

Kurzer Überblick über den Bereich (ca. 1 Seite)

Kurze Zusammenfassung der zentralen Themen, Hauptaufgaben, und inhaltlicher Schwerpunkte

Bildung für Nachhaltige Entwicklung ermöglicht Menschen, zukunftsfähig zu denken und zu handeln. Was bedeutet das? Zum einen ‚*Glokal*‘ und *intergenerational* zu denken: die Auswirkungen des eigenen Handelns sowohl auf lokale Umwelt und Mitmenschen, als auch auf Menschen und Natur in anderen Erdteilen zu verstehen, sich die Auswirkungen auf zukünftige Generationen vorstellen und daraufhin verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können. Und zum anderen, *systemisch zu analysieren und gemeinsam handlungsfähig zu werden*: BNE befähigt, die ökologischen, sozialen, ökonomischen, und kulturellen Aspekte der Herausforderungen unserer Zeit in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Sie bereitet Menschen darauf vor, aktiv mit den Problemen umzugehen, die eine Nachhaltige Entwicklung unseres Planeten bedrohen, und gemeinsam Lösungen für diese Probleme zu finden und Wege zur Veränderung zu bahnen. BNE bedeutet also das „empowerment“ (die Förderung der Befähigung) als „Change Agent“ (Agent*in des Wandels) an der Transformation zu sozial gerechteren und ökologisch integren Gesellschaften mitzuwirken.

Die Aufgabe, Studierenden den Erwerb dieser „Change-Agent Kompetenzen“ zu ermöglichen, besteht heute quer durch alle akademischen Disziplinen und Studiengänge:

Hochschulabsolvent*innen aller Fachrichtungen werden sich in der heutigen Zeit in jedem Fall mit Fragen Nachhaltiger Entwicklung auseinandersetzen müssen und werden wahrscheinlich in Positionen arbeiten, in denen sie Einfluss auf die verantwortliche Gestaltung unserer gemeinsamen Zukunft haben. Damit sind Hochschulen als wichtiger Teil unserer Gesellschaft in der Verantwortung, ihre Studiengangsverantwortlichen und Lehrenden dabei zu unterstützen, dieser Aufgabe gerecht zu werden.

Der Leitfaden Lehre richtet sich an alle Akteur*innen, die sich für Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre einsetzen: Lehrende, Studierende, Verantwortliche für Studiengänge und Programmentwicklung, Mitarbeiter*innen der Hochschuldidaktik, und natürlich Verantwortliche aus der Hochschul-Governance, die die Rahmenbedingungen für gute, relevante Lehre schaffen können. Über insgesamt vier Jahre haben wir uns mit verschiedensten Praxisakteur*innen der BNE gemeinsam damit auseinandergesetzt, welche Ansätze zur Implementierung von BNE an Hochschulen möglichst wirksam und produktiv zu sein versprechen. Wir möchten Ihnen im Leitfaden die Möglichkeiten bieten, diese Konzepte zu erkunden, Ideen für Ihren Standort zu entwickeln, und natürlich BNE ganz praktisch in Ihrem eigenen Kontext umzusetzen. Dafür stehen Ihnen im Folgenden Links sowohl zu „Vertiefung“ (im Leitfaden) als auch zu „hands-on“-Tools (im Wiki) zur Verfügung.

Wenn Sie BNE in Ihre eigene Lehre oder an Ihrer Hochschule umsetzen möchten, stehen Ihnen verschiedene Einstiegsmöglichkeiten zur Verfügung; wir bezeichnen diese als „Ambitionsniveaus“. So können Sie zum Beispiel ganz unbürokratisch auch als Einzelakteur*in BNE in Ihre Lehrveranstaltung mit hinzunehmen, ohne vorher größere administrative Hürden nehmen oder viele Andere an bord bringen zu müssen. Dieses Ambitionsniveau „BNE-Integrationslevel A“ zeigt auf, dass einfach selber anfangen eine gute Möglichkeit ist – so haben schon viele später viel größere und sehr erfolgreiche Formate begonnen! Das Ambitionsniveau „BNE-Integrationslevel C“ dagegen beschreibt die Voraussetzungen, um Lehre am Bildungskonzept BNE entlang komplett neu auszurichten und komplexe Formate wie inter- und transdisziplinäre Studiengänge mit Nachhaltigkeitsfokus aufzubauen. In diesem weiten Feld zwischen A und C kann jede*r einen individuell passenden Einstiegspunkt in Hochschul-

BNE finden. Wer gleich loslegen möchte, dem bietet der Leitfaden Erfahrungswerte und Hinweise zu den Möglichkeiten und Grenzen der verschiedenen Ambitionsniveaus hier:

➔ Link

Gute Voraussetzungen für die breitere implementierung von BNE lassen sich vor allem durch Verbündete und Verbindungen zwischen den verschiedenen Hochschul-Akteur*innen und Handlungsfeldern schaffen. Folgende Fragen sollen zu diesem Prozess anregen:

Governance:

- ist Nachhaltigkeit bereits teil des mission statements, des Selbstverständnisses der Hochschule? Ist darin Lehre, bzw. Bildung für Nachhaltige Entwicklung, bereits explizit erwähnt? NE an der Universität ist viel mehr als Betrieb und Beschaffung!
 - o Gibt es Nachhaltigkeits-Berichterstattung? Ist dabei das Thema nachhaltigkeitsbezogene Lehre/BNE einbezogen? Gibt es dafür Zielvorgaben?
- Wer ist auf governance-Ebene zu diesen Themen bereits aktiv, mit wem können sich aktive Lehrende und/oder Studierende verbünden? Wo sind Unterstützer*innen sichtbar – gibt es zB eine Webseite, einen Beirat, oder anderes, was BNE-Interessierte gut finden können?
- Gibt es "Lohn" für exzellente Lehre, zB Lehrpreise, Anerkennung für die wissenschaftliche Karriere, u.a.? Wird BNE als komplexe, integrative, kompetenzorientierte Lehre dabei gezielt gefördert?

Lehre:

- welche Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug gibt es bereits? Welche Lehrende sind schon aktiv, mit wem können sich Interessierte vernetzen? Gibt es Möglichkeiten zum peer-learning in Bezug auf das how-to von BNE? Gibt es zB eine BNE-mailingliste oder einen BNE-Stammtisch?
- Bietet die Hochschuldidaktik Veranstaltungen zu BNE an? Oder zu Didaktisch-Methodischen Herangehensweisen, die für BNE geeignet sind? Kann ich anregen, dass etwas explizit zu BNE angeboten wird?
- Wichtig: gute BNE braucht Engagement und Zeit. Wie kann ich dies als besondere Lehre sichtbar machen? Unterstützung – zB team teaching – dafür bekommen?
- Für Studierende: gibt es Nachhaltigkeitsbezogene Veranstaltungen im Wahlbereich? Kann ich evtl. externe Veranstaltungen (einer anderen Uni, oder über die Virtuelle Akademie) besuchen und anerkennen lassen? Kann jemand meine Abschlussarbeit mit Nachhaltigkeitsbezug betreuen? Gibt es Preise für Abschlussarbeiten zu Nachhaltigkeitsthemen, für die ich mich bewerben kann?

Forschung:

- Welche Forschung mit Nachhaltigkeitsbezug gibt es bereits an der Hochschule? In welchen Fachbereichen, zu welchen Themen... und welche Forscher*innen sind bekannt dafür, dass sie in diesem Bereich aktiv sind?
- Können interessierte Studierende diese aktuelle NE-Forschung mitverfolgen? Gibt es Webseiten, blogs, u.a.?
- Können Studierende an bestehenden NE-Forschungsprojekten mitarbeiten? Eigene Abschlussarbeiten anschließen?
- Geben NE-Forschende Lehrveranstaltungen mit explizitem NE-Bezug? Können interessierte Studierende diese gut finden? Können diese LVA ggf. für interessierte Studierende aus anderen Fachbereichen geöffnet werden?

Betrieb:

- Welche Ziele und Projekte im Bereich Nachhaltige Entwicklung gibt es an der Hochschule?
- Können sich Lehrende und Studierende daran beteiligen – zum Beispiel mit (studentischen) Forschungsprojekten, Abschlussarbeiten, Praxismodulen im Rahmen einer Lehrveranstaltung, o.a.? Dafür gibt es bereits viele Beispiele aus den Themenfeldern nachhaltige Mobilität, Energie, Gebäude, uvm.

Über die Hochschule hinaus:

- Netzwerke: welche BNE-Netzwerke gibt es im Bundesland? Welche anderen/bundesweiten Möglichkeiten gibt es? Das HochN-Netzwerk ist auch für Einzelakteur*innen offen!
- Für Studierende: das Netzwerk n bietet enorme Möglichkeiten, für BNE an der Uni und im eigenen Werdegang aktiv zu werden!
- Welche Organisationen gibt es regional, die zu Nachhaltigkeitsthemen arbeiten? Welche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, zB gemeinsame Lehrveranstaltungen mit Praxisbezug, lassen sich schaffen?

Wichtigste Punkte für Einsteiger*innen (ca. 2-3 Seiten)

Beschreibung der Arbeit innerhalb des jeweiligen Handlungsfelds; möglichst praktisch und anwendungsorientiert, gerne mit Grafiken etc. aufbereitet

Die o.g. Lernziele und Charakteristika der BNE erfordern neue Formen des miteinander Lehren und Lernens, öffnen andere Selbstverständnisse als Lehrende und Lernende, und bringen Bewegung in die Hochschul-Kultur. Der Leitfaden Lehre bietet Ihnen fünf Zugänge, durch die Sie aus unterschiedlichen Perspektiven an die Aufgabe herangehen können, BNE in die Hochschullehre zu integrieren und zu verstetigen: Curriculum und Kernelemente der Hochschul-BNE, Lehrkontext und Ambitionsniveau, Lehrveranstaltung und Morphologischer Kasten, Lehrperson

1) Zugang Curriculum: Kernelemente der Hochschul-BNE – ein Orientierungsrahmen

Wer BNE in die eigene Lehre oder ein Studienprogramm integrieren möchte, sieht sich einer Vielzahl an Ansätzen gegenüber, und letztlich der Frage: was ist denn nun ‚gute‘ BNE an Hochschulen? Der Orientierungsrahmen in Portal 1 des Leitfadens Lehre bietet Ihnen einen Überblick über Kernelemente der Hochschulbildung für Nachhaltige Entwicklung, die dabei unterstützen sollen, qualitativ hochwertige BNE anzubieten. Kernelemente heißt: diese Elemente gehören zu Hochschul-BNE dazu, wenn BNE als Gesamtkonzept umgesetzt werden soll. Die Kernelemente sind keine beliebige Liste, sondern richten sich nach Schritten im Curriculum-Design und zeigen auf, wie dort jeweils BNE eingebunden werden kann. Sie beschreiben das, was über Fachlehre und generell „gute Lehre“ hinausgeht und BNE-spezifisch ist.

➔ **Vertiefung:** Link zur Einführung OR

Im Leitfaden finden Sie die ausführliche Beschreibung der einzelnen Kernelemente des Orientierungsrahmens **zum Nachlesen und Vertiefen**. Sie dienen zur Anregung, das eigene BNE-Verständnis weiterzuentwickeln. Zu jedem Element gibt es selbstverständlich auch Literaturhinweise.

Warum & Wofür: Orientierung	Begründung	(B)NE braucht ein Bildungskonzept
	Ziele	(B)NE braucht besondere Kompetenzen
Was: Lernbereiche	Inhalt	(B)NE braucht eigene Lehr-Inhalte
	Wissenschaft	(B)NE braucht neue Methoden
	Ethik	(B)NE braucht „ethical literacy“
	Partizipation	(B)NE braucht Zusammenarbeit und Teilhabe
Wie: Lehren und Lernen	Didaktik & Methodik	(B)NE braucht transformative Lehr-Lern-Umgebungen
Wohin: Weiterentwicklung	Evaluation	(B)NE braucht neue Evaluationsformen
	Capacity Building	(B)NE braucht besondere Lehr-Kompetenzen
	Qualität	(B)NE braucht Qualitätsmanagement

- ➔ Links **Vertiefung**: die Zeilen jeweils als Link zu den einzelnen Textabschnitten im LF
- ➔ Link **Praxis**: hier finden sie ein worksheet, das mithilfe von Fragen die Anwendung auf eine eigene Lehrveranstaltung unterstützt

Außerdem müssen die speziellen Gegebenheiten vor Ort, im Fach/Disziplin und im Lehrformat beachtet werden: wie kann die Integration von BNE sinnvoll funktionieren? In Kapitel 1 finden Sie zwei tools, wie Sie Lehre systematisch mit Hilfe des Orientierungsrahmens erweitern, passende Lehrformate entwerfen, und ihre Lehre kompetenzorientiert gestalten können.

- ➔ Link **Vertiefung**: zu Anwendung OR
- ➔ Link **Praxis**: hier finden Sie ein worksheet zur Anwendung auf eine eigene Lehrveranstaltung

Natürlich gibt es viele Beispiele, wie HBNE konkret aussehen kann! Dafür können Sie zB auf die good-practice sammlungen von BMBF und netzwerk n zugreifen:

- ➔ Links best practice beispiele

Aus den Weiterbildungen, die wir mit Lehrenden, Multiplikator*innen und Programmverantwortlichen durchgeführt haben, steht Ihnen Material zur Verfügung, um sowohl LVA als auch ganze Studienprogramme **ganz konkret, hands-on und systematisch** auf BNE hin zu überarbeiten – oder natürlich neue Lehrformate zu konzipieren. Hier finden Sie zB Worksheets für die einzelnen Kernelemente der HBNE mit anregenden Fragen, sowie Vorschläge für Prozesse, wie sie gemeinsam mit den Lehrenden einen Studiengang erweitern können.

- ➔ Link zum Wiki – Übersicht der worksheets & tools

Wenn Sie Interesse an einem Workshop/ einer Weiterbildung mit dem AP Lehre zu diesen Themen haben, bieten wir Ihnen gern auf Ihre spezielle Situation und Anforderungen maßgeschneiderte Veranstaltungen an. Dafür wenden Sie sich gern an Prof.Dr. Thomas Potthast (potthast@uni-tuebingen.de) und Leonie Bellina (leonie.bellina@izew.uni-tuebingen.de, nach Ende des HochN-Projektes 10/2020: leonie.bellina@posteo.de)

2) Zugang Lehrkontext und Ambitionsniveau: Gestaltungsräume für BNE

Kapitel 2 zeigt verschiedene „Ambitionsniveaus“ auf, in denen BNE umgesetzt werden kann – an manchen Orten/Lehrkontexten wird eher (oder zu Beginn) eine Umsetzung durch einzelne Lehrende möglich sein, an anderen Orten/Kontexten stehen Ressourcen und Partner*innen zur Verfügung, mit denen ein ganzer Studiengang umgestaltet werden kann. Jedes dieser Integrationslevel von BNE ist sinnvoll und hat seine eigene Berechtigung. Und jeder Level hat Vor- und Nachteile, Chancen und Grenzen. Diese zu kennen und proaktiv damit umzugehen, kann Implementierung von BNE sehr erleichtern.

➔ Link **Vertiefung** zu Kapitel 2

Die Taxonomie verschiedener Gestaltungsräume von BNE, die in diesem Kapitel des Leitfadens vorgestellt wird, soll es Lehrenden, Studierenden und anderen Interessent*innen erleichtern, Möglichkeiten zur Integration von BNE bestmöglich auszuschöpfen und zu erweitern. Sie setzt zwei Elemente von BNE-Lehrformaten in Beziehung: den Lehrkontext und das Integrationslevel von BNE.

Lehrkontext BNE-Integrations-Level	Überfachliches Angebot ÜA	Lehrveranstaltung LVA	Studienprogramm SP	Andere Lernkontexte AL
X: „vision“	***	***	***	„offene Universität“
C: „built in“ Reorientierung von Lehre & Lernen durch BNE	NE-Zertifikat (integrativ)	Integrative BNE-LVA	BNE-Studienprogramm	Integriert; vollwertige Anerkennung
B: „weave through“ Integration von BNE in Lehre & Lernen	NE-Zertifikat (summativ)	NE-LVA	SP integriert BNE	Einbezogen; anteilige Anerkennung
A: „add on“ Ergänzung von Lehre & Lernen durch BNE	NE-LVA im ÜA	LVA + NE	SP + NE möglich	Separat; keine Anerkennung



BNE findet in verschiedenen Lehrkontexten statt: in der individuellen Lehrveranstaltung, im überfachlichen Angebot, im Studienprogramm. Der Bereich informelles und non-formales Lernen – hier mit „Andere Lernkontexte“ zusammengefasst – ist ebenfalls von Bedeutung. Nicht jedes BNE-Lehrformat lässt sich in jedem Lehrkontext gleich gut umsetzen: so sind mehrsemestrige studentische Forschungsprojekten mit Akteuren aus der Gesellschaft in einem Master-Programm gut untergebracht, während ein Nachhaltigkeits-Zertifikatsprogramm im Wahlbereich besser kürzere, sehr fokussierte Formate – wie zB eine Exkursion – anbieten sollte, die sich auch im Rahmen von Blockseminaren sinnvoll umsetzen lassen.

In jedem dieser Lehrkontexte kann zusätzlich die Integration von BNE in die Lehre verschieden ausgeprägt sein: von einer Ergänzung der Lehre über die Integration in die Lehre bis zur Reorientierung der gesamten Lehre. Diese Unterschiede bezeichnen wir als „Integrationslevel“. Jedes Level hat seine eigenen Möglichkeiten und Grenzen, Chancen und Herausforderungen: Auf Level A z. B. kann BNE einfach in Eigeninitiative in die Lehre integriert werden; die Umsetzung

komplexer Lehrformate ist allerdings nur begrenzt möglich. Auf Level C gibt es dafür extensive Möglichkeiten, dafür müssen allerdings auch Curricula geändert werden und erweiterte Ressourcen bereitstehen. Level X bezeichnet noch offene Möglichkeiten und Visionen einer Weiterentwicklung von BNE in den Lehrformen oder Veränderungen der Lehrformen durch BNE – der „offene Raum“ für Neues.

Wenn Sie ein Lehrformat planen, finden Sie hier mehr Informationen zu den einzelnen Gestaltungsräumen und ihren jeweiligen Chancen/Herausforderungen. Mit vielen Tipps, um Umsetzungsfallen zu vermeiden und für die Vorteile ihres Formates zu werben!

➔ **Link Praxis** (s. 47)

Gemeinsam kommen wir viel weiter – und haben mehr Spaß dabei! Wenn an einer Hochschule die Akteur*innen dieser verschiedenen Gestaltungsräume für BNE miteinander in Beziehung treten und die Räume bewusst gemeinsam nutzen, können Synergien und neue Möglichkeiten entstehen: So könnten z.B. Nachhaltigkeits-Seminare im Wahlbereich zu einem NE-Zertifikatsprogramm gebündelt werden, das möglichst vielen Studierenden ermöglicht zusätzlich zu ihrem Fachstudium eine NE-Qualifikation zu erwerben. Auch der Kontakt von BNE-interessierten Lehrenden kann BNE an der Hochschule fördern – durch peer learning, gegenseitige Unterstützung (bis zum team-teaching), und mehr Sichtbarkeit dessen, was es schon gibt. Zu diesen und vielen weiteren Nutzungsmöglichkeiten der Taxonomie geht es hier:

➔ **Link zu Startseite Kapitel 2** (jetzt s. 46)

Hands-on:

Wenn Sie BNE in Ihrem Lehrformat erweitern und stärker integrieren möchten – oder einfach zeigen, welche Qualitäten Ihr Lehrformat Studierenden bereits bietet – dann finden Sie hier eine genaue Aufschlüsselung der Integrationslevel für die BNE-Lernbereiche aus dem Orientierungsrahmen.

➔ **Link Praxis** zu Tabelle 4 (jetzt s. 53)

Vertiefen und Inspiration finden:

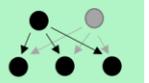
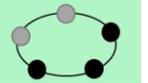
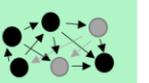
Hochschul-BNE hat ungeheures Potential für Transformation – im Lehren und Lernen, und für die Gesellschaft. Was macht dieses Potential aus, und wie können wir es am besten nutzen? Wie unterscheidet sich solch transformative Lehre von klassischer akademischer Lehre? Welche Chancen für ein überaus lebendiges, gemeinschaftliches Lehren und Lernen bieten sich hier?

➔ **Link zu Transformationspotential** (jetzt s. 55)

3) Zugang Lehrveranstaltung und Organisation: Entwicklungsräume für BNE

Wie kann BNE in den unterschiedlichen Lehrveranstaltungen an Hochschulen implementiert werden, welche Herausforderungen entstehen und an welchen Beispielen kann gelernt werden?

Um für diese Fragen mögliche Hilfestellungen und Anregungen zu geben ist das Portal 3 entstanden, welches als erstes praktische Ordnungsangebot den morphologischen Kasten bietet.

Format der Veranstaltung	Vorlesung	Seminar	Ringvorlesung	Kolloquium	Projektmodul
Disziplinäre Verortung	disziplinär	interdisziplinär	transdisziplinär	multidisziplinär	
Wahlmöglichkeiten	Wahlbereich	Wahlpflichtbereich	Pflichtbereich	Zertifikatsbereich	
Verortung der Veranstaltung	Grundlagen	Vertiefung	Erweiterung	Emergenz	
Lernziel-taxonomie	kennen/verstehen	anwenden	analysieren	synthetisieren	beurteilen
Art der Wissensvermittlung	rezeptiv	reflektiv	experimentierend	Blended Learning	Distance Learning
Prüfungsformen	Klausur	Portfolio	mündliche Prüfung	Hausarbeit	Referat
Lehr-Lernformate					
Zugang zu Nachhaltigkeit	3 Säulen der Nachhaltigkeit	ökologischer Schwerpunkt	ökonomischer Schwerpunkt	sozialer Schwerpunkt	kultureller Schwerpunkt
Disziplinärer Ausgangspunkt Dozent/innen	naturwissenschaftlich	ingenieurwissenschaftlich	sozial/wirtschaftswissenschaftlich	geisteswissenschaftlich	pädagogisch
Lösungsmodus	technisch	ökonomisch	psychologisch	juristisch	ethisch
generelle Ausrichtung	problemfundierend	lösungsorientiert	entwicklungsorientiert	verhaltensorientiert	
Konsumfelder	Mobilität	Ernährung	Wohnen	Kleidung	Elektronik
Metathemen	Klima	Meere	Böden	Städte	Biodiversität
Systemische Perspektive	Arbeiten im System	Arbeiten am System	ressourcenorientiert	beziehungsorientiert	
SDG-Bezug	People	Planet	Prosperity	Partnership	Peace

Was ist der morphologische Kasten?

Der morphologische Kasten ist eine Kreativitätstechnik, die als eine Art Büffet der Möglichkeiten Orientierung und Inspiration bieten soll. Die vielen Unterscheidungen sind im Einzelnen Ihnen als Lehrende weitgehend bekannt. Impulse entstehen vielleicht durch die Wahrnehmung aller Parameter zugleich, vor allem, wenn Sie sie mit Ihren Lehrveranstaltungen vergleichen, die Sie zurzeit durchführen. Es gibt zumeist viel mehr Gestaltungsparameter als wir bei unseren Planungen im Blick haben.

Der hier vorliegende Leitfaden ist nicht der Ort, um die Unterscheidungen alle wissenschaftlich zu begründen. Dazu gibt es eine umfassende hochschulpädagogische und –didaktische Literatur wie auch zahlreiche Publikationen zu BNE. Lassen Sie sich von den Unterscheidungen einfach inspirieren.

Wozu dient der morphologische Kasten?

Der Sinn dieses Baukastens ist es nicht, alle Parameter überschneidungsfrei und vollständig abzubilden. Vielmehr werden Sie merken, dass die Unterscheidungen dazu führen, nach dem zu suchen, was Ihnen fehlt: Vielleicht wollen Sie eine Lehrveranstaltung anbieten, die sich mit der Kreislaufwirtschaft beschäftigt; vielleicht wollen Sie den juristischen Zugang darstellen; vielleicht wollen Sie ein Reallabor in die Lehre integrieren; vielleicht wollen Sie eine agile Hochschuldidaktik anwenden? Es gibt viele weitere Parameter, die Sie diesem morphologischen Kasten hinzufügen können. Und weil der morphologische Kasten eine Kreativitätstechnik ist, werden Ihnen eben auch neue Ideen kommen, wie Sie Nachhaltigkeit in Ihren fachspezifischen oder fachübergreifenden Lehrveranstaltungen integrieren können. Sie werden neue Kombinationsmöglichkeiten der Parameter erkennen und eben auch merken, dass nicht jede Kombination sinnvoll ist.

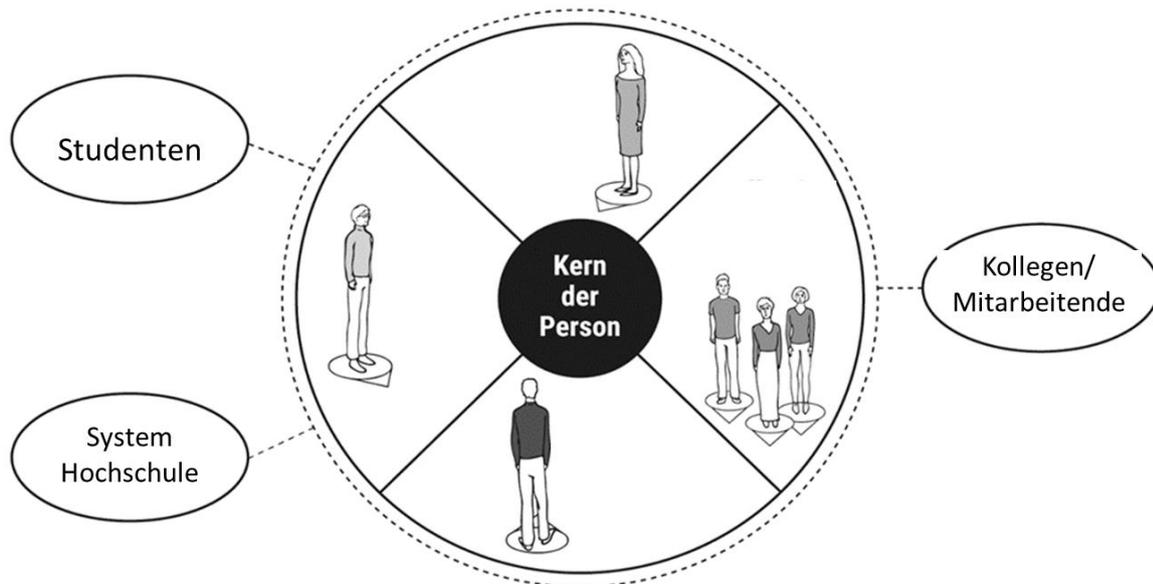
Über die Entwicklung der Veranstaltung hinweg, die sowohl eine strukturelle, als auch eine inhaltliche Wandlung vollziehen können um das Thema Nachhaltigkeit zu implementieren, wurden auch die Hochschullehrenden in den Fokus genommen. Ihre Verantwortung und Rolle hat sich in den letzten Jahren nicht nur auf Grund des Themenzuwachses durch die Nachhaltigkeit gewandelt, darüber hinaus sind auch andere Themen in den Fokus gerückt.

Für wen ist der morphologische Kasten?

Hochschullehrende als Führungskräfte – eine Analogie Der Umgang mit Komplexität ist in der Managementwissenschaft ein großes Thema. Mit jeder Komplexitätsstufe ändern sich die Anforderungen an Führung und es wird ein anderes Rollenbild von Führungskräften benötigt. Drei bekannte Typen der Führung werden wir im Weiteren als Analogie verwenden, um den Wechsel der Rollenidentitäten von Hochschullehrenden auf eine andere Art zu umschreiben. Da sich die Komplexität und Dynamik an Hochschulen ähnlich steigern wie in Unternehmen, gehen wir davon aus, dass sich auch die Führungsaufgaben ähnlich verändern. Dabei modellieren wir Führung in Hochschulen als Gestaltung des Lehr-Lernprozesses mit Studierenden sowie die Führung von Mitarbeiter*innen in Instituten und Forschungsprojekten.

4) Zugang Lehrperson und verschiedene Rollen

Neben der Organisation steht auch der Hochschullehrende als Person im Zentrum der Anforderungen von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Die folgende Teilung der Person der/des Hochschullehrenden in ihren/seinen einzelnen Rollen.



Verständnis der Rollen um den Kern der Person

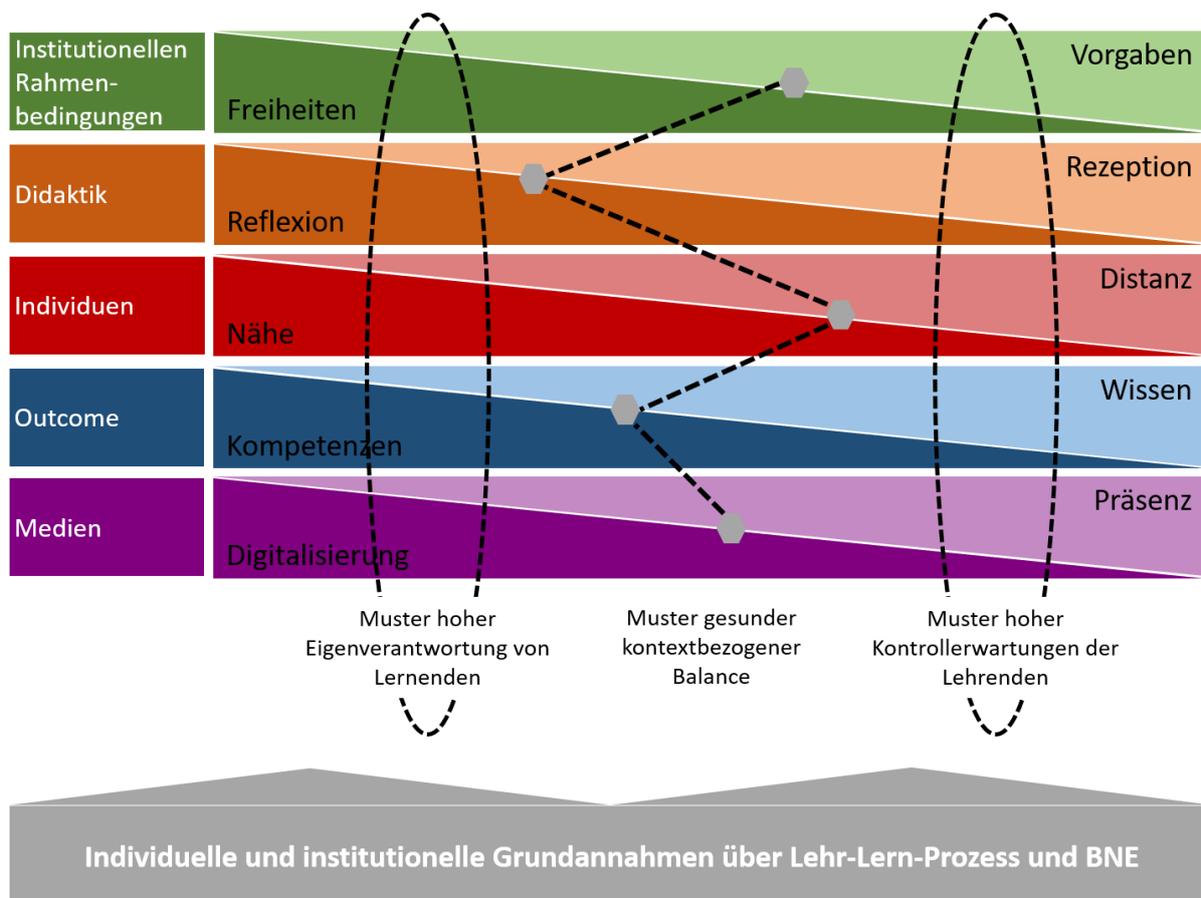
1. Die Rollen sind Erwartungen, die an eine Person gerichtet werden, diese sind durch ihre Sozialisationsgeschichte geprägt.
2. Diese Erwartungen sind positionsspezifisch.
3. Innerhalb des Systems werden von mehreren „Rollensender*innen“ Erwartungen an eine Position gerichtet.
4. Die Person ist Mitglied mehrerer Systeme, damit gleichzeitig Inhaber*in verschiedener Positionen beziehungsweise Träger*in mehreren Rollen

Der Kern der Person – die Kommunikation der Rollen

Zentral im Rollenmodell verortet ist der Kern der Person. Der Kern kann auch als Identität verstanden werden. Um den Kern der Person schließen sich die unterschiedlichen Rollen, über die die Hochschullehrenden mit dem umgebenden System kommunizieren. Anzunehmen ist auch, dass ein ständiger Austausch zwischen dem Kern der Person und den jeweiligen Rollen besteht. Dieser Austausch verläuft wechselseitig und kann zu interpersonellen Konflikten führen. Neben der Kommunikation zwischen dem Kern der Person besteht auch eine direkte Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Rollen. Bereits innerhalb der Person des Hochschullehrenden gibt es unterschiedliche Kommunikationswege, zusätzlich werden diese beeinflusst von dem System, welches den Hochschullehrenden umgibt. Dieses System, beispielhaft die Studierenden, reagieren sowohl auf

die unterschiedlichen Rollen der Hochschullehrenden als auch dadurch, dass sie aktiv Anforderungen an die Rollen stellen.

Um die zunehmende Komplexität von Prozessen in Hochschulen zu bewältigen, müssen Hochschullehrende ihren Möglichkeitsraum deutlich erweitern. Sie brauchen die Agilität, also die innere und äußerliche Bewegungsmöglichkeit, Rollen zu übernehmen, die Widersprüchliches erfordern. Gleichzeitig müssten auch Studierende bereit sein, die Hochschullehrenden in den verschiedenen Rollen zu akzeptieren, um kontextangemessene Lehr-Lern-Arrangements mitzugestalten.



Nicht nur die Lehrveranstaltungen und die Lehrenden sind angehalten sich mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen, die Bildung für nachhaltige Entwicklung mit sich bringt, sondern auch die Hochschule als Organisation.

Herausforderung Spannungsfelder

Die Bewältigung von Spannungsfeldern und Dilemmata ist eine besondere Herausforderung, die auch in der Literatur zu Veränderungsprozessen erst ansatzweise thematisiert wird. Die grundlegenden Schritte zur Neubalancierung der Spannungsfelder sind die folgenden:

1. Das Dilemma muss akzeptiert werden und die Pole benannt werden. (z. B. Reflexion versus Rezeption)
2. Die logischen Bewältigungsformen wie Sequenzialisierung (Pendelbewegungen), Segmentierung (hybride Lösungen) und Balancierung müssen bekannt sein.
3. Der Trade-off der Veränderung muss offen benannt werden. Es wird immer ein Preis gezahlt,

das heißt die Wirkungen eines der Pole werden reduziert.

4. Es wird eine Einigung herbeigeführt, welches Ausmaß an Trade-off nicht mehr akzeptiert wird (wie viel Rezeption des Wissens muss erhalten bleiben).

Tatsächlich ist die Hauptleistung der Neubalancierung der Spannungsfelder sich darauf zu einigen, welcher Trade-off akzeptiert wird. So gibt es keine Veränderung in einem naturwissenschaftlichen Studiengang, wenn die Gremien nicht bereit sind, das Maß an Fachveranstaltung zu reduzieren, um überfachliche Anteile wie BNE verpflichtend aufzunehmen. Der Trade-off der Veränderung liegt darin, dass die Studierenden einige Credit Points weniger Workload in speziellen Veranstaltung absolvieren müssen und damit dieses Wissen nicht haben. Die Austarierung des Spannungsfeldes von Vorgaben und Freiheiten stellt eine große Herausforderung für die Lehrenden dar.

5) Zugang Organisationsentwicklung und Kulturanalyse