Slams, Ausstellungen etc. konnten Studierende, Schüler*innen sowie interessierte Bürger*innen Menschenrechte kennenlernen und über sie diskutieren.

Die Juristische Fakultät der Universität Tübingen bietet seit dem Sommersemester 2016 in Kooperation mit dem Career Service und der studentischen Rechtsberatung Law&Legal e. V. eine **Refugee Law Clinic** „Human Rights Law in Practice“ an. Im Rahmen der Ausbildung vertiefen die Studierenden zunächst ihre Fachkenntnisse im Bereich des Ausländer- und Asylrechts und erwerben interdisziplinäre Schlüsselqualifikationen wie z. B. Trauma-Awareness und Beratungskompetenz, bevor die Teilnehmer*innen der RLC unter Anleitung und Supervision von erfahrenen Praktikern selbst als Berater aktiv werden können. Die Refugee Law Clinic antwortet

damit einerseits auf einen dringenden Bedarf der Zivilgesellschaft und der schutzsuchenden Menschen in Tübingen. Zugleich bietet sie engagierten Studierenden die Möglichkeit, Einblicke in die spätere Berufspraxis zu bekommen, Beratungserfahrung zu sammeln, ihre Kenntnisse im Bereich Völkerrecht/Menschenrechte für ihr Studium zu vertiefen und Kenntnisse des Verwaltungsrechts in dem besonderen Bereich des Asylrechts zu erwerben.

Der **Masterstudiengang „Friedensforschung und Internationale Politik“** ist an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät angesiedelt. Er richtet sich an Hochschulabsolvent*innen mit einem sozialwissenschaftlichen Erststudium, die einen Beruf in friedenswissenschaftlichen und friedenspolitisch relevanten Bereichen anstreben. Im Zuge fortschreitender Globalisierung und zunehmender Fragmentierung politischer Steuerungsleistungen wächst der Bedarf an sozialwissenschaftlicher Kompetenz, insbesondere auf den Gebieten der Krisenprävention, der Konfliktbearbeitung, der Friedensförderung und des Weltregierens. Der Masterstudiengang Friedensforschung und Internationale Politik soll aus friedenswissenschaftlicher Perspektive dazu beitragen, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um mit alten und neuen Herausforderungen für den Frieden konstruktiv umgehen zu können.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Zahl der Lehrveranstaltungen zum Thema Menschenrechte
- Fortbildungsangebote für Mitarbeiter*innen
- Informationsangebote für Bürger*innen
- Zahl der Hochschulangehörigen, die sich in entsprechenden Initiativen engagieren
- regelmäßige Weiterentwicklung und Monitoring einer Diversity-Strategie

Kriterium 18

Bezeichnung: **Gemeinwohl**
 Bearbeiter*innen: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel);
Dr. Diana Grundmann (Universität Tübingen)

Die Hochschule legt dar, welchen Beitrag sie zum Gemeinwohl im Sinne der UN SDG in den Regionen (regional, national, international) leistet, in denen sie wesentliche Tätigkeiten ausübt.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen sind ein zentraler Teil der Gesellschaft und interagieren in vielfältiger Weise mit Stadt, Kommune und Region. Sie profitieren von guten Schulen, der lokalen Infrastruktur, regionalen Kooperationspartner*innen etc. Zugleich geben sie der Gesellschaft etwas zurück: Hochschulen schaffen neues Wissen und bilden junge Entscheidungsträger*innen aus – und tragen auch darüberhinausgehend zum regionalen Gemeinwohl bei. Hierfür ist ein Austausch auf Augenhöhe notwendig, von dem die Gesellschaft und die Hochschule gleichermaßen profitieren.

Die folgenden Maßnahmen können dazu beitragen, dass die Hochschule sich für gemeinwohlorientierte Projekte in der Kommune bzw. der Region einsetzt:

- Lehrveranstaltungen zum Service Learning (Verknüpfung des akademischen Lernens mit bürgerschaftlichem Engagement)
- transdisziplinäre Forschungsprojekte
- Wissens- und Technologietransfer im Umwelt- und oder Nachhaltigkeitsbereich (Öko-Innovationförderung und -beratung)
- Pflege und Aufbau von Kooperationen und Kontakten (Forschungsk Kooperationen mit regionalen Unternehmen, der Kommune, Schulkooperationen)
- (Kooperations-)Veranstaltungen mit und für die Region,
- Förderung von lokalen Initiativen und Gemeinschaften
- Engagement von Universitätsangehörigen in lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen
- Förderung von nachhaltigen Unternehmensgründungen (grüne Produkte, Dienstleistungen) in der Region
- Bereitstellung von (Weiter-)Bildungsangeboten (z. B. Studium Generale, Kinder-Uni) und Organisation kultureller Veranstaltungen
- Förderung von studentischen Projekten in und mit der Region
- Social Entrepreneurship Education

Beispiele aus der Praxis

Service Learning an der Universität Kassel

Seit 2011 verknüpft die „Koordinationsstelle für Service Learning und gesellschaftliches Engagement“ der Universität Kassel den Bereich Lehren und Lernen sinnvoll mit praktischem Engagement für das Gemeinwohl, insbesondere durch sogenannte „Service Learning-Seminare“.

„Science Park“ an der Universität Kassel

Mit dem Science Park haben die Universität Kassel und die Stadt Kassel ein gemeinsames Leuchtturmprojekt zur Förderung von Innovationen und Unternehmensgründungen im direkten Umfeld von Forschung und Lehre gegründet. Der Science Park soll als Forum für den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sorgen. Dort angesiedelt ist auch Uni-Kassel Transfer, eine Einrichtung der Universität die operativ für alle relevanten Transferaufgaben zuständig ist, wie beispielsweise Gründungsförderung, Technologietransfer, Patentmanagement, Career Service, Weiterbildung, Duales Studium, Bürgeruniversität und Alumni Service.

„Kinder-Uni“ an der Universität Tübingen

Seit 2002 veranstaltet die Universität Tübingen jährlich eine Kinder-Uni, die sehr großen Zuspruch findet: Wissenschaftler*innen der Universität bringen in gefüllten Hörsälen eifrigen Nachwuchsstudierenden (im Alter von 7 bis 12 Jahren) ihre Forschung näher. In kindgerechter Sprache erläutern sie komplexe Sachverhalte, um etwa zu klären „warum unser Herz schlägt“ oder „warum die Sterne nicht vom Himmel fallen“. Und unter dem Titel „Warum haben wir die Erde nur von unseren Kindern geliehen?“ wurde mit den Kindern auch über nachhaltige Entwicklung diskutiert.

„Energilabor Tübingen“ an der Universität Tübingen

Ziel des partizipativ angelegten Forschungsprojekts ist es, in Tübingen Potenziale für erneuerbare Energien zu ermitteln und Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Energie aufzuzeigen. Dabei ist die Beteiligung der Tübinger Bürger*innen von großer Bedeutung. Die Stadt wird zu einem „Energilabor“, in dem Wissenschaft gemeinsam mit Praxispartner*innen und Bürger*innen eine nachhaltige Energiewende gestaltet. Im Mittelpunkt steht das Experimentieren mit und Erforschen von sozialen und technischen Innovationen im Tübinger Stadtraum.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Governancestrukturen (Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung, partizipative Formate z. B. World Cafés)
- Kooperations- und Netzbildung
- Beteiligungsverfahren und -prozesse: Transparenz, Partizipation der Akteur*innen
- Anlaufstellen: Verantwortlichkeit durch transparente Zuständigkeit
- Anzahl der transdisziplinären Forschungsprojekte, Budget für transdisziplinäre Forschungsprojekte
- Verankerung von Service Learning in den Curricula, Anzahl der Studiengänge mit Service Learning-Angeboten
- Bildungsangebote für Bürger*innen

Kriterium 19

Bezeichnung: **Gesellschaftliche Einflussnahme**
 Bearbeiterin: **Loreen Wachsmuth** (sneep e.V.)

Die Hochschule legt ihre Einflussnahme an wesentlichen Entscheidungen in Politik und Gesellschaft dar. Sie legt die wesentlichen Aspekte von Einflussnahme externer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen auf Entscheidungen der Hochschule dar. Weiter legt die Hochschule zur Herkunft und Verwendung von Drittmitteln Rechenschaft ab.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Gesellschaftliche Einflussnahme ist hier auf zwei Ebenen zu verstehen: Wie die Hochschule selbst Einfluss nimmt und wie auf die Hochschule Einfluss genommen wird.

Hochschulen nehmen direkt oder indirekt Einfluss auf gesellschaftliche Belange, z. B. indem Sie zukünftige Fach- und Führungskräfte ausbilden, akademischen Austausch auf (inter)nationaler Ebene fördern, Forschungsergebnisse produzieren, in Gremien vertreten sind oder in der Öffentlichkeit durch individuelle Meinungsäußerungen von Hochschulvertreter*innen oder durch das öffentliche Auftreten als Organisation an sich Einfluss ausüben. Einerseits prägt die Studienzeit an einer Hochschule Studierende in Bezug auf Verhaltensmuster durch den dort vermittelten und gelebten Wertekanon, welchen sie wiederum später, nach Studienende, in die Gesellschaft tragen. Andererseits werden die Expertise und die Einschätzungen von Hochschulen bzw. ihren

Vertreter*innen in Wirtschaft und Gesellschaft geschätzt, wodurch eine Hochschule direkt auf beispielsweise Meinungsbilder, technische und soziale Entwicklungen, Gesetzgebungsverfahren, Produkte usw. Einfluss haben kann.

Wegen ihrer besonderen Bedeutung im Meinungsbildungs- und Entwicklungsprozess von Studierenden, Hochschulangehörigen und somit auch der Gesellschaft ist eine Hochschule interessant für externe Einflussnahme, nämlich immer dann, wenn entsprechende Interessen (Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse, Lehrmeinungen und Leitbilder usw.) durchgesetzt werden sollen. Daher ist es wichtig, dass Hochschulen offen legen, mit wem sie kooperieren, über wen sie Lehrstühle oder Forschungsprojekte finanziert bekommen oder vom wem sie Drittmittel generieren, damit eine Hochschule Ihre Unabhängigkeit wahrt.

Beispiele aus der Praxis

- **Kooperationen:** An der Leuphana Universität Lüneburg sind in einem 2013 mit der Studierendenschaft ausgearbeiteten Fragenkatalog die Kooperation der Hochschule mit Unternehmen geregelt und sollen so mit dem Leitbild der Hochschule in Einklang gebracht werden. An der Universität Tübingen sind alle Kooperationen in einer Onlinekarte im Rahmen des Forschungsinformationssystems FIT dargelegt.
- **Offenlegung der Drittmittel:** Die Leuphana Universität Lüneburg legt diese mit Höhe, Name und Projekt in einer

- jährlich veröffentlichten Liste offen. Die Universität Tübingen nennt im Forschungsinformationssystem FIT die Geldgeber*innen für Projekte namentlich. Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde berichtet die Höhe der Drittmittel im Nachhaltigkeitsbericht (2014/15, S. 37 f.)
- **Austauschformate mit der Gesellschaft:** „Bayreuther Dialoge“, „Zukunftsforum“ oder „Stadtgespräche“ der Universität Bayreuth; „Zittauer Gespräche zu Wirtschaftsethik“ der TU Dresden – IHI Zittau.

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl und Name von Geldgebern extern finanzierter Lehrstühle (z. B. Stiftungslehrstühle) und Forschungsprojekte, wesentliche Lehr- und Forschungsschwerpunkte der Hochschule, die relevant für Wirtschaft und Gesellschaft sein könnten,
- Arten der Werbemöglichkeiten, die Unternehmen an der Hochschule haben (im Rahmen des Career Services, Poster und Flyer, Stände auf dem Campus usw.) und in welchem Umfang diese von Unternehmen wahrgenommen werden,
- Auflistung der Sponsoringpartner*innen der Hochschule, z. B. Namensgebung von Gebäuden
- Externe Personen in Hochschulorganen, z. B. Beirat, je nach Organisationsform
- Offenlegung wesentlicher Kooperationspartner*innen der Hochschule aus Wirtschaft und Gesellschaft, z. B. Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen
- Mitgliedschaften der Hochschule in politischen, wirtschaftlichen und sozialen Organisationen
- Mitwirkung von repräsentativen Hochschulangehörigen in externen Gremien, Ausschüssen, Kommissionen usw.
- Anzahl und Art großer, regelmäßig stattfindender relevanter Austauschformate wie Konferenzen, Workshops, Netzwerktreffen usw.

Kriterium 20

Bezeichnung: **Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten**

Bearbeiterin: **Loreen Wachsmuth** (sneep e. V.)

Die Hochschule legt dar, welche Standards und Prozesse existieren, sowie welche Maßnahmen zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und Korruption ergriffen werden.

Sie legt insbesondere dar, wie Verstöße gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.

Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen sind als Produzentinnen von Wissen und Forschungsergebnissen bei wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen besonders relevant. Rechtswidriges, korruptes Verhalten und Verstöße gegen die Regeln guter wissenschaftlicher Arbeit würden hier in einem sehr sensiblen Umfeld stattfinden, da Hochschulen ein besonderer Vertrauensvorschuss seitens der Gesellschaft zukommt. Eine Hochschule muss Interessenskonflikte daher konsequent begegnen, um glaubwürdig im Sinne von „Freiheit von Forschung und Lehre“ zu bleiben.

Relevante Themen im Hochschulkontext sind im Rahmen dieses Kriteriums z. B. Datenschutz, Datenfälschung, fehlerhaft durchgeführte Forschung, Patentschutz und Urheberrecht, Umgang mit den Forschungsergebnissen von Auftragsarbeit, „Dual Use“ der Forschung, Veröffentlichung auch negativer Ergebnisse (z. B. gegenteiliger Ergebnisse, Nulleffekte), Par-

teilichkeit bei Gutachten und Anträgen, korrupte Drittmittelverwaltung oder relevante Nebentätigkeiten von Hochschulangehörigen.

Es geht dabei nicht nur um die Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Arbeit oder die Sicherstellung regelkonformer und ethischer Finanzströme, sondern auch um regelkonformes Verhalten an sich (Umwelt- und Gesundheitsschutz, Antidiskriminierungsrichtlinien usw.). Darin eingeschlossen ist auch ein funktionierendes Risikomanagement.

Um gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten von Hochschulen einschätzen zu können, ist die Offenlegung relevanter Informationen wichtig. In diesem Sinne könnten Forschungsergebnisse, Drittmittelgeber*innen und -verwendung, Vergabeverfahren, Finanzanlagen usw. offengelegt werden.

Beispiele aus der Praxis

- **Verantwortlichkeiten:** Compliancebeauftragte der Hochschule Augsburg; Ombudspersonen verschiedenster Hochschulen im Netzwerk des Beschwerde- und Verbesserungsmanagements und des Ombudswesens oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft; Ethikbeirat an der Leuphana Universität Lüneburg, Ethikkommission an der Universität Bayreuth, Hochschule Osnabrück, Hochschule Fulda usw.
- **Risikomanagement:** Hochschule Zittau/Görlitz, Medizinische Hochschule Hannover
- **Finanzen:** Regelungen zu Finanzanlagen der Georg August Universität Göttingen (Ausschluss von Investments in Rüstung, Tabak, Waffen, etc.); Offenlegung der Drittmittel (siehe Kriterium 19) in deren Richtlinien: „Leitlinien zur Universitätsförderung“ und „Richtlinie zum Umgang mit Zuwendungen privater Dritter“ (enthalten in Amtlichen

Mitteilungen Nr. 2/2011) und Budgetregeln (Teil des Wirtschaftsplanes 2012, neuere nicht verfügbar)

- **Regelungen zur guten wissenschaftlichen Praxis:** „Leitlinien zum verantwortlichen Forschen an der Leibniz Universität Hannover“ und „Kommission für Verantwortung in der Forschung“ der Leibniz Universität Hannover, die auf diese Weise insbesondere gute wissenschaftliche Praxis mit Risikomanagement verbindet. „Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Verfahren zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten“ und Kommission zur Untersuchung von Fällen wissenschaftlichen Fehlverhaltens der Leuphana Universität Lüneburg; Ordnung zur Sicherung der Standards guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt oder auch im Leitbild der Universität Göttingen

Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Festgelegte Leitlinien, Kodizes usw. wie Ethikkodex, Code of Conduct, Zivilklausel, Beschaffungsordnung, studien-gangsbezogene Ethikkodizes usw.
- Vorhandensein eines Ethik-, Antikorruptions- oder Compliancebeauftragten, einer Ombudsperson oder eines Ethikrats usw.
- Anzahl der registrierten Plagiatsversuche bei Publikationen
- Vorhandensein eines Whistleblower-Systems
- Anzahl der gemeldeten Compliancefälle (z. B. innerhalb eines Whistleblower-Systems) die auch einer Reaktion bedurften
- Vorhandensein, Art und Inhalt einer Risikoanalyse
- Art und Umfang von Nebentätigkeiten von Hochschulangehörigen
- Anzahl und Art von Schulungen für Hochschulmitarbeiter*innen zum Thema Compliance

Abgrenzung zu anderen hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssystemen

Überblick

Neben dem HS-DNK richten wir den Blick auf weitere hochschulspezifische Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssysteme, um eine Rundum-Perspektive abzubilden. Unter anderem werden folgende Systeme auf nationaler und internationaler Ebene betrachtet:

Nachhaltigkeitsbewertungs- und berichtssysteme für Hochschulen:

- STARS: Sustainability Tracking, Assessment & Rating System
- AISHE: Auditing Instrument for Sustainability
- SAQ: Sustainability Assessment Questionnaire
- AUA: Alternative University Appraisal

Alle fünf Bewertungs- und Berichtssysteme unterstützen die partizipative Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbericht. Die folgende Matrix liefert einen Einblick, inwieweit der HS-DNK sich von den anderen Standards unterscheidet und was die jeweiligen Systeme bieten können.

Neben den vorgestellten Bewertungs- und Berichtssystemen haben auch unsere Projektpartner*innen an Lösungen für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten gearbeitet und/oder weitere Kriterien angewendet. Die Ergebnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst:

Kriterien für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern

Lara Lütke-Spatz, LMU München und Prof. Dr. Ingrid Hemmer, KU-Eichstätt-Ingolstadt

Im Rahmen des vom bayerischen Umweltministeriums geförderten Projekts „Kriterien für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern“ (KriNaHoBay) wurde ein Kriterienkatalog als Orientierungsrahmen für eine systematische und gesamtinstitutionelle Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten entwickelt. Ziel ist es, Handlungsmöglichkeiten für die eigene Hochschule zu identifizieren. Der Katalog ist in einem partizipatorischen Prozess mit Akteur*innen von vier Pilothochschulen in Bayern entstanden und umfasst ein Verständnis von Nachhaltig-

keit im Kontext von Hochschulen sowie Kriterien für eine Bestandsaufnahme in sechs Handlungsfeldern (Governance, Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer, studentische Initiativen). Er soll in einem fortlaufenden und dynamischen Prozess weiterentwickelt werden, der den sich in Zukunft verändernden Verständnissen von und Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit an Hochschulen sowie der Vielfalt und Weiterentwicklung unterschiedlicher Akzente im Verständnis des Konzepts Rechnung tragen soll. Sowohl der Kriterienkatalog KriNaHoBay als auch der DNK für Hochschulen zielen darauf ab, eine strukturelle Implementierung und Optimierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen zu unterstützen und sollen sich gegenseitig ergänzen. Im Vergleich zum DNK für Hochschulen liegt der Fokus von KriNaHoBay jedoch auf der hochschulinternen Analyse und Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten und nicht auf der externen Kommunikation und Transparenz von Nachhaltigkeitsleistungen von Hochschulen.

Principles for Responsible Management Education (PRME)

Dr. Adrian Boos, Hochschule Pforzheim

Die Hochschule Pforzheim unterzeichnete die Principles for Responsible Management Education (PRME) des Global Compact der Vereinten Nationen bereits 2008 als eine der ersten 100 Hochschulen weltweit. Die Pforzheimer Besonderheit ist dabei die Unterzeichnung der Prinzipien durch die gesamte Hochschule und nicht „nur“, wie sonst üblich, durch die Business School. Da es sich bei den sechs Prinzipien um Leitlinien für die verantwortungsvolle Ausbildung zukünftiger Führungskräfte handelt, sind diese für alle Absolvent*innen der Hochschule Pforzheim relevant. Die Hochschule hat in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich daran gearbeitet, die Themen Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur durch alle 24 Studiengänge der Fakultät Wirtschaft & Recht, sondern auch in die insgesamt 24 Studiengänge der beiden Fakultäten Gestaltung und Technik zu implementieren. Dadurch kommt der größte Teil der aktuell 6.200 Studierenden der Hochschule während des Studiums mit diesen Themen in Berührung.

Alle BWL-Studiengänge beinhalten das Wahlpflichtfach „Ethik und gesellschaftliche Verantwortung“, in dem

sich die Studierenden ein Fach (4 SWS) aus den Bereichen Wirtschaftsethik und Nachhaltige Entwicklung aussuchen. Auch an den Fakultäten für Gestaltung und Technik gibt es Angebote wie „Nachhaltige Produktentwicklung“ oder „Nachhaltige Mode“. Darüber hinaus bietet die Hochschule mit ihrem B.Sc. Ressourceneffizienz-Management, dem M.Sc. Life Cycle & Sustainability und dem kooperativen Promotionskolleg Energiesysteme und Ressourceneffizienz [zusammen mit dem Karlsruher Institut für Technik (KIT) und der Hochschule für Technik Stuttgart] eigene Studiengänge im Nachhaltigkeitsbereich.

Insgesamt zielt die Hochschule Pforzheim darauf ab, alle Lehrenden für die Themen zu sensibilisieren. Dies beeinflusst in keiner Weise die Freiheit von Lehre und Forschung, sondern wird über kontinuierliche Motivation und Beteiligung der Lehrenden vorangetrieben. Beispielsweise können sich alle Hochschulangehörigen in mehreren Stufen an der Erstellung des PRME-Berichts beteiligen. Da die PRME-Regeln eine Berichtspflicht im Zweijahresturnus vorsehen, hat die Hochschule Pforzheim 2018 ihren fünften Bericht veröffentlicht, der zum ersten Mal auch ein vollumfänglicher Nachhaltigkeitsbericht ist. Das Sustainability Board der Hochschule hat sich bei diesem Bericht an der Beta-Version des HS-DNK orientiert. Da bereits die Empfehlungen zur PRME-Berichtspflicht nahelegen, die fünf Handlungsfelder Governance/Strategie, Betrieb/Organisation, Nachhaltigkeit in der Lehre, Nachhaltigkeit in der Forschung und Transfer in die Gesellschaft auch im Kontext der 17 Sustainable Development Goals zu betrachten, ist die Ausweitung von einer PRME-Berichterstattung zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung vergleichsweise einfach möglich.

| | | Abgrenzung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex | | |
|---------|--|--|--|---|
| Systeme | Erläuterungen | Enthalten im Kodex | Nicht enthalten im Kodex | Bemerkungen |
| STARS | Das Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) ist ein Bewertungssystem, dass vor allem von nordamerikanischen Hochschulen angewendet wird. Mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung werden alle nötigen Daten für einen Nachhaltigkeitsaudit abgefragt; mit einem Punktesystem kann ein spezieller Grad eines Zertifikats erreicht werden (Bronze, Silber, Gold, Platin); dieses Zertifikat ist für 3 Jahre gültig. | Mit dem Leitfaden soll die Datenerhebung vereinfacht werden und ist der Schritt-für-Schritt-Anleitung vergleichbar anzusehen. | Der Kodex ist kein Bewertungssystem, sondern bietet 20 Kriterien mit einem „comply or explain“-Ansatz. | STARS ersetzt keine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung. |
| AISHE | AISHE (Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education) ist wie STARS ein Bewertungssystem mit qualitativen und quantitativen Indikatoren; ursprünglich lag der Fokus allein auf der Betrachtung des Bildungsbereichs, insbesondere der Curricula-Prüfung; das Bewertungssystem wird vor allem in der niederländischen und belgischen Hochschullandschaft angewendet. | Lehre ist als eines von insgesamt fünf Handlungsfeldern essentieller Baustein. | Lehre ist innerhalb des Kodex in allen 20 Kriterien enthalten; der HSDNK bietet keinen Abfragekatalog zur Curricula-Prüfung. | Eine Curricula-Prüfung sollte generell, unabhängig vom verwendeten Standard, bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts angestrebt werden. |
| SAQ | SAQ (Self-Assessment Questionnaire) ist ein Fragenkatalog und Leitfaden zur Selbsteinschätzung der nachhaltigen Entwicklung der jeweiligen Hochschule. | Kodex-Kriterien sind vergleichbar mit dem Fragenkatalog. | Umfasst zwei weitere Handlungsfelder: „Outreach and Services“ sowie „Faculty and Staff Development and Rewards“. | Weiterentwicklung des Bereichs „Selbsteinschätzung“ im weiteren Projektverlauf von HOCH ^N geplant. |
| AUA | AUA (Alternative University Appraisal) war ein Projekt von 2009 bis 2011; kollaboratives System bestehend aus SAQ (Self-Awareness Questions), BIQ (Benchmarking Indicators Questions) und Austausch zwischen den Projektpartner*innen; AUA-Gutachter*innen bewerteten die Anwenderhochschulen sowie deren Selbsteinschätzungen und führten danach Beratungsgespräche durch. | Beratungsleistungen können bei der Anwendung des Kodex durch HOCH ^N -Mitarbeiter*innen und den Rat für Nachhaltige Entwicklung in Anspruch genommen werden. | Eine Vergleichbarkeit mit weiteren Hochschulen wird im engeren Sinne nicht prioritär verfolgt. | Intensivere Beratungsdienstleistungen und Selbsteinschätzungsmöglichkeiten werden im weiteren Projektverlauf von HOCH ^N erarbeitet; darüber hinaus wird ein Implementierungsphasenmodell zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie(aufstellung) erarbeitet. |

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 Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ stellt anhand der für Hochschulbelange angepassten Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK), Beispiele vor.

Governance (Arbeitspaket 3)

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

Lehre (Arbeitspaket 4)

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

Forschung (Arbeitspaket 5)

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

Betrieb (Arbeitspaket 6)

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

Transfer (Arbeitspaket 7)

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

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH ^N | Seite 09 |
| Abbildung 2: Übersicht der unterschiedlichen Ebenen von Anspruchsgruppen der Hochschulen in Deutschland | Seite 16 |
| Abbildung 3: Die 20 Kriterien des HS-DNK | Seite 27 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------------|---|
| AISHE | Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education |
| AStA | Allgemeiner Studierendenausschuss |
| AUA | Alternative University Appraisal |
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| BNC | Baukastensystem Nachhaltiger Campus |
| BNE | Bildung für Nachhaltige Entwicklung |
| ca. | circa |
| CLEAR | Challenging, Legal, Environmentally Sound, Agreed, Recorded |
| CO ₂ | Kohlendioxid |
| DAAD | Deutscher Akademischer Austauschdienst |
| DBU | Deutsche Bundesstiftung Umwelt |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| DNK | Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für Nachhaltige Entwicklung) |
| DUK | Deutsche UNESCO-Kommission |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| etc. | et cetera |
| EU | Europäische Union |
| FONA | Forschung für Nachhaltige Entwicklung (Förderrahmenprogramm des BMBF) |
| GG | Grundgesetz |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GHG | Greenhouse Gas (Protocol) |
| GIZ | Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| HIS-HE | Institut für Hochschulentwicklung e.V. |
| HNEE | Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde |
| HOCH ^N | Nachhaltigkeit an Hochschulen |
| HRK | Hochschulrektorenkonferenz |
| HS-DNK | hochschulspezifischer Nachhaltigkeitskodex |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Informationstechnologie |

| | |
|------------|--|
| KIT | Karlsruher Institut für Technologie |
| KriNaHoBay | Kriterien für eine Bestandaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern |
| KU | Katholische Universität |
| KNU | Kompetenzzentrum nachhaltige Universität (Universität Hamburg) |
| LED | light-emitting diode |
| LeNa | (Leitfaden) Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen |
| LMU | Ludwig-Maximilians-Universität (München) |
| MWFK | Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg |
| NAP | Nationaler Aktionsplan (BNE) |
| NHG | Niedersächsisches Hochschulgesetz |
| NGO | Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation) |
| ÖPNV | Öffentlicher Personennahverkehr |
| OTH | Ostbayerische Technische Hochschule |
| PC | Personalcomputer |
| PURE | Positive Stated, Understood, Relevant, Ethical |
| RLC | Refugee Law Clinic |
| RNE | Rat für Nachhaltige Entwicklung |
| SAQ | Self-Assessment Questionnaire |
| SDG | Sustainable Development Goal |
| SISI | Sustainability in Science |
| SMART | specific, measurable, achievable, realistic, time bound |
| STARS | Sustainability Tracking, Assessment & Rating System |
| StuPa | Studierendenparlament |
| SWS | Semesterwochenstunden |
| THG | Treibhausgase |
| TU | Technische Universität |
| TUUWI | TU Umweltinitiative (TU Dresden) |
| u. a. | unter anderem |
| UAS | University Alliance for Sustainability |
| UHH | Universität Hamburg |
| UN | United Nations |
| UN PRME | United Nations Principles for Responsible Management Education |
| vgl. | vergleiche |
| WAP | Weltaktionsprogramm |
| WBGU | Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung |
| z. B. | zum Beispiel |

Verwendete Literatur

Ávila, L. / Filho, W. / Brandli, L. / Macgregor, C. / Molthan-Hill, P. / Gokcin Ozuyar, P. / Moreira, R. (2017): Barriers to Innovation and Sustainability at Universities Around the World. *Journal of Cleaner Production*, 164.

Barth, M. / Rieckmann, M. (2016): State of the Art in Research on Higher Education for Sustainable Development, in: Barth, M./ Michelsen, G./ Rieckmann, M./ Thomas, I. (Hg.): *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*, London, 100-113.

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.) (2014): *UNESCO Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“*. Deutsche Übersetzung, Bonn.

Die Bundesregierung (Hg.) (2016): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*. Neuauflage 2016, Berlin.

Düwell, M. / Hübenthal, C. / Werner, M. H. (Hg.) (2011): *Handbuch Ethik*, Stuttgart / Weimar.

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

Fraunhofer-Gesellschaft / Helmholtz-Gemeinschaft / Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2015): *Explication zum BMBF-Verbundvorhaben. Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement »LeNa Management«*, München.

Fraunhofer-Gesellschaft / Helmholtz-Gemeinschaft / Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2016): *Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen*. [LeNa] Handreichung, München.

Helming, K. / Ferretti, J. / Daedlow, K. / Podhora, A. / Kopfmüller, J. / Winkelmann, M. / Bertling, J. / Walz, R. (2016): *Forschen für nachhaltige Entwicklung: Kriterien für gesellschaftlich verantwortliche Forschungsprozesse*, in: *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society* 25, Issue 3, 161-165.

Henke, J. / Pasternack, P. / Schmid, S. (2016): *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation (= HoF-Handreichungen 8, Beiheft zu „die hochschule“ 2016)*, Halle-Wittenberg.

HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2018): *Für eine Kultur der Nachhaltigkeit (= Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 6.11.2018)*, <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/fuer-eine-kultur-der-nachhaltigkeit/> (Zugriff: 14.11.2019).

HRK / DUK – Hochschulrektorenkonferenz / Deutsche UNESCO-Kommission (2010): *Hochschulen für nachhaltige Entwicklung (= EntschlieÙung der 7. Mitgliederversammlung am 24.11.2009 / EntschlieÙung des DUK-Vorstands am 22. Januar 2010)*, <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/> (Zugriff: 10.07.2018).

Jones, P. / Selby, D. / Sterling, S. (Hg.) (2010): *Sustainability Education: Perspectives and Practice across Higher Education*, Earthscan Ltd., London.

Jörissen, J. / Kopfmüller, J. / Brandl, V. / Paetau, M. (1999): *Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung*, Karlsruhe.

Krainer, L. / Winiwarter, V. (2016): Die Universität als Akteurin der transformativen Wissenschaft: Konsequenzen für die Messung der Qualität transdisziplinärer Forschung, in: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 25, Issue 2, 110-116.

Leal Filho, W. / Wu, Y. / Londero Brandli, L. / Veiga Avila, L. / Azeiteiro, U. / Caeiro, S. / Rejane da Rosa Gama Madruga, L. (2017): Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities, Journal of Integrative Environmental Sciences, 14:1, 93-108.

Lesch, H. / Kamphausen, K. (2018): Die Menschheit schafft sich ab: Die Erde im Griff des Anthropozän, München.

Lessenich, S. (2016): Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis, Preis.

Lozano, R. (2006), Incorporation and institutionalization of sustainable development into universities: breaking through barriers to change, Journal of Cleaner Production, 14, 787-796.

Lütke-Spatz, L. (2012): Strategic Change Towards Sustainability: Securing Senior-Executive Buy-in to Sustainability – The case of Munich University of Applied Sciences. Cambridge.

Müller-Christ, G. (2017): Nachhaltigkeitsforschung in einer transzendenten Entwicklung des Hochschulsystems – ein Ordnungsangebot für Innovativität, in: Leal, W. (Hg.): Innovationen in der Nachhaltigkeitsforschung – ein Beitrag zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele. Heidelberg, 161-180.

Müller-Christ, G. / Sterling, S. / van Dam-Mieras, R. / AdomBent, M. / Fischer, D. / Rieckmann, M. (2014): The Role of Campus, Curriculum, and Community in Higher Education for Sustainable Development – a Conference Report, in: Journal of Cleaner Production, Volume 62, 1 January 2014, 134–137.

Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hg.) (2017): Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm, Berlin.

Nationalkomitee der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (Hg.) (2011): UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005–2014. Nationaler Aktionsplan für Deutschland 2011, Bonn.

netzwerk n e.V. / sneep e.V. / Bundesverband Studenteninitiative Weitblick e.V. / Was bildet ihr uns ein? e.V. (2017): Positions- und Forderungspapier Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen. Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen, Berlin.

Niedlich, S. / Kummer, B. / Bormann, I. / Rieckmann, M. / Bauer, M. (2017): Governance-Regler als Heuristik für die Analyse von Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen. AP Gov. Arbeitspapier No. 2. <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/ap2-governance-regler.pdf> (Zugriff: 31.07.2018).

Ott, K. / Döring, R. (2004): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit, Marburg.

Rieckmann, M. (2016): Bildung für nachhaltige Entwicklung – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Implementierung, in: Schweer, M. (Hg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung in pädagogischen Handlungsfeldern – Grundlagen, Verankerung und Methodik in ausgewählten Lehr-Lern-Kontexten, Frankfurt am Main, 11-32.

Rockström, J. / Klum, M. (2012): Big World Small Planet. Prospering within planetary boundaries, Stockholm.

Rockström, J. et al. (2009): Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. In: Ecology and Society. Band 14, Nr. 2.

Schmieg, G. / Meyer, E. / Schrickel, I. / Herberg, J. / Caniglia, G. / Vilsmaier, U. / Laubichler, M. / Hörl, E. / Lang, D. (2017): Modeling normativity in sustainability: a comparison of the sustainable development goals, the Paris agreement, and the papal encyclical, *Sustainability Science* 13, 1-12.

Schneidewind, U. (2015): Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie, in: *GAlA – Ecological Perspectives for Science and Society* 24, Issue 2, 88-91.

Schneidewind, U. (2018): Die Große Transformation – Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, Frankfurt am Main.

Steelman, T. / Nichols, E. G. / James, A. / Bradford, L. / Ebersöhn, L. / Scherman, V. / Omidire, F. / Bunn, D. N. / Twine, W. / McHale, M. R. (2015): Practicing the science of sustainability: the challenges of transdisciplinarity in a developing world context, in: *Sustainability Science* 10, Issue 4, 581-599.

Sterling, S. / Glasser, H. / Rieckmann, M. / Warwick, P. (2017): „More Than Scaling Up“: A Critical and Practical Inquiry Into Operationalising Sustainability Competencies, in: Corcoran, P. B. / Weakland, J. / Wals, A. E. J. (Hg.): *Envisioning Futures for Environmental and Sustainability Education*, Wageningen, 153-168, DOI: http://dx.doi.org/10.3920/978-90-8686-846-9_10 (Zugriff: 31.07.2018).

Strohschneider, P. (2014): Zur Politik der transformativen Wissenschaft, in: Brodocz, A. et al. (Hg.): *Die Verfassung des Politischen*, Wiesbaden, 175-192.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Hg.) (2017): Leitlinien für Wissenschaft für nachhaltige Entwicklung in Forschung und Lehre. (Nicht abschließend abgestimmte) Arbeitsübersetzung der Deutschen UNESCO-Kommission, Paris.

Vogt, M. (2009): Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, München.

Vogt, M. (2018): Grenzen der Harmonie. Zur Spannung zwischen Freiheit und Verantwortung in der Wissenschaft, in: Homepage Verbundprojekt HOCH^N, <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/180717-vortrag-vogt-freiheit-und-verantwortung.pdf> (Zugriff 27.08.2019).

Vogt, M. (2019): Ethik des Wissens. Freiheit und Verantwortung der Wissenschaft in Zeiten des Klimawandels, München.

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation, Berlin.

Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit (Hg.) (2017): Wissen für nachhaltigen Wandel erarbeiten, vermitteln, nutzen. Was die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 erreichen will, Potsdam.

World Commission on Environment and Development (1987): Report „Our Common Future“. U. N. General Assembly, 42nd Session, A/42/427, 4 Aug 1987, New York.

Impressum

Herausgeberinnen:

Universität Hamburg, Freie Universität Berlin, Universität Duisburg-Essen

Zitierhinweise:

Herausgeber: Bassen, A.; Sassen, R.; de Haan, G.; Klußmann, C.; Niemann, A.; Gansel, E. (2018): Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – Ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Hamburg, Berlin, Duisburg, Essen.

Kapitel Einleitung: Bassen, A.; Schmitt, C. T.; Stecker, C.; RÜth, C. (2018): Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – Ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH^N)“, Hamburg.

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

Redaktion und alle anderen Kapitel, sofern nicht explizit angegeben: PD Dr. Remmer Sassen (Universität Hamburg), Coco Klußmann (Freie Universität Berlin) und Elisa Gansel (Universität Duisburg-Essen).

Bildnachweise:

Illustrationen Umschlagtitel, Seite 5, Seite 6: Charlotte Hintzmann; Seite 2: Universität Hamburg

Piktogramme HOCH^N-Handlungsfelder: Universität Hamburg

Icon-Symbole Abbildung 1: [thenounproject.com/Creative Commons license Attribution 3.0 United States, CC BY 3.0 US Team, User by Wilson Joseph; Building by Scott Dunlap](https://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: November 2020

www.hoch-n.org



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 Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ stellt anhand der für Hochschulbelange angepassten Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK) Beispiele vor.