



STIFTERVERBAND

# POLICY PAPER

---

AUSGABE 07 | 13. DEZEMBER 2022

## DIE NACHHALTIGE HOCHSCHULE

Hochschulen als Schlüsselakteure für eine zukunftsfähige Gesellschaft

- 
- » Hochschulen sind durch ihre Aufgaben in Forschung, Transfer und Lehre Schlüsselakteure für eine zukunftsfähige Gesellschaft und damit essenziell für die Verankerung und Förderung von Nachhaltigkeit.
  - » Die Hochschulen haben Relevanz und bestehende Herausforderungen erkannt und nehmen das Thema in Strategieprozesse auf: 25 Prozent verfügen bereits über eine Nachhaltigkeitsstrategie, weitere rund 64 Prozent befinden sich in der Planung.
  - » Der Kompetenzerwerb für alle Akteursgruppen muss ausgebaut werden.
  - » Die Vernetzung und Austausch mit anderen Institutionen ermöglichen Hochschulen einen wichtigen Einblick in Good-Practice-Beispiele für Nachhaltigkeitsmaßnahmen.
- » Burk, Marian  
Wissenschaftlicher Referent
  - » Ebeling, Johanna  
Projektleiterin Stifterverband  
Change
  - » Fritzsche, Kathleen  
Programmmanagerin
  - » Held, Anna  
Programmmanagerin

## 1. NACHHALTIGKEIT ALS ZUKUNFTSWEISENDES THEMA AN DEN HOCHSCHULEN

Hochschulen kommt in vielen Lebensbereichen eine besondere Rolle bei der Gestaltung unserer Gesellschaft zu. Diese Rolle erstreckt sich auch auf die Entwicklung einer nachhaltigen Zukunft. Viele Hochschulen beschäftigen sich bereits länger mit diesem Thema, was auch an den vermehrten Denominationen auf Hochschulleitungsebene sowie der Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten erkennbar ist. Der Nationale Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), der 2017 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ins Leben gerufen wurde, bildete sicherlich einen wichtigen Ausgangspunkt.<sup>1</sup> Die darin enthaltenen Ziele und Handlungsempfehlungen sollen in den einzelnen Bildungsbereichen dazu führen, dass Bildung für nachhaltige Entwicklung strukturell in der deutschen Bildungslandschaft verankert wird. Auch im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung wurde 2021 Nachhaltigkeit als ein zentrales Thema adressiert. 2022 haben der Ukraine-Krieg und die damit verbundene Energiekrise, flächendeckende Dürre in Europa und Überflutungen in Pakistan den Klimawandel spürbar wie nie gemacht. Damit rückt auch Nachhaltigkeit als gesamtgesellschaftliche Herausforderung wieder unmissverständlich in den Fokus unserer Aufmerksamkeit.

Hochschulen sind Schlüsselakteure für eine zukunftsfähige Gesellschaft: Sie ermöglichen mit ihrer Forschung zu technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Innovationen die Entwicklung nachhaltiger Lösungen. Sie greifen außerdem relevante Nachhaltigkeitsthemen in Transfer und Lehre auf und stoßen Diskussionen und Projekte dazu an. Daneben müssen sich Hochschulen aber auch als nachhaltige Organisationen im Betrieb und in ihrer Governance aufstellen.

- » Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig - gleichberechtigt zu betrachten. (Quelle: Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)

### NACHHALTIGKEIT IM STIFTERVERBAND

Auch der Stifterverband hat Nachhaltigkeit als zentrales Thema der eigenen Arbeit definiert und diese institutionell in der Geschäftsleitung verankert. Erstmals wird eine Klimabilanz erstellt und daraus Klimaziele für den Stifterverband abgeleitet. 2022 ist er dem UN Global Compact beigetreten und verpflichtet sich damit der Einhaltung der zehn Grundprinzipien im Bereich der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz sowie der Korruptionsbekämpfung.

<https://stifterverband.org/verantwortung>

## 2. HANDLUNGSFELDER DER HOCHSCHULEN

Nachhaltigkeit ist für alle Handlungsfelder einer Hochschule relevant. Gleichzeitig kann über alle Handlungsfelder einer Hochschule Nachhaltigkeit ganzheitlich im Sinne des sogenannten *whole-institution approach* gefördert werden. Dieser berücksichtigt bei strategischen Überlegungen und damit verknüpften Maßnahmen alle Handlungsfelder einer Hochschule: *Forschung und Transfer, Lehre,*

<sup>1</sup> Nationaler Aktionsplan: <https://www.bne-portal.de/bne/de/nationaler-aktionsplan/nationaler-aktionsplan.html>

*Governance und Betrieb.*<sup>2</sup> Als Beispiele eines solchen *whole-institution approach* sind die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und die Leuphana Universität Lüneburg zu nennen. Ein Erfolgsfaktor für diese umfassende Herangehensweise bildet dabei die Einbindung der Leitungsebene und weiterer zentraler Akteursgruppen in der Hochschule, beispielsweise Forschende, Lehrende, Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung sowie Kooperationspartner in Wirtschaft und Gesellschaft. Für das Gelingen einer Nachhaltigkeitsstrategie an Hochschulen ist es unabdingbar, dass die Institutionen Nachhaltigkeit in allen genannten Handlungsfeldern als handlungsleitendes Konzept etablieren. Zudem ist das Schaffen langfristiger, aber dennoch flexibler Strukturen ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten, damit diese nicht nur punktuell und zeitlich befristet wirken können, sondern darüber hinaus belastbare Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit - Ökologie, Soziales, Ökonomie - sollten in diese Überlegungen immer mit einfließen. Mittlerweile beziehen sich viele Hochschulen auf die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (engl. *Sustainable Development Goals*, kurz: SDGs)<sup>3</sup>, laut Ergebnissen des Hochschul-Barometers 2022 sind es bereits 39 Prozent der Hochschulen. Die SDGs bilden einen guten Orientierungsansatz, jedoch ist ihre Komplexität nicht zu unterschätzen, insbesondere für die Operationalisierung konkreter Maßnahmen.

Ergebnisse des Hochschul-Barometers<sup>4</sup> 2022 zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit an den Hochschulen angekommen ist. Als Treiber für eine nachhaltigere Hochschule sehen rund 99 Prozent der Befragten die Hochschulleitung, rund 97 Prozent Forschende und Lehrende, etwa 95 Prozent Studierende sowie circa 83 Prozent die Politik. In der ersten Jahreshälfte 2022 hat der Stifterverband außerdem Explorationsinterviews mit Verantwortlichen für das Thema Nachhaltigkeit auf Hochschulleitungsebene und auf operativer Ebene geführt. Dabei ist deutlich geworden, dass Nachhaltigkeit ein sehr relevantes Thema für die befragten Institutionen ist, diese sich aber an sehr unterschiedlichen Punkten in der Strategieentwicklung und der Operationalisierung von entsprechenden Maßnahmen befinden. Die Bedarfe der Hochschulen reichen dabei von der Exploration von Potenzialen über die Strategie- und Organisationsentwicklung bis hin zur prozessorientierten Umsetzungsbegleitung. Positiv zu bewerten ist, dass immer mehr Hochschulen Denominationen zu Nachhaltigkeit vergeben und Nachhaltigkeitsbeauftragte ernennen.

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder der Hochschulen und ihre Bedeutung für Nachhaltigkeit näher betrachtet.

---

<sup>2</sup> Hoch N Wiki (2021): „Ein solcher gesamtinstitutioneller Ansatz berücksichtigt einerseits die inhaltliche Relevanz von Nachhaltigkeit als Entwicklungsziel auf allen institutionellen Ebenen (...). Andererseits manifestiert sich ein *whole-institution approach* aber auch in strukturellen Herausforderungen wie der Überschneidung von Verantwortlichkeiten und der Notwendigkeit einer einrichtungübergreifenden Zusammenarbeit, welche die Schaffung neuer, flexibler Verwaltungsstrukturen erfordert.“ [https://hochnwiki.de/index.php?title=HOCH-N:Whole\\_Institution\\_Approach](https://hochnwiki.de/index.php?title=HOCH-N:Whole_Institution_Approach)

<sup>3</sup> Ziele für Nachhaltige Entwicklung: <https://17ziele.de>

<sup>4</sup> Seit 2011 analysiert das Hochschul-Barometer des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung die Einschätzungen der Rektorinnen und Rektoren sowie der Präsidentinnen und Präsidenten zur aktuellen Situation. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die differenzierte deutsche Hochschullandschaft. Das Hochschul-Barometer ergänzt damit als Expertenvotum und Stimmungsbarometer die Daten der deutschen Hochschulstatistik. Im Rahmen der Befragung 2022 nahmen 160 von 390 angeschriebenen Hochschulen teil (42 Prozent). Die Gesamtergebnisse des Hochschul-Barometers 2022 sind online zugänglich unter: <https://www.hochschul-barometer.de>

## 2.1 HANDLUNGSFELD FORSCHUNG UND TRANSFER

Wissenschaftliche Forschung bildet die Grundlage für die Entwicklung von Innovationen und Wissen für eine nachhaltige Gesellschaft und trägt damit auch immer Verantwortung für die Gesellschaft. Dem können Hochschulen gerecht werden, indem sie Nachhaltigkeit als Forschungsgegenstand stärken und zugleich den Transfer dieser Forschungsergebnisse in die Gesellschaft fördern.

### Nachhaltigkeit als Gegenstand der Forschung

Nachhaltigkeitsforschung beziehungsweise Forschung, die als Gegenstand oder Zweck nachhaltige Entwicklung in den Mittelpunkt rückt, gewinnt immer mehr an Bedeutung. So liefert Forschung, die den Begriff, die Notwendigkeit oder Handlungsansätze der Nachhaltigkeit zum Beispiel aus technologischer, soziokultureller, ökologischer oder ökonomischer Perspektive zum Gegenstand hat, wichtige Erkenntnisse zum Gesamtdiskurs und trägt dazu bei, Nachhaltigkeit als zentrales gesellschaftliches Leitmotiv zu etablieren. Hierzu bestehen bereits gesamtinstitutionelle Ansätze wie mit dem Zentrum für nachhaltige Entwicklung an der Universität Kassel.<sup>5</sup> Auch Bildungsforschung, die sich mit Nachhaltigkeitskompetenzen oder den didaktischen Vermittlungsansätzen beschäftigt, leistet hier einen entscheidenden Beitrag. Gleichmaßen ist Forschung bedeutend, die sich in „ihrer Wirkungserwartung an Nachhaltigkeitsproblemen ausrichtet und explizit zu ihrer Lösung beitragen möchte“<sup>6</sup>. Sie trägt entscheidend dazu bei, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Gesellschaft zu rücken. Beispiele hierfür sind Forschungsfragen zu nachhaltigem Wohnen, nachhaltiger Landwirtschaft und zu sozialpolitischen Fragen rund um den Kohle- und Gasausstieg sowie zur Erforschung erneuerbarer Energien. Forschung an Hochschulen bringt somit Erkenntnisgewinne zu einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen hervor und legt den Grundstein für die Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft.

### Forschungstransfer für eine nachhaltige Gesellschaft

Erkenntnisse und Innovationen zu Nachhaltigkeit, die durch Forschung an Hochschulen entstehen, sollen der Entwicklung gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ansätze nachhaltigen Handelns dienen. Damit dieser Anspruch erfüllt wird, ist die Stärkung von Transfer unabdingbar. So werden forschungsbaasierte Innovationen aus den Hochschulen in die Gesellschaft und Wirtschaft gebracht sowie Kooperationen zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen mit externen Partnern angestoßen. Das umfasst nicht nur technologische Innovationen wie beispielsweise Klimaforschung oder Solarenergie, sondern auch sozialpolitische Aspekte wie Mobilitäts- oder Ungleichheitsforschung sowie ökonomische Ansätze wie Nachhaltigkeitsmanagement und Gemeinwohlökonomie. Diese Beispiele sind Zeichen gelungenen Transfers von Hochschule und Wissenschaft in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Zudem können Hochschulen gefragte Expertise beispielsweise zur Erstellung von Klimabilanzen und Nachhaltigkeitsberichten für externe

- » Transfer wird vom Stifterverband als beidseitiger Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen verstanden. Er umfasst alle Formen der Kooperationsbeziehungen in den Bereichen der Forschung und Lehre zwischen Hochschulen und externen Partnern in Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor.

<sup>5</sup> Das Zentrum zur nachhaltigen Entwicklung soll Forschungs- und Lehrkompetenzen zur gesamten thematischen Breite der 17 Sustainable Development Goals (SDG) bündeln. Zudem sollen bis zu 17 neue Professuren eingerichtet werden. <https://www.uni-kassel.de/uni/universitaet/profil/profil-umwelt-und-nachhaltigkeit/umwelt-und-nachhaltigkeit/aktuelle-meldung/2020/06/17/uni-kassel-will-zentrum-zur-nachhaltigen-entwicklung-einrichten>

<sup>6</sup> Kahle, J. et al. (2018): Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln - vernetzen - berichten (HOCHN)“, Lüneburg und München. S. 28. Auch die Strategie zur Forschung für Nachhaltigkeit des BMBF, welche sich an den 17 SDGs orientiert, bietet eine gute Orientierungshilfe: <https://www.ptka.kit.edu/files/forschung-fuer-nachhaltigkeit.pdf>

Partner bieten. Transfer sollte aber als beidseitiger Austausch verstanden werden: Forschung sollte im Sinne der Praxisorientierung ebenso wichtige Impulse und Entwicklungen aus der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik aufnehmen und in Forschungsansätze integrieren.

Ergebnisse des Hochschul-Barometers 2022 zeigen, dass für die Hochschulleitungen Nachhaltigkeit in der Kooperation mit externen Partnern zunehmend an Relevanz gewinnt: 77 Prozent geben an, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit mit der Politik (eher) relevant ist, jeweils etwa 68 Prozent in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen.

Auch im Rahmen der Befragung des Gründungsradars 2022<sup>7</sup> wurde das Fokusthema Nachhaltigkeit adressiert: 107 der 194 antwortenden Hochschulen (55 Prozent) bejahen die Frage, ob das Thema Nachhaltigkeit in der Ausrichtung der Gründungsförderung der Hochschule sowie deren konkrete Umsetzung eine Rolle spielt. Zusätzlich geben 34 Hochschulen an, dass sich Nachhaltigkeit zwar in der Ausrichtung der Gründungsförderung wiederfindet, aber noch nicht konkret umgesetzt wird. Immerhin 36 Hochschulen planen eine solche Ausrichtung, auch wenn sich diese aktuell noch nicht in der Gründungsförderung wiederfindet.

## 2.2 HANDLUNGSFELD LEHRE

Das Handlungsfeld Lehre ist eine weitere Kernaufgabe der Hochschulen und fokussiert sich auf den Kompetenzaufbau von Studierenden im Bereich Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeitskompetenzen sollten dabei als Querschnittskompetenzen in allen Studiengängen und Weiterbildungsangeboten beziehungsweise curricularen und außercurricularen Angeboten vermittelt werden. Bei der Entwicklung dieser Angebote sollten die Studierenden mit ihren Bedarfen berücksichtigt, durch partizipative Methoden mit einbezogen werden und auch ethische Aspekte vermittelt bekommen. Die Basis für den Kompetenzaufbau der Studierenden bildet dabei die Expertise der Lehrenden in der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).

Auch Ergebnisse des Hochschul-Barometers 2022 zeigen eine klare Relevanz von Nachhaltigkeit in der Lehre: 80 Prozent der Hochschulen haben das Thema in mehreren Angeboten der grundständigen Lehre in die Curricula aufgenommen, 73 Prozent in die Curricula in mehreren Angeboten der weiterführenden Lehre und immerhin noch 40 Prozent in Angeboten der Weiterbildung. Auch die Etablierung dezidierter Nachhaltigkeitsstudiengänge zeigt die Relevanz in der Lehre auf: Fast die Hälfte der Hochschulen haben in den letzten fünf Jahren mindestens einen neuen Studiengang eingeführt, rund 25 Prozent planen einen Studiengang zum Thema Nachhaltigkeit, rund 13 Prozent sogar mehrere Studiengänge.

Die Kompetenz- und Wissensvermittlung zum Thema Nachhaltigkeit sollte zukünftig in der Lehre und Weiterbildung als Querschnittsthema in Form von interdisziplinären und innovativen didaktischen Formaten stattfinden. Nur so können komplexe Fragestellungen bearbeitet werden. Gleichzeitig gilt es auch in der fachspezifischen Entwicklung der Curricula stärker als bisher Nachhaltigkeit zu

- » Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) wird hier, angelehnt an die Definition von Hoch N (siehe auch 3.1), folgendermaßen verstanden: Als Förderung der Befähigung, als Akteur des Wandels an der Transformation zu sozial gerechteren und ökologisch integrierten Gesellschaften aktiv teilzunehmen. (Quelle: Hoch N Nachhaltigkeit an Hochschulen)

<sup>7</sup> Der Gründungsradar vergleicht Hochschulprofile in der Gründungsförderung an deutschen Hochschulen. Der Gründungsradar wird durch die Marga und Kurt Möllgaard-Stiftung und das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert und vom Stifterverband durchgeführt. Die Ergebnisse des Gründungsradars 2022 werden Anfang 2023 als Online-Publikation und im Online-Datenportal veröffentlicht: <https://gruendungsradar.de>

berücksichtigen. Ein solcher Anpassungsprozess kann in seiner Effektivität deutlich beschleunigt werden, wenn Formate des gemeinsamen Austauschs, des Aufzeigens von Bedarfen und die Ableitungen von ersten Handlungsempfehlungen im Austausch mit anderen Hochschulen und weiteren strategischen Partnern geschieht.

### TRANSFORMATIVE SKILLS FÜR NACHHALTIGKEIT

Als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Hochschulen treibt der Stifterverband mit dem Programm *Transformative Skills für Nachhaltigkeit* Transformationsprozesse in Unternehmen und Hochschulen voran. Hierbei stehen insbesondere die Vernetzung und der Austausch im Mittelpunkt, um auf den Bedarf von Zukunftskompetenzen zu reagieren und wegweisende Skills im Bereich Nachhaltigkeit für alle Studienfächer einzuführen. Im Konkreten sind dies Fähigkeiten, die es Menschen ermöglichen, den Anforderungen einer tiefgreifenden Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt gerecht zu werden. Dazu gehören sowohl Aspekte wie Erfindergeist, Veränderungsbereitschaft, die Bereitschaft zu lebenslanger Lernentwicklung, Ambiguitätstoleranz als auch Skills im organisatorischen Bereich wie Change-Management, Schnittstellen-Management oder strategisches Denken. Auf der Fachebene sind dies beispielsweise Kenntnisse zu Recyclingtechnologien, Nachhaltigkeits-Risikomanagement, Energy Literacy, CO<sub>2</sub>-Bilanzierung, Simulation oder Datenmanagement. Transformative Skills für Nachhaltigkeit sollen Studierenden aller Fachrichtungen vermittelt werden und ermöglichen, diese Kompetenzen in verschiedenen beruflichen Kontexten einzusetzen. Das Projekt baut gemeinsam mit Partnern eine Community of Practice auf und führt Curriculumswerkstätten und Regionalkonferenzen durch. Ziel ist es, kompetenzorientierte Lehr-Lernkonzepte im Austausch mit anderen Hochschulen zu entwickeln. Gemeinsam mit Wissenschaftspartnern wird darüber hinaus eine Analyse zum Stand der transformativen Skills für Nachhaltigkeit in der deutschen Hochschullehre verfasst. Mit dieser Gemeinschaftsinitiative geht der Stifterverband auch in den politischen Diskurs zur gesellschaftlichen Bedeutung von transformativen Skills für Nachhaltigkeit und zielt auf einen systemischen Wandel in der Hochschullehre ab.

<https://www.stifterverband.org/transformative-skills-fuer-nachhaltigkeit>

### 2.3 HANDLUNGSFELD GOVERNANCE

Auch in der Governance der Hochschulen spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle, insbesondere in den Strategien und Leitbildern sowie der Weiterentwicklung der Organisationskultur. Dabei muss überprüft werden, inwieweit in den Organisationsstrukturen und -kulturen der Hochschulen Nachhaltigkeitsaspekte bereits berücksichtigt werden, beziehungsweise wie diese Beachtung finden können. Für diesen Transformationsprozess müssen entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen eingeplant und klare Zuständigkeiten definiert werden. Dafür bedarf es auch einer zielgerichteten und kontinuierlichen Kommunikation zur Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitszielen der Hochschule. Ein regelmäßiger Nachhaltigkeitsbericht, der alle Handlungsfelder der Hochschule

abdeckt, kann hierfür ein geeignetes Instrument für interne und externe Zwecke darstellen.

Zwar verfügen laut Ergebnissen des Hochschul-Barometers 2022 bisher nur knapp 25 Prozent der Hochschulen über eine Nachhaltigkeitsstrategie, jedoch ist bei weiteren rund 64 Prozent der Hochschulen eine entsprechende Strategie in Planung. 39 Prozent der Hochschulen mit Nachhaltigkeitsstrategie beziehen sich in der strategischen Ausrichtung auf die SDGs, weitere rund 24 Prozent planen eine entsprechende Ausrichtung.

#### 2.4 HANDLUNGSFELD BETRIEB

Im Handlungsfeld Betrieb der Hochschulen gilt es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Organisation zunächst über eine aussagekräftige Klimabilanz zu analysieren, um aufbauend auf diesen Erkenntnissen Maßnahmen zur Emissionsreduzierung im Gebäude- und Energiemanagement umsetzen zu können. Nachhaltigkeitsaspekte sollten zudem im Qualitätsmanagement beispielsweise über Standards wie GRI<sup>8</sup> oder der EMAS-Zertifizierung<sup>9</sup> berücksichtigt werden. Auch das Beschaffungs- und Veranstaltungsmanagement kann auf Nachhaltigkeit einwirken, insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Studierendenwerken, aber auch mit weiteren Lieferanten. Hierfür ist der Wissens- und Kompetenzaufbau bei Forschenden, Lehrenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung unabdingbar. Ihnen sollten durch die Hochschule idealerweise Guidelines beziehungsweise Handlungsleitlinien zur Verfügung gestellt werden, um die Nachhaltigkeitsstrategie der Hochschule auch im Betrieb adäquat umsetzen zu können.

Ergebnisse des Hochschul-Barometers 2022 zeigen, dass immerhin rund 55 Prozent der Hochschulen bereits über eine Nachhaltigkeitsbeauftragte beziehungsweise einen Nachhaltigkeitsbeauftragten verfügen und weitere rund 18 Prozent planen eine Person dafür einzustellen. Daneben machen rund 37 Prozent der Hochschulen Vorgaben für nachhaltige Beschaffung und weitere rund 38 Prozent planen derzeit entsprechende Vorgaben. Hier gibt es in der Umsetzung noch deutliches Verbesserungspotenzial.

### 3. AUSWAHL BESTEHENDER INITIATIVEN UND NETZWERKE ZU NACHHALTIGKEIT AN HOCHSCHULEN

Initiativen und Netzwerke zu Nachhaltigkeit entwickeln sich seit Jahren in einer Vielzahl von Kontexten. Hier seien stellvertretend der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und das Gemeinschaftsnetzwerk Nachhaltigkeit<sup>10</sup> sowie der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V. (BNW)<sup>11</sup> erwähnt. Ausgewählte Initiativen und Netzwerke zu Nachhaltigkeit an Hochschulen werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

<sup>8</sup> Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org>

<sup>9</sup> Eco-Management and Audit Scheme (EMAS): <https://www.emas.de>

<sup>10</sup> Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) berät die Bundesregierung zur Nachhaltigkeitspolitik. Das Gemeinschaftsnetzwerk Nachhaltigkeit, initiiert von Bund und Ländern und koordiniert vom RNE, möchte die gesellschaftlichen Kräfte auf einer Plattform bündeln: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/gemeinschaftswerk-nachhaltigkeit>

<sup>11</sup> Der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V. (vormals UnternehmensGrün) ist ein ökologisch orientierter Unternehmensverband. Seit 1992 engagieren sich hier Unternehmen, die Verantwortung für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft verbinden. <https://www.bnw-bundesverband.de>

### 3.1 HOCH N - NACHHALTIGKEIT AN HOCHSCHULEN

Das Projekt Hoch N wurde von 2016 bis 2021 durch das BMBF gefördert. Zwölf Hochschulen waren beteiligt, um eine Community of Practice für Nachhaltigkeit an Hochschulen zu entwickeln. Dabei entstanden neben einer Hoch N-Nachhaltigkeitslandkarte, einem hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex und einem Wiki auch Leitfäden zu Nachhaltigkeit in allen fünf Handlungsfeldern der Hochschulen.<sup>12</sup>

### 3.2 DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR NACHHALTIGKEIT AN HOCHSCHULEN E.V.

Der Verein DG Hoch N ist aus dem Projekt Hoch N hervorgegangen und verfolgt den Zweck, die Umsetzung des UNESCO-Programms „Bildung für nachhaltige Entwicklung für 2030“ im deutschen Hochschulsystem zu unterstützen. Hochschulen und auch Privatpersonen können Mitglied werden und sich im Rahmen dieses Netzwerks austauschen.<sup>13</sup>

### 3.3 NACHHALTIGKEITSBEWERTUNG AN HOCHSCHULEN

Auch das Projekt Nachhaltigkeitsbewertung an Hochschulen, welches durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) seit 2021 gefördert wird, schließt an das Projekt Hoch N an. Im Rahmen eines partizipativen Prozesses mit 14 Hochschulen soll eine mehrstufige Indikatorik mit einem damit verbundenen Label für die Nachhaltigkeitsbewertung an Hochschulen in den Handlungsfeldern Lehre, Forschung, Transfer, Betrieb und Governance entwickelt werden.<sup>14</sup>

### 3.4 HUMBOLDT HOCH N

Auf Landesebene entwickeln sich ebenso erste Initiativen zu Nachhaltigkeit an Hochschulen. So wurde beispielsweise 2021 die Nachhaltigkeitsinitiative Humboldt Hoch N in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen. Ziel ist es, ein landesweites Nachhaltigkeitskonzept und damit verbundene Nachhaltigkeitsziele mit messbaren Indikatoren in Kooperation mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie zu entwickeln.<sup>15</sup>

### 3.4 STUDIERENDENINITIATIVE NETZWERK N

Einige Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es auch schon auf Studierendenebene, stellvertretend soll hier das Netzwerk n genannt werden. Ziel dessen ist es, Studierende, Promovierende und junge Berufstätige an der Konzeption einer Hochschullandschaft in nachhaltiger Entwicklung mitwirken zu lassen. Das Netzwerk nimmt daneben auch an politischen Debatten zur Wissenschaft für nachhaltige Entwicklung und der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) teil.<sup>16</sup>

## 4. CHANCEN FÜR EINE NACHHALTIGE HOCHSCHULE

Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen nimmt berechtigterweise einen immer größeren Stellenwert ein. Trotz bestehender Initiativen und Netzwerke fehlt es bislang an übergeordneter Koordination und Austauschmöglichkeiten, sodass *alle* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende an Hochschulen in den Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigen Hochschule eingebunden werden.

<sup>12</sup> Weitere Informationen unter: <https://www.hochn.uni-hamburg.de>

<sup>13</sup> Weitere Informationen unter: <https://www.dg-hochn.de>

<sup>14</sup> Weitere Informationen unter: [https://www.dbu.de/123artikel38917\\_2442.html](https://www.dbu.de/123artikel38917_2442.html)

<sup>15</sup> Weitere Informationen unter: <https://humboldt-n.nrw>

<sup>16</sup> Weitere Informationen unter: <https://netzwerk-n.org>

Zurzeit ist an vielen Hochschulen ein Prozess weg von sogenannten „Quick Wins“ hin zu der Erkenntnis, dass grundlegendes Changemanagement und organisationaler Wandel notwendig sind, zu beobachten. Dieser Wandel wird sich sicherlich in den kommenden Jahren noch verstärken. In diesem Transformationsprozess ist es wichtig, alle Handlungsfelder von Hochschulen gleichermaßen in den Blick zu nehmen, Strategien zu entwickeln und umzusetzen und alle Akteursgruppen - von Studierenden, Promovierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung bis hin zu Professorinnen und Professoren und der Hochschulleitung - miteinzubeziehen. Die verschiedenen Aufgaben und Maßnahmen müssen dabei entsprechend den Handlungsfeldern verteilt werden, divergierende Interessen und Meinungen sowie die Ressourcenplanung und Kompetenzen berücksichtigt werden. Um den notwendigen langen Atem für diesen tiefgreifenden Transformationsprozess auf dem Weg nicht zu verlieren, ist es wichtig, Etappenziele sichtbar zu machen und zu feiern. Auch der Austausch mit anderen Hochschulen und interne Kommunikationskanäle innerhalb der Hochschule müssen etabliert werden. Nachhaltigkeit muss von den Hochschulleitungen und Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern priorisiert werden, damit Hochschulen Nachhaltigkeit verankern und fördern, unter Einbezug aller Handlungsfelder.

Neben einem übergeordneten Strategieprozesses bedarf es der Entwicklung von Zielen und konkreten Maßnahmen sowie der Hervorhebung von Stärken und Potenzialen für jedes Handlungsfeld. Der Einsatz von nutzerzentrierten Methoden, Potenzialanalysen wie der SWOT-Analyse sowie System Mapping für eine Systemanalyse oder verwandte Methoden ermöglichen es, in diesem Transformationsprozess nicht nur über den Tellerrand zu schauen, sondern auch zu handeln. Identifizierte Umsetzungsmaßnahmen müssen in der Folge auch mit verteilter Verantwortung versehen werden, Identifikation und Verbindlichkeit entwickelt und organisationskulturelle Veränderungen in Betracht gezogen werden. Die großen strategischen und organisationsstrukturellen wie -kulturellen Fragen müssen auf konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen auf Arbeitsebene heruntergebrochen werden, um Identifikation mit einem so abstrakten Begriff wie Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

Im Zentrum dieses Organisationsentwicklungsprozesses zu einer nachhaltigen Hochschule stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nicht nur für Lehrpersonal und für Studierende ist ein grundlegender Kompetenzaufbau zum Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise transformativer Fähigkeiten für Nachhaltigkeit essenziell, auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forschung und der Verwaltung benötigen umfassende Weiterbildungsmaßnahmen, um diese Zukunftskompetenzen zu stärken. Insgesamt stehen wir hier noch am Anfang eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses, in dem auch die Frage „Welcher Fähigkeiten bedarf es für nachhaltiges Denken und Handeln heute und in Zukunft?“ weiter Gegenstand der Entwicklung sein muss. Wir brauchen also einen kontinuierlichen Prozess, in dem das gemeinsame Verständnis, was Nachhaltigkeit ist und was es für die jeweilige Hochschule und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet, geschärft wird. Nur so kann es gelingen, auch hochschulspezifische Stärken und Potenziale als Gesamtorganisation zu einem Nachhaltigkeitsprofil zu entwickeln, gleichzeitig die individuellen Fähigkeiten der Akteure innerhalb der Hochschule zu nutzen und die Motivation für das eigene nachhaltige Handeln aufrecht zu erhalten.

Die Einbettung in bestehende Nachhaltigkeitsnetzwerke und die Vernetzung zu anderen Hochschulen ermöglicht dabei ein voneinander Lernen und einen wichtigen Austausch zu Good-Practice-Beispielen. Dies steigert nicht nur die Effizienz der Transformationsprozesse, da bestimmte Erfahrungen und Handlungsansätze übertragen werden können; auch die Motivation und das Engagement von

beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann so über Hochschulgrenzen hinweg getragen werden. Systematische Strategieberatungen, in denen Peer-Learning und auch die Integration hochschulfremder Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten als zentrale methodische Wirkweisen integriert sind, können diesem Anspruch des voneinander Lernens in besonderer Weise Rechnung tragen.

## 5. FAZIT

Die Chancen und Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit sind für Hochschulen ebenso vielfältig wie für die gesamte Gesellschaft. Als Schlüsselakteure können sie die Entwicklungen in allen ihren Handlungsfeldern steuern und zu einer lebenswerten Zukunft auch und gerade angesichts von ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen entscheidend beitragen. Die große Mehrheit der Hochschulen hat dies bereits mit der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie (25 Prozent) beziehungsweise deren Planung (rund 64 Prozent) ins Auge gefasst. Neben der Strategie- und Organisationsentwicklung müssen die Hochschulen auch ein gemeinsames Verständnis über Nachhaltigkeit herausarbeiten, Maßnahmen identifizieren, Aufgaben und Verantwortlichkeiten bewusst verteilen, notwendige Ressourcen bereitstellen und den Kompetenzaufbau in allen Bereichen vorantreiben. Auch die Begleitung der Hochschulen durch erfahrene Partner und Peers sowie die Einbettung in Netzwerke und das voneinander Lernen über Organisationsgrenzen hinweg sind zentrale Gelingensbedingungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Hochschule der Zukunft.

---

IMPRESSUM

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1 · 45128 Essen

T 0201 8401-0

mail@stifterverband.de

www.stifterverband.org

Redaktion

Simone Höfer

Gestalterische Vorlage

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFTERVERBAND