



# Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen

**BETA**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**FONA**  
Forschung für Nachhaltige  
Entwicklung  
BMBF

**Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH<sup>N</sup>)**

**Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex –  
ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen**



Die Inhalte des Leitfadens „Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ wurden im Arbeitspaket Nachhaltigkeitsberichterstattung des Verbundprojekts „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten“ (HOCH<sup>N</sup>) in einem partizipatorischen Prozess mit mehreren Hochschulen unter der Federführung der Universität Hamburg, Freien Universität Berlin und der Universität Duisburg-Essen gemeinschaftlich entwickelt. Es handelt sich bei dieser Publikation um eine Betaversion, die nach einer Testphase in einen Gesamtleitfaden integriert wird. Das Projekt wird unter dem Kennzeichen FKZ13NKE007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenprogramm Forschung für nachhaltige Entwicklung (FONA) gefördert.



Universität Hamburg

Prof. Dr. Alexander Bassen,  
PD Dr. Remmer Sassen

Fakultät für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften  
Rentzelstraße 7  
20146 Hamburg

Remmer.Sassen@uni-hamburg.de

Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Gerhard de Haan,  
Coco Klußmann

Institut Futur  
Fabeckstraße 37  
14195 Berlin

sekretariat@institutfutur.de

Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. André Niemann,  
Elisa Gansel

Institut für Wasserbau und  
Wasserwirtschaft  
Universitätsstraße 15  
45141 Essen

andre.niemann@uni-due.de



# Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen

## Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	8
Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen .....	8
HOCH <sup>N</sup> – das Forschungsprojekt .....	8
Ziele von HOCH <sup>N</sup> .....	8
Projektaufbau von HOCH <sup>N</sup> .....	8
Handlungsfelder .....	9
Leitfäden .....	10
HOCH <sup>N</sup> – das Hochschulnetzwerk .....	10
Ausblick – wie geht es weiter? .....	10
Danksagung .....	11
<b>Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis</b> .....	14
Hintergrund .....	14
Zielgruppe .....	14
Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen .....	14
<b>Einführung in die Thematik des hochschulspezifischen DNK</b> .....	18
Präambel .....	18
Inhaltliche Anwendung der Präambel .....	18
<b>Entwicklung des HS-DNK in Anlehnung an den bestehenden DNK</b> .....	20
<b>Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex</b> .....	21
<b>Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex</b> .....	22
Anleitung für das Ausfüllen einer Entsprechenserklärung .....	22
Partizipative Nachhaltigkeitsberichterstattung – transformative Prozesse in der Hochschule anstoßen .....	22
<b>Kriterien des hochschulspezifischen DNK</b> .....	24
Strategie (Kriterien 1–4) .....	24
Prozessmanagement: Governance (5-10) .....	28
Umwelt: Betrieb (11-13) .....	35
Gesellschaft (14-20) .....	37
Abgrenzung zu anderen hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssystemen .....	46
Kriterien für eine Bestandaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern .....	46
Principles for Responsible Management Education (PRME) .....	46
<b>Anlagen</b> .....	50
Thematische Leitfaden-Übersicht .....	50
Abbildungsverzeichnis .....	51
Abkürzungsverzeichnis .....	51
<b>Impressum</b> .....	53









## Einleitung

### Nachhaltigkeit als Aufgabe für Hochschulen

Nachhaltigkeit ist eine drängende gesellschaftliche Entwicklungsaufgabe, die immer mehr in den Fokus rückt. Hochschulen sind wie alle anderen gesellschaftlichen Akteur\*innen gefordert, sich mit den damit verbunde-

Eine begriffliche Annäherung an das Nachhaltigkeitsverständnis im HOCH<sup>N</sup>-Verbund findet sich ab Seite 14.

nen Herausforderungen auseinander zu setzen. Wie kann es komplexen Organisationen wie Hochschulen gelingen, den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb der eigenen

Institution anzustoßen, aufrecht zu erhalten und zu einer dauerhaften Aufgabe zu machen? Wie kann es gelingen, dass sich möglichst viele Akteur\*innen für nachhaltige Entwicklung engagieren? Für diese Fragen gibt es kein Patentrezept, keine Handlungsanleitung, keine Checkliste, die für alle Hochschulen gleichermaßen hilfreich wäre oder von allen gleichermaßen genutzt werden könnte – zu unterschiedlich sind Hochschulen, etwa hinsichtlich ihrer Rechtsform (privat oder öffentlich), ihres Typs (Universität, Fachhochschule, Hochschule für angewandte Wissenschaften), ihrer Lage (ländlicher Raum oder Metropolregion) oder Größe (kleine spezialisierte oder große Volluniversität). Darüber hinaus werden die Hochschulen von externen Rahmenbedingungen beeinflusst, die je nach Bundesland in unterschiedlichem Ausmaß Nachhaltigkeitsthemen befördern oder eben auch nicht.

In einer ersten zweijährigen Forschungsphase hat sich der HOCH<sup>N</sup>-Verbund mit diesen Fragen beschäftigt. Der hier vorliegende Leitfaden ist einer von insgesamt sechs HOCH<sup>N</sup>-Leitfäden, die als Betaversionen vorliegen und ein erstes Ergebnis dieser Arbeit ausschnitthaft darstellen. Das HOCH<sup>N</sup>-Projekt besteht aus dem Forschungsvorhaben von elf deutschen Hochschulen sowie einem wachsenden Nachhaltigkeitsnetzwerk deutscher Hochschulen, in dem sich bisher Partner\*innen aus circa 100 Hochschulen austauschen.

Innerhalb der zweijährigen Zusammenarbeit und dem engen bundesweiten Austausch über zahlreiche Veranstaltungsformate wie Praxis-Forschungssessions, Kol-

laborationstreffen oder Konferenzen ist der eigentliche Mehrwert von HOCH<sup>N</sup> deutlich geworden: der Austausch mit Studierenden, (Nachwuchs-)Wissenschaftler\*innen, Praktiker\*innen sowie erfahrenen Nachhaltigkeitsakteur\*innen. Dadurch kann es gelingen, neue Sichtweisen einzunehmen, gegenseitige Wertschätzung unabhängig von Hierarchieebenen zu entwickeln und einen vertrauensvollen Raum für konstruktive Diskussionen zu schaffen.

### HOCH<sup>N</sup> – das Forschungsprojekt

#### Ziele von HOCH<sup>N</sup>

Übergeordnetes Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts **Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH<sup>N</sup>)** ist es, die nachhaltige Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft zu fördern. Daraus leiten sich vier Teilziele ab:

1. Etablierung und Verstetigung eines Netzwerks zum Erfahrungsaustausch
2. Entwicklung und Reflexion eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses
3. Förderung nachhaltiger Hochschulentwicklung durch Implementierung von Maßnahmen und Methoden
4. Erstellung von Leitfäden zur nachhaltigen Hochschulentwicklung, Testung und Zusammenführung zu einem integrierten Gesamtleitfaden

Bis Ende Oktober 2020 ist das Ziel, über HOCH<sup>N</sup> eine **Roadmap Nachhaltige Hochschulen 2030** als Zukunftsvision einer nachhaltigen Hochschulentwicklung zu entwerfen.

#### Projektaufbau von HOCH<sup>N</sup>

Elf geförderte Verbundhochschulen sind in den wie in Abbildung 1 dargestellten Arbeitskonstellationen eingebunden.

Die Teams der elf Verbundhochschulen von HOCH<sup>N</sup> weisen einen hohen Anteil an Nachwuchswissenschaftler\*innen sowie einen breiten disziplinären Themenvielfalt auf. Folgende Hochschulen sind im Verbund

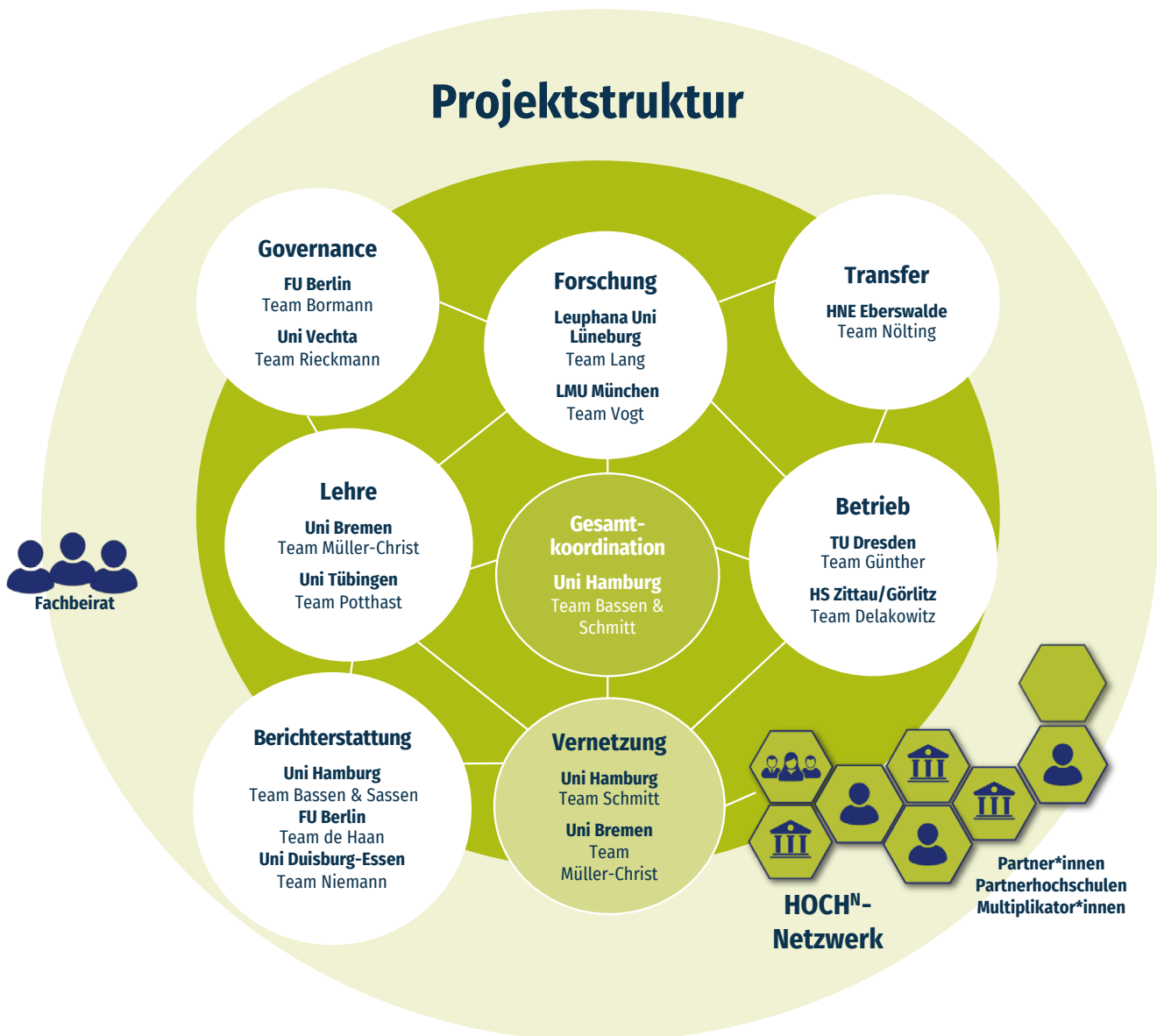


Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH<sup>N</sup> (Universität Hamburg)

vertreten:

- Freie Universität Berlin
- Universität Bremen
- Technische Universität Dresden
- Universität Duisburg-Essen
- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
- Universität Hamburg
- Leuphana Universität Lüneburg
- Ludwig-Maximilians-Universität München
- Eberhard Karls Universität Tübingen
- Universität Vechta
- Hochschule Zittau/Görlitz

Das HOCH<sup>N</sup>-Projekt wird von einem (inter-)national besetzten Beirat begleitet. Darüber hinaus ist das Institut für Hochschulentwicklung HIS-HE Kooperationspartner im Handlungsfeld Betrieb.

### Handlungsfelder

Im Sinne eines die gesamte Hochschulinstitution umfassenden Ansatzes („Whole Institution Approach“) wird neben den Kernbereichen Lehre und Forschung der Betrieb von Hochschulen beleuchtet. Darüber hinaus sind die Handlungsfelder Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance als Querschnittsthemen sowie Transfer Gegenstand der Betrachtung.

▶ <http://www.hoch-n.org/4-partner/fachbeirat>

## Leitfäden

Jedes der Arbeitspakete hat sich über den Projektverlauf mit einem spezifischen Thema hochschulischer Nachhaltigkeit beschäftigt: Forschung, Lehre, Betrieb sowie Transfer, ergänzt um die Querschnittsthemen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance. Die sechs HOCH<sup>N</sup>-Leitfäden liegen zunächst als Betaversionen vor. Sie wurden parallel zur Gründungs-, Forschungs- und Vernetzungstätigkeit der ersten zwei Förderjahre erstellt. Sie erheben nicht den Anspruch, die Handlungsfelder vollumfänglich abzubilden, sondern setzen thematische Schlaglichter und fassen die gesammelten und entwickelten Erkenntnisse strukturiert zusammen. Damit stellen sie einen Auftakt für die nächsten Diskussionen im wachsenden HOCH<sup>N</sup>-Netzwerk dar. Sie sind lebendige Dokumente, bei denen der gemeinsame Erstellungs- und Austauschprozess den eigentlichen Mehrwert hervorbringt. Sie verdeutlichen auch, dass es viele kleine, oft unspektakuläre Schritte sind, die eine Hochschule bewegen.

Zielgruppen der HOCH<sup>N</sup>-Einzelleitfäden sind all diejenigen, die in ihrer eigenen Hochschule die nachhaltige Entwicklung voran bringen und einen niedrigschwelligen Einstieg in die verschiedenen Handlungsfelder erhalten wollen. Dabei sollen die verschiedenen Grundbedingungen der vielseitigen deutschen Hochschullandschaft im Blick behalten werden, so dass alle Hochschulen Anregungen finden können. Diesen wichtigen Austausch möchte das HOCH<sup>N</sup>-Netzwerk als bundesweite Plattform in der nachhaltigen Hochschulentwicklung befördern. Zudem richten sich die Leitfäden an alle Stakeholder von Hochschulen, da durch die Leit-

fäden Transparenz darüber erzeugt wird, welche Rahmenbedingungen und Handlungen für eine nachhaltige Hochschule erforderlich sind.

## HOCH<sup>N</sup> – das Hochschulnetzwerk

Unter Federführung der Universitäten Hamburg und Bremen wird ein stetig wachsendes Hochschulnetzwerk aufgebaut. In diesem sind zum Zeitpunkt der Drucklegung der Leitfäden bereits Angehörige aus circa 100 deutschen Hochschulen vernetzt. Damit können bestehende Erfahrungen und Expertisen an den einzelnen Hochschulen sichtbar gemacht werden, wechselseitiger Austausch angeregt und Voneinander-Lernen ermöglicht werden. Auf der HOCH<sup>N</sup>-Nachhaltigkeitslandkarte können die zuständigen Personen, Partnerhochschulen sowie Nachhaltigkeitsinitiativen im gesamten deutschen Hochschulraum gefunden werden.

## Ausblick – wie geht es weiter?

Relativ schnell war den Verbundbeteiligten klar, dass handlungsfeldbezogene Einzelbetrachtungen nur den ersten Schritt darstellen. Zwischen den Handlungsfeldern bestehen starke Interdependenzen. Dies weiter herauszuarbeiten, mit Erfahrungswissen anzureichern und anhand konkreter Praxisbeispiele – auch aus dem wachsenden HOCH<sup>N</sup>-Netzwerk – offen zu legen benötigt Zeit und baut auf den Vorarbeiten auf. In der zweiten Projektphase (11/2018-10/2020) wird es darum gehen, die Leitfäden zu pilotieren und in ein integriertes Gesamtformat mit starkem Anwendungsbezug zu überführen.



Foto: Markus Scholz/scholzfoto.de

**In HOCH<sup>N</sup> erlebe ich eine inspirierende Zusammenarbeit mit unglaublich raschem Arbeitsfortschritt: wirklich vorbildlich, nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich der Organisation und Arbeitsweise.**

**Dipl.-Ing. Cornelia Reimoser**

**Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft / Mitglied im Fachbeirat von HOCH<sup>N</sup>**

**Bei HOCH<sup>N</sup> mitmachen!**

Wir freuen uns auf weitere Hochschulpartner\*innen, die Teil des HOCH<sup>N</sup>-Netzwerks werden wollen. Durch die Teilnahme an unseren Veranstaltungen besteht die Möglichkeit, sich in die Prozesse aktiv einzubringen. Weitere Informationen:

- ▶ <http://www.hoch-n.org/mitmachen>
- <http://hoch-n.org/landkarte>
- [netzwerk@hoch-n.org](mailto:netzwerk@hoch-n.org)

Es geht also nicht nur darum, aufzuzeigen, mit welchen Maßnahmen Nachhaltigkeitsstrategien in den verschiedenen Handlungsfeldern querschnittsbezogen angegangen werden können. Im weiteren Projektverlauf wird der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein, warum und durch welche Prozesse einigen Hochschulen Transformationsschritte besonders gut gelingen und vor allem, wie die Erkenntnisse weitervermittelt werden können, um Veränderungen tatsächlich zu bewirken.

**Danksagung**

Ohne das BMBF und seine bundesweite Anschubfinanzierung wäre ein Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung in dieser Form nicht realisierbar. Als lernendes Hochschulnetzwerk liegt die Aufgabe noch vor uns, dauerhafte Strukturen aufzubauen, bis sich Logiken in den Hochschulen derart verändert haben, dass Nachhaltigkeitsprozesse als funktionale Daueraufgaben wertgeschätzt und personell besetzt bleiben. Persönlich bedanken wir uns insbesondere bei Dr. Karl

Eugen Huthmacher, Eckart Lilienthal, Florian Frank sowie Cornelia Möller aus der Abteilung 7: Zukunftsvorsorge – Forschung für Grundlagen und Nachhaltigkeit des BMBF. Durch ihre bisherige wertvolle Unterstützung sowie die Möglichkeit, in einer zweiten Förderphase die vielfältigen Erkenntnisse und Ergebnisse zu verdichten und anwendungsbezogen zu prüfen, tragen sie wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung in Hochschulen bei.

Unserem Projektträger, dem VDI Technologiezentrum, insbesondere Svetlana Thaller-Honold und Christiane Ploetz möchten wir zu diesem Zeitpunkt unseren besonderen Dank aussprechen. Als verlässliche Partnerinnen tragen sie mit ihrem Blick ganz wesentlich zu Perspektivenwechsel in der Hochschulwelt bei. Heinz Horsten gebührt unser Dank für sein stets offenes Ohr zu allen formalen Förderfragen, die er mit gleichbleibendem Humor beantwortet, selbst wenn ein Hochschulverbund sich bei wichtigen Themen gerne immer wieder rückversichert.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit in den kommenden zwei Jahren und laden alle Hochschulen ein, sich diesem Entwicklungsprozess anzuschließen.

**Wenn es das Programm nicht schon gäbe, müsste man so etwas wie HOCH<sup>N</sup> erfinden.**

**Prof. Dr. (mult.) Dr. h. c. (mult.) Walter Leal**  
**HAW Hamburg / Mitglied im Fachbeirat von HOCH<sup>N</sup>**



Foto: H. Thämlitz





## Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis

### Hintergrund

Viele Akteur\*innen an Hochschulen in Deutschland befassen sich in Forschung, Lehre und Betriebspraxis mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit. Bislang besteht jedoch kein hinreichender Konsens darüber, wie der aus gesellschaftlicher Verantwortung begründete Anspruch von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen verstanden, ausgestaltet und umgesetzt werden soll. Dies zeigt sich beispielsweise in der aktuellen Debatte um die Verhältnisbestimmung von Freiheit und nachhaltigkeitsbezogener Verantwortung der Wissenschaft.

Der Verbund HOCH<sup>N</sup> hat sich zum Ziel gesetzt, ein im Rahmen des Verbundprojekts gemeinsames, hochschulspezifisches Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das in einem partizipatorischen Prozess der elf Verbundhochschulen im Zeitraum November 2016 bis Oktober 2018 entstanden ist und federführend von Prof. Dr. Markus Vogt (LMU München) koordiniert wurde. Es basiert auf den Zwischenergebnissen des HOCH<sup>N</sup>-Verbunds, den Nachhaltigkeitsverständnissen der einzelnen Partnerhochschulen des Verbundprojekts, dem vielfältig in internationalen Beschlüssen verankerten Grundverständnis von Nachhaltigkeit sowie der Auswertung relevanter Literatur.

Das Nachhaltigkeitsverständnis ist auf konzeptionelle Kohärenz angelegt und versucht die normativen Implikationen von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen herauszuarbeiten. Es bietet einen Orientierungsrahmen zur gesamtinstitutionellen Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip in Theorie und Praxis der Handlungsfelder Forschung, Lehre, Betrieb, Governance und Transfer von Hochschulen in Deutschland. Es schließt keineswegs aus, dass einzelne Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Praktiken je eigene

Akzente setzen. Vielmehr wird die Vielfalt unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse als Gewinn betrachtet, da Nachhaltigkeit idealerweise auf die jeweiligen Kontexte, Rahmenbedingungen und Akteur\*innen der Hochschulen Bezug nehmen sollte. Gerade weil es unterschiedliche Akzente gibt, erfüllt eine begrifflich-konzeptionelle Klärung jedoch die wichtige Funktion, Interpretationsspielräume, Gemeinsamkeiten und offene Fragen kontextuell zu klären und für die Umsetzung zu konkretisieren.

Das Nachhaltigkeitsverständnis liefert die Basis für eine substantielle Implementierung von Maßnahmen an Hochschulen, die als unerlässlich für eine große gesellschaftliche Transformation sowie zur Umsetzung des Nationalen Aktionsplans ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ (NAP BNE) der Bundesregierung erachtet werden. Da die Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses kontinuierlich für den jeweiligen Kontext diskutiert und reflektiert werden soll, laden wir alle Interessent\*innen dazu ein, sich an der Weiterentwicklung zu beteiligen.

### Zielgruppe

Das vorliegende Nachhaltigkeitsverständnis richtet sich in erster Linie an Hochschulangehörige, insbesondere an diejenigen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Veränderungsprozesse gestalten wollen. Zu den internen Anspruchsgruppen gehören z.B. Vertreter\*innen der Hochschulleitungen, Wissenschaftler\*innen, Lehrende, Studierende, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Als hochschulexterne Anspruchsgruppen gelten u. a. Vertreter\*innen von Landes- und Bundesministerien, der Hochschulrektoren- und Kultusministerkonferenz, Politik und Zivilgesellschaft.

### Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Hochschulen

Nachhaltigkeit ist ein normatives Prinzip, das sich als Maßstab einer globalen und intergenerationellen Gerechtigkeit angesichts der Herausforderungen des gegenwärtigen Wandels des Erdsystems umschreiben lässt. Ethisch-politisch ist nachhaltige Entwicklung kein extern vorgegebenes und festgelegtes Ziel, sondern

► Die Langfassung des Nachhaltigkeitsverständnisses mit Ausführungen zu den Handlungsfeldern Forschung, Lehre, Betrieb, Governance und Transfer sowie zur verwendeten Literatur findet sich unter: <http://www.hoch-n.org/2-handlungsfelder/04-forschung.html>

ein offener Suchprozess mit heterogenen Zielkomponenten, der sich von daher plural und kulturvariabel gestaltet. Ihr Gegenstand ist die langfristige Verantwortung, um die ökologische Tragfähigkeit, die soziale Gerechtigkeit und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu sichern. Sie zielt auf die Stärkung von Kompetenzen, die für die Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens nötig sind. Ihre systemisch integrierte Umsetzung wird als Anspruch einer umfassenden gesellschaftlichen Transformation verstanden, dessen Kern ein Wandel der Verhältnisse des Menschen zur Natur ist.

Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, sich theoretisch, konzeptionell, methodisch, kritisch und reflexiv mit den Prozessen und Bedingungen der Transformation auseinanderzusetzen, um dazu beizutragen, dass Nachhaltigkeit in einem bestimmten Kontext umgesetzt wird. Nachhaltigkeit bedarf dabei einer Reflexion über den Stellenwert ethischer Perspektiven im Kontext der Wissenschaft, wobei Ethik die Gründe, Ziele und Folgen menschlichen Handelns in moralischer Hinsicht reflektiert. Ethik erschöpft sich nicht darin, rezeptartig fertige Lösungen für richtiges Handeln vorzugeben, sondern will zunächst zum Nachdenken anregen und dadurch zur Freiheit befähigen.

Der Bedarf an ethischer Reflexion und Orientierung ergibt sich vor allem in Umbruchsituationen. Eine solche liegt heute angesichts des tiefgreifenden Wertewandels sowie der globalen, nationalen und regionalen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung vor. Daher versteht sich das Nachhaltigkeitsprinzip sowohl als ökosoziale und ökonomische Herausforderung wie als Kulturaufgabe, um die natürlichen Lebensgrundlagen in der Gegenwart für alle Menschen, einschließlich nachfolgender Generationen, zu erhalten (vgl. Brundtland-Kommission; Art. 20a GG; SDGs), sowie die Natur in ihrem Eigenwert mit ihrer biologischen Vielfalt zu achten und zu schützen (vgl. Bundesnaturschutzgesetz §1).

Hochschulen kommt aufgrund ihrer ethischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung eine undelegierbare Reflexionsaufgabe und Impulsfunktion für eine solche gesellschaftliche Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit zu. Sie können empirisches und theoretisches Wissen, Methodenkompetenz und Reflexionsfähigkeit als besondere Stärken einbringen. Dem normativen Gehalt von Nachhaltigkeit gerecht zu werden bedeutet, methodisch über Problemstellungen in den Gesellschaften nachzudenken, sich relevanten Fragen hinsichtlich des Verhältnisses von Mensch und Natur zu

stellen und zu lernen, in sektorübergreifenden Zusammenhängen zu denken, Wissen zu erzeugen und zu handeln. Es geht darum, wie tragfähige Lösungen zum Umgang mit den großen Herausforderungen unserer Zeit global, national und regional gefunden, umgesetzt und dauerhaft institutionell implementiert werden können.

Die Langversion des Nachhaltigkeitsverständnisses, mit Ausführungen zu den Handlungsfeldern von Hochschulen, sowie die HOCH<sup>N</sup>-Leitfäden können einen Orientierungsrahmen dafür bieten, Nachhaltigkeit in der eigenen Hochschule konkret umzusetzen.

Die Akteur\*innen des Verbundprojekts HOCH<sup>N</sup> sind bestrebt, Nachhaltigkeit gesamtinstitutionell in den Handlungsfeldern Lehre, Forschung, Betrieb, Transfer sowie den Querschnittsbereichen Governance und Berichterstattung in ihren eigenen Hochschulen zu implementieren.

Nachhaltige Entwicklung im Kontext Hochschule wird dabei als offener, reflexiver Prozess verstanden, in dem sich Freiheit der Wissenschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung wechselseitig bedingen. Nachhaltigkeit wird als profilstiftende und verbindende Leitidee aufgefasst, womit Hochschulen ihren je eigenen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Gesellschaft und zum verantwortungsvollen Umgang mit der Natur leisten.

Die Hochschulen tragen damit zur Umsetzung des Nationalen Aktionsplans ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘, zu dem sich Deutschland verpflichtet hat, und zur Wahrnehmung, Weiterentwicklung und Ergänzung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sowie der Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands bei.







## Einführung in die Thematik des hochschulspezifischen DNK

### Präambel

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist ein (Transparenz-)Standard, den viele Unternehmen aller Art und auch bereits einige öffentliche Einrichtungen dazu nutzen, über ihre Herausforderungen und Leistungen zur nachhaltigen Entwicklung zu berichten. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) hat ihn 2011 als freiwilligen Standard beschlossen. Vorausgegangen war ein mehrjähriger intensiver Beteiligungsprozess mit zahlreichen Unternehmen, Investoren und Anspruchsgruppen. Der Nachhaltigkeitskodex richtete sich zunächst an Unternehmen. Verschiedene Branchen und Verbände haben den Kodex branchenspezifisch ergänzt und spezielle Leitfäden entwickelt.

Auf Initiative mehrerer Hochschulen hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung im Frühjahr 2015 beschlossen, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex auf die besonderen Aspekte einer Anwendung an Hochschulen anzupassen. Bis Anfang 2016 wurde in Zusammenarbeit mit rund 50 Hochschulvertreter\*innen aus ganz Deutschland eine Testversion erarbeitet. Die Universität Hamburg, Freie Universität Berlin und Universität Duisburg-Essen – als federführende Hochschulen – und weitere Hochschulen haben die Testversion angewendet und in einem partizipativen Prozess weiterentwickelt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat sie dabei unterstützt.

Nunmehr liegt das Ergebnis vor: Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex besteht aus 20 Kriterien, die im Folgenden beschrieben werden. Die Ausführungen zu diesen Kriterien sollen auf das Wesentliche beschränkt sein. Diese Beschränkung oder besser Fokussierung hat sich bereits bei Unternehmen bewährt. Sie soll auch für Hochschulen gelten, da diese im Hinblick auf Größe und akademische Schwerpunkte sehr unterschiedlich ausgelegt sein können. Gefordert ist also eine spezifische Erklärung über die Maßnahmen der Hochschule zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit. In einer Entsprechenserklärung zum Kodex berichtet die Hochschule, wie sie den Kodexkriterien entspricht (comply) oder erklärt plausibel, warum sie ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet (explain). Hierfür steht den Hochschulen der Service der DNK-Datenbank des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf [www.nachhaltigkeitskodex.org](http://www.nachhaltigkeitskodex.org) zur Verfügung. Die Anwendung des Kodex ist freiwillig. Für die Offenlegung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen sollte

jede Hochschule ihr Verständnis und ihren Ansatz zur nachhaltigen Entwicklung darlegen (z. B. in Form eines Mission- oder Vision-Statements, einer Nachhaltigkeitsstrategie, einem Leitbild oder Verhaltensregeln). Auf dieser Basis haben die Hochschulen mit dem hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex die Möglichkeit viele der ohnehin bereits für andere Zwecke erfassten Daten und Informationen in einer für sie passenden Dokumentation zusammenzufassen. Die Darlegungen zu den 20 Kriterien soll jeweils die Handlungsfelder **Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer** und **Governance** berücksichtigen. Um die Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex zu erleichtern, wird den Anwender\*innen zudem ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der mit konkreten Praxisbeispielen die einzelnen Kriterien tiefergehend eruiert und zugleich das Thema Nachhaltigkeit fachfremden Personen zugänglich macht.

### Inhaltliche Anwendung der Präambel

Die Präambel entwickelt die zentrale Idee des Kodex: Die bereits in der Präambel genannten Handlungsfelder **Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer** und **Governance** sind im Kriterium 2 des HS-DNK verankert und bilden den Grundbaustein sowie Einflussbereich für alle Kriterien des Kodex. Das heißt, sofern es möglich ist, sollen die Hochschulen in ihren Entsprechenserklärungen bei jedem Kriterium Bezug auf die fünf Handlungsfelder nehmen. Mit Ausnahme des zweiten Kriteriums (Handlungsfelder) wurde bei der Formulierung der anderen Kriterien bewusst darauf verzichtet, in jedem Kriterium hervorzuheben, dass die Entsprechenserklärung bezüglich aller Kriterien auf die genannten Handlungsfelder eingehen soll.

Die Kriterien sind nicht vollständig unabhängig voneinander. Sie adressieren teilweise ähnliche, naheliegende oder zusammenhängende Themen. So handelt es sich bei den ersten vier Kriterien zur Strategie um übergeordnete strategische Themengebiete, die in den folgenden Kriterien zur operativen Konkretisierung (Prozessmanagement, Kriterien 5-10) wieder aufgegriffen werden. Gleiches gilt für die eher spezifischeren Themenbereiche Umwelt (Kriterien 11-13) und Gesellschaft (Kriterien 14-20). Die Kriterien können also nicht vollständig unabhängig voneinander sein, auch wenn dies für die/den Ersteller\*in eines Nachhaltigkeitsberichts wünschenswert wäre. Zudem sind sowohl der

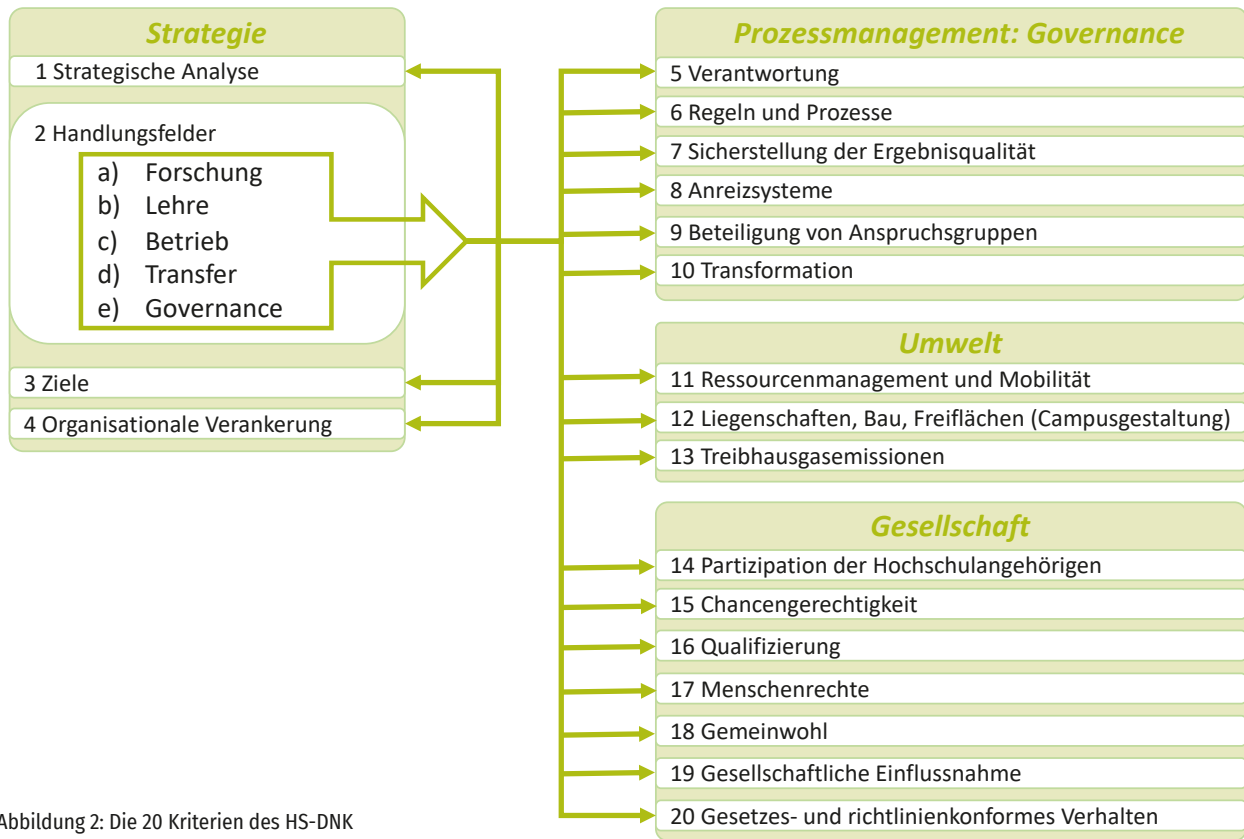


Abbildung 2: Die 20 Kriterien des HS-DNK

Kodex als auch der Leitfaden in einem partizipatorischen Prozess entstanden, der vielfältige, zum Teil sich widersprechende Auffassungen aufgegriffen hat, so dass eine systematische und vollständige Abgrenzung nur bedingt realisierbar ist.

## Entwicklung des HS-DNK in Anlehnung an den bestehenden DNK

Für das Lenken organisationaler Prozesse ist es unerlässlich, zunächst den eigenen Standpunkt zu bestimmen, zum Beispiel mit einer Status quo-Analyse. Für den Bereich der Nachhaltigen Entwicklung in Hochschulen kann dies erfolgen, indem nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten strukturiert erfasst und in einem Nachhaltigkeitsbericht beschrieben werden.

Wenn sich eine Hochschule auf den Weg machen möchte, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, ist es sinnvoll, verschiedene praxisorientierte Aspekte zu berücksichtigen. Beispielsweise ist es für eine Dokumentation der Nachhaltigkeitsaktivitäten einer Hochschule von besonderer Wichtigkeit, dass auch bisher nachhaltigkeitsfremde Personen innerhalb der Hochschule einen leichten Einstieg in die Thematik erhalten und vor allem die Vielfältigkeit dieses Themengebiets erfassen können. Dabei stellen sich für die Datenerhebung grundsätzlich die Fragen „Was?“, „Wie?“ und „Wer?“.

Fokussiert auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) 2015 zu partizipativen Veranstaltungen eingeladen und die Anpassung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen hin zu einem Standardwerk für Hochschulen befürwortet. Bis Frühjahr 2016 wurde eine Beta-Version des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex (im Folgenden kurz „HS-DNK“ oder „Kodex“) mit circa 50 Personen aus diversen Hochschulen Deutschlands entwickelt. Mit dem Projektstart von HOCH<sup>N</sup> im November 2016 wurde auch der Grundstein für die partizipative Weiterentwicklung der Beta- zur Alpha-Version gelegt, welche im Mai 2018 veröffentlicht wurde. Mit diesem Leitfaden stellen wir den Kodex im nachfolgenden Kapitel anhand von 20 Kriterien vor. Über den niedrighschwelligen Einstieg in die Berichterstattung erhoffen wir uns, einen Beitrag zu erhöhter Nachhaltigkeitsberichterstattungsaktivität an deutschen Hochschulen zu leisten.

Der vorliegende Leitfaden als Betafassung wurde ebenfalls in einem partizipatorischen Prozess entwickelt. Die zukünftigen Anwendungserfahrungen mit dem Leitfaden fließen in einen integrierten Gesamtleitfaden ein. Dabei werden insbesondere die Indikatoren zur Konkretisierung der Kriterien geschärft und eine Verknüpfung mit den Sustainable Development Goals (SDG) angestrebt.

Bei den nachfolgend beschriebenen Kriterien handelt es sich um erste eigenständige Ausarbeitungen durch Paten-Hochschulen innerhalb und außerhalb des HOCH<sup>N</sup>-Projektverbunds. Mit diesem Vorgehen wurde bereits in der ersten Projektphase von HOCH<sup>N</sup> erprobt, wie der Erfahrungsaustausch in Workshops sowie die anschließende dokumentarische Arbeit an den verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien über die Grenzen der elf Verbundhochschulen hinaus gelingen kann. In die Kriterienbeschreibungen fließen somit individuelle Erfahrungswerte der jeweiligen Patenhochschule ein. Über die weitere Projektpilotierungsphase ist geplant, nicht nur Kriterienbeschreibungen in ihren jeweiligen Detaillierungsgraden anzupassen, sondern auch praktisches Erfahrungswissen aus weiteren Hochschulen einzubinden. Dieser gelernte Prozess mit seinen spezifischen Anforderungen an Zeit und personelle Ressourcen ist wiederum eine wichtige Erfahrung für die anschließende Pilotierungsphase in allen Handlungsfeldern von HOCH<sup>N</sup> und den dann entstehenden Gesamtleitfaden.

Vor diesem Hintergrund sehen wir bei den Kriterien noch Weiterentwicklungspotenzial. Wir freuen uns daher über Feedback für die Weiterentwicklung des Leitfadens!

## Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex

### Warum HS-DNK und Entsprechenserklärung?

- Öffentliche Transparenz
- Basis für Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Unterstützung für Qualitäts- und Strategieentwicklung

Als ein strukturgebender Kriterienkatalog soll der HS-DNK den niedrigschwelligen Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglichen. Gute Gründe für die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum HS-DNK gibt es allerdings auch für diejenigen Hochschulen, die schon länger Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben.

„Gutes“ zu tun und auch darüber zu sprechen, ist wichtig für jede Organisation. Die Entsprechenserklärung ist ein mögliches Transparenzinstrument zur internen sowie externen Sichtbarmachung dessen, was eine Hochschule zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Das kann sich sowohl motivierend auf bereits engagierte Einzelpersonen und Organisationen als auch aktivierend auf bisher abwartende Einzelpersonen und Organisationen auswirken.

Den Sichtbarkeitseffekt verstärken wird die zukünftige Verwendung des Signets des Rates für Nachhaltige Entwicklung, welcher als politisch wichtiger deutscher Nachhaltigkeitsakteur die Entsprechenserklärungen veröffentlicht.

Somit wird eine von der Hochschulleitung offiziell abgegebene Entsprechenserklärung zu einem gesellschaftlich und politisch deutlich sichtbaren Zeichen und Bekenntnis zu einer Nachhaltigen Entwicklung.

Im Zuge der Datensammlung für die Abgabe einer Entsprechenserklärung und/oder die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts werden unterschiedliche Prozesse von Austausch und Aushandlung angeregt, die ihrerseits zu einem wertvollen Wissenstransfer innerhalb sowie oft auch zwischen den Hochschulen beitragen.

## Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex

### Anleitung für das Ausfüllen einer Entsprechenserklärung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfiehlt folgende fünf Schritte bei der Erstellung einer Entsprechenserklärung:

1. Schritt: Status quo prüfen und alle Beteiligte an einen Tisch bringen
  - Erste Treffen einberufen
  - Verantwortlichkeiten festlegen
2. Schritt: Daten zu den 20 HS-DNK-Kriterien sammeln und darlegen
  - Comply or explain-Ansatz: Wenn zu einem oder mehreren Kriterien nicht berichtet werden kann, ist dies kein Ausschlusskriterium. Jedoch sollte erklärt werden, warum nicht berichtet werden kann.
  - Pro Kriterium stehen circa 1.500 Zeichen für die Erklärung zur Verfügung.
3. Schritt: Entsprechenserklärung erstellen
  - Kurze „Zusammenfassung“ der 20 Kriterien
  - Dies kann online beim RNE erfolgen (Datenbank: <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/datenbank/dnkdatenbank.html>)
4. Schritt: Einreichen der Entsprechenserklärung / Prüfung
  - Die eingereichten Daten werden automatisch an den RNE weitergeleitet und von einem Expertenteam des RNE formal (nicht inhaltlich) geprüft. Bei Bedarf kann dies auch durch weitere externe Prüfer\*innen komplementiert werden.
5. Schritt: Veröffentlichung der Entsprechenserklärung
  - RNE veröffentlicht die Erklärung in Absprache mit der Hochschule
  - Eine Veröffentlichung durch die Hochschule kann, muss jedoch nicht erfolgen.

### Partizipative Nachhaltigkeitsberichterstattung – transformative Prozesse in der Hochschule anstoßen

**Leonie Bellina, Prof. Dr. Thomas Potthast, Carla Herth und Kerstin Schopp, alle Universität Tübingen**

Wie kann Nachhaltigkeitsberichterstattung transformativ wirken? Direkt, vor Ort, heute – aktivierend, motivierend, vernetzend? Dieser Frage sind wir im Rahmen der Entwicklung des Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen (HS-DNK) am Kompetenzzentrum für Nachhaltige Entwicklung (KNE) der Universität Tübingen nachgegangen.

**Der Gedanke:** Was wäre wenn Aktive aus den verschiedenen Hochschul-Handlungsfeldern (Lehre, inklusive Studierende; Forschung; Betrieb; Governance) den HS-DNK bearbeiten und dieser nicht alleinig durch eine\*n Nachhaltigkeitsbeauftragte\*n ausgefüllt wird? Wie machen alle Akteur\*innen selbst ihre Aktivitäten in Bezug auf die Kriterien sichtbar? Wie beeinflussen die Kriterien das Weiterdenken, -planen und -handeln im eigenen Handlungsfeld? Und was könnte es bewirken, wenn die vor Ort beteiligten Akteur\*innen dabei handlungsfeldübergreifend über die Kriterien des HS-DNK und ihre Erfahrungen und Aktivitäten bezüglich Nachhaltiger Entwicklung ins Gespräch kommen?

**Die Idee:** Der HS-DNK kann mehr sein als ein Berichtsinstrument. Er kann transformative Prozesse an der Hochschule anregen. Dafür müssen sich allerdings die Aktiven, das heißt die bereits zu Nachhaltiger Entwicklung engagierten Mitarbeiter\*innen, Studierenden, Lehrenden und Forschenden, direkt mit den Kriterien auseinandersetzen. Dies sollte nicht als eine zusätzliche Arbeit („bitte ausfüllen“), sondern als ein interaktiver, anregender und motivierender Prozess gestaltet sein, der die Aktiven auch handlungsfeldübergreifend vernetzt. Dadurch können Synergien zwischen den Handlungsfeldern entdeckt und genutzt sowie auch eventuelle Ziel- und Ressourcenkonflikte aufgedeckt und konstruktiv bearbeitet werden.

**Die Umsetzung:** Im Rahmen des Beta-Tests des HS-DNK haben wir an der Universität Tübingen in Zusammenarbeit mit dem KNE einen Vernetzungstag zum HS-DNK gestaltet. Aktive aller Handlungsfelder wurden angesprochen, sowohl individuell als auch durch eine hoch-

schulweite offene Einladung, 46 Aktive haben teilgenommen. Entsprechend der Bereiche des HS-DNK gab es vier Arbeitsgruppen: Strategie, Prozessmanagement, Umwelt, Gesellschaft. Die Teilnehmer\*innen wurden so auf die Gruppen verteilt, dass möglichst jedes Handlungsfeld in jeder Gruppe vertreten war. Folgende Schritte wurden bearbeitet: 1) Bestandsaufnahme: Welche Maßnahmen zu den Kriterien gibt es bereits an der Universität Tübingen? 2) Systematischer Blick: Welchen Handlungsfeldern lassen sich die Maßnahmen zuordnen? 3) Blick nach vorne: Was fehlt in welchem Handlungsfeld, um die Kriterien umzusetzen? Was könnten wir gemeinsam dafür tun? 4) Zusammenführung der vier Bereiche im Plenum: Synergien für bestehende und benötigte Maßnahmen aufzeigen, Vernetzung von Akteur\*innen herstellen und gemeinsame Diskussion der Bedeutung der Kriterien sowie der Möglichkeiten von Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Universität Tübingen und für die daran Beteiligten aller Handlungsfelder.

**Zentrale Ergebnisse:** Die Auseinandersetzung mit den Kriterien regte an, die Möglichkeiten des eigenen Handlungsfelds aus neuen Perspektiven wahrzunehmen. Die Kriterien gemeinsam zu bearbeiten zeigte sehr unterschiedliche Herangehensweisen, aber auch gemeinsame Interessen und Bedarfe auf. Eine Vernetzung von bestehenden Aktivitäten und ein Verbünden zum gemeinsamen Einsatz für neue Maßnahmen wurden erreicht. Zu den einzelnen Kriterien wurden erste konkrete Ziele formuliert. Die Teilnehmer\*innen gaben Feedback, dass die gemeinsame Arbeit für sie ermutigend (wie viel schon passiert, wie viele Aktive es gibt/diese kennenzulernen), anregend (die Kriterien in ihrer Arbeit anzuwenden) und motivierend war, um gemeinsam die Transformation zu einer nachhaltigeren Universität voranzubringen.

**Ein Fazit:** Nachhaltigkeitsberichterstattung einmal anders zu denken und als partizipativen Bottom-up Prozess anzugehen eröffnet neue Wege, die Transformation der Hochschulen Richtung Nachhaltige Entwicklung anzuregen und zu unterstützen. Probieren Sie es doch auch einmal aus!



# Kriterien des hochschulspezifischen DNK

## Strategie (Kriterien 1–4)

### Kriterium 1

Bezeichnung: **Strategische Analyse**  
 Bearbeiter: **Alexander Herzner** (OTH Amberg-Weiden)

Die Hochschule legt dar, wie sie die Wirkungen ihrer wesentlichen Aktivitäten im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung analysiert und auf welchem Nachhaltigkeitsverständnis diese basieren. Die Hochschule erläutert, wie sie im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten hochschulspezifischen, nationalen und internationalen Standards operiert.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Im Rahmen der strategischen Analyse soll die Hochschule erläutern, **wie** sie die Wirkungen ihrer wesentlichen Aktivitäten im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung untersucht. Dies soll auf Basis des hochschuleigenen Nachhaltigkeitsverständnisses und ihrer Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen. Sofern bisher kein eigenes Nachhaltigkeitsverständnis formuliert wurde, kann das HOCH<sup>N</sup>-Nachhaltigkeitsverständnis als Orientierungsrahmen dienen.

Mit der strategischen Analyse stellt die Hochschule sicher, dass die angestrebten Ziele (vgl. Kriterium 3) und Maßnahmen in der Strategie verankert werden.

Im Rahmen der Analyse erfolgt ein Abgleich der Aktivitäten mit der Strategie und dem Nachhaltigkeitsverständnis der Hochschule. Gleichzeitig kann ein externer Abgleich mit

anerkannten hochschulspezifischen, nationalen und internationalen Standards stattfinden.

Wirksam wird die Analyse durch einen dynamischen Prozess, der aus den Standards kontinuierlich neue Soll-Zustände ableitet, die Ist-Zustände ermittelt und die Ursachen für die Lücke in einem Regelkreis darlegt. Für die Schließung der Lücke müssen konkrete Handlungsschritte definiert werden. Für Hochschulen bieten sich verschiedene nationale oder internationale Bewertungs- und Berichtssysteme an, die Aktivitäten bzw. deren Wirkungen analysieren. Die Instrumente eignen sich zum Teil nur begrenzt, da verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit angesprochen werden. Je nach strategischer Schwerpunktsetzung bieten die Systeme hilfreiche Anregungen bis hin zu einem standardisierten Managementsystem (z. B. ISO, EMAS).

### Beispiele aus der Praxis

Im Rahmen der Berichterstattung der **Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden** erfasst das von der Hochschulleitung beauftragte Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft alle Aktivitäten, die für die Umsetzung/Stärkung der UN PRME Prinzipien stattgefunden haben. Nach jeder Aktivität wird reflektiert, welche Prinzipien damit gestärkt/umgesetzt wurden. Da Nachhaltigkeit eine stetige Entwicklung erfordert, werden die Aktivitäten aufgrund freier Kapazitäten geplant und durchgeführt. Die Wirkung wird z. B. durch Befragung der Studierenden (im Rahmen eines Zerti-

fikatskolloquiums) abgefragt. Die Ist-Werte bestimmter Indikatoren für Umwelt und Mitarbeiter\*innen werden mithilfe von Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) berichtet, die Aktivitäten in Forschung, Lehre und Campusprojekten werden auf die sechs UN RPME Prinzipien bezogen. Die weiteren Aspekte der strategischen Analyse erfolgen intern zwischen dem Institut für Nachhaltigkeit und der Hochschulleitung. Mit der Umsetzung der Strategie ist das Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft beauftragt.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Vorhandene Nachhaltigkeitsstrategie
- Bestandteile dieser Strategie
- Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie

- Wenn keine Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden ist, dann:
- Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung auf Basis der Ermittlung des Status quo
  - Ziele und Maßnahmen definieren

## Kriterium 2

Bezeichnung: **Handlungsfelder**  
 Bearbeiter\*in: HOCH<sup>N</sup>-Arbeitspaket  
**Nachhaltigkeitsberichterstattung**

c) Betrieb  
 d) Transfer  
 e) Governance

Die Hochschule legt dar, welche Aspekte der Nachhaltigkeit für folgende Handlungsfelder wesentlich sind und wie sie diese in ihrer Strategie berücksichtigt und systematisch adressiert:

- a) Forschung
- b) Lehre

Die Hochschule legt dar, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in den Handlungsfeldern fördert und wie künftig Themen der nachhaltigen Entwicklung in diese implementiert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, wie Nachhaltigkeit in den fünf Bereichen miteinander vernetzt ist.

## Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen haben eine besondere Organisationsform und Funktionsbereiche auf verschiedenen Ebenen. Typische Handlungsfelder sind Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer und Governance. Im Projekt HOCH<sup>N</sup> ist diese Struktur ebenfalls verankert. Weiter oben, im Kapitel 2 dieses Leitfadens, sind wichtige Aspekte für das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung in Bezug auf diese fünf Handlungsfelder enthalten.

Vor diesem Hintergrund ist es für jede Hochschule wichtig aufzuzeigen, wie sich ihr eigenes Nachhaltigkeitsverständnis (siehe Präambel des HS-DNK) darstellt, welches die relevanten Handlungsfelder der Hochschule sind und wie sie wich-

tige nachhaltigkeitsbezogene Themen für sich selbst identifiziert (**Wesentlichkeitsanalyse**).

Auf dieser Basis soll die Hochschule darstellen, wie sie nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in den für sie relevanten Handlungsfeldern **fördert** und in ihrer eigenen Organisation **implementiert**.

Da die Handlungsfelder nicht immer unabhängig voneinander sind und ggf. Wechselwirkungen bestehen, ist auch auf die Vernetzung zwischen den Nachhaltigkeitsaktivitäten zwischen den Handlungsfeldern einzugehen.

## Beispiele aus der Praxis

### Universität Hamburg: Prozess zur Auswahl der Berichtsinhalte und Indikatoren

„Die Auswahl der [...] Berichtsinhalte erfolgte in einem mehrstufigen Prozess: Zunächst wurden potentiell relevante Indikatoren zusammengetragen. Für die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales wurden insbesondere die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) herangezogen, die ein international verbreitetes und anerkanntes Rahmenwerk der Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellen. In Ermangelung eines Standardrahmenwerks zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Hochschulsektor wurden für die Bereiche Lehre, Forschung und Transfer potentiell relevante Indikatoren aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet. Darüber hinaus wurden die Indikatoren des ersten Nachhaltigkeitsberichts der Universität Hamburg einbezogen. Aus dieser umfangreichen Sammlung an potentiellen Indikatoren wurde mithilfe von Nachhaltigkeitsexpert\*innen der Universität Hamburg eine Vorauswahl getroffen. Dabei konnten vier Wissenschaftler\*innen aus dem Nachhaltigkeitsbereich, das Kompetenzzentrum Nachhaltige

Universität der Universität Hamburg (KNU) sowie die internationale Studierendenorganisation oikos jeweils eine Auswahl der für sie wichtigsten Indikatoren treffen.

Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und gemeinsam diskutiert. Diese Vorauswahl wurde schließlich in einer Online-Umfrage einem breiteren Kreis an Nachhaltigkeitsexpert\*innen und -interessent\*innen vorgelegt. An dieser Umfrage beteiligten sich mehr als 100 Personen aus dem Umfeld der Universität Hamburg. Die Umfrage richtete sich insbesondere an Studierende, die nachhaltigkeitsbezogene Studiengänge gewählt haben oder in Nachhaltigkeitsinitiativen engagiert sind. Neben Studierenden (ca. 75 % der Befragten) nahmen auch Mitarbeiter\*innen der Universität Hamburg (ca. 20 %) sowie weitere Interessent\*innen wie Alumni der Universität Hamburg (ca. 5 %) teil. Diejenigen Indikatoren, die von mindestens 40 % der Befragten als relevant eingestuft wurden, wurden im weiteren Verlauf der Berichterstellung berücksichtigt.“ (Nachhaltigkeitsbericht für die Universität Hamburg 2011-2014, S. 11).

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anwendung eines systematischen Prozesses zur Identifikation wesentlicher nachhaltigkeitsbezogener Themen (z. B. Befragung, Wesentlichkeitsanalyse etc.)
- Siehe auch Kriterium 1

### Kriterium 3

Bezeichnung: **Ziele**  
 Bearbeiter: **Alexander Herzner** (OTH Amberg-Weiden)

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

#### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Hochschule formuliert Ziele abgeleitet aus ihrer Strategie. In den Zielen finden sich die relevanten Themenfelder der nachhaltigen Hochschulentwicklung wieder. Die Ziele können und sollten so gesetzt werden, dass sie mit bereits an anderer Stelle formulierten Zielen kongruent sind (z. B. EMAS). Aus der Strategie lassen sich darüber hinaus Ziele ableiten wie z. B. die Einführung eines zertifizierten Managementsystems.

Damit die Ziele auch operationalisierbar sind, können diese nach den folgenden Kriterien formuliert werden:

SMART:  
 Specific (präzise)  
 Measureable (messbar)  
 Attainable (erreichbar)  
 Realistic (machbar)  
 Time (zeitlich geplant)

PURE:  
 Positive Stated (optimistisch formuliert)  
 Understood (jede\*r versteht das Ziel)  
 Relevant (notwendig, das Ziel zu erreichen)  
 Ethical (ethisch vertretbar)

CLEAR:  
 Challenging (herausfordernd)  
 Legal (die Ziele und Maßnahmen sind im rechtlichen Rahmen oder notwendig, um Gesetze einhalten zu können)  
 Environmentally Sound (für alle Anspruchsgruppen verträglich)  
 Agreed (akzeptiert)  
 Recorded (die Ziele sind niedergeschrieben und können eingesehen werden)

#### Beispiele aus der Praxis

Die **Freie Universität Berlin** definiert in ihrem Nachhaltigkeitsbericht in den Kategorien Governance und Partizipation, Forschung, Lehre und Wissenstransfer, Campus-Management

und Kommunikation sowie Netzwerke jeweils Ziele und benennt die entsprechenden Umsetzungsakteur\*innen.

#### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Die Ziele sind mindestens nach einem der SMART / PURE / CLEAR –Kriterien formuliert. Idealerweise sind alle Anforderungen an das Ziel erfüllt
- Ressourcen zur Zielerreichung sind hinterlegt
- Ziele stehen in wenigen / keinen Widersprüchen zu anderen Zielen
- Die Ziele unterstützen die Strategieumsetzung und sind dort verankert
- Siehe auch Kriterium 1

### Kriterium 4

Bezeichnung: **Organisationale Verankerung**  
 Bearbeiter\*in: **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke**  
 (Freie Universität Berlin)

Die Hochschule legt dar, wie Aspekte der Nachhaltigkeit in die Tätigkeiten der gesamten Hochschule inklusive ihrer nachgelagerten Organisationseinheiten integriert werden und welche Maßnahmen sie ergreift, um Nachhaltigkeit in der gesamten Hochschule zu verankern sowie die Integration von Nachhaltigkeit kontinuierlich zu stärken und zu verbessern.

#### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Eine wirksame Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und die Entwicklung transformativer Narrative setzen voraus, dass nachhaltigkeitsbezogene Visionen, Ziele, Stra-

tegien, Strukturen und Prozesse in eine Organisation integriert werden. Die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten

bildet dabei einen wesentlichen Orientierungsrahmen für alle Entscheidungen und Handlungen.

Partizipative Organisationsstrukturen bieten eine gute Grundlage für integrativ entwickelte Nachhaltigkeitsleitbilder und/oder -leitlinien. Nachhaltigkeitsgremien, die möglichst mit

allen Statusgruppen der Hochschule besetzt sind, ermöglichen eine breit gefächerte Verankerung von Nachhaltigkeit. Leitbild und Organisationsstruktur ergänzen sich: Zur Entwicklung von Leitbildern/Leitlinien/Visionen sind strukturellorganisatorische und kommunikative Maßnahmen nötig.

### Beispiele aus der Praxis

**Freie Universität Berlin:** 2015 hat die Freie Universität Berlin die Stabstelle Nachhaltigkeit gegründet, die direkt dem Präsidium zugeordnet ist. Hier werden die wesentlichen Querschnittsaufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements gebündelt. Die Aufgaben der Stabsstelle umfassen

- Initiierung und Koordination nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten in Forschung, Lehre, Management und auf dem Campus
- Beratung der Hochschulleitung in allen Nachhaltigkeitsfragen
- Koordination des zentralen Steuerungskomitees, einschließlich der themenbezogenen Arbeitsgruppen sowie der dezentralen Nachhaltigkeitsteams
- Steuerung des universitätsweiten Energie- und Abfallmanagements
- Verantwortung für das integrierte Managementsystem und den darauf basierenden Zertifizierungsprozess
- Koordination der vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) geförderten University Alliance for Sustainability (UAS)
- Vertretung der Freien Universität Berlin in regionalen und internationalen Nachhaltigkeitsnetzwerken

Die schrittweise an der Freien Universität Berlin etablierte **Partizipationsstruktur** stützt sich auf vier Säulen:

- Steuerungskreis Nachhaltigkeit mit den Arbeitsgruppen „Forschung“, „Lehre/Bildung für nachhaltige Entwicklung“, „Management und Campus“ sowie „Kommunikation und Partizipation“
- dezentrale Nachhaltigkeitsteams in den Fachbereichen
- bereichsübergreifende Auditteams mit einer Vielzahl von Begehungen und Vor-Ort-Gesprächen und
- die von Studierenden und Beschäftigten gemeinsam gegründete Nachhaltigkeitsinitiative SUSTAIN IT!

Die Freie Universität Berlin folgt einem holistischen Ansatz und zielt auf eine systematische Verknüpfung von Forschung, Lehre, Outreach und Campus-Management (vgl. zur Partizipationsstruktur an der Freien Universität Berlin Kriterium 9).

2016 hat die Freie Universität Berlin ihr **Nachhaltigkeitsleitbild** verabschiedet. Dieses wurde im Zuge eines partizipati-

ven Prozesses erarbeitet, in den die gesamte Universität eingebunden war. Die Initiative „SUSTAIN IT!“ hatte zunächst einen Entwurf des Nachhaltigkeitsleitbilds entwickelt. Dieser wurde vom Präsidium mit wenigen Änderungen im Juli 2015 angenommen. Der Universitätspräsident hat im Anschluss daran alle Universitätsangehörigen dazu aufgerufen, sich mit dem Nachhaltigkeitsleitbild auseinanderzusetzen und Änderungsvorschläge zu unterbreiten. Studierenden sowie wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter\*innen reichten daraufhin insgesamt 80 Vorschläge ein. Das Spektrum reichte von kurzen Hinweisen (z. B. Nutzung von Recyclingpapier bei Publikationen) bis hin zu sehr ausführlichen Beiträgen (u. a. nachhaltiges Wissensmanagement). Im Dezember 2015 wurden die Vorschläge im Rahmen eines Workshops mit interessierten Studierenden und Mitarbeiter\*innen der Freien Universität erörtert. Als Ergebnis des Beteiligungsprozesses verabschiedete das Präsidium im März 2016 das entsprechend angepasste Nachhaltigkeitsleitbild. Die Freie Universität Berlin unterstreicht im Leitbild den besonderen Stellenwert von Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Campus-Management.

Die Initiative für **Nachhaltigkeit + Klimaschutz SUSTAIN IT!** trägt als offene Kommunikations- und Aktionsplattform zur Vernetzung von Fachdisziplinen, Universitätsakteur\*innen und Zivilgesellschaft bei. Mit Peer-to-Peer-Lehrveranstaltungen, einem Urban Gardening Projekt, Kunstlaboren bringt sich SUSTAIN IT! im Sinne des Nachhaltigkeitsleitbilds der Freien Universität Berlin ein. Die jährlichen einwöchigen „Hochschultage für Nachhaltigkeit + Klimaschutz“ sind seit 2011 ein Markenzeichen von SUSTAIN IT!. Aufgrund der Kontinuität ihres Engagements wird SUSTAIN IT! von der Hochschulleitung finanziell unterstützt. Für das vorbildliche Engagement im Bereich Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) wurde SUSTAIN IT! im Jahr 2012 als offizielles Projekt der UN-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet. International wurde das Konzept von SUSTAIN IT! 2015 vom „International Sustainable Campus Network“ auf seiner Jahreskonferenz 2015 in Hongkong als herausragende Initiative mit dem „Student Leadership Award“ ausgezeichnet.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Existenz eines Nachhaltigkeitsleitbilds und/oder -leitlinien
- gelebte Vision
- Siehe auch Kriterium 1

## Prozessmanagement: Governance (5-10)

### Kriterium 5

Bezeichnung: **Verantwortung**  
 Bearbeiterinnen: **Prof. Dr. Ingrid Hemmer und Ina Limmer**  
 (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)

Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit in der Hochschule werden dargelegt.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbilds kann nur gelingen, wenn die Hochschulleitung die Nachhaltigkeit an Hochschulen bejaht und fördert. Daher sollte ein Mitglied der Hochschulleitung für das Thema verantwortlich sein und sicherstellen, dass Nachhaltigkeit bei grundlegenden strategischen Entscheidungen berücksichtigt wird. Eine von der Hochschulleitung legitimierte/beauftragte Koordinationsstelle sollte verantwortlich sein für die entsprechende Umsetzung des Leitbilds. Sie kann mit unterschiedlichen Statusgruppen besetzt werden (wissenschaftliches und/oder Verwaltungspersonal). In vielen Hochschulen gibt es bereits Beauftragte für Nachhaltigkeit, in Einzelfällen eine Stabsstelle. Durch diese wird die Hochschulleitung dabei unterstützt, das Nachhaltigkeitskonzept bzw. die -strategie zu operationalisieren, umzusetzen, regelmäßig darüber zu berichten

und durch verschiedene Maßnahmen einen Dialog zu Themen einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb sowie über die Hochschule hinaus anzuregen und zu pflegen.

Die Hochschulleitung kann auch einzelnen Personen bestimmte Aufgabenfelder zuweisen, wie z. B. dem Campusumweltmanagement. In der Koordinationsstelle werden diese (Zu-)Arbeiten gebündelt und von Steuerungsgruppen verschiedener organisationaler Ebenen (z. B. Fakultäten, Einrichtungen, Lehre, Forschung, studentische Aktivitäten) unterstützt. Eine klare Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und ggf. Weisungsbefugnissen (z. B. hinsichtlich der Einholung von Daten) erhält besonderen Nachdruck, indem eine feste Stelle (Bereitstellung finanzieller Mittel) mit möglichst hohem Status (Nähe zur Hochschulleitung) geschaffen wird.

### Beispiele aus der Praxis

#### Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

- Seit Juli 2010: durch Hochschulleitung bestellte Nachhaltigkeitsbeauftragte, deren Aufgaben umfassen z. B. Koordination und Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung in allen Handlungsfeldern der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Berichterstattung und Aufzeigen von Entwicklungspotentialen, Gremien- und Netzwerkarbeit.
- Seit 2010: Steuerungsgruppe aus Vertreter\*innen interner Stakeholdergruppen (wissenschaftliches und Verwaltungspersonal, Studierende) und je eine\*m Vertreter\*in für Forschung und Lehre.
- Seit 2012 ist der Kanzler verantwortlicher Ansprechpartner der Hochschulleitung für den Bereich Nachhaltigkeit.
- Seit 2012 gibt es eine halbe Stelle für Campusumweltmanagement, die sich vor allem mit dem EMAS-Prozess beschäftigt.
- Seit 2014 gibt es eine Berichterstattungsgruppe mit Beteiligung der Steuerungsgruppe, die die EMAS-Zertifizierung vorbereitet hat und an der Planung und Umsetzung der von der Hochschulleitung beschlossenen Maßnahmen des jährlichen Umweltprogramms beteiligt ist. Die Berichterstattungsgruppe und die Steuerungsgruppe überschneiden sich zum Teil personell und tagen im Regelfall zweimal jährlich.
- Seit 2016 wird die Nachhaltigkeitsbeauftragte durch eine zeitlich befristete Vollzeitstelle unterstützt.

#### Universität Hamburg

Das Präsidium entwickelt die Nachhaltigkeitsstrategie. Das Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität (KNU) wirkt als wissenschaftliches Netzwerk an der Universität und ist Innovationslabor sowie Inkubator für neue Ansätze, Konzepte, Verfahren und Methoden im Nachhaltigkeitskontext. In dieser Funktion dient es dem Präsidium als Beratungsinstanz für Nachhaltigkeitsaspekte an der Universität.

Das KNU wird im Wesentlichen durch fünf Teams konstituiert, die interdisziplinär und aus verschiedenen Statusgruppen der Universität zusammengesetzt sind. Diese Teams befassen sich themen- und zielgruppenspezifisch mit vielfältigen nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten: Team 1: Zukunftsfähige Universität, Team 2: Nachhaltigkeit in Lehre und Studium, Team 3: Postdoc-Kolleg "Sustainable Future", Team 4: Nachhaltige Hochschulverwaltung, Team 5: Studentische Hochschulprojekte.

Mit der hochschulinternen Förderoffensive „Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit“ unterstützt die Universität Hamburg über das KNU Projekte, die sich der Herausforderung stellen, Wissenschaft und Gesellschaft nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten.

Das KNU verfolgt dabei eine Strategie, bei der nach der Formierungsphase (2011-2013) die „Entwicklungsphase“ folgte (2014-2017) und in eine Diffundierungsphase (2018-2022) über-

gegangen ist. Hauptgedanke ist dabei, dass sich bei den Beschäftigten ein Verständnis für Nachhaltigkeit entwickelt und

daraus eine Eigenverantwortung für Nachhaltigkeit an der Universität Hamburg entsteht.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Dauerhafte Einrichtung und Ausstattung von Stellen/Stellenanteilen für Nachhaltigkeitskoordination und -management sowie -vernetzung
- Benennung von Verantwortlichen für Nachhaltigkeit:
  - in den leitenden Organen
  - in den Fakultäten
- in den Instituten und Einrichtungen, u. a. Rechenzentrum und Bibliothek
- im Campusbetrieb
- in Studierendengruppen oder -gremien
- Reporting – hinsichtlich Prozessschleifen
- Vernetzung mit dem Qualitätsmanagement / Integration in bestehende Prozesse und Strukturen

### Kriterium 6

Bezeichnung: **Regeln und Prozesse**  
 Bearbeiter\*innen: **Dr. Hilmar Westholm** (Universität Hamburg), **Constanze Störk-Biber** und **Dr. Brigitte Biermann** (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen)

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

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Um die Ziele der jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategie zu erreichen, müssen Abläufe in der Hochschule identifiziert, überprüft und ggf. Managementprozesse entwickelt oder verändert werden. Das hat in der Regel Auswirkungen auf alle Bereiche einer Hochschule. Regeln und Prozesse sollten bezüglich ausgewählter wichtiger Kriterien spezifisch erläutert werden (analog zu den Vorgaben von „GRI 103: Management Approach 2016“), so dass die Regeln, Verantwortlichkeiten und ggf. Steuerung konkret und gemäß ihrer Bedeutung mehr oder weniger ausführlich offengelegt werden. Für die Hochschule selbst sind Regeln und Prozesse als transparente Verfahrensweisen notwendig, damit nachhaltige Entwicklung zur Handlungsroutine in der Organisationskultur werden kann.

und zur möglichen Einbindung bei der Prozessentwicklung bzw. -verbesserung legen Verantwortlichkeiten und Beteiligungsprozesse offen. Die Regeln und Prozesse selbst sollen bewirken, dass Nachhaltigkeitsaspekte so in die Abläufe innerhalb der Hochschule integriert sind, dass sie mittelfristig zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Handelns werden. Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Bundesland oder ein neues Leitbild können wichtige Schritte sein, ebenso eine Einkaufsrichtlinie sowie Leitlinien für Forschung, Nachwuchsentwicklung oder Studium und Lehre, die darauf hinwirken, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Auch Dienstvereinbarungen können dazu beitragen, Regeln zu etablieren, die die nachhaltige Entwicklung einer Hochschule vorantreiben. Die Leitlinien sollen dabei nicht für sich stehen, sondern es sollte ergänzend dargelegt werden, wie diese über entsprechende Monitoring-Instrumente begleitet werden.

Dabei ist darzulegen, wie diese Regeln definiert sind, welche Ziele damit verfolgt und wie solche Prozesse in den Hochschulalltag implementiert werden. Angaben zur Steuerung

### Beispiele aus der Praxis

#### Leuphana Universität Lüneburg

In den Zielvereinbarungen mit dem Land Niedersachsen werden seit 2010 Ziele zur Nachhaltigkeit vereinbart. Im Universitätsentwicklungsplan der Leuphana Universität Lüneburg für den Zeitraum 2016-2025 gem. § 1 Abs. 3 Satz 2 NHG wird eine konsequente Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens in allen Bereichen und integral in der Universität festgeschrieben. Seit dem Jahr 2000 hat die Leuphana Universität Lüneburg Nachhaltigkeitsleitlinien. Diese wurden von der Senatskommission Nachhaltigkeit überarbeitet, die

Grundsätze für Umwelt und eine Zivilklausel integriert und am 20.11.2013 vom Senat neu verabschiedet.

Beispiele für **Richtlinien und Leitlinien** (Auswahl):

- Richtlinie zur Verwirklichung der Aufgaben der Gleichstellung und Gleichberechtigung von Frauen und Männern an der Universität Lüneburg; 16.11.2005
- Leitlinie zum Schutz vor Diskriminierung, Gewalt und sexueller Belästigung; 20.02.2013

- Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Verfahren im Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten; 08.06.2009
- Richtlinie zur Vorbeugung und Bekämpfung von Korruption in der Universität Lüneburg; 10.03.2004
- Leitlinien für ein nachhaltiges Bauen bei Neu- und Umbauten; 2010
- Empfehlungen für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen (kontinuierlich aktualisiert)

#### Beispiele für Dienstvereinbarungen:

- Gesundheit (z. B. Rauchverbot; Umgang mit suchtgefährdeten und suchtabhängigen Bediensteten)
- flexible Arbeitszeit
- Weiterbildung
- autoarmer Campus (Parkraumbewirtschaftung)

#### Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Regeln und Prozesse an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt werden durch das Nachhaltigkeitskonzept, die Ausführungen im Entwicklungsplan sowie im Rahmen des EMAS-Managements mit den Nachhaltigkeitsleitlinien und dem Umweltprogramm bestimmt. Im internen Umweltmanagement-Handbuch werden diese Prozessabläufe und Zuständigkeiten konkret festgelegt und erläutert. Beispielsweise werden seit dem Wintersemester 2015/16 alle Studierenden des ersten Semesters in einem Bachelor- oder Masterstudiengang über das Nachhaltigkeitskonzept der Universität informiert und erhalten den vom Umweltreferat gestalteten Umwelt Life-Guide. So soll es allen Studierenden ermöglicht werden, sich an einer nachhaltigen Entwicklung der Universität als auch der Gesellschaft zu beteiligen. Alle Mitarbeiter\*innen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sollen einen Mitarbeiter\*innenkodex für Nachhaltigkeit erhalten, mit dessen Ausarbeitung 2015/2016 begonnen wurde

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Vorhandensein von etablierten Managementprozessen (EMAS, Audit familienfreundliche Hochschule, Diversity-Audit etc.)
- Vorhandensein von Leitlinien und Handbüchern
- Vorhandensein, Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen zum Thema nachhaltige Entwicklung sowohl extern mit dem Wissenschaftsministerium als auch hochschulintern mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen
- Verankerung von Regeln und Prozessen zu nachhaltiger Entwicklung im Strategie- und Entwicklungsplan
- Vorhandensein von nachhaltigkeitsbezogenen Richtlinien, Leitlinien, Dienstvereinbarungen
- Vorhandensein von Prozessen zum Controlling der Fortschritte
- Analog zu den Vorgaben von „GRI 103: Management Approach 2016“ wäre hier auch zu überlegen, ob zu ausgewählten/für die jeweilige Hochschule relevanten HS-DNK-Kriterien ein „Managementansatz“ beschrieben werden soll.

### Kriterium 7

Bezeichnung: **Sicherstellung der Ergebnisqualität**  
 Bearbeiterin: **Prof. Dr. Magdalène Lévy-Tödter** (FOM Hochschule für Oekonomie & Management)

Die Hochschule legt dar, welche Nachhaltigkeitsindikatoren genutzt, wie Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten gesichert und sowohl zur internen Sicherstellung der Ergebnisqualität als auch zur internen und externen Kommunikation verwendet werden.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Hochschule nennt die Rahmenbedingungen für die Sicherung der Ergebnisqualität hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung, z. B. Verantwortlichkeiten, Budgets. Als strategische Referenzpunkte für Qualitätsziele können hier die SDGs verwendet werden, auch die Einbindung und Orientierung an überregionalen Nachhaltigkeits-Netzwerken und Akteur\*innen kann hier erwähnt werden. Es wird darüber informiert, in welcher Qualität gesetzte Ziele erreicht wurden, was damit bewirkt wurde sowie die Nennung von Verbesserungspotenzialen.

Wünschenswert ist hier eine möglichst neutrale Evaluation der eigenen Aktivitäten, denen ein prozesshaftes Verständnis von Organisationsentwicklung und -lernen zugrunde liegt. Der Umgang mit kritischen Ergebnissen ist relevant, z. B. das Einbinden von Feedback-Schleifen und partizipativen Methoden; momentanes Nichtstun oder vermeintliches Scheitern sind hier als Entwicklungs- und Verbesserungspotentiale zu rahmen.

## Beispiele aus der Praxis

### Universität Bayreuth

Im Nachhaltigkeitsbericht 2015 der Universität Bayreuth werden die Maßnahmen und Ergebnisse der Bemühungen nicht isoliert vorgestellt. Die Strategie (Ziele und Wesentlichkeit) sowie die Grundzüge des Prozessmanagements werden

ausführlich beschrieben. Bei der Ergebnisdarstellung der Maßnahmen unter den Überschriften „Umwelt“ und „Gesellschaft“ werden nicht nur Kennzahlen genannt, sondern auch internationale Standards erwähnt, um die Anschlussfähigkeit der Daten zu verdeutlichen.

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Mitarbeitenden-/Studierendenbefragungen, Vorhandensein partizipativer Verbesserungsprozesse
- Transparenz der Ergebnisse/Dokumentation
- Überprüfbarkeit/Bezugsrahmen/Vergleichbarkeit Benchmarking

## Kriterium 8

Bezeichnung: **Anreizsysteme**  
 Bearbeiter\*innen: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel), **Elisa Gansel** (Universität Duisburg-Essen), **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke** (Freie Universität Berlin)

Die Hochschule legt dar, inwiefern ihre leitenden Organisationseinheiten Nachhaltigkeitsprozesse materiell und immateriell durch Zuweisung von projektgebundenen oder etablierten 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.

## Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Anreizsysteme haben Verhaltensänderungen von Hochschulmitarbeiter\*innen und Student\*innen zum Ziel. Dabei dienen positive Anreize wie Belohnungen und Prämien der Aktivierung und Unterstützung der Verhaltensänderung und negative Anreize der Minderung unerwünschten Verhaltens. Anreize stellen daher ein aktiv gestaltetes materielles (z. B. Bonifikationen) oder immaterielles Instrument (z. B. Lob, Anerkennung, kostenfreie Weiterbildungsmaßnahmen, Freizeitausgleich, zusätzliche Urlaubstage) dar, um direkt oder indirekt auf die angestrebten Nachhaltigkeitsprozesse einzuwirken. Es ist sinnvoll, die Effektivität der jeweiligen Maßnahmen in einem (einheitlichen) Monitoringsystem nachzuhalten und zu überprüfen.

Zur Umsetzung eines Anreizsystems sind Ziele (vgl. Kriterium 3) zu definieren: Was ist das langfristige Ziel? Wie können Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mit dem Fokus auf ein bestimmtes Thema oder eine spezielle Problematik erhalten und gesteigert werden durch die Schaffung bestimmter motivationserhaltender Arbeitsbedingungen (z. B. Autonomie, Selbstbestimmung)?

Um die Nachhaltigkeitsziele umsetzen zu können, bedarf es vorab einer Investition in Personal (z. B. Verantwortliche einstellen/berufen), Material (z. B. für Kampagnen, technische Optimierungen von Anlagen zur Energieeinsparung usw.) und Forschung (auch im Sinne von zeitlichem Aufwand für das Einwerben von Drittmitteln zur Finanzierung von nachhaltigkeitsbezogenen Forschungsprojekten).

## Beispiele aus der Praxis

### Universität Freiburg

Abwrackprämienzahlung für alte Rechner und Erstattung eines Drittels des Kaufpreises für den Ersatz eines alten Kühlschranks durch ein energieeffizientes Gerät

### Freie Universität Berlin

Seit 2007 erhalten die Fachbereiche durch ein **universitätsweites Prämiensystem zur Energieeinsparung** direkte finanzielle Anreize, den Energieverbrauch in ihren Institutsgebäuden zu minimieren. Die Fachbereiche erhalten aus zentralen Mitteln eine Prämie, wenn der Energieverbrauch in ihren Liegenschaften einen zuvor festgelegten

Referenzverbrauch (Baseline) unterschreitet. Um die Fachbereiche noch wirksamer zu Maßnahmen für organisatorische und verhaltensbezogene Energieeinsparungen zu mobilisieren, hat das Präsidium beschlossen, die Baseline für die Jahre 2012 bis 2015 jährlich um zwei Prozentpunkte abzusenken. Zusätzlich wurde 2012 der Wasserverbrauch in das Prämiensystem integriert, um für einen sparsamen Einsatz von Wasser einen entsprechenden Anreizmechanismus zu etablieren. Die Höhe der Prämienzahlung beträgt 50 Prozent der erzielten jährlichen Kostensenkungen und ist nicht zweckgebunden. Eine Überschreitung der Baseline hingegen muss kostenseitig zu 100 Prozent von den Fachbereichen getragen



werden. Im Zusammenspiel mit den zwischen 2003 und 2011 von der Technischen Abteilung der Freien Universität umgesetzten technischbaulichen Energieeffizienzprogrammen und dem 2010 verabschiedeten Green-IT-Programm hat das universitätsinterne Prämiensystem dazu beigetragen, dass der Energieverbrauch innerhalb eines Jahrzehnts um über 25% reduziert, und die CO<sub>2</sub>-Emissionen um rund ein Drittel gesenkt wurden.

#### Universität Braunschweig

Institute erhalten einen festen Betrag für ihre Energiekosten. Wird dieser überschritten, muss die Differenz selbst getragen werden.

#### Universität Kassel

In einem Pilotprojekt zum Intracting wird bis Herbst 2020 geprüft, ob sich das Finanzierungsmodell der kommunalen Verwaltung auf die Hochschullandschaft übertragen lässt. Intracting bedeutet: „Energiesparmaßnahmen werden mit jenem Geld finanziert, das durch die Einsparung zur Verfügung steht.“ (Zitat duz 04|2017). Hierzu wurde zusätzlich ein Haushaltsposten eingerichtet, der u. a. eine\*n Energiemanager\*in

finanziert und zur Umstellung von Strahlern auf LED-Leuchten sowie zur Nutzung von Abwärme zur Warmwassererzeugung beinhaltet. Die Einsparungen werden dann dem Haushaltsposten gutgeschrieben und anschließend in neue Maßnahmen investiert.

#### Universität Kassel

Kommunikationskampagne und Ideenwettbewerb zum Thema „Nachhaltige Universität“ (<https://www.uni-kassel.de/uni/nachhaltigkeit/nachhaltige-uni/ideenwettbewerb-zur-nachhaltigkeit.html>): (1) Bekanntmachung des formulierten Nachhaltigkeitsleitbildes, der integrierten Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Strukturen im Nachhaltigkeitsmanagement. (2) Sensibilisierung und Motivation der Beschäftigten und Studierenden zur Mitwirkung an der Nachhaltigkeitsentwicklung der Universität. (3) Ideenwettbewerb mit einer Gesamtgewinnsumme von 1.500 Euro als wesentliches Element der Kampagne.

Konzepte, Ideen oder Vorschläge konnten in den Kategorien „Nutzer\*innenverhalten“ und „Technische oder organisatorische Verbesserungen“ eingereicht werden.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

#### Aufteilung in

- Anreizquellen (extrinsisch/intrinsisch), lang-/kurzfristige Motivationsparameter
- Anreizempfänger (Individual-, Gruppen-, organisationsweite Anreize)
- Anreizobjekte (materiell (direkte/indirekte Anreize)/immateriell (soziale, organisatorische Anreize))

#### Indikatoren

- Anzahl und Reichweite des Anreizsystems bzw. der Anreizsysteme

- Einsparungen von Ressourcen, z. B. Energie, Wasser etc.
- Verringerung von Emissionen und Abfallaufkommen
- Einsparungen im Finanzhaushalt
- Erhöhung des Anteils der weiblichen Beschäftigten, Studentinnen, Doktorandinnen, (Gast-) Wissenschaftlerinnen, etc.
- Erhöhung der Gesamtzahlen von Student\*innen, Doktorand\*innen, (Gast-) Wissenschaftler\*innen
- Verringerungen von Krankheitstagen/Gesundheitsmanagement

### Kriterium 9

Bezeichnung: **Beteiligung von Anspruchsgruppen**

Bearbeiter\*innen: **Andreas Wanke** und **Julia Kaazke** (Freie Universität Berlin)

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

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Beteiligung ist ein zentrales Gestaltungsprinzip einer nachhaltigen Entwicklung und kann wesentlich zum Gelingen eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen beitragen. Sie ermöglicht, dass sich interne und externe Anspruchsgruppen aktiv in die bestehenden Prozesse einer Hochschule einbringen können und dadurch Teilhabe an Prozessen der Organisation erhalten. Rechte zur Mitbestimmung der Beschäftigten sind in Deutschland gesetzlich festge-

schrieben. Eine darüber hinausgehende Beteiligung verbessert in der Regel die Akzeptanz für Entscheidungen. Partizipative Prozesse fördern die Motivation der Hochschulangehörigen und können potenzielle Konflikte durch Vertrauensbildung und Stärkung gegenseitigen Verständnisses entschärfen.

In einem ersten Schritt klärt die Hochschule, welche Anspruchsgruppen Einfluss/Erwartungen an die Hochschule im Hinblick auf Nachhaltigkeit haben. Dabei sind interne und externe Anspruchsgruppen zu unterscheiden. Intern sind etwa Professor\*innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen, Nicht wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen in allen Bereichen, Studierende, Hochschulleitung (Präsident\*innen, Vizepräsident\*innen, Kanzler\*innen, Rektor\*innen, Dekan\*innen), Lehrbeauftragte, Leiter\*innen von Forschungseinrichtungen zu nennen. Externe Anspruchsgruppen können etwa Träger (Bund, Land oder private Träger), Unternehmen, regionale

Politik (Stadt, Landkreis, etc.), Projektpartner\*innen (Forschungspartner\*innen, Hochschule und Praxispartner\*innen), Forschungsförder\*innen (EU, BMBF, Land, DBU, Stiftungen, GIZ etc.), Schulen, NGOs etc. sein.

Im zweiten Schritt überlegt die Hochschule, ob und wie ein Austausch mit den Anspruchsgruppen zur nachhaltigen Hochschulentwicklung organisiert werden kann. Stakeholder-Dialoge helfen die verschiedenen Bedürfnisse und Perspektiven nicht nur zu erkennen, sondern sind kennzeichnend für eine aktive Partizipation.

## Beispiele aus der Praxis

### Freie Universität Berlin

Die Zuständigkeit für das Nachhaltigkeitsmanagement ist organisatorisch als Stabsstelle an der Freien Universität Berlin verankert. Die Partizipationsstruktur basiert auf folgenden Elementen:

- Der **Steuerungskreis Nachhaltigkeit** (Gründung Mai 2016) setzt sich aus Vertreter\*innen des Präsidiums, der Wissenschaft und Verwaltung sowie universitärer Gremien zusammen. Der Steuerungskreis ist für die strategische Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements verantwortlich und trifft sich mindestens einmal pro Jahr.
- Die dem Steuerungskreis zugeordneten **Arbeitsgruppen** „Forschung“, „Lehre/Bildung für nachhaltige Entwicklung“, „Management und Campus“ sowie „Kommunikation/Partizipation“ bearbeiten themenbezogen die Teilprozesse zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Arbeitsgruppen treffen sich zwei- bis viermal jährlich und werden ebenso wie der zentrale Steuerungskreis durch die Stabsstelle Nachhaltigkeit und Energie koordiniert.
- **Dezentrale Nachhaltigkeitsteams** in allen Fachbereichen initiieren Optimierungsmaßnahmen und bearbeiten Themenschwerpunkte in Form von konkreten Nachhaltigkeitsprojekten. Sie sind eine Weiterentwicklung der Umweltteams, die im Rahmen der Umweltzertifizierung gemäß DIN ISO 14001 seit 2004 aufgebaut worden sind. Ihre Hauptaufgabe bestand darin, den Zertifizierungsprozess durch Ideen und Handlungsvorschläge zu begleiten und diese mit umzusetzen. Je nach Fachbereich bildeten 5-14 Mitglieder aus Forschung, Verwaltung und operativer Betriebsführung die Teams, die von den Leiter\*innen

der Fachbereichsverwaltungen koordiniert wurden. Die Arbeit dieser Teams, die universitätsweit insgesamt rund 120 Mitglieder umfasste, konzentrierte sich auf Aspekte des Campus-Managements und der Umweltkommunikation. Gegenwärtig werden die Umweltteams zu Nachhaltigkeitsteams „transformiert“, die sich künftig dem erweiterten Themenspektrum widmen sollen. Die Häufigkeit ihrer Sitzungen orientiert sich an den Anforderungen aus der externen Zertifizierung und den Nachhaltigkeitsprojekten.

- **Fachbereichsübergreifende Auditteams** wurden erstmalig 2005 im Zuge der Zertifizierung nach DIN ISO 14001 gebildet. Diese zeichnen sich durch ihre bereichsübergreifende Zusammensetzung aus Vertreter\*innen der Stabsstelle Nachhaltigkeit und Energie, des Arbeitsschutzes und der zu auditierenden Bereiche aus. Die Teams erörtern Optimierungsmaßnahmen im Betriebsablauf, prüfen die Einhaltung des Arbeitsschutzes und der Umweltvorschriften und erarbeiten Maßnahmenvorschläge. Die Auditgespräche erfolgen in Vor-Ort-Begehungen. Jährlich werden von den Auditteams bis zu 40 Audits durchgeführt. Bis zu 20 interne Auditor\*innen kommen dabei jährlich mit bis zu 100 Gesprächspartner\*innen in einen direkten Austausch.
- **Sustain It! – Initiative für Nachhaltigkeit und Klimaschutz** ist strukturübergreifend im Partizipationsprozess verankert. Die gemischte Initiative aus Studierenden und Beschäftigten organisiert gemeinsam mit Akteur\*innen aus dem universitären und lokalen Umfeld vielfältige Veranstaltungen und Aktionen zu Nachhaltigkeitsthemen und trägt damit zur Vernetzung von Fachdisziplinen, Universitätsakteur\*innen und Zivilgesellschaft bei.

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Etablierte Strukturen mit gesamtorganisatorischer Reichweite wie Stabsstellen oder Steuerungskreise
- Sitzungen/Round-Tables/Stakeholder-Dialoge mit verschiedenen internen und externen Interessengruppen zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsprozessen
- Prozess zur Identifikation von Stakeholdern
- Umsetzung neuer Nachhaltigkeitsideen in Projekten

## Kriterium 10

Bezeichnung: **Transformation**  
 Bearbeiterin: **Dr. Silke Kleihauer** (Hochschule Darmstadt)

Die Hochschule legt dar, wie sie durch geeignete Prozesse eine Transformation Richtung nachhaltiger Entwicklung in ihren wesentlichen Handlungsfeldern erreichen möchte. Ebenso wird dargelegt, inwiefern Maßnahmen innerhalb der Handlungsfelder einen Lernprozess für die gesamte Organisation und bei Akteur\*innen darüber hinaus in Gang setzen und Verstetigungsprozesse für die angestrebte Transformation vorangetrieben werden. Dies beinhaltet ebenfalls den kontinuierlichen Austausch mit Kommunen, Wirtschaft, politischem Umfeld und Zivilgesellschaft.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Ziele formuliert Kriterium 3. Generell geht es in Anlehnung an WBGU 2011 um umfassende Veränderungsprozesse, die stärker zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, als der Ist-Zustand. Wie kann eine Hochschule zu Veränderungsprozessen in der Gesellschaft beitragen? Eine Hochschule kann dies beispielsweise über ihre Ergebnisse aus Lehre, Forschung und Transfer erreichen. Konkret geht es daher um die Frage, wie diese Bereiche Veränderungsprozesse Richtung nachhaltiger Entwicklung in der Gesellschaft unterstützen.

**Lehre** hat hier, neben ihren klassischen Aufgaben, disziplinäres Wissen zu vermitteln, die Aufgabe weiteres Wissen wie Orientierungs-, System- und Transformationswissen zu vermitteln und Fähigkeiten und damit die Kompetenzen zu entwickeln, derer es für Transformationsprozesse bedarf. Angefangen vom Problemimpuls geht es darum, ein Problem transdisziplinär zu konkretisieren und daraus eine gemeinsame Forschungsfrage abzuleiten sowie gemeinsame Lösungen über eine Wissensintegration zu entwickeln, die zu Veränderungsprozessen in Richtung nachhaltiger Entwicklung führen. Da der Schlüssel für Veränderungsprozesse die Mit-

wirkungsbereitschaft der Akteur\*innen ist, geht es auch darum, Anreize/Chancen für die relevanten Akteur\*innen und damit institutionelle Fragen zu berücksichtigen.

**Forschung und Transfer** fallen die Aufgaben zu, im Zusammenspiel mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Visionen aufzuzeigen, unterschiedliche Entwicklungspfade zu beschreiben sowie technologische, soziale und institutionelle Innovationen zu entwickeln und die Umsetzung zu unterstützen.

Wie oder inwieweit die etablierten Hochschulstrukturen hier bereits anschlussfähig sind und wo sich die Hochschule hierfür selber verändern muss, ist zu klären. Letztlich geht es auch um einen Kulturwandel innerhalb der Hochschule, der transdisziplinäre Lehr- und Forschungsprojekte sowie Transfer ermöglicht.

Neben dem Ziel (Kriterium 3) kann eine entsprechende Visionentwicklung (vgl. Präambel) einen solchen Kulturwandel ebenso unterstützen, wie entsprechende Anreizsysteme (Kriterium 8).

### Beispiele aus der Praxis

#### Hochschule Darmstadt

**Lehre:** Das Curriculum des Masterstudiengangs „Risk Assessment and Sustainability Management“ baut auf der transformativen Forschung auf. Jeder Jahrgang arbeitet in einem interdisziplinären Team an einem Praxisprojekt mit. Siehe: <https://rasum.h-da.de/>

**Forschung:** Die Hochschule verfügt über ein interdisziplinäres Forschungszentrum „Nachhaltige Prozesse und Verfahren“. Ziel ist es, transformative Forschungsprojekte zu be-

arbeiten, wie sie u. a. im Rahmen sozial-ökologischer Forschung gefördert werden. Parallel entsteht hierzu ein Promotionszentrum Nachhaltigkeitswissenschaften (<https://ine.h-da.de/forschung/forschungszentrum-fne/>).

**Transfer:** Die Hochschule verfügt über eine Transferstrategie und ein Konzept zu dessen Umsetzung, in der/dem es darum geht Systeminnovationen für nachhaltige Entwicklung gemeinsam mit Praxisakteur\*innen zu gestalten (<https://sne.h-da.de/>).

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl Lehr-/Praxisprojekte
- Anzahl Forschung/Transferprojekte im Bereich der transformativen Forschung
- Anzahl Systeminnovationen (technologischer, sozialer und institutioneller Innovationen)

## Umwelt: Betrieb (11-13)

### Kriterium 11

Bezeichnung: **Ressourcenmanagement und Mobilität**  
 Bearbeiter: **Dr. Jörg Romanski** (TU Berlin),  
**Kay Schomburg** (TU Dresden) und  
**Eric Schön** (Hochschule Zittau/Görlitz)

Die Hochschule legt für die folgenden Bereiche dar, in welchem Umfang durch ihren Betrieb und die Mobilität ihrer Angehörigen natürliche Ressourcen in Anspruch genommen werden. Ferner beschreibt sie Reduktions- sowie Effizienzziele in Bezug auf die Ressourcennutzung und stellt dar, wie

diese mit derzeit laufenden und zukünftigen Maßnahmen erreicht werden sollen.

- a) Lebenszyklus von Verbrauchs- und Investitionsgütern sowie Dienstleistungen
- b) Kreislaufwirtschaft und Entsorgung
- c) Mobilität
- d) Ernährung
- e) Energie
- f) Wasser

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Um den Betrieb einer Hochschule nachhaltig zu gestalten, müssen Strategien, Konzepte und Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz in die betrieblichen Prozesse eingebunden werden. Folgende Punkte können hierzu beispielsweise hilfreich sein. **Stichwortliste:**

- Berücksichtigung z. B. der Anforderungen der EU-Öko-Audit-Verordnung (EMAS), um Doppelarbeit zu vermeiden (auch: EMAS-Leitfaden des Umweltbundesamtes für Behörden nutzen)
- Zertifizierung nach EMAS oder DIN/ISO 14001. Die entsprechende Dokumentation ist beizulegen.
- Mobilität: Einbezogen werden sollte auch die Mobilität von Pendler\*innen, auf dem Campus und Dienst- und Forschungsreisen unter der Berücksichtigung der Förderung alternativer Verkehrsmittel idealerweise CO<sub>2</sub>-Kompensation bei Flugreisen.
- Mobilität beinhaltet die Wege der Studierenden und Beschäftigten innerhalb der Hochschule, von und zur

Hochschule sowie für Dienst-, Lehr- und Forschungsreisen; ebenso dazu gehören Transportwege sowie der Fuhrpark. Der Fokus liegt vor allem auf der Reduzierung von Treibhausgasemissionen sowie Verbesserung der Mobilität (nicht des Verkehrs).

- Das Thema Ernährung ist vor allem mit den Studierendenwerken zu bearbeiten, diese besitzen auch Grundsätze: <https://www.studentenwerke.de/de/node/1697>. Das Umweltbundesamt hat einen Leitfaden für nachhaltige Organisation von Veranstaltungen herausgegeben.
- Nutzung der Inhalte der Leitfäden des Umweltbundesamtes, z. B.: Leitfäden zu Grundlagen (z. B. für betriebliche Umweltkennzahlen) oder Leitfäden zur Beschaffung (z. B. für Bildschirme, Notebooks, PCs, umweltverträgliche Stoffe), Leitfäden zu Dienstleistungen, Mobilität (z. B. Veranstaltungsorganisation, Reinigungsleistungen & -mittel, Qualitätsziele Mobilität, Rad- und Fußverkehr).

### Beispiele aus der Praxis

#### Universität Bayreuth

Konzepte: Entwicklung und Umsetzung von Neubaukonzepten mit Energieautarkie und Umsetzung spezifischer umweltorientierter Maßnahmen in der Gebäudetechnik

Weitere Maßnahmen:

- Einbau von Wärme- und Sonnenschutzverglasung, Regenwasserspeicher, ...
- Ernennung eines Green Campus-Teams zur Umsetzung der Maßnahmen

#### Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Konzepte: Einführung und Validierung eines Umweltmanagementsystems nach den Anforderungen von EMAS und Umsetzung eines Klimaschutzkonzepts

Weitere Maßnahmen:

- Weiterentwicklung der Richtlinie zur ökologischen Beschaffung in eine Richtlinie zur nachhaltigen Beschaffung
- klimaneutrales Semesterticket
- Etablierung einer Nachhaltigkeitsmensa mit Regionalwochen

- Checkliste nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, Tipps und Links für die Planung einer nachhaltigen Exkursion

#### Universität Hamburg

Konzepte: Erarbeitung eines Konzeptes zum nachhaltigen Einkauf (Erfassung umweltrelevanter Aspekte bei den Lieferanten)

Weitere Maßnahmen:

- Förderung nachhaltigkeitsbezogener Studierendenprojekte
- Teilnahme am Beratungsprogramm ÖKOPROFIT® Hamburg

#### Hochschule Zittau/Görlitz

Konzepte: Einführung eines Umweltmanagementsystems nach dem neu entwickelten Konzept „Baukastensystem nachhaltiger Campus“ u. a. in den Bereichen Abfall, Energie, Beschaffung, Campusgestaltung

Weitere Maßnahmen: Durchführen von nachhaltigkeitsorientierten Aktionen und Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Studierenden und Beschäftigten, u. a. Tag der Umwelt, Gesundheits- und Umwelttage, Kinosalon,

Thermobecher-Aktion, Mensa-Vital, Öko-Stammtisch, nachhaltige Campus-BücherBoXX

**Technische Universität Berlin, z. B.**

Konzepte:

- Integriertes Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem
- Energiemanagement

- Einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk Umwelt (betrieblicher Umweltschutz)

Weitere Maßnahmen:

- verhaltensbasiertes Energiesparen
- Abfallaktionswoche
- Abfallvermeidung: Altmöbellager
- Beschaffung Recyclingpapier
- Jobticket

**Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums**

- Kurzbeschreibungen der geplanten, angewandten und verwirklichten Strategien, Konzepte und Maßnahmen für einen nachhaltigen Betrieb in den oben genannten Themen
- Darlegung der Organisation zur Bearbeitung der Themen sowie Vorkommen in Lehre und Forschung
- Auswahl geeigneter Indikatoren in jedem Bereich zur Erfolgsmessung, z. B.
  - Abfallbilanz: Abfallmengen nach Abfallarten
  - Energieverbrauch nach Energiearten
- Wasser-, Abwasserbilanz
- Anteil an Recyclingpapier u. a.
- Analyse der Mobilität: Modal Split (Verkehrsmittelwahl), Anteil Umweltverbund (Fuß, Radverkehr, ÖPNV) usw.
- Neben absoluten Zahlen, die zum Teil nicht sehr aussagekräftig sind, noch Bezugsgrößen festlegen (Universitätsangehörige/Mitglieder, Beschäftigte oder Nutzfläche) und Indikatoren daraus bilden

**Kriterium 12**

Bezeichnung: **Liegenschaften, Bau, Freiflächen**  
(Campusgestaltung)

Bearbeiter\*innen: N.N.

Die Hochschule legt dar, wie Neubau, Ausbau, Sanierung, Renovierung, Betrieb etc. von Gebäuden der Hochschule ressourceneffizient und klimaschonend unter Einbezug der Nutzung erneuerbarer Energien geplant und ausgeführt wird. Dies bezieht sich sowohl auf die Bauwerksausführung als

auch auf die Inanspruchnahme von Fläche und den Boden, auch hinsichtlich der Auswirkungen auf die Biodiversität. Zudem soll dargelegt werden, inwiefern die Gebäude eigenverantwortlich oder durch externe Dienstleister verwaltet werden.

Die Hochschule legt dar, wie sie Freiflächen gestaltet und verwaltet (inklusive Lichtsmog, Lärm und Versiegelung), die Aufenthaltsqualität sicherstellt und verbessert (Campusgestaltung).

**Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums**

noch ausstehend

**Beispiele aus der Praxis**

**Technische Universität Dresden**

Konzepte:

- Projekt „Nachhaltiger Campus“

Maßnahmen:

- Verbesserung der Biodiversität durch nachhaltige Bewirtschaftung von Wiesen
- Ideenwettbewerb zum nachhaltigen Campus
- Gestaltung von Freiflächen als Seminarraum, zur Fitness u. a.
- Beschilderung, Orientierung, Barrierefreiheit => Teilhabe und Inklusion als Aspekt der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit

**Hochschule Zittau/Görlitz**

- Einmalige Mahd der Wiesen auf dem Campus zur Sicherung und Steigerung der Artenvielfalt
- Angelegte und genutzte Kräuterspirale auf dem Campus
- Angelegter und genutzter Hochschulgarten (Urban Gardening Projekt)
- Studierenden-Park, in den Absolvent\*innen einen Baum pflanzen können

**Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums**

- Eigen- oder Fremdverwaltung der Gebäude
- Bewertungssystem nachhaltiges Bauen auch für Außenanlagen, <https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de/bewertungssystem.html>

- Kollektorflächen
- Anteil Niedrigenergie-Gebäude /energieautarke Gebäude / Energie-Plus-Gebäude
- Anteil Grünflächen/Gesamtnutzungsfläche
- Anteil Gründächer

### Kriterium 13

Bezeichnung: **Treibhausgasemissionen**  
 Bearbeiter\*innen: N.N.

Die Hochschule legt Höhe, Art und Auswirkungen von Treibhausgasemissionen dar und gibt ihre Ziele zur Reduktion der Emissionen und bisherige Ergebnisse an.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

**Stichworte:**

- Hochschule legt die Treibhausgase (THG) entsprechend dem Greenhouse Gas Protocol (GHG) dar
- In- und Output hinsichtlich Klimarelevanz
- Beschaffung von Mobilität berücksichtigen
- Prognostizierte Klimaauswirkungen z. B. durch Bauausführung
- Emissionen und klimarelevante Auswirkungen aus allen vorgenannten Aspekten der Kriterien 11+12
- Erstellung einer Klimabilanz
- Errechnung des ökologischen Fußabdrucks

### Beispiele aus der Praxis

**Technische Universität Dresden**

Konzepte:

- Einführung und Validierung des Umweltmanagementsystems nach EMAS

Maßnahmen:

- Umweltprogramm nach EMAS sowie Darlegung der THG-Bilanz nach Scope 1 und 2
- Maßnahmen werden beim Kriterium 11 aufgeführt
- (u. a.) Leuphana Universität Lüneburg / Umweltcampus Birkenfeld
- Klimaneutrale Campi

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- CO<sub>2</sub>-Äquivalente bezogen auf Beschäftigte
- CO<sub>2</sub>-Äquivalente bezogen auf Beschäftigte zzgl. Studierende
- CO<sub>2</sub>-Äquivalente ggf. sektorenspezifisch
- Menge der Treibhausgasemissionen aufgeschlüsselt nach Herkunft (z. B. Strom, Fernwärme, Heizöl, Diesel/Benzin etc., infrastrukturell über Energie- und Wasserbilanz, Beschaffung, Mobilität) je nach Datenlage

## Gesellschaft (14-20)

### Kriterium 14

Bezeichnung: **Partizipation der Hochschulangehörigen**  
 Bearbeiter: **Marco Lange** (Universität Göttingen)

Die Hochschule legt dar, wie sie die Partizipation der Hochschulangehörigen an der nachhaltigen Gestaltung der Hochschule fördert.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Die Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen (siehe auch Kriterium 9) ist ein entscheidender Faktor für eine langfristige Etablierung und Entwicklung von Nachhaltigkeit in allen relevanten Handlungsfeldern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist Nachhaltigkeit in der universitären Strategie zu verankern sowie in der gelebten Hochschulkultur zu befördern (Kriterium 4). Neben der Hochschulleitung sind Lehrende, Studierende und Angestellte der Verwaltung in die Nachhaltigkeitsentwicklungen und -prozesse einzubeziehen.

Die Hochschule fördert daher hochschulweites Engagement aktiv und gewährleistet, dass allen Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft verbindliche und beratende Anreize für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule sowie die Möglichkeiten der Partizipation bekannt und leicht zugänglich sind. So kann sichergestellt werden, dass alle Hochschulangehörigen Themen und Ideen zu Nachhaltigkeit kommunizieren, diskutieren, entwickeln und mitbestimmen können. Dafür werden Zugänge geschaffen und Methoden entwickelt,

um Ausgrenzungen zu vermeiden und eine möglichst große Bandbreite an Ideen, Meinungen und Perspektiven zu gewährleisten. Neben Arbeitsgruppen, Gremien, Foren und Kommissionen für Nachhaltigkeit sind Möglichkeiten für individuelle Partizipation zu etablieren.

Ein universitätsweiter Nachhaltigkeit-Entwicklungsplan wird in einer Balance zwischen Top-down- und Bottom-up-Ansatz entwickelt und umgesetzt. Strategische und richtungsweisende Ansätze sowie Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft transparent und zu-

gänglich, so dass Rahmenbedingungen und Gründe für Entscheidungen nachvollziehbar sind.

Für eine erfolgreiche und umfassende Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen sind gegebenenfalls vorhandene Strukturen zu überdenken, Hürden abzubauen, Arbeitsverdichtung aufzulösen, Arbeitsbedingungen zu verbessern sowie Vorschriften zu prüfen und transparent zu machen. Dazu gehört auch, regelmäßig Nachhaltigkeitsbestrebungen und -maßnahmen zu veröffentlichen und innerhalb der Hochschulgemeinschaft zu reflektieren und zu evaluieren.

## Beispiele aus der Praxis

### U4 Student Network

Das **U4 Student Network** des internationalen Netzwerks der Universitäten Göttingen, Groningen, Gent und Uppsala bietet Studierenden die Möglichkeit, sich über Erfahrungen und Good Practice zur nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen auszutauschen (z. B. Campuserwicklung, Chancengleichheit, studentisches Wohlbefinden, Internationalisierung und Integration sowie studentische Teilhabe). Der Austausch von Problemen und möglichen Lösungen im internationalen Kontext ist für die Studierenden bereichernd und sinnvoll, da funktionierende Konzepte und Maßnahmen eines Standorts für die Anwendung auf die eigene Universität diskutiert sowie gemeinsame Projekte entwickelt werden können. Die Empfehlungen und Ergebnisse werden im Rahmen des jährlichen Rektorentreffens den vier Hochschulleitungen präsentiert, um eine praktische Umsetzung in Kooperation zwischen Studierendenschaft und Hochschulleitung zu besprechen und abzustimmen.

Der **Sustainability Thinktank** setzt sich aus engagierten Mitarbeiter\*innen aus Verwaltung, Forschung und Lehre und Vertretungen der Studierendenschaft der Universität Göttingen zusammen, die sich zu aktuellen universitätsinternen sowie regionalen, nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsentwicklungen austauschen und sich für die praktische Umsetzung von geeigneten Maßnahmen einsetzen. Die breite Aufstellung und Einbeziehung verschiedenster Funktionsgruppen und Expertisen erlaubt einen intensiven Erfahrungsaustausch, sowie die Erarbeitung von neuen Lösungsansätzen. Die Vorschläge und Ergebnisse des Sustainability Thinktank werden in regelmäßigen Abständen der Hochschulleitung vorgestellt und reflektiert.

Die **AG Nachhaltigkeit** wird als Studierendenplattform für Nachhaltigkeit an der Universität Göttingen eingerichtet und steht allen Studierenden offen. Sie wird vom Allgemeinen Studierendenausschuss (ASTa) etabliert, wird aber von der Hochschulpolitik unabhängig sein. Die Teilnehmer\*innen set-

zen sich für Nachhaltigkeit an der Universität ein und organisieren eigene Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung. So können sich Studierende über ihre eigenen, ganz spezifischen Themen austauschen, Probleme aufzeigen und sich organisieren. Es ist geplant, dass in der AG Wissen und Engagement gebündelt wird, um insbesondere Nachhaltigkeitsprojekte in Lehre, Forschung und Betrieb zu forcieren.

Das **Forum Nachhaltigkeit** soll in 2018 installiert werden und einen aktiven Ideenaustausch aller interessierten Hochschulangehörigen der Universität Göttingen sowie der Göttinger Campuspartner ermöglichen. Es sind monatliche offene Treffen mit ca. 50 Teilnehmer\*innen zu einem bestimmten nachhaltigkeitsrelevanten Thema geplant, die eine Plattform für Ideen bieten und den Dialog zwischen den verschiedenen Akteur\*innen fördern. Dabei folgt auf einen informativen Impuls-Vortrag eine moderierte Diskussion, die zielgerichtet ist und dabei diverse Meinungen und Perspektiven berücksichtigt. Es werden somit Lösungsansätze und -möglichkeiten angestrebt, die zur nachhaltigen Entwicklung des gesamten Campus Göttingen beitragen können.

Mit der Schaffung der **Koordinationsstelle Nachhaltigkeit** hat die Universität Göttingen eine zentrale Anlaufstelle für alle Fragen und Themen der Nachhaltigkeit geschaffen. Die Koordinationsstelle untersucht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter\*innen sowie den Studierenden der Universität, welche Ansätze und Projekte in den Bereichen Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Berichterstattung und Transfer in punkto Nachhaltigkeit bereits existieren. Darüber hinaus wird mit den zuständigen sowie motivierten Akteur\*innen der Universität Göttingen geplant, wie die nachhaltige Entwicklung der Hochschule weiter verbessert werden kann. So haben alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft einen klar definierten Ansprechpartner und können auch individuell an Nachhaltigkeitsentwicklungen und -maßnahmen partizipieren.

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Förderung des Interesses sowie Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten aller Hochschulangehörigen im Bereich Nachhaltigkeit
- Informationen, Beratungen und Anreize für die Teilhabe und Partizipation aller Hochschulangehörigen
- Anzahl von Gruppen und Projekten mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug

- Transparente und leicht zugängliche Darstellung der Ziele und Prozesse im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung für alle Hochschulangehörigen

## Kriterium 15

Bezeichnung: **Chancengerechtigkeit**  
 Bearbeiter\*in: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel)

Die Hochschule legt dar, welche Ziele sie hat, um die Chancengerechtigkeit in Bezug auf Gesundheit, Geschlechterge-

rechtigkeit, Vielfalt (Diversity), Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Inklusion von Menschen mit Behinderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium und die angemessene Bezahlung der Hochschulangehörigen (insbesondere bei Outsourcing) zu fördern.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen bilden zukünftige Entscheidungsträger\*innen der Gesellschaft aus. Ihre hieraus erwachsende Verantwortung und Vorbildfunktion können sie durch gelebte gute Praxis umsetzen, beispielsweise durch die Reduktion von bestehenden Chancengleichheiten.

Anhand der nachfolgenden Handlungsfelder kann das Profil einer Hochschule zum Kriterium Chancengerechtigkeit beschaffen sein:

- geschlechtergerechte Hochschule (Organisation, Kultur, Personal, Nachwuchs),
- Frauenförderung,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium,
- Diversität/Vielfalt/Heterogenität,

- Interkulturalität und Internationalität
- Inklusion und Barrierefreiheit
- Gesundheitsförderung/Prävention
- Studierende

In den jeweiligen Handlungsfeldern werden spezifische Ziele festgelegt und geeignete Maßnahmen (Programme, Strategien, Standards) der Hochschulen zur Zielerreichung definiert und umgesetzt. Hierbei sind hochschulspezifische Strukturen zu berücksichtigen. Die umgesetzten Maßnahmen können in regelmäßigen zeitlichen Abständen durch geeignete Monitoringmaßnahmen evaluiert und über einen Selbstreport dokumentiert werden.

### Beispiele aus der Praxis

#### Universität Kassel

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Juni 2014 hat sich die Universität Kassel dazu verpflichtet, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die von gegenseitiger Anerkennung und Teilhabe aller Mitglieder der Hochschule geprägt ist, unabhängig von Geschlecht, Ethnie, sozialer Herkunft, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung.

Maßnahmen: Von 2014 bis 2016 hat die Universität Kassel erfolgreich das Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft absolviert. Das Diversity Leitbild der Universität wurde hochschulweit im Rahmen der ersten Phase des Auditierungsverfahrens „Vielfalt gestalten“ erarbeitet. Die Universität begreift Diversity

als Ressource, die vielfältige Perspektiven produktiv für Forschung, Lehre und Verwaltung nutzbar macht. Gleichzeitig geht es darum, Chancengerechtigkeit im Sinne allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsätze herzustellen.

Die Universität Kassel hat am 19.09.2016 die Charta Familie in der Hochschule unterzeichnet und ist damit zudem dem Best Practice-Club „Familie in der Hochschule“ beigetreten. Mit der Unterzeichnung der Charta gehen die Organisationen öffentlichkeitswirksam eine Selbstverpflichtung ein, die Vereinbarkeit von Familienaufgaben mit Studium, Lehre, Forschung und wissenschaftsunterstützenden Tätigkeiten zu fördern und ihre Strategien der Organisations- und Personalentwicklung darauf auszurichten.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

#### Interkulturalität/Internationalität:

- Anzahl Mobilitätsprogramme,
- Servicestellen,
- Integrations-, Betreuungs- und Informationsangebote.

#### Diversität/Vielfalt/Heterogenität:

- Anzahl zielgruppenspezifische Angebote,

- Maßnahmen mit Diversitätsbezug,
- Zusammensetzung auf den Qualifizierungs- und Karriere-stufen (Migrationshintergrund, soziale Herkunft bzw. Bildungsherkunft, Behinderung),
- zielgruppenspezifische Angebote/Maßnahmen mit Diversitätsbezug,
- Incoming- und Outgoing-Studierende.



Geschlechtergerechte Hochschule:

- Karriereförderung für Wissenschaftlerinnen
- Strukturförderung in der Wissenschaft
- Gleichstellungsplan (zentral und dezentral)
- Etablierung der Gleichstellung im Leitbild, Entwicklungsplan, Strukturplan und in den internen Zielvereinbarungen

Frauenförderung:

- Mentoringprogramme
- Datenmonitoring
- aktive Rekrutierung
- Förderprogramme

Familiengerechtigkeit:

- Hochschulangebote für Beschäftigte und Studierende mit Kindern
- Anzahl Kinderbetreuungsplätze (regulär, Ferien, Notfälle)
- Angebote zur flexiblen Arbeit und Nutzungsquote
- Servicestellen zur Work-Life-Balance

Gesundheitsförderung/Prävention:

- Angebote und Initiativen zur Gesundheitsförderung und Prävention
- Befragungen zum Betriebs- und Arbeitsklima
- Angebote im Bereich Gesundheitsförderung und Nutzungsquote
- Maßnahmen zum Konfliktmanagement

**Kriterium 16**

Bezeichnung: **Qualifizierung**  
 Bearbeiter\*innen: **Svetlana Harms** (Hochschule Fresenius) und **Dr. Tiemo Timmermann** (Universität Greifswald)

Die Hochschule legt dar, welche Ziele sie gesetzt und welche Maßnahmen sie ergriffen hat, um die Qualifizierung und Kompetenzen für nachhaltiges Handeln aller Hochschulangehörigen zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung sowie weitere zukünftige Herausforderungen anzupassen.

**Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums**

Ziel ist es, alle Hochschulangehörigen die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen erwerben zu lassen und die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, die erforderlich sind, um am Prozess einer nachhaltigen Entwicklung zu partizipieren. Neben der Qualifizierung des lehrenden/forschenden und des technisch-/administrativen Personals sowie der Studierenden/ Doktorand\*innen, gehören auch Weiterbildungsangebote zur Förderung des lebenslangen Lernens. Diese beziehen neben formalem Lernen auch non-formales sowie informelles Lernen ein. Ferner fördert die Hochschule einen inter- und transdisziplinären Austausch über Fachbereichsgrenzen hinweg.

Mögliche Handlungsfelder können sein:

Lehre und Forschung:

- Weiterbildungen von Lehrenden zu BNE
- Workshops zu Hochschuldidaktik
- Evaluierung der Lehrangebote
- Kollegiale Austauschformate (inter- und transdisziplinärer Austausch)
- Beratungsgespräche
- (Forschungs-)Förderung von Transformationsforschung
- Neue Formate: z. B. Reallabor-Forschung

Studierende/ Doktorand\*innen:

- spezifische Studiengänge, Module und Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug
- Studium Generale
- Ringvorlesungen zu Nachhaltigkeitsthemen
- zertifizierte Qualifikationsangebote zu BNE-/ Nachhaltigkeitskompetenzen

- Angebot von Service-Learning Projekten / Exkursionen
- Selbst-organisiertes Projektstudium, studentisches Green Office
- Zusammenarbeit mit AStA, StuPa und anderen Studierendeninitiativen, Lehr-Gärten, Reparaturwerkstatt, nachhaltige Ernährung, nachhaltige Mobilitätsangebote etc.

Technisch-/Administratives Personal:

- Weiterbildung, Schulungen zu betrieblichen Nachhaltigkeitsthemen: z. B. Energie- und Umweltmanagement; Klimaschutz-Maßnahmen, Wasserverbrauch, Mobilität, Papier etc.
- Aktionstag(e) und Projektwoche(n) zu Nachhaltigkeitsthemen
- Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaterialien
- Dezernats-/abteilungsspezifische Fortbildungen: z. B. nachhaltige Beschaffung; Energiemanagement, nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, nachhaltiges Personalmanagement etc.
- Zusammenarbeit mit Studierendenwerken (Mensa, studentisches Wohnen) und anderen Partner\*innen (z. B. Landesbetrieben, Energieversorgungsunternehmen)

Lebenslanges Lernen/ Transfer/ Kommunikation:

- Ringvorlesungen
- Durchführung von Diskussionsrunden, Tagungen und Kongressen
- Weiterbildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen
- Service-Learning-Projekte
- Neue Formate: Science Slams, Citizen Science-Projekte
- Aufbau von „Science-Society Interfaces“, z. B. im Rahmen von Real-Labor-Projekten

- Förderung von Lehr- und Forschungsprojekten in Kooperation mit Praxispartner\*innen
- Aufbau von Gremien, Plattformen, Arbeitskreisen etc. für den Austausch zwischen allen Statusgruppen an der Hochschule

### Beispiele aus der Praxis

#### Technische Universität Dresden

- Umweltringvorlesung
- Projektstage der Studierenden-Umweltinitiative (TUUWI)
- Studium Generale (Aqua-Modul)
- Schulung zum Umweltmanagement-Konzept

#### Hochschule Darmstadt

- Ringvorlesung für Nachhaltige Entwicklung
- Master-Studiengang: 'Risk Assessment and Sustainability Management'

#### Hochschule Fresenius

- Master-Studiengänge: ‚Sustainable Marketing und Leadership‘ und ‚Sustainability in Fashion and Creative Industries‘ sowie diverse Module mit Nachhaltigkeitsbezug, z.B. ‚Nachhaltigkeit in Tourismus- und Mobilitätsmanagement‘
- Greencamp@Hochschule Fresenius
- Service-Learning-Projekte

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl und relativer Anteil der Studiengänge, Module, Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug
- Art, Anzahl und relativer Anteil informeller und nonformaler Angebote
- Angebote zur Hochschuldidaktik, Weiterbildung, Schulung zur nachhaltigen Entwicklung
- Evaluierung der Qualifizierung (mit Angabe wann, wie, ...)
- Anzahl der Teilnehmer\*innen an Workshops und Weiterbildung sowie der Anteil der beteiligten Statusgruppen
- Anzahl und relativer Anteil der extracurricularen Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug

### Kriterium 17

Bezeichnung: **Menschenrechte**  
 Bearbeiter\*in: **Dr. Diana Grundmann** (Universität Tübingen)

Die Hochschule legt dar, an welchen Menschenrechtskonventionen sie sich orientiert und welche Maßnahmen sie ergreift, um diese bei ihren lokalen, nationalen wie internationalen Aktivitäten, in Partnerschaften und der Beschaffung einzuhalten sowie eine Sensibilisierung der Hochschulangehörigen zu erreichen.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Menschenrechte bilden die normative Grundlage menschlichen Zusammenlebens weltweit. Auch die Zielsetzungen einer Nachhaltigen Entwicklung beruhen darauf. Zugleich bietet das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung den Rahmen und die Grundlage dafür, dass Menschenrechte (besser) praktiziert werden können. Dieser Zusammenhang von Menschenrechten und Nachhaltiger Entwicklung ist ein genuiner Bestandteil der Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Hochschulen sind verpflichtet, Menschenrechte zu achten und zu schützen. Sie sind außerdem Orte der Menschenrechtsbildung, in denen junge Erwachsene über, durch und für Menschenrechte lernen. Die Vermittlung von Wissen über Menschenrechte, die Stärkung junger Menschen, sich für die eigenen Rechte und die anderer einsetzen zu können, und die Gestaltung eines menschenrechtskonformen Hochschulbetriebs sind wichtige Aufgaben von Hochschulen. Darüber hinaus tragen diese durch ihre Forschungsaktivitäten zur Erweiterung des menschenrechtlichen Wissensstandes bei und

sind aufgerufen, dieses Wissen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die folgenden Maßnahmen können wichtige Parameter dafür sein, wie und ob sich Hochschulen für Menschenrechte einsetzen:

- Studierende können sich in (Lehr-)Veranstaltungen über Menschenrechte, wichtige Schutzinstrumente (Konventionen, Dokumente etc.), den historischen Prozess der Entwicklung der Menschenrechte etc. informieren und mit den zugrundeliegenden Werten auseinandersetzen.
- Menschenrechtsbezogene Perspektiven sind in Lehrveranstaltungen zu Themen nachhaltiger Entwicklung integriert und werden in disziplinären Veranstaltungen berücksichtigt.
- Es werden entsprechende Angebote für interessierte Bürger\*innen gestaltet (z. B. Studium Generale-Veranstaltungen, Kinder-Unis, Fortbildungen für Lehrkräfte etc.).

- Es gibt Veranstaltungen für Studierende und Mitarbeiter\*innen, die emanzipatorisches Denken und Handeln fördern mit dem Ziel, sich für die eigenen Rechte und die anderer Menschen einzusetzen.
- In Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekten werden die Rechte aller Teilnehmer\*innen geachtet.
- Initiativen von Studierenden und Mitarbeiter\*innen an der Hochschule zur Stärkung von Menschenrechten werden umgesetzt und von den Hochschulen unterstützt (z. B. Amnesty International Hochschulgruppe).
- Forschungsarbeiten tragen zur Erweiterung des menschenrechtlichen Wissensstandes bei.
- Menschenrechtsbezogene Perspektiven sind in Forschungsvorhaben und -kriterien integriert.
- Ein Transfer der Forschungsergebnisse in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit wird gefördert.
- Die arbeitsrechtlichen Vorgaben zum Schutz der Mitarbeiter\*innen werden eingehalten.
- eine Diversity-Strategie, die Maßnahmen zum Diskriminierungsschutz einbezieht, wird entwickelt und implementiert.

## Beispiele aus der Praxis

### Universität Tübingen

Die **Menschenrechtswoche** findet seit 2015 jährlich in der Universitätsstadt Tübingen statt. Sie wurde von Student\*innen der Universität ins Leben gerufen. Das Motto der Menschenrechtswoche Tübingen 2017 lautete „Menschenrechte leben. Demokratie stärken“. Das Ziel der Veranstaltung, die von 15 Tübinger Hochschulgruppen organisiert wurde, war es, das Bewusstsein für Menschenrechte und deren Bedeutung als Basis der Demokratie zu stärken und menschenrechtliches Engagement zu fördern und zu fordern. Durch Workshops, Podiumsdiskussionen, Poetry Slams, Ausstellungen etc. konnten Studierende, Schüler\*innen sowie interessierte Bürger\*innen Menschenrechte kennenlernen und über sie diskutieren.

Die Juristische Fakultät der Universität Tübingen bietet seit dem Sommersemester 2016 in Kooperation mit dem Career Service und der studentischen Rechtsberatung Law&Legal e.V. eine **Refugee Law Clinic** „Human Rights Law in Practice“ an. Im Rahmen der Ausbildung vertiefen die Studierenden zunächst ihre Fachkenntnisse im Bereich des Ausländer- und Asylrechts und erwerben interdisziplinäre Schlüsselqualifikationen wie z. B. Trauma-Awareness und Beratungskompetenz, bevor die Teilnehmer\*innen der RLC unter Anleitung und Supervision von erfahrenen Praktikern selbst als Berater aktiv werden können. Die Refugee Law Clinic antwortet

damit einerseits auf einen dringenden Bedarf der Zivilgesellschaft und der schutzsuchenden Menschen in Tübingen. Zugleich bietet sie engagierten Studierenden die Möglichkeit, Einblicke in die spätere Berufspraxis zu bekommen, Beratungserfahrung zu sammeln, ihre Kenntnisse im Bereich Völkerrecht/Menschenrechte für ihr Studium zu vertiefen und Kenntnisse des Verwaltungsrechts in dem besonderen Bereich des Asylrechts zu erwerben.

Der **Masterstudiengang „Friedensforschung und Internationale Politik“** ist an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät angesiedelt. Er richtet sich an Hochschulabsolvent\*innen mit einem sozialwissenschaftlichen Erststudium, die einen Beruf in friedenswissenschaftlichen und friedenspolitisch relevanten Bereichen anstreben. Im Zuge fortschreitender Globalisierung und zunehmender Fragmentierung politischer Steuerungsleistungen wächst der Bedarf an sozialwissenschaftlicher Kompetenz, insbesondere auf den Gebieten der Krisenprävention, der Konfliktbearbeitung, der Friedensförderung und des Weltregierens. Der Masterstudiengang Friedensforschung und Internationale Politik soll aus friedenswissenschaftlicher Perspektive dazu beitragen, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um mit alten und neuen Herausforderungen für den Frieden konstruktiv umgehen zu können.

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Zahl der Lehrveranstaltungen zum Thema Menschenrechte
- Fortbildungsangebote für Mitarbeiter\*innen
- Informationsangebote für Bürger\*innen
- Zahl der Hochschulangehörigen, die sich in entsprechenden Initiativen engagieren
- regelmäßige Weiterentwicklung und Monitoring einer Diversity-Strategie

## Kriterium 18

Bezeichnung: **Gemeinwohl**

Bearbeiter\*innen: **Nadine Chrubasik** (Universität Kassel);  
**Dr. Diana Grundmann** (Universität Tübingen)

Die Hochschule legt dar, welchen Beitrag sie zum Gemeinwohl im Sinne der UN SDG in den Regionen (regional, national, international) leistet, in denen sie wesentliche Tätigkeiten ausübt.

## Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen sind ein zentraler Teil der Gesellschaft und interagieren in vielfältiger Weise mit Stadt, Kommune und Region. Sie profitieren von guten Schulen, der lokalen Infrastruktur, regionalen Kooperationspartner\*innen etc. Zugleich geben sie der Gesellschaft etwas zurück: Hochschulen schaffen neues Wissen und bilden junge Entscheidungsträger\*innen aus – und tragen auch darüberhinausgehend zum regionalen Gemeinwohl bei. Hierfür ist ein Austausch auf Augenhöhe notwendig, von dem die Gesellschaft und die Hochschule gleichermaßen profitieren.

Die folgenden Maßnahmen können dazu beitragen, dass die Hochschule sich für gemeinwohlorientierte Projekte in der Kommune bzw. der Region einsetzt:

- Lehrveranstaltungen zum Service Learning (Verknüpfung des akademischen Lernens mit bürgerschaftlichem Engagement)
- transdisziplinäre Forschungsprojekte
- Wissens- und Technologietransfer im Umwelt- und oder Nachhaltigkeitsbereich (Öko-Innovationförderung und -beratung)
- Pflege und Aufbau von Kooperationen und Kontakten (Forschungsk Kooperationen mit regionalen Unternehmen, der Kommune, Schulkooperationen)
- (Kooperations-)Veranstaltungen mit und für die Region,
- Förderung von lokalen Initiativen und Gemeinschaften
- Engagement von Universitätsangehörigen in lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen
- Förderung von nachhaltigen Unternehmensgründungen (grüne Produkte, Dienstleistungen) in der Region
- Bereitstellung von (Weiter-)Bildungsangeboten (z. B. Studium Generale, Kinder-Uni) und Organisation kultureller Veranstaltungen
- Förderung von studentischen Projekten in und mit der Region
- Social Entrepreneurship Education

## Beispiele aus der Praxis

### Service Learning an der Universität Kassel

Seit 2011 verknüpft die „Koordinationsstelle für Service Learning und gesellschaftliches Engagement“ der Universität Kassel den Bereich Lehren und Lernen sinnvoll mit praktischem Engagement für das Gemeinwohl, insbesondere durch sogenannte „Service Learning-Seminare“.

### „Science Park“ an der Universität Kassel

Mit dem Science Park haben die Universität Kassel und die Stadt Kassel ein gemeinsames Leuchtturmprojekt zur Förderung von Innovationen und Unternehmensgründungen im direkten Umfeld von Forschung und Lehre gegründet. Der Science Park soll als Forum für den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sorgen. Dort angesiedelt ist auch Uni-Kassel Transfer, eine Einrichtung der Universität die operativ für alle relevanten Transferaufgaben zuständig ist, wie beispielweise Gründungsförderung, Technologietransfer, Patentmanagement, Career Service, Weiterbildung, Duales Studium, Bürgeruniversität und Alumni Service.

### „Kinder-Uni“ an der Universität Tübingen

Seit 2002 veranstaltet die Universität Tübingen jährlich eine Kinder-Uni, die sehr großen Zuspruch findet: Wissenschaftler\*innen der Universität bringen in gefüllten Hörsälen eifrigen Nachwuchsstudierenden (im Alter von 7 bis 12 Jahren) ihre Forschung näher. In kindgerechter Sprache erläutern sie komplexe Sachverhalte, um etwa zu klären „warum unser Herz schlägt“ oder „warum die Sterne nicht vom Himmel fallen“. Und unter dem Titel „Warum haben wir die Erde nur von unseren Kindern geliehen?“ wurde mit den Kindern auch über nachhaltige Entwicklung diskutiert.

### „Energielabor Tübingen“ an der Universität Tübingen

Ziel des partizipativ angelegten Forschungsprojekts ist es, in Tübingen Potenziale für erneuerbare Energien zu ermitteln und Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Energie aufzuzeigen. Dabei ist die Beteiligung der Tübinger Bürger\*innen von großer Bedeutung. Die Stadt wird zu einem „Energielabor“, in dem Wissenschaft gemeinsam mit Praxispartner\*innen und Bürger\*innen eine nachhaltige Energiewende gestaltet. Im Mittelpunkt steht das Experimentieren mit und Erforschen von sozialen und technischen Innovationen im Tübinger Stadtraum.

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Governancestrukturen (Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung, partizipative Formate z. B. World Cafés)
- Kooperations- und Netzwerkbildung
- Beteiligungsverfahren und -prozesse: Transparenz, Partizipation der Akteur\*innen
- Anlaufstellen: Verantwortlichkeit durch transparente Zuständigkeit
- Anzahl der transdisziplinären Forschungsprojekte, Budget für transdisziplinäre Forschungsprojekte
- Verankerung von Service Learning in den Curricula, Anzahl der Studiengänge mit Service Learning-Angeboten
- Bildungsangebote für Bürger\*innen

## Kriterium 19

Bezeichnung: **Gesellschaftliche Einflussnahme**  
 Bearbeiterin: **Loreen Wachsmuth** (sneep e. V.)

Die Hochschule legt ihre Einflussnahme an wesentlichen Entscheidungen in Politik und Gesellschaft dar. Sie legt die wesentlichen Aspekte von Einflussnahme externer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen auf Entscheidungen der Hochschule dar. Weiter legt die Hochschule zur Herkunft und Verwendung von Drittmitteln Rechenschaft ab.

### Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Gesellschaftliche Einflussnahme ist hier auf zwei Ebenen zu verstehen: Wie die Hochschule selbst Einfluss nimmt und wie auf die Hochschule Einfluss genommen wird.

Hochschulen nehmen direkt oder indirekt Einfluss auf gesellschaftliche Belange, z. B. indem Sie zukünftige Fach- und Führungskräfte ausbilden, akademischen Austausch auf (inter)nationaler Ebene fördern, Forschungsergebnisse produzieren, in Gremien vertreten sind oder in der Öffentlichkeit durch individuelle Meinungsäußerungen von Hochschulvertreter\*innen oder durch das öffentliche Auftreten als Organisation an sich Einfluss ausüben. Einerseits prägt die Studienzeit an einer Hochschule Studierende in Bezug auf Verhaltensmuster durch den dort vermittelten und gelebten Wertekanon, welchen sie wiederum später, nach Studienende, in die Gesellschaft tragen. Andererseits werden die Expertise und die Einschätzungen von Hochschulen bzw. ihren

Vertreter\*innen in Wirtschaft und Gesellschaft geschätzt, wodurch eine Hochschule direkt auf beispielsweise Meinungsbilder, technische und soziale Entwicklungen, Gesetzgebungsverfahren, Produkte usw. Einfluss haben kann.

Wegen ihrer besonderen Bedeutung im Meinungsbildungs- und Entwicklungsprozess von Studierenden, Hochschulangehörigen und somit auch der Gesellschaft ist eine Hochschule interessant für externe Einflussnahme, nämlich immer dann, wenn entsprechende Interessen (Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse, Lehrmeinungen und Leitbilder usw.) durchgesetzt werden sollen. Daher ist es wichtig, dass Hochschulen offen legen, mit wem sie kooperieren, über wen sie Lehrstühle oder Forschungsprojekte finanziert bekommen oder vom wem sie Drittmittel generieren, damit eine Hochschule Ihre Unabhängigkeit wahr.

### Beispiele aus der Praxis

- **Kooperationen:** An der Leuphana Universität Lüneburg sind in einem 2013 mit der Studierendenschaft ausgearbeiteten Fragenkatalog die Kooperation der Hochschule mit Unternehmen geregelt und sollen so mit dem Leitbild der Hochschule in Einklang gebracht werden. An der Universität Tübingen sind alle Kooperationen in einer Onlinekarte im Rahmen des Forschungsinformationssystems FIT dargelegt.
- **Offenlegung der Drittmittel:** Die Leuphana Universität Lüneburg legt diese mit Höhe, Name und Projekt in einer

- jährlich veröffentlichten Liste offen. Die Universität Tübingen nennt im Forschungsinformationssystem FIT die Geldgeber\*innen für Projekte namentlich. Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde berichtet die Höhe der Drittmittel im Nachhaltigkeitsbericht (2014/15, S. 37 f.)
- **Austauschformate mit der Gesellschaft:** „Bayreuther Dialoge“, „Zukunftforum“ oder „Stadtgespräche“ der Universität Bayreuth; „Zittauer Gespräche zu Wirtschaftsethik“ der TU Dresden – IHI Zittau.

### Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Anzahl und Name von Geldgebenden extern finanzierter Lehrstühle (z. B. Stiftungslehrstühle) und Forschungsprojekte, wesentliche Lehr- und Forschungsschwerpunkte der Hochschule, die relevant für Wirtschaft und Gesellschaft sein könnten,
- Arten der Werbemöglichkeiten, die Unternehmen an der Hochschule haben (im Rahmen des Career Services, Poster und Flyer, Stände auf dem Campus usw.) und in welchem Umfang diese von Unternehmen wahrgenommen werden,
- Auflistung der Sponsoringpartner\*innen der Hochschule, z. B. Namensgebung von Gebäuden
- Externe Personen in Hochschulorganen, z. B. Beirat, je nach Organisationsform
- Offenlegung wesentlicher Kooperationspartner\*innen der Hochschule aus Wirtschaft und Gesellschaft, z. B. Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen
- Mitgliedschaften der Hochschule in politischen, wirtschaftlichen und sozialen Organisationen
- Mitwirkung von repräsentativen Hochschulangehörigen in externen Gremien, Ausschüssen, Kommissionen usw.
- Anzahl und Art großer, regelmäßig stattfindender relevanter Austauschformate wie Konferenzen, Workshops, Netzwerktreffen usw.

## Kriterium 20

Bezeichnung: **Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten**

Bearbeiterin: **Loreen Wachsmuth** (sneep e. V.)

Die Hochschule legt dar, welche Standards und Prozesse existieren, sowie welche Maßnahmen zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und Korruption ergriffen werden.

Sie legt insbesondere dar, wie Verstöße gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.

## Inhaltliche Konkretisierung des Kriteriums

Hochschulen sind als Produzentinnen von Wissen und Forschungsergebnissen bei wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen besonders relevant. Rechtswidriges, korruptes Verhalten und Verstöße gegen die Regeln guter wissenschaftlicher Arbeit würden hier in einem sehr sensiblen Umfeld stattfinden, da Hochschulen ein besonderer Vertrauensvorschuss seitens der Gesellschaft zukommt. Eine Hochschule muss Interessenskonflikte daher konsequent begegnen, um glaubwürdig im Sinne von „Freiheit von Forschung und Lehre“ zu bleiben.

Relevante Themen im Hochschulkontext sind im Rahmen dieses Kriteriums z. B. Datenschutz, Datenfälschung, fehlerhaft durchgeführte Forschung, Patentschutz und Urheberrecht, Umgang mit den Forschungsergebnissen von Auftragsarbeit, „Dual Use“ der Forschung, Veröffentlichung auch negativer Ergebnisse (z. B. gegenteiliger Ergebnisse, Nulleffekte), Par-

teilichkeit bei Gutachten und Anträgen, korrupte Drittmittelverwaltung oder relevante Nebentätigkeiten von Hochschulangehörigen.

Es geht dabei nicht nur um die Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Arbeit oder die Sicherstellung regelkonformer und ethischer Finanzströme, sondern auch um regelkonformes Verhalten an sich (Umwelt- und Gesundheitsschutz, Antidiskriminierungsrichtlinien usw.). Darin eingeschlossen ist auch ein funktionierendes Risikomanagement.

Um gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten von Hochschulen einschätzen zu können, ist die Offenlegung relevanter Informationen wichtig. In diesem Sinne könnten Forschungsergebnisse, Drittmittelgeber\*innen und -verwendung, Vergabeverfahren, Finanzanlagen usw. offengelegt werden.

## Beispiele aus der Praxis

- **Verantwortlichkeiten:** Compliancebeauftragte der Hochschule Augsburg; Ombudspersonen verschiedenster Hochschulen im Netzwerk des Beschwerde- und Verbesserungsmanagements und des Ombudswesens oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft; Ethikbeirat an der Leuphana Universität Lüneburg, Ethikkommission an der Universität Bayreuth, Hochschule Osnabrück, Hochschule Fulda usw.
- **Risikomanagement:** Hochschule Zittau/Görlitz, Medizinische Hochschule Hannover
- **Finanzen:** Regelungen zu Finanzanlagen der Georg August Universität Göttingen (Ausschluss von Investments in Rüstung, Tabak, Waffen, etc.); Offenlegung der Drittmittel (siehe Kriterium 19) in deren Richtlinien: „Leitlinien zur Universitätsförderung“ und „Richtlinie zum Umgang mit Zuwendungen privater Dritter“ (enthalten in Amtlichen

Mitteilungen Nr. 2/2011) und Budgetregeln (Teil des Wirtschaftsplanes 2012, neuere nicht verfügbar)

- **Regelungen zur guten wissenschaftlichen Praxis:** „Leitlinien zum verantwortlichen Forschen an der Leibniz Universität Hannover“ und „Kommission für Verantwortung in der Forschung“ der Leibniz Universität Hannover, die auf diese Weise insbesondere gute wissenschaftliche Praxis mit Risikomanagement verbindet. „Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Verfahren zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten“ und Kommission zur Untersuchung von Fällen wissenschaftlichen Fehlverhaltens der Leuphana Universität Lüneburg; Ordnung zur Sicherung der Standards guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt oder auch im Leitbild der Universität Göttingen

## Mögliche Indikatoren zur Operationalisierung des Kriteriums

- Festgelegte Leitlinien, Kodizes usw. wie Ethikkodex, Code of Conduct, Zivilklausel, Beschaffungsordnung, studien-gangsbezogene Ethikkodizes usw.
- Vorhandensein eines Ethik-, Antikorruptions- oder Compliancebeauftragten, einer Ombudsperson oder eines Ethikrats usw.
- Anzahl der registrierten Plagiatsversuche bei Publikationen
- Vorhandensein eines Whistleblower-Systems
- Anzahl der gemeldeten Compliancefälle (z.B. innerhalb eines Whistleblower-Systems) die auch einer Reaktion bedurften
- Vorhandensein, Art und Inhalt einer Risikoanalyse
- Art und Umfang von Nebentätigkeiten von Hochschulangehörigen
- Anzahl und Art von Schulungen für Hochschulmitarbeiter\*innen zum Thema Compliance

## Abgrenzung zu anderen hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssystemen

### Überblick

Neben dem HS-DNK richten wir den Blick auf weitere hochschulspezifische Nachhaltigkeitsbewertungs- und -berichtssysteme, um eine Rundum-Perspektive abzubilden. Unter anderem werden folgende Systeme auf nationaler und internationaler Ebene betrachtet:

#### Nachhaltigkeitsbewertungs- und berichtssysteme für Hochschulen:

- STARS: Sustainability Tracking, Assessment & Rating System
- AISHE: Auditing Instrument for Sustainability
- SAQ: Sustainability Assessment Questionnaire
- AUA: Alternative University Appraisal

Alle fünf Bewertungs- und Berichtssysteme unterstützen die partizipative Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbericht. Die folgende Matrix liefert einen Einblick, inwieweit der HS-DNK sich von den anderen Standards unterscheidet und was die jeweiligen Systeme bieten können.

Neben den vorgestellten Bewertungs- und Berichtssystemen haben auch unsere Projektpartner\*innen an Lösungen für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten gearbeitet und/oder weitere Kriterien angewendet. Die Ergebnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst:

### Kriterien für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern

Lara Lütke-Spatz, LMU München und Prof. Dr. Ingrid Hemmer, KU-Eichstätt-Ingolstadt

Im Rahmen des vom bayerischen Umweltministeriums geförderten Projekts „Kriterien für eine Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern“ (KriNaHoBay) wurde ein Kriterienkatalog als Orientierungsrahmen für eine systematische und gesamtinstitutionelle Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten entwickelt. Ziel ist es, Handlungsmöglichkeiten für die eigene Hochschule zu identifizieren. Der Katalog ist in einem partizipatorischen Prozess mit Akteur\*innen von vier Pilothochschulen in Bayern entstanden und umfasst ein Verständnis von Nachhaltig-

keit im Kontext von Hochschulen sowie Kriterien für eine Bestandsaufnahme in sechs Handlungsfeldern (Governance, Forschung, Lehre, Betrieb, Transfer, studentische Initiativen). Er soll in einem fortlaufenden und dynamischen Prozess weiterentwickelt werden, der den sich in Zukunft verändernden Verständnissen von und Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit an Hochschulen sowie der Vielfalt und Weiterentwicklung unterschiedlicher Akzente im Verständnis des Konzepts Rechnung tragen soll. Sowohl der Kriterienkatalog KriNaHoBay als auch der DNK für Hochschulen zielen darauf ab, eine strukturelle Implementierung und Optimierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen zu unterstützen und sollen sich gegenseitig ergänzen. Im Vergleich zum DNK für Hochschulen liegt der Fokus von KriNaHoBay jedoch auf der hochschulinternen Analyse und Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten und nicht auf der externen Kommunikation und Transparenz von Nachhaltigkeitsleistungen von Hochschulen.

### Principles for Responsible Management Education (PRME)

Dr. Adrian Boos, Hochschule Pforzheim

Die Hochschule Pforzheim unterzeichnete die Principles for Responsible Management Education (PRME) des Global Compact der Vereinten Nationen bereits 2008 als eine der ersten 100 Hochschulen weltweit. Die Pforzheimer Besonderheit ist dabei die Unterzeichnung der Prinzipien durch die gesamte Hochschule und nicht „nur“, wie sonst üblich, durch die Business School. Da es sich bei den sechs Prinzipien um Leitlinien für die verantwortungsvolle Ausbildung zukünftiger Führungskräfte handelt, sind diese für alle Absolvent\*innen der Hochschule Pforzheim relevant. Die Hochschule hat in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich daran gearbeitet, die Themen Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur durch alle 24 Studiengänge der Fakultät Wirtschaft & Recht, sondern auch in die insgesamt 24 Studiengänge der beiden Fakultäten Gestaltung und Technik zu implementieren. Dadurch kommt der größte Teil der aktuell 6.200 Studierenden der Hochschule während des Studiums mit diesen Themen in Berührung.

Alle BWL-Studiengänge beinhalten das Wahlpflichtfach

„Ethik und gesellschaftliche Verantwortung“, in dem sich die Studierenden ein Fach (4 SWS) aus den Bereichen Wirtschaftsethik und Nachhaltige Entwicklung aussuchen. Auch an den Fakultäten für Gestaltung und Technik gibt es Angebote wie „Nachhaltige Produktentwicklung“ oder „Nachhaltige Mode“. Darüber hinaus bietet die Hochschule mit ihrem B.Sc. Ressourceneffizienz-Management, dem M.Sc. Life Cycle & Sustainability und dem kooperativen Promotionskolleg Energiesysteme und Ressourceneffizienz [zusammen mit dem Karlsruher Institut für Technik (KIT) und der Hochschule für Technik Stuttgart] eigene Studiengänge im Nachhaltigkeitsbereich.

Insgesamt zielt die Hochschule Pforzheim darauf ab, alle Lehrenden für die Themen zu sensibilisieren. Dies beeinflusst in keiner Weise die Freiheit von Lehre und Forschung, sondern wird über kontinuierliche Motivation und Beteiligung der Lehrenden vorangetrieben. Beispielsweise können sich alle Hochschulangehörigen in mehreren Stufen an der Erstellung des PRME-Berichts beteiligen. Da die PRME-Regeln eine Berichtspflicht im Zweijahresturnus vorsehen, hat die Hochschule Pforzheim 2018 ihren fünften Bericht veröffentlicht, der zum ersten Mal auch ein vollumfänglicher Nachhaltigkeitsbericht ist. Das Sustainability Board der Hochschule hat sich bei diesem Bericht an der Beta-Version des HS-DNK orientiert. Da bereits die Empfehlungen zur PRME-Berichtspflicht nahelegen, die fünf Handlungsfelder Governance/Strategie, Betrieb/Organisation, Nachhaltigkeit in der Lehre, Nachhaltigkeit in der Forschung und Transfer in die Gesellschaft auch im Kontext der 17 Sustainable Development Goals zu betrachten, ist die Ausweitung von einer PRME-Berichterstattung zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung vergleichsweise einfach möglich.



		<b>Abgrenzung zum hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex</b>		
Systeme	Erläuterungen	Enthalten im Kodex	Nicht enthalten im Kodex	Bemerkungen
STARS	Das Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) ist ein Bewertungssystem, dass vor allem von nordamerikanischen Hochschulen angewendet wird. Mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung werden alle nötigen Daten für einen Nachhaltigkeitsaudit abgefragt; mit einem Punktesystem kann ein spezieller Grad eines Zertifikats erreicht werden (Bronze, Silber, Gold, Platin); dieses Zertifikat ist für 3 Jahre gültig.	Mit dem Leitfaden soll die Datenerhebung vereinfacht werden und ist der Schritt-für-Schritt-Anleitung vergleichbar anzusehen.	Der Kodex ist kein Bewertungssystem, sondern bietet 20 Kriterien mit einem „comply or explain“-Ansatz.	STARS ersetzt keine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung.
AISHE	AISHE (Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education) ist wie STARS ein Bewertungssystem mit qualitativen und quantitativen Indikatoren; ursprünglich lag der Fokus allein auf der Betrachtung des Bildungsbereichs, insbesondere der Curricula-Prüfung; das Bewertungssystem wird vor allem in der niederländischen und belgischen Hochschullandschaft angewendet.	Lehre ist als eines von insgesamt fünf Handlungsfeldern essentieller Baustein.	Lehre ist innerhalb des Kodex in allen 20 Kriterien enthalten; der HSDNK bietet keinen Abfragekatalog zur Curricula-Prüfung.	Eine Curricula-Prüfung sollte generell, unabhängig vom verwendeten Standard, bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts angestrebt werden.
SAQ	SAQ (Self-Assessment Questionnaire) ist ein Fragenkatalog und Leitfaden zur Selbsteinschätzung der nachhaltigen Entwicklung der jeweiligen Hochschule.	Kodex-Kriterien sind vergleichbar mit dem Fragenkatalog.	Umfasst zwei weitere Handlungsfelder: „Outreach and Services“ sowie „Faculty and Staff Development and Rewards“.	Weiterentwicklung des Bereichs „Selbsteinschätzung“ im weiteren Projektverlauf von HOCH <sup>N</sup> geplant.
AUA	AUA (Alternative University Appraisal) war ein Projekt von 2009 bis 2011; kollaboratives System bestehend aus SAQ (Self-Awareness Questions), BIQ (Benchmarking Indicators Questions) und Austausch zwischen den Projektpartner*innen; AUA-Gutachter*innen bewerteten die Anwenderhochschulen sowie deren Selbsteinschätzungen und führten danach Beratungsgespräche durch.	Beratungsleistungen können bei der Anwendung des Kodex durch HOCH <sup>N</sup> -Mitarbeiter*innen und den Rat für Nachhaltige Entwicklung in Anspruch genommen werden.	Eine Vergleichbarkeit mit weiteren Hochschulen wird im engeren Sinne nicht prioritär verfolgt.	Intensivere Beratungsdienstleistungen und Selbsteinschätzungsmöglichkeiten werden im weiteren Projektverlauf von HOCH <sup>N</sup> erarbeitet; darüber hinaus wird ein Implementierungsphasenmodell zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie(aufstellung) erarbeitet.



## Anlagen

### Thematische Leitfaden-Übersicht

#### Nachhaltigkeitsberichterstattung (Arbeitspaket 2)

Die Berichterstattung als Querschnittsaufgabe ermöglicht Entwicklungsschritte und Veränderungen in der Organisation im Zeitverlauf abzubilden, nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten zu bündeln und darüber miteinander ins Gespräch zu kommen. Außerdem unterstützt ein Bericht als Managementinstrument die Hochschulleitung. Der HOCH<sup>N</sup>-Leitfaden „Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ stellt anhand der für Hochschulbelange angepassten Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK), Beispiele vor.

#### Governance (Arbeitspaket 3)

Der Querschnittsbereich Governance beschäftigt sich mit den strukturellen Bedingungen und institutionellen Mechanismen hochschulischer Nachhaltigkeit. Die im Leitfaden „Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen“ dargestellten Erkenntnisse basieren auf der Auswertung einer umfangreichen empirischen Studie, die an den elf beteiligten HOCH<sup>N</sup>-Hochschulen durchgeführt wurde. Dabei wurden Vertreter\*innen aus allen hochschulischen Bereichen befragt: Studierende, Forscher\*innen, die Hochschulleitung, Verwaltungsmitarbeiter\*innen und Nachhaltigkeitskoordinator\*innen. Der Leitfaden widmet sich Gelingensbedingungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. Zudem werden Maßnahmen hochschulischer Nachhaltigkeitsgovernance präsentiert. Das betrifft insbesondere die Einrichtung von Strukturen und Prozessen, durch die Akteur\*innen aus sämtlichen hochschulischen Handlungsfeldern am Nachhaltigkeitsprozess der Hochschule beteiligt werden und mit denen langfristig eine transformative Wirkung erzielt werden kann.

#### Lehre (Arbeitspaket 4)

Im Handlungsfeld Lehre geht es nicht nur darum, Studierende zu nachhaltigkeitsrelevanten Bezügen zu sensibilisieren, sondern auch, wie der Lehr- und Lernprozess nach dem BNE-Modell ganzheitlich strukturiert werden kann. Der HOCH<sup>N</sup>-Leitfaden „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre“ eröffnet Zugänge in die Kernelemente von BNE sowie Spannungs-, Handlungs- und Kulturräume.

#### Forschung (Arbeitspaket 5)

Der HOCH<sup>N</sup>-Leitfaden „Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung“ betrachtet die Landschaft nachhaltigkeitsorientierter Hochschulforschung im Hinblick auf ihre Forschungsschwerpunkte, Schlüsselakteur\*innen sowie Forschungsmodi und wesentliche wissenschaftliche und praxisrelevante Erträge. Darüber hinaus werden relevante Handlungsfelder und eine Auswahl konkreter Instrumente aufgezeigt, um nachhaltigkeitsorientierte Forschung an der eigenen Hochschule zu initiieren, auszubauen und zu verstetigen. Das gemeinsame HOCH<sup>N</sup>-Nachhaltigkeitsverständnis, welches Orientierung und Reflexion sowohl innerhalb als auch außerhalb des Verbunds ermöglichen soll und damit den thematischen Einstieg darstellt, wurde federführend im Handlungsfeld Forschung entwickelt.

#### Betrieb (Arbeitspaket 6)

Über den Leitfaden „Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb“ werden exemplarische Betriebsabläufe einer Hochschule genauer betrachtet. Dazu gehören u. a. Beschaffung, Abfallmanagement, Mobilität, Gebäude- und Energiemanagement, Controlling, Forschungsbetrieb, Veranstaltungsmanagement, Beschäftigungsverhältnisse und Kommunikation.

#### Transfer (Arbeitspaket 7)

Transfer wird in einem breiten Sinne als wechselseitiger Austausch zwischen Hochschule und Praxis verstanden. An vielen Hochschulen gehört Transfer zum Selbstverständnis. Der Leitfaden „Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen“ zeigt auf, wie Transfer zu nachhaltiger Entwicklung beitragen und Impulse für die Hochschule geben kann. Er gibt eine Übersicht über verschiedene Formen und Formate von Nachhaltigkeitstransfer in Lehre und Forschung. Der Leitfaden unterstützt Lehrende, Forschende und Studierende dabei, ihre Transferaktivitäten einzuordnen und er zeigt Ansatzpunkte auf, wie Nachhaltigkeitstransfer in der konkreten Umsetzung angestoßen, weiterentwickelt und etabliert werden kann.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtstruktur von HOCH<sup>N</sup>

Seite 09

Abbildung 2: Die 20 Kriterien des HS-DNK

Seite 19

## Abkürzungsverzeichnis

AISHE	Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education
AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
AUA	Alternative University Appraisal
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNC	Baukastensystem Nachhaltiger Campus
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
ca.	circa
CLEAR	Challenging, Legal, Environmentally Sound, Agreed, Recorded
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für Nachhaltige Entwicklung)
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FONA	Forschung für Nachhaltige Entwicklung (Förderrahmenprogramm des BMBF)
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GHG	Greenhous Gas (Protocol)
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRI	Global Reporting Initiative
HIS-HE	Institut für Hochschulentwicklung e.V.
HNEE	Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde
HOCH <sup>N</sup>	Nachhaltigkeit an Hochschulen
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS-DNK	hochschulspezifischer Nachhaltigkeitskodex
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie

KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KriNaHoBay	Kriterien für eine Bestandaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten an Hochschulen in Bayern
KU	Katholische Universität
KNU	Kompetenzzentrum nachhaltige Universität (Universität Hamburg)
LED	light-emitting diode
LeNa	(Leitfaden) Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität (München)
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg
NAP	Nationaler Aktionsplan (BNE)
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
NGO	Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OTH	Ostbayerische Technische Hochschule
PC	Personalcomputer
PURE	Positive Stated, Understood, Relevant, Ethical
RLC	Refugee Law Clinic
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SAQ	Self-Assessment Questionnaire
SDG	Sustainable Development Goal
SISI	Sustainability in Science
SMART	specific, measurable, achievable, realistic, time bound
STARS	Sustainability Tracking, Assessment & Rating System
StuPa	Studierendenparlament
SWS	Semesterwochenstunden
THG	Treibhausgase
TU	Technische Universität
TUUWI	TU Umweltinitiative (TU Dresden)
u.a.	unter anderem
UAS	University Alliance for Sustainability
UHH	Universität Hamburg
UN	United Nations
UN PRME	United Nations Principles for Responsible Management Education
vgl.	vergleiche
WAP	Weltaktionsprogramm
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung
z.B.	zum Beispiel

## Impressum

**Herausgeberinnen:**

Universität Hamburg, Freie Universität Berlin, Universität Duisburg-Essen

**Zitierhinweise:**

Herausgeber: Bassen, A.; Sassen, R.; de Haan, G.; Klußmann, C.; Niemann, A.; Gansel, E. (2018): Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – Ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH<sup>N</sup>)“, Hamburg, Berlin, Duisburg, Essen.

Kapitel Einleitung: Bassen, A.; Schmitt, C.T.; Stecker, C.; RÜth, C. (2018): Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – Ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH<sup>N</sup>)“, Hamburg.

Kapitel Zugrundeliegendes Nachhaltigkeitsverständnis: Vogt, M.; Lütke-Spatz, L.; Weber, C.F. (Konzeption und Koordination) unter Mitwirkung von Bassen, A.; Bauer, M.; Bormann, I.; Denzler, W.; Geyer, F.; Günther, E.; Jahn, S.; Kahle, J.; Kummer, B.; Lang, D.; Molitor, H.; Niedlich, S.; Müller-Christ, G.; Nölting, B.; Potthast, T.; Rieckmann, M.; RÜth, C.; Sassen, R.; Schmitt, C.T. und Stecker, C. (2018): Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCH<sup>N</sup>)“, München.

Redaktion und alle anderen Kapitel, sofern nicht explizit angegeben: PD Dr. Remmer Sassen (Universität Hamburg), Coco Klußmann (Freie Universität Berlin) und Elisa Gansel (Universität Duisburg-Essen).

**Bildnachweise:**

Illustrationen Umschlagtitel, Seite 5, Seite 6: Charlotte Hintzmann; Seite 2: Universität Hamburg

Piktogramme HOCH<sup>N</sup>-Handlungsfelder: Universität Hamburg

Icon-Symbole Abbildung 1: [thenounproject.com/Creative Commons license Attribution 3.0 United States, CC BY 3.0 US Team, User by Wilson Joseph; Building by Scott Dunlap](http://thenounproject.com/Creative Commons license Attribution 3.0 United States, CC BY 3.0 US Team, User by Wilson Joseph; Building by Scott Dunlap)

Verwendete Schrift: Fira Sans, The Mozilla Corporation/bBox Type GmbH ; SIL Open Font License (OFL)

Layout: Marte Engels/Universität Hamburg & Werner A. Schöffel

Klimaneutral gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier.

Stand: Oktober 2018

[www.hoch-n.org](http://www.hoch-n.org)



Bericht-  
erstattung

Governance

Lehre

Forschung

Betrieb

Transfer

Die Berichterstattung als Querschnittsaufgabe ermöglicht Entwicklungsschritte und Veränderungen in der Organisation im Zeitverlauf abzubilden, nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten zu bündeln und darüber miteinander ins Gespräch zu kommen. Außerdem unterstützt ein Bericht als Managementinstrument die Hochschulleitung. Der HOCH<sup>N</sup>-Leitfaden „Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex – ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen“ stellt anhand der für Hochschulbelange angepassten Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK) Beispiele vor.