

# „Diese Aufgabe sollte in der Hochschulleitung verankert sein“

Ein Gespräch mit Professor Dr. Peter-André Alt, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) über nachhaltige Entwicklung an deutschen Hochschulen.

6

**Joachim Müller (HIS-HE):** Herr Professor Alt, wir möchten für das HIS-HE-Magazin mit dem Schwerpunkt nachhaltige Entwicklung auch der HRK Gelegenheit geben, ihre Aktivitäten diesem Kontext darzustellen. Für das kurze Gespräch haben wir folgende Themen: Eine persönliche Einstellung des Präsidenten erfragen, die Sinnfrage stellen, die Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen erörtern und die Perspektiven aus Sicht der HRK klären.

**Professor Dr. Peter-André Alt:** Danke für die Einladung, ich freue mich, an diesem Magazin mitwirken zu können.

**Welches ist Ihr „höchstpersönliches“ Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Wissenschaft und Hochschulen?**

Das persönliche Verständnis halte ich hier für nachrangig.

**Wie kommt das?**

Nachhaltigkeit hat eine Vielzahl von konkreten Indikatoren, die jeweils verschieden gewichtet werden können. Sie beziehen sich auf inhaltliche Aspekte wie Energie, Bauen, Verkehr, Handel und Ernährung, aber auch auf prozessuale und formale Gesichtspunkte wie die Arbeitsorganisation oder den Bereich der Werteorientierung. Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema.

**Arbeitsorganisation bedeutet was?**

Im hochschulischen Sektor bedeutet das vor allem die Balance aus dezentralen Arbeitsgruppen und zentraler Koordination der Rahmenprozesse. Hochschulen sind als Reallabore dann erfolgreich, wenn nicht in Hierarchien gearbeitet wird. Die Ideen, die Inhalte kommen aus den dezentralen Bereichen – hier sitzen die Expertinnen und Experten. Konzepte und Entwicklungspotenziale müssen dann gebündelt werden. Das gilt für unterschiedlichste Sektoren wie Verwaltung, Rechenzentren, Mensen und technische Dienste.

**Dazu würde auch der Aufruf zu Ideenwettbewerben gehören?**

Ja, ganz genau. Die Frage lautet: „Was kann man konkret im Bereich der Nachhaltigkeit umsetzen?“ Richten Sie diese Frage an die unterschiedlichen Sektoren einer Hochschule, so werden Sie reiche Antworten erhalten.

**Dann sollten wir jetzt einmal die Sinnfrage klären: Inwiefern ist für alle deutschen Hochschulen eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit auf der strategischen Ebene notwendig?**

Die Antwort ist sehr einfach. Sie ergibt sich aus dem großen Handlungsspektrum einer Hochschule im Vergleich zu anderen Institutionen ...

**... das heißt ...**

... unter dem Dach einer Hochschule verorten sich Forschung, Lehre, Transfer, betriebliches Management mit Bau,

Flächenmanagement, Energiemanagement. So ein Spektrum finden Sie nur in der Organisation Hochschule.

**... und hier existieren Transferaufgaben, die strategisch, sprich zentral zu steuern sind?**

Stimmt. Dazu gehört aber auch die Einsicht in potenzielle Konfliktbereiche. Wir müssen selbstkritisch erkennen, dass Hochschulen energieintensiv betrieben werden – denken Sie an Rechner und Labors. Um hier ressourcenschonend zu arbeiten, bedarf es eines ganzheitlichen strategischen Ansatzes. Diese Aufgabe sollte im Präsidium bzw. Rektorat verankert sein, am besten vertreten durch die Präsidentin oder den Präsidenten selbst.

**Um die Bedeutung zu zeigen?**

Ja! Es geht darum, Glaubwürdigkeit zu demonstrieren, die Priorität der Aufgabe zu verdeutlichen und eine zentrale Koordination für die Vielzahl partizipativer Prozesse sicherzustellen. Denn eines muss klar sein: Es geht bei der Nachhaltigkeitsorientierung an Hochschulen nicht um symbolische Veränderungen, sondern um eine tiefgreifende, durch Wissenschaft und Wissenschaftsorganisation verantwortete Transformation.

**In einem Beitrag hat HIS-HE gerade problematisiert, dass ein an Nachhaltigkeit orientierter Lehrstuhl noch keine Hochschule nachhaltig macht. Wie könnte strategische Steuerung die Entwicklung einer Kultur der Nachhaltigkeit an den Hochschulen fördern?**

Mit einem einfachen Rezept: Anreize schaffen.

**Da können Sie ja aus Ihrer Zeit an der FU Berlin auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken.**

Wir haben dort ein Anreizsystem zur Energieeinsparung etabliert. Die Fachbereiche waren aufgefordert, anhand einer fairen Baseline mit fachlicher Unterstützung der Verwaltung Energie einzusparen. Wer die Baseline unterschritt, erhielt eine Prämie, wer sie überschritt, musste einzahlen. Nach wenigen Jahren gab es nur noch Gewinner: -20 % Ersparnis insgesamt für die FU.<sup>1</sup>

**Soweit zum Betrieb. Und in den anderen Leistungsdimensionen?**

Wir dürfen nicht in die Freiheit von Forschung und Lehre eingreifen. Aber ich vertrete die Auffassung, dass viel mehr Fächer als bisher etwas zum Thema Nachhaltigkeit beitragen können.

<sup>1</sup> Anm. d. Red.: FU Berlin: Prämiensystem zur Energieeinsparung. Siehe: [https://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/handlungsfelder/campus/energie\\_klimaschutz/praemiensystem/index.html](https://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/handlungsfelder/campus/energie_klimaschutz/praemiensystem/index.html).

**Auch die Germanisten??**

Ja, z. B. über das Naturbild in der Literatur im historischen Wandel. Man kann auch in den Geisteswissenschaften über Nachhaltigkeit reden. Mein Wunsch wäre, hier mehr Foren zu etablieren, die Anreize schaffen und Ideen generieren.

**Und im Bereich der Forschung?**

Hier helfen erneut Ideenwettbewerbe, die Fächer miteinander ins Gespräch bringen und interdisziplinäre Projekte zur nachhaltigen Entwicklung anstoßen.

**Ich möchte noch einmal mit Ihnen auf die Hochschule als Expertenorganisation blicken, an die auch Nachhaltigkeitserwartungen gerichtet werden: Wie könnte es den Hochschulen langfristig gelingen, ihre „Inhouse-Expertise“ so zu verarbeiten, dass sie zu Reallaboren einer breiteren gesellschaftlichen Transformation werden?**

Ada Pellert<sup>3</sup> hat einmal sinngemäß gesagt: Die Corporate Identity einer Hochschule beschränkt sich meist darauf, dass ihre Mitglieder das Interesse am Funktionieren der Zentralheizung teilen.

Mittlerweile hat sich aber viel verändert. Dazu gehören neue Kooperationsformen und ein gewachsener Teamgeist. Zu einem produktiven Gemeinschaftsgefühl zählen unterschiedliche intellektuelle Haltungen, methodische Kompetenzen und geeignete Orte der Zusammenarbeit. Strategisch vorangetriebene Nachhaltigkeitsorientierung kann diese Gemeinsamkeit schaffen, indem in Bereichen der Verwaltung oder in wissenschaftlichen Fächern konkrete Aufgabenstellungen aus der eigenen Expertise bearbeitet werden.

**Das hätte für mich auch etwas von Identitätsstiftung? Können Sie hier nochmal konkreter werden?**

Durch die gemeinsame Arbeit an nachhaltiger Entwicklung wird von allen Statusgruppen erlebt, dass man gemeinsam etwas für das Wohl der eigenen Institution tun kann.

**Und alles läuft konfliktfrei?**

Sie kennen ja die Aussagen: „Das soll ich jetzt auch noch machen“ oder „Das hat mit mir nichts zu tun“. Ich finde solche

Haltungen durchaus legitim. Wer nicht will, wird nicht gezwungen. Gerade deshalb soll Veränderung mit Anreizen befördert werden. Dann relativieren sich die Konflikte.

**Und wenn das Anreizsystem auch Verlierer hat?**

Die Gefahr sehe ich im praktizierten Hochschulleben nicht so sehr. Auch unsere großen Fördereinrichtungen finden hier eine gute Balance: Nachhaltigkeitsthemen werden unterstützt, aber es gibt keine vereinheitlichte Konditionierung der Programmfinanzierung.

**Inwieweit unterstützt die HRK jetzt die Hochschulen konkret bei der Etablierung einer Kultur der Nachhaltigkeit?**

Die HRK hat 2018 eine Empfehlung<sup>4</sup> zum Thema vorgelegt, deren Bedeutung durch eine sehr gute Resonanz aus der Wissenschaftslandschaft und der Politik unterstrichen wurde. Die HRK unterstützt zudem die Weiterentwicklung von Programmen, etwa im Rahmen der Initiative „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“<sup>5</sup> sowie im Bereich BNE<sup>6</sup>. Ganz konkret prüft die HRK derzeit, ob sie ein Audit Nachhaltigkeit für Hochschulen durchführen soll, analog zum Audit Internationalisierung. Das hätte den Vorteil, dass wir einen Austausch von Good Practices im Nachhaltigkeitssektor etablieren und die wichtigsten Expertinnen und Experten zusammenbringen könnten.

**Ein Audit wird die Dynamik des aktuellen Prozesses in der deutschen Hochschullandschaft sicher befördern. Herr Professor Alt, herzlichen Dank für dieses Gespräch.**

Das Gespräch führte Joachim Müller am 27.08.2021 via Videokonferenz.

<sup>2</sup> Anm. d. Red.: Prof. Dr. Alt ist Germanist.

<sup>3</sup> Anm. d. Red.: Seit 2016 Rektorin der Fernuniversität in Hagen. Publikation: Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen, 1999

<sup>4</sup> Anm. d. Red.: Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 06.11.2018. Siehe: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/fuer-eine-kultur-der-nachhaltigkeit/>.

<sup>5</sup> Anm. der Red.: „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft – Sustainability in Science Initiative“ (SISI). Das BMBF möchte hiermit transdisziplinäre sowie transformative Forschungs-, Entwicklungs- und Best Practice-Vorhaben fördern, um Nachhaltigkeit an Hochschulen zu implementieren. Siehe: [https://www.bmbf.de/bmbf/shreddocs/bekanntmachungen/de/2021/07/3691\\_bekanntmachung.html](https://www.bmbf.de/bmbf/shreddocs/bekanntmachungen/de/2021/07/3691_bekanntmachung.html).

<sup>6</sup> Anm. d. Red.: „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ bezeichnet ein ganzheitliches Bildungskonzept, das Lernende dazu befähigt, vor dem Hintergrund globaler, ökologischer, ökonomischer und sozialer Herausforderungen verantwortungsvolle, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Siehe: [https://www.bmbf.de/bmbf/shreddocs/bekanntmachungen/de/2019/06/2526\\_bekanntmachung](https://www.bmbf.de/bmbf/shreddocs/bekanntmachungen/de/2019/06/2526_bekanntmachung).

**Zur Person**

**Prof. Dr. Peter-André Alt** ist seit 01.08.2018 Präsident der Hochschulrektorenkonferenz. Er vertritt die HRK nach innen und außen und führt die laufenden Geschäfte, beruft die Sitzungen der Organe ein und leitet sie. Die Amtszeit beträgt drei Jahre mit der Möglichkeit der einmaligen Wiederwahl.

