

Joachim Müller

Nachhaltigkeits- berichterstattung an hessischen Hochschulen

HIS-HE:Medium

1 | 2019

Joachim Müller
Tel. +49(0) 511 16 99 29-15
E-Mail: j.mueller@his-he.de

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
April 2019

Nachhaltigkeitsberichterstattung an hessischen Hochschulen

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Projektidee	4
2	Rahmenbedingungen.....	6
3	Ergebnisse	7
4	Perspektiven.....	13
5	Strategische Elemente.....	14

1 Ausgangssituation und Projektidee

Die hessische Landesregierung verfolgt die Nachhaltigkeitsstrategie Hessen. In diese Strategie sind auch die Hochschulen des Landes einbezogen, insbesondere durch das Projekt CO₂-neutrale Landesverwaltung. In diesem Zusammenhang wird z. B. seit 2008 jährlich eine CO₂-Bilanz für die Hochschulen erstellt. Darüber hinaus hat die hessische Landesregierung das Thema Nachhaltigkeit auch zum Inhalt der Zielvereinbarungen mit den Hochschulen gemacht. In den Zielvereinbarungen 2011 bis 2015 sowie 2016 bis 2020¹ sind Angaben zur nachhaltigen Entwicklung der Hochschulen formuliert. Hochschulen sind aufgefordert, u. a. auch eine Berichterstattung hinsichtlich ihrer Aktivitäten im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung vorzunehmen. Das hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst hatte vor diesem Hintergrund 2013 das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) beauftragt, ein Projektkonzept zu entwickeln, das diesen Prozess unterstützt. Grundidee des Konzeptes war es, eine Universität und eine Hochschule als Piloten für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes zu gewinnen und diese dann während der Erstellung als Begleiter zu unterstützen. HIS-HE hatte in dem Projektvorhaben gleichzeitig die Rolle der Experten- und Prozessberatung. Die Ergebnisse sollten so aufbereitet und präsentiert werden, dass sie den anderen hessischen Hochschulen den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung erleichtern.

HIS-HE hat mit der Universität Kassel sowie der Hochschule RheinMain zwei Einrichtungen gewonnen und motiviert, sich an dem Vorhaben als Pilothochschulen zu beteiligen. In beiden Einrichtungen hat HIS-HE 2013 einen Projektauftritt initiiert und die relevanten Akteure einbezogen. Beide Einrichtungen haben den Prozess „erstmalige Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes“ durchlaufen und die Berichte publiziert (siehe Seite 9). Die Universität Kassel hat nach dem ersten Nachhaltigkeitsbericht² mittlerweile den zweiten Nachhaltigkeitsbericht publiziert (Universität Kassel: Heute für Morgen. Zweiter Bericht zur Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb - Berichtszeitraum 2014 bis 2016³); die Hochschule RheinMain hat nach dem ersten Nachhaltigkeitsbericht⁴ ein Klimaschutzkonzept nach Kommunalrichtlinie⁵ erstellt.

HIS-HE hat die Ergebnisse der Begleitung im Jahr 2016 mit dem hier vorliegenden kurzen Praxisbericht fixiert.

Nach 2016 hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung der deutschen Hochschulen mit der Entwicklung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen (Hochschul-DNK) und dem Hochschul-Verbundprojekt "Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln - vernetzen - berichten" (HOCH^N) eine neue Dynamik bekommen.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat in seiner Sitzung im April 2018 die von zahlreichen Hochschulen gemeinschaftlich erarbeitete Alpha-Version des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für

¹<https://wissenschaft.hessen.de/wissenschaft/hochschulpolitik/zielvereinbarungen/zielvereinbarungen-und-ergaenzende-zielvereinbarungen>

²<https://www.unikassel.de/uni/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=93&token=53c8116546c00660becd19e1792f048fa074aea>

³<https://www.uni-kassel.de/uni/universitaet/profil/umwelt-nachhaltigkeit/umwelt-und-nachhaltigkeit/>

⁴<https://www.hs-rm.de/de/hochschule/veroeffentlichungen/nachhaltigkeitsbericht/>

⁵<https://www.hs-rm.de/de/hochschule/profil/#klimaschutz-75235>

Hochschulen (Hochschul-DNK) verabschiedet. Um eine detaillierte und professionalisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen zu ermöglichen, wurde der DNK für die spezifischen Anforderungen von Hochschulen weiterentwickelt und modifiziert.⁶ Diese Version wird aktuell im Rahmen von HOCH^N getestet. Das Hochschul-Verbundprojekt HOCH^N wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Berlin, innerhalb der Initiative „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“ mit fünf Millionen Euro vom 1.11.2016 bis 31.10.2020 gefördert.⁷ Ein Handlungsfeld befasst sich explizit mit der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten auf Grundlage der Hochschul-DNK und hat hierzu einen Leitfaden in der Beta-Version vorgelegt.⁸

Vor diesem Hintergrund hat eine weitere Hochschule in Hessen die Arbeit zur Erstellung eines ersten Nachhaltigkeitsberichtes aufgenommen. Dieses ist die Hochschule Darmstadt. Wie bei der Hochschule RheinMain und der Universität Kassel wird der Prozess durch die hessische Landesregierung finanziell unterstützt und durch HIS-HE begleitet. Der Auftaktworkshop an der Hochschule Darmstadt hat im März 2019 stattgefunden.

HIS-HE veröffentlicht im Folgenden den seinerzeit internen kurzen Projektbericht zu den Ergebnissen aus der Hochschule RheinMain und der Universität Kassel, um Hochschulen, die sich aktiv mit der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten befassen, Praxishinweise zu geben. Die beteiligten Einrichtungen haben der Veröffentlichung zugestimmt.

⁶ <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Hochschul-DNK>

⁷ <https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

⁸ <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-/downloads/handlungsfelder/nhb/hoch-n-leitfaden-nachhaltigkeitsberichterstattung-an-hochschulen.pdf>

2 Rahmenbedingungen

Rolle des Beraters

HIS-HE hatte in dem Projektvorhaben die Rolle des Prozessberaters und Expertenberaters. In der Beratungspraxis waren diese beiden Beratungsansätze fast immer gut zu trennen. In der Rolle des Prozessberaters hatte HIS-HE die Funktion des Moderators, der den Weg begleitet, in der Rolle des Expertenberaters hatte HIS-HE die Funktion des Fachmanns, der inhaltlichen Input gibt. Qualitativ und quantitativ dominierte in dem bisherigen Prozess die Rolle des Expertenberaters; dies kam insbesondere in dem Wunsch der Klienten zum Ausdruck, was konkrete Inhalte der Berichterstattung sein können und wie diese zu strukturieren wären. Darüber hinaus war der Wunsch nach Hinweisen zum Agieren anderer Hochschulen im Kontext der Nachhaltigkeit ausgeprägt. Die Fokussierung auf die Rolle des Fachberaters ist nachvollziehbar, da ein echter Veränderungsprozess noch nicht begonnen hat. Der Wunsch nach einer Prozessberatung wird dann der Fall sein, wenn die selbst gesteckten Ziele umgesetzt werden und die erforderliche Organisation hierfür geschaffen wird. In diesem Prozess wird die Rolle des externen Moderators an Bedeutung gewinnen.

Beteiligte Einrichtungen

Als Piloten waren mit einer Universität (Kassel) und einer Hochschule (RheinMain) zwei verschiedene „Hochschultypen“ beteiligt. Neben diesen strukturellen Unterschieden weisen sie u. a. auch Unterschiede in absoluter Größe (Fläche, Studierende, Beschäftigte), finanzieller Ausstattung, inhaltlicher Ausrichtung und hochschulpolitischem Interesse sowie Eingebundenheit in die Region auf. Diese Faktoren haben Einfluss auf die Berichterstattung (insb. inhaltliche Ausrichtung, Fokussierung) zur Nachhaltigkeit und den Einstieg und die Verstetigung des Prozesses zur nachhaltigen Entwicklung.

Politisches Umfeld

Das Land Hessen fördert aktiv die nachhaltige Entwicklung der Hochschulen des Landes. Mit der Integration des Themas in die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerium gewinnt die Thematik an Bedeutung, wenngleich eine direkte Verknüpfung mit der Mittelallokation (noch) nicht erfolgt. Bundesweit haben aktuell ca. 7 % der Hochschulen Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Die Motivlagen sind unterschiedlich. Zu beobachten ist, dass auf der politischen Ebene, durch den Rat für nachhaltige Entwicklung, aktuell an einer stärkeren Einbeziehung der Hochschulen in die Berichterstattung gearbeitet wird. Ein spezieller Nachhaltigkeitskodex wird von einem Expertengremium erarbeitet. Hochschulen sollen so die Möglichkeit erhalten, sich an konkreten Vorgaben für die Berichterstattung zu orientieren. Durch die Vorgaben soll eine (stärker qualitativ orientierte) Vergleichbarkeit ermöglicht werden.

3 Ergebnisse

Entstehungsprozess des Berichtes

Der Prozess „Erstellung eines ersten Nachhaltigkeitsberichtes“ ist an beiden beteiligten Einrichtungen abgeschlossen. Vom offiziellen Auftakt (erstes Gespräch in der Einrichtung mit dem Berater bis zur Vorlage der Druckversion sind an der Universität fast zwei Jahre und an der Hochschule fast drei Jahre vergangen.

Den Auftakt bildete jeweils ein Gespräch mit der Hochschulleitung, die ein Commitment für das Vorhaben abgab. Ziel war es, eine erste „Eröffnungsbilanz“ vorzulegen. Auf dieser Grundlage wurde eine Arbeitsgruppe formal und offiziell mit den notwendigen Arbeiten beauftragt. Diese setzte sich in beiden Einrichtungen aus Akteuren der Hochschulverwaltung (Gebäudemanagement) sowie Akteuren der Wissenschaft zusammen. An der Universität war außerdem die Hochschulentwicklung und eine zentrale Forschungseinrichtung (Center for Environmental Systems Research [CESR]) eingebunden. Die Leitung der Arbeitsgruppen hatte an der Universität der Beauftragte für Nachhaltigkeit (ein Hochschullehrer) und an der Hochschule der Kanzler. An der Universität wurde zudem eine Kommission für ökologische Nachhaltigkeit vom Präsidium eingerichtet, die sich im Prozessverlauf traf und die vorliegenden Ergebnisse und Ideen diskutierte und wertete. An der Hochschule wurde das Vorhaben in einem frühen Stadium im Senat vorgestellt.

Die inhaltliche Arbeit wurde von den Akteuren in der Arbeitsgruppe autonom erledigt. Die Arbeitsteilung bei der primären Erfassung der Daten und Fakten entsprach dabei dem fachlichen Umfeld: Wissenschaftler für die nachhaltigen Aspekte in Forschung und Lehre, Verwaltung für die nachhaltigen Aspekte im Betrieb. Die Universität hatte sich darauf verständigt, in diesem Bericht zuerst schwerpunktmäßig die ökologischen Aspekte (der Nachhaltigkeit) zu erfassen, zu bearbeiten und darzustellen; für die Hochschule galt diese Einschränkung nicht.

Die für den Nachhaltigkeitsbericht formulierten Texte wurden an zentraler Stelle gesammelt und sukzessive in den Bericht eingebunden. Die Themen der Recherche und die grobe Sortierung der Inhalte, also die Inhaltsangabe des Nachhaltigkeitsberichtes, ergaben sich grundsätzlich aus der Definition des Nachhaltigkeitsberichtes (hier: Drei-Säulen-Modell) und der Organisation der Einrichtung Hochschule (Forschung, Lehre [Weiterbildung], Betrieb). Beide Einrichtungen hatten keine Probleme, mögliche und adäquate Inhalte zu finden. Insbesondere aus dem Betrieb sind viele Aspekte bereits an anderer Stelle dokumentiert und bewertet, teilweise auch schon Bestandteil eines Controlling- und Berichtssystems. Dieses bedeutete nicht, dass die Kreativität der Akteure fehlt, weitere interessante Aspekte der Nachhaltigkeit im Betrieb zu identifizieren.

Die Erstellung des Berichtes war in den beiden Einrichtungen sehr stark auf einzelne Akteure der Arbeitsgruppe fokussiert. Diese haben selber recherchiert und Texte formuliert, hierbei im Einzelfall auf Zuarbeit von Kolleginnen und Kollegen zurückgegriffen, die diese freiwillig, nebenbei erledigt haben. Der Arbeitsaufwand hierfür war bei allen Beteiligten nicht unerheblich. Beide Einrichtungen haben die betrieblichen Aspekte (insbesondere die ökologischen Aspekte) quasi nebenbei durch das Fachpersonal der Verwaltung (Gebäudemanagement) erfassen und zum großen Teil formulieren lassen. Für die Erfassung der sozialen Aspekte des Betriebes waren besondere Wege und Maßnahmen erforderlich, um die notwendigen Daten und Fakten zu ermitteln; Grund hierfür ist, dass dieser Bereich nicht zentral in der Hochschulverwaltung abgebildet

wird und somit kein zentraler Ansprechpartner vorhanden ist. Für den Bereich Forschung und Lehre wurde an der Hochschule temporär Personal eingestellt bzw. an der Universität Personal dafür freigestellt.

Beide Einrichtungen haben die eigene wissenschaftliche Expertise in den Bericht einfließen lassen; diese z. B. durch die Diskussion der Themen und Inhalte oder einen internen Diskurs zum Thema „Messen von Nachhaltigkeit“. Eine Besonderheit an der Hochschule ist der Versuch, nachhaltige Entwicklung beteiligungsorientiert einzuleiten.

Beide Einrichtungen haben mit dem Studentenwerk Kontakt aufgenommen, da insbesondere eine Mensa in den Betrieb (auf der Liegenschaft) integriert ist. Das Studentenwerk Kassel hat die Anfrage interessiert aufgenommen und einen separaten Teil im Nachhaltigkeitsbericht gestaltet. An der Hochschule ist das Interesse des Studentenwerks bisher ausgeblieben.

Beide Berichte wurden von den Presseabteilungen redaktionell bearbeitet sowie in ein Layout gebracht und anschließend offiziell von der Hochschulleitung verabschiedet und herausgegeben. Dies kommt auch in den Statements der Leitungen an exponierter Stelle in den Berichten zum Ausdruck.

Für beide Einrichtungen steht fest, dass mit diesem ersten Nachhaltigkeitsbericht der Prozess nicht endet, sondern erst beginnt. Dies wird dokumentiert durch die im Bericht formulierten Ziele, zu denen in künftigen Nachhaltigkeitsberichten Stellung genommen werden soll. Dies wird im Bericht der Universität deutlich, indem das Management von Nachhaltigkeit ausführlich beschrieben wird und quantifizierbare Ziele formuliert werden. Für die Hochschule skizziert die (neue) Kanzlerin den Weg zur Nachhaltigkeit; die Ziele werden qualitativ beschrieben.

Bei der Darstellung der eigenen Leistungen hat sich die Hochschule zusätzlich an einem normierten System orientiert und den GRI (die Global Reporting Initiative entwickelt in einem partizipativen Verfahren Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten) als Maßstab hinzugezogen.

Im Zuge der Befassung mit dem Bericht hat sich die Universität intensiv mit anderen Einrichtungen (Universitäten und Hochschulen) vernetzt, die ebenfalls Nachhaltigkeit zum Thema der eigenen Entwicklung machen.

Kurzhinweise Projektorganisation und Ablauf:

- Klärungsgespräch mit der Leitung
- Klären der Sinn-Frage
- Festlegen des Stellenwertes des Berichtes
- Auswählen einer externen Prozessbegleitung
- Commitment der Leitung
- Veröffentlichen einer Leitlinie
- Klären der Steuerungsrelevanz
- Vorhalten von Ressourcen
- Bilden einer Arbeitsgruppe (ggf. auch Beirat, Senatskommission)
- Sicherstellen der Schnittstelle Betrieb und Wissenschaft
- Definieren des Begriffes
- Klären von Inhalten
- Auseinandersetzen mit Qualitätskriterien (für Nachhaltigkeitsberichte)
- Setzen von Meilensteinen
- Einbeziehen relevanter Akteure
- Erfassen der Stakeholder
- Kommunizieren des Themas in die Einrichtung (z. B. Auswahl von Plattformen)
- Ermöglichen von Teilhabe
- Ermitteln (der Bedeutung) der Stakeholder
- Vernetzen mit anderen Hochschulen
- Vermarkten des Berichtes
- Verstetigen des Prozesses

Die Berichte liegen vor, die bibliographischen Angaben lauten wie folgt:

- Universität Kassel (Hrsg.): Universität Kassel: Heute für morgen. Erster Bericht zur Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb (Blume, Gattermann, Mösbauer, Rossnagel [Red.]). Kassel, 2014. – 94 Seiten, Auflage 500 Exemplare. (Kurzfassung Mai 2015. - 42 Seiten, Auflage 300 Exemplare.)
- Hochschule RheinMain. Der Präsident (Hrsg.): Wir handeln. Nachhaltig! Nachhaltigkeitsbericht der Hochschule RheinMain (Bäurle, Stiegler, Bracko [Red.]). Wiesbaden, September 2015. – 99 Seiten

Bei den konkreten Inhalten hat die Universität Kassel vorerst festgelegt, sich bei diesem Bericht nicht ausschließlich, jedoch schwerpunktmäßig im Bereich Forschung und Lehre auf die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit zu beziehen.

Die inhaltliche Sortierung der Aspekte der Nachhaltigkeit, also die Gliederung des Berichtes, ist in den beiden Berichten unterschiedlich. Dies obwohl oder gerade weil ein neues inhaltliches Hinterfragen des Begriffes Nachhaltigkeit nicht erfolgt ist. Entscheidende Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Inhalten war das Drei-Säulen-Modell einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit und die Gliederung der Einrichtung (im Wesentlichen) in Forschung, Lehre und Betrieb. Diese Herangehensweise schafft Sicherheit und Klarheit, bietet aber auch noch genug Raum für Kreativität. So wurden die relevanten Aspekte analysiert und dokumentiert, an der Universität schnörkellos und klar, an der Hochschule mutig und individuell mit etwas anderer Nomenklatur und Gruppierung. Das führt dazu, dass über gleiche Aspekte in den Berichten unter verschiedener Überschrift und Sortierung berichtet wird.

Als Beispiel ist der Aspekt der Evaluation der Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen bzw. Studierenden mit dem Studium bei der Universität Kassel im Kapitel „Soziale Nachhaltigkeit im Betrieb“, bei der Hochschule RheinMain im Kapitel „Studium und Lehre“ sowie „Studienpotenziale – Qualitätsmanagement“ zu finden.

Beide Berichte enthalten Vorworte der Leitungen mit eindeutigem Commitment zur nachhaltigen Entwicklung und veröffentlichen, die speziell auf Nachhaltigkeit abzielen. Beide Berichte haben am Ende ein Kapitel, in dem sich die Einrichtung mit den selbst gesteckten Zielen auseinandersetzt. Die Universität kündigt für 2017 den zweiten Nachhaltigkeitsbericht an, die Hochschule tut dieses ohne ein konkretes Jahr anzugeben. Aus beiden Berichten wird deutlich, dass der Prozess weitergeht sowie Ziele und Maßnahmen ein Nachhaltigkeitsmanagement implizieren.

Darüber hinaus existiert ein struktureller inhaltlicher Unterschied. Die Universität fokussiert in allen Berichtsteilen allein auf Nachhaltigkeit. Die Hochschule hat auch einen deskriptiven Teil, der die Hochschule an sich beschreibt, ohne explizit ausgewiesene Nachhaltigkeitsaspekte bzw. die Etikettierung als Nachhaltigkeit. Dies führt dazu, dass bei der Universität die Kennzahlen der Einrichtung (insb. Studierende, Beschäftigte, Forschungsmittel) im Kapitel „wirtschaftliche Nachhaltigkeit im Betrieb“ verortet sind (und damit beschrieben und erklärt werden) und bei der Hochschule im allgemeinen Kapitel „Basiszahlen“ genannt werden.

Die Hochschule hat insbesondere den Berichtsteil zur nachhaltigen Hochschule (Betrieb) einmal anders, kreativ interpretiert und liefert konsequenterweise hierzu am Anfang der Themenfelder eine eigene Interpretation, warum gerade diese Aspekte für die Hochschule nachhaltig sind.

Die Gliederungen sehen im Detail wie folgt aus.

Universität Kassel:

Vorwort (1 Seite)

1. Nachhaltigkeitsleitbild (1 Seite)
2. Grundsätze des Nachhaltigkeitsmanagements (5 Seiten)
3. Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer für eine nachhaltige Gesellschaft (29 Seiten)

Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Wissenstransfer für eine nachhaltige Gesellschaft

4. Nachhaltigkeit im Betrieb (45 Seiten)

Wirtschaftliche, ökologische, soziale Nachhaltigkeit

5. Nachhaltigkeitskonzept des Studentenwerks Kassel (3 Seiten)

Zentrale Ziele und Zusammenfassung (3 Seiten)

Hochschule RheinMain:

1. Die Hochschule (20 Seiten)
Vorwort, Profil, Fachbereiche, Basiszahlen, Methodik
2. Bildung & Forschung an der Hochschule (18 Seiten)
Vorwort, Lehre & Studium, Forschung & Entwicklung
3. Die nachhaltige Hochschule (44 Seiten)
Vorwort, Ökologie, Studienpotenziale, strukturelle Aspekte
4. Ziele (4 Seiten)

Die quantitative Analyse der Berichte verdeutlicht, dass der Betrieb jeweils ca. die Hälfte des Berichtes füllt.

Kurzhinweise Berichtsinhalte und Berichtform:

- Verständigen auf Inhalte und Inhaltsangabe
- Verständigen auf Einbeziehen Externer (z. B. Studentenwerk)
- Verständigen auf Zuordnung der Themen
- Verständigen auf Layout
- Definieren eigener Qualitätsstandards (z. B. Wesentlichkeit, Klarheit)
- Prüfen normierter Vorgaben (z. B. GRI)
- Klären der Relevanz von Messen und Steuern
- Einholen von Statements (z. B. Leitungsfunktion, Externe)
- Klären des Impressums

Zum Thema Berichtsinhalte existieren separate Arbeitsunterlagen von HIS-HE für die Hochschulen

Verstetigung des Prozesses

Die Verstetigung des Prozesses, hier im Sinne eines Nachhaltigkeitsmanagements, welches in eine kontinuierliche Berichterstattung mündet, braucht robuste Strukturen. Diese beinhalten Verantwortlichkeiten und Abläufe, verbunden mit Verbindlichkeit und Ressourcen.

Erfahrungen aus dem Projekt und auch mit anderen Managementsystemen zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen lassen folgende grundsätzlichen Aussagen hinsichtlich der personellen Ressourcen und Gremienbildung für eine Verstetigung zu:

- Personelle Verortung der zentralen operativen und koordinierenden Zuständigkeit in der Verwaltung (z. B. Referent für Nachhaltigkeit als Stabsfunktion beim Präsidium/Rektorat)
- Brückenkopf in dem Bereich Forschung und Lehre durch einen Wissenschaftler (z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragter [Hochschullehrer mit besonderem Fachbezug])

Arbeitsgremium für die konkreten operativen Aufgaben (z. B. AG Nachhaltigkeit mit Fachpersonal aus verschiedenen Bereichen (insb. Betrieb, Wissenschaft))

- Ggf. ist ein „Runder Tisch“ sinnvoll, der allen Akteuren die Möglichkeit gibt, sich in den Dialog zur nachhaltigen Entwicklung einzuschalten. Dieser sollte durch die zentral operativ zuständige Person moderiert werden.
- Steuerungsgremium für Lenkungsaufgaben (z. B. Senatskommission Nachhaltigkeit)

Die konkreten Rechte und Pflichten der Akteure bzw. Gremien sind zu fixieren. Sehr wichtig ist an dieser Stelle, einen Blick auf die Besonderheiten der (Experten-)Organisation Hochschule werfen.

Hochschulen werden, so die Organisationstheorie, vor allem durch die Verwaltung zusammengehalten; sie ist der Teil der Organisation, der ein Interesse an der gesamten Organisation hat und Kontinuität gewährleistet. Aus diesem Grund sollte die Verortung der zentralen operativen und koordinierenden Zuständigkeit auch in der Verwaltung erfolgen.

Hinsichtlich der zu gestaltenden Abläufe ist zu prüfen, was konkret im Mittelpunkt steht:

- Das Erstellen von regelmäßigen Berichten
- Das Messen von Ergebnissen
- Das Steuern von Veränderungen

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Hochschulen über genug Erfahrungen verfügen, auch den Prozess der „nachhaltigen Entwicklung“ konkret auszugestalten.

Kurzhinweise Verstetigung:

- Klären der Ressourcenfrage
- Vergeben von Mandaten
- Schaffen von Strukturen
- Anlegen interner Vernetzung
- Prüfen und verändern von Abläufen
- Definieren von Zielen und Maßnahmen
- Setzen von Terminen

4 Perspektiven

Zwei grundsätzliche Erkenntnisse zeigen, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine gute Perspektive hat:

- Die Einrichtungen haben Ressourcen, den Prozess aus eigener Kraft zu schaffen. In der konkreten Ausgestaltung verliefen die Prozesse jedoch sehr individuell.
- Die Einrichtungen haben genug Aktivitäten vorzuweisen, um den Bericht inhaltlich zu füllen. Die konkrete inhaltliche Gestaltung ist in den Einrichtungen sehr individuell.
- Die Einrichtungen haben bewiesen, dass eine Kommunikation verschiedener Akteursgruppen möglich ist. Ein gemeinsames Ziel eröffnet kreatives Potenzial.

Beide Einrichtungen werden die Befassung mit der Thematik verstetigen und kündigen dieses im ersten Bericht an. Jetzt ist zu wünschen, dass sich weitere Einrichtungen in Hessen für die Berichterstattung zur nachhaltigen Entwicklung entscheiden.

5 Strategische Elemente

Für den Transfer der Erkenntnisse aus diesem Projektvorhaben auf die anderen hessischen Hochschulen sind die zentralen (insb. operativen) Elemente in diesem Abschlussbericht zusammengefasst. Aus strategischen Gesichtspunkten sind folgende Aspekte besonders zu berücksichtigen und insbesondere durch die Leitung zu klären.

Klären der Sinn-Frage

Die Einrichtung muss für sich klären, warum sie eine Berichterstattung und ggf. ein Management zur Nachhaltigkeit will. Eine nur rudimentäre Auseinandersetzung mit dieser Frage (nach den Motiven) führt zu einem entscheidenden Defizit: die Steuerungslogik fehlt. Nur wenn der Sinn ganz klar ist, können konkrete Ziele benannt und der Kurs vorgegeben werden. Das wichtige Thema Messen und Steuern hat dann einen sicheren Stellenwert.

Kommunizieren zwischen Verwaltung und Wissenschaft

Nachhaltigkeit ist keine reine Angelegenheit des Betriebes. Die Wissenschaft muss die relevanten Leistungen einspeisen. Die Wissenschaft kann auch einen Transfer in die eigene Einrichtung ermöglichen (z. B. Forschungs- und Lehrprojekte, die die eigene Einrichtung analysieren). Für die Kontaktfläche zwischen Betrieb und Wissenschaft ist hohe kommunikative Kompetenz erforderlich. In der Initialphase ist ggf. eine externe Moderation geeignet.

Finden von Schätzen

Die Einrichtungen haben sehr viel inhaltliche und methodische Kompetenz im eigenen Hause. Diese entscheidenden Akteure sollten gefunden werden, um Prozesse zu beschleunigen. Beispiele sind u. a. die Bereiche Hochschulentwicklung und Controlling sowie das Qualitätsmanagement und die Pressestelle.

Nutzen der Deutungshoheit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist inhaltlich nicht fest definiert. Das Drei-Säulen-Modell liefert eine Definition. Die Einrichtungen sollten für sich selber klären, was Nachhaltigkeit konkret ist; dies kann auch in einem wissenschaftlich begleiteten hochschulweiten, partizipativen (kreativen) Diskurs erfolgen.

Verstehen, Akzeptieren und Nutzen der Organisation Hochschule als Expertenorganisation

Hochschule als Expertenorganisation folgt nicht den Regeln anderer hierarchisch aufgestellter Unternehmungen. Dies ist limitierender und zugleich befördernder Faktor für eine nachhaltige Entwicklung. Wesentlich ist, dieses Strukturmerkmal zu erkennen und die Vielzahl von Potenzialen zu nutzen.

Führen einer Suffizienz-Debatte

Nachhaltigkeit bedeutet auch, sich über Ansprüche und Komfort Gedanken zu machen. Dies ist vor dem Hintergrund des Wunsches, optimale Bedingungen für Lehre und Forschung zu schaffen, ein nicht konfliktfreies Unterfangen.

Herausstellen des Klimaschutzes

Der Klimaschutz nimmt aktuell eine herausragende Rolle in der politischen Diskussion ein. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte dies aufgreifen. Hierzu gehört dann insb. eine exponiert ausgewiesene CO₂-Bilanzierung, mit hohem inhaltlichem und methodischem Anspruch.

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de

Tel.: +49(0)511 16 99 29-60 | Fax: +49(0)511 16 99 29-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeyer

Vorstandsvorsitzender:

MDgt Carsten Mühlenmeier

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE297391080

Verantwortlich:

Ralf Tegtmeyer

Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-9818817-5-2

