

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Professur für Didaktik der Geographie
Prof. Dr. Ingrid Hemmer
Lara Lütke-Spatz

Ludwig-Maximilians-Universität München
Lehrstuhl für Christliche Sozialethik
Prof. Dr. Markus Vogt

Abschlussbericht

F+E-Projekt Nachhaltige Hochschule:
Kriterien zur Bestandsaufnahme an
bayerischen Hochschulen(KriNaHoBay)

finanziert durch
Bayerisches Staatsministerium für
Umwelt und Verbraucherschutz



Inhaltsverzeichnis

Abstract

- 1 Aufgabenstellung des Projekts KriNaHoBay
 - 1.1 Voraussetzungen und Ziele
 - 1.2 Zeitplan
- 2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung
 - 2.1 Hochschule und Nachhaltigkeit
 - 2.2 Implementierungstheorien
 - 2.3 Ansätze zur Stakeholderanalyse
 - 2.4 Fragestellungen des Projekts im Detail
- 3 Untersuchungsaufbau, Durchführung und Methode
- 4 Ergebnisse
 - 4.1 Entwicklung des Kriterienkatalogs, inkl. Nachhaltigkeitsverständnis
 - 4.1.1 Ergebnisse der Theorie- und Literaturanalyse inkl. Good-Practice-Beispiele
 - 4.1.2 Ergebnisse der Stakeholderanalyse
 - 4.1.3 Ergebnisse der Workshops
 - 4.1.3.1 Ergebnisse des 1. Workshops
 - 4.1.3.2 Ergebnisse der Onlinekonsultation
 - 4.1.3.3 Ergebnisse des 2. Workshops
 - 4.1.4 Ergebnisse der wissenschaftlichen Konferenz
 - 4.1.5 Pilotphase an vier Hochschulen
 - 4.1.5.1 Kurzvorstellung der Pilothochschulen
 - 4.1.5.2 Ergebnisse aus den Interviews
 - 4.1.5.3 Relevanz und Praktikabilität des Kriterienkatalogs
 - 4.2 Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren
 - 4.3. Kriterienkatalog, inkl. Nachhaltigkeitsverständnis (Version 1.0, Stand 31. Mai 2017)
 - 4.3.1 Nachhaltigkeitsverständnis
 - 4.3.2 Kriterienkatalog
- 5 Erkenntnisse Dritter während Projektlaufzeit
- 6 Zusammenfassung und Diskussion
- 7 Handlungsempfehlungen und Ausblick

Literaturverzeichnis

Anhang

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tab. 1: Zeitplan des F+E-Projekts KriNaHoBay

Tab. 2: Übersetzung ins Englische der Kriterien ‚Governance‘ des Kriterienkatalogs (Version 0.2)

Tab. 3: Experteneinschätzung: Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren für die gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen

Tab. 4: Zusammenfassung der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitungen

Tab 5: Einschätzung der Pilothochschulen: Relevanz und Praktikabilität der Kriterien

Tab. 6: Projekt KriNaHoBay: Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren einer gesamtinstitutionellen Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen

Abb. 1: „Diversified Organisation“ (Mintzberg et.al., 1998, S. 308)

Abb. 2: Implementierung des Nachhaltigkeitsgesamtkonzeptes an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Hemmer und Bagoly-Simó 2016, S. 138)

Abb. 3: Stakeholderanalyse am Beispiel der Hochschule München (Lütke-Spatz, 2012)

Abb. 4: Ergebnisse der Expertendiskussion: Relevante Faktoren für eine strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen mit Bezug zu den Governance-Kriterien des Projekts KriNaHoBay

Abb. 5: Geographische Lage der vier Pilothochschulen und der Projektleitung und des Kooperationspartner des Projekts KriNaHoBay

Abstract - Kurzfassung

Das F+E-Projekt „Nachhaltige Hochschule: Kriterien zur Bestandsaufnahme (KriNaHoBay)“ des StMUV zielte darauf ab, im partizipatorischen Prozess ein Nachhaltigkeitsverständnis und einen Kriterienkatalog für eine gesamtinstitutionelle Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an bayerischen Hochschulen zu entwickeln. Es bietet Hochschulakteuren einen Orientierungsrahmen für die Implementierung von Nachhaltigkeit in allen Handlungsfeldern ihrer Hochschule und leistet einen von der Hochschulrektorenkonferenz und Deutschen UNESCO Kommission (2010) als auch von der Agenda 2030 der UN geforderten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft. Die Forschungsfragen zielten auf die Identifikation und Analyse von Kriterien sowie auf fördernde und hemmende Faktoren für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. Das Untersuchungsdesign des Projektes bestand aus drei Phasen mit Fokus auf Partizipation der Akteure – zwei Workshops, einem Beitrag auf einer wissenschaftlichen Konferenz sowie einer Pilotphase an vier Hochschulen. Neben einer qualitativen Literatur- und Dokumentenanalyse wurden fünf leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitungen durchgeführt. Es wurden insgesamt 45 Kriterien in sechs Handlungsfeldern (Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Transfer und Studierende) identifiziert. Als besonders förderliche Faktoren haben sich ‚Nachhaltigkeitsverständnis‘, ‚Change Agents/personelle Ressourcen‘, ‚Förderprogramme‘, ‚Committment der Hochschulleitung‘, und ‚Vernetzung‘ herausgestellt. Hemmend wirken sich hingegen die derzeit wahrgenommenen ‚Rahmenbedingungen‘, ‚fehlender politische Wille‘, ‚mangelhafte Umsetzung‘ sowie ‚Fachpersonalmangel‘ aus. Es wurde deutlich, dass die Implementierung an Hochschulen ein symbiotischer Prozess von bottom-up und top-down ist. Die Entwicklung des Kriterienkatalogs ist ein fortlaufender und dynamischer Prozess, der den sich in Zukunft verändernden Verständnissen von und Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen Rechnung tragen muss.

1. Aufgabenstellung des Projekts KriNaHoBay

1.1. Voraussetzungen und Ziele

Im Rahmen der weltweiten UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), die von 2005-2014 durchgeführt wurde, riefen die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) in ihrer gemeinsamen Erklärung „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“ (2010) die deutschen Hochschulen dazu auf, sich gesamtinstitutionell am Leitbild der Nachhaltigkeit zu orientieren und dadurch verantwortungsvoll zu einer zukunftsorientierten Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Auch das sich an die Dekade anschließende Weltaktionsprogramm (WAP) (BNE) der UN (2015-2019), das sich als Beitrag zur Agenda 2030 versteht, fordert, dass Bildungsinstitutionen einen gesamtinstitutionellen Ansatz verfolgen, um BNE erfolgreich zu implementieren. Diese Forderung wird auch bei der nationalen Umsetzung des WAP aufgegriffen. Im seit Ende 2012 gegründeten Netzwerk Hochschulen und Nachhaltigkeit Bayern zeigte sich, dass mehrere bayerische Hochschulen großes Interesse an einer Hilfestellung bei der gesamtinstitutionellen Implementierung von Nachhaltigkeit haben.

Dieses Interesse aufgreifend, zielt das F+E-Projekt des StMUV ‚Nachhaltige Hochschule: Kriterien zur Bestandsaufnahme‘ (KriNaHoBay) darauf ab, einen Kriterienkatalog zu entwickeln, der eine systematische und standardisierte Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaspekten an bayerischen Hochschulen unterstützt. Dieser Schritt ist eine wichtige Grundlage für eine gesamtinstitutionelle Implementierung und erleichtert darüber hinaus eine spätere Berichterstattung. Dem Projekt liegen darum folgende Ziele zugrunde:

- Erstellung eines Kriterienkatalogs für eine hochschulspezifische Bestandsaufnahme an bayerischen Hochschulen durch Ableitung von Kriterien aus theoretischen Überlegungen und bisherigen Praxiserfahrungen.
- Identifizierung von fördernden und hemmenden Faktoren für strukturelle, gesamtinstitutionelle Implementierung von nachhaltiger Entwicklung an bayerischen Hochschulen.

Als Grundlage für die Erarbeitung eines Kriterienkatalogs sollten die Ergebnisse einer umfassenden Literaturrecherche und Analyse von nationalen und internationalen Methoden, Kriterien und Indikatoren der Nachhaltigkeits-Berichterstattung, -Leistungsmessung und -bewertung sowie einer Analyse von Stakeholdern und Good-Practice-Beispielen dienen. Der Entwurf eines Nachhaltigkeitsverständnisses sowie des Kriterienkatalogs sollten in zwei Workshops mit interessierten Akteuren (Stakeholdern) bayerischer Hochschulen sowie auf einer internationalen wissenschaftlichen Konferenz diskutiert und überarbeitet werden. Die Ergebnisse sollten anschließend durch eine erste Anwendung des Kriterienkatalogs an mindestens zwei ausgewählten bayerischen Hochschulen überprüft (Pilotphase) und der Kriterienkatalog entsprechend angepasst werden. Es wurde darauf geachtet, die Akteure und Stakeholder der bayerischen Hochschulen und damit des Netzwerks Hochschulen und Nachhaltigkeit Bayern während der gesamten Projektlaufzeit partizipativ in das Projekt einzubinden.

1.2. Zeitplan

Projektlaufzeit:	01. Februar 2016 – 31. Mai 2017
Literatur- und Stakeholderanalyse:	März bis Juni 2016
Workshops 1 und 2:	7. Juli 2016 und 24. Oktober 2016
Präsentation auf wissenschaftlicher Konferenz	14.-15. September 2016
Pilotphase an vier Hochschulen:	Januar – April 2017
5 Fachgespräche im StMUV:	Februar 2016 – Februar 2017
<i>Abschlusspräsentation geplant :</i>	<i>14. Juli 2017</i>

Zeitplan	2016												2017				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
5 Fachgespräche StMUV	■			■		■							■			■	
Literatur- und Stakeholderanalyse		■															
Workshops 1 und 2						■			■								
Präsentation auf wiss. Konferenz								■									
Zwischenbericht													■				
Pilotphase an vier Hochschulen												■					
Abschlussbericht																■	

Tab. 1: Zeitplan des F+E-Projekts KriNaHoBay

2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung

2.1 Hochschule und Nachhaltigkeit

Internationale und nationale Situation

Die heutige Welt ist geprägt von globalen Umwelt- und Entwicklungsproblemen, deren Lösung nach einer umfassenden Transformation des Verständnisses von Fortschritt im Sinne von Nachhaltigkeit verlangt. Dabei spielen die Hochschulen, mit ihren Kernaufgaben Forschung und Lehre eine zentrale Rolle.

Nachhaltige Entwicklung gilt seit der 1992 in Rio verabschiedeten internationalen Agenda 21 als umfassendes Leitbild für einen gesellschaftlichen Wandel im Sinne globaler und intergenerativer Gerechtigkeit. Sie bedeutet, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Aspekten zu berücksichtigen. Die natürlichen Ressourcen sind dabei Grundvoraussetzung für alle anderen Entwicklungsfelder. Um dies unter den Bedingungen spätmoderner Gesellschaften zu ermöglichen, bedarf es einer wissensgeleiteten Reflexion der grundlegenden Modelle und Praxen von

Entwicklung, Ressourcenmanagement, Wohlstandstreben, technischer Innovation sowie Kultur und Kommunikation. Von 2005 bis 2014 versuchte man durch die UN-Dekade BNE die Implementierung einer nachhaltigen Entwicklung mit und durch den Bildungsbereich voranzutreiben.

Der nationale Wissenschaftsrat hat 2015 in seinem Positionspapier „Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen“ Stellung genommen. Darin wurde auch die Rolle von Hochschulen zum Thema „Nachhaltigkeit“ adressiert. Als lernende Organisationen und Kern des Wissenschaftssystems stehen diese in der Verantwortung, zur nachhaltigen und zukunftsorientierten Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) betonen dies in ihrem gemeinsamen Beschluss „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“ (HRK/DUK 2010) in gleicher Weise.

Hochschulen bilden zukünftige Entscheidungsträger und Multiplikatoren aus, die für die Erweiterung und Verbesserung des Wissens über Nachhaltigkeit ebenso verantwortlich sein werden wie für dessen stärkere Bewusstmachung und Umsetzung. Diese nicht delegierbare Verantwortung betont nicht zuletzt das Weltaktionsprogramm (2015-2019) der UNESCO zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), das auf die UN-Dekade BNE folgt und mit seinem Motto „Vom Projekt zur Struktur“ vor allem auf eine strukturelle Verankerung von BNE abzielt, die in der UN-Dekade noch nicht hinreichend gelungen war. BNE zielt dabei darauf ab, die Fähigkeit zu fördern, sich persönlich und in Kooperation mit anderen reflektiert für nachhaltige Entwicklungsprozesse zu engagieren und Entwicklungen, die dem entgegenlaufen, in allen Bereichen systematisch zu analysieren und neu zu konzipieren. Das Weltaktionsprogramm hat fünf Handlungsfelder definiert, damit eine strukturelle Implementierung von BNE gelingt. Davon sind zwei für die Hochschulen besonders bedeutsam: der gesamtinstitutionelle Ansatz („whole institution approach“) sowie die Multiplikatoren Ausbildung. Hochschulen sind aufgerufen, nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre und ebenso in ihrem eigenen Campusmanagement sowie in der Anregung gesellschaftlicher Diskurse Beiträge zu einer strukturell verankerten nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Darüber hinaus stehen sie in besonderer Verantwortung, weil sie wichtige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für verschiedene Bereiche ausbilden.

International wie national haben sich seit den 1990er Jahren und verstärkt in jüngster Zeit verantwortungsauffine Menschen in Hochschulen zusammengeschlossen, um diese Ziele voranzutreiben (z.B. Copernicus Charta). In Deutschland sind besonders die Deutsche UNESCO-Kommission als Trägerin der UN-Dekade in Deutschland sowie die nationale AG Hochschulen und nachhaltige Entwicklung zu nennen. Letztere hat sich bereits in der UN-Dekade für BNE (2005-2014) zusammengefunden und wurde 2016 von ‚AG‘ in ‚Partnernetzwerk‘ umbenannt. Auch der Wissenschaftsrat, die Hochschulrektorenkonferenz, der Rat für nachhaltige Entwicklung und das BMBF unterstützen grundsätzlich diese umfassende Orientierung am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. In Deutschland ist erkennbar, dass sich die entsprechenden Aktivitäten im Hochschulsektor bislang noch ungleichmäßig über die Bundesländer verteilen. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung wurde auch in Bayern 1998 in einer Regionalen Agenda formuliert und ein Landesaktionsplan für BNE entwickelt. Die bayerische Nachhaltigkeitsstrategie von 2013 zeigt jedoch, dass gerade im Bildungsbereich kein klares Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde gelegt wurde. In der konkreten Umsetzung erkennt man an den bayerischen Hochschulen, abgesehen von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, die seit 2010 ein Nachhaltigkeitsgesamtkonzept verfolgt, bislang nur punktuell Fortschritte. Bayerische Akteurinnen und Akteure waren bei den Treffen der nationalen AG Hochschule und Nachhaltigkeit bis auf

wenige Ausnahmen nicht präsent, was allerdings wohl auch mit der großen Entfernung zu den Tagungsorten in Norddeutschland zusammenhängt.

Das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern

Aus o.g. Gründen wurde Ende 2012 von einer Vertreterin der Hochschule München und einer Vertreterin der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt das Netzwerk „Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern“ initiiert, das bereits 2014 wegen seiner Aktivitäten von der Deutschen UNESCO-Kommission als UN-Dekade-Maßnahme ausgezeichnet wurde. Seine Akteure sind Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Wissenschafts- und Verwaltungsbereich sowie Studierende von 23 bayerischen Hochschulen und Universitäten. Bislang meist in Einzelinitiativen engagiert, wollen sie künftig stärker gemeinsam Aktivitäten unterstützen, die geeignet sind, die Idee der Nachhaltigkeit und der Bildung für nachhaltige Entwicklung in die bayerischen Hochschulen zu bringen und damit auch zu einem gesellschaftlichen Wandel beizutragen (siehe www.nachhaltigehochschule.de). Das bayerische Netzwerk ist u.a. eng vernetzt mit dem F+E-Projekt HOCH^N des BMBF, dem Partnernetzwerk Hochschule (ehemals AG Hochschule), dem bayerischen Klimarat, dem Sachverständigenrat Bioökonomie Bayern, dem Netzwerk Lehrerbildung für eine nachhaltige Entwicklung (LeNa) sowie dem Arbeitskreis BNE am bayerischen Umweltministerium und hat gute Kontakte zur Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich. Darüber hinaus pflegt es den Kontakt zu VertreterInnen der zuständigen bayerischen und nationalen Ministerien sowie zu Mitgliedern des bayerischen Landtags.

Das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern wurde nicht zuletzt gegründet um, in Anlehnung an den Beschluss der HRK/DUK (2010), die Rahmenbedingungen für mehr Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb an bayerischen Hochschulen zu stärken. Ein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Schärfung des Verständnisses von Nachhaltigkeit im Kontext Hochschule und Wissenschaft und die Sensibilisierung der Hochschulakteurinnen und -akteure sowie der Gesellschaft für das Thema. Nach seinem im Positionspapier "Hochschulen - Zukunft gestalten - Nachhaltigkeit strukturell verankern", 2015, festgehaltenen Selbstverständnis versteht sich das Netzwerk als Partner bayerischer Hochschulen bei dem Vorhaben, Beschlüsse der Kultusministerkonferenz (KMK) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) zum Thema Nachhaltigkeit umzusetzen sowie einen Beitrag zum UNESCO Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung (WAP) und zur Agenda 2030 mit ihren 17 Sustainable Development Goals zu leisten.

Gesamtinstitutionelle Verankerung von Nachhaltigkeit an Hochschulen

Bisher mangelt es an standardisierten Instrumenten für eine systematische Bestandsaufnahme und die strukturelle gesamtinstitutionelle Verankerung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. So argumentieren Velazquez et. al (2005, S. 388), dass es keine allgemeingültigen Konzepte, Anleitungen und Indikatoren gibt, die Klarheit und Verständnis schaffen, um Nachhaltigkeitsprozesse an Hochschulen zu unterstützen.

Nachhaltigkeit an Hochschulen: Instrumente zur Berichterstattung und Leistungsbewertung

In Deutschland haben bis Mitte 2014 nur 14 von insgesamt 394 Hochschulen Nachhaltigkeitsberichte herausgegeben (Sassen, 2014, S. 265), was u.a. darauf zurückzuführen werden kann, dass die Berichterstattung arbeitsintensiv ist und, dass Unsicherheit darüber besteht, wie diese zu gliedern sind.

So ist erkennbar, dass die Berichte große Unterschiede aufweisen. Darüber hinaus gibt es bislang weder ein standardisiertes Konzept noch Kriterien und Indikatoren zur hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsberichterstattung- und bewertung in Deutschland, an denen sich Akteure orientieren können (Fonseca et. al., 2011, S.35; Lopatta & Jaeschke, 2014, S. 68). Die meisten deutschen Hochschulen berichteten in Anlehnung an die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI), dem weltweit bekanntesten Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen. Die Indikatoren des GRI lassen sich zwar gut für das Gestaltungsfeld Betrieb von Hochschulen anwenden, doch sind sie für die Gestaltungsfelder Lehre, Forschung und Transfer nicht geeignet (Adams, 2013, S.388).

Im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen in Deutschland hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung (RNE) den hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex zur Berichterstattung initiiert (siehe Anlage). Anhand von 20 Kriterien soll er einen Transparenzstandard zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsleistungen an Hochschulen bieten (Bassen, 2015). Grundsätzlich ist die standardisierte Offenlegung von Nachhaltigkeitsleistungen zu begrüßen, denn sie unterstützt nicht nur die Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsleistungen, sondern auch die Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen an Hochschulen. Mit seinen 20 Kriterien ist der Kodex allerdings zu wenig differenziert, um eine ausreichende Hilfestellung für die Praxis der Implementierung zu bieten. Als weiteren Nachteil schätzen wir ein, dass der RNE sich bei der Entwicklung des hochschulspezifischen Kodex zu sehr an dem für Unternehmen entwickelten Nachhaltigkeitskodex orientiert und somit die speziellen Bedürfnisse von Hochschulen nicht ausreichend berücksichtigt. Das *netzwerk n e.V.* hat 2015 einen fundierten Vorschlag zur Anpassung des DNK für Hochschulen herausgegeben. Außerdem dienen Instrumente wie der Kodex, in erster Linie der Berichterstattung und Vergleichbarkeit von Leistungen nach außen, und weniger der internen Bestandsaufnahme mit dem Ziel der strukturellen Implementierung und Verbesserung von nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen.

Die von der Universität Hamburg ausgehende Initiative „Sustainability Reporting Network in Higher Education“, zielte darauf ab, die Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen zu professionalisieren. Aus der Initiative ist 2016 das vom BMBF geförderte F+E-Projekt HOCH^N hervorgegangen (Projektlaufzeit November 2016 - Oktober 2018), das sich auf eine gesamtinstitutionelle Verankerung von Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen konzentriert. Die Entwicklung des Nachhaltigkeitskodex wurde in der Bearbeitungszeit des Projektes KriNaHoBay aufmerksam beobachtet (vgl. Kap. 5).

Bei einer kontinuierlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung an den Hochschulen stellt sich das Problem, wer diese durchführen soll, zumal nur wenige Hochschulen über einen Koordinator oder Beauftragten für Nachhaltigkeit verfügen. Viele Hochschulen sehen aufgrund der dafür zusätzlich benötigten finanziellen und personellen Ressourcen von einer Nachhaltigkeitsberichterstattung ab (Lopatta & Jaeschke, 2014, S. 72), die ohnehin erst richtig Sinn macht, wenn Nachhaltigkeit an der Hochschule bereits bis zu einem gewissen Grad implementiert ist.

Zielführender für eine Hochschule, die eine strukturelle und gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen beginnen möchte, sind konkrete Instrumente, um die bereits vorhandenen Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit zu identifizieren, zu messen und einzuordnen. Müller-Christ (2011, S. 60ff.) hat einen Selbsttest für Hochschulen entwickelt, der sich auf Grund seiner zehn hochschulinternen Handlungsfelder insbesondere für eine erste Bestandsaufnahme eignet. Auch die ‚Empfehlungen für nachhaltigkeitspezifische Gestaltungsfelder an Hochschulen in Baden-Württemberg‘ (Wörz, 2012) unterstützen eine auf (Fach-) Hochschulen ausgerichtete Herangehensweise für eine Bestandsaufnahme (siehe Anlage).

Für eine detaillierte Bestandsaufnahme zur Messung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung an Hochschulen sind jedoch andere, ausführlichere und standardisierte Instrumente erforderlich. Dabei ist das ‚Sustainability Tracking, Assessment & Rating System™‘ (STARS) der ‚Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education‘ (AASHE) hervorzuheben. Laut AASHE nutzen 720 Institutionen, hauptsächlich in Nord-Amerika, das Instrument, das mit etwa 70 Kriterien sehr umfangreich ausgelegt ist (AASHE, 2015). Es wurde in einem intensiven und langjährigen Verfahren unter aktiver Partizipation von Hochschulakteuren erarbeitet und wird kontinuierlich weiterentwickelt, um den sich im Laufe der Zeit verändernden Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Entwicklung an Hochschulen Rechnung zu tragen. Das internationale Pilotprojekt von STARS im Jahr 2012, das u.a. den Rahmenbedingungen und Bedürfnissen von Hochschulen gerecht werden sollte, fand jedoch in Deutschland kaum Beachtung. Hier ist zu prüfen, ob STARS gute Anhaltspunkte für die Entwicklung eines Kriterienkatalogs für die Besonderheiten deutscher und insbesondere bayerischer Hochschulen bietet.

International werden einige solcher Instrumente wie STARS zur Bewertung von Nachhaltigkeitsleistungen an Hochschulen angewendet, die sich jedoch nicht unbedingt auf deutsche Hochschulen übertragen lassen. In Deutschland müssen darum die vorhandenen internationalen Instrumente geprüft und ggf. neue Instrumente erst noch entwickelt werden: Kriterien und Indikatoren zur Bewertung von Nachhaltigkeitsleistungen von Hochschulen in Deutschland, an denen sich Akteure orientieren können, fehlen bislang (Fonseca et. al., 2011; Lopatta & Jaeschke, 2014, S. 68).

Umweltmanagementsysteme, wie EMAS, bieten eine systematische Herangehensweise zur kontinuierlichen Verbesserung von Umweltleistungen. Einige bayerische Hochschulen, wie die KU Eichstätt und die HAW Landshut, sind bereits EMAS-zertifiziert. Umweltmanagementsysteme beziehen zwar Stakeholder mit ein, konzentrieren sich allerdings auf die Implementierung von ökologischen Aspekten im Betrieb und lassen Lehre und Forschung im Regelfall weitgehend unbeachtet. Sie können daher nur als Teilbereich einer gesamtinstitutionellen Implementierung angesehen werden.

2.2 Implementierungstheorien

Ansätze zur Implementierung von Veränderungen in Wirtschaftsunternehmen

Neben hochschulspezifischen Instrumenten können Konzepte und Methoden, die sich im unternehmerischen Kontext bewährt haben, herangezogen und auf eine Übertragbarkeit für Hochschulen geprüft werden. So bietet beispielsweise Kotter (1996) einen fundierten 8-Punkte-Plan für die Umsetzung von Veränderungsprozessen in Institutionen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse, wie die Implementierung neuer Themen in eine Organisationsstruktur, erfordern insbesondere, so auch Doppelt (2010) und Hohnen (2010), eine Analyse und Einbindung von Stakeholdern (vgl. Kap. 2.3).

Mintzberg et. al. (1998) betrachten hingegen die Strukturen unterschiedlicher Organisationsformen, aus denen sie folglich unterschiedliche Implementierungsstrategien herleiten. Hochschulen können demnach als „Diversified Organisation“ beschrieben werden, die vergleichsweise flache, dezentrale hierarchische Strukturen aufweisen. Sie zeichnen sich insbesondere durch eine hohe Autonomie einzelner Einheiten aus, die lose durch eine administrative Struktur miteinander verbunden sind (siehe Abb. 1). Dies lässt Rückschlüsse darauf zu, weshalb Hochschulen Veränderungsprozessen, im Allgemeinen und in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung, eher verhalten begegnen.

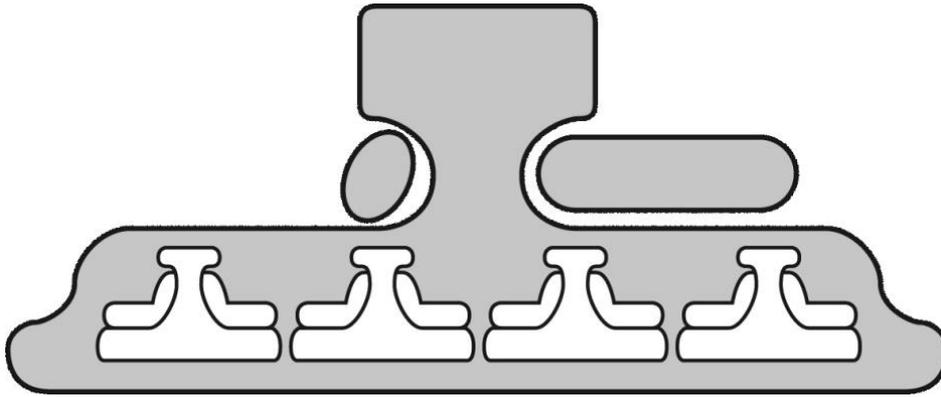


Abb. 1: „Diversified Organisation“ (Mintzberg et.al., 1998, S. 308)

In seinem Handbuch zur Implementierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility) argumentiert Hohnen (2010) schlüssig, weshalb die Implementierung von (unternehmerischer) Nachhaltigkeit eine Bestandsaufnahme voraussetzt, die bisherige Aktivitäten und Akteure sichtbar macht.

Ansätze zur Implementierung von Veränderungen im Bildungsbereich

Die Implementierungs- bzw. Implementationsforschung (im Deutschen werden die Begriffe synonym verwendet) im Bildungsbereich verfügt, insbesondere im deutschsprachigen Raum, über noch keine lange Forschungstradition. Fixsen et al. (2005, S. 5) definieren nach gründlicher Sichtung des Forschungsstandes Implementierung als "a specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions". Damit sind Implementationsmaßnahmen immer an Prozesse gebunden. Darüber hinaus sind sie zielgerichtet als "set of activities" immer genau zu definieren und auch gegenüber externen Beobachtern erkennbar.

Die deutschsprachigen Publikationen zur Implementation mit bildungswissenschaftlichem Schwerpunkt sind vor allem im zeitlichen Kontext der Einführung der Bildungsstandards der KMK entstanden (z.B. Gräsel und Parchmann 2004; Berner et al. 2008; Oelkers und Reusser 2008; Pant et al. 2008a; Lipowsky 2014). Im Zuge ihrer Analyse des Forschungsstandes zur Implementation von Curricula schlagen Gräsel und Parchmann (2004) vor, die dort formulierten Kategorien auch in Hinblick auf den deutschsprachigen Forschungskontext neu zu fassen und in drei Kategorien auszudifferenzieren: Den Top-Down-Strategien, Bottom-Up-Strategien sowie den symbiotischen Strategien. Allen drei Ansätzen ist zu eigen, dass sie den Initiator bzw. den Initiationsvorgang eines Implementationsprozesses in das Zentrum der Betrachtung legen und Implementation dabei als einen Vorgang betrachten, der in hierarchisch organisierten Systemen, die durch unterschiedliche Machtverhältnisse gekennzeichnet sind, stattfindet.

Aus der Diskussion um die Vor- und Nachteile der Top-down bzw. Bottom-up-Strategien heraus haben sich mehrere Ansätze entwickelt, die in den Kontext der symbiotischen Implementationsstrategien eingeordnet werden können. Dabei handelt es sich um Konzepte, die zum Ausdruck bringen sollen, dass Akteure mit unterschiedlicher Expertise top down und bottom up gemeinsam an der Umsetzung von Innovationen arbeiten (Gräsel und Parchmann 2004). Nickolaus und Gräsel (2006) wenden den Ansatz auch auf Prozesse der Implementierung von BNE an. Auf das Bildungswesen bezogen bedeutet dies, dass im Idealfall Wissenschaftler und Personen aus der Bildungsadministration

sowie aus dem Fortbildungsbereich kooperieren, um pädagogische Innovationen zu realisieren. Über die Zusammenarbeit soll sichergestellt werden, dass die Implementation zentrale Kontextvariablen berücksichtigt.

Diese zentralen Kontextvariablen können auch als fördernde bzw. hemmende Faktoren bezeichnet werden und sollten möglichst vor Beginn der Implementierung identifiziert werden. Hemmer und Bagoly-Simó (2016) wenden diese Theorie im Bereich Nachhaltigkeit und Hochschule an (vgl. Abb. 2).

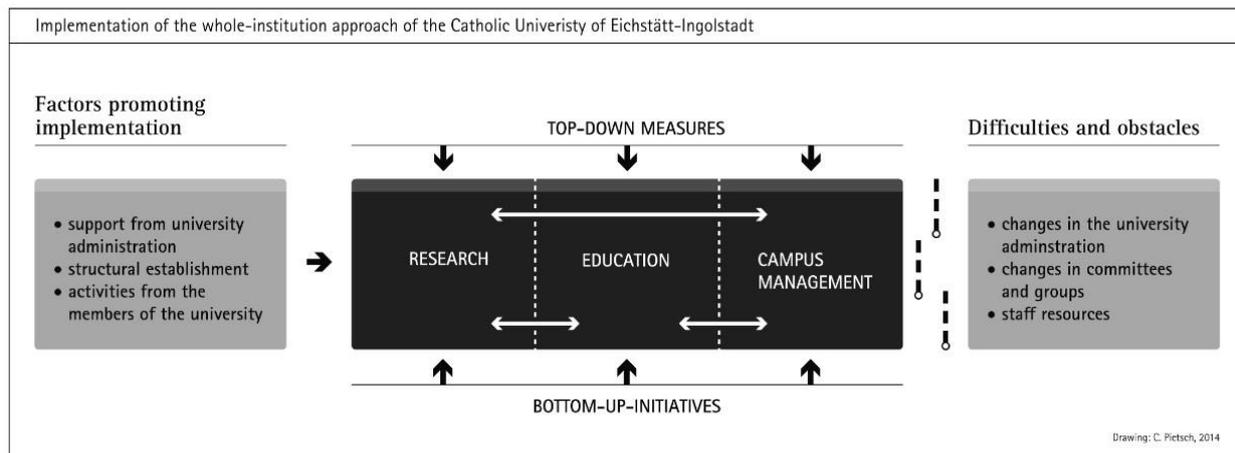


Abb. 2: Implementierung des Nachhaltigkeitsgesamtkonzeptes an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Hemmer und Bagoly-Simó 2016, S. 138)

Im Rahmen der symbiotischen Implementation, die gleichsam nur dann funktionieren kann, wenn alle Beteiligten eine entsprechende überdauernde Kooperations- und Kommunikationskultur entwickeln, wird nicht von einer fertigen Innovation ausgegangen. Vielmehr soll diese erst im Rahmen der Kooperation ausgestaltet, konkretisiert und begleitend evaluiert werden. Damit ist zwangsläufig auch ein längerfristiger Prozess verbunden, der sich über mehrere Jahre erstrecken kann.

2.3 Stakeholderanalyse

Theoretische Ansätze zur Stakeholderanalyse

Die erfolgreiche Implementierung neuer Themen in eine Organisationsstruktur, ist insbesondere abhängig von der aktiven und formellen Einbindung von Stakeholdern (Doppelt, 2010; Hohnen, 2010). In Bezug auf Veränderungsprozessen hin zu einer gesamtinstitutionellen und strukturellen Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen unterstreichen Brinkhurst (2012) und die CO-PERNICUS Alliance (2012) die Notwendigkeit, Stakeholder auf allen Ebenen einzubeziehen. Dabei ist es zielführend, zwischen internen und externen Stakeholdern zu differenzieren und gleichzeitig verschiedene Interaktionsmöglichkeiten darzustellen, die sich den Stakeholdern bieten. 2012 wurde eine solche Stakeholderanalyse für die Hochschule München durchgeführt, deren Ergebnisse in Abbildung 3 dargestellt sind (Lütke-Spatz, 2012). Diese ist auf andere bayerische Hochschulen, die sich mit einer gesamtinstitutionellen Implementierung von Nachhaltigkeit auseinandersetzen, übertragbar. In Kapitel 4.1.2 werden die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse im Rahmen des Projekts KriNaHoBay dargestellt, wobei auf die Bedeutung von Change Agents und Netzwerken in Bezug auf den Implementierungsprozess der nachhaltigen Entwicklung von bayerischen Hochschulen näher eingegangen wird. Change Agents sind Individuen, die organisationsintern oder auch -extern Verände-

rungsprozesse initiieren, unterstützen oder koordinieren. Idealerweise pflegen Sie gute Kontakte zu den Entscheidungsträgern (Lunenburg, 2010).

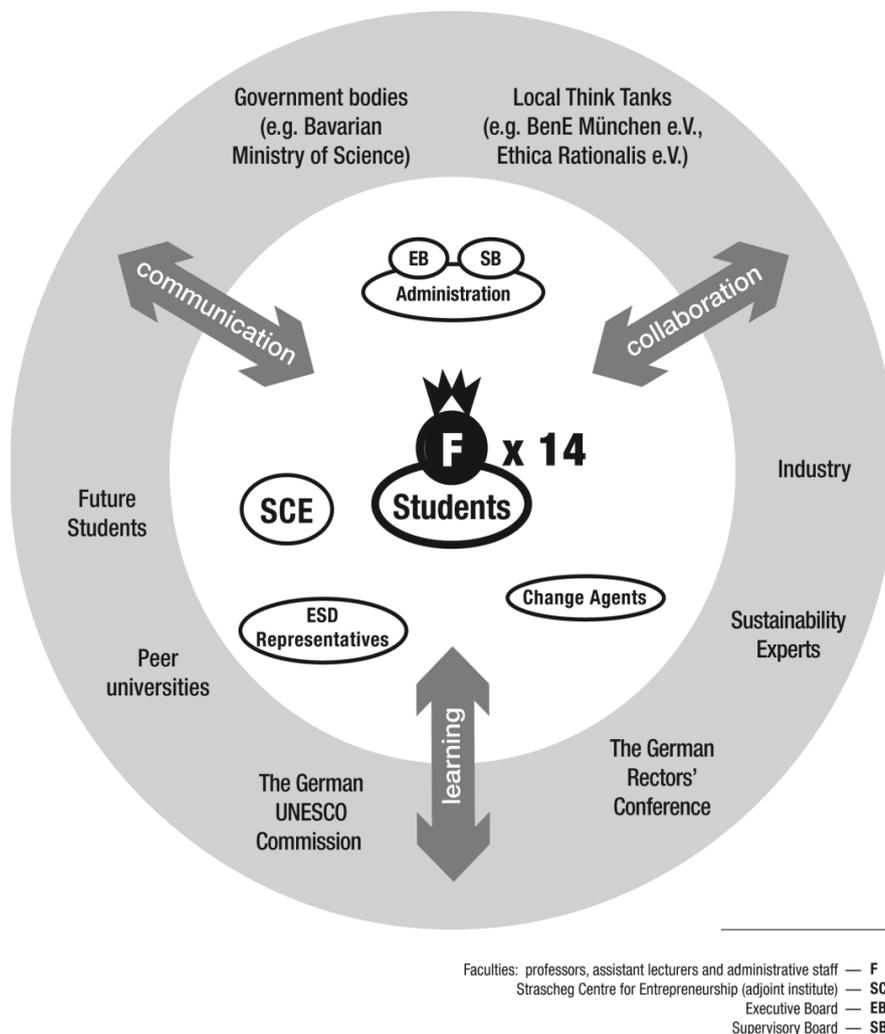


Abb. 3: Stakeholderanalyse am Beispiel der Hochschule München (Lütke-Spatz, 2012)

2.4 Fragestellungen des Projekts im Detail

Ausgehend von den Zielen und den theoretischen Grundlagen werden im Projekt folgende Fragestellungen bearbeitet:

1. Welche Kriterien für eine hochschulspezifische Bestandsaufnahme lassen sich aus der Theorie ableiten, bewähren sich in der Diskussion und lassen sich in der Praxis am Beispiel der Pilothochschulen anwenden?
2. Welche Faktoren fördern und welche hemmen nach Ansicht der Akteurinnen und Akteure die strukturelle, gesamtinstitutionelle Implementierung von nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen?

3. Untersuchungsaufbau, Durchführung und Methoden

Das Untersuchungsdesign des Projektes besteht aus drei großen Phasen – den zwei Workshops zur Entwicklung des Kriterienkatalogs, dem Beitrag auf der wissenschaftlichen Konferenz zur Diskussion des Katalogs inkl. der Erhebung von fördernden und hemmenden Faktoren bei internationalen Experten sowie der Pilotphase zur Anwendung des Kriterienkatalogs und zur vertieften Ermittlung der fördernden und hemmenden Faktoren.

Gemäß den Prinzipien von BNE wurde dabei bei allen Arbeitsschritten ein partizipativer Ansatz gewählt um die in Abb. 3 dargestellten Stakeholdergruppen einzubeziehen. Dabei spielte das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern eine wichtige Rolle bei der Gewinnung der Akteurinnen und Akteure. Das Vorhaben wurde auf den Netzwerktreffen präsentiert und bei der Einladung zum Workshop 1 als auch bei der Gewinnung der Pilothochschulen wurde der Verteiler des Netzwerks eingesetzt, der inzwischen knapp 500 Stakeholder bayerischer Hochschulen umfasst. Neben der Kooperation mit dem bayerischen Netzwerks wurden VertreterInnen des studentischen *netzwerk n e.V.* aktiv in die Entwicklung des Kriterienkatalogs eingebunden. Darüber hinaus gab es auch sporadische Zusammenarbeit mit Akteuren des nationalen Partnernetzwerks Hochschule, und dem Forschungsverbund HOCH^N, die sich im Regelfall auf einen gegenseitigen Austausch der Arbeitsfortschritte beschränkte.

An der Pilotphase des Projektes sollten laut Zuwendungsbescheid mindestens zwei Hochschulen teilnehmen. Erfreulicherweise meldeten sich nach dem Workshop 1 vier Hochschulen, welche die Pilotphase mitgestalten wollten. Dies waren die Universität Bayreuth sowie die Hochschulen Deggendorf und Neu-Ulm sowie die OTH Amberg-Weiden. Voraussetzung für die Teilnahme an der Pilotphase war eine Bereitschaftserklärung der jeweiligen Hochschulleitung. Über die o.g. vier hinaus zeigten zwei weitere Hochschulen (Universität Nürnberg-Erlangen sowie Hochschule Landshut) Interesse. Sie konnten die jedoch aus Kapazitätsgründen des Projekts KriNaHoBay nicht mehr an der Pilotphase teilnehmen. Die Universität Eichstätt-Ingolstadt versucht darüber hinaus, die ermittelten Kriterien in ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung einfließen zu lassen.

Im Projekt wurde mit unterschiedlichen qualitativen Methoden gearbeitet, die sich gegenseitig ergänzten. Neben der Literatur- und Dokumentenanalyse spielten die Durchführung und anonymisierte Auswertung von Leitfadenterviews an den vier Pilothochschulen eine große Rolle.

Im Lauf des Projekts hat sich frühzeitig herausgestellt, dass die Erarbeitung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses für Hochschulen in Bayern Voraussetzung für die Entwicklung des Kriterienkatalogs ist. Darüber hinaus war es für das Projekt zielführend, mögliche Indikatoren für die Kriterien zu identifizieren, obwohl dies nicht Teil des Auftrags war. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass die Entwicklung eines Kriterienkatalogs ein längerer und fortlaufender Prozess ist und die Kriterien sich den verändernden Rahmenbedingungen und Erkenntnissen anpassen müssen (vergleiche die andauernde Entwicklung der Kriterien der GRI, des DNK für HS des RNE sowie STARS von AASHE).

Das Projekt wurde in folgenden Arbeitsschritten durchgeführt:

1. Literaturrecherche und Analyse von nationalen und internationalen Theorien, Methoden, Kriterien und Indikatoren der Nachhaltigkeits-Berichterstattung, -Leistungsmessung und -bewertung sowie einer Analyse von Stakeholdern und Good-Practice-Beispielen.
2. Entwurf und Diskussion eines Nachhaltigkeitsverständnisses und eines Kriterienkatalogs in einem Workshop mit interessierten Akteuren (Stakeholdern) bayerischer Hochschulen
3. Überarbeitung des Kriterienkatalogs durch die Projektleiter und –bearbeiterin.

4. Online-Konsultation mit den o.g. Stakeholdern und Überarbeitung.
5. Diskussion des überarbeiteten Nachhaltigkeitsverständnisses und des Kriterienkatalogs in einem zweiten Workshop.
6. Präsentation und Diskussion des Kriterienkatalogs auf einer wissenschaftlichen Konferenz
7. Entwurf von theoriegeleiteten Leitfadeninterviews mit den Pilothochschulen
8. Überprüfung der Ergebnisse durch eine erste Anwendung des Kriterienkatalogs an vier ausgewählten bayerischen Pilothochschulen (Pilotphase) u.a.
 - a. Unterstützung bei der Erarbeitung eines (individuellen) Verständnisses von nachhaltiger Entwicklung in Forschung, Lehre und Campusmanagement der jeweiligen Hochschule
 - b. Identifikation der Schwerpunkte der jeweiligen Hochschule im Bereich nachhaltiger Entwicklung
 - c. Unterstützung der Pilothochschulen bei einer ersten Bestandsaufnahme anhand des Kriterienkatalogs (kein Anspruch auf Vollständigkeit)
 - d. 1-2 semistrukturierte Interviews pro Hochschule mit VertreterInnen der Hochschulleitung
9. Anpassung der Kriterien und des Kriterienkatalogs KriNaHoBay
10. Analyse von förderlichen und hemmenden Faktoren für eine nachhaltige Entwicklung bayerischer Hochschulen
11. Zusammenfassung der Ergebnisse im Abschlussbericht mit Handlungsempfehlungen für die Hochschulen sowie für die Ministerien

Methodisches Vorgehen bei der Erstellung des Kriterienkatalogs

Bei der Bearbeitung der Frage, welche Kriterien für die Bestandsaufnahme eine Rolle spielen, wurde wie folgt vorgegangen:

Die Erstellung des Kriterienkatalogs gliedert sich in drei Phasen:

1. Phase: Erarbeitung eines Verständnisses von nachhaltiger Entwicklung an bayerischen Hochschulen
2. Phase: Festlegung der Struktur des Kriterienkatalogs in Anlehnung an Handlungsfelder von Hochschulen
3. Phase: Erarbeitung des eigentlichen Katalogs inkl. mehrerer Überarbeitungsschleifen

Um Kriterien festlegen zu können, war zunächst eine Definition der Begriffe Kriterium und Indikator erforderlich. Ein Kriterium ist ein Bewertungsmaßstab für ein bestimmtes Ziel. Ein Indikator umfasst relevante Inhalte eines zu untersuchenden Aspektes, lässt aber einen Trendverlauf zu / unterscheidet zwischen Gruppen. Ein Indikator sollte präzise, standardisiert, stichhaltig sein und den Sachverhalt widerspiegeln. Wenn möglich, sollte er messbar sein.

In dem Projekt KriNaHoBay geht es um die Erarbeitung von Kriterien für eine Bestandsaufnahme, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es findet weder ein Vergleich noch ein Ranking der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Hochschulen statt. Überschneidungen der Kriterien in den einzelnen Handlungsfeldern sind möglich (Zuordnung: Governance = Strategie/Prozess/strukturschaffend).

Der Fokus des F+E-Projekts KriNaHoBay liegt auf der Erarbeitung von Kriterien. Dennoch ist es sinnvoll, Indikatoren für die Kriterien mitzudenken, die eine Operationalisierung einer Bestandsaufnahme an Hochschulen ermöglichen und gleichzeitig ihre Anwendbarkeit prüfen. Die Auseinandersetzung

mit Kriterien für eine Bestandsaufnahme dient letztendlich dazu, Handlungsbedarf an Hochschulen zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

Wir verstehen theoriegeleitet die Erarbeitung des Kriterienkatalogs als einen fortlaufenden, dynamischen Prozess. Dies zeigt sich auch bei der laufenden Entwicklung des hochschulspezifischen Deutschen Nachhaltigkeitskodex des Rates für nachhaltige Entwicklung sowie bei STARS von AASHE.

Bereits bei der Erstellung des Kriterienkatalogs spielte im Rahmen der Reflexion die Frage nach den fördernden und hemmenden Faktoren für eine Implementierung mit hinein.

Methodisches Vorgehen in der Pilotphase

Die Pilotphase an den vier Hochschulen diente sowohl der Bearbeitung der ersten Leitfrage (Identifikation relevanter Kriterien, Erstellung des Kriterienkatalogs) als auch der zweiten Leitfrage (Analyse fördernder und hemmender Faktoren).

Pro Pilothochschule war ein Zeitfenster von ca. 3 Wochen vorgesehen (Januar-März 2017):

- TH Deggendorf: ab 23.01.17; Vor Ort: 30.01.
- Hochschule Neu-Ulm: ab 01.02.17; Vor Ort: 24.02.
- Universität Bayreuth: ab 07.-21.3.2017; Vor Ort: 08.03.2017
- OTH Amberg-Weiden: ab Mitte Februar 2017; Vor Ort: 20.03.2017

Phase 1 ‚Vorbereitung‘:

- Benennung von AnsprechpartnerInnen
- Vorbereitung auf Termin vor Ort inkl. Erstellung einer Power-Point Präsentation je Hochschule (Information zum Projekt und dem Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern)

Phase 2 ‚Vor Ort‘:

- Unterstützung bei der Erarbeitung des (individuellen) Verständnisses von nachhaltiger Entwicklung der Hochschule
- Identifikation der Schwerpunkte im Bereich nachhaltiger Entwicklung der Hochschule
- Durchführung 1-2 leitfadengestützter Einzel-Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitung (PräsidentIn, VizepräsidentIn oder KanzlerIn)
- Unterstützung bei einer ersten Bestandsaufnahme anhand des Entwurfs des Kriterienkatalogs zusammen mit Ansprechpartnern vor Ort. Diese dient in erster Linie der hochschulinternen Sichtbarmachung der Aktivitäten und Identifizierung von Akteuren.

Phase 3 ‚Nachbereitung‘:

- Bewertung: Relevanz (Wesentlichkeit) und Praktikabilität der Kriterien (auf Skala 0-5, wobei 0 = keine, 5 = sehr hohe)
- Analyse von fördernden und hemmenden Faktoren
- Anpassung des Verständnisses und des Kriterienkatalogs KriNaHoBay

Die Ermittlung von fördernden und hemmenden Faktoren erfolgte sich gegenseitig ergänzend auf verschiedene Art und Weise. Ausgehend von den in der Literatur genannten Faktoren wurden diese aus der Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Workshops und auf der wissenschaftlichen Konferenz erhoben. Während der Pilotphase wurden sie durch die Leitfadeninterviews am Beispiel der vier Pilothochschulen konkretisiert und differenziert sowie durch Beobachtungen ergänzt.

4 Ergebnisse

4.1 Entwicklung des Kriterienkatalogs, inkl. Nachhaltigkeitsverständnis

4.1.1 Ergebnisse der Theorie- und Literaturrecherche und Best-Practice-Beispiele

Eine detaillierte Analyse von nationalen und internationalen Methoden, Kriterien und Indikatoren der Berichterstattung, Leistungsmessung und -bewertung im Bereich Nachhaltigkeit mit Fokus Hochschulen, die Anhaltspunkte für die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen bieten könnten, wurde durchgeführt. Die verschiedenen Instrumente wurden analysiert, wobei deren positive und negative Aspekte in Bezug auf die Anwendbarkeit für einen Kriterienkatalog für bayerische Hochschulen hervorgehoben wurden. Die Analyse dient als Grundlage für die Erstellung des Kriterienkatalogs KriNaHoBay (siehe ‚Literaturrecherche und Analyse‘ im Anhang). Insbesondere

- der Kriterienkatalog STARS (Sustainability Tracking, Assessment and Reporting) der AASHE,
- die Empfehlungen für nachhaltigkeitspezifische Gestaltungsfelder an Hochschulen (Wörz, 2012)
- der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung
- der Vorschlag zur Anpassung der DNK für Hochschulen des *netzwerk n e.V.*

wurden als besonders relevant eingestuft und folglich für die Erarbeitung des Kriterienkatalogs herangezogen. Bis auf den Vorschlag des *netzwerk n* zur Anpassung des DNK, der online erhältlich ist, finden sich diese Dokumente zum Abgleich im Anhang.

Einen guten Überblick über Nachhaltigkeitsaktivitäten deutscher Hochschulen in den o.g. Gestaltungsfeldern geben die von Müller-Christ koordinierten Broschüren der Deutschen UNESCO-Kommission (2011, 2013, 2014) sowie die 2016 vom *netzwerk n e.V.* herausgegebene Broschüre „Zukunftsfähige Hochschulen gestalten – Beispiele des Gelingens aus Lehre, Governance, Betrieb und Forschung“. Sie zeigen vielfältige Best-Practice-Beispiele an einzelnen Hochschulen auf und weisen auf die Bedeutung von Netzwerken zum Thema, wie das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern, hin. Diese Best-Practice-Beispiele ermutigen, legen aber im Regelfall nicht hinreichend offen, welche Kriterien ihnen zugrunde liegen und unter welchen Umständen (Rahmenbedingungen, Change Agents und sonstigen fördernden oder hemmenden Faktoren) sie zustande kamen.

4.1.2 Ergebnisse der Stakeholderanalyse

In Kapitel 2 wurde auf die Notwendigkeit verwiesen, bei Implementierungsprozessen Stakeholder einzubinden. Darüber hinaus wurden am Beispiel der Hochschule München hochschulinterne sowie hochschulexterne Stakeholder identifiziert (vgl. Abb. 3), die relevant für die gesamtinstitutionelle und strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen sind. Diese Ergebnisse lassen sich auch auf andere bayerische Hochschulen übertragen.

Zu den internen Stakeholdern gehören demnach die Studierenden, die Hochschulleitung, Professoren und Lehrbeauftragte der Fakultäten, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Hervorgehoben sind dabei die ‚Change Agents‘, die sowohl hochschulintern- als auch extern den Implementierungsprozess vorantreiben können. Change Agents finden sich dabei hierarchisch auf allen Ebenen. Dies wird in der Praxis dadurch deutlich, dass Veränderungsprozesse hin zu einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen sowohl top-down als auch bottom-up initiiert erfolgen

können, aber zur erfolgreichen Weiterführung einer Implementierung die jeweils andere Ebene benötigen.

Als hochschulexterne Stakeholder sind, neben den Change Agents, insbesondere VertreterInnen von zuständigen Landes- und Bundesministerien, Landtag, Zivilgesellschaft, Unternehmen, der Hochschulrektorenkonferenz, der deutschen UNESCO-Kommission sowie von anderen Hochschulen zu nennen.

Verbindende Elemente zwischen den internen und externen Stakeholdern sind die Zusammenarbeit („collaboration“), Kommunikation („communication“) und das voneinander Lernen („learning“) (Vgl. Abb. 3). Diese Funktionen könnten beispielsweise durch Vereine wie Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. unterstützt werden. In Bezug auf Nachhaltigkeit an Hochschulen nimmt derzeit das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern eine zentrale Rolle ein, indem es einerseits Stakeholder identifiziert und ihnen eine Plattform für die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch bietet. Andererseits setzt sich das Netzwerk dafür ein, die Rahmenbedingungen für mehr Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen durch die gezielte Adressierung, Sensibilisierung und Einbindung von politischen und ministeriellen Stakeholdern zu verbessern.

4.1.3 Ergebnisse der Workshops

4.1.3.1 Ergebnisse des ersten Workshops vom 7. Juli 2016

Rund 20 Vertreterinnen und Vertreter bayerischer Hochschulen nahmen am 1. Workshop am 7. Juli 2016 in Nürnberg teil und wurden aktiv in die Erarbeitung relevanter Kriterien eingebunden. Prof. Dr. Ingrid Hemmer, KU Eichstätt-Ingolstadt und Veronika Lohr, StMUV, moderierten den Workshop. Prof. Dr. Markus Vogt, LMU, präsentierte seine Gedanken und Theorien zur Bedeutung und dem Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von (bayerischen) Hochschulen. Sie bildeten die Grundlage zum Nachhaltigkeitsverständnis (siehe Kap. 4.3.1). Im Anschluss präsentierte Lara Lütke-Spatz – beginnend mit einem Vorschlag für die Struktur des Katalogs – den ersten Entwurf des Kriterienkatalogs (Version 0.1) als Diskussionsgrundlage. Dieser Entwurf wurde aus den vorhandenen Theoriegrundlagen, Dokumenten und Praxiserfahrungen abgeleitet (vgl. Kap. 2 und 4.1). Johannes Geibel, Vorstandsvorsitzender des studentischen *netzwerk n e.V.* kommentierte anschließend den Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen des Rats für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung. Das Programm und die TeilnehmerInnenliste des 1. Workshops befinden sich im Anhang).

Struktur des Kriterienkatalogs analog der Handlungsfelder von Hochschulen

Der Vorschlag für die Struktur des Kriterienkatalogs leitete sich ab aus den für Hochschulen relevanten Handlungsfeldern sowie aus Konzepten zur Berichterstattung und Leistungsmessung ab. HRK/DUK (2010) konzentrieren sich in ihrer gemeinsamen Erklärung Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung auf die drei Haupthandlungsfelder einer Hochschule: Forschung, Lehre und Betrieb. Darüber hinausgehend plädieren Wörz (2012) und das *netzwerk n* (2015) dafür, dass eine strukturelle gesamtinstitutionelle Verankerung von Nachhaltigkeit an Hochschulen mit den Bereichen Transfer/Gesellschaft und Governance zwei weitere Gestaltungsfelder beachten muss, und kommen somit auf folgende fünf Handlungsfelder oder Kategorien:

- Lehre
- Forschung
- Betrieb/Campusmanagement

- Transfer/Gesellschaft
- Governance

Im Workshop 1 von KriNaHoBay wurde zusätzlich der Bereich ‚Studierende‘ vorgeschlagen und unter den Teilnehmenden diskutiert. Insbesondere Vertreter des *netzwerk n* plädierten anfänglich dafür, dass der Bereich Studierende in die anderen Kategorien integriert wird. Man wurde sich jedoch einig, dass die Kategorie Studierende im Sinne von studentischen Initiativen getrennt aufgeführt wird, um diesem Handlungsfeld ausreichend Beachtung beizumessen (vgl. Akademie der Schweizer Wissenschaften, 2010, Müller-Christ, 2011, ULSF, 2004). Nach der Identifikation entsprechender Kriterien für die Kategorie Studierende könne man sie gegebenenfalls später in die übrigen Kategorien integrieren. Der vorliegende Kriterienkatalog (Version 1.0) gliedert sich also in sechs Handlungsfelder, die von den Teilnehmern des Workshops 1 festgelegt und bis zum Projektende nicht mehr verändert wurden:

1. Forschung
2. Lehre
3. Betrieb
4. Governance
5. Transfer
6. Studentische Initiativen und Engagement

Kriterienvorschläge zu den o.g. Kategorien für den Kriterienkatalog KriNaHoBay

Die folgenden Vorschläge für Kriterien zu den sechs Kategorien wurden anschließend in Kleingruppen (Worldcafé) unter den am Workshop Teilnehmenden erarbeitet. In den Kategorien Governance, Betrieb und Studierende wurde die Relevanz der einzelnen Kriterien durch die Vergabe von Punkten dargestellt. Je mehr Punkte vergeben wurden, desto höher wurde die Relevanz eingeschätzt. Die Handlungsfelder Forschung und Lehre erwiesen sich dabei als schwierigste Bereiche. Hier beschränkten sich die Gruppen auf eine mündliche Diskussion ohne Relevanzpunkte zu vergeben. Die Ergebnisse des Workshops wurden in den 1. Entwurf des Kriterienkatalogs (Version 0.1) integriert. Die folgende Darstellung dient in erster Linie der Transparenz und zur Dokumentation der partizipativen Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Kriterienkatalogs. Im Anhang ‚Kriterienkatalog zur Kommentierung an Pilothochschulen‘ (Version 0.3) werden die Kriterien (mit Ansatzpunkten und möglichen Indikatoren) näher dargestellt.

1.1 Forschung

- Forschung, die sich den Prinzip Verantwortung verschreibt
 - Zu Kriterium ‚Anreize und Transparenz‘
 - ⇒ Entwicklung von Standards analog zu Tierschutzstandards
 - ⇒ (ggf. Einsetzung eines N-Beirats), die sich direkt mit den Dimensionen und Konzepten der Nachhaltigkeit verbinden lassen
 - ⇒ Die Entwicklung von Indikatoren erstmal in der Hand der Institutionen lassen/ die Institutionen müssen die Umsetzung der entsprechenden Programme und der damit verbundenen Maßnahmen selbst überprüfen
- ⇒ Als Folge heißt es, gerade auch mit dem Blick auf Stichpunkte wie Anreizstrukturen/ Berufungsverfahren/ etc. den Entwicklungsstand der Institutionen zu berücksichtigen. → stufenweises Vorgehen
- Unterscheidung zwischen „Forschung zur Nachhaltigkeit“ und

der „Forschung Beitrag Nachhaltigkeit“

- Forschung mit der Gesellschaft

1.2 Lehre

- Lehre, die dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet ist
- Stichpunkte ergänzen bzw. austauschen:
 - Transdisziplinäre Lehre
 - Kompetenzorientierte Lehre
 - MOOCS austauschen gegen E-Learning Angebote
- Viele der Punkte beim Punkt „Forschung“ entfalten auch im Gebiet „Lehre“ Relevanz.

1.3 Betrieb:

Je 3 Punkte:

- Ressourcen (Energie, Wasser, Boden)
- Beschaffung, Verwendung und Entsorgung (Emission)
- Emissionen (fest, flüssig, gasförmig)

Je 2 Punkte:

- Liegenschaften und Labore/Eigentumsverhältnisse/ IT und Verwaltung
- Mobilität (Stadt – Land)
- Gesundheitsmanagement/Familienfreundlichkeit

Je 1 Punkt:

- Serviceeinrichtungen (Mensa, Bibliothek, Rechenzentrum, Sprachenzentrum)
- Veranstaltungsmanagement/Green Meeting

1.4 Governance

- Strategie (5 Punkte)
- Budget (5 Punkte)
- Transparenz (3 Punkte)
- Zielvereinbarungen (2 Punkte)
- Verantwortlichkeiten zuweisen (2 Punkte)

- Gremien (Beirat, Kommission) (2 Punkte)
- Beschlüsse, Leitbild, Leitlinien (2 Punkte)
- Rückhalt durch HSL (1 Punkt)
- Berufungen, Stellenbesetzungen (1 Punkt)
- Strukturen schaffen (1 Punkt)
- Kompatibilität zu anderen QM-Systemen (1 Punkt)
- Kommunikation
- Nachhaltiges Investment
- Diversitymanagement

1.5 Transfer/Dialog mit Gesellschaft

Hochschule: Dialog mit lokalen/globalen Akteuren (Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft)

- Projekte
- Partnerschaften (Lokale und globale Akteure, Wissenschaft)
- Netzwerke und Politik
- Weiterbildung
- Engagement (Studierende, sonstige univ. Angehörige; vgl. Dreyer ‚Engaged Scholarship‘)

1.6 Studierende:

- Mitgestaltung/Beteiligung/Gremien (5 Punkte)
- Studentische Zentren/HUB (Räume, Gelder, Beratung ‚Wandercoaching lokal‘) (4 Punkte)
- Anerkennung/Anreiz (ECTS, Geld) (4 Punkte)
- Budget (4 Punkte)
- Preis und Wettbewerbe zu NH fördern (4 Punkte)
- Brückenfunktion Verwaltung, Lehre, Studierende (1 Punkt)
- Selbstorganisierte Lehre (wie Projektwerkstätten)

4.1.3.2 Onlinekonsultation

Die an der Entwicklung des Kriterienkatalogs interessierten Hochschulakteure, insbesondere die Teilnehmenden des ersten Workshops, wurden gebeten, ihre Anmerkungen zum ersten Entwurf des Kriterienkatalogs in einer Onlinekonsultation bis zum 14. Oktober 2016 zu formulieren. Die online-Konsultation erfolge in Kooperation mit dem *netzwerk n e.V.*, das hierfür ihre Plattform zur Verfügung stellte (siehe <https://plattform.netzwerk-n.org/>). Der überarbeitete Entwurf (Version 0.2) bot die Diskussionsgrundlage für den 2. Workshop.

4.1.3.3 Ergebnisse des zweiten Workshops vom 24. Oktober 2016

Beim zweiten Workshop nahmen VertreterInnen der Pilothochschulen sowie eine Vertreterin der Hochschule Landshut teil, die gerne als Pilothochschule fungiert hätte (aus Kapazitätsgründen konnte jedoch keine weitere Hochschule aufgenommen werden). Das überarbeitete Nachhaltigkeitsverständnis wurde unter allen Teilnehmenden intensiv und abschließend diskutiert. Anschließend konzentrierte man sich auf die Bereiche Forschung, Lehre und Governance des Kriterienkatalogs (v 0.2) und begann, mögliche messbare Indikatoren zu den Kriterien zu identifizieren. Mögliche Indikatoren sowie zahlreiche Kommentare sind dem Anhang ‚Kriterienkatalog KriNaHoBay v 0.3‘ zu entnehmen. Das Programm und die TeilnehmerInnenliste des 2. Workshops befinden sich im Anhang.

4.1.4 Ergebnisse der wissenschaftlichen Konferenz

Auf der internationalen wissenschaftlichen Konferenz der Copernicus Allianz an der Universität für Bodenkultur (BOKU) in Wien vom 14. – 15. September 2016 haben wir das Projekt KriNaHoBay vorgestellt. In einem interaktiven 90-minütigen Workshop diskutierte Lara Lütke-Spatz in Zusammenarbeit mit Johannes Geibel, Vorsitzender des *netzwerk n e.V.*, mit interessierten Konferenzteilnehmenden über den Entwurf des Kriterienkatalogs des Projekts KriNaHoBay. Der Schwerpunkt unseres Beitrags lag auf der Identifizierung von förderlichen und hemmenden Faktoren für die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen.

Nach einer kurzen Einführung in das Thema und allgemeinen Information über unser Projekt wurden die am Workshop Teilnehmenden gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren für die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen zunächst verdeckt auf Kärtchen zu notieren. Die Ergebnisse wurden im Anschluss aufgehängt und offen diskutiert. Abschließend wurden die ins Englische übersetzten Kriterien des Handlungsfelds Governance (vgl. Tab. 2) des Kriterienkatalogs (Version 0.2) des Projektes KriNaHoBay vorgestellt und, wo möglich, den von den Teilnehmenden identifizierten förderlichen und hemmenden Faktoren zugeordnet. Das Handlungsfeld Governance wurde ausgewählt, weil es für die Implementierung nach den bisherigen Erkenntnissen eine Schlüsselfunktion zu haben scheint, was sich durch die Erfahrungen der Teilnehmenden bestätigte.

Teilnehmende des Workshops: Johannes *Geibel*, Vorsitzender des studentischen *netzwerk n e.V.*, Lara *Lütke-Spatz*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der KU Eichstätt-Ingolstadt, der LMU und der Universität Innsbruck, Insa *Otte*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Dzul *Razak*, Präsident der IAU (International Association of Universities) und Verena *Schwetz*, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien (HAUP) in Österreich.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustainability part of university culture <ol style="list-style-type: none"> a. Structure b. Strategies (definition, vision, guiding principles, regulations, codes of conduct etc.) 2. Support for sustainability from heads of university 3. Individuals responsible for sustainability 4. Working group, steering committee etc. 5. Finances (Divestment, budget available for sustainability?) 6. Participation of actors 7. Sustainability part of tenure 8. Training for scientific and non-scientific staff 9. Incentives and innovation 10. Memberships and partnerships 11. Communication and transparency 12. Reflection and evaluation
--

Tab. 2: Übersetzung ins Englische der Kriterien ‚Governance‘ des Kriterienkatalogs (Version 0.2)

Zusammenfassung der Ergebnisse:

Die Teilnehmenden identifizierten folgende Kriterien als besonders relevant (förderlich und hinderlich) für die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. In Klammern wird, falls zutreffend, der Bezug zu den Governance-Kriterien von KriNaHoBay hergestellt (vgl. Abb. 4).

Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> - Engagierte Person, die hinter dem Prozess der strukturellen Implementierung von Nachhaltigkeit steht (Kriterium 2 und 3) - Change Agents im oberen Management der Hochschule (Krit. 2 und 3) - Werte und Kultur (Krit. 1) - Gemeinsame Definition/Verständnis des Prinzips Nachhaltigkeit (Krit. 1) - Nachhaltige Entwicklung als gemeinsamer Prozess (Krit. 6) - Strukturen für N schaffen, wie Gremien für N, Verantwortlichkeiten für N in der HL sowie Managementstrukturen (Krit. 1, 3, 4, 6) - Multiplikatoren-schulung (Krit. 8) - Möglichkeiten der praktischen Anwendungen bieten - Kombination von Exzellenz und Relevanz führender Universitäten - Fokus auf Innovation (Krit. 9) - Kriterium rechtlich integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche/s Verständnis und Interpretation von NE an Hochschulen (Krit.1) - Veränderungsresistenz, Gewohnheit, Konformität - Große, traditionelle Hochschulen - Fokussierung auf Exzellenzinitiative - Fehlende Selbstreflexion - Fehlende Unterstützung der Hochschulleitung (Krit. 2) - Fakultätsstruktur der Disziplinen - Berufungsprozess - Studierende werden zu Kapitalisten ausgebildet - Angenommene Kosten der Implementierung

- ⇒ **Strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen v.a. abhängig von**
- Engagement einzelner Akteure/ Change Agents
 - Unterstützung der Hochschulleitung
 - gemeinsamem Verständnis vom Prinzip und Prozess der nachhaltigen Entwicklung

- Veränderungswillen, Festhalten an Gewohnheiten, Selbstreflexion v.a. großer und traditioneller Universitäten
- Großen Förderprogrammen wie die Exzellenzinitiative
- Multiplikatoren-schulung

Tab. 3: Experteneinschätzung: Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren für die gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen



Abb. 4: Ergebnisse der Expertendiskussion: Relevante Faktoren für eine strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen mit Bezug zu den Governance-Kriterien des Projekts KriNaHoBay

Die Ergebnisse des Workshops wurden bei der Entwicklung des Interviewleitfadens (siehe Anhang) sowie der Weiterentwicklung des Kriterienkatalogs und selbstverständlich auch bei der Analyse der fördernden und hemmenden Faktoren berücksichtigt (Vgl. Kap. 4.2).

4.1.5 Pilotphase an den vier Hochschulen

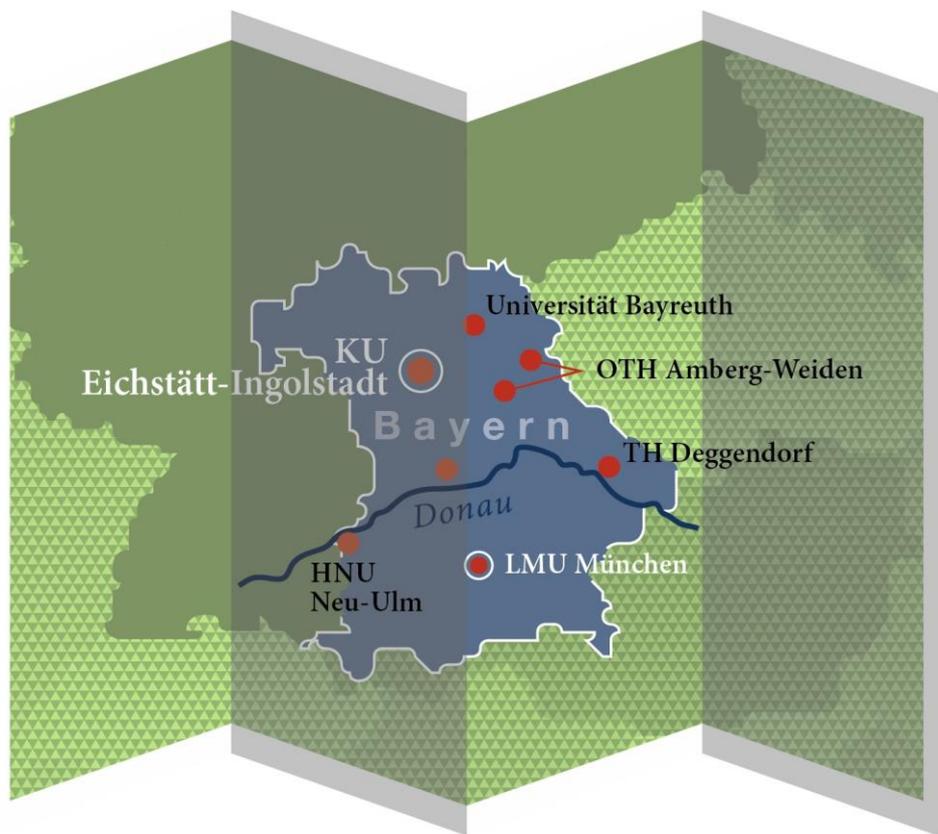


Abb. 5: Geographische Lage der vier Pilothochschulen sowie der Projektleitung und Kooperationspartner des Projekts KriNaHoBay

4.1.5.1 Kurzvorstellung der Pilothochschulen

An der Pilotphase des Projekts KriNaHoBay nahmen insgesamt vier Hochschulen teil (vgl. Kap. 3). Im Folgenden werden sie in Steckbriefen kurz vorgestellt.

Universität Bayreuth

Gründungsjahr: 1972

Präsident: Prof. Dr. Stefan Leible

Sechs Fakultäten: Mathematik, Physik und Informatik; Biologie, Chemie oder Geowissenschaften; Rechts- und Wirtschaftswissenschaften; Sprach- und Literaturwissenschaften; Kulturwissenschaften; Ingenieurwissenschaften

Anzahl Beschäftigte (Stand 1.12.2015): 2260, davon 232 Profs

Studierende (Stand 1.12.2015): 13.502

Webseite: <http://www.uni-bayreuth.de>

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH)

Gründungsjahr: 1994

PräsidentIn: Prof. Dr. Andrea Klug

Vier Fakultäten: Betriebswirtschaft; Elektrotechnik, Medien & Informatik; Maschinenbau/Umwelttechnik; Wirtschaftsingenieurwesen

Anzahl Beschäftigte: 325, davon 83 ProfessorInnen
Studierende: 3.500

Webseite: <https://www.oth-aw.de/>

Technische Hochschule Deggendorf (THD)

Gründungsjahr: 1994

Präsident: Prof. Dr. Peter Sperber

Sechs Fakultäten: Angewandte Gesundheitswissenschaften; Angewandte Wirtschaftswissenschaften (School of Management); Bauingenieurwesen und Umwelttechnik; Elektrotechnik, Medientechnik und Informatik; Maschinenbau und Mechatronik; Naturwissenschaften und Wirtschaftsingenieurwesen

Anzahl Beschäftigte (WS 2016): 552, davon 126

Profs

Studierende (WS 2016): 5.700

Webseite: <https://www.th-deg.de/de/>

Hochschule Neu-Ulm

Gründungsjahr: 1994

PräsidentIn: Prof. Dr. Uta M. Feser

Drei Fakultäten: Wirtschaftswissenschaften; Informationswissenschaften; Gesundheitswissenschaften

Anzahl Beschäftigte (Stand 3.3.2017): 221, davon 70 ProfessorInnen

Studierende (Stand 3.3.2017): 3.900

Webseite: <https://www.hs-neu-ulm.de>

An den vier Pilothochschulen wurden während der Pilotphase fünf leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitungen durchgeführt:

- Marcus Dingel, Kanzler der Hochschule Neu-Ulm
- Prof. Dr. Andrea Klug, Präsidentin der OTH Amberg-Weiden
- Prof. Dr. Julia Kormann, Vizepräsidentin für Studium und Lehre sowie Nachhaltigkeit der Hochschule Neu-Ulm
- Prof. Dr. Stefan Leible, Präsident der Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Klaus Nitsche, Vizepräsident für Studium und Studierendenangelegenheiten der Technischen Hochschule Deggendorf

Weitere Gesprächspartner vor Ort und per Telefon:

- Prof. Dr. Bernhard Bleyer, OTH Amberg-Weiden
- Prof. Dr. Christiane Hellbach, Vizepräsidentin der OTH Amberg-Weiden
- Alexander Herzner, OTH Amberg-Weiden
- Prof. Dr. Raimund Brotsack, Technische Hochschule Deggendorf
- Prof. Dr. Christian Rester, Technische Hochschule Deggendorf
- Prof. Dr. Josef Steretzeder, Technische Hochschule Deggendorf
- Prof. Dr. Roland Zink, Technische Hochschule Deggendorf
- Prof. Dr. Gilbert Fridgen, Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Britta Planer-Friedrich, Universität Bayreuth
- Silvia Schultes, Universität Bayreuth
- Jens Boscheinen, Hochschule Neu-Ulm

4.1.5.2 Ergebnisse aus den Interviews

In Tabelle 4 werden zentrale Aussagen bezüglich wesentlicher Faktoren für eine strukturelle, gesamtinstitutionelle Implementierung von nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen aus Sicht der Akteure und AkteurInnen der Pilothochschulen dargestellt. Die Erkenntnisse wurden durch leitfadengestützte Interviews mit o.g. Mitgliedern der Hochschulleitungen der vier Pilothochschulen gewonnen. Dabei galt den fördernden und hemmenden Faktoren besondere Aufmerksamkeit.

Hochschule	Verständnis Nachhaltigkeit	Struktur	Commitment der HL	Fördernde Faktoren aus Sicht der Interviewpartner	Hemmende Faktoren aus Sicht der Interviewpartner	Beseitigung der Barrieren aus Sicht der Interviewpartner?	Bedarf der HS
A	Die HS ist dabei ein individuelles Verständnis für Nachhaltigkeit zu entwickeln. Fokus auf gelebte Nachhaltigkeit.	AK Nachhaltigkeit mit Professoren unterschiedlicher Disziplinen	HL unterstützt die Initiative; Initiative für N durch Präsident und einem Prof. entstanden (top-down)	- Triebfedern: Personal und Geld	<ul style="list-style-type: none"> - Köpfe! Man muss die Leute dazu bringen - Nachhaltigkeit in klassische LVs zu integrieren (kein zusätzliches Fach) - Ethische Gesichtspunkte - Stellenwert von N für Politiker gering - DFG: Nachhaltigkeit (= langfristig) als Kriterium 	<ul style="list-style-type: none"> - Neuberufungen - N ins Leitbild - Sensibilisierung durch Kommunikation - Pragmatische Vorschläge - Reviews/neuer Akkreditierungsprozess - Ministerien könnten es sehr schnell aufsetzen durch Programm, Personal, Forschungsmittel - Veränderungsbedarf an der HS v.a. in Verhalten und Umsetzung 	Unterstützung und Coaching , z.B. bei Nachhaltigkeitsverständnis und interne Kommunikation
B	Kein individuelles, hochschulübergreifendes Verständnis vorhanden	VP und ein zeitlich befristeter MA, der den VP u.a. im Bereich N unterstützt	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative und Engagement für N geht von VP aus (top-down) - Weiterentwicklung des Themas geplant 	Förderliche Rahmenbedingungen in Kombination mit engagierter Person zur Umsetzung an der HS Es steht und fällt mit der Person, die dahinter steht => Fokus darauf legen Personen von dem Thema zu überzeugen... wie auch immer	<ul style="list-style-type: none"> - Zu viele ähnliche hochpriorisierte Themen (Digitalisierung, Internat., etc.) - Fehlende Personalressourcen für N-Projekte - Fehlende klare Konzepte für Umsetzung von SDGs durch und an HS 	Intensive Auseinandersetzung mit Bedeutung von Nachhaltigkeit ist entscheidend. Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> - Förderprogramm mit Personalressourcen der Ministerien für strukturelle Impl. v. N (SDGs schreiben danach implementiert zu werden) - Es braucht sowohl förderliche Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen für N (Geld/Personal); - Mehr Info/ Sensibilisierung; - Weiterbildungen - N kostet Zeit und Arbeit = Geld. Geld reicht für die normalen dienstlichen Aufgaben. Schwierig oben drauf zu satteln (Verwaltungspersonal kann nicht einfach 50-100% der Arbeitszeit für

				Richtlinien und Förderprogramme für N an Hochschulen: z.B. Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsrichtlinien und in Zielvereinbarungen aufnehmen		als auch engagierte und kompetente Person HS-interne Möglichkeiten: - FKs, die mehr auf N schauen als andere, ein größeres Budget zukommen lassen. - Leistungsprämie pro Jahr hängt von dienstlichen Leistungen ab... wie könnte N als Kriterium integriert werden?	N locker machen)=> Personal für N zur Verfügung stellen
C	Kein individuelles, hochschulübergreifendes Verständnis vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> - AG Nachhaltigkeit mit zwei Professoren und zwei studentischen Hilfskräften; - kleines Budget für Hilfskräfte - Keine SWS Ermäßigung für engagierte Profs - Internetseite zu N vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsident und Kanzler unterstützen Initiative, die bottom-up entstanden ist (symbiose aus bottom-up und top-down); - Regelmäßiger Austausch der AG mit HL - N wird in Zusammenarbeit mit Vorbildfunktion von Hochschulen (Forschung und Transfer) sowie HS-interne Nachhaltigkeit gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> - ‚Grundverständnis für Nachhaltigkeit muss rüber gebracht werden‘ - ‚Ich bin ein Fan von Anreizsystemen‘ 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenwert für N an bayerischen HS wird als gering eingeschätzt - Rahmenbedingungen sind nicht förderlich für N an HS 	<ul style="list-style-type: none"> - ‚Ich hätte überhaupt kein Problem damit, wenn das Ministerium uns vorschreibt wir müssten uns intensiver um N kümmern und stellt uns dafür Stelle zur Verfügung. Das wäre besser als zur Verfügungstellung von Mitteln auf die man sich alle paar Jahre bewerben kann.‘ 	<p>Hochschulintern:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HL könnte Anreize für Forschung und Lehre schaffen - Problem allg: Umsetzung (es gibt mehr Ideen als Umsetzung bedingt durch Fluktuation der Studierenden) <p>Rahmenbedingungen verbessern</p>
D	N soll im Rahmen des Leitbildprozesses 2018 behandelt werden. Fokus auf Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> - HS hat ein eigenes Institut mit Schwerpunkt - Zertifikat für N - N-Berichterstattung - Professur für N 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsident unterstützt das Thema, das bereits im Fokus des ehemaligen Präsidenten stand (top-down) - VP zuständig für N - N ist ein strategi- 	<ul style="list-style-type: none"> - Verleihung eines Titels, z.B. Nachhaltige Hochschule (Analog zum Wettbewerb Technische Hochschule): Schafft Aufmerksamkeit - Dialogorientierung und Dezentralität 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal- und Sachmittel - Wir brauchen Fachpersonal, das das Thema vertreten kann. Dieses sollte für das Thema brennen und ein Treiber für das Thema sein. 	<p>Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zur Verfügungstellung von Stellen und Mittel - Zielvereinbarungen mit HS - Aufnahme in individuelle Ziele (mit Dekanen abstimmen) <p>HS-intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> - QM-Beauftragte könnten 	<ul style="list-style-type: none"> - Personelle Ressourcen - ‚Jetzt muss es gelebt werden‘ (Umsetzung) - Person, die für das Thema brennt; Jemand, der Begeisterung und Verständnis schaffen kann; - Es braucht Fachperso-

		wird ausgeschrieben	sches Ziel der HS	<p>schaffen Akzeptanz, damit das System gelebt werden kann (Beispiel QM, gilt aber auch für N)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personelle Ressourcen 		<p>sich zusätzlich um Nachhaltigkeit kümmern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verankerung in FKs und Verwaltung durch die Leitung des N-Instituts mit Unterstützung der HL (wie Stabsstelle?) 	<p>nal; Eine Person mit der man das Thema identifiziert, es in die HS hineinträgt und glaubhaft ist. Das Thema muss gelebt werden. Es braucht einen Treiber, nicht nur eine Alibiperson;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir haben gute Erfahrung mit Beauftragten gemacht; Wollen bestimmte Themen vorangetrieben sehen: Treiber <p>Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausbauplanung und Stellen spielen für HS große Rolle
--	--	---------------------	-------------------	--	--	--	---

Tab. 4: Zusammenfassung der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitungen

Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews

Die Auswertung der fünf Interviews mit verschiedenen Mitgliedern der Hochschulleitungen der Pilothochschulen ergab, dass bislang keine der Hochschulen über ein eigenes, gemeinsam mit den internen Stakeholdern erarbeitetes Nachhaltigkeitsverständnis verfügt. Zwei der GesprächspartnerInnen hatten jedoch ein fundiertes Verständnis von Nachhaltigkeit, und nur eine GesprächspartnerIn schien Nachhaltigkeit vereinfacht mit Langfristigkeit gleichzusetzen. An einer Hochschule hat sich im Rahmen eines Veränderungsprozesses (neuer Campus) eine Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit gebildet, die sich mit dem Verständnis von Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Eine weitere Pilothochschule möchte sich im Rahmen des Leitbildprozesses im nächsten Jahr ihrem Nachhaltigkeitsverständnis widmen. Die anderen beiden Hochschulen haben aus verschiedenen Gründen, u.a. fehlendes Personal, noch keine konkreten Pläne dazu, sich mit ihrem Nachhaltigkeitsverständnis auseinanderzusetzen. Sie wollen erst andere aktuelle bzw. prioritäre Themen abschließen, wie Third Mission, Entrepreneurship oder Digitalisierung, bevor sie ein weiteres Thema zur Priorität erklären. Das Commitment der Hochschulleitung für das Thema Nachhaltigkeit scheint dennoch an allen vier Hochschulen gegeben zu sein. An drei Hochschulen ging die Nachhaltigkeitsinitiative von einem Mitglied der Hochschulleitung aus, bei zwei davon in Zusammenarbeit mit einem engagierten Professor (top-down). Bei der vierten Hochschule verlief der Prozess bottom-up durch einen Studenten, der jedoch schnell sowohl den Präsidenten als auch den Kanzler seiner Hochschule für das Thema gewinnen konnte (Symbiose von bottom-up und top-down innerhalb der Hochschule). Als zentralen förderlichen Faktor bzw. Triebfeder für die Implementierung von Nachhaltigkeit nannten die Interviewpartner ein ‚Grundverständnis für Nachhaltigkeit‘ und ‚engagierte Personen‘ (Change Agents). Darüber hinaus wiesen alle Interviewpartner explizit darauf hin, dass die Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit (Stellen, Budget, Anreize, Stellenwert bei Politikern gering) zentrale hemmender Faktoren seien. Konkrete Konzepte zur Umsetzung sowie Unterstützung bei der Implementierung wünschten sich alle Gesprächspartner. Eine Person machte jedoch deutlich, dass es mehr Ideen als Umsetzungsmöglichkeiten gebe auf Grund von mangelnden bzw. stark fluktuierenden personellen Ressourcen. Auch das Thema kompetentes Fachpersonal für Nachhaltigkeit und Multiplikatoren-schulung wurden als relevante Einflussgrößen genannt.

Aus Sicht einer InterviewpartnerIn sei Nachhaltigkeit abhängig von der Person, die dahinterstehe. Dennoch könne die engagierteste Person wenig ausrichten ohne förderliche Rahmenbedingungen. Sie sehe Nachhaltigkeit sowohl als Profilbildungschance, v.a. wenn es für das Engagement auch eine Auszeichnung oder Zertifizierung gäbe, als auch als gesellschaftlichen Auftrag. Beispielsweise könne die Hochschule durch Nachhaltigkeitsprojekte mit Schulen in der Region ein positives Image generieren und dadurch Abwanderung entgegenwirken. In der Ausbildung sollte der Fokus auf der Fähigkeiten der Studierenden liegen, die richtigen Fragen zu stellen und Lösungen zu finden, um Verantwortung zu übernehmen. Die Sensibilisierung künftiger Entscheidungsträger stehe an erster Stelle. Bezüglich des Kriterienkatalogs sei ihr ein breites und konsensfähiges, nicht allzu spezifisches Nachhaltigkeitsverständnis und Kriterienset wichtig. Man müsse vorsichtig sein, den Hochschulen nichts drüber zu stülpen und ihnen gleichzeitig zu vermitteln, was der Mehrwert für Hochschulen sei.

Sonstige Ergebnisse

In Gesprächen mit anderen Vertreterinnen der Pilothochschulen (telefonisch und Vor-Ort) sowie durch Beobachtungen wurden weitere Erkenntnisse gewonnen.

Hochschule A hat im Zuge der Gestaltung eines neuen Campus eine Arbeitsgruppe (AG) Nachhaltigkeit gebildet, deren Mitglieder aus Professoren vier verschiedener Fakultäten besteht. Die AG beschäftigt sich mit einer Definition der Hochschule für Nachhaltigkeit. Der Fokus auf technische Aspekte soll dabei erweitert werden um Ethik, Gesundheit, gutes Handeln und Qualitätsmanagement. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe zeigten Bereitschaft, ihre AG um VertreterInnen aus Verwaltung und Studierendenschaft zu erweitern. Am neuen Campus soll Nachhaltigkeit von Beginn an in der Lehre und bei Neuberufungen berücksichtigt werden. Wahlpflichtfächer und Grundlagenmodule zu Nachhaltigkeit werden im Grundstudium verpflichtend sein. Die Integration von Nachhaltigkeit am neuen Campus soll als Pilotprojekt zur Übertragung auf die gesamte Hochschule dienen. Durch die Mitwirkung am Projekt KriNaHoBay erhofft sich die Hochschule eine maßgeschneiderte Hilfestellung zur Implementierung von Nachhaltigkeit. Insbesondere wünscht sie sich ein an ihren Kontext angepasstes Coaching, beispielsweise bei der Erarbeitung einer hochschuleigenen Definition von Nachhaltigkeit und bei der Sensibilisierung und Überzeugung der Hochschulleitung. Darüber hinaus ist sie interessiert an relevanten Good-Practice-Beispielen, der Vernetzung mit andern Hochschulakteuren für gemeinsame Forschungsanträge und strebt eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern an.

Konkrete Wünsche wurden von einer anderen Pilothochschule, die sich bereits intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt hat, geäußert. Insbesondere wünschen sich die Akteure ideelle und gezielte politische Aufmerksamkeit bzw. Unterstützung für die Umsetzung. Das zuständige Ministerium, könne beispielsweise Informationen über Fördertöpfe zur Verfügung stellen oder die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Ausschreibungen zur Beschaffung vorantreiben. Analog zur Zukunftsstrategie Bayern Digital und dem ‚Zentrum Digitalisierung Bayern‘ könne das Ministerium eine Förderlinie/ein Forschungsprogramm zu Nachhaltigkeit aufsetzen (mit Eigenanteil). Vorausgesetzt der Zustimmung des zuständigen Ansprechpartners im Ministerium sowie der VertreterInnen der Pilothochschulen könnte man die Empfehlung aussprechen, dass der im Rahmen des Projekts KriNaHoBay partizipativ entwickelte Kriterienkatalog, inkl. des Nachhaltigkeitsverständnisses, im Kontext bayerischer Hochschulen als offizieller Orientierungsrahmen für die Implementierung von Nachhaltigkeit diene. Die Entwicklung eines individuellen Nachhaltigkeitsverständnisses der Hochschule ist darüber hinaus wünschenswert, wobei als Basis das Nachhaltigkeitsverständnis des Projekts KriNaHoBay dienen könnte.

4.1.5.3 Relevanz und Praktikabilität des Kriterienkatalogs

Die Pilothochschulen wurden gebeten die einzelnen Kriterien des partizipativ erarbeiteten Kriterienkatalogs (Version 0.3) hinsichtlich ihrer Relevanz (R) und Praktikabilität (P) für die die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen auf einer Skala 0-5 (0= keine; 5= sehr hohe Relevanz bzw. Praktikabilität) zu beurteilen. Dies wurde insbesondere aus dem Grund abgefragt, da eine Hochschule argumentierte, dass eine geringere Anzahl an relevanten Kriterien den Einstieg in das Thema erleichtern würde. Drei Pilothochschulen (Hochschulen B, C und D) gaben eine detaillierte Rückmeldung. Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	R	P	Kommentar
1. FORSCHUNG				
F1	Verständnis vom Konzept einer Forschung in Bezug auf nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Hochschule	5	2; 5	Ist Grundbaustein für hochschulpolitische Prozesse; Von HL verabschiedete Definition von Nachhaltigkeit ist gute Grundlage für Argumentation und Kommunikation
F2	Fachspezifische Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5	5; 4	Relevant für Drittmittleinwerbung: Viele Unternehmen daran interessiert
F3	Fachübergreifende Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5	3; 4	Unterscheidung zw. fach-, trans- und interdisziplin. Forschung ist für HaW schwierig; Nachhaltigkeitsforschung ist interdisziplinär; Transdisziplinarität ist Forschungsansatz/Methode nach Schneidewind
F4	Nachhaltigkeitsrelevante Forschung (mit implizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5; 4	5; 3	HaW: Transdisziplinäre Forschung ist relevant (Projekte mit Praxispartnern)
F5	Anreize und Transparenz	5	3; 5	Nachhaltigkeit ist in nationalen und internat. Forschungscommunity derzeit kein Kriterium für exzellente Forschung (im Vergleich zu Drittmittel und Publikationen); Uni-interne Anreiz könnten geschaffen werden
2. LEHRE				
L1	Verständnis vom Konzept einer BNE in Bezug auf Lehre der jeweiligen Hochschule	4	3	Viele verschiedene Ansichten einzelner Dozenten möglich? Erschweren ein einheitliches Verständnis (sofern schon eines vorliegt) Inhalte und Methoden finden auf Ebene der Fakultäten statt; Wenn Outputindikator: messen inwiefern N in Lehre einfließt. Wenn Input-Indikator: messen inwiefern Lehre integraler Bestandteil des Verständnisses von Nachhaltigkeit der Hochschule (also top-down)?
L2	Fachspezifische- und fachübergreifende Lehre (für Studierende)	4; 5	2; 4	Wichtig: Unterscheiden zw. Modulen im Pflicht, Wahlpflichtbereich
L3	Abschlussarbeiten (Studierende)	4	2; 4	Bei eigenen Betreuten möglich, wie organisieren? Sofern für bestimmte Kriterien keine Strategie vorliegt (gilt auch für andere) ist keine Aussagekraft hinter Kriterien
L4	Zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten (für Studierende)	5	3; 4	Ressourcen an der HS nötig
L5	Fort- und Weiterbildung	5	5	
L6	Methoden/ Angebote, die eine BNE unterstützen	4	2-3	Methoden seien alle Formate des transdisziplinären Lernens, inkl. Service Learning mit Bezug zu Nachhaltigkeitsthemen (wie praxisorientierte Lehre mit zivilgesellschaftlichen Partnern oder

				Unternehmenspartnern)
L7	Anreize und Anerkennung für BNE	4-5	4	
L8	Qualitätssicherung in Bezug auf BNE			Wie ist der Bezug von Abbrecher/Wechsler zu BNE? Zusammenhang ist mir noch unklar? Aus meiner Sicht nur interessant, wenn studierende wegen BNE abbrechen / wechseln, weil z.B. NH keinen interessiert / langweilig / komplex Systembedingte Indikatoren (z.B. Leistungsdruck) ist generelle Frage der Gesellschaft (insofern Thema der Nachhaltigkeit...)
3. BETRIEB				
B1	Verständnis vom Konzept eines nachhaltigen Hochschulbetriebs	5	4	
B2	Ressourcenmanagement und Klimaschutz (Energie, Wasser, Boden)	5	4	Falls geplant: Wer stellt Ressourcen?
B3	Beschaffung und Verwendung	5	5; 3	Sollte über zentralen Einkauf kanalisiert werden. Kein Widerspruch zu Freiheit der Lehre Leitlinie vorhanden, Systembedingte Vorgänge müssen gelockert werden
B4	Entsorgung/ Emissionen (fest, flüssig, gasförmig)	1-5	1-5	Je nach Hochschule
B5	Liegenschaften und Labore/Eigentumsverhältnisse/ IT und Verwaltung	4; 5	2; 3	Kommt auf Eigentumsverhältnisse an Bezug zu NH? Ggf. als Indikator / Motivation / Hemmung bei B1-B4
B6	Mobilität	5	5; 2-4	Je nachdem: wie Benchmark? Wie Rahmenbedingungen (ÖV) Wer zählt darunter? Nur MA oder auch Studenten?
B7	Ernährung	3-5	3; 1-4	Studentenwerk, Verbraucherpräferenzen Je nach Betreiber (z.B. Studentenwerk) bzw. Eigentümer
B8	Tierschutz	5; 1-5	5; 1-5	Bezogen auf Versuchstiere, Nutztiere Auch als Vorbildfunktion der HS; Multiplikatoreffekt (Studis, die später Laborleiter sind) Je nach Hochschule
B9	Naturschutz	4; 5	4; 5	Ist eine Frage des Wollens; Standortabhängig Evtl Querschnitt bei allen Entscheidungen von B1-B8 bzw. wo Abgrenzung zu B2?
B10	Soziales	4-5	4-5	Was leistet / bietet die HS über gesetzliche Vorgaben hinaus?
B11	Veranstaltungsmanagement/ Green Meetings	4; 5	3; 5	
B12	Campusgestaltung	5; 1-4	5; 1-4	Erreichbarkeit hat mit Mobilität zu tun; Viele Grünflächen sind für Naturschutz relevant Vgl. B5
B13	Anreize für ressourcenschonendes Nutzerverhalten	5; 3-4	4; 5; 3	Beschaffungsstelle sollte über Verwendung informieren (z.B. Kopierpapier) Wie erfassen? Bewerten & anreizen?
4. GOVERNANCE				
G1	Nachhaltigkeit Teil der Hochschulkultur	5	0 – 5; 5	Praktikabilität steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen Grundlegendes Kriterium hier leitet sich alles ab
G2	Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit	5	2; 4;	Geringe Praktikabilität wenn, weil es ressourcen-

			5	intensiv ist.
G3	Nachhaltigkeit Teil der Personalpolitik	3; 5; 5	2; 4; 3-4	Folgt aus Kriterien G1 und G2 Von Einzelpersonen abhängig Mitarbeiterbindung gering (hohe Fluktuation)
G4	Nachhaltigkeit Teil der Finanzpolitik	5; 1; 5	4; 0; 3-4	Woher Budgets? Politischer Faktor, wiefern von HS selbst möglich?
G5	Anreiz- und Anerkennungskultur für Nachhaltigkeit	5; 5	5; 3; 4	Kriterium doppelt? Wo Abgrenzung zu vorherigen Anreizen?
G6	Mitgliedschaften und Partnerschaften (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	4; 5; 4	3; 5; 4	Viele Dinge sind hochschulspezifisch
G7	Kommunikation und Transparenz bzgl. Nachhaltigkeit	4; 5; 5	3; 3-4	Zielgruppenspezifische Kommunikation wichtig Aufwendig: Ressourcen?
G8	Reflexion und Evaluation zu Nachhaltigkeit	4	3	
5. TRANSFER				
T1	Verständnis vom Konzept des Transfers in Bezug auf Hochschule und Nachhaltigkeit	3-4	3-4	
T2	Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik (lokal bis global) über nachhaltige Entwicklung	5; 3-4	4; 5 3-4	Möglich, wenn Wille vorhanden
T3	Transferprojekte wie soziale Innovationen/Unternehmertum (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	4; 5	3; 5	
T4	Lebenslanges Lernen und Weiterbildung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	4; 5	5; 3	
T4	Anerkennung und Anreize für gesellschaftliches Engagement im Bereich Nachhaltigkeit (Studierende und sonstige univ. Angehörige)	5	4; 2	Wäre mit bisschen Kreativität machbar; Anreize kommen aus Lehrveranstaltungen; Studierende wollen Initiativen gründen
6. STUDENTISCHE INITIATIVEN UND ENGAGEMENT				
S1	Interesse, Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Studierenden im Bereich N	5; 4	5; 2; 4	Grassroots, bottom-up anerkennen Praktikabilität steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen
S2	Studentische Gruppen und Zentren (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5	5; 2	Praktikabilität steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen Schwierig für kleinere HS hier noch zu Engagement zu motivieren...
S3	Bereitstellung von Budget und Räumlichkeiten für Nachhaltigkeitsaktivitäten der Studierenden	5; 4; 3-5	5; 2; 3-5	An Haushaltsmittel gebunden, daher wenig flexibel. Räume nur bei Neuplanung einzukalkulieren und nachträglich kaum zu Verfügung zu stellen. Budget? Woher?
S4	Anreize und Anerkennung für studentisches Engagement im Bereich N	5; 4-5	5; 3 4-5	Praktikabilität steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen (insbes. Governance-abhängig)
S5	Studierendenprojekte (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5; 4	4; 5	Für „gelebtes Werteverständnis“ wichtig, steht und fällt aber mit Interesse der Professoren für diese Thematik und der Bereitschaft der Studierenden sich der Thematik anzunehmen. Im Rahmen von Vorlesungen? Oder nebenher?
S6	Selbstorganisierte Lehre, wie Projektwerkstätten (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	5; 1	4; 1	Für HaW weniger relevant
S7	Kooperation mit Unternehmen/ potentiellen	5	4; 1	Steht und fällt mit der Region, der Bereitschaft

	Arbeitgebern		von Unternehmen in der Thematik aktiv zu werden und mit den Studierenden. Auch wieder in Abhängigkeit, wie relevant NH für die Unternehmen ist? Entsprechend werden Themen dafür vergeben... meine bisherige Erfahrung: wenig Nachfrage seitens der U
--	--------------	--	--

Tab 5: Einschätzung der Pilothochschulen: Relevanz und Praktikabilität der Kriterien

Auffallend ist, dass die Beurteilung der Praktikabilität vieler Kriterien von den Personen, die dahinterstehen, abhängig gemacht wird.

Eine der Hochschulen, die eine detaillierte Rückmeldung gab, konzentrierte sich bei der Beurteilung zum großen Teil auf mögliche Indikatoren anstatt an den oben aufgeführten Kriterien. Dabei wurde kritisiert, dass sämtliche mögliche Indikatoren Input- anstatt Outputindikatoren seien. Veröffentlichungen mit Nachhaltigkeitsbezug wurden als Beispiel für einen Outputindikator genannt. Grundsätzlich stellte sich ihrer Ansicht nach heraus, dass der Bereich Forschung für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften z.T. unterschiedliche Indikatoren erfordere. Eine Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Nachhaltigkeitsbezug wurde von ihr als irrelevant bewertet, weil das Verständnis von Nachhaltigkeit, das von der jeweiligen Hochschule definiert wird, entscheidend sei. Aus demselben Grund halte sie eine Unterteilung der Nachhaltigkeitsverständnisses nach Handlungsfeldern nicht für sinnvoll.

Die Pilothochschule, die den Kriterienkatalog nicht nach Relevanz und Praktikabilität kommentierte, bewertete die Struktur/Gliederung des Kriterienkatalogs grundsätzlich als positiv. Sie betonte, dass eine Bestandsaufnahme momentan aus Kapazitätsgründen nicht möglich sei. Zielführend sei eine Version des Kriterienkatalogs mit einer deutlich geringeren Anzahl an prioritären Kriterien, um den Einstieg in das Thema zu erleichtern. Indikatoren seien kein Schema, mit dem die Hochschule konform- gehen müsse, insbesondere, weil eine Vergleichbarkeit durch quantitative Faktoren keine Priorität habe. Vielmehr stehe die ‚gelebte Nachhaltigkeit‘ im Vordergrund.

4.2 Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren

Die durch die Literaturanalyse, den Beitrag auf der internationalen wissenschaftlichen Konferenz und in der Pilotphase mit den Hochschulen generierten Erkenntnisse über potentielle fördernde und hemmende Faktoren für eine systematische, gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen in Bayern werden in Tabelle 6 zusammengefasst.

	Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
Ergebnisse der Literaturanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung interner und externer Stakeholder, v.a. Change Agents - Positive Rahmenbedingungen - Symbiose von top-down und bottom-up Prozessen - Kriterien für eine systematische und gesamtinstitutionelle Bestandsaufnahme an Hochschulen (Transparenz) - Schaffung einer Organisationseinheit, die sich dauerhaft mit der Koordination und Umsetzung von Nachhaltigkeit an der jeweiligen Hochschule befasst. - Vernetzung und Erfahrungsaustausch mit Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes oder bruchstückhaftes Verständnis von Nachhaltigkeit (u.a. im Kontext von Hochschulen) - Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie der Hochschulen - Mangelhafte Umsetzung nationaler und internationaler Erklärungen und Beschlüsse - Fehlende politische Unterstützung
Ergebnisse der wissenschaftlichen Konferenz	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement einzelner Akteure/ Change Agents - Unterstützung der Hochschulleitung - gemeinsamem Verständnis vom Prinzip und Prozess der nachhaltigen Entwicklung - Multiplikatorenschulung 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsresistenz, Festhalten an Gewohnheiten v.a. bei großen und traditionsbewussten Universitäten - Fehlende Selbstreflexion - Fokus auf große Förderprogramme (wie die Exzellenzinitiative)
Ergebnisse der Interviews	<ul style="list-style-type: none"> - Engagierte und qualifizierte Personen (Change Agents) - Politische Rahmenbedingungen: Stellen, Mittel, Förderprogramme - Aufnahme in Zielvereinbarungen - Anreizsysteme, wie z.B. Auszeichnungen, Wettbewerbe - Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit - Unterstützung durch die Hochschulleitung - Hilfestellung bei der Implementierung - Unterstützung durch das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern 	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelhaftes Verständnis vom Prinzip Nachhaltigkeit - Fehlendes Fachpersonal (=> Multiplikatorenschulung wichtig) - Mangelhafte Umsetzung von bestehenden Konzepten/Leitlinien innerhalb der Hochschulen - Fehlende Umsetzungskonzepte für SDGs an Hochschulen - Andere hochpriorisierte Themen - Geringer Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Politik

Tab. 6: Projekt KriNaHoBay: Zusammenfassung der fördernden und hemmenden Faktoren einer gesamtinstitutionellen Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen

Aufgrund des umfassenden Charakters der gesamtinstitutionellen Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen gibt es fast keinen Bereich, der nicht in irgendeiner Weise dadurch tangiert wird. Als Konsequenz gibt es eine Vielzahl von fördernden oder hemmend wirkenden Faktoren, deren Auflistung nie umfassend sein kann. Dabei ist es nicht als Widerspruch zu sehen, wenn einzelne Faktoren sowohl förderlich als auch hemmend sein können. Als Beispiel soll hier die Bedeutung einzelner Personen genannt werden, die sich besonders der Thematik annehmen. Solche Akteure können im Sinne von „Change Agents“ Treiber für die Institutionalisierung des Themas sein, wenn sie gut vernetzt und akzeptiert sind. Andererseits können Einzelne, die sich z.B. alleinverantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit sehen oder wenig Wert auf Partizipation mit interessierten KollegInnen legen, Aversionen erzeugen und damit hinderlich für das Thema sein.

4.3 Kriterienkatalog, inkl. Nachhaltigkeitsverständnis (Version 1.0, Stand 31. Mai 2017)

Die Anwendung des Kriterienkatalogs in der Pilotphase machte deutlich, dass es von herausragender Bedeutung war, zunächst das bei den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren vorhandene Nachhaltigkeitsverständnis zu klären. Das war ein Grund mehr, die Ausführungen zum Nachhaltigkeitsverständnis als Vorspann des Kriterienkatalogs zu erhalten. Weiterhin wurde deutlich, dass der Kriterienkatalog von den vier Hochschulen in unterschiedlicher Form rezipiert wurde. Die Struktur mit den sechs Handlungsfelder stieß bei allen vier Hochschulen auf Zustimmung. Der 6. Bereich „Studentische Initiativen und Engagement“ wurde als sinnvoll erachtet und bewusst beibehalten. Auf Wunsch der Workshopteilnehmerinnen und –teilnehmern und der Pilothochschulen wurden für jedes Handlungsfeld kurze Texte vorangestellt, die sich an die Ausführungen des Nachhaltigkeitsverständnisses anlehnen, aber stärker konkretisiert sind und die Kriterienfindung erleichtern.

Bei den Kriterien, die den Handlungsfeldern zugeordnet waren, gab es, insbesondere bei den Handlungsfeldern Forschung und Lehre eine unterschiedliche Rezeption und Akzeptanz bei den einzelnen Kriterien und vor allem auch den Indikatoren zwischen den einzelnen Pilothochschulen sowie auch zwischen der Universität auf der einen und den Hochschulen auf der anderen Seite. Darum wurden die 45 Kriterien in dieser in diesem Kapitel vorgestellten Version 1.0 beibehalten. Auf eine Zuordnung von Indikatoren zu jedem Kriterium wird allerdings verzichtet, obwohl sie in der Pilotphase mitdiskutiert wurde. Darüber hinaus muss deutlich gemacht werden, dass der Kriterienkatalog keine Liste zum Abhaken ist, sondern dass dessen Entwicklung ein dynamischer Vorgang ist, der den sich in Zukunft verändernden Verständnissen von und Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen Rechnung trägt.

Basierend auf den in Kap. 1 bis 4.2 dargestellten theoretischen und praktischen Erkenntnissen, wurde in Zusammenarbeit mit Hochschulakteuren (Teilnehmende der Workshops sowie VertreterInnen der Pilothochschulen) folgender Kriterienkatalog (Version 1.0, Stand Mai 2017) für eine systematische, gesamtinstitutionelle und hochschulspezifische Bestandsaufnahme an bayerischen Hochschulen entwickelt .

4.3.1 Nachhaltigkeitsverständnis

Unser Verständnis von Nachhaltigkeit und den daraus resultierenden Aufgaben für Hochschulen (Entwurf von Prof. Dr. Markus Vogt, nach den Workshops 1 und 2, Stand 24.10.2016)

Als zentrale Orte der gesellschaftlichen Selbstreflexion sehen sich die Hochschulen (Universitäten und HaWs) in Bayern in Mitverantwortung für die vielschichtigen Transformationsprozesse hin zu einer nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltigkeit verstehen wir dabei als ein ethisches Ordnungs- und Handlungsprinzip, dem für die globale Suche nach einem zukunftsfähigen Gesellschaftsvertrag für das 21. Jahrhundert zentrale Bedeutung zukommt. Sein Gegenstand ist die unteilbare Verantwortung für die dauerhafte Sicherung ökologischer Tragfähigkeit, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Die gleichzeitige und systemisch integrierte Umsetzung dieser Standards soll weltweit menschenwürdige Lebensverhältnisse ermöglichen und die ökologische, ökonomische und soziokulturelle Ressourcenbasis für die Befriedigung der Grundbedürfnisse der heutigen und zukünftigen Generationen weltweit langfristig gewährleisten. Wissenschaftlich-analytische Erschließungskraft gewinnt Nachhaltigkeit, wenn ihr Verhältnis zu anderen ethisch-politischen Leitkonzepten geklärt, Zielkonflikte sowie

Kriterien für deren Bearbeitung benannt und qualitative sowie quantitative Indikatoren zur Überprüfung von Erfolgen der Nachhaltigkeitsprozesse definiert werden.

Auf der Basis ihres hochschulgesetzlich festgelegten Auftrages in Verbindung mit den Artikeln 1(1) und 5(3) des Grundgesetzes konkretisiert sich dieser Anspruch für (bayerische) Universitäten und Hochschulen in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Transfer und Studentische Initiativen und Engagement

Bei all dem verstehen wir Nachhaltigkeit als ein pluralistisches Leitbild, das die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und Zugänge als Bereicherung begreift. Zugleich ist diese Vielfalt eine Herausforderung für den Dialog zwischen Fakultäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie für eine strategische Bündelung der vorhandenen Potentiale.

4.3.2 Kriterienkatalog

Struktur des Kriterienkatalogs

- 1 Forschung
- 2 Lehre
- 3 Betrieb
- 4 Governance
- 5 Transfer
- 6 Studentische Initiativen und Engagement

1 Forschung

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittskonzept, das in neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen sowie Politik- und Gesellschaftsbereichen zu den vielschichtigen Herausforderungen einer langfristig umwelt- und sozialverträglichen Entwicklung, wie ressourcengerechtes und klimaverträgliches Handeln, adressiert wird. Forschung zur Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen und trägt damit dazu bei, die Ziele der SDGs zu erreichen. Sie kann disziplinär, interdisziplinär oder transdisziplinär stattfinden. Dabei wird die inhaltlich und methodisch differenzierte Spezialisierung der Fachdisziplinen nicht aufgehoben, sondern mit einer kritischen Reflexion der Reichweite und Grenzen der jeweils vorausgesetzten Modelle und der Anschlussstellen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen und anderen Kulturen sowie PraxisakteurInnen verknüpft.

Das Handlungsfeld ‚Forschung‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
F1	Verständnis vom Konzept einer Forschung in Bezug auf nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Hochschule
F2	Fachspezifische Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
F3	Fachübergreifende Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
F4	Nachhaltigkeitsrelevante Forschung (mit implizitem Nachhaltigkeitsbezug)
F5	Anreize und Transparenz

2 Lehre

Bildung für Nachhaltigkeit (BNE) ist Bildung, die Menschen zu zukunftsfähigem Denken und Handeln befähigt. Sie richtet sich auf ein differenziertes Wissen über zentrale Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung, setzt aber gleichzeitig Impulse für eine inhaltliche und methodische Weiterentwicklungen der Lehre, die Grundlagen-, Orientierungs- und Anwendungswissen verknüpft, auf aktive Teilhabe, Mitgestaltung und Handlungskompetenz der Lernenden zielt, zu kritisch-reflexivem und systemisch-vernetztem Denken befähigt sowie in den Studien- und Prüfungsordnungen verankert ist.

Die Umsetzung von BNE an Hochschulen bedingt, dass fundierte fach- und fachübergreifende Lehrangebote zur Kompetenzentwicklung angeboten und die Integration von Themen der nachhaltigen Entwicklung in die Lehre unterstützt werden. Hochschulen bieten zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten und arbeiten mit Methoden, wie kritisch-reflexives Lernen, die eine Bildung für nachhaltige Entwicklung ermöglichen.

Das Handlungsfeld ‚Lehre‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
L1	Verständnis vom Konzept einer BNE in Bezug auf Lehre der jeweiligen Hochschule
L2	Fachspezifische- und fachübergreifende Lehre (für Studierende)
L3	Abschlussarbeiten (Studierende)
L4	Zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten (für Studierende)
L5	Fort- und Weiterbildung
L6	Methoden/ Angebote, die eine BNE unterstützen
L7	Anreize und Anerkennung für BNE
L8	Qualitätssicherung in Bezug auf BNE

3 Betrieb

Aus Gründen der Glaubwürdigkeit ist der Betrieb unverzichtbarer Bestandteil einer nachhaltigen Hochschulentwicklung. Entscheidend sind dabei kohärente Gesamtkonzepte für strategische Kernbereiche wie Energie, Beschaffung, Mobilität, Abfall, Ernährung oder Natur- und Tierschutz. Auch die ein verantwortungsvoller Umgang mit den Beschäftigten und Studierenden, beispielsweise mittels familiengerechter Arbeitsbedingungen, Weiterbildung oder Mitbestimmung, gehören zur nachhaltigen Hochschulorganisation.

Das Handlungsfeld ‚Betrieb‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
B1	Verständnis vom Konzept eines nachhaltigen Hochschulbetriebs
B2	Ressourcenmanagement und Klimaschutz (Energie, Wasser, Boden)
B3	Beschaffung und Verwendung
B4	Entsorgung/ Emissionen (fest, flüssig, gasförmig)
B5	Liegenschaften und Labore/Eigentumsverhältnisse/ IT und Verwaltung
B6	Mobilität
B7	Ernährung
B8	Tierschutz
B9	Naturschutz
B10	Soziales

B11	Veranstaltungsmanagement/ Green Meetings
B12	Campusgestaltung
B13	Anreize für ressourcenschonendes Nutzerverhalten

4 Governance

Diese vielfältigen und komplexen Aufgaben erfordern ein Verständnis sowie eine Verankerung von Nachhaltigkeit in den Hochschulstrukturen. Die Hochschulkultur definiert sich durch ein gemeinsames Werteverständnis, das von allen Hochschulangehörigen gelebt wird. Dies geschieht u.a. durch die hochschuleigene Definition von Nachhaltigkeit, der Festlegung von Nachhaltigkeitsstrategien und Selbstverpflichtungen, die Benennung personeller Verantwortlichkeiten, die Partizipation an internen und externen Prozessen sowie die Anerkennung für das Engagement der Akteure bei der Gestaltung einer Hochschullandschaft, die sich an den Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung orientiert.

Das Handlungsfeld ‚Governance‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
G1	Nachhaltigkeit Teil der Hochschulkultur
G2	Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit
G3	Nachhaltigkeit Teil der Personalpolitik
G4	Nachhaltigkeit Teil der Finanzpolitik
G5	Anreiz- und Anerkennungskultur für Nachhaltigkeit
G6	Mitgliedschaften und Partnerschaften (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
G7	Kommunikation und Transparenz bzgl. Nachhaltigkeit
G8	Reflexion und Evaluation zu Nachhaltigkeit

5 Transfer

Nachhaltige Hochschulen entwickeln und vermitteln Wissen für den erforderlichen grundlegenden Wandel des Umgangs mit den Ressourcen des Erdsystems, sind jedoch ebenso darauf angewiesen, in einem wechselseitigen Austausch von den gesellschaftlichen Erfahrungen zu lernen. Um die gesellschaftlichen Akteure für die *Sustainable Development Goals* zu sensibilisieren und zu ökosozialen und technisch-ökonomischen Transformation zu befähigen, pflegen sie öffentlichkeitswirksame und transparente Wissenschaftskommunikation, engagieren sich für Politikberatung sowie für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Gruppen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung.

=>Dialog mit Anspruchsgruppen (lokale bis globale Akteure: Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft)

Das Handlungsfeld ‚Transfer‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
T1	Verständnis vom Konzept des Transfers in Bezug auf Hochschule und Nachhaltigkeit
T2	Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik (lokal bis global) über nachhaltige Entwicklung
T3	Transferprojekte wie soziale Innovationen/Unternehmertum (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
T4	Lebenslanges Lernen und Weiterbildung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
T4	Anerkennung und Anreize für gesellschaftliches Engagement im Bereich Nachhaltigkeit (Studierende und sonstige univ. Angehörige)

6 Studentische Initiativen und Engagement

Studentische Initiativen haben nicht selten eine wichtige Rolle bei der strukturellen Implementierung sowohl bei der Initiierung als auch bei der Fortentwicklung. Dieses Handlungsfeld wird ggf. im Verlauf der Entwicklung des Kriterienkatalogs den anderen Handlungsfeldern zugeordnet. Es wird hier separat aufgeführt um den Stellenwert studentischen Engagements für das Thema Nachhaltigkeit hervorzuheben.

Das Handlungsfeld ‚Studentische Initiativen und Engagement‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)
S1	Interesse, Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Studierenden im Bereich N
S2	Studentische Gruppen und Zentren (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
S3	Bereitstellung von Budget und Räumlichkeiten für Nachhaltigkeitsaktivitäten der Studierenden
S4	Anreize und Anerkennung für studentisches Engagement im Bereich N
S5	Studierendenprojekte (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
S6	Selbstorganisierte Lehre, wie Projektwerkstätten (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)
S7	Kooperation mit Unternehmen/ potentiellen Arbeitgebern

5 Erkenntnisse Dritter während Projektlaufzeit

Wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskurse zum Themenbereich „Nachhaltige Entwicklung“ haben in den letzten beiden Jahren deutlich an Intensität und Zahl zugenommen. Dies gilt auf unterschiedlichen Maßstabsebenen, von global (siehe z.B. Sustainable Development Goals der 2030 Agenda der UN) bis hin zu nationalen (z.B. BMBF-Verbundprojekt „Nachhaltigkeitsmanagement für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (LeNa)“) und regionalen Nachhaltigkeitsinitiativen. In Auswahl werden hier Erkenntnisse aus diesen Projekten angeführt und diskutiert, die für das Projekt KriNaHoBay relevant sind.

BMBF-Projekt LeNa: Im Rahmen des 4. Symposiums Nachhaltigkeit in der Wissenschaft (SISI), das am 6. und 7.10.16 im Rahmen der FONA-Initiative des BMBF in Berlin stattfand, wurde die Handreichung „Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen (LeNa)“ vorgestellt. Im Hinblick auf Diskussionen, die im Rahmen des KriNaHoBay-Projekts stattfanden, wird auf die Unterscheidung zwischen ‚Nachhaltigkeitsforschung‘, ‚Forschung für Nachhaltigkeit‘ und ‚Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung‘ hingewiesen, die in der Explikation von LeNa explizit dargestellt wird. Der Reflexionsrahmen ‚Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung‘ des Projekts bietet eine fundierte Auseinandersetzung mit Kriterien für Forschen im Sinne von Responsible Research, wie dies durch die Responsible Research & Innovation (RRI) Initiative der EU bei Horizon 2020 implementiert wird.

Im LeNa-Projekt beschreibt ‚Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung‘ explizit einen Forschungsprozess, der auf der Grundlage einer kritischen und systematischen Reflexion (im Sinne einer Eigenreflexion der Wissenschaft sowie einer Reflexion im Dialog mit der Gesellschaft) von Forschungsprozess, Forschungsfragen, Methoden, Ergebnissen und deren Kommunikation und Wirkungen in seiner Struktur und Umsetzung zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Er geht dabei deutlich über die klassischen Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis hinaus und konzentriert sich auf gesellschaftsrelevante Kriterien des Forschungsprozesses. Dadurch erfolgt eine klare Abgren-

zung zur »Nachhaltigkeitsforschung« und der »Forschung für eine Nachhaltige Entwicklung« bei denen die Wahl des Forschungsthemas wissenschaftsgetrieben entsteht – ganz im Gegensatz zur transdisziplinären Entwicklung der Forschungsfragen im Rahmen von »gesellschaftlich verantwortlichem Forschen«. Wichtige Handreichungen stellen die Kriterien für die Gestaltung von Forschungsprozessen im Sinne eines »Forschens in gesellschaftlicher Verantwortung« dar, die in Teilprojekt 1 erarbeitet werden (vgl. http://www.lena-projekt.de/fileadmin/user_upload/Explication_fuer_das_Vorhaben_LeNa.pdf).

Die gesellschaftliche Verantwortung spielt auch eine zentrale Rolle im Aktionsplan für einen wettbewerbsfähigen Forschungsraum des österreichischen Wissenschaftsministeriums (BMWFW), in dem das Thema „Nachhaltige Entwicklung“ den Inhalt für Zielvorgaben im Rahmen von „Responsible Science“, „Third Mission“ oder „Citizen Science“ bilden. Die zentrale Bedeutung wird außerdem dadurch unterstrichen, dass das BMWFW diese Thematik zu einem zentralen Thema der Entwicklungspläne der Universitäten macht und mit diesen darüber im Rahmen der Leistungsvereinbarungen verhandeln will.

Das seit Ende 2016 laufende Projekt 'Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln - vernetzen - berichten (HOCH^N)' des BMBF, widmet sich der Verankerung von Prozessen der Entwicklung, Implementierung und Etablierung von Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen (vgl. <https://www.hochn.org>). Der Fokus, den das Projekt, beispielsweise im Teilprojekt Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Prozesse legt, weist darauf hin, dass Nachhaltigkeit an Hochschulen als eine dynamische Entwicklung verstanden wird.

Dieses untermauert die Erkenntnis aus verschiedenen Diskussionen in allen Phasen von KriNaHoBay, dass sowohl das Nachhaltigkeitsverständnis als auch der Kriterienkatalog einer kontinuierlichen Aktualisierung sowie Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen bedürfen.

Doch nicht nur hierin gibt es große Übereinstimmungen zwischen KriNaHoBay und HOCH^N. Auch das Projekt HOCH^N erarbeitet ein gemeinsames Verständnis für den Begriff „nachhaltige Entwicklung“ als Basis für die weiteren Untersuchungen an Hochschulen in Deutschland. Des Weiteren werden ab 2017 empirische Erhebungen an Hochschulen in Deutschland durchgeführt, die förderliche und hemmende Faktoren für die Umsetzung von Nachhaltigkeit an Hochschulen, insbesondere in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre und Governance, analysieren. Sobald aus dem Projekt HOCH^N klare Ergebnisse resultieren, kann aus dem Vergleich mit KriNaHoBay ein deutlicher Mehrwert für beide Projekte entstehen. HOCH^N profitiert von den Ergebnissen von KriNaHoBay und seine Ergebnisse können wiederum für mögliche Folgeprojekte von KriNaHoBay im Sinne einer Version 2.0 des Kriterienkatalogs interessant sein.

6 Zusammenfassung und Diskussion

Das Projekt KriNaHoBay zielt darauf ab, eine systematische Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaspekten an bayerischen Hochschulen zu unterstützen, die als erster Schritt einer gesamtinstitutionellen Implementierung angesehen wird. Dabei versuchte es, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- 1) Welche Kriterien für eine hochschulspezifische Bestandsaufnahme lassen sich aus der Theorie ableiten, bewähren sich in der Diskussion und lassen sich in der Praxis am Beispiel der Pilothochschulen anwenden?
- 2) Welche Faktoren fördern und welche hemmen nach Ansicht der Akteurinnen und Akteure die strukturelle, gesamtinstitutionelle Implementierung von nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen?

Bezüglich der ersten Fragestellung gelang es, durch verschiedene methodische Zugriffe einen Kriterienkatalog zu entwickeln, dem ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis vorangestellt wurde und der in sechs Handlungsfelder (Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Transfer, Studierendeninitiativen) gegliedert ist. Das Nachhaltigkeitsverständnis der Akteure war, wie sich in den Diskussionen und vor Ort bei den Pilothochschulen zeigte, sehr unterschiedlich. Teilweise war eine Interpretation im Sinne von Dauerhaftigkeit zu erkennen. So wurde es im Laufe des Projektes immer deutlicher, dass es für eine gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen, unbedingt erforderlich ist, sich mit dem Prinzip Nachhaltigkeit auch konzeptionell auseinanderzusetzen und ein fundiertes Verständnis dafür im Kontext von bayerischen Hochschulen zu entwickeln. Dieses Verständnis kann und soll die Besonderheiten und Schwerpunkte der einzelnen Hochschulen widerspiegeln, also individuell variieren und akzentuiert sein. Es sollte dabei jedoch nicht substantiell von dem offiziell auf gesellschaftspolitischer Ebene ausgehandelten Nachhaltigkeitsverständnis, z.B. des Rates für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung, abweichen. Ansonsten wird der Begriff Nachhaltigkeit an Hochschulen zum beliebigen Spielball. Das bedeutet jedoch nicht, dass man gerade auch die Konkretisierungen von Nachhaltigkeit an Hochschulen in den sechs verschiedenen Handlungsfeldern nicht diskutieren und verändern kann.

Die Struktur und Gliederung des Kriterienkatalogs in sechs Handlungsfelder erwies sich über die Projektzeit hinweg als stabil. Die anfänglich vorhandene Idee das Handlungsfeld 6 „Studierende“ aufzulösen und die Kriterien anderen Handlungsfeldern zuzuordnen, wurde wegen der hohen Bedeutung gerade dieses Handlungsfeldes für die Implementierung verworfen. Um das Handlungsfeld klarer zu umreißen, wurde es in „Studentische Initiativen und Engagement“ umbenannt. Der Katalog weicht damit bewusst von der Struktur in anderen Projekten (vgl. Kap. 2) ab und lenkt den Fokus auch und gerade auf dieses Handlungsfeld.

Die 45 Kriterien des Katalogs, die nach den verschiedenen Diskussions- und Überarbeitungsphasen im Katalog (Version 1.0) verblieben waren, wurden in ihrer Relevanz und Praktikabilität von den vier Hochschulen unterschiedlich beurteilt. Die einzelnen Beurteilungen sind in Kap. 4 dargestellt. Es fällt auf, dass bis auf wenige Ausnahmen die Kriterien als sehr relevant (4-5) eingestuft werden, dass aber die Praktikabilität (2-3) deutlich schlechter bewertet wird und oftmals in direkter Abhängigkeit zu den Hochschulakteuren, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen, betrachtet wird. Insbesondere bei der Forschung treten, wie die Kommentare deutlich machen, Unterschiede zwischen den HaWs und der Universität auf, die nicht zuletzt mit den thematischen Schwerpunkten sowie der unterschiedlichen

Art und Weise zu forschen zusammenhängen. Viel Diskussion gab es bei den möglichen Indikatoren, welche dazu beitragen sollten, die Kriterien anhand von inhaltlichen Beispielen noch weiter zu konkretisieren und messbar zu machen (vgl. Version 0.3 des Kriterienkatalogs im Anhang). Diese wurden jedoch aus dem hier erstellten Katalog (Version 1.0) herausgelassen, da die Erstellung von Indikatoren ein eigenes, komplexes Themenfeld darstellt, das nicht Gegenstand der Aufgabenstellung dieses Projektes KriNaHoBay war. Hier ist letztlich weitere Diskussion insbesondere für die Handlungsfelder Forschung und Lehre, die am schwierigsten zu greifen sind, erforderlich. Dabei kann der Reflexionsrahmen des Projekts LeNa der außeruniversitären Forschungsinstitutionen für den Bereich Forschung eine Hilfestellung bieten. Das Projekt HOCH^N arbeitet aktuell u.a. im Bereich Lehre, hat jedoch noch keine Ergebnisse erzielt bzw. veröffentlicht. Selbstverständlich ist auch die internationale Entwicklung im Auge zu behalten. Festhalten kann man, dass die Entwicklung des Kriterienkatalogs ein dynamischer und andauernder Prozess ist, der den jeweils vorhandenen Rahmenbedingungen und den zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen Rechnung tragen muss. Insbesondere in der Pilotphase wurde deutlich, dass der Katalog zwar ein wichtiges Orientierungsraster ist und sowohl für eine intensive Auseinandersetzung von interessierten Hochschulakteuren mit der Thematik nachhaltige Entwicklung als auch für eine Bestandsaufnahme an bayerischen Hochschulen eine wichtige Unterstützung bietet, dass aber die Hochschulen sich zusätzlich ein an ihre Bedürfnisse angepasstes Coaching wünschen. Die vorhandenen bereits veröffentlichten Good-Practice-Beispiele sind zu wenig bekannt und nicht unbedingt auf den jeweiligen Kontext und die Schwerpunkte der einzelnen Hochschulen übertragbar. In den Interviews wurde auch die Bedeutung des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern deutlich. Die Unterstützung durch Vorträge und Gespräche auf den Netzwerktreffen, sowie die Möglichkeit Kontakte zu anderen Hochschulakteuren zu knüpfen werden als sehr hilfreich empfunden. Darüber hinaus werden die Aktivitäten des Netzwerks zur Einbindung und Sensibilisierung von VertreterInnen aus zuständigen Ministerien und Politik sowie den Forschungsförderinstitutionen positiv gewertet.

Bezüglich der zweiten Fragestellung ist festzustellen, dass eine Auseinandersetzung mit fördernden und hemmenden Faktoren eine gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an einer Hochschule erleichtert. Hier zeigte sich, dass die Ergebnisse der Literaturanalyse, der Expertendiskussion auf dem internationalen Kongress in Wien und diejenigen mit den Entscheidungsträgern an den Hochschulen, die aus den Interviews hervorgingen, große Übereinstimmungen zeigen. In allen drei Fällen wurde deutlich, dass die Implementierung sowohl von den Rahmenbedingungen als auch von besonders engagierten Personen (Change Agents) abhängt, also ein symbiotischer Prozess von bottom-up und top-down ist. Es wurde auf engagierte Personen verwiesen, die sich intensiv mit der Bedeutung des Prinzips Nachhaltigkeit auseinandersetzen und den Prozess hochschulintern mittragen müssen. Interessant ist allerdings der Unterschied beim top-down: Während die Experten der wissenschaftlichen Konferenz auf die Bedeutung der Hochschulleitung verweisen und postulieren, dass an den Hochschulen selbst Strukturen geschaffen werden müssen, verweisen die Hochschulleitungen auf die Rahmenbedingungen seitens der Länder und Förderorganisationen, die bedeutsame Faktoren für die Implementierung seien. Sowohl die Experten in Wien als auch die interviewten Hochschulleitungen waren sich wiederum einig, dass man engagierte Akteure z.B. durch Anreize, Neuberufungen und Multiplikatorenschulungen gewinnen bzw. unterstützen kann. Dabei wird eine gesamtinstitutionelle Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an den Hochschulen als wichtiger erster Schritt bei der Entwicklung von relevanten Maßnahmen zur Implementierung gesehen.

Das Projekt KriNaHoBay hat seine Zielsetzung erreicht. Der Nutzen des Projektes ist gegeben. Der Kriterienkatalog (Version 1.0) und die Auseinandersetzung mit diesem bietet eine wichtige Hilfestellung für die Akteurinnen und Akteure an bayerischen Hochschulen (s.o.). Das Projekt war notwendig, um gemeinsam mit den Hochschulakteuren einen Orientierungsrahmen zu erarbeiten, der sie bei ihrem Wunsch, Nachhaltigkeit an ihren Hochschulen gesamtinstitutionell zu implementieren, unterstützt. Die Handlungsempfehlungen, die aus diesem Projekt hervorgehen, bieten neben dem Kriterienkatalog, notwendige Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung. Das Vorgehen im Projekt war von der Sache her angemessen, denn Nachhaltigkeit erfordert ein partizipatives Vorgehen, das im Projekt konsequent eingeschlagen wurde. Allerdings wurden auch Grenzen der Partizipation deutlich. So war die Teilnahme an der online-Konsultation (siehe Kap. 4.1.3.2.) eher verhalten. Die Projektmittel wurden entsprechend dem Zuwendungsbescheid verwendet. Der größte Anteil floss in die Personalkosten der wissenschaftlichen Mitarbeiterin, sonstige Kosten entstanden primär durch Reisen der Mitarbeiterin zu den Hochschulen und zu Tagungen.

7 Handlungsempfehlungen und Ausblick

Das vorliegende F+E-Projekt Nachhaltige Hochschule: Kriterien zur Bestandsaufnahme (KriNaHoBay) entstand auf Initiative des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern und wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (STMUV) finanziert. Es hatte die Zielsetzung, in einem partizipatorischen Prozess geeignete Kriterien für eine systematische, strukturelle und gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen in Bayern zu identifizieren. Das im Projekt mit den Hochschulakteuren gemeinsam entwickelte Nachhaltigkeitsverständnis und der Kriterienkatalog sollen bayerischen Hochschulen einen auf ihre spezielle Situation und Bedürfnisse zugeschnittenen Orientierungsrahmen für die Implementierung von Nachhaltigkeit in allen Handlungsfeldern der Hochschule bieten. Diese Zielsetzung steht im Einklang mit der gemeinsamen Erklärung der HRK und DUK ‚Hochschulen für nachhaltige Entwicklung‘ (2010), den internationalen Bestrebungen des Weltaktionsprogramms (WAP) und der Agenda 2030 der UN (Sustainable Development Goals) sowie den derzeit in Vorbereitung befindlichen nationalen Umsetzungsstrategien. Bayern verfügt durch das sehr aktive Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern über gute Ausgangsbedingungen, um bei der Umsetzung eine Vorreiterfunktion in Deutschland einzunehmen. Dieser Prozess soll und wird die Hochschulen nicht in ihrer Autonomie einschränken, sondern zu einer Freiheit der Wissenschaft in Verantwortung führen, die in ihrem Wissenschaftsverständnis an die Grand Challenges des Anthropozäns angepasst ist (vgl. Haber/Held/Vogt 2017; Lesch 2016).

Eine gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit in die Strukturen bayerischer Hochschulen erfordert einen symbiotischen top-down und bottom-up- Prozess und ein reflektiertes Nachhaltigkeitsverständnis der Stakeholder. Nur so kann die erwünschte Implementierung erfolgen. Hierbei sind nach den Ergebnissen dieser Studie vier Aspekte wesentlich:

- Rahmenbedingungen auf Landes- und Bundesebene (u.a. politischer Willen, Anreize, Förderungen)
- Selbstverständnis der Hochschulen (Willen der Hochschulleitung, Leitbild, Verantwortungsstrukturen, koordinierende Akteure)
- Engagierte Change Agents und MultiplikatorInnen auf allen Ebenen
- Koordination, Kooperation und Kommunikation bayernweiter Aktivitäten und Akteure (z.B. durch das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern)

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studie, die durch verschiedene Analysen, Diskussionen und Interviewauswertungen gewonnen wurden, sind folgende Empfehlungen abzuleiten.

Zielgruppe Hochschulleitungen/Hochschulen:

- Aufbau und Reflexion eines gesamtinstitutionellen Nachhaltigkeitsverständnisses
- Schaffen von Verantwortungsstrukturen für Nachhaltigkeit (vgl. Governance-Kriterien; Beschluss der Hochschulleitung, Leitbild und Werteverständnis, Arbeitsgruppe, Koordination, ggf. an Qualitätsmanagement andocken usw.)
- Bereitstellung von Ressourcen (personell, finanziell)
- Durchführung einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Aktivitäten, um Transparenz zu schaffen und Handlungsbedarf zu ermitteln (Kriterienkatalog als Orientierungshilfe)
- Einwerben und Umsetzen von Coachingangeboten für die gesamtinstitutionelle Implementierung

Zielgruppe betroffene Ministerien:

- Bereitstellung von Sonderfördermitteln für Nachhaltigkeit über das StMBW durch Budget im Doppelhaushalt 2018/19
- Schaffung von Anreizen wie Zielvereinbarungen, Auszeichnungen und Förderprogramme
- Schaffung von Anreizen für entsprechende Forschungsarbeiten
- Unterstützung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für MultiplikatorInnen an Hochschulen (Forschende, Lehrende etc.)
- Förderung der Sichtbarmachung/Transparenz der Nachhaltigkeitsaktivitäten bayerischer Hochschulen
- Förderung von Coachingangeboten für die gesamtinstitutionelle Implementierung
- Unterstützung der Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch der Hochschulakteure (Netzwerkarbeit)
- Verstärkung der Zusammenarbeit der Ministerien
- Förderung der Zusammenarbeit mit staatlich anerkannten Umweltstationen im Bildungsreich

Das Projekt KriNaHoBay hat seine Ziele erreicht, wobei der Erfolg des Kriterienkatalogs davon abhängt, ob dieser dann auch tatsächlich für weiterführende Prozesse genutzt und dafür geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Für die Hochschulen, die erst am Anfang jeglicher Bestrebungen stehen, die Kriterien zu implementieren, enthält diese Studie gute Ansätze und Anregungen, tätig zu werden. Für Hochschulen, die bereits positive Erfahrungen mit diesen Prozessen gemacht haben, gibt der Kriterienkatalog einen guten Bezugsrahmen.

Die Projektergebnisse sollen in einer Fachzeitschrift veröffentlicht und auf einer Tagung präsentiert und diskutiert werden. Der Kriterienkatalog sowie die Handlungsempfehlungen werden in Absprache mit dem Zuwendungsgeber allen bayerischen Hochschulen zur Verfügung gestellt. Für die Hochschulen, die eine gesamtinstitutionelle Implementierung von Nachhaltigkeit anstreben, liegen mit dem Kriterienkatalog und den oben aufgeführten Empfehlungen, die sich aus den förderlichen und hemmenden Faktoren ableiten, wichtige Instrumente vor, um ihrem Ziel näher zu kommen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung Ihrer Hochschule sowie der Gesellschaft zu leisten. Inzwischen hat sich, nicht zuletzt ermutigt durch das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern, die Universität

Bamberg auf den Weg gemacht und möchte mit dem erstellten Kriterienkatalog arbeiten, um Nachhaltigkeit in ihre Strukturen zu integrieren.

Um eine wünschenswerte weitere Unterstützung leisten zu können, erscheinen drei Folgeprojekte sinnvoll: Erstens ist es sinnvoll, ein Coachingangebot zu schaffen, das den Pilothochschulen und weiteren Hochschulen zur Verfügung steht, um interessierten Hochschulakteure kontextspezifisch dabei zu unterstützen, ein fundiertes Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln und Nachhaltigkeit systematisch an ihrer Hochschule zu verankern. Damit einhergehend ist auch eine Weiterentwicklung des Kriterienkatalogs verbunden. Zweitens ist eine Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsaktivitäten an bayerischen Hochschulen zielführend, um Transparenz zu schaffen und weiteren Handlungsbedarf abzuleiten. Drittens ist die Unterstützung der Aus- und Weiterbildung von MultiplikatorInnen eine sehr sinnvolle und notwendige Maßnahme, denn es gibt bislang deutlich zu wenig Hochschuldozierende, die in der Lage sind, als MultiplikatorInnen (Bildung für) nachhaltige Entwicklung in ihre Lehre zu integrieren. Diese Angebote sollten gemäß den Modellen der professionellen Handlungskompetenz von MultiplikatorInnen u.a. auf Nachhaltigkeit bezogenes fachwissenschaftliches und fachübergreifendes Wissen sowie didaktische und methodisches Wissen und nicht zuletzt Reflexionselemente umfassen. Die dargestellten Folgeprojekte werden durch die Unterstützung des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern erheblich profitieren. Mit den o.g. Folgeprojekten kann Bayern in Deutschland eine Vorreiterrolle einnehmen.

Literaturverzeichnis

- Adams, C.A. (2013): Sustainability Reporting and Performance Management in Universities, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, **4** (3), S. 384–392.
- The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AAASHE) (2015): STARS Technical Manual (<https://stars.aashe.org/pages/about/technical-manual.html>).
- The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE) (2012): Framing Campus Sustainability, *STARS Quaterly Review*, Spring 2012.
- Barth, M., Michelsen, G., Rieckmann & M., Thomas I. (Hrsg.) (2016): *Handbook of Higher Education for Sustainable Development*, Routledge, London.
- Bassen, A. (2015): Der Nachhaltigkeitskodex - Ein Instrument zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Vortrag beim Netzwerktreffen „Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern“ am 16.07.2015 in Bamberg, (www.nachhaltigehochschule.de/protokolle).
- Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (2012): Landesaktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung in Bayern, Fortschreibung 2012. (www.bne-portal.de/un-dekade/un-dekade-deutschland/beitraege-der-bundeslaender/bayern/landesaktionsplan-bayern/).
- Berner, E., Oelkers, J., Reusser, K. (2008): Implementationen von Bildungsstandards: Bedingungen des Gelingens (und Scheiterns) aus internationaler Sicht. In: Eckhard Klieme und Rudolf Tippelt (Hg.): *Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz*. Weinheim, Basel: Beltz (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft, 53), S. 210-226.
- Beth, C., Dienes, D. & Sassen, R. (2015): Integrated Reporting für Hochschulen auf Basis eines standardisierten Nachhaltigkeitsberichts, in: Freidank, C., Müller, S. & Velte, P. (Hrsg.): *Integrated Reporting als neue Herausforderung für die unternehmerische Steuerung, Überwachung und Berichterstattung*, Berlin, S. 697-719.
- Brinkhurst, M., Rose, P., Maurice, G., Ackermann, J. (2011): Achieving campus sustainability: top-down, bottom-up, or neither?, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, **12** (4), pp. 338-354.
- COPERNICUS Alliance (2012): People’s Sustainability Treaty on Higher Education, (www.copernicus-alliance.org).
- Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.) (2011): *Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb*, Bonn.
- Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.) (2013): *Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Ideen zu Institutionalisierung und Implementierung*, Bonn.
- Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.) (2014): *Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Netzwerke fördern, Bewusstsein verbreiten*, Bonn.
- Deutsche UNESCO-Kommission (2014): *Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*, Bonn (Weltaktionsprogramm BNE im Anschluss an die UN-Dekade) (<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230514e.pdf>).
- Doppelt, B. (2010): *Leading Change Towards Sustainability: A change management guide for business, government and civil society*, Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield. 17.
- Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. (2003): *Organizational Change for Corporate Sustainability*, Routledge, London.
- Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R. & Wallace, F. (2005): *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa.
- Fonseca, A., Macdonald, A., Dandy, E., & Valenti, P. (2011): The State of Sustainability Reporting at Canadian Universities, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, **12**(1), S. 22-40.
- Gräsel, C. & Parchmann, I. (2004): Implementationsforschung - oder: der steinige Weg, Unterricht zu verändern. In: *Unterrichtswissenschaft* **32** (3), S. 196-214.
- Haber, W., Held, M., Vogt, M. (2017): *Die Welt im Anthropozän. Erkundungen im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Humanität*, München.

- Helming, K., Ferretti, J., Daedlow, K., Podhora, A., Kopfmüller, K., Winkelmann, M., Bertling, J., Walz, R. (2016): Forschen für nachhaltige Entwicklung – Kriterien für gesellschaftlich verantwortliche Forschungsprozesse. *GAIA* 25(3): 161–165.
- Hemmer, I. & P. Bagoly-Simó (2016): Making the Campus Sustainable. The Example of the Catholic University Eichstätt-Ingolstadt. In: ALBIEZ, M. et al: *Designing Sustainable Urban Futures*. Karlsruhe: BoD, S. 129-140.
- Hochschulrektorenkonferenz/Deutsche UNESCO-Kommission (2010): *Hochschulen für nachhaltige Entwicklung*, (www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Hochschulen_und_Nachhaltigkeit_HRK_DUK.pdf).
- Hofmänner, A. und Pohl, C., (2010): *Nachhaltige Entwicklung in Lehre und Forschung an den universitären Hochschulen der Schweiz*.
- Hohnen, P. & Potts, J. (2010): *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.
- Kotter, J. (1996): *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lesch, H., Kamphausen, K. (2016): *Die Menschheit schafft sich ab. Die Erde im Griff des Anthropozän*, München.
- Lipowsky, F. (2014): Theoretische Perspektiven und empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfort- und Weiterbildung. In: Terhart, E., Bennewitz, H. & Rothland, M. (Hg.): *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf*. Münster, Westf: Waxmann, S. 398-417.
- Lopatta, K. & Jaeschke, R. (2014): Sustainability Reporting at German and Austrian Universities, *International Journal of Education Economics and Development*, 5(1), S. 66–90.
- Lozano, R. (2006): Incorporation and institutionalization of sustainable development into universities: breaking through barriers to change, *Journal of Cleaner Production*, 14, S. 787-796.
- Lunenburg, F. (2010): Managing Change: The Role of the Change Agent, *International Journal of Management, Business and Administration*, 13 (1), S. 1-6.
- Lütke-Spatz, L. (2012): *Strategic Change Towards Sustainability: Securing Senior-Executive Buy-in to Sustainability - The case of Munich University of Applied Sciences*, Masterarbeit, University of Cambridge, UK.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern (2015): Positionspapier „Hochschulen - Zukunft gestalten – Mehr Nachhaltigkeit wagen“, Bamberg (siehe www.nachhaltigehochschule.de).
- netzwerk n e.V. (2016): *Best-Practice Sammlung - Beispiele des Gelingens aus Lehre, Governance, Betrieb und Forschung*, (<http://netzwerk-n.org/best-practice-sammlung/>).
- netzwerk n e.V. (2015): *Vorschlag zur Anpassung des DNK für Hochschulen*.
- The Platform for Sustainability Performance in Higher Education (http://www.eauc.org.uk/theplatform/getting_started)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung (2016): *Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex (Betaversion)*, 2. Überarbeiteter Entwurf, Stand: 30.05.2016.
- Nickolaus, R. & Gräsel, C. (Hrsg.) *Innovation und Transfer -Expertisen zur Transferforschung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag, Hohengehren, 2006.
- Oelkers, J. & Reusser, K. (2008): *Qualität entwickeln – Standards sichern - mit Differenz umgehen*. Bonn, Berlin (Bildungsforschung, 27).
- Pant, H.; Vock, M., Pöhlmann, C. & Köller, O. (2008a): Eine modellbasierte Erfassung der Auseinandersetzung von Lehrkräften mit den länderübergreifenden Bildungsstandards. In: Lankes, E. (Hg.): *Pädagogische Professionalität als Gegenstand empirischer Forschung*. Münster, New York, NY, München, Berlin: Waxmann.
- Sassen, R., Dienes, D. & Beth, C. (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Hochschulen, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)*, 37, S. 258-277.
- Shriberg, M. (2002): Institutional Assessment Tools for Sustainability in Higher Education: Strengths, Weaknesses, and Implications for Practice and Theory, *International Journal of Sustainability in High-er Education*, 3(3), S. 254–270.
- Shriberg, M. (2004): “Assessing Sustainability: Criteria, Tools, and Implications, In: Corcoran, and Wals 2004”: *Higher Education and the Challenge of Sustainability*, pp.71-86.

- Tilbury, D. (2011): Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning, UNESCO, Paris.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006): Sustainable University: What Can be the Matter?, *Journal of Cleaner Production*, **14**(9-11), S. 810–819.
- Velazquez, L., Munguia, N., & Sanchez, M. (2005): Deterring Sustainability in Higher Education Institutions: An Appraisal of the Factors which Influence Sustainability in Higher Education Institutions, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, **6**(4), S. 383–391.
- Visser, W. & Courtice, P. (2011): Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. Cambridge Institute for Sustainability Leadership, Cambridge.
- Vogt, M. (2009): Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, München, 3. Aufl. 2013.
- Vogt, M. (2015): Nachhaltigkeit definieren. Die sieben Irrtümer der Nachhaltigkeit. Beitrag zur Veranstaltung ‚LMUgrün – Wie nachhaltig wollen wir sein?‘ vom 9. Juli 2015, (http://www.sicherheitswesen.verwaltung.uni-muenchen.de/nachhaltigkeit/auftakt-nachhaltigkeit/downloadbereich_nachhaltigkeit/index.html).
- Wörz, M. (2012): Empfehlungen für nachhaltigkeitspezifische Gestaltungsfelder an Hochschulen, (http://www.rtwe.de/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/doc/06-HNE/hne-7-gf.pdf&t=1448897236&hash=f1b64873a59ff5cf801acff8e390e6264282b04e).

Anhang

- Kriterienkatalog KriNaHoBay v 0.3, inkl. Ansatzpunkte und mögliche Indikatoren (Vorlage für ab-Kommentierung durch die Pilothochschulen)
- Programme und TeilnehmerInnenlisten der beiden Workshops
- Abstract für Beitrag auf wissenschaftlicher Konferenz
- Fragenpool für leitfadengestützte Interviews
- Literaturrecherche und Analyse ‚Berichterstattung und Leistungsbewertung‘
- Referenzdokumente für die Erarbeitung des Kriterienkatalogs:
 - STARS-Kriterien der American Association of Sustainability in Higher Education (Übersetzung von 2012)
 - Empfehlungen für nachhaltigkeitspezifische Gestaltungsfelder an Hochschulen (Wörz, 2012)
 - Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) für Hochschulen, Betaversion (30.05.2016)

Entwurf Kriterienkatalog ‚Nachhaltige Entwicklung an Bayerischen Hochschulen‘ (v 0.3) (Stand Mai 2017)

Struktur des Kriterienkatalogs KriNaHoBay

- 1 Forschung
 - 2 Lehre
 - 3 Betrieb
 - 4 Governance
 - 5 Transfer
 - 6 Studentische Initiativen und Engagement
5. und 6. können nach der Phase der Identifikation geeigneter Kriterien ggf. den Handlungsfeldern 1-4 zugeordnet werden

1 Forschung

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittskonzept, das in neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen sowie Politik- und Gesellschaftsbereichen zu den vielschichtigen Herausforderungen einer langfristig umwelt- und sozialverträglichen Entwicklung adressiert wird. Forschung zur Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen. Sie kann disziplinär, interdisziplinär oder transdisziplinär stattfinden. Dabei wird die inhaltlich und methodisch differenzierte Spezialisierung der Fachdisziplinen nicht aufgehoben, sondern mit einer kritischen Reflexion der Reichweite und Grenzen der jeweils vorausgesetzten Modelle und der Anschlussstellen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen und anderen Kulturen sowie PraxisakteurInnen verknüpft.

Das Handlungsfeld ‚Forschung‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
F1	Verständnis vom Konzept einer Forschung in Bezug auf nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Ziele der HS zu Nachhaltigkeit • Benennung von Forschungsschwerpunkten in Bezug auf Nachhaltigkeit • Sichtbare Strukturen von Nachhaltigkeitsforschung Mögliche Indikatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Professuren mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug • Anzahl Stipendien/Doktoranden im Bereich Nachhaltigkeit • Anzahl Graduiertenkollegs im Bereich Nachhaltigkeit • Anzahl Forschungsverbünde/ Zentren/Aninstitute im Bereich Nachhaltigkeit • Budget für Forschung im Bereich Nachhaltigkeit in Relation zum Gesamtforschungsbudget <i>Anm. Nachhaltigkeitsbeauftragter in Berufungsverfahren (Vgl. Frauenbeauftragte)</i>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?

F2	Fachspezifische Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	<p>Mögliche Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Anteil an Projekten im Bereich Nachhaltigkeit in Relation zu Projekten insgesamt • Anzahl und Anteil an Drittmittelprojekten im Bereich Nachhaltigkeit in Relation zu Drittmittelprojekten insgesamt • Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Bereich N <p><i>Anm. Vorschlag: 2-stufiges Verfahren: 1. Def. eines Kriteriums für N in Forschung, 2. Def. Von Indikatoren, die zwischen explizitem und implizitem Bezug zu unterscheiden, Unterscheidung darf nicht alleine anhand der Verwendung des Begriffs N erfolgen, Inhalte des Vorhabens ist unbedingt zu berücksichtigen (ggf. Kurzbeschreibung und/oder Auskunft der Projektleitung)</i></p> <p><i>Es gibt im Regelfall Datenbanken, in denen auch Projekte eingetragen sind, die keine Drittmittelprojekte sind, sondern über den Normaletat finanziert werden. Diese sollte man auch versuchen, zu erfassen.</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
F3	Fachübergreifende Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisziplinäre Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) • Transdisziplinäre Forschung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) <p><i>Mögliche Indikatoren wie oben</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
F4	Nachhaltigkeitsrelevante Forschung (mit implizitem Nachhaltigkeitsbezug)		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
F5	Anreize und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. bzgl. Festlegung und Förderung von Forschungsschwerpunkten • Nachhaltigkeitspreis für Forschungsarbeiten (Dissertation aufwärts) • Preise für stud. Abschlussarbeiten werden häufig für Forschungsfragen mit Nachhaltigkeitsbezug verliehen (dabei müssen die Preise selber keinen Nachhaltigkeitsbezug darstellen. Es geht darum, dass von der Jury die Arbeiten ausgewählt werden, die einen Nachhaltigkeitsbezug haben) • Projekte im Bereich forschendes Lernen, stud. Abschlussarbeiten mit Nachhaltigkeitsbezug <p><i>Anm. ‚Anerkennungskultur‘</i></p> <p><i>Transparenz, damit Hochschulen sich überlegen wo Handlungsbedarf ist (<-> Prozess mit Dynamik nach außen)</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

2 Lehre

Bildung für Nachhaltigkeit (BNE) ist Bildung, die Menschen zu zukunftsfähigem Denken und Handeln befähigt. Sie richtet sich auf ein differenziertes Wissen über zentrale Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung, setzt aber gleichzeitig Impulse für eine methodische Weiterentwicklungen der Lehre, die Grundlagen-, Orientierungs- und Anwendungswissen verknüpft, auf aktive Teilhabe, Mitgestaltung und Handlungskompetenz der Lernenden zielt, zu kritisch-reflexivem und systemisch-vernetztem Denken befähigt sowie in den Studien- und Prüfungsordnungen verankert ist.

Die Umsetzung von BNE an Hochschulen bedingt, dass fundierte fach- und fachübergreifende Lehrangebote zur Kompetenzentwicklung angeboten und die Integration von Themen der nachhaltigen Entwicklung in die Lehre unterstützt werden. Hochschulen bieten zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten und arbeiten mit Methoden, wie kritisch-reflexives Lernen, die eine Bildung für nachhaltige Entwicklung ermöglichen.

Das Handlungsfeld ‚Lehre‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
L1	Verständnis vom Konzept einer BNE in Bezug auf Lehre der jeweiligen Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Lehre der verschiedenen Fakultäten (Inhalte und Methoden) • Benennung von Schwerpunkten zu Nachhaltigkeit in der Lehre der Hochschule <p><i>Anm. Vgl. DNK netzwerk n Nr. 12 und 13, sowie STARS z.B. Aussagen zur Nachhaltigkeit/BNE in der Lehre z.B. auf der Homepage, im Entwicklungsplan etc.</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L2	Fachspezifische- und fachübergreifende Lehre (für Studierende)	<p>Mögl. Indikatoren: Anzahl der jeweiligen LVs/Studiengänge bzw. Verhältnis zu Anzahl aller LVs/Studiengänge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studiengänge (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) • Schwerpunkte in Studiengängen mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug • Nachhaltigkeitsrelevante Studiengänge (ohne expliziten Nachhaltigkeitsbezug) • Fachspezifische Module/LVs (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) • Nachhaltigkeitsrelevante, fachspezifische Module/LVs (ohne expliziten Nachhaltigkeitsbezug) • Fachübergreifende Angebote (z.B. Studium Generale), Module/LVs (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) • Nachhaltigkeitsrelevante, disziplinübergreifende LVs (ohne expliziten Nachhaltigkeitsbezug) • Ausrichtung der Lehr- und Prüfungsformate an Vermittlung nachhaltiger Kompetenzen <p><i>Anm. Fachübergreifende Angebote: Regelmäßigkeit des Angebots wäre zu beachten</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L3	Abschlussarbeiten (Studierende)	<p>Mögl. Indikatoren: Anzahl der Bachelor-/Masterarbeiten bzw. Verhältnis zu Anzahl aller Bachelor-/Masterarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor- /Zulassungsarbeiten (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) • Masterarbeiten (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug) 	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L4	Zusätzliche Qualifikationsmöglichkeiten (für Studierende)	<p>Mögl. Indikatoren: Anzahl der Zertifikatskurse/Vortragsreihen bzw. Verhältnis zu Anzahl aller Zertifikatskurse/Vortragsreihen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zertifikatskurse (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug, wie Ethikum, Oecologicum) • Regelmäßige Vortragsreihen mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug • Projekte der Stud. Unternehmensberatung mit Nachhaltigkeitsbezug • Veranstaltungen (Messen und Ausstellungen von 	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?

		Studis für Studis) mit Nachhaltigkeitsbezug		
L5	Fort- und Weiterbildung	<p>Mögl. Indikatoren: Anzahl der Fort- und Weiterbildungsangebote zu Nachhaltigkeit bzw. Verhältnis zu Anzahl aller Fort- und Weiterbildungsangebote</p> <p>Angebot von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug, u.a. über Didaktikzentren, für</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dozenten/Neuberufenen • Wissenschaftlichem Nachwuchs • VerwaltungsmitarbeiterInnen • Alumni • Fach- und Führungskräfte • Lehrerinnen und Lehrer • Gesellschaft (wie Schüler, Senioren) <p><i>Anm. Gestaltungskompetenz bzw. Lehrkompetenz fördern.</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L6	Methoden/ Angebote, die eine BNE unterstützen	<p>wie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transdisziplinäre Lehre in Reallaboren • Online-Angebote zu Nachhaltigkeit, wie VA-BNE • Anleitung zum Systemdenken und zur Reflexion/zum kritisch-reflexivem Lernen • Informationen zur BNE an der Hochschule für Studienanfänger <p><i>Anm. Vgl. DNK Netzwerk n Nr.13 und 14 Kompliziert, weil unspezifisch und schwierig messbar. Dennoch relevanter Bereich Es fehlen z.B. partizipative Methoden Systemdenken ist auch ein inhaltlicher Aspekt. Reflexion und Systemdenken sind zwei unterschiedliche Sachen.</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L7	Anreize und Anerkennung für BNE	<ul style="list-style-type: none"> • für die Entwicklung von LVs (z.B. durch Verringerung des Lehrdeputats) • Preis für gute Lehre im Bereich Nachhaltigkeit • für die Teilnahme an nachhaltigkeitsrelevanten LVs (z.B. in anderen Disziplinen; Anreiz durch Vergabe von ECTS-Punkten) • für forschungsbezogene, nachhaltigkeitsrelevante Lehre • Preis für Abschlussarbeiten im Bereich N <p><i>Anm. LLS: ‚Anreize‘ stehen lassen (Vgl. DNK und STARS) Hemmer: Anreize als Indikator anstatt als Kriterium, hier in allen Handlungsfeldern prüfen, ob Anreiz als Indikator ergänzt werden muss/sollte Überschneidungen mit Hochschulgovernance</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
L8	Qualitätssicherung in Bezug auf BNE	<p>Mögl. Indikator: Anteil der Studienabbrecher oder Studienwechsler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung/ Messung des Stand des Wissens und der Kompetenzen zu N. der Lehrenden und der Studierenden • Belastung der Studierenden messen durch Anteil der Studienabbrecher bzw. Studienwechsler <p><i>Anm. Prof. Schaffer: Kriterien, die die Belastung der Studierenden messen. Vielleicht wäre als Messgröße der Anteil der Studienabbrecher oder Studienwechsler interessant. Soweit ich weiß, nehmen auch immer mehr Studierende psychiatrische Hilfe in Anspruch, was auf einen steigenden Druck im Studium schließen lässt. Gleichsam wird es hier naturgemäß schwierig sein, Daten zu bekommen. Anmerkung: Schwer messbar; ggf. relevant</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

3 Betrieb

Aus Gründen der Glaubwürdigkeit ist der Betrieb unverzichtbarer Bestandteil einer nachhaltigen Hochschulentwicklung. Entscheidend sind dabei kohärente Gesamtkonzepte für strategische Kernbereiche wie Energie, Beschaffung, Mobilität, Abfall, Ernährung oder Natur- und Tierschutz. Auch die Schonung sozialer Ressourcen, beispielsweise mittels familiengerechter Arbeitsbedingungen, Weiterbildung oder Mitbestimmung, gehören zur nachhaltigen Hochschulorganisation.

Das Handlungsfeld ‚Betrieb‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
B1	Verständnis vom Konzept eines nachhaltigen Hochschulbetriebs	Grundverständnis davon, was ein nachhaltiger Hochschulbetrieb bedeutet vorhanden?	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B2	Ressourcenmanagement und Klimaschutz (Energie, Wasser, Boden)	Wie Umweltleitlinie, EMAS Anm. <i>Bezug auch unter Hochschulgovernance als übergeordneten, strategischen Faktor setzen</i>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B3	Beschaffung und Verwendung	Wie Leitlinie nachhaltige Beschaffung	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B4	Entsorgung/ Emissionen (fest, flüssig, gasförmig)		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B5	Liegenschaften und Labore/Eigentumsverhältnisse/ IT und Verwaltung		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B6	Mobilität		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B7	Ernährung	Mensa, Bio, regional, saisonal, Fair Trade, Mehrweggeschirr, etc.	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B8	Tierschutz	<i>v.a. in Bezug auf Versuchs- und Nutztiere</i>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/

				Potential?
B9	Naturschutz		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B1 0	Soziales	wie <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement • familienfreundliche Arbeits- und Studienbedingungen, • Weiterbildungsangebote für nichtwissenschaftliches Personal • Mitbestimmung, Betriebsrat, Ombudsmann • Diversität, Inklusion, Gender, Barrierefreiheit, Migration, • Beratungsstellen <i>Anm. Vergleiche Zuordnung unter Hochschulgovernance</i>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B1 1	Veranstaltungsmanagement/ Green Meetings		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B1 2	Campusgestaltung	Wie Biodiversität, Wildwiesen, Streuobstwiesen Erreichbarkeit von Gebäuden (Wege etc.)	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?
B1 3	Anreize für ressourcenschonendes Nutzerverhalten	<i>Anm. Vgl. Projekte wie „Dezentrale Monetäre Vgl. Dezentrale monetäre Anreize der Uni Freiburg Kommunikation (Intranet, Webseite, Newsletter, Ausgänge, Infoscreens)</i>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

4 Governance

Diese vielfältigen und komplexen Aufgaben werden durch eine Verankerung von Nachhaltigkeit in den Hochschulstrukturen gestärkt, wie es auch das Weltaktionsprogramms (2015-2019) der UNESCO vorsieht. Dies geschieht u.a. durch die hochschuleigene Definition von Nachhaltigkeitsstrategien, die Benennung personeller Verantwortlichkeiten, Selbstverpflichtungen und Zielvereinbarungen.

Das Handlungsfeld ‚Governance‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	(Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren)	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
G1	Nachhaltigkeit Teil der Hochschulkultur	Verankerung/Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in <ul style="list-style-type: none"> • Strategien, Werteverständnis, Definition, Vision, Leitlinien • Gremien • Selbstverpflichtungen der HS, Zielvereinbarungen, Hochschulentwicklungsplänen • Forschungsförderprogrammen 	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice- Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/ Potential?

		<ul style="list-style-type: none"> • Berufungspolitik • Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten <p><i>HS-weites Grundverständnis vom Prinzip Nachhaltigkeit vorhanden?</i> <i>Anm. Wie Umweltleitlinie, Beschaffungsrichtlinie</i> <i>Es geht hier nicht darum was N beinhaltet, sondern, wie N in die Strukturen verankert wird.</i> <i>Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit?</i></p>		
G2	Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Benennung von Verantwortlichen für Nachhaltigkeit in den leitenden Organen • den Fakultäten • den Instituten und Einrichtungen • dem Betrieb <p>Einrichtung und Ausstattung von Stellen/Stellenanteilen für Nachhaltigkeitskoordination und -management sowie –vernetzung <i>Anm. Ggf. AGs für Nachhaltigkeit?</i> <i>LLS: Wortwahl ‚Zuständigkeiten‘ besser als ‚Verantwortlichkeiten‘ (Vgl. GRI 4, S. 36); <-> Bei EMAS steht ‚Verantwortlichkeiten‘</i> <i>In den Einrichtungen wie RZ oder BIB</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G3	Nachhaltigkeit Teil der Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten • Chancengerechtigkeit und Inklusion <p>Fort- und Weiterbildung zu N</p> <ul style="list-style-type: none"> • für wissenschaftliche Beschäftigte • für nichtwissenschaftliche Beschäftigte • Multiplikatoren-Schulungen <p><i>Anm. ‚Qualifizierung‘ Vgl.DNK Nr. 16</i> <i>Vgl. Bereich Soziales bei Campusmanagement</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G4	Nachhaltigkeit Teil der Finanzpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Budget für Nachhaltigkeitsmaßnahmen • Nachhaltiges Investment (wie Positiv-und Negativkriterien für Auswahl von Fonds, Renten-und Zusatzkassen) <p><i>Anm. z.B. in Beschaffung, bei Dienstreisen etc. Bezug zur Nachhaltigkeit genommen?</i> Verständnis von ‚Wirtschaftlichkeit‘: werden ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt?</p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G5	Anreiz- und Anerkennungskultur für Nachhaltigkeit	<p>Wie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preise, Wettbewerbe • Ehrungen, z.B. Preis für gute Lehre mit Schwerpunkt N • Stipendien, Fellowships • Deputatsnachlass, Berücksichtigung bei den Leistungsbezügen <p><i>Anm. Anerkennungskultur: Hierzu Formulierung in Definition aufnehmen</i> <i>LLS: ‚Anreize‘ nicht streichen, sondern stehen lassen (Vgl. DNK und STARS)</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G6	Mitgliedschaften und Partnerschaften (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G7	Kommunikation und Transparenz bzgl. Nachhaltigkeit	<p>Wie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetseite/Intranetseite zu N • Newsletter zu N • Pressemeldungen zu N • Nachhaltigkeitsbericht • Vorlesungsverzeichnis zu N • Communication on Progress <p><i>Anm. Prüfen, ob es weitere Formulierungen gibt, die um den Bezug zu N ergänzt werden müssen</i></p>	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
G8	Reflexion und Evaluation zu Nachhaltigkeit	Zertifikate, Preise, die die Hochschule erhalten hat, anstrebt, z.B. EMAS, aber auch BMBF etc.	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

5 Transfer

Nachhaltige Hochschulen entwickeln und vermitteln Wissen für den erforderlichen grundlegenden Wandel des Umgangs mit den Ressourcen des Erdsystems, sind jedoch ebenso darauf angewiesen, in einem wechselseitigen Austausch von den gesellschaftlichen Erfahrungen zu lernen. Um die gesellschaftlichen Akteure für die *Sustainable Development Goals* zu sensibilisieren und zu ökosozialen und technisch-ökonomischen Transformation zu befähigen, pflegen sie öffentlichkeitswirksame und transparente Wissenschaftskommunikation, engagieren sich für Politikberatung sowie für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Gruppen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung.

=>Dialog mit Anspruchsgruppen (lokale bis globale Akteure: Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft)

Das Handlungsfeld ‚Transfer‘ im Bereich nachhaltige Entwicklung orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
T1	Verständnis vom Konzept des Transfers in Bezug auf Hochschule und Nachhaltigkeit	HS hat sich mit dem Thema und der Bedeutung von ‚Transfer‘ auseinandergesetzt und ggf. bereits ein Verständnis davon entwickelt. Third Mission, Transfer, Wissenstransfer, Zivilgesellschaft	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
T2	Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik (lokal bis global) über nachhaltige Entwicklung	wie <ul style="list-style-type: none"> Partnerschaften mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug Mitgliedschaft in Netzwerken zu N, öffentliche Stellungnahmen, Gutachten zu Gunsten von N 	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
T3	Transferprojekte wie soziale Innovationen/Unternehmertum (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
T4	Lebenslanges Lernen und Weiterbildung (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	Wie Seniorenstudium	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?
T4	Anerkennung und Anreize für gesellschaftliches Engagement im Bereich Nachhaltigkeit (Studierende und sonstige univ. Angehörige)		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Beispiele: Akteure: Handlungsbedarf/Potential?

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

6 Studentische Initiativen und Engagement

Dieses Handlungsfeld wird ggf. im Verlauf der Entwicklung des Kriterienkatalogs den anderen Handlungsfeldern zugeordnet. Es wird hier separat aufgeführt um den Stellenwert studentischen Engagements für das Thema Nachhaltigkeit hervorzuheben.

Das Handlungsfeld Studentische Initiativen und Engagement orientiert sich an folgenden Kriterien:

Nr.	Kriterium (in Bezug auf n.E.)	Ansatzpunkte und mögl. Indikatoren	Pilothochschule x Beurteilung von Relevanz (R) und Praktikabilität (P) des Kriteriums für Nachhaltigkeit an Hochschulen allgemein auf Skala 0-5 (0 = keine, 5 = sehr hohe) Kommentar zum Kriterium	Pilothochschule x - Good-Practice-Beispiele - Akteure (intern/extern) - Handlungsbedarf/Potential?
S1	Interesse, Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Studierenden im Bereich N	<ul style="list-style-type: none"> in zentralen Gremien der HS in Forschungsprojekten in der Lehre im Betrieb StuVe (u.a. Referat Umwelt o.ä.) Durchführung regelmäßiger Umfragen (Zufriedenheit, Interessen, u.a. Frage zu Nachhaltigkeit) wie Erstsemesterbefragung 	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S2	Studentische Gruppen und Zentren (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	Wie sneep, Oikos, Netzwerk n Mögl. Indikator: Anzahl insgesamt sowie Anteil der Studentischen Gruppen zu N in Relation zu Gesamtzahl der Studentischen Gruppen	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S3	Bereitstellung von Budget und Räumlichkeiten für Nachhaltigkeitsaktivitäten der Studierenden		Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S4	Anreize und Anerkennung für studentisches Engagement im Bereich N	Wie ECTS, Preise, Wettbewerbe Wie Interesse der HL, Profs und Bereitstellung von Budget etc.	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S5	Studierendenprojekte (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	Mögl. Indikator: Anzahl insgesamt sowie Anteil der Studierendenprojekte zu N in Relation zu Gesamtzahl der Studierendenprojekte	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S6	Selbstorganisierte Lehre, wie Projektwerkstätten (mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug)	Mögl. Indikator: Anzahl insgesamt sowie Anteil der Projektwerkstätten zu N in Relation zu Gesamtzahl der Projektwerkstätten	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:
S7	Kooperation mit Unternehmen/ potentiellen Arbeitgebern	Mögl. Indikator: Anzahl insgesamt sowie Anteil der Abschlussarbeiten und Praktika im Bereich Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Relation zu Gesamtzahl der Abschlussarbeiten und Praktika bei Unternehmen	Relevanz= Praktikabilität = Kommentar:	Good-Practice-Bsp.: Akteure: Handlungsbedarf/Pot.:

Allgemeine Anmerkungen/Vorschlag für weitere relevante Kriterien?

Programm des 1. Workshops am 7. Juli 2016 in Nürnberg

Ort: Universität Erlangen-Nürnberg, Raum 2.429, Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, Wegbeschreibung: <https://www.wiso.rw.fau.de/anfahrt-und-lageplan/>

Zeit : 7. Juli 2016, 15 - 17:30 Uhr

Moderation: Prof. Dr. Ingrid Hemmer, KU-Eichstätt-Ingolstadt und Veronika Lohr, StMUV

Vorstellung der Teilnehmenden (ca. 10 Minuten)

(Welche Erwartungen habe ich an das Projekt KriNaHoBay? Was kann ich zum Gelingen beitragen?)

Beiträge (Je ca. 5-10 Minuten)

1. Markus Vogt: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Kontext von (bayerischen) Hochschulen
2. Lara Lütke-Spatz: Präsentation eines ersten Entwurfs des Kriterienkatalogs als Diskussionsgrundlage sowie Übersicht ausgewählter Methoden, Kriterien- und Indikatorenkataloge für Nachhaltigkeit an Hochschulen
3. Johannes Geibel: Kommentierung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen des Rats für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung

Diskussion mit dem Ziel... (ca. 90 Minuten)

- Definition: Verständigung auf eine gemeinsame Definition von Nachhaltigkeit für bayerische Hochschulen (Mindeststandards/Rahmen für gemeinsame Bestandsaufnahme; darauf aufbauend sind Leitlinien/Definitionen der einzelnen HS sinnvoll und gewünscht)
- Struktur: Festlegung einer Struktur des Kriterienkatalogs entsprechend der Handlungsfelder von Hochschulen, wie Governance (Nachhaltigkeit in Leitbild, Hochschulentwicklungsplan, Strategie, Organisationsstrukturen usw.), Lehre, Forschung, Betrieb, Transfer/Gesellschaft, Studierende
- Kriterien: Auswahl und Diskussion geeigneter Kriterien für die Handlungsfelder (Worldcafé, Aufteilung der Teilnehmenden in kleine Arbeitsgruppen)
- Partizipation: Mitwirkung als Ansprechpartner für Weiterentwicklung des Kriterienkatalogs über Workshop hinaus; Wie kann die Partizipation der Akteure und Hochschulen sichergestellt werden?

Ausblick (Vogt, ca. 5 Minuten)

- Evaluation des getesteten Kriterienkatalogs (Pilotprojekt: Anwendung durch 5 Hochschulen)
- Fortschreibung des Kriterienkatalogs sowie Erhebung, Bekanntmachung und Erstellung einer Datenbank (ggf. auch im Rahmen eines Folgeantrags) sinnvoll?
- Abstimmung und Synopse mit Deutschem Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen vom RNE der Bundesregierung
- Hinweise für die Anwendbarkeit und das Arbeiten mit dem Kriterienkatalog. Partizipation und Kooperationen erwünscht!

TeilnehmerInnenliste des 1. Workshops am 7. Juli 2016 in Nürnberg

#	Nachname	Vorname		Institution	Funktion
1	Beckmann	Markus	Prof. Dr.	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Inhaber des Lehrstuhls für Nachhaltigkeitsmanagement
2	Bleyer	Bernhard	Prof. Dr.	Hochschule Amberg-Weiden	Leiter des Instituts für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft
3	Dieterich	Iris		Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Referentin der Fachbereichsleitung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
4	Engelhard	Johann	Prof. Dr.	Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Int. Management
5	Geibel	Johannes		netzwerk n e.V.	Geschäftsführer
6	Hehenberger-Risse	Diana	Prof. Dr.	Hochschule Landshut	Fakultät Interdisziplinäres Lernen; Effiziente Energiesysteme
7	Held	Patrick		Universität Bayreuth	Persönlicher Referent des Präsidenten für Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeitsstrategie
8	Hemmer	Ingrid	Prof. Dr.	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	Sprecherin des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern; Nachhaltigkeitsbeauftragte der KU Eichstätt-Ingolstadt
9	Herzner	Alexander		Hochschule Amberg-Weiden	Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft
10	Huth	Rudolf	Prof. Dr.	Hochschule Weihenstephan-Triesdorf	Vizepräsident
11	Kormann	Julia	Prof. Dr.	Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm	Vizepräsidentin
12	Lohr	Veronika		Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz	Mitarbeiterin Hochschulen, Referat Umweltbildung und Bildung für Nachhaltigkeit
13	Lütke-Spatz	Lara		Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und Universität Innsbruck	Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Koordinatorin des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern; Wiss. Mitarbeiterin der Allianz Nachhaltige Universitäten Österreich
14	Messerer	Katharina		TU München	Doktorandin, Fachgebiet Waldinventur und nachhaltige Nutzung
15	Schaffer	Axel	Prof. Dr.	Universität der Bundeswehr	Fachbereich Wandel und Nachhaltigkeit, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften (WOW)
16	Sporer	Thomas		Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	Koordinator des Dialogforum Campus und Gemeinwesen
17	Stötter	Johann	Prof. Dr.	Universität Innsbruck	Professor am Institut für Geographie sowie Mitglied der "Allianz Nachhaltige Universitäten Österreich"
18	Thaller-Honold	Svetlana		VDI-Technologiezentrum GmbH	Innovationsbegleitung und Innovationsberatung, BMBF-Initiative "Nachhaltigkeit in der Forschung"
19	Vogt	Markus	Prof. Dr.	Ludwig-Maximilians-Universität München	Inhaber des Lehrstuhls für Christliche Sozialethik
20	Wimmer	Frank	Prof. Dr.	Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Ehem. Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Absatzwirtschaft
21	Zinn	Sascha	Dr.	Hochschule München	Wiss. Mitarbeiter, Fakultät für BWL

Programm des 2. Workshops am 24. Oktober 2017 in München

Ort: Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz, München, Raum K5

Zeit : 24. Oktober 2016, 10:30-15 Uhr (im Anschluss Besprechung mit Pilothochschulen)

Moderation: Prof. Dr. Ingrid Hemmer, Veronika Lohr

10:30 Uhr	Begrüßung
10:45 Uhr	Diskussion der Definition
11:30 Uhr	Diskussion über den Kriterienkatalog (Teil 1)
12:00 Uhr	Mittagessen
13:00 Uhr	Diskussion und Abstimmung über den Kriterienkatalog (Teil 2)
14:45 Uhr	Ausblick und Verabschiedung
15 Uhr	Ende
<i>15:15 – 16:30 Uhr</i>	<i>Besprechung zum Ablauf der Pilotphase mit den Pilothochschulen</i>

TeilnehmerInnenliste des 2. Workshops am 24. Oktober 2017 in München

#	Nachname	Vorname		Institution	Funktion
1	Goppel	Christoph	Dr.	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz	Leiter des Referats Umweltbildung und Bildung für Nachhaltigkeit
2	Hehenberger-Risse	Diana	Prof. Dr.	Hochschule Landshut	Fakultät Interdisziplinäres Lernen; Effiziente Energiesysteme
3	Hemmer	Ingrid	Prof. Dr.	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	Sprecherin des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern; Nachhaltigkeitsbeauftragte der KU Eichstätt-Ingolstadt
4	Herzner	Alexander		OTH Amberg-Weiden	Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft
5	Kormann	Julia	Prof. Dr.	Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm	Vizepräsidentin
6	Lohr	Veronika		Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz	Mitarbeiterin Hochschulen, Referat Umweltbildung und Bildung für Nachhaltigkeit
7	Lütke-Spatz	Lara		Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und Universität Innsbruck	Wiss. Mitarbeiterin und Koordinatorin des Netzwerks Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern und wiss. Mitarbeiterin der Allianz Nachhaltige Universitäten Österreich
8	Schultes	Silvia		Universität Bayreuth	Wissenschaftliche Hilfskraft, Green Campus
9	Vogt	Markus	Prof. Dr.	Ludwig-Maximilians-Universität München	Inhaber des Lehrstuhls für Christliche Sozialethik

Abstract wissenschaftliche Konferenz – Beitrag zur Copernicus Alliance Conference, Wien 14.-15.09.16

Proposal for Contribution

Format: Interactive session (90 mins)

Title: Criteria for Monitoring Sustainability at Higher Education Institutions in Bavaria - A Whole - Institution Approach

Author/Facilitator and Contact Person: Lara Lütke-Spatz^{1,3}, Johannes Geibel⁴

Co-Authors:/Co-Facilitators: Ingrid Hemmer¹ and Markus Vogt²

Institution: ¹Catholic University Eichstätt-Ingolstadt (Germany), ²Ludwig-Maximilians University Munich (Germany), ³University of Innsbruck (Austria), ⁴netzwerk n e.V. (Germany)

E-Mail: info@nachhaltighochschule.de

Topic Description

The research project KriNaHoBay aims to develop a set of criteria that allows Higher Education Institutions (HEIs) in Bavaria, Germany, to systematically identify and monitor their sustainability activities in the following six fields: 'Governance', 'Teaching and Learning', 'Research', 'Campus Management', 'Outreach/Dialogue with Society' and 'Student Engagement' (whole-institution approach). The focus of the project lies on internal processes at HEIs, rather than on external reporting or rating mechanisms, in order to contribute to embedding sustainability into the structures of HEIs in Germany.

The first step of the process is to define sustainability for HEIs in Bavaria whilst reflecting on the purpose of HEIs. Subsequently, 40-50 criteria are identified for the six fields mentioned above. We aim to integrate criteria defined by sustainability assessment tools, e.g. the German Sustainability Codex for HEIs (RNE, 2016), Recommendations for Sustainability Specific Fields in Higher Education (Wörz, 2012) and the Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) of the Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE), into a model that suits the particularities of HEIs in Bavaria. In the winter semester 2016/2017, the set of criteria will be tested on four Bavarian HEIs and adjusted accordingly. The success of the project depends on active participation of stakeholders, such as the members of the 'Bavarian Network for Sustainability in Higher Education', in developing and testing the set of criteria. The research project, funded by the Bavarian Ministry of Environment and Consumer Protection, is carried out by the Catholic University Ingolstadt-Eichstätt and the Ludwig-Maximilians-University Munich.

Method and Procedure Description

'Station Talk'

The facilitators, Lara Lütke-Spatz and Johannes Geibel, introduce the overall topic to the group and present a draft set of criteria for sustainability in Higher Education Institutions (HEIs). The aim of the session is to identify and discuss potential drivers and barriers to embedding sustainability into the structures of HEIs.

There will be three phases of fifteen minutes each. The group decides which three of the above mentioned six fields they would like to focus on to discuss the overall topic: 'Governance', 'Teaching and Learning', 'Research', 'Campus Management', 'Dialogue with Society' and 'Student Engagement'. The group splits into teams of three to five. Each team focuses on one field, for example 'Research', and acts as stakeholder for that field in the subsequent phases, i.e. he or she discusses the second and third phase through the lens 'Research'. At the end, each team returns to their field and sees what the other teams have commented. The results of each topic will be presented in plenary. The idea for this method was taken from sustainicum.at.

Questions: With regards to the specific field (e.g. 'Governance'):

1. What are the potential drivers and barriers to embedding sustainability into the structures of HEIs?
2. Based on the potential drivers and barriers, do you have any suggestions for the draft set of criteria for this field?

Output: With regards to embedding sustainability into the structures of HEIs for each of the 3 fields discussed:

1. Identification of potential drivers
2. Identification of potential barriers
3. Revision of/suggestions for the draft set of criteria

Fragenpool für leitfadengestützte Interviews im Rahmen von KriNaHoBay

(Stand 23.02.2017)

Thema: Strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen

Forschungsfragen

Was sind förderliche und hinderliche Faktoren für die Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen?

- a. In Bezug auf Individuen/Personen (Wissen, Kompetenzen, Führungsstil, Einstellungen etc.)?
- b. In Bezug auf die Rahmenbedingungen (intern/extern)?
- c. Wie interagieren diese beiden Aspekte in Bezug auf die Umsetzung?

Zielgruppe: Hochschulleitungen, Nachhaltigkeitsbeauftragte, StuVe-VertreterInnen bay. Hochschulen

Hinweis: Auswertung erfolgt anonym

A. Allgemeine Fragen zum Thema nachhaltige Entwicklung

(=> individuelles Verständnis/Einstellung zum Thema; Ggf. eine Frage mit Hintergrund zu N (gesamtinstitutioneller Ansatz): Was halten Sie von x Aussage/Definition?)

- 1 Was fällt Ihnen **spontan** zum Thema Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung ein?
 - a. ganz allgemein?
 - b. im Kontext von Hochschulen?
- 2 Welchen Beitrag, wenn überhaupt, sollten **Hochschulen** aus Ihrer Sicht zu einer nachhaltigen Entwicklung **unserer Gesellschaft** leisten?
- 3 Wie bewerten Sie den ist-**Stellenwert (Wichtigkeit)** von nachhaltige Entwicklung für ...
 - a. Bayerische Hochschulen [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5] 0 = min; 5 = max
 - b. Forschungsförderinstitutionen [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - c. Politik [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - d. Die Gesellschaft [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - e. Unternehmen [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]

B. Nachhaltigkeit an Ihrer Hochschule

- 4 Wie bewerten Sie den **Stellenwert (Wichtigkeit)** von nachhaltige Entwicklung für ...
 - a. Ihre Hochschule [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5] 0 = min; 5 = max
 - b. Das Präsidium [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - c. Wissenschaftler Ihrer HS [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - d. Verwaltungsangestellter Ihrer HS [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - e. Studierende Ihrer HS [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - f. ... als Profilbildungsmerkmal Ihrer HS? [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
 - g. ... im Vergleich zu anderen Querschnittsthemen? [0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5]
- 5 Sollte das Thema N an **zentraler Stelle** angesiedelt sein? [**Ja / Nein**]
- 6 Sollte das Thema nachhaltige Entwicklung an Ihrer Hochschule ein **größeres Gewicht** bekommen?
[**Ja / Nein**]
 - Wenn **Nein**: Warum nicht?
 - Wenn **Ja**

- 6.1 In welchen Bereichen sehen Sie einen **Veränderungsbedarf**?
- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| a. Forschung | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| b. Lehre | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| c. Campus/Betrieb | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| d. Hochschulgovernance | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| e. Transfer/Dialog mit Gesellschaft | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| f. Studierende | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
| g. Verhalten/ Umsetzung allg. | [-2 -1 0 +1 +2 +3] |
-
- 6.2 **Wer** könnte etwas tun?
- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| a. Das Präsidium | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| b. Wissenschaftler Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| c. Verwaltungsangestellte Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| d. Studierende Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
-
- 6.3 Was könnte die **Hochschulleitung** dazu beitragen?
6.4 Was tut die **Hochschule** (Präsidium / zentrale Verwaltung) bereits ?
6.5 Geben Sie **Anreize/Anerkennung** um Beschäftigte und Studierende zu motivieren, aktiv zu werden?
6.6 Plant die Hochschule darüber hinaus noch **weitere Aktivitäten** zum Thema Nachhaltigkeit?
6.7 Sehen Sie **Handlungsspielraum** bzw. -bedarf für weitere Nachhaltigkeits-Aktivitäten?
- 7 Wer hat die Initiative ergriffen für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Ihrer Hochschule?

C Rahmenbedingungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit

- 8 Wie bewerten Sie das Verständnis für das **Konzepts der Nachhaltigkeit** (interne und externe Anspruchsgruppen) von....?
- | | |
|-------------------------------------|----------------------|
| a. Dem Präsidium Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| b. Wissenschaftlern Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| c. Verwaltungsangestellten Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| d. Studierenden Ihrer HS | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| e. Von Politikern | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| f. Mitarbeitern von Ministerien | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| g. Der Zivilgesellschaft | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
| h. Unternehmensvertretern | [0 -1 -2 -3 -4 -5] |
- 9 Wie bewerten Sie ganz allgemein die **Rahmenbedingungen** für die Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen?
- 10 Welche **Probleme / Hindernisse /Widerstände** sehen Sie bei der Implementierung von Nachhaltigkeit...
- ...an bayerischen Hochschulen allgemein?
 - ... wie könnten diese Barrieren beseitigt werden?
- 11 Welche Faktoren sind **förderlich** für die Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen allgemein?
- 12 Ganz grundsätzlich: Welcher Faktor ist bedeutender für N an Hochschulen: Rahmenbedingungen oder Personen/Individuen?
- 13 Gibt es noch etwas, wonach wir nicht gefragt haben, und was Ihnen noch wichtig wäre?

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihr Interesse an dem Interview mitzuwirken

Literaturrecherche und Analyse „Berichterstattung und Leistungsbewertung“

Analyse von nationalen und internationalen Methoden, Kriterien und Indikatoren der N-Berichterstattung, Leistungsmessung und -bewertung, die Anhaltspunkte für die strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen bieten. Sie dienen als Grundlage für die Erstellung des Kriterienkatalogs KriNaHoBay.

Name	Autor	Land und Nutzer	Positiv	Negativ	Relevanz	Jahr	Link bzw. Quelle
Deutscher Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen	Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung	Deutschland, Pilotphase mit 13 Hochschulen ab Mitte 2016 geplant	Berichterstattung, Transparenzstandard, Partizipation der Akteure, Vergleichbarkeit möglich, für Einstieg geeignet	Struktur des DNK für Unternehmen beibehalten; Fokus auf Kommunikation nach außen („Die HS legt offen...“); Nur 20 Kriterien	Hoch	2015	RNE, DNK
Nachhaltige Entwicklung in Lehre und Forschung an den universitären Hochschulen der Schweiz - eine Bestandsaufnahme	Akademien der Wissenschaften Schweiz	Schweiz, 11 Unis	Strukturierte Bestandsaufnahme an Universitäten; Sechs Themenbereichen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Leitbild, Vision, Strategie 2. Lehre 3. Forschung 4. Partnerschaften 5. Personalstellen und Preise 6. Studierendeninitiativen Erfahrungen der ULSF und Leuphana Uni berücksichtigt; Vorgehensweise richtet sich am Ziel aus einen aktuellen Überblick über Situation in der Schweiz zu erarbeiten; Definition von N an HS (S. 14 ff.)	Ziel: Bestandsaufnahme NE in Lehre und Forschung => Betrieb und Transfer unterrepräsentiert Nur Universitäten	Hoch v.a. Lehre und Forschung	2010	Hofmänner und Pohl (2010)
Empfehlungen für nachhaltigkeitspezifische Ge-	Fachhochschulnetzwerk Baden-	Baden-Württem-	Struktur, Partizipativer Prozess	Überschaubarer Kriterienkatalog, Anwendung?,	Hoch		www.rtwo.de

staltungsfelder an Hochschulen	Württemberg unter Koordination von Prof. Dr. Michael Wörz	berg					
Nachhaltigkeit in der Hochschule: Ein Konzept für die interne Selbstüberprüfung	Prof. Dr. Georg Müller-Christ	Deutschland, Nutzer:?	<p>Gut für erste, interne Bestandsaufnahme</p> <p>10 Handlungsfelder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lehre I (N in Pflicht- und Wahlbereich) 2. Lehre II (N in Wahlbereich fachübergreifend) 3. Forschung I (Fachwissenschaftlich) 4. Forschung II (Interdisziplinär) 5. Weiterbildung und Transfer 6. Studentisches Engagement 7. Leitlinien 8. Kommunikation 9. Energiemanagement 10. Umweltmanagementsystem <p>Bewertung anhand einer Skala 1-10</p>	Detaillierte Bewertung nicht möglich		2011	UNESCO-Broschüre (2011): HS für eine NE- Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb
Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS)	Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE)	Nordamerika und Mexiko, Knapp 700 Nutzer	<p>Partizipativer Prozess, Einbindung der Akteure, Struktur an Handlungsfelder von HS angepasst, viele Nutzer, stetige Fortschreibung des Instruments, ganzheitlicher Ansatz; ca. 70 Indikatoren. Gewichtung der Indikatoren/Rating über Punktesystem ermöglicht Vergleich. Veröffentlichung der Angaben auf Freiwilligenbasis.</p> <p>Siehe Deutsche Übersetzung der STARS Kriterien im Anhang (Lütke-</p>	<p>Pilotprojekt für Europa, mit dem Ziel der Anpassung der Kriterien, war nicht erfolgreich;</p> <p>Zertifizierung möglich (kostet!)</p>	Hoch	Seit 2009 laufend	<p>AASHE Webseite;</p> <p>Siehe Deutsche Übersetzung der STARS Kriterien (Lütke-Spatz, 2012)</p>

			Spatz, 2012)				
Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE)	Niederländische Stiftung für NE an HS (DHO), Europäische Unis, Consultingfirmen	11 Länder, u.a. Niederlande, Schweden, Spanien, Belgien, Österreich, ca. 120	Ganzheitlicher Ansatz; Ursprünglich: Bewertung von Studiengängen hinsichtlich Beitrag zu BNE; Interne Bewertung, aber auch externe Zertifizierung möglich; 5 Bereiche („Module“): <ol style="list-style-type: none"> 1. Identity, 2. Bildung 3. Forschung 4. Betrieb 5. Transfer Jedes Modul verfügt über sechs Indikatoren, die auf einer Scala von 1-5 bewertet werden (In Anlehnung an EFQM Ansatz/Qualitätsmanagement) => Förderung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.	Keine quantitativen Daten=> Vergleich kaum möglich	Interessant: Bezug zu QM	Seit 2001 laufend	Huber, S. 2015 Shriberg (2002) Geibel (2015) Webseite (2016): http://www.eauc.org.uk/theplatform/aishe
Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ)	University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)	Weltweit	Qualitativer Fragebogen, der als Grundlage für die Einleitung eines internen Prozesses der Erhebung von NE dient. Sieben HS-spezifische Kategorien (=> Handlungsfelder, Struktur!) <ol style="list-style-type: none"> 1. Curriculum 2. Research and Scholarships 3. Operations 4. Faculty and Staff Development Rewards 5. Outreach and Services 6. Student Opportunities 7. Administration, Mission, 	Nicht geeignet zur Bewertung und Ranking von HS weil rein qualitativ (laut Aussage der ULSF) Aktualität: prüfen!	Hoch	2004	Shriberg (2002, S. 3, und 2004) Hofmänner und Pohl (2010), S. 11

			<p>Planning</p> <p>Ziel ist es den Nutzern eine umfassende Definition von N an HS zu bieten sowie status quo der HS auf Weg zu Nachhaltigkeit (Shriberg 2002, S. 3)</p>				
Alternative university Appraisal (AUA)	Postgraduate Education and Research Network (ProSPER.Net)	Südostasien, ca. 20	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflektierende Fragen in Stakeholdergruppe • Anwendung auf gesamte HS oder nur Teilbereich möglich • Bereiche: Governance, Lehre, Forschung, Transfer • Förderung der operativen Umsetzung von BNE durch für alle zugängliche Datenbank 	Betrieb?	Niedrig, ggf. bzgl. Datenbank	2009	<p>UNESCO-Broschüre (2011): HS für eine NE- Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb</p> <p>Geibel</p>
Red de Indicadores de Sostenibilidad en los Universidades	Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sostenibilidad	Südamerika, in Entwicklung	Prüfen	Prüfen		In Entwicklung	Geibel
Global Reporting Initiative (GRI) und Sector Supplements (z.B. für öffentlichen Bereich nur bis 2013)	GRI	Weltweit, viele Nutzer, v.a. Unternehmen	<p>Viele Nutzer, umfangreichstes Indikatorenset v.a für Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen geeignet.</p> <p>Für HS geeignet für Handlungsfeld „Betrieb“</p>	Instrument zur Berichterstattung, Transparenzstandard, HS-spezifische Handlungsfelder wie Forschung, Lehre und Transfer nicht berücksichtigt;	v.a. Betrieb	2016	<p>GRI-Webseite</p> <p>Huber, S. (2015)</p>
GASU	Lozano		126 Indikatoren basierend auf GRI sowie hochschulspezifische Indikatoren			2006	<p>Lozano (2006 und 2011, S. 68)</p> <p>Huber, S. (2015, S.16)</p>
Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Hoch-	Sassen, R., Dienes, D. und Beth, C.	n.n.	Vollerhebung an allen 394 deutschen HS: 14 Hochschulen in Deutschland			2015	

schulen			berichten zu N. Indikatorenkatalog, der sich hinsichtlich Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales an GRI anlehnt. Entwicklung eines eigenen Indikatorenkatalogs für HS-spezifische Aspekte				
UN Global Compact			10 Prinzipien in vier Bereichen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung Regelmäßige öffentlicher Bericht der Teilnehmenden Unternehmen	Nicht HS-spezifisch			
CRUE	Spanische Rektorenkonferenz	Spanien	„The group on Sustainability Assessment of the Spanish Rectors' Conference has been working on the definition of a framework for the assessment and benchmarking of environmental and sustainable activities and strategies at Spanish Universities.“			Seit 2007	http://www.eauc.org.uk/theplatform/conference_of_rectors_of_universities_in_spain http://crue.org/Sostenibilidad/
Learning in Future Environments (LiFE)		UK, Australien	„LiFE is a planning and self-assessment tool specifically for colleges and universities to improve social responsibility and environmental performance through a whole institution approach. LiFE systematically guides you through the design, planning and delivery of your strategic sustainability activities.“				www.eauc.org.uk/life
The Green Plan	Conférence des Grandes Ecoles, Conference of Uni-	Frankreich; >100 Grand Ecoles					http://www.eauc.org.uk/theplatform/the_green_plan_vert_gree

	iversity Presidents, Frankreichs Regierung und NROs						n_plan
Unit-Based Sustainability Assessment Tool (USAT)	UNEP	Afrika	<p>“This sustainability assessment tool was developed for use in the Swedish/Africa International Training Programme (ITP) on ‘Education for Sustainable Development in Higher Education’, and complements the UNEP</p> <p>Mainstreaming Environment and Sustainability into African Universities (MESA) ‘Education for Sustainable Development Innovations Programmes for Universities in Africa’ materials”</p>				http://www.eauc.org.uk/theplatform/usat_unit-based_sustainability_assessment_tool
Sustainable Campus Assessment System	Hokkaido Universität		<p>Fokus auf: campus sustainability, basic functions of sustainability education and research, Living Laboratory, and student involvement</p> <p>The assessment system is comprised of four categories: Management, Education and Research, Environment, and Local Community.</p>				http://www.eauc.org.uk/theplatform/sustainable_campus_assessment_system
Audit für Nachhaltigkeit an HS	Stifterverband	Deutschland				Geplant 2016	

**STARS-Kriterien der American Association of Sustainability in Higher Education (AASHE),
Version 1.2 (Stand 2012)**

Deutsche Übersetzung (Entwurf): Lara Lütke-Spatz

KATEGORIE 1: Bildung & Forschung (BF)

<i>Nummer</i>	<i>Bezeichnung des Kriteriums</i>	<i>Max. Punktzahl</i>
Co-Curriculare Bildung		
BF 1	NE-Programm von Studenten für Studierende (Tutor/Mentoring?)	5
BF 2	Nachhaltigkeitskampagne mit Zielgruppe Studierende (z.B. Wettbewerb)	5
BF 3	NE-Orientierungshilfen für Studienanfänger	2
BF 4	NE-spezifisches Informationsmaterial, und Medien (z.B. Internetseite, Newsletter, Hinweissticker, Infobroschüre)	4
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Studierenden Gruppe, Bio-Garten, Studierenden Café, Veranstaltungen/Konferenzen	Je 0,25 Punkte
Curriculum		
BF 5	Identifizierung von Lehrveranstaltungen (inkl. Definition und Beschreibung der Vorgehensweise und Veröffentlichung)	3
BF 6	Lehrveranstaltungen mit Schwerpunkt NE	5
BF 7	Lehrveranstaltungen mit Bezug zu NE	5
BF 8	Lehrveranstaltungen der Fakultäten mit Schwerpunkt und/oder Bezug zu Nachhaltigkeit	7 ¹
BF 9	NE als Teil des Lernziels	10
BF 10	Bachelor-Studiengänge und Zertifikatskurse mit Schwerpunkt NE	4
BF 11	Master- Studiengänge und Zertifikatskurse mit Schwerpunkt NE	4
BF 12	Programm mit Vertiefungsrichtung Nachhaltigkeit (auch außerhalb der HS)	2
BF 13	Messung des Wissenstands der Studierenden	2
BF 14	Anreize für die Entwicklung von NE-Lehrveranstaltungen (z.B. Verringerung des Lehrdeputats, Dozenten-Fortbildung etc.)	3
Forschung		
BF 15	Identifizierung von NE-Forschungsaktivitäten und Initiativen (inkl. Definition und Beschreibung der Vorgehensweise und Veröffentlichung)	3
BF 16	NE-Forschungsaktivitäten der Dozenten/ Wissenschaftler	10 ²
BF 17	NE-Forschungsaktivitäten der Fakultäten	6 ³
BF 18	Anreize für Studierende und Dozenten/Wissenschaftler (z.B. Forschungsstipendien, finanzielle Unterstützung, Mentoringprogramme, Fortbildungsprogramme für Dozenten/Wissenschaftler)	6
BF 19	Interdisziplinäre, transdisziplinäre und multidisziplinäre Forschung wird bei Berufungsverfahren (???) und Beförderung berücksichtigt	2
Punktzahl Kategorie 1: 100		

KATEGORIE 2: Betrieb (B)

¹ Höchstpunktzahl, wenn 90% der FKs mindestens eine LV zum Thema NE anbieten

² Höchstpunktzahl wenn min 25% der Dozenten

³ Höchstpunktzahl wenn min 75% der FKs

<i>Nummer</i>	<i>Bezeichnung des Kriteriums</i>	<i>Max. Punkzahl</i>
Liegenschaften		
B 1	Betrieb und Instandhaltung der Liegenschaften (u.a. DGNB-Zertifiziert)	7
B 2	Gebäudedesign und –konstruktion	4
B 3	Qualität der Raumluft	2
Klima		
B4	Bestandsaufnahme der Treibhausgasemissionen	2
B5	Reduktion der Treibhausgasemissionen	14
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Programm zur Reduktion von Flugverkehr der Beschäftigten, CO-2 Kompensationen durch lokale Projekte	Je 0,25 Punkte
Verpflegung/Mensa		
B 6	Beschaffung der Lebensmittel	6
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Vegetarische/Vegane Gerichte, Richtlinien für Zulieferer, Kompostierung,	Je 0,25 Punkte
Energie		
B 7	Energieverbrauch der Liegenschaften	8
B 8	Erneuerbare Energien	7
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Zeitschaltuhren, Lichtsensoren, LED-Beleuchtung	Je 0,25 Punkte
Außenanlagen		
B 9	IPM	2
Kriterien 2. Ordnung		Je 0,25 Punkte
Beschaffung		
B 10	IT	2
B 11	Reinigungsmittel	2
B 12	Papier	2
B 13	Verhaltenskodex für Lieferanten	1
Kriterien 2. Ordnung	z.B. lokale Anbieter	Je 0,25 Punkte
Mobilität		
B 14	Flotte	2
B 15	Fortbewegungsmittel der Studierenden (z.B. öffentliche Verkehrsmittel, zu Fuß, Fahrrad)	4
B 16	Fortbewegungsmittel der Beschäftigten (z.B. öffentliche Verkehrsmittel, zu Fuß, Fahrrad)	3
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Fahrradständer, Telearbeit, verdichtete Arbeitswoche, Anreize für Fahrgemeinschaften, finanzielle Kompensation bei Nichtinanspruchnahme von Parkplätzen	Je 0,25 Punkte
Entsorgung/Müll		
B 17	Müllvermeidung	5

B 18	Recycling und Kompostierung von Müll	3
B 19	Müll aus Konstruktion und Abbruch (???)	1
B 20	Programm zur Entsorgung von Elektroschrott	1
B 21	Management von Sondermüll	1
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Wiederverwendung, Online-Medien statt Print	Je 0,25 Punkte
Wasser		
B 22	Wasserverbrauch	7
B 23	Management von Regenwasser	2
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Xeriscaping, Verwendung von non-Trinkwasser	Je 0,25 Punkte
Punktzahl Kategorie 2: 100		

KATEGORIE 3: Planung, Administration und Engagement (PAE)

<i>Nummer</i>	<i>Bezeichnung des Kriteriums</i>	<i>Max. Punktzahl</i>
Koordination und Planung		
PAE 1	Nachhaltigkeitskoordination (z.B. ReferentIn/Büro zur Umsetzung von hochschulweiten Richtlinien und Programmen)	3
PAE 2	Nachhaltigkeit Teil des Hochschulentwicklungsplans /der Strategie	6
PAE 3	Campus Plan	4
PAE 4	Nachhaltigkeitsskonzept (unter Partizipation von Dozenten, Administration und Studierenden)	3
PAE 5	Klimaschutzkonzept	2
Diversität und Studienfinanzierung		
PAE 6	Diversität und Gleichheit (z.B. ReferentIn/Büro zur Umsetzung von hochschulweiten Richtlinien und Programmen)	2
PAE 7	Erhebung der Einstellungen zu Diversität und Gleichheit	2
PAE 8	Programme zur Unterstützung von unterrepräsentierten Gruppen	2
PAE 9	Programme zur Unterstützung von Diversität der Dozenten	4
PAE 10	Programme zur Finanzierung des Studiums	3
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Interkulturelle Bildungsangebote für Beschäftigte und Studierende	Je 0,25 Punkte
Personal		
PAE 11	Faire Entlohnung aller Beschäftigten	8
PAE 12	Erhebung der Zufriedenheit der Beschäftigten	2
PAE 13	Berufliches Weiterbildungsangebot für alle Beschäftigten im Bereich NE (Angebot mindestens ein Mal/Jahr)	2
PAE 14	NE-Orientierungshilfen für neue Beschäftigte	2
PAE 15	NE.Programm von Beschäftigten für Beschäftigte (eine Art Mentoring?)	2
Kriterien 2.	z.B. Kinderbetreuungsangebot, Gesundheitsprogramm,	Je 0,25

Ordnung		Punkte
Investment (nicht übersetzt)		
Gesellschaftliches Engagement		
PAE 19	Partnerschaft mit lokalen Akteuren um NE voranzutreiben	2
PAE 20	Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen im Bereich NE (z.B. gemeinsame NE-Veranstaltungen, Workshops/Meetings zum Erfahrungsaustausch,)	2
PAE 21	NE in der Fortbildung/Weiterbildung/Lebenlanges Lernen??	7
PAE 22	Ehrenamtliches Engagement der Studierenden	6
PAE 23	HS mit einem besonders hohen Anteil ehrenamtlich tätigen Studierenden	6
PAE 24	Unterstützung für Nachhaltigkeitspolitik auf Lokal-, Länder-, oder Bundesebene	4
PAE 25	Markenzeichen berücksichtigen FLO-Richtlinien	4
Kriterien 2. Ordnung	z.B. Ausweisung von ehrenamtlichem Engagement auf Zeugnissen, Studierende geloben soziale und Umweltaspekte in Beschäftigungsverhältnissen zu berücksichtigen	Je 0,25 Punkte
Punktzahl Kategorie 3: 100		

INNOVATION (Vier zusätzliche Punkte möglich)

Für Hochschulen, die innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen suchen und eine führende Rolle im Bereich Nachhaltige Entwicklung einnehmen. Punkte werden vergeben für neuartige, herausragende, einzigartige, wegweisende oder ungewöhnliche Praktiken, Methoden oder Ergebnisse, die nicht bereits durch Kategorien 1-3 abgedeckt wurden.

Empfehlungen für nachhaltigkeitsspezifische Gestaltungsfelder an Hochschulen

Vorgelegt von der Konferenz der Senatsbeauftragten für Nachhaltige Entwicklung
an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg

Work in Progress - Stand: 13. Juni 2012

1. Lehre

- 1.1 **Disziplinübergreifende Lehrveranstaltungen mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 1.1.1 Einzelne hochschulöffentliche Lehrveranstaltungen
 - 1.1.2 Veranstaltungsreihen, z.B. Studium Generale, „Do-it-Projekte“, Schüler-Coachings
- 1.2 **Studienganginterne Lehrveranstaltungen mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 1.2.1 Vorlesungen und Seminare
 - 1.2.2 Module und Vertiefungsrichtungen
- 1.3 **Studiengänge mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 1.3.1 Bachelorstudiengänge
 - 1.3.2 Masterstudiengänge
- 1.4 **Abschlussarbeiten mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 1.4.1 Bachelorarbeiten
 - 1.4.2 Masterarbeiten
- 1.5 **Nachhaltigkeitsrelevante Lehrveranstaltungen ohne expliziten Nachhaltigkeitsbezug**
 - 1.5.1 Kriterien der Zurechnung liegen vor
 - 1.5.2 Personen oder Gremien nehmen Zurechnung vor

2. Forschung

- 2.1 **Forschung mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 2.1.1 Projekte, Drittmittelakquisition, Veröffentlichungen
 - 2.1.2 Forschungsverbünde, Stipendien, Doktoranden
- 2.2 **Nachhaltigkeitsrelevante Forschung ohne explizitem Nachhaltigkeitsbezug**
 - 2.2.1 Kriterien der Zurechnung liegen vor
 - 2.2.2 Personen oder Gremien nehmen Zurechnung vor

3. Betrieb : EMAS-Zertifizierung o.Ä.

- 3.1 Energie : Heizung, Beleuchtung, Klimatisierung, Sanierung
- 3.2 Emissionen : CO₂-Monitoring, Plan zur CO₂-Reduktion, klimaneutraler Campus
- 3.3 Stoffströme : Beschaffung, Entsorgung, ökologischer Rucksack, Wasser, Green-IT
- 3.4 Mensa : regionale Produkte, nachhaltige Herstellung, fair gehandelte Ware
- 3.5 Mobilität : Dienstreisen, Nahverkehrstickets, Elektromobilität
- 3.6 Soziales : Familienfreundlichkeit, Migrationsprogramme, Beratungsstellen

4. Transfer

- 4.1 Transferprojekte mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug
- 4.2 Hochschulpartnerschaften mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug
- 4.3 Gesellschaftspartnerschaften mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug
- 4.4 Politische Anwaltschaft zu Gunsten der NE, öffentliche Stellungnahmen, Gutachten etc.
- 4.5 Transfer ohne explizitem Nachhaltigkeitsbezug - Kriterien oder Gremien regeln Zuordnung

5. Governance

- 5.1 Selbstbindung der Hochschule mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug (Leitbild, SEP)
- 5.2 Amt des Nachhaltigkeitsbeauftragten (Deputatsnachlass, Haushaltsmittel, Anbindung, Befugnisse)
- 5.3 Unterstützung durch die Leitenden Organe (Rektorat, Kanzler, Hochschulrat)
- 5.4 Mittelbaustellen für operative Tätigkeiten (Funktion, Bezeichnung, Zuordnung, Befristung)
- 5.5 Gremium oder Rat für NE (Vertreter aus Fakultäten, Anbindung, Befugnisse)
- 5.6 Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts (wonach? welchen Fristen? GRI, UNESCO)
- 5.7 NE-Anforderung bei Neuberufungen? ("NE-Potential des Faches einschätzen bzw. abdecken können")
- 5.8 Professuren mit ausdrücklichen NE-Bezug? (z.B. Prof. für nachhaltiges Wirtschaften)
- 5.9 Institute, Arbeitskreise mit ausdrücklichem NE-Bezug (z.B. Institut für nachhaltige Logistik)
- 5.10 Studentische Gruppen (AGs, Asten, Referat für NE)
- 5.11 Themenverankerung in der Verwaltung (Kanzler, Mitarbeiter, Abteilung)
- 5.12 Sonstige institutionelle Maßnahmen zugunsten einer NE? (Preise, Wettbewerbe)

Zusammengestellt von Prof. Dr. Michael Wörz, rtwe, Vorsitzender der NE-Konferenz, Sprecher des HNE-Netzwerks

Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex (Betaversion), 2. Überarbeiteter Entwurf

Stand: 30.05.2016

Vorworte

Der Wandel und der Übergang zur Nachhaltigkeit findet inzwischen in vielen Teilen der deutschen Gesellschaft Unterstützung. Dieses hat 2013 eine von der Bundesregierung beauftragte internationale Expertengruppe herausgearbeitet (RNE (2013): Sustainability – Made in Germany: The Second Review by a Group of International Peers, commissioned by the German Federal Chancellery, online unter:

http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/20130925_Peer_Review_Sustainability_Germany_2013.pdf). Verbesserungsbedarf gibt es dennoch. Dem Bildungs- und Wissenschaftssystem und dessen einzelnen Institutionen kommt eine elementare Rolle zu: Als Orte an denen Wissen, Innovationen und Lösungen bereitgestellt und entwickelt werden, gehören Bildungs- und Wissenschaftsinstitutionen zu den wichtigsten Triebkräften des Wandels, um die dafür benötigten Dynamiken und Veränderungen anzustoßen.

Den Hochschulen ist hierbei eine besondere Bedeutung beizumessen. An Hochschulen wird kritisch reflektiert, verworfen, Altes aufgegriffen und Neues erschaffen. In Hochschulen wird geforscht, gelehrt und gelernt. Es werden zukünftige Entscheidungsträger ausgebildet und zum Handeln befähigt. Hochschulen vermitteln Personen und Kompetenzen in die Gesellschaft und nehmen damit Einfluss auf gesellschaftliche Diskurse und Debatten.

Die Hochschulen können den Weg für Veränderungsprozesse bereiten und einen Beitrag dazu leisten, aktuelle Krisen anzugehen, indem sie verschiedene Pfadoptionen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung eröffnen. Sowohl nach innen, z.B. durch ausdrücklich nachhaltigkeitsbezogene Ansätze in Lehre und Forschung oder die Koordination und das Management von Nachhaltigkeit im Betrieb, als auch nach außen, z.B. durch den Transfer von Erkenntnissen der Nachhaltigkeitsforschung in andere Gesellschaftsbereiche.

Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex möchte die Hochschulen in ihrer Rolle als Gestalter von Veränderungen stärken. Er unterstützt Hochschulen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten darzulegen und zielt darauf noch mehr Hochschulen zu ermöglichen, ihre Qualitäts- und Strategieentwicklung und ihr internes Management stärker an den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Durch seine komprimierte, anwenderfreundliche Form schafft er einen leichten Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Er ist mit vielen Monitoring- und Berichtssystemen kompatibel und stellt eine gute Basis für weitere Nachhaltigkeitsbemühungen dar. Aufbauend auf einer transparenten Darstellung der Nachhaltigkeitsleistungen können Entwicklungsprozesse in und von den Hochschulen maßgeblich mitbestimmt werden.

Das Nachhaltigkeitsverständnis der Autoren des Nachhaltigkeitskodex stellt auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, d.h. Ökologie, Ökonomie und Soziales, ab. Es beinhaltet das Postulat der intra- und intergenerationalen Gerechtigkeit, d.h. Gerechtigkeit zwischen den heute lebenden Generationen und zwischen heute und zukünftig Lebenden, national wie auch global. Zugleich verweist dieses Leitbild auf Veränderung, indem es einen Gestaltungsanspruch formuliert. Übertragen auf die Hochschule bedeutet das, dass alle wesentlichen Aktivitäten einer Hochschule (Lehre, Forschung, Betrieb und Transfer) vor dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung konsequent einzubeziehen und entsprechend zu transformieren sind.

Aus diesem Verständnis heraus erwächst eine gesellschaftliche Verantwortung für die Hochschulen, die in Teilen der Wissenschaft als Zielkonflikt zu dem grundgesetzlich abgesicherten Gut der Freiheit der Forschung und Wissenschaft missverstanden wird. Doch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und die Wahrung von Freiheitsgraden, Individualität und Eigenständigkeit schließen sich keinesfalls aus. Sie bedingen einander vielmehr, weil Wissenschaft notwendigerweise ein Teil der Gesellschaft ist, insbesondere, aber nicht nur mit Blick auf die maßgeblich staatliche, gesellschaftlich legitimierte und zugleich zu legitimierende Förderung der Wissenschaft. Eine wachsende Zahl an Hochschulen hat die Verantwortungsübernahme für die Zukunft der Gesellschaft zu einem Prinzip in ihrem Leitbild gemacht.

Dass sich immer mehr Hochschulen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, ihrer Vorbildfunktion und der damit verbundenen Chancen bewusst werden, zeigt neben einer Reihe an unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten auch die steigende Anzahl an veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten. Zwar ist die Zahl der berichtenden Hochschulen im Vergleich zur Anzahl aller Hochschulen noch sehr gering. Die Zunahme an Berichten in jüngster Vergangenheit lässt jedoch auf einen Bedeutungszuwachs schließen.

Die anwendenden Hochschulen sehen den Nachhaltigkeitskodex als einen wichtigen Schritt, um das anhaltende Engagement der Hochschulen für nachhaltige Entwicklung zu stützen und auf eine breitere institutionelle Basis

zu stellen, die es künftig noch mehr Hochschulen ermöglichen wird, diesen Weg zu beschreiten. Die Anwender sehen im Nachhaltigkeitskodex ein Instrument, das flexibel und offen genug ist, eigene Prioritäten und Akzente entsprechend der Profilbildung und Qualitätsentwicklung der jeweiligen Hochschule zu setzen und die Rechte der Wissenschaftsfreiheit zu berücksichtigen.

Prof. Dr. Friedrich Albrecht, Hochschule Zittau/Görlitz

Prof. Dr. Peter-André Alt, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Bernd Engler, Universität Tübingen

Prof. Dr. Gabriele Gien, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Norbert Kuhn, Hochschule Trier

Prof. Dr. Dieter Lenzen, Universität Hamburg

Prof. Dr. Hans Müller-Steinhagen, Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel, Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Ulrich Radtke, Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Sascha Spoun, Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Thomsen, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Wilhelm-Günther Vahrson, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Prof. Dr. Konrad Wolf, Hochschule Kaiserslautern

Die Liste der aufgeführten Hochschulen ist noch nicht final. Einzelne Rückmeldungen stehen noch aus. Änderungen sind möglich.

Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung. Das freut mich. Vor allem freut mich, dass das Interesse an der Nachhaltigkeitsberichterstattung steigt. Das zeigt Ernsthaftigkeit. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für Institutionen, die keine Unternehmen sind, aber in durchaus vergleichbarer Weise Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen haben.

Die Hochschulen sind oftmals Vorreiter einer gesellschaftlichen Entwicklung. So legen einige Hochschulen bereits erste Berichte zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement vor. Auch außeruniversitäre Forschungsorganisationen nehmen sich des Themas an. Das noch laufende, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundprojekt „Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement (LeNa)“ der Fraunhofer-Gesellschaft sowie der Leibnitz- und Helmholtz-Gemeinschaft hat zum Ziel, Nachhaltigkeit in außeruniversitären Einrichtungen besser zu verankern. Der Public Corporate Governance Kodex (PCGK) legt für die Unternehmen in privater Rechtsform, an denen der Bund beteiligt ist, die Grundlage für eine verantwortungsvolle Führung. Er ist für Hochschulen nicht direkt anwendbar, aber auch eine Orientierungsgröße.

Ergänzend hierzu machen wir den Deutschen Nachhaltigkeitskodex nunmehr zum bestimmenden Bezugspunkt für das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen jeder Größe und auch von öffentlichen Einrichtungen. Dabei gilt es natürlich, die rechtlichen und fiskalischen Besonderheiten zu beachten, unter denen die Hochschulen arbeiten.

Im Rahmen einer vom Rat für Nachhaltige Entwicklung im Herbst 2014 durchgeführten Akteurskonferenz konnten wir die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung bestätigt finden. Die Konferenz knüpfte inhaltlich an die Arbeiten der Deutschen UNESCO-Kommission und der Hochschulrektorenkonferenz, die Aktivitäten des BMBF, die Arbeit der Arbeitsgruppe Hochschule und Nachhaltigkeit der UN-Dekade "Bildung für nachhaltige Entwicklung" und die Empfehlungen des Peer Reviews „Sustainability Made in Germany“ an. Die Hochschulvertreter stellten die Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein wichtiges Handlungsinstrument zur strategischen Implementierung von Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb von Hochschulen heraus.

Als Ergebnis der Konferenz haben rund 25 Hochschulpräsidenten und -rektoren sowie hochrangige Vertreter von Exzellenzuniversitäten und Hochschulen mit Nachhaltigkeitsberichten gemeinsam mit dem Rat für Nach-

haltige Entwicklung im Frühjahr 2015 einen Prozess zur Erarbeitung eines hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex angestoßen.

Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex wurde in einem mehrstufigen Prozess mit beteiligten Anspruchsgruppen unter intensiver Mitwirkung von Experten deutscher Hochschulen und hochschulnaher Institutionen erarbeitet. Für das Engagement aller Beteiligten und der Autoren danke ich sehr herzlich und wünsche dem Kodex breite Anwendung in der strategischen Ausrichtung von möglichst vielen Hochschulen und außer-universitären Forschungseinrichtungen!

Marlehn Thieme

Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist ein Transparenzstandard zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsleistungen, der 2011 im Rahmen eines intensiven Beteiligungsprozesses mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Deutschland entwickelt wurde. Der Nachhaltigkeitskodex richtet sich zunächst an Unternehmen und Institutionen. Seine Anwendung erfüllt aus Sicht des Nachhaltigkeitsrates die Anforderungen der Europäischen Richtlinie zur Unternehmensberichterstattung. Mit mehreren Branchen und Verbänden hat der Nachhaltigkeitsrat branchenspezifische Ergänzungen und Leitfäden vereinbart. Der Standard besteht aus 20 Kriterien zu denen die berichtende Institution eine auf das Wesentliche abstellende Erklärung über ihre Maßnahmen zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit abgibt. Die Anwendung des Standards ist freiwillig.

In einer Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex berichtet die Institution, wie sie den Kodexkriterien entspricht (comply) oder erklärt plausibel, warum sie ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet (explain). Hierfür steht den Institutionen der Service der DNK-Datenbank des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf www.nachhaltigkeitskodex.eu zur Verfügung. Aus Gründen der Vergleichbarkeit ist es wichtig, dass die Systematik und Anzahl der Kriterien beibehalten wird.

Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex (Beta-Version)

Bei der vorliegenden Version des Nachhaltigkeitskodex handelt es sich um eine Beta-Version, die 2016 von rund zehn Hochschulen getestet wird. Am Ende der Anwendungsphase wird eine finale Fassung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex sowie ein Leitfaden, in den die Erfahrungswerte und Anwendungsbeispiele der teilnehmenden Hochschulen einfließen, erstellt.

Viele Hochschulen legen bereits Daten und Informationen zu einigen der folgenden Kriterien in Rechenschaftsberichten o.ä. offen. Durch das bewusst sehr breite Verständnis von Nachhaltigkeit haben die Hochschulen mit dem hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex die Möglichkeit viele der ohnehin erfassten Daten und Informationen in einer Zusammenschau darzulegen.

Kriterium 1-4 (Strategie)

1. Wesentlichkeit

Die Hochschule legt dar, welche Aspekte der Nachhaltigkeit einen wesentlichen Einfluss auf ihre Tätigkeit haben und wie sie diese in der Strategie berücksichtigt und systematisch adressiert.

a) Nachhaltigkeit in der Lehre

Die Hochschule legt dar, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Lehrangebote fördert und wie Themen der nachhaltigen Entwicklung in die Lehre implementiert werden. Sie zeigt auf welche didaktischen Konzepte dabei angewendet werden und wie Gestaltungskompetenz vermittelt und vertieft wird.

b) Nachhaltigkeit in der Forschung

Die Hochschule legt dar, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Forschung fördert und wie Themen der nachhaltigen Entwicklung in die Forschung implementiert werden. Die Hochschule legt dar, welche Maßnahmen sie ergreift, um strukturelle Hürden für Nachhaltigkeitsforschung abzubauen und welchen gesellschaftlichen Beitrag sie hierdurch leistet.

c) Nachhaltigkeit im Betrieb

Die Hochschule legt dar, wie Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen des Betriebs umgesetzt wird.

Die Hochschule nutzt diese Differenzierung der für sie wesentlichen Aspekte in angemessener Form bei der Entsprechenserklärung.

2. Strategische Analyse und Maßnahmen

Die Hochschule legt dar, wie sie für ihre wesentlichen Aktivitäten die Chancen und Risiken im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung analysiert. Die Hochschule erläutert, welche konkreten Maßnahmen sie ergreift, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten hochschulspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.

3. Ziele

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

4. Kohärenz

Die Hochschule legt dar, welche Bedeutung Aspekte der Nachhaltigkeit für die Tätigkeiten der Hochschule haben und bis zu welcher Tiefe ihrer Entscheidungen sie Nachhaltigkeitskriterien überprüft.

Kriterium 5-10 (Prozessmanagement)

5. Verantwortung

Die Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit in der Hochschule werden dargelegt.

6. Regeln und Prozesse

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

7. Kontrolle

Die Hochschule legt dar, wie und welche Indikatoren zur Nachhaltigkeit in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Sie legt dar, wie geeignete Prozesse Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und internen sowie externen Kommunikation sichern.

8. Anreizsysteme

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

9. Beteiligung von Anspruchsgruppen

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

10. Innovations- und Wissenschaftsmanagement

Die Hochschule legt dar, wie sie durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, dass Innovationen die Nachhaltigkeit bei der internen und externen Ressourcennutzung verbessern. Ebenso wird für wesentliche Sachverhalte dargelegt, ob und wie deren aktuelle und zukünftige Wirkung in Bezug auf die eigene gesellschaftliche Verantwortung bewertet wird.

Kriterium 11-13 (Umwelt)

11. Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen

Die Hochschule legt dar, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für ihre Tätigkeit in Anspruch genommen werden. Infrage kommen hier Materialien sowie der Input und Output in Bezug auf Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.

12. Ressourcenmanagement

Die Hochschule legt dar, welche qualitativen und quantitativen Ziele sie sich für ihre Ressourceneffizienz, den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen gesetzt hat und wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen.

13. Klimarelevante Emissionen

Die Hochschule legt die Treibhausgas(THG)-Emissionen entsprechend oder in Anlehnung an das Greenhouse Gas (GHG) Protocol oder darauf basierenden Standards dar und gibt ihre selbst gesetzten Ziele zur Reduktion der Emissionen an.

Kriterium 14-20 (Gesellschaft)

14. Rechte und Teilhabe der Hochschulangehörigen

Die Hochschule legt dar, wie sie national anerkannte Standards der Arbeitnehmerrechte und der Rechte der Studierenden und sonstigen Hochschulangehörigen einhält und eine partizipative Mitgestaltung am Nachhaltigkeitsmanagement der Hochschule fördert.

15. Chancengerechtigkeit

Die Hochschule legt dar, wie sie national und international Prozesse implementiert und welche Ziele sie hat, um Chancengerechtigkeit, Vielfalt, Teilhabe, Inklusion und Gesundheit der Hochschulangehörigen sowie deren angemessene Bezahlung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

16. Qualifizierung

Die Hochschule legt dar, welche Ziele sie sich gesetzt und welche Maßnahmen sie ergriffen hat, die Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Angehörigen der Hochschule zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung anzupassen.

17. Menschenrechte

Die Hochschule legt dar, welche Maßnahmen sie ergreift, um zu erreichen, dass Menschenrechte weltweit geachtet werden, Zwangs- und Kinderarbeit sowie jegliche Form der Ausbeutung verhindert werden und wie sie eine Sensibilisierung der Hochschulangehörigen erreicht.

18. Gemeinwesen und Transfer

Die Hochschule legt dar, wie sie zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen sie wesentliche Tätigkeiten ausübt und wie sie den Transfer in die und den Austausch mit der Gesellschaft über die Ausbildung der Studierenden hinaus fördert.

19. Teilhabe

Die Hochschule legt ihre Teilhabe an wesentlichen Entscheidungen in Politik und Gesellschaft dar, die außerhalb ihrer institutionellen Rechte und Pflichten liegt. Sie legt die wesentlichen Aspekte zur Teilhabe gesellschaftlicher Anspruchsgruppen an Entscheidungen der Hochschule dar.

20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Die Hochschule legt dar, welche Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und Korruption sowie zum Einhalten von ethischen Standards existieren und wie sie geprüft werden. Sie legt dar, wie Verstöße gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.