

Angela Borgwardt

Nachhaltigkeit an Hochschulen

Eine Stunde für die Wissenschaft
Paper No. 12

AUF EINEN BLICK

Hochschulen spielen eine zentrale Rolle auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft. Viele von ihnen haben sich bereits auf den Weg gemacht und geben Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert bei der Weiterentwicklung ihrer Institution. Allerdings ist der Umsetzungsstand an den Hochschulen sehr unterschiedlich. Jede Institution muss eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und in konkrete Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen, was mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Im vorliegenden Text wird dargestellt, welche Faktoren zu einem erfolgreichen Umsetzungsprozess beitragen können.

SCHLÜSSELROLLE DER HOCHSCHULEN

Nachhaltigkeit zielt darauf, die Lebensgrundlagen für die gegenwärtigen und zukünftigen Generationen zu sichern, und ist somit für die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften unverzichtbar. Als „Zukunftswerkstätten für nachhaltige Gesellschaften“ (DAAD et al. o. J.) gestalten Hochschulen die gesellschaftliche Transformation zu Nachhaltigkeit entscheidend mit. Sie haben eine Vorbildfunktion und agieren als „Impulsgeber, Treiber, Leuchttürme für den Wandel“ in Richtung Nachhaltigkeit (Schilling 2023).

WAS BEDEUTET NACHHALTIGKEIT?

Das vorherrschende Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit basiert auf dem Bericht der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen (UN) im Jahr 1987 und der darauffolgenden UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro.

Nachhaltigkeit bedeutet demnach, dass die gegenwärtigen Generationen ihre Bedürfnisse so befriedigen sollen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, nicht gefährdet werden (Generationen-/Enkelgerechtigkeit). Eingeschlossen ist auch globale Gerechtigkeit im Hinblick auf die Verteilung und Entwicklung von Ressourcen, Wohlstand und Lebensqualität. Bei der Zielerreichung sollen die ökologische, wirtschaftliche und soziale Dimension gleichermaßen einbezogen werden.

Eine nachhaltige Entwicklung erfordert von den gegenwärtigen Generationen eine Verhaltensänderung und einen nachhaltigkeitsorientierten Umgang mit Ressourcen, der drei Leitstrategien verfolgt (vgl. IZT 2018):

- Effizienz: zielt auf eine ergiebigere Nutzung von Rohstoffen und Ressourcen;
- Konsistenz: zielt auf den Einsatz naturverträglicher und ressourcenschonender Technologien und Strukturen, z. B. durch Stoffkreisläufe von der Herstellung über Nutzung und Recycling zur Wiederverwertung;
- Suffizienz: zielt auf einen geringeren Ressourcenverbrauch durch eine Verringerung von Produktion und Konsum.

Hochschulen übernehmen auf dem Weg in eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung verschiedene Aufgaben: In der Forschung können sie durch die Generierung von Wissen und die Entwicklung neuer Technologien und Innovationen dazu beitragen, Antworten auf komplexe gesellschaftliche Herausforderungen in einer globalisierten Welt zu finden. Im Rahmen ihrer Ausbildungsfunktion vermitteln Hochschulen zukünftigen Fachkräften und Führungspersonlichkeiten notwendige Kompetenzen in einer sich immer schneller wandelnden (Arbeits-)Welt. Im Bereich Studium und Lehre können Hochschulen einen Beitrag zu lebenslangem Lernen und qualitativ hochwertiger Bildung für alle leisten. Im Rahmen von Transferprojekten und Ko-

operationen mit Akteur_innen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft können sie eine nachhaltige Entwicklung in der Gesamtgesellschaft befördern. Die Orientierung an Nachhaltigkeitskriterien bei Hochschulgebäuden, auf dem Campus und im Betrieb kann den Klimaschutz und einen nachhaltigkeitsorientierten Ressourcenumgang unterstützen sowie nachhaltiges Denken und Handeln für die junge Generation unmittelbar erlebbar machen. Hochschulen haben insgesamt das Potenzial, alle Hochschulmitglieder für die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und dafür zu gewinnen, ihren eigenen Beitrag zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu leisten.

POLITISCHE INITIATIVEN UND MASSNAHMEN

Unter der Führung der UN hat sich die weltweite Staatengemeinschaft dazu verpflichtet, den Grundsatz der Nachhaltigkeit in allen Bereichen aktiv zu fördern und ihr politisches Handeln daran auszurichten (Konferenz der Vereinten Nationen 1992). Eine wichtige Zäsur war dabei die Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Jahr 2015, als 17 globale Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals – SDGs) verabschiedet wurden. Diese Ziele adressieren die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – und bilden den Rahmen für die Bewältigung globaler Herausforderungen, wie z. B. Hunger, Armut, Geschlechtergerechtigkeit und Klimawandel. In einem ganzheitlichen Ansatz soll die Welt im Sinne einer globalen nachhaltigen Entwicklung transformiert werden. Wichtige Leitprinzipien sind dabei, die Würde des Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, Frieden und Wohlstand für alle zu fördern, die internationale Zusammenarbeit zu stärken, soziale Ungleichheiten abzubauen und den Planeten zu schützen (Vereinte Nationen o. J., BMZ 2023).

Mit der Unterzeichnung der Agenda 2030 haben sich 193 Staaten – darunter auch die Bundesrepublik Deutschland – dazu verpflichtet, die globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) auf nationaler Ebene umzusetzen. Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und jede_r Einzelne sind dazu aufgerufen, auf das Erreichen der Ziele hinzuwirken und einen eigenen Beitrag zu leisten (Global Policy Forum Europe e. V. et al. o. J.). Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele setzt eine umfassende und tiefgreifende gesellschaftliche Transformation voraus. Dabei spielt Bildung eine wesentliche Rolle. Im vierten globalen Entwicklungsziel (SDG 4) wird angestrebt, eine inklusive, gerechte und hochwertige Bildung zu gewährleisten und die Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle zu fördern. Dabei ist der Ausbau von Hochschulbildung explizit eingeschlossen. Darüber hinaus wird Hochschulen eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung aller weiteren Nachhaltigkeitsziele zugewiesen, unter anderem bei nachhaltigem Wirtschaften (SDG 8) und dem Klimaschutz (SDG 13). Einen besonderen Stellenwert hat das Konzept Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).

BILDUNG FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

„Nachhaltige Entwicklung bedeutet, Menschenwürde und Chancengerechtigkeit für alle in einer intakten Umwelt zu verwirklichen. Bildung ist für eine nachhaltige Entwicklung zentral. Sie versetzt Menschen in die Lage, Entscheidungen für die Zukunft zu treffen und abzuschätzen, wie sich eigene Handlungen auf künftige Generationen oder das Leben in anderen Weltregionen auswirken“ (Deutsche UNESCO-Kommission et al. o. J.).

Bildung für nachhaltige Entwicklung soll dazu beitragen, die globalen Herausforderungen zu reflektieren und die Menschen dazu zu befähigen, politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen aktiv zu gestalten, zukunftsfähig zu denken und auch zu handeln (BNE-Portal, BMBF o. J.).

2017 veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) den Nationalen Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung, der dazu beitragen soll, BNE in der deutschen Bildungslandschaft strukturell zu verankern. Auf EU-Ebene kam 2022 der Europäische Kompetenzrahmen für Nachhaltigkeit (GreenComp) hinzu, der darauf zielt, BNE und Nachhaltigkeitskompetenzen in der Europäischen Union (EU) zu befördern und in allen Programmen und Strategien der allgemeinen und beruflichen Bildung anzuwenden (Europäische Kommission 2022). Das zeigt sich z. B. auch im EU-Förderprogramm Erasmus+ Green (2021–2027), bei dem die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten in der Bildung in den Mittelpunkt gestellt wird (DAAD 2021).

In Deutschland gibt die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie eine bundesweite Orientierung vor, in der übergreifende Ziele für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung formuliert sind und die regelmäßig weiterentwickelt wird (Die Bundesregierung 2020).

Im Wissenschafts- und Hochschulbereich fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Initiative „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“ bundesweit zehn Forschungsverbünde mit insgesamt 30 Hochschulen, um „Transformationspfade für nachhaltige Hochschulen“ zu erforschen. In diesem Rahmen begleitet die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) als Konsortialführerin der Begleitmaßnahme „traNHSform“ bis zum Jahr 2026 elf Verbünde mit insgesamt 36 Hochschulen dabei, den Wandel zu einer Kultur der Nachhaltigkeit in Wissenschaft und Gesellschaft voranzutreiben.¹ Die Verbünde erforschen unter anderem in Reallaboren Wege zu klimaneutralen Hochschulen, zur Entwicklung einer Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen und zur Verankerung von BNE. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen anschließend von allen Hochschulen in der Breite genutzt werden können.

¹ Die HRK begleitet das Projekt traNHSform federführend, in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e. V. (DG HochN) sowie dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI).

nen, um ihren eigenen Weg zu einer nachhaltigen Hochschule zu gestalten (HRK 2023).²

Auch auf Ebene der Bundesländer, die aufgrund der Kulturhoheit im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland für die Hochschulen zuständig sind, gewinnt das Ziel der Nachhaltigkeit und der BNE zunehmend an Bedeutung. Nachhaltigkeitsziele sind inzwischen in einem großen Teil der Länderhochschulgesetze festgehalten und werden auch immer häufiger in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Landesministerien und Hochschulen aufgenommen (vgl. Holst/Singer-Brodowski 2022).

UMSETZUNG AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN

Alle Hochschulen in Deutschland bewegen sich in einem Handlungsrahmen, der von der Europäischen Union, Bund und Ländern vorgegeben ist. Aufgrund ihrer weitgehenden Autonomie können und müssen sie aber einen individuellen Weg zu einer nachhaltigen Hochschule einschlagen. Dabei zeigt sich: Das Thema Nachhaltigkeit ist inzwischen an den Hochschulen angekommen, sehr unterschiedlich fällt allerdings der Umsetzungsstand aus. Während einige Hochschulen noch ganz am Anfang der Entwicklung stehen, haben andere Hochschulen schon damit begonnen, eine nachhaltige Hochschulentwicklung in verschiedenen Handlungsfeldern voranzutreiben.³

HOCHSCHUL-BAROMETER 2022 – SCHWERPUNKT: NACHHALTIGKEIT AN HOCHSCHULEN

Im Hochschul-Barometer 2022 (Stifterverband 2022b) wird deutlich:

- Ca. ein Viertel der Hochschulleitungen gibt an, bereits über eine Nachhaltigkeitsstrategie zu verfügen, ca. zwei Drittel planen eine solche Strategie.
- Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Strategien liegt auf dem Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit, während die sozialen und ökonomischen Dimensionen von Nachhaltigkeit deutlich weniger Raum einnehmen.
- Um ihre Institutionen nachhaltiger aufzustellen, halten die Hochschulleitungen eine Verbesserung des Energie- und Gebäudemanagements für wichtig, u. a. durch mehr Energieeffizienz oder die Nutzung regenerativer Energieträger, sehen aber auch Einsparpotenziale in der Mobilität der Hochschulangehörigen.
- 77 Prozent der Hochschulleitungen geben an, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit mit der Politik (eher) relevant ist, jeweils etwa 68 Prozent se-

hen hier zudem Relevanz in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie mit Stiftungen und NGOs.

- 80 Prozent der Hochschulen hat das Thema Nachhaltigkeit in mehreren Angeboten der grundständigen Lehre in die Curricula aufgenommen, 73 Prozent in die Curricula der weiterführenden Lehre und 40 Prozent in Angebote der Weiterbildung.
- Fast die Hälfte der Hochschulen haben in den vergangenen fünf Jahren mindestens einen neuen Studiengang zum Thema Nachhaltigkeit eingeführt, rund 25 Prozent planen einen solchen Studiengang, rund 13 Prozent sogar mehrere Studiengänge.
- Rund 55 Prozent der Hochschulen verfügen über eine_n Nachhaltigkeitsbeauftragte_n.
- Rund 37 Prozent der Hochschulen haben Vorgaben für nachhaltige Beschaffung etabliert.

Einige Hochschulen haben auch ein spezifisches Hochschulprofil mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit entwickelt, z. B. die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, der Umweltcampus Birkenfeld und die Leuphana Universität Lüneburg.

NACHHALTIGKEIT ALS UNIVERSITÄRES HANDLUNGSPRINZIP: LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Kennzeichen der Universität:

- Auszeichnung der Universität mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2023;
- Nachhaltigkeit als ein „auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip“ (Forschung, Lehre, Transfer, Kooperationen, Campusentwicklung, Infrastruktur);
- Regelmäßige Nachhaltigkeitsberichte seit 2007;
- Umsetzung als langer, schrittweiser Prozess seit Anfang der 1990er Jahre;
- Verankerung von Nachhaltigkeit im Leitbild („humanistische, nachhaltige und handlungsorientierte Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts“);
- Gründung der deutschlandweit ersten Fakultät zum Thema Nachhaltigkeit (2010).

Umsetzungsbeispiele in den verschiedenen Handlungsfeldern:

1. Forschung: Die Fakultät Nachhaltigkeit beschäftigt sich federführend mit dem Thema und wirkt in die anderen Fakultäten hinein (Bildung, Kultur, Management und Entrepreneurship, Staatswissenschaften), etwa über Forschungsprojekte und Schwerpunktsetzungen (z. B. nachhaltige Bildung, nachhaltiges Management).
2. Lehre und Studium: Nachhaltigkeit ist in allen Studienprogrammen (Bachelor, Master, Weiterbildung) in unterschiedlicher Intensität verankert. Alle Bachelorstudierenden absolvieren ein gemeinsames erstes Semester mit einem Modul zum Thema Nachhaltigkeit. Zahl-

² Die HRK und die Deutsche UNESCO-Kommission haben sich bereits 2009 in ihrer gemeinsamen Erklärung „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“ zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung bekannt (HRK 2018).

³ So haben sich z. B. einige Hochschulen im bundesweiten HOCH-N-Verbundprojekt und -Nachhaltigkeitsnetzwerk (2016–2021) engagiert. Die dort gewonnenen Erfahrungen wurden publiziert: <https://www.hoch-n.uni-hamburg.de/7-ergebnisse/leitfaeden.html>.

reiche studentische Initiativen engagieren sich für Nachhaltigkeit, z. B. in einem Social Change Hub (Social and Sustainable Entrepreneurship) und einem Nachhaltigkeitsreferat des AStA.

3. Transfer/Verbindung zur Gesellschaft: Die Universität setzt im Rahmen des Projekts „Lüneburg 2030“ die Nachhaltigkeitsziele der UN auf regionalem Level in enger Zusammenarbeit mit der Stadt und dem Landkreis Lüneburg um.
4. Campus: Die Lebenswelt Universität ist als nachhaltiger Ort gestaltet, z. B. durch einen Biotop-Garten mit Honigproduktion, begrünte Dächer, einen Waldgarten als Reallabor.
5. Betrieb: Der Betrieb der Universität orientiert sich an den Vorgaben des Siegels EMAS (geprüftes Umweltmanagementsystem).

Die Universität ist seit 2014 rechnerisch klimaneutral:

- Regenerative Energie in den Bereichen Strom, Wärme, Kälte (z. B. Photovoltaik-Anlagen, Blockheizkraftwerk mit Wärme aus 100 Prozent Ökostrom für Universität und benachbarten Stadtteil);
- Energieeffizienz: Technik (z. B. flächendeckende LED-Beleuchtung), Anreize zur Verhaltensänderung (z. B. CO₂-Ampeln, Lüftungsmelder in Seminarräumen);
- Nachhaltige Mobilität: Pull-Strategie (z. B. Elektromobilität, Diensträder, Aktion „Mit dem Rad zur Universität“) und Push-Strategie (kein Durchgangsverkehr auf dem Campus, bei Dienstreisen möglichst klimaschonende Verkehrsmittel, das heißt Vermeidung von Auto- und Flugreisen oder – sofern das nicht möglich ist – Beleg mit zusätzlicher Klimaschutzabgabe, die intern für Klimaschutzmaßnahmen eingesetzt wird).

Quelle: Leuphana Universität Lüneburg 2023.

UMSETZUNG AN DEUTSCHEN ERFOLGSFAKTOREN AUF DEM WEG ZU EINER NACHHALTIGEN HOCHSCHULE

Aus bisherigen Erfahrungen von Hochschulen können Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, die eine gelingende Umsetzung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Hochschule unterstützen.⁴

Ganzheitliches Konzept

Angestrebt werden sollte ein ganzheitlicher Ansatz, indem Nachhaltigkeit in allen Handlungsfeldern der Institution Hochschule (Forschung, Lehre, Transfer, Governance, Betrieb) als handlungsleitendes Prinzip etabliert und umge-

⁴ In die Erfolgsfaktoren eingeflossen sind Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien sowie Ergebnisse der Onlineveranstaltung „Eine Stunde für die Wissenschaft“ der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) am 19.9.2023: „Von der Theorie zur Praxis – Wie kann Nachhaltigkeit an Hochschulen gelebt und gestaltet werden?“, hier insbesondere der Impuls von Christian Brei, hauptberuflicher Vizepräsident (Kanzler) der Leuphana Universität Lüneburg, sowie der Impuls von Tobias Holle, Student und Engagierter im Netzwerk n.

setzt wird (Whole Institution Approach). Nachhaltigkeit sollte konsequent und übergreifend in den Zielen, Strukturen und Prozessen von Hochschulen berücksichtigt werden und dabei die ökologische, ökonomische und soziale Dimension in den Blick nehmen.

Folgende Beispiele zeigen Ansatzpunkte in den einzelnen Handlungsfeldern (vgl. Stifterverband 2022a: 4ff.):

- Forschung: Stärkung von Nachhaltigkeit als Forschungsgegenstand in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und Disziplinen (z. B. nachhaltiges Wohnen, nachhaltige Landwirtschaft, erneuerbare Energien), Forschung zu Nachhaltigkeitskompetenzen;
- Lehre: Vermittlung von Wissen und Kompetenzen an Studierende im Bereich Nachhaltigkeit (transformative Skills, BNE), Einsatz digitaler Tools für mehr Nachhaltigkeit;
- Transfer: Vermittlung forschungsbasierter Erkenntnisse und Innovationen an Gesellschaft, Politik und Wirtschaft und umgekehrt Aufnahme von deren Impulsen in der Forschung (beidseitiger Austausch); Kooperationen mit externen Partnerinstitutionen zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen;
- Governance: Festhalten von Nachhaltigkeitsprinzipien im Leitbild, Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie, nachhaltigkeitsorientierte Verteilung von personellen und finanziellen Ressourcen, regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung;
- Betrieb: Maßnahmen zur Emissionsreduzierung im Gebäude- und Energiebereich; Nachhaltigkeitsaspekte im Qualitätsmanagement, z. B. über Standards wie Global Reporting Initiative (GRI) oder EMAS-Zertifizierung, Orientierung des Beschaffungswesens an Nachhaltigkeitskriterien.

Verankerung im Leitbild und individueller Ansatz

Die Werte der Nachhaltigkeit sollten im Leitbild der Hochschule als Ziel verankert werden. Wichtig ist die Entwicklung einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie, in der festgehalten ist, in welchen Schritten und mit welchen Maßnahmen dieses Ziel erreicht werden soll und welche Ressourcen dafür benötigt werden. Für den Umsetzungserfolg ist ein individueller Ansatz entscheidend: Ziele, Strategien und Maßnahmen sollten auf die Besonderheiten der jeweiligen Hochschule zugeschnitten werden, etwa auf ihre Größe und inhaltliche Ausrichtung, das (gewünschte) Profil, die Forschungsschwerpunkte und die spezifische Fächerstruktur und Studiengänge.

Selbstverständigungsprozess der Hochschulgemeinschaft

In der Hochschulgemeinschaft sollten frühzeitig Diskussionen über das Konzept und die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit geführt werden, um innerhalb der Institution eine breite Akzeptanz für das Ziel der Nachhaltigkeit und den Umsetzungsprozess zu erreichen. Dabei sollten auch konflikthafte Fragen thematisiert werden, z. B. inwiefern sich Hochschulen angesichts der „Freiheit von Forschung und Lehre“ an bestimmte Werte wie Nachhaltigkeit binden können. Zudem sollte die Chance genutzt werden, mögliche Widerstände und Bedenken unter Hochschulmitgliedern auszuräumen.

Aktive Steuerungsrolle der Hochschulleitung

Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Unterstützung und Initiativkraft der Hochschulleitung, die das Prinzip der Nachhaltigkeit priorisieren und gemeinsam mit den Fakultäts-/Fachbereichsleitungen innerhalb der Hochschule vorantreiben sollte. Hilfreiche Steuerungsinstrumente sind z. B. die Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten, die Einrichtung von Kompetenzzentren oder Green Offices, die Etablierung neuer Förderformate für Nachhaltigkeitsaktivitäten, die gezielte hochschulinterne Verteilung von Ressourcen, Denominationen auf Leitungsebene (z. B. Vizepräsident_in für Nachhaltigkeit), die Ausrichtung von Professuren auf inter-/transdisziplinäre Nachhaltigkeitsthemen oder Anreize der Wertschätzung wie ein Nachhaltigkeitspreis. Nachhaltigkeit kann von den Leitungspersonen auch gezielt zur Profilbildung der Hochschule genutzt werden.

Partizipation aller Hochschulmitglieder

Die Hochschulleitung sollte den Umsetzungsprozess partizipativ gestalten, das heißt, alle Akteursgruppen der Hochschule – Studierende, Lehrende, Forschende, Mitarbeiter_innen im wissenschaftsunterstützenden Bereich und in der Verwaltung – sollten von Anfang an und kontinuierlich beteiligt werden. Dadurch erhöhen sich die Chancen, dass sich alle Hochschulmitglieder in ihrem Handeln an den gemeinsam erarbeiteten Zielen orientieren und sich aktiv an der Umsetzung der Strategie beteiligen. Der Umsetzungsprozess ist als permanenter, kooperativer Prozess des gemeinsamen Gestaltens zu verstehen und sollte als Teil der Hochschulentwicklung organisiert werden. Dabei sollten die Maßnahmen regelmäßig überprüft und angepasst werden, damit Weiterentwicklung möglich ist.

Langfristige Strategie und schrittweise Umsetzung

Die Etablierung von Nachhaltigkeit in allen Handlungsbereichen und Dimensionen an der komplexen Institution Hochschule ist ein tiefgreifender Transformationsprozess, der einer längerfristigen Planung und strategischen Umsetzung in kleinen Schritten bedarf. Um die Motivation aller Beteiligten zu unterstützen, sollten Etappenziele sichtbar gemacht und erreichte Erfolge positiv gewürdigt werden. Da ein gesamtgesellschaftlicher Handlungsdruck beim Erreichen der Nachhaltigkeitsziele besteht, sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, wo sofort angesetzt werden kann und wie schon bald Fortschritte zu erreichen sind.

Flexible Beteiligungsmöglichkeiten

Den Hochschulangehörigen sollten Optionen aufgezeigt werden, in welchen Feldern und auf welche Weise sie sich im Umsetzungsprozess beteiligen können. Von Vorteil sind flexible Engagementmöglichkeiten, die durch Digitalisierung unterstützt werden können, z. B. indem ein kurzfristig aktualisierter digitaler Nachhaltigkeitsbericht den neuesten Umsetzungsstand für alle transparent macht: So kann deutlich werden, welche Entwicklungslinien an der Institution verfolgt werden, wo bereits Erfolge zu verzeichnen sind, wo gerade Handlungsbedarf besteht bzw. bei welchen Aufgaben man sich beteiligen kann. Auf diese Weise können sich alle

Hochschulangehörigen auch spontan und zeitlich begrenzt für eine Mitwirkung entscheiden.

Agile und differenzierte Gestaltung des Umsetzungsprozesses

Das übergreifende Ziel der Nachhaltigkeit sollte in den einzelnen Bereichen der Hochschule differenziert und agil in bereichsspezifischen Konzepten umgesetzt werden. Dabei sollten die Ergebnisse bisheriger Erfahrungen und Studien einbezogen und die Funktion des jeweiligen Bereichs in der Gesamtinstitution beachtet werden. Erfolgversprechend ist, die Maßnahmen in den einzelnen Bereichen gemeinsam und mit Unterstützung externer Expert_innen umzusetzen, z. B. wie ein Hochleistungscomputer klimaneutral betrieben werden kann. In den Umsetzungsprozess sollten regelmäßig Reflexionsschleifen eingearbeitet werden, in denen immer wieder kritisch geprüft wird, ob die Maßnahmen zu den gewünschten Zielen führen oder ob nachjustiert werden muss.

Transparente Kommunikation und regelmäßige Austauschformate

Im Umsetzungsprozess sollte in verschiedenen Gesprächsformaten ein Austausch aller Mitgliedergruppen der Hochschule ermöglicht werden. Fest etablierte, regelmäßige Diskussionsformate gelten als wichtiger Erfolgsfaktor. Dabei ist es erfolgversprechend, nicht nur interne Kommunikationskanäle und Diskussionen innerhalb der Hochschule zu etablieren, sondern auch hochschulübergreifend den Austausch und die Vernetzung mit anderen Hochschulen zu suchen, um gegenseitig von den Erfahrungen profitieren zu können. Auch die Wissenschaftspolitik sollte immer wieder einbezogen werden, um finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen auf die Entwicklung der Hochschule abzustimmen.

Kompetenzaufbau für alle Hochschulangehörigen

Im Zuge des Entwicklungsprozesses zu einer nachhaltigen Hochschule sollte die Hochschulleitung für angemessene Qualifizierungsangebote sorgen: Alle Hochschulangehörigen müssen dabei unterstützt werden, Wissen und Kompetenzen zum Thema Nachhaltigkeit und transformative Fähigkeiten aufzubauen. Für Lehr- und Forschungspersonal, Studierende, aber auch für Mitarbeiter_innen des wissenschaftsunterstützenden Bereichs und der Verwaltung sollten zielgruppengerechte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die auf die verschiedenen Personengruppen zugeschnitten sind und kontinuierliche Lernprozesse ermöglichen.

Studierende als Change Agents

Wesentliche Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur nachhaltigen Hochschule sind die Beteiligung und das Engagement von Studierenden. In allen Disziplinen und Studiengängen sollten Studierende deshalb möglichst früh die Prinzipien von Nachhaltigkeit kennenlernen und sich mit dem Thema auseinandersetzen. So steigt die Chance, dass sie nicht nur ihr eigenes Handeln an Werten der Nachhaltigkeit orientieren, sondern im weiteren Studienverlauf zu Multiplikator_innen

werden und sich in studentischen Initiativen an der Hochschule oder bei Transferprojekten für Nachhaltigkeit engagieren. Studierende und Studierendengruppen, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen, können zu Change Agents einer nachhaltigen Hochschule und zukunftsfähigen Gesellschaft werden.

Verbindung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Digitalisierung kann als Boost für eine nachhaltige Entwicklung an Hochschulen wirken, indem digitale Möglichkeiten dazu genutzt werden, in verschiedenen Handlungsfeldern einen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben. Dazu gehören z. B. digitale Infrastrukturen und Anwendungen (z. B. Rechenzentren, Hard- und Software, Cloud-Dienste, Lernplattformen), der Einsatz von digitalen Tools in Studium und Lehre, aber auch im Bereich Mobilität (z. B. Dienstreisen, internationaler Austausch), indem Präsenzformate bzw. Vor-Ort-Treffen durch Onlineformate ergänzt oder ersetzt werden.

Kompetenzorientierte Hochschulbildung

Zur erfolgreichen Etablierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen gehört, in der Hochschulbildung nicht vorrangig die Vermittlung von (Fach-)Wissen anzustreben, sondern die Kompetenzentwicklung der Studierenden in den Mittelpunkt zu stellen. Ein zukunftsfähiges Hochschulstudium sollte dazu befähigen, tragfähige Informationen zu sammeln, diese kritisch zu bewerten und in sinnvolle Zusammenhänge einzuordnen, die Ergebnisse zu reflektieren, sich ein eigenes Urteil zu bilden und mit anderen auf Basis vernünftiger Argumente zu diskutieren. Ziel sind mündige Bürger_innen, die dazu bereit sind, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Dazu gehört auch die Fähigkeit, wissenschaftliche Ergebnisse in die Gesellschaft zu kommunizieren und in der Praxis anzuwenden. Neben der Vermittlung von Wissen über Nachhaltigkeit sollte BNE in allen Handlungsbereichen der Hochschule als Querschnittsthema integriert werden.

Regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung

Wichtig ist eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung, das heißt, es sollte kontinuierlich dokumentiert und allen Hochschulmitgliedern deutlich gemacht werden, wo die Hochschule in den verschiedenen Handlungsbereichen in Bezug auf Nachhaltigkeit steht und wie sie sich weiterentwickeln möchte. Auf dieser Basis können die bisherigen Maßnahmen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und die nächsten Schritte abgeleitet werden. Eine solche Nachhaltigkeitsberichterstattung können die Hochschulen anhand eines hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex etablieren, den Hochschulen im Rahmen des Projekts HOCH-N auf Grundlage des Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung erarbeitet haben.⁵

⁵ Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat 2011 einen Nachhaltigkeitskodex erarbeitet, der seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wird (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2023).

Auskömmliche und verlässliche Finanzierung und intelligenter Mitteleinsatz

Um nicht nur punktuelle und befristete Erfolge zu erzielen, sondern Hochschulen als nachhaltige Institutionen langfristig aufzustellen, ist eine auskömmliche und verlässliche Finanzierung von großer Bedeutung. Dazu gehören ausreichend Grundmittel der Länder, aber auch eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschulen mit den Ländern. Der Hochschulbau könnte einen großen Beitrag zu den Nachhaltigkeits- und Klimaschutzzielen leisten: Um diese großen Potenziale zu heben, bedarf es jedoch ausreichender Mittel, die von den Ländern nicht alleine aufgebracht werden können. Deshalb wäre es wichtig, dass bei der Finanzierung des Hochschulbaus weitere Kooperationsmöglichkeiten von Bund und Ländern auf Grundlage des Art. 91b GG ausgeschöpft werden. Zusätzlich könnten die vorhandenen Mittel im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie intelligent eingesetzt oder umgewidmet werden.

Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten

Bei der Umsetzung von umfassenden Zielen wie Nachhaltigkeit wirken sich Kooperation und Vernetzung mit anderen Hochschulen sehr positiv aus, weil dadurch Entwicklungsziele leichter erreicht werden können. In Netzwerken kann das Lernen voneinander und der Austausch zu Good-Practice-Beispielen die Effizienz der Transformationsprozesse steigern, da bestimmte Erfahrungen und Handlungsansätze übertragen werden können. Es ist dadurch aber auch möglich, die Motivation und das Engagement der beteiligten Akteur_innen über Hochschulgrenzen hinweg zu fördern. Schließlich können Hochschulen in Netzwerken und Verbünden ihre jeweiligen Stärken einbringen und Synergieeffekte nutzen. Für geeignete Rahmenbedingungen wäre es sinnvoll, dabei auch die Zusammenarbeit mit der Politik bzw. den Wissenschaftsministerien zu suchen.

UNTERSTÜTZUNGS- UND VERNETZUNGSANGEBOTE FÜR HOCHSCHULEN IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e.V. (DG HOCHN)

Verein zur Förderung der Nachhaltigen Entwicklung an deutschen Hochschulen durch Vernetzung von Nachhaltigkeitsakteur_innen; offen für alle Hochschulangehörigen www.dg-hochn.de

netzwerk n e.V.

Netzwerk von Studierenden, Promovierenden und jungen Berufstätigen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschulen engagieren, u. a. mit Debattenbeiträgen und Coaching-/Beratungs- und Vernetzungsangeboten für studentische Nachhaltigkeitsinitiativen (Wandercoaching, regio n) <https://netzwerk-n.org/>

Regionale Kompetenzzentren Bildung für nachhaltige Entwicklung (RCE BenE)

190 regionale Kompetenzzentren weltweit zielen darauf,

Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im Kontext von Hochschulen zu stärken; acht RCE in Deutschland, u. a. in Hamburg, München, Ostwürttemberg www.rcenetwork.org

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Carl-Zeiss-Stiftung, Deutsche Bundesstiftung Umwelt Netzwerkinitiative mit 20 Hochschulen, die die Vermittlung von transformativen Skills für Nachhaltigkeit in Studium und Lehre vorantreiben (2023/24) <https://www.stifterverband.org/transformative-skills-fuer-nachhaltigkeit>

Stiftung Innovation in der Hochschullehre Angebote zur Vernetzung und Wissenstransfer in der Lehre, innovative Ansätze, u. a. zum Thema Nachhaltigkeit (Jahresprogramm) <https://stiftung-hochschullehre.de/>

Nachhaltigkeitsallianz für angewandte Wissenschaften NRW Regionales Hochschulnetzwerk zur Bündelung von Kompetenzen und Erfahrungen, um nachhaltige Entwicklung an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Nordrhein-Westfalen zu unterstützen <https://www.hn-nrw.de/nachhaltigkeitsallianz/>

Projekt Nachhaltigkeitsbewertung an Hochschulen 14 Hochschulen entwickeln derzeit gemeinsam eine Indikatorik mit einem damit verbundenen Label für die Nachhaltigkeitsbewertung an Hochschulen in allen Handlungsfeldern; gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) <https://tu-dresden.de/ihi-zittau/umweltmanagement/forschung/forschungsprojekte-1/sustainability-assessment-at-universities>

Hochschulen als aktive Agent_innen einer nachhaltigen Transformation

Der Umsetzungsprozess an Hochschulen kann nur dann erfolgreich sein, wenn ausreichend politische Unterstützung für Nachhaltigkeit vorhanden ist. Dafür müssen Hochschulen als aktive Agent_innen einer nachhaltigen Transformation gemeinsam auf Bund und Länder einwirken, auf ihre Bedarfe und Anliegen in diesem Kontext aufmerksam machen und darauf hinarbeiten, dass Nachhaltigkeit in der Politik einen höheren Stellenwert erhält – sowohl im Hinblick auf Wertschätzung und Ressourcen als auch in Bezug auf Gestaltungsspielräume. Dafür müssen die Hochschulen positive Beispiele für nachhaltige Hochschulen liefern und diese auch transparent machen. Alle Mitgliedergruppen der Hochschulen sind dazu aufgerufen, der Politik zu vermitteln, welche wichtigen Leistungen Hochschulen für die Gesellschaft und eine nachhaltige Entwicklung erbringen – und dass Investitionen in die Hochschulen Investitionen in die Zukunft des Landes sind.

LITERATURVERZEICHNIS

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 2017: Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung: Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm, Berlin, https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/nationaler_aktionsplan_bildung-er_nachhaltige_entwicklung_neu.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (10.10.2023).

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2023: Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung, <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (21.10.2023).

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst o. J.: Hochschulen: Schlüssel für nachhaltige Entwicklung, <https://www.daad.de/de/der-daad/was-wir-tun/nachhaltigkeit/hochschulen-und-nachhaltigkeit/> (1.11.2023).

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst 2021: Erasmus+ nachhaltig umsetzen, <https://eu.daad.de/programme-und-hochschulpolitik/erasmus-ab-2021/erasmusplus-green/de/79161-erasmus-nachhaltig-umsetzen/> (21.10.2023).

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst; Alexander von Humboldt-Stiftung; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) o. J.: Universität der Zukunft für nachhaltige Entwicklung, https://static.daad.de/media/daad_de/der-daad/was-wir-tun/universitaet%3%A4t_der_zukunft.pdf (10.11.2023).

Deutsche UNESCO Kommission; Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) o. J.: Nachhaltigkeit 360 ° – in der Hochschule (SDG 4: Chancengerechte und hochwertige Bildung): Was eine Hochschule zu einem Lernort für nachhaltige Entwicklung und zukunftsfähiges Handeln macht, Bonn, https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/bne_handreichungen-bildungsber_nachhaltigkeit_hochschule_web.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (7.10.2023).

Die Bundesregierung (Hrsg.) 2020: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Weiterentwicklung 2021, <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1873516/9d73d857a3f7f0f8df5ac1b4c349fa07/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-barrierefrei-data.pdf?download=1> (21.10.2023).

Europäische Kommission 2022: GreenComp – der Europäische Kompetenzrahmen für Nachhaltigkeit, Luxemburg, <https://lop.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/bc83061d-74ec-11ec-9136-01aa75ed71a1> (10.11.2023).

Global Policy Forum Europe e.V.; Forum Umwelt und Entwicklung o. J.: 2030Agenda.de: Infos zu den SDGs, <https://www.2030agenda.de> (1.11.2023).

Holst, Jorit; Singer-Brodowski, Mandy 2022: Nachhaltigkeit & BNE im Hochschulsystem, Kurzbericht des Nationalen Monitorings zu Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE), Institut Futur, Freie Universität Berlin, Berlin, <http://dx.doi.org/10.17169/refubium-35828> (10.11.2023).

HRK – Hochschulrektorenkonferenz o. J.: Hochschulen leisten einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/nachhaltigkeit/> (10.11.2023).

HRK – Hochschulrektorenkonferenz 2023: traNHSform: Transformationspfade nachhaltiger Hochschulen, Berlin/Bonn/Brüssel, https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Flyer-traNHSform_DE_2023.pdf (1.12.2023).

IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hrsg.) 2018: Effizienz, Konsistenz, Suffizienz: Strategieanalytische Betrachtung für eine Green Economy, Berlin, https://www.researchgate.net/publication/328065606_Effizienz_Konsistenz_Suffizienz_Strategieanalytische_Betrachtung_fur_eine_Green_Economy (1.12.2023).

Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992: Agenda 2021, Rio de Janeiro, https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf (1.12.2023).

Leuphana Universität Lüneburg 2023: Website, <https://www.leuphana.de/universitaet/nachhaltig.html> (1.12.2023).

Rat für Nachhaltige Entwicklung 2023: Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, Berlin, <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/?cn-reloaded=1> (5.2.2024).

Schilling, Klaus 2023: Der Bundeskoordinator der UNESCO-Projektschulen über die Zukunftsaufgaben von Schulen und Hochschulen, <https://www.youtube.com/watch?v=u-6w3QEgoNA> (1.12.2023).

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2022a: Die nachhaltige Hochschule, Policy Paper 07, 13.12.2022, Berlin, https://www.stifterverband.org/sites/default/files/die_nachhaltige_hochschule.pdf (1.12.2023).

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2022b: Hochschul-Barometer, Essen, https://www.hochschul-barometer.de/sites/barometer/files/hochschul-barometer_2022.pdf (28.11.2023).

Vereinte Nationen o. J.: Ziele für nachhaltige Entwicklung, <https://unric.org/de/17ziele/> (1.12.2023).

Vereinte Nationen 1987: Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987: Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht, https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm (1.12.2023).

WR – Wissenschaftsrat 2022: Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030, Positionspapier, Köln, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9470-22.pdf?__blob=publicationFile&v=26 (28.11.2023).

AUTORIN

Dr. Angela Borgwardt ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet als freie Publizistin und Moderatorin zu wissenschafts- und gesellschaftspolitischen Themen.

IMPRESSUM

ISBN: 978-3-98628-538-8

Februar 2024

© **Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeberin: Abteilung Analyse, Planung und Beratung
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

www.fes.de/apb

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Florian Dähne

Bestellungen/Kontakt: apb-publikationen@fes.de

Satz: minus design, Berlin

Bild Seite 1: © picture alliance / Zoonar | Hilda Weges

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung. Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.