

Autoren:

Joachim Müller & Friedrich Stratmann

Titel:

Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen:
Organisation und Konflikte

Erschienen in:

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)
Erscheinungsjahr: 2019
Ausgabe: 4
Jahrgang: 14
Seiten: 101-108
ISSN: 1860-3025
Verlag: UniversitätsVerlagWebler
Ort: Bielefeld

Impressum/Verlagsanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Copyright: Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:

www.universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen

Joachim Müller & Friedrich Stratmann

Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen: Organisation und Konflikte



Joachim Müller



Friedrich Stratmann

The current debate on climate protection and sustainability in universities usually focuses on the individual level of university members or on the implementation of social requirements from a macro perspective. The meso-level of the organization remains hidden, although the decisions that are made in this area might provoke internal structural conflicts. An organizational analysis therefore is a prerequisite for explanations as to why the university, as an organization that must first of all fulfil the functional requirements of science, research and teaching, is reticent or even forced to exercise restraint in implementing "radical demands for sustainable development".

Studierende der Gruppe „Fridays for Future HU“ haben, so beginnt ein Artikel in der Zeitschrift für Forschung & Lehre im Juni des Jahres 2019, der Humboldt-Universität zu Berlin Vorschläge unterbreitet, wie ihre Hochschule bis zum Jahr 2022 eine nachhaltige und klimaneutrale Universität werden könne. Der Akademische Senat hat die Initiative der Gruppe begrüßt und ihr Ziel geteilt. Als weiteres aktuelles Beispiel sei ein Präsidiumsbeschluss der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde angeführt, zwecks Reduzierung des CO₂-Ausstoßes auf Dienstreisen, Strecken unter 1.000 Kilometer mit Bus oder Bahn anstelle des Flugzeugs zurückzulegen. Schließlich kann auch die Aufforderung der baden-württembergischen Wissenschaftsministerin, Theresia Bauer, als Erwartungshaltung an eine nachhaltige Hochschule gesehen werden. Aus Anlass der Prämierung von Mobilitätskonzepten für einen emissionsfreien Campus hat sie dem „Hochschulcampus“ den Status eines „idealen Reallabors“ zugewiesen, „wo gemeinsam mit der nächsten Generation Ideen entwickelt, umgesetzt und getestet werden können.“

Bezieht man die aktuelle öffentliche Debatte um den Klimaschutz mit ein, erscheint es diskussionswürdig, dass die Hochschule als die (!) Organisation der Wissenschaft (neben den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen) mit ihren Befunden zwar maßgeblich den aktuellen Diskurs um Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit prägt und durch eine Vielzahl von einschlägigen Forschungsergebnissen unterfüttert, jedoch anscheinend selbst – zumindest im Anspruch der „klimabewegten Akteure“ – als Organisation einen erheblichen Nachholbedarf hat. Dabei ist – so die Autoren dieses Beitrags – eine Umsetzung von gesellschaftlichen Erwartungen in einer Organisation Hochschule sehr herausfordernd. Denn es gilt, diese externen Erwartungen (Klimaschutz) mit den internen Erwartungen der Mitglieder in der Organisation Hochschule in Einklang zu bringen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag das Ziel, neben einer kurzen Bestandsaufnahme der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte im Kontext „Hochschule“, Nachhaltigkeitsoptionen und externe Anforderungen an die Organisation zu reflektieren und die damit einhergehenden binnenstrukturellen Konflikte in der Organisation selbst zu beleuchten. Die Analyse hat den Anspruch, Erklärungen zu liefern, warum die Hochschule als Organisation sich bei der Umsetzung obiger „radikaler Forderungen“ in Zurückhaltung übt oder gar üben muss.

Nachhaltigkeit in Hochschulen: Empirische Befunde

Hochschulen und Hochschulorganisationen befassen sich in den Feldern Forschung, Lehre, Betrieb und Transfer seit den 1990er Jahren mit Themen und Aktivitäten der Nachhaltigkeit. Während sich diese zu Beginn auf Maßnahmen des Umweltschutzes konzentrierten (Starnik/Winzer 1994), verfassen beginnend Ende der 1990er Jahre einzelne Protagonisten und Gruppen – wenn auch zuerst eher feldspezifisch – als Vorreiter Bestandsaufnahmen und Arbeitspapiere, die in der Folge wichtige Deklarationen oder Memoranden zum Thema Hochschulen und Nachhaltigkeit beeinflusst haben. Hochschulübergreifend wurden in Deutschland obige Initiativen vor allem von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Deutschen UNESCO-Kommission e.V., dem Nachhaltigkeitsrat und dem BMBF aufgegriffen. Diese haben Rahmenbedingungen formuliert und Empfehlungen gegeben.

Zu erwähnen ist für Ende der 2000er Jahre im Zuge der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ein erstes Positionspapier zu „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“. Als gemeinsame Herausgeber haben die HRK und die Deutsche UNESCO-Kommission im November 2009 eine Erklärung zur Hochschulbildung für

nachhaltige Entwicklung veröffentlicht. Diese Erklärung formuliert, „nachhaltige Entwicklung zu einem konstitutiven Element in allen Bereichen ihrer (der Hochschule) Tätigkeit zu entwickeln.“ Hierzu werden Forschung und Wissenschaft, Lehre, Studium sowie Weiterbildung genannt. Aber auch institutionell sollen Hochschulen sich in ihren internen Arbeitsweisen und Verfahrensabläufen am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientieren.¹

Auf der Abschlusskonferenz der BNE-Dekade (Bildung für nachhaltige Entwicklung) wurde im September 2014 die „Bonner Erklärung“ mit der Forderung nach einem „gesamteinstitutionellen Ansatz“ für Bildungseinrichtungen verabschiedet². Die HRK hat das Thema Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund eines Nationalen Aktionsplans im Rahmen des „UNESCO-Weltaktionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung“ bei ihrer Mitgliederversammlung im November 2018 wieder aufgegriffen. In einer Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 06.11.2018 „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ benennt die HRK in zusammenfassender Fortschreibung ihrer Erklärung aus dem Jahr 2009 die aus ihrer Sicht erfolgversprechenden Wege für die Verankerung des Nachhaltigkeitsziels an deutschen Hochschulen und gibt Empfehlungen für die Umsetzung einer Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen.

Im Zuge einer Diskussion zur Nachhaltigkeitsberichterstattung hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung in seiner Sitzung im April 2018 die von zahlreichen Hochschulen gemeinschaftlich erarbeitete Alpha-Version des Hochschul-DNK verabschiedet. „Um eine detaillierte und professionalisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen zu ermöglichen (und eine Vergleichbarkeit zu schaffen, d.V.), wurde der DNK für die spezifischen Anforderungen von Hochschulen weiterentwickelt und modifiziert.“³ Einzelne Hochschulen sind der Initiative gefolgt und haben die sogenannte Entsprechenserklärung ausgefüllt. Unabhängig von dieser Initiative hatten und haben einzelne Hochschulen, auch in kontinuierlicher Form eine individuelle Berichterstattung zur eigenen nachhaltigen Entwicklung vorgenommen (s.u.).⁴

Der Bund mit dem zuständigen Ministerium (BMBF) hat 2016 das bundesweite Projekt (HOCH^N)⁵ (*Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten*) initiiert und als Verbund gefördert, um eine nachhaltige Entwicklung an deutschen Universitäten und Fachhochschulen voranzubringen. Das Projekt wurde im November 2016 gestartet, läuft im Oktober 2020 aus und hat zwischenzeitlich umfassende Leitfäden im Entwurf für die Handlungsfelder Governance, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lehre, Forschung, Transfer und Betrieb (HOCH^N 2018a, b) erstellt. Am Projekt sind 11 Hochschulen als Mitgliedshochschulen und weitere Hochschulen als Partnerhochschulen beteiligt. Neben den inhaltlichen Ausarbeitungen wird aktiv, auch mit regionalen Bezügen, ein Netzwerk für eine nachhaltige Hochschullandschaft aufgebaut. Einen Überblick über die deutschlandweite Vernetzung bietet die HOCH^N-Nachhaltigkeitslandkarte.⁶

In Fortsetzung der UN-Dekade zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE 2004-2014) verpflichtet sich Deutschland bei der Umsetzung des UNESCO Weltak-

tionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung (WAP BNE 2015-2019) erneut, das Thema BNE voranzubringen. Dazu seien „das Engagement von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft gefragt.“ Die Nationale Plattform BNE ist das zentrale Entscheidungsgremium der nationalen Umsetzung des Weltaktionsprogramms. Das Fachforum Hochschule arbeitet der nationalen Plattform zu. Das Partnernetzwerk Hochschule trägt zur Vernetzung der Akteure der Bildungspraxis bei und ist wichtiger Impulsgeber für die Umsetzung von BNE vor Ort. Das Netzwerk erfüllt auch die wichtige Aufgabe, Good-Practice-Beispiele zu initiieren.⁷

In analoger Weise haben sich die außeruniversitären Forschungsorganisationen mit der Thematik auseinandergesetzt. Im ebenfalls vom BMBF geförderten Projektvorhaben (LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen) wurde 2016 der „Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung“⁸ sowie die „Handreichung Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“⁹ veröffentlicht.

Auf studentischer Seite ist das „netzwerk-n“, 2010 gegründet, seit 2012 als Verein von überregionaler Bedeutung. Hier engagieren sich überwiegend Studierende für einen gesamteinstitutionellen Wandel an Hochschulen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in den Bereichen Betrieb, Lehre, Forschung, Governance und Transfer.¹⁰

Eine europäische Initiative aus dem studentischen Kontext ist die Green Office Bewegung. Eine Studierendeninitiative an der Universität Maastricht rief an ihrer Universität eine Plattform für Nachhaltigkeit ins Leben, welche Studierende und Mitarbeitende beim Umsetzen von Nachhaltigkeitsprojekten unterstützt. Seit 2010 werden auf diese Weise Green Offices an Hochschulen gegründet, unterstützt durch rootAbility (z.B. Stiftung Universität Hildesheim).¹¹

Begleitet wurden diese Aktivitäten durch Arbeitsgruppen, die auf Bundesebene oder Landesebene Protagonisten vernetzen.

Die oben aufgezeichneten Nachhaltigkeitsinitiativen erzeugen vordergründig den Eindruck, dass nahezu jede Hochschule in Deutschland sich mit der Thematik Nachhaltigkeit befassen würde und ggf. dann insbesondere auch in Selbstbeschreibungen der Akteure sich als nachhaltig etikettiert. Dies ist bei der Vielfalt der Aktivitäten

¹ Quelle: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/>

² Quelle: <https://www.unesco.de/mediathek/dokumente/deutsche-unesco-kommission/erklarungen-der-deutschen-unesco-kommission-3>

³ Quelle: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Hochschul-DNK>

⁴ Eine aktuelle Übersicht liefert: <https://his-he.de/portale/nachhaltige-entwicklung/nachhaltigkeitsberichte>

⁵ Quelle: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung>

⁶ Quelle: <https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

⁷ Quelle: <https://www.bne-portal.de/de/nationaler-aktionsplan/das-unesco-weltaktionsprogramm-bne-deutschland>

⁸ Quelle: https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/Reflexionsrahmen_DRUCK_2016_09_26_FINAL.pdf

⁹ Quelle: https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/LeNa-Handreichung_final.pdf

¹⁰ Quelle: <https://netzwerk-n.org/>

¹¹ Quelle: <http://rootability.com/about-us/>

in den Hochschulen, sei es in der Forschung durch Projekte, in der Lehre durch Studiengänge, im Transfer durch Form und Inhalt sowie im Betrieb durch Maßnahmen der Ressourceneinsparung und Energieeffizienz nicht verwunderlich.

Fokussiert man die Nachhaltigkeitsaktivitäten jedoch auf einen nennenswerten Bezug zur Hochschulorganisation und nicht auf die Summe der Haltung von einzelnen Akteuren in der Hochschule, so ergibt eine aktuell durchgeführte Bestandsaufnahme von HIS-HE folgendes Bild (in Klammern Anzahl der Hochschulen) (HIS-HE 2019).

- Verorten von Nachhaltigkeit im Leitbild der Hochschule (ca. 20),
- Bestellung eines Nachhaltigkeitsbeauftragten (ca. 25),
- Beteiligung an EMAS (21),
- Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts mit dem Anspruch auf Kontinuität (ca. 10),
- Ausfüllen des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (ca. 10),
- Verpflichtung zur Klimaneutralität (4),
- Auszeichnung als Lernort für nachhaltige Entwicklung (BNE) (Insgesamt wurden seit dem Jahr 2016 128 herausragende Initiativen zur Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet, Anzahl der Hochschulen nicht sep. ermittelt).¹²

Eine Größenordnung von 350 Hochschulen in Deutschland relativiert diese Zahlen. Und noch kleiner wird der Kreis, wenn die Hochschule als ganze Organisation sich im Sinne einer „Nachhaltigen Hochschule“ oder einer „Hochschule für Nachhaltigkeit“ aufstellt bzw. aufstellen möchte. Dieses insbesondere im Sinne eines klar formulierten und real verfolgten Whole Institution Approach. Dann bleiben letztlich mit hinreichender Tradition die (oft) genannten Leuphana Universität Lüneburg, die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde übrig.

- Die **Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt** ist 2010 mit einem Nachhaltigkeitskonzept als Whole Institution Approach auf Basis des Rahmenpapiers „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung – Vision und Auftrag der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt“ eingestiegen. Es wurden für die Bereiche Forschung, Lehre und Campusmanagement Ziele und operationalisierbare Maßnahmen entwickelt, die größtenteils erreicht bzw. durchgeführt wurden. Neue externe Anforderungen haben die Universität dazu bewogen, ihr Konzept zwischen 2018 und 2020 zu überarbeiten. Die Ernsthaftigkeit ihrer Zielsetzungen und Aktivitäten machte die Hochschule deutlich, als sie 2019 ihr Konzept durch eine Expertengruppe evaluieren ließ. Die KU ist seit 2015 nach EMAS zertifiziert und hat in 2019 als erste deutsche Hochschule das Zertifikat auf EMASplus erweitert, also offiziell inhaltlich auch soziale und ökonomische Aspekte der Nachhaltigkeit in die EMAS-Zertifizierung integriert. Sie hat seit 2012 jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht herausgegeben und verfügt über eine eigene Nachhaltigkeitswebseite, die ständig aktualisiert wird.
- Die **Leuphana Universität Lüneburg** ist auf dem Gebiet Umweltschutz und Nachhaltigkeit sicherlich als Pionier und Promotor in Deutschland anzusehen.

Nachhaltigkeit bedeutet für die Hochschule im Kontext ihres Leitbildes eine ganzheitliche und kontinuierliche Herausforderung. Um dieses Thema in seiner ganzen Breite zu erforschen und in Studiengängen anzubieten, verfügt sie über die europaweit erste und bislang einzige Fakultät für Nachhaltigkeit. Neben nachhaltigen Studiengängen und Angeboten für alle Studierende im Komplementärstudium studieren alle Erstsemester im sogenannten Leuphanasemester Themen der Nachhaltigkeit. Zudem ist sie der Zielsetzung eines „Nachhaltigen Campus“ verpflichtet. Auf dem Weg dorthin ist die Universität seit 2000 EMAS zertifiziert, seit 2010 als familienfreundlich, seit 2014 klimaneutral sowie 2016 als Fairtrade University ausgezeichnet. Sie veröffentlicht seit 2007 einen Nachhaltigkeitsbericht und wurde 2017 für den deutschen Nachhaltigkeitspreis nominiert.

- Die **Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde** ist die einzige, die den Begriff in ihrem Hochschulnamen trägt. Sie verfolgt einen stringenten Whole-Institution-Approach für eine nachhaltige Entwicklung und setzt dies konsequent in Lehre, Forschung, Transfer, Governance und Betrieb um. Auf Basis des Leitbildes hat 2013 der Runde Tisch zur Nachhaltigen Entwicklung, einer hochschulinternen selbstorganisierten Initiative, in einem bottom-up Prozess Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung der Hochschule formuliert. Diese wurden nach Diskussion in den Hochschulgremien vom Senat beschlossen und bilden seitdem die Grundlage für die weitere strategische Entwicklung. Das umfassende Verständnis von Nachhaltigkeit verdeutlicht sich z.B. auch im BNE-Prozess; so werden betriebliche Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements mit Lehrveranstaltungen und dem HOCH^N-Projekt verbunden. Als einzige Hochschule hat die HNEE den EMAS-Award der EU-Kommission gewonnen (2010 und 2017) und setzt seit 2014 ein Klimaschutzkonzept mit eigenem Klimaschutzmanager um.

Nachhaltigkeit und Organisation Hochschule zwischen Formalität und Informalität

Die (oben skizzierten) empirischen Befunde machen deutlich, dass die meisten der Thematik Nachhaltigkeit zugeschriebenen Aktivitäten in den Hochschulen auf der Akteursebene – infolge der individuellen Haltung von Einzelpersonen und gruppenbezogen, insbesondere in den dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule, wie Instituten und Fachbereichen oder Verwaltungsdezernaten – zu verorten sind. Die Frage, die sich hier stellt, ist, wann eine solche Aktivität die Organisation Hochschule insgesamt, sozusagen steuerungrelevant prägt und wie die Hochschule mit dann entstehenden konfliktären Situationen entscheidungsrelevant umgeht.

Haltungen, Motive und Werte

Der Analyse von Entscheidungen und Organisationskonflikten sei die Frage vorangestellt, warum sich Hochschulen und ihre Akteure überhaupt am Nachhaltigkeitsdiskurs beteiligen bzw. entsprechende Leitvorstellungen in

¹² Quelle: <https://www.bne-portal.de/de/node/2242>

die Hochschulstrukturen implementieren. In seiner Analyse für Unternehmen spricht Stein von „Motivlagen“ der Organisation und macht für ein „Eindringen“ inneren bzw. äußeren Druck verantwortlich (Stein 2010, S. 23). Neoinstitutionalistisch könnte dieser Sachverhalt mit Erwartungen der Mitglieder einer Organisation (= Innenperspektive), d.h. Erwartungen von Hochschullehrer*innen, wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und Studierenden in Richtung nachhaltige Hochschule und Erwartungen der Umwelt an die Organisation (= Außenperspektive), d.h. Erwartungen von Politik, Förderinstitutionen, Bewerber*innen in eine ebenfalls gewandelte nachhaltige Organisation Hochschule (für Unternehmen: Arnold/Mormann 2019) umschrieben werden.

Hochschulen, die aus innerem Druck handeln, haben häufig dezentrale organisatorische „Keimzellen“ (z.B. einschlägige Fachbereiche bzw. Institute für Umweltwissenschaften), die nachhaltige Ideen einbringen, einzelne öffentlich wirksame Protagonisten, die in der Lage sind, mikropolitisch die Einrichtung, auch gegen Widerstände in Richtung einer Orientierung an Nachhaltigkeit, zumindest temporär, ggf. auch strukturell, im Sinne einer Institutionalisierung zu beeinflussen. Beispiel für diesen Weg ist die Leuphana Universität Lüneburg seit 1999. Druck kann auch durch hochschulinterne Anspruchsgruppen erzeugt werden, wie die aktuelle Bewegung „Students for Future“ verdeutlicht.

Hochschulen, die auf äußeren Druck reagieren, versprechen sich durch nachhaltiges Agieren Vorteile im politischen Umfeld und in der öffentlichen Wahrnehmung, wenn sie sich der „Great Transformation“ einer Gesellschaft stellen. Hochschulen sind trotz „Hochschulautonomie“ weiterhin in ihrem Bestand von der Politik abhängig. Sie könnten daher bei einer Weigerung, sich dem Thema zu öffnen, Reputationsverluste, insbesondere aber Refinanzierungsverluste durch Politik und Förderinstitutionen fürchten. Konkret wurden Aspekte der Nachhaltigkeit erstmalig in die Zielvereinbarungen 2011 – 2015 zwischen Ministerium und Hochschulen des Landes Hessen aufgenommen und die Hochschulen aufgefordert, Aussagen zu Aktivitäten und Erfolgen in der nachhaltigen Entwicklung vorzulegen. Dies hatte zur Folge, dass Hochschulen, wie die Universität Kassel und die Hochschule Rhein/Main Nachhaltigkeitsberichte erstellt und veröffentlicht haben. Gleiches trifft in Hessen für die politische Zielsetzung einer CO₂-freien Landesverwaltung zu, in die auch die Hochschulen trotz Autonomie eingebunden sind. Druck kann auch ein vermeintlicher Standortnachteil einer Hochschule sein. Die Hochschule Zittau/Görlitz ist dem Standortnachteil, im äußersten Osten Deutschlands gelegen zu sein, mit einer besonderen nachhaltigkeitsbezogenen „Markenbildung“ entgegengetreten. Im März 1999 wurde das Umweltmanagement der Hochschule nach dem Standard EMAS als europaweit erstes Umweltmanagementsystem an einer Einrichtung für „Höhere Bildung“ validiert.

Formalstruktur und Entscheidungen

Für eine tiefer gehende Analyse, warum Hochschulen (und nicht einzelne Akteure) in Richtung Nachhaltigkeit bewegt oder gar gesteuert werden, reicht eine Beschreibung etwaiger „Motivlagen“ nicht aus. Vielmehr gilt es,

Nachhaltigkeit im Kontext einer Organisationsanalyse der Hochschule zu verorten und dabei die Nachhaltigkeitsdebatte zugleich mit einer organisationsbezogenen sozialwissenschaftlichen Debatte um die „Hochschule als Organisation“ zu verknüpfen. Diesen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass Hochschulen und ihre Akteure sich in ganz unterschiedlicher Intensität am gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs beteiligen, ohne dass diese Aktivitäten in entscheidungsrelevante Prozesse der Organisation Hochschule eindringen. Diskursformen wie Talk, Vortrag, Gesprächsrunden und Internetseiten können nach außen legitimationsfördernd Aktivität erzeugen (Kühl nennt dies die Schauseite der Organisation). Dies bleibt jedoch für die Formalstruktur und damit für die Entscheidungsebene in der Hochschule weitgehend folgenlos. Umgekehrt können in der Hochschule, insbesondere auf der Betriebsebene, Entscheidungen gefällt werden, z.B. Maßnahmen der Energieeinsparung, die aufgrund ihrer Fachspezifik, ihrer Kleinteiligkeit und ihrer meist technischen Rahmung in den Routinen der Organisation verbleiben und nicht die Ebene organisationaler Vorgaben erreichen.

Zum Verständnis von organisationalen Vorgaben für Strukturen und Prozesse einer Hochschule wird hier eine systemtheoretisch informierte Beschreibung von Hochschule als Organisation gewählt, in der zwischen den drei Sphären Forschung und Lehre als akademische Korporation/Selbstverwaltung und Betrieb als dezentrale/zentrale Hochschulverwaltung unterschieden wird (Kleimann 2016; Hechler/Pasternack 2012). Alle drei „Sphären“ sind zwar unter einem Dach vereint und miteinander verflochten, ihre Funktionslogiken unterscheiden sich allerdings deutlich voneinander (Nickel 2012). Forschung orientiert sich dabei am Funktionssystem der Wissenschaft und „arbeitet“ mit dem Code „wahr/nicht wahr“. Lehre kann dem Funktionssystem Erziehung zugeordnet werden, das mit Hilfe der Codes der Selektion „arbeitet“, z.B. Verleihung/Nichtverleihung von Abschlüssen. Mit „Betrieb“ wird dann letztlich Verwaltung der Hochschule im weitesten Sinne beschrieben (Stratmann 2014, S. 170), in der letztlich bindende Entscheidungen für die Mitglieder bzw. die Organisation „produziert“ werden (z.B. sachlich als Bewilligung und Versagung von Anträgen, zeitlich in der Einhaltung von Fristen und sozial als „formalisierte Unpersönlichkeit“), die es in der Verwaltung möglich machen soll, Entscheidungen nicht Personen zuzurechnen. Im Kontext der Nachhaltigkeit kann sich das Ressourcen-, Umwelt- und Risikomanagement einer Hochschule hieran orientieren (Henke 2019, S. 41).

Die Organisation Hochschule bündelt die oben genannten unterschiedlichen Anforderungen und realisiert die eigene Bestandserhaltung durch Kommunikationsprozesse als Entscheidung. Zur empirischen Beschreibung dieser entscheidungsrelevanten Kommunikation, insbesondere der organisationsrelevanten, ist das Konzept der Entscheidungsprämissen (also der Vorgaben für einzelne Entscheidungen) in der Organisation hilfreich. Hier kann zwischen Anforderungen der Formalstruktur, resultierend aus Programmen, aus Kommunikationswegen/Arbeitsweisen, aus dem Personal sowie aus der Organisationskultur (als allerdings eher informale Entschei-

Abb. 1: Hochschule als nachhaltige Organisation

„Hochschulphären“ und Entscheidungsprämissen	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Nachhaltigkeit	Ökonomische Nachhaltigkeit
Akademische Korporation (Selbstverwaltung) Forschung (Programme, Kommunikationswege/Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programme: Forschungsprojekte, Forschungstransfer (Ökologie) Arbeitsweisen: Labor-, Forschungspraktiken (Ökologiebezug) Personal: Denomination mit Ökologie-Schwerpunkt Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)	Programme: Forschungsprojekte, Forschungstransfer (Nachhaltigkeit) Arbeitsweisen: Labor-, Forschungspraktiken Personal: Diversity, Denomination, Abbau prekärer Beschäftigung Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)	Programme: Forschungsprojekte, -transfer (z.B. plurale Ökonomik) Arbeitsweisen: kooperative Nutzung von „teurer“ Infrastruktur Personal: Entfristung von Stellen Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)
Akademische Korporation (Selbstverwaltung) Lehre Programme, Kommunikationswege/Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programm: Studiengänge/Curricula mit ökologischen Bezügen Arbeitsweisen: ökologische Gestaltung von Lehrveranstaltungen (Exkursionen, Praktika) Personal: s. Forschung Kultur: Ressourcenschonendes Verhalten der Nutzer	Programme: Studiengänge/Curricula Lehrinhalte zu Themen sozialer Gerechtigkeit Arbeitsweise: Gewährleistung von Studierbarkeit Personal: s. Forschung Kultur: Partizipation der Lernenden an der Gestaltung von Studiengängen	Programme: Studiengänge/Curricula (nachhaltiges Wirtschaften) Arbeitsweisen: kooperative Nutzung von „teurer“ Infrastruktur Personal: mehr Personal für die Lehre Kultur: Ressourcenschonendes Verhalten der Nutzer
Betrieb (dezentrale und zentrale Verwaltung) (Programme, Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programme: Leitlinien der Hochschule zum umweltbewussten Betrieb; Regeln (z.B. Dienstreisen) Arbeitsweisen: umweltschonender Betrieb, Energieeinsatz, Beschaffung, Abfallreduzierung, Mobilität, Ernährung etc. Verpflichten zur „Klimaneutralen Hochschule“ Personal: Fachpersonal für Umweltschutz im Hochschulbetrieb Kultur: „Belohnen“ von Verhaltensweisen	Programme/Arbeitsweisen: Leitlinien für Diversity/Inklusion; keine oder sozialvertretbare Studienbeiträge Arbeitsweisen: familienfreundlich ausgerichtete Arbeitszeiten, Barrierefreiheit, Safety und Security Personal: Fachpersonal für Diversity, „Beauftragte“ benennen Kultur: Gerechtigkeit bei der Beschaffung, Partizipation der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen	Programme/Arbeitsweisen: Pflegerischer Umgang mit Gebäuden und Infrastruktur (Sicherstellung des Bauunterhalts); Risikovorwarnung durch Rückstellungen; flächen- und raumbezogenes Ressourcenmanagement Personal: Eigenes Fachpersonal für nachhaltigen Eigenbetrieb Kultur: hochschulöffentliche Auseinandersetzung mit Zielkonflikten

dungsprämissen) unterschieden werden (vgl. ausführlich Kühl 2011, S. 102ff.). Das Konzept wird in Abb. 1 exemplarisch zur Beschreibung von Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Hochschule verwendet.

Das obige Schaubild mit konkreten Beispielen für Entscheidungsprämissen in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit in der Hochschule zeigt ähnliche Anforderungen sowohl für die Ebene der akademischen Korporation als auch für die Verwaltung/den Betrieb:

- Auf der Programmebene mit der Zwecksetzung von Forschung, Lehre und Betrieb kann sich Nachhaltigkeit in der Befassung mit Forschungsprojekten, Studiengängen und betrieblichen Maßnahmen ausdrücken, durch die mehr oder weniger verbindlich Nachhaltigkeitsprinzipien in der Hochschule als Organisation implementiert werden. Sie können zum einen nur einzelne Akteure (Mitglieder), Organisationseinheiten oder gar die ganze Organisation betreffen, sie können selbstbestimmt mit hohen Freiheitsgraden (Lehrveranstaltung, Forschungsprojekt) oder mit (quasi)hierarchischer Durchsetzungskompetenz durch die Hochschulleitung (z.B. Maßnahmen der Energieeinsparung, restriktive Beschaffung, Einschränkung von Dienstreisen) gestaltet sein.
- Auf der Ebene der Arbeitsweisen/Kommunikationswege kann Nachhaltigkeit die konkrete Handlungsebene erreichen. Nachhaltigkeit kann sich auf die Gestaltung

von Arbeitsweisen, einschließlich der Umsetzung von sogenannten Konzepten „guter Arbeit“ auswirken. Dies kann sich aus der Gestaltung von Forschungsweisen und Gestaltungsprinzipien von Lehrveranstaltungen immanent, aber auch als betriebliche Rahmenbedingung im Sinne von Disposition für Forschung und Lehre aus betrieblichen Erfordernissen ergeben (Krämer 2019).

- Auf der Ebene des Personals kann Nachhaltigkeit zu Rahmen für die Personalrekrutierung bzw. zur Schaffung von Stellen und Beauftragungen für Fachpersonal im Betrieb (z.B. Nachhaltigkeitsbeauftragte) bzw. zu Denominationen im Kontext von Berufungspolitik durch die Hochschulleitung beitragen.
- Auf der Ebene der Organisationskultur könnte sich die informelle Erwartung relevanter Mitglieder der Hochschule partizipativ (und damit über formale Regelungen hinaus) in der Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Kommissionen bzw. in der Teilnahme an den freitäglichen Demonstrationen zum Klimaschutz ausdrücken (Kühl 2018).

Wie vielfältig die Aspekte von Nachhaltigkeit resp. die nachhaltige Entwicklung in den o.g. drei Bereichen der Hochschulen ausgeprägt sind bzw. (noch wichtiger) interpretiert bzw. identifiziert werden, dokumentieren über die in Abb. 1 exemplarischen Aktivitäten hinaus vor allem die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte der Hoch-

schulen (Sassen et al. 2014). Sie drücken stets eine große hochschulische Individualität (in der Interpretation des Begriffes und der Auswahl der Inhalte) aus. Allerdings eröffnet die Offenheit von Nachhaltigkeit auch eine „Beliebbarkeit“, die der Kreativität der zuständigen „Redakteure der Nachhaltigkeitsberichte in den Hochschulen“ viel Potential eröffnet (Metzner-Szigeth 2018). Vielfältigkeit, Offenheit und Umfang von Maßnahmen der Nachhaltigkeit, wie sie in Abb. 1 tabellarisch und auch in vielen Veröffentlichungen nebeneinandergestellt werden, garantieren jedoch keine Harmonie bei der Implementierung, sondern stoßen – wenn sie als Entscheidungsprämisse in der Hochschule formuliert werden (sollen) – nicht selten auf heftigen Widerstand. Dieser macht sich in signifikanten Konflikten auf der Struktur-, Verfahrens- und Steuerungsebene einer Hochschule bemerkbar.

Strukturkonflikte

Hochschulen sind „besondere“ Organisationen, die mit dem Begriff der Expertenorganisation häufig umschrieben werden. Dieser Begriff fängt jedoch die Spezifik der mit Art. 5 Abs. 3 Grundgesetz (GG) garantierten individuellen Wissenschafts-, Forschungs- und Lehrfreiheit nicht ein. Die Besonderheit liegt darin, dass Wissenschaftler*innen als Akteure in einer Organisation Unabhängigkeitsrechte garantiert werden, wissenschaftliche Erkenntnisse und ihre Vermittlung frei von externer Einflussnahme (z.B. Staat, Kirche) wahrnehmen zu können. Abzugrenzen von der individuellen ist die sog. „institutionelle Wissenschaftsfreiheit“. Hierunter kann die Schaffung von institutionellen Rahmenbedingungen verstanden werden, durch die individuelle Wissenschaftsfreiheit gesichert wird. Zwischen beiden Freiheiten kann allerdings ein Spannungsverhältnis und eine Grauzone entstehen, vor allem vor dem Hintergrund, dass die Wissenschaftler*innen in einer Organisation arbeiten, die nach innen mit Mitgliedschaftsrechten und nach außen mit ihrer Zwecksetzung für die notwendige Legitimation gegenüber Politik und Gesellschaft sorgt. In diesem Prozess der „Organisationswerdung“ haben die Hochschulen zunehmend Hochschulautonomie erhalten und über die akademische Selbststeuerung hinaus Freiheiten auch bei der Umsetzung staatlicher Auftragsangelegenheiten erhalten. Nicht zuletzt haben so neue Steuerungs- und Entscheidungsprozeduren auf der Leitungsebene der Hochschule Einzug gehalten, die mancherorts als Schwächung der akademischen Selbststeuerung bzw. der individuellen Wissenschaftsfreiheit interpretiert werden.

Verfahrenskonflikte

Die Organisation Hochschule ist in ihren Entscheidungsstrukturen „heterarchisch“ organisiert, in denen, wie oben gesagt, die Kernbereiche und damit die Experten weitgehende Autonomie genießen. In Hochschulen lässt sich also nicht mit jenen Methoden und Instrumenten entscheiden, die für funktional-hierarchische Organisationen gelten. Das Hochschulrecht – auch dies ist organisationsuntypisch – setzt mit der Benennung der Entscheidungsebenen, -verfahren und -akteure klare Rahmenbedingungen für die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsdurchsetzung in einer Hochschule. Einzelpersonen (Präsident/Rektor, Dekan) und Gremien

(Senat, Hochschulrat, Fakultätsrat) sind unterschiedliche formale Befugnisse zugeschrieben. Diese werden häufig durch informale Prozesse der Entscheidungsvorbereitung begleitet, so dass der Kommunikation in der Hochschule eine besondere Bedeutung zukommt. Das Spannungsverhältnis einer Organisation, deren Arbeitsmodus (in der Wissenschaft) der Diskurs und der Streit über Wahrheiten ist, die jedoch zugleich Entscheidungen treffen muss, um ihre Existenz als solche aufrechterhalten zu können, ist evident.

Steuerungskonflikte

Die aus dem Organisationsstatus der Hochschule resultierenden Entscheidungsnotwendigkeiten implizieren für die Leitung einer Hochschule, steuernd eingreifen und gestalten zu wollen. Hinzu kommt, dass Forschung und Lehre aufgrund ihrer spezifischen Funktionslogiken nicht in der Lage sind, über lose Formen der Zusammenarbeit und der Interaktion hinaus kontinuierlich funktionierende Regelsysteme für den Forschungsalltag herauszubilden. Forschung und Lehre müssen sich daher „Verwaltungsformen anlehnen, die nicht aus ihrem Geiste, sondern aus anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens entsprungen sind“ (Bahrtdt 1971, S. 251). Dies impliziert eine Anerkennung der Hochschule als „Betrieb“ durch die wissenschaftlich Arbeitenden in der Hochschule, in dem sie anerkennen, dass mit der Bereitstellung und dem Betrieb von Infrastrukturen auch externe, gesellschaftliche und politische Anforderungen an Sicherheit und Ressourceneinsatz einzuhalten sind. Die Hochschule steht zudem in einem Spannungsverhältnis, wenn es gilt, Leistungen in Forschung und Lehre auch als reine Dienstleistungen gegenüber Dritten (Auftraggeber aus der Industrie, Studierende) zu begreifen und deshalb von Seiten der Hochschulleitung steuernd bzw. gestaltend eingreifen zu wollen. Getrieben von einer Zielsetzung, sich an den Bedürfnissen von Klienten und „Kunden“ bei der Gestaltung des Leistungsportfolios orientieren zu wollen und damit zugleich dem Zwang verstärkter Ressourcengewinnung (Studiengebühren, Drittmittel) zu dienen, vergessen die Wissenschaftler*innen häufig, dass bestimmte Beziehungen zu „ihren“ Klienten (z.B. Prüfung von Studierenden) in den staatlichen Hochschulen auch weiterhin hoheitlich (im Sinne einer staatlichen Verwaltung) geprägt sind.

Nachhaltigkeit und Konflikte in der Organisation Hochschule

Struktur-, verfahrens- und steuerungsbezogene Konflikte können auch die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in einer Hochschule prägen und die ohne Zweifel positiven Wirkungen von Forschung und Lehre auf die Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft binnenstrukturell, d.h. hochschulintern konterkarieren. Wenn Nachhaltigkeit in einem freien Diskurs die Hochschule prägt oder Hochschullehrer*innen in den unterschiedlichen Fachdisziplinen sich in Forschung und Lehre mit Themen der Nachhaltigkeit intrinsisch oder durch gesellschaftliche Akteure motiviert befassen, sind die Strukturen und Räume wissenschaftlicher Arbeit nicht „gefährdet“.

Wenn aber Nachhaltigkeitsstrategien als Leitbild „Nachhaltige Hochschule“ auf die Ebene der Wissenschaftler*innen und ihren Forschungs- und Lehralltag heruntergebrochen werden und diese als Vorgaben (der Organisation Hochschule) in Richtung von Verpflichtungen formuliert werden, könnte dies von den Mitgliedern der Organisation als Beschränkung der individuellen Forschungs- und Lehrfreiheit interpretiert werden. In diesem Fall wird dann zu prüfen sein, ob der vom Bundesverfassungsgericht in einigen Grundsatzentscheidungen zur Wissenschaftsfreiheit den Hochschulen hinsichtlich ihrer organisatorischen Gestaltungsprinzipien gewährte Spielraum überschritten wird (BVerfGE 1973, S. 79ff.; BVerfGE 2004, S. 333ff.). Dieses würde nicht nur zu heftigen Protesten führen (und Nachhaltigkeitskonzepte selbst desavouieren), sondern vermutlich auch Hochschullehrer*innen zu einer gerichtlichen Klärung animieren.

Auch staatliche Forschungsfinanzierung könnte diese Wirkung erzeugen. Dass mit solchen Programmen staatliche Wünsche, sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen zu befassen, an die Hochschulen herangetragen und damit auch beeinflusst werden, ist im Kontext der Wissenschaftsfreiheit akzeptiert. Sie ist nicht zu akzeptieren, wenn – wie es die Universität Hamburg in einer internen Positionsbestimmung formuliert hat, „es dabei innerhalb der Universität zu einer so einschneidenden Ressourcenverlagerung zugunsten nachhaltigkeitsbezogener Forschung kommt, dass die Möglichkeit, thematisch anders ausgerichtete Forschung zu betreiben, de facto verhindert oder in einem Ausmaß eingeschränkt wird, das die grundgesetzlich garantierte Wissenschaftsfreiheit gefährdet.“ (Universität Hamburg 2016). Mit einem solchen Wissenschaftsverständnis, das sich weiterhin am traditionellen Humboldt'schen Verständnis von Wissenschaft orientiert, bleiben Pluralismus und individuelle Forschungs- und Lehrfreiheit für Wissenschaftler*innen gesichert (Rohe 2015). Die Allianz der Wissenschaftsorganisationen hat aus Anlass der Kampagne 70 Jahre Grundgesetz eine grundsätzliche Freiheit bei der Wahl von Forschungsgegenständen, um die Vielfalt des Systems zu erhalten, eingefordert (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2019). Dieser Forderung müssen sich auch aktuelle Ansätze einer „transformativen Wissenschaft“ stellen, in denen gefordert wird, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen nicht nur durch den Staat, sondern auch durch die Zivilgesellschaft formuliert und in das Hochschul- und Wissenschaftssystem eingebracht werden müssen. (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013, S. 77ff.). Wissenschaftsfreiheit wäre dann gefährdet, wenn diese Forderungen als „imperatives Mandat“ das Handeln der Hochschul-lehrer*innen gefährden würden.

Konflikte im Kontext der Nachhaltigkeit treten in der Praxis allerdings eher auf, wenn die Hochschule als Betrieb nicht der Aufgabe nachkommt, durch geeignete Infrastruktur und wissenschaftsadäquate Forschung und Lehre zu ermöglichen, wenn nicht gar zu fördern, sondern in Umsetzung betrieblicher Eigeninteressen Forschung und Lehre „behindert“ oder gar verunmöglicht. Häufig resultiert dies aus den Erfordernissen, auch als Hochschule politische Empfehlungen und/oder Rechtsvorschriften umsetzen zu müssen. Dabei besteht die

Gefahr, Augenmaß und Spezifika von Forschungs- und Lehrstrukturen zu vergessen. So kann eine interne restriktive Abfallpolitik die forschungsmäßige Befassung mit den Wirkungen chemischer oder radioaktiver Abfälle verunmöglichen; Direktiven zur Energieeinsparung können das Betreiben von Motorenprüfständen ausschließen; ein grundsätzliches Verbot von Flugreisen als Beitrag zum Klimaschutz kann die internationale Forschungskommunikation, wenn denn Anwesenheit an einer Tagung vorausgesetzt wird, unterbinden. erinnert sei in diesem Zusammenhang an Diskussionen der 90er Jahre um eine geeignete Chemikalienpolitik in der EU, wo die intensive Befassung in Hochschulen und Forschungseinrichtungen unter dem Stichwort „Regulierungsprävention“ zu wissenschaftsadäquaten Vorschriften beim Umgang mit Gefahrstoffen geführt hat (HIS-HE 1997). Dieser diskursive Weg könnte auch für die aktuelle Umsetzung von Forderungen des Klimaschutzes in Bezug auf die Wissenschaft, Forschung und Lehre Vorbild sein.

Perspektivisch könnte die latente konflikthafte Auseinandersetzung von betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategien und solchen für Forschung und Lehre minimiert werden, wenn die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Kontext der Hochschule als Organisation von Politik und gesellschaftlichen Akteuren neu interpretiert wird und sich dabei von den Vorgaben an Unternehmen und Behörden grundsätzlich unterscheidet. Die Hochschule (wie auch andere Forschungseinrichtungen) als Organisation, deren Aktivitäten sich auf der Ebene von Forschung und Entwicklung mit den großen Herausforderungen der Gesellschaft per se auseinandersetzen, könnte (ggf. auch müsste) – dies klingt paradox – im Einsatz ihrer Mittel „nicht-nachhaltig“ sein (z.B. Energie- und Ressourcenverbrauch im Betrieb von Forschung), wenn sie Erkenntnisse für Entwicklungspotentiale in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft gewinnen will. Es bedürfte dann bei der Errichtung von Umweltmanagementsystemen in Forschungseinrichtungen „Kompensationsregelungen“, um obige Problematik erfassen und beurteilen zu können.

Schlussbetrachtung

Der Beitrag hat die Zielsetzung verfolgt, explorativ und vor dem Hintergrund der Beratungserfahrungen von HIS-HE im Themenfeld „nachhaltige Hochschule“ die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte in den Hochschulen aus einer analytischen Betrachtung im Kontext der Hochschule als Organisation zu reflektieren und die damit einhergehenden binnenstrukturellen Konflikte zu beleuchten.

Das latente Spannungsverhältnis in der Hochschule zwischen den Zielsetzungen der Hochschule als Betrieb, begleitet von Wünschen der Hochschulleitung an Steuerung und Legitimationswirkung ihrer Maßnahmen und (!) der Freiheit von Forschung und Lehre trifft auch die inhaltlichen Bemühungen um Nachhaltigkeit. Derzeit prägen das Prinzip der Freiwilligkeit in allen Hochschulen die Umsetzung von Nachhaltigkeit und der Wunsch eines nachhaltigen Agierens der Mitglieder. Die Freiräume in Forschung und Lehre mit der Vielzahl an Diszipli-

nen und Forschungsrichtungen können nahezu von jeder Hochschule offensiv genutzt werden, um gesellschaftlichen und politischen Erwartungen an eine Umsetzung von Nachhaltigkeit zu entsprechen.

Ein stärker gesteuerter Weg durch die Leitung der Hochschule als Veränderung organisationaler Entscheidungsprämissen zu mehr Nachhaltigkeit stößt an rechtliche Grenzen, wenn sie die grundrechtlich geschützte Freiheit von Forschung und Lehre tangiert und nicht durch eine zusätzliche Normierung im Hochschulgesetz als konkurrierende Zielsetzung gerahmt ist. Von daher wird die Hochschule eine Umsetzung als „nachhaltige Hochschule“ eher wertformulierend über Erklärungen und „Talk“ öffentlichkeitswirksam einsetzen bzw. das Mittel „Nachhaltigkeit“ wohltemperiert als „zusätzliches“ Entscheidungskriterium bei der Ressourcenbeschaffung nutzen. Hiermit wird auch die Frage beantwortet, warum die Hochschule als Organisation sich bei der Umsetzung radikaler Forderungen von Klimaschutzbewegten Mitgliedern in Zurückhaltung übt oder gar üben muss.

Literaturverzeichnis

- Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2019):* Zehn Thesen zur Wissenschaftsfreiheit, Pressemitteilung vom 27.08.2019, mit Hinweis auf Anlage: Memorandum „Zehn Thesen zur Wissenschaftsfreiheit“ Download unter <https://wissenschaftsfreiheit.de/abschlussmemorandum-der-kampagne/>
- Arnold N./Mormann, H. (2019):* Zwischen Heuchelei und Heldentum. Zur Rolle von Organisationen in der sozialökologischen Transformation der Gesellschaft. In: Soziologie und Nachhaltigkeit. Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung, 5 (8). WWU Münster.
- Bahrdt, H. P. (1971):* Organisation der Forschung. Soziologische Probleme der Forschungsverwaltung. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln/Berlin, S. 249-261.
- BVerfG: Urteil v. 29.05.1973 – 1 BvR 424/71, 325/72 = BVerfGE 35, 79ff. (Hochschul-Urteil).*
- BVerfG: Beschluss v. 26.10.2004 – 1 BvR 911, 927, 928/00 = BVerfGE 111, 333ff. (Brandenburgisches Hochschulgesetz).*
- Hechler, D./Pasternack, P. (2012):* Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband, Institut für Hochschulforschung. Halle-Wittenberg.
- Henke, J. (2019):* Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement. Berlin.
- HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung) (1997):* Im Brennpunkt. Arbeits- und Umweltschutz im Kompetenzbereich der Länder-Wissenschaftsministerien. In: HIS Mitteilungsblatt Gefährliche Stoffe und Abfälle in Hochschulen, 1. Hannover, S. 1.
- HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung) (2019):* Nachhaltigkeitsgesamt-konzept der KU Eichstätt-Ingolstadt. Evaluationsbericht (unveröffentlicht), August.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2018):* Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlungen der 25. Mitgliederversammlung der HRK am 06.11.2018. Bonn.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (DUK) (Hg.) (2010):* Hochschulen für nachhaltige Entwicklung. Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz und der Deutschen UNESCO-Kommission zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung. Entschließen der 7. Mitgliederversammlung der HRK am 24.11.2009 und Beschluss des Vorstandes der DUK am 22.01.2010. Bonn.
- Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung (2013):* Memorandum Gesellschaftliche Verantwortung an Hochschulen Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Hochschulnetzwerks Bildung durch Verantwortung am 22.11.2013. Kassel, Download: <http://www.bildung-durch-verantwortung.de/Documents/Memorandum-des-Hochschulnetzwerks.pdf> (01.04.2016).
- HOCH^N (2018a):* Transfer für nachhaltige Entwicklung in Hochschulen. Eberswalde.
- HOCH^N (2018b):* Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen.
- Kleimann, B. (2016):* Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.
- Krämer, T. (2019):* Projektempistemologie. Wissensproduktion zwischen Kontingenz und Disposition am Beispiel von Verbundforschung. Bielefeld.
- Kühl, S. (2011):* Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Kühl, S. (2018):* Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Metzner-Szigeth, A. (2018):* Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch. In: Metzner-Szigeth, A. (Hg.): Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen. München, S. 21-35.
- Müller-Christ, G. (2013):* Landkarte einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen. In: Baumert, S./Schlütter, K./Stoppe, S./Zlotowski, M. (Hg.): Nachhaltigkeit. Auf den Spuren eines Begriffs und seiner Bedeutung im universitären Kontext. Soziologie Bd. 79. Berlin, S. 89-109.
- Nickel, S. (2012):* Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 279-292.
- Rohe, W. (2015):* Vom Nutzen der Wissenschaft für die Gesellschaft. Eine Kritik zum Anspruch der transformativen Wissenschaft. In: GAIA 24/3, S. 156-159.
- Sassen, R./Dienes, D./Beth, C. (2014):* Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Hochschulen. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 37, S. 258-277.
- Schneidewind, U./Singer-Brodowski, M. (2013):* Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg.
- Starnik, J./Winzer, M. (1994):* Umweltschutz an deutschen Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Handbuch für Umweltschutz. Bonn.
- Stein, L. (2010):* Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit. Wie Unternehmen ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten. Heidelberg.
- Stratmann, F. (2014):* Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten. München, S. 157-173.
- Universität Hamburg (2016):* Zwischen Wissenschaftsfreiheit und gesellschaftlicher Verantwortung: Die Universität Hamburg auf dem Weg zu einer Universität der Nachhaltigkeit. Positionsbestimmung. Universität Hamburg.

■ **Joachim Müller**, Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung, E-Mail: j.mueller@his-he.de
 ■ **Friedrich Stratmann**, Dr., ehemaliger Geschäftsführer des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung, E-Mail: stratmann-hannover@t-online.de

Für weitere Informationen zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website www.universitaetsverlagwebler.de oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de Telefon: 0521/ 923 610-12 Fax: 0521/ 923 610-22
 Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3, 33613 Bielefeld