



Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen

Aspekte der Nachhaltigkeit prozessbezogen und messbar im praktischen Betrieb einer Hochschule zu installieren, das ist der Fokus eines Projekts von HIS an der TU Darmstadt. Nicht nur im Betrieb, sondern in Forschung und Lehre ist Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen zu einem ernstzunehmenden Dauerthema geworden.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird stark strapaziert. Seit Ende der 80er Jahre schwirrt der Terminus durch die Medien. Zunächst nur Insidern bekannt, ist er schnell zum Schlagwort mit der Symbolik „es muss sich etwas ändern“ geworden. Ernsthafte Rezipienten finden sich inzwischen viele; nicht nur in Politik und Wirtschaft, sondern auch und gerade in der Hochschullandschaft. Der „Nachhaltigkeit“ wird eine große Zukunft vorhergesagt. Insbesondere die aktuelle Diskussion zur Energiepolitik gibt Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens neuen Vorschub, wenngleich auch nur einer der drei Facetten ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit an und in deutschen Hochschulen

Gerade die Unschärfe des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“ (im Folgenden auch als Nachhaltigkeit bezeichnet) macht es für Hoch-

schulen interessant, diese zum Forschungsgegenstand zu machen. Unabhängig von der Initiative des BMBF „Forschung für nachhaltige Entwicklung“ sind Forschungsgruppen an deutschen Hochschulen in der Regel interdisziplinär (z. B. Zentrum für Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung COAST der Universität Oldenburg, Forschungszentrum Nachhaltigkeit als eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen) mit dem Thema befasst; zum Teil haben sie dabei ihre eigene Einrichtung als Untersuchungsgegenstand entdeckt (z. B. Universität Lüneburg). Nachhaltigkeit ist aber auch Bestandteil der Lehre; die Universität Oldenburg mit ihrem Masterstudiengang Sustainability Economics and Management wird hier oft als Beispiel angeführt.

Koordiniert sollen Aktivitäten im Rahmen der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005 – 2014) verlaufen, die das Leitbild nachhaltige Entwicklung in allen Bereichen der Bildung verankern will. Die „Arbeitsgruppe Hochschulen“ erarbeitet konkrete Vorschläge für genau diesen Bildungsbereich. Eine Arbeitsgruppe aus norddeutschen Hochschulen hat darüber hinaus in der Lübecker Erklärung vom 24.11.2005 angeregt, in den Hochschulen und in der Politik einen vertieften Selbstprüfungsprozess zu beginnen, auf die Notwendigkeit einer breiten Verankerung an den Hochschulen hingewiesen und an die Hochschulangehörigen appelliert, mehr

Verantwortung für ihre Institutionen zu übernehmen.

Ebenfalls im Rahmen der UN-Dekade wurde die Hochschule Ulm Anfang 2007 mit dem UNESCO-Label „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ für ihren umfassenden Ansatz, das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung über ihr Studienangebot in die Region Ulm zu tragen, ausgezeichnet.

Vor dem Hintergrund der Autonomie der Hochschulen sind jetzt auch Entwicklungen zu beobachten, die Verankerung von Nachhaltigkeit in Zielvereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschulen vorzunehmen, wie dies in Schleswig-Holstein begonnen wurde.

Eine sehr umfassende Übersicht über weitere Initiativen gibt „UNI 21 Hochschulbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ – ein Bericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) aus dem Jahr 2004.

Ungeachtet oder gerade wegen dieser laufenden Diskussion hat sich nicht zuletzt auch der Betrieb von Hochschulen der Nachhaltigkeit verpflichtet. Die Universitäten in Bremen, Lüneburg und Osnabrück, die TU Berlin sowie die FH Lübeck, die FHW Berlin und die HS Zittau/Görlitz entwickeln ihr (nicht mehr allein betriebliches) ökologisches Profil vom Umwelt-schutzmanagement weiter in Richtung Nachhaltigkeit(smanagement) und vertreten dies auch sehr offensiv nach außen. Die TU Darmstadt will – einzigartig im Hochschulbereich – den gesamten Technischen Betrieb an der

Idee der Nachhaltigkeit ausrichten und hat dies selbstbewusst im Namen des Dezernats manifestiert: „Nachhaltiger Betrieb“.

Nachhaltigkeit verankern in Geschäftsprozessen einer Universität

HIS wird ab Mitte 2007 die TU Darmstadt bei der Operationalisierung der Nachhaltigkeit unterstützen. Ziel ist dabei, Nachhaltigkeit in ausgewählten betrieblichen Geschäftsprozessen der technischen/baulichen Hochschulverwaltung zu verankern und auch deren Output (z. B. Anzahl von spezifischen Leistungen) und Outcome (z. B. Zufriedenheit der Kunden, Wohlbefinden der Beschäftigten) an möglichst messbaren Kriterien der Nachhaltigkeit zu orientieren.

Interessant sind dabei zwei Fragestellungen:

- Was ist eigentlich Nachhaltigkeit im praktischen Betrieb der Hochschule?
- Was darf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit die Hochschule kosten?

Für die Beantwortung der ersten Frage gilt die Prämisse, nicht allein auf ökologische Aspekte abzuheben, sondern die drei Säulen der Nachhaltigkeit gleichrangig zu berücksichtigen und im besten Fall miteinander zu versöhnen. Das bedeutet, aus dem Feld Soziales auch Aspekte der Personalentwicklung, der Gesundheitsförderung oder der Gleichstellung sowie aus dem Feld Ökonomie Aspekte der Effektivität, der Effizienz und der Fehlerkosten zu berücksichtigen.

HIS wird in dem Projekt nicht nur „Nachhaltigkeit“ explorativ ausloten, sondern auch selbst nachhaltig agieren. Das hört sich zunächst simpel an, stellt aber in der Praxis eine besondere Herausforderung dar. Schließlich sollen Veränderungen herbeigeführt werden, die möglichst reibungslos in die Sphäre betrieblicher Handlungsrealität eingehen. Um Veränderungen umzusetzen, setzt HIS nicht nur auf die Beteiligung der MitarbeiterInnen, vielmehr sollen diese direkt an der Veränderung der Geschäftsprozesse mitwirken und die Arbeitsabläufe neu gestalten.

Bei dem Vorhaben an der TU Darmstadt wird HIS neben der Moderation von Workshops die Rolle des reinen Prozessberaters aber verlassen. Gezielt wird HIS – quasi im Zuge eines Monitorings – auch Methoden fachlicher Beratung einfließen lassen: einerseits bei der kritischen Analyse der aufgenommenen Geschäftsprozesse und andererseits bei der Beschreibung von relevanten Aspekten der Nachhaltigkeit.

Zwei Geschäftsprozesse wurden in vorbereitenden Gesprächen für eine intensivere Betrachtung ausgewählt:

- die Bearbeitung einer Störungsmeldung und
- die Planung einer Baumaßnahme

Neben diesen beiden Kernprozessen des Gebäudemanagements können noch weitere Prozesse in die Analyse einfließen, deren Auswahl über eine Entscheidungsmatrix erfolgt.

Innovativ an dem Vorhaben ist, die erarbeiteten Parameter der Nachhaltigkeit auf einer Balanced Scorecard kennzahlenbasiert messbar abzubilden und die Ergebnisse zugleich bei der Führung und Steuerung der Hochschule zu nutzen.



Joachim Müller
jmueller@his.de



Dr. Peter Altvater
altvater@his.de