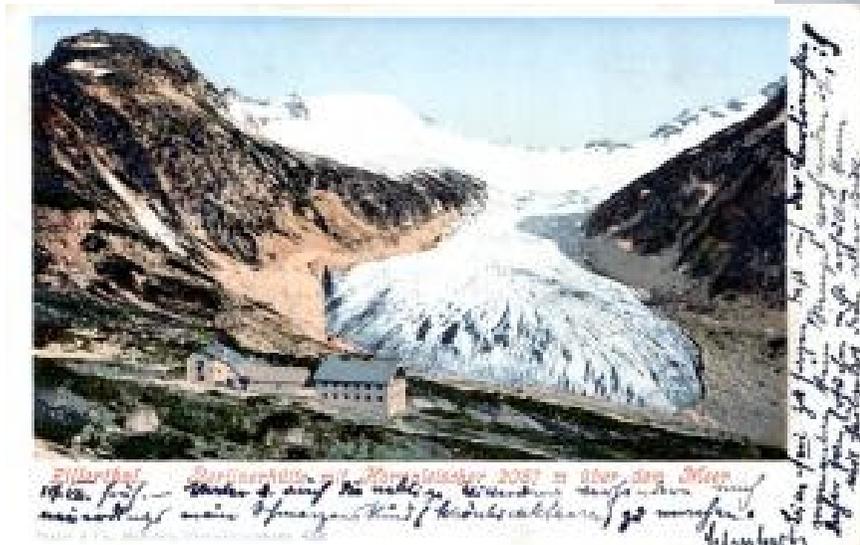


## **Erkenntnisse, Erfahrungen und Dienstleistungen von HIS-HE auf dem Weg zur Nachhaltigen Universität**

AK-Fortbildung der Kanzlerinnen und Kanzler am 18./19.01.2018 in Marburg

Joachim Müller

# Hintergrund



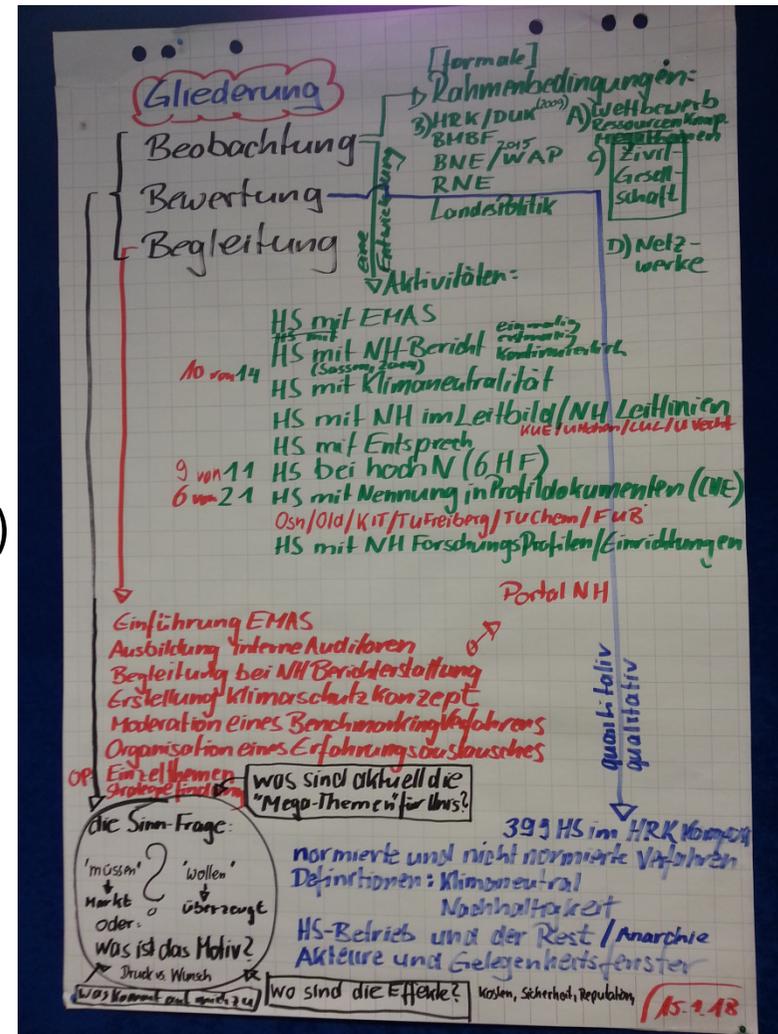
Bildquelle:  
<http://www.kreuzgipfel.de/ansichtskarten/AK-PCHM-Purger-00498-BerlinerHuette.jpg>



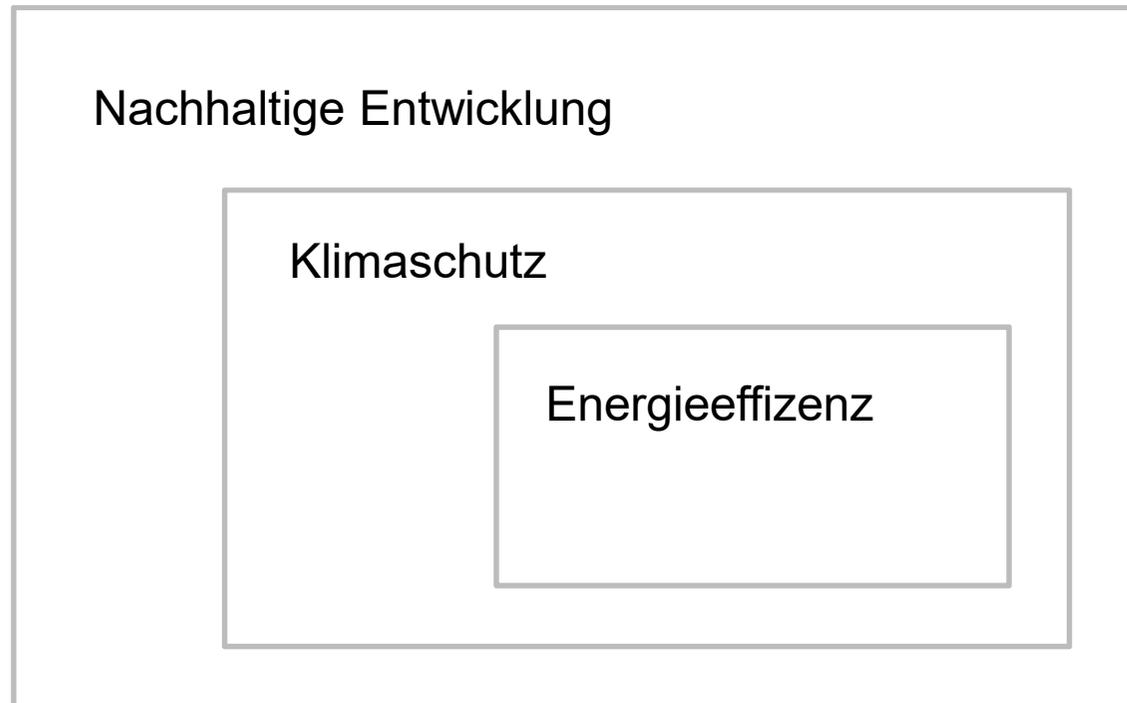
Foto: privat

# Inhalte

- Beobachtung
- Bewertung
- Begleitung (Bsp. Berichterstattekonzept)
- Sinn-Frage



# Begrifflichkeiten



# Beobachtungen

- Alle Beobachtung beruhen auf Erfahrungen von HIS-HE und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit

# Beobachtung

- Formale und informelle Rahmenbedingungen
  - Recht: Internationale, nationale, länderbezogene Vorgaben
  - Normen: EMAS, Global Reporting Initiative (GRI), ISO 14001, 50001, 26001, DNK, ...
  - Themen: Digitalisierung, Internationalisierung, Hochschulfinanzierung, Sicherheit, ...
  - Profilbildung: Wettbewerb, Ausdifferenzierung, ...
  - Commitment: HRK/DUK, BNE/WAP, RNE, LeNa, ...
  - Förderung: BMBF, VolkswagenStiftung , ...
  - Zivilgesellschaft: Nachhaltige Wissenschaft, ...
  - Netzwerke: Partnernetzwerke zur Umsetzung WAP, Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern, NetzwerkN, ... (national), COPERNICUS, ISCN, ...(international)

# Beobachtung

- Aktuelle messbare Aktivitäten
  - 7 *Universitäten* von 21 Hochschulen insgesamt mit EMAS
  - 10 von 14 HS mit NH-Berichten (Sassen, 2014)
  - 5 von 8 mit kontinuierlichem NH-Berichten (Müller, 2018)
  - 1 von 4 HS mit erklärter Klimaneutralität (für definierte Handlungsbereiche)
  - 8 von 15 HS mit Klimaschutzkonzepten (nationale Klimaschutzinitiative) (2015)
  - 1 von 1 HS mit Energiemanagement nach DIN EN ISO 50001 (in Vorbereitung)
  - 3 von 5 HS mit Entsprechenserklärung (Deutscher Nachhaltigkeitskodex für HS)
  - 4 von ? HS mit NH-Leitbild
  - 9 von 11 HS im Verbundprojekt HochN (insg. 35 Partner)
  - 6 von 21 HS mit NH in Profildokumenten (CHE, 2017)

# Beobachtung

- Aktuelle NICHT messbare Aktivitäten
  - gut organisierter Umweltschutz im HS Betrieb
  - Nachhaltigkeitsaktivitäten einzelner Protagonisten
  - ...



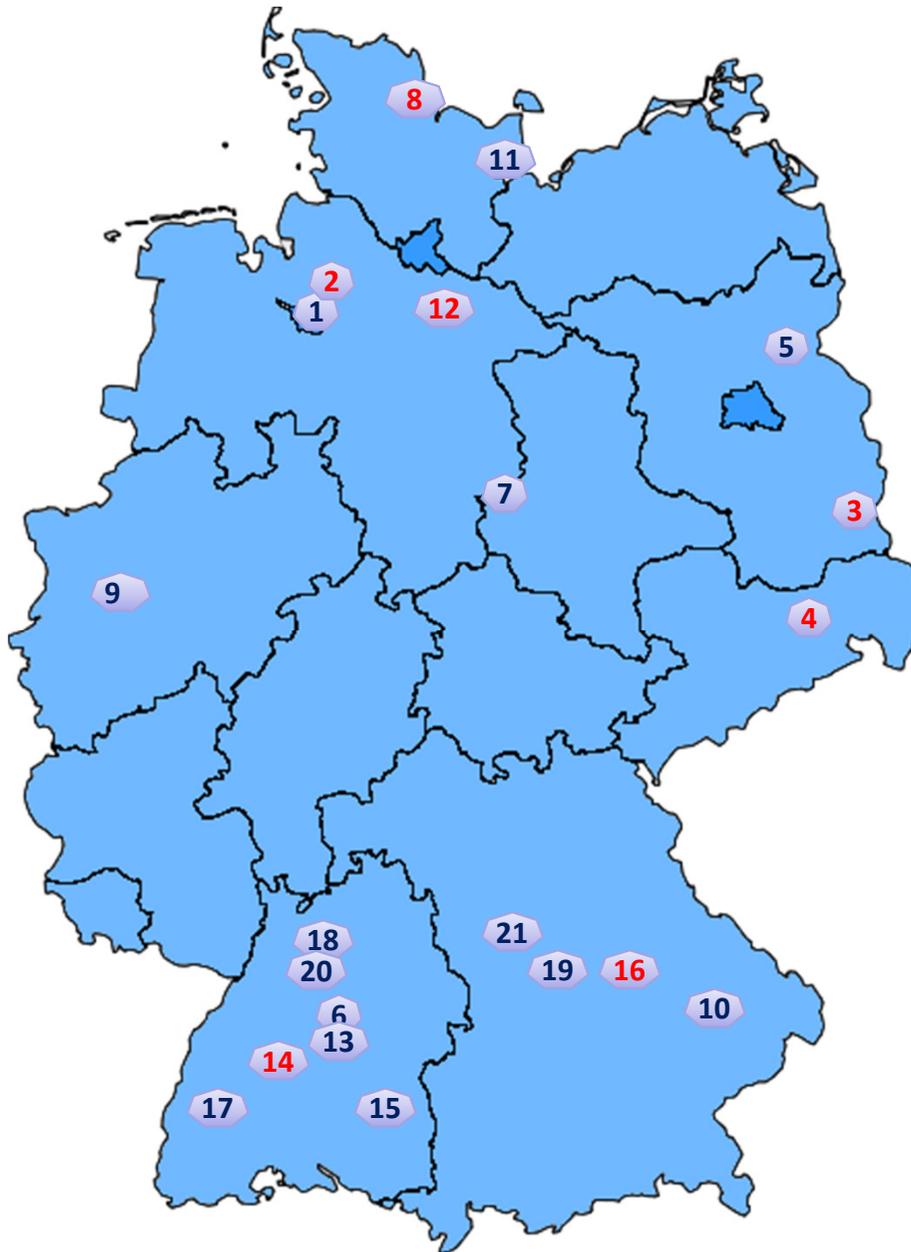
Deutsche UNESCO-Kommission e.V.: Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Netzwerke fördern, Bewusstsein verbreiten. Bonn, 2014, 81 Seiten

[http://www.bne-portal.de/sites/default/files/20140928\\_UNESCO\\_Broschuere2014\\_web.pdf](http://www.bne-portal.de/sites/default/files/20140928_UNESCO_Broschuere2014_web.pdf)



HOCHSCHULEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG  
Netzwerke fördern, Bewusstsein verbreiten

# HS mit EMAS



- 1 HS Bremen
- 2 Universität Bremen
- 3 BTU Cottbus
- 4 TU Dresden
- 5 HS für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
- 6 HS Esslingen
- 7 HS Harz
- 8 Universität Kiel
- 9 FH Köln
- 10 FH Landshut
- 11 FH Lübeck
- 12 Leuphana Universität Lüneburg
- 13 HS für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
- 14 Eberhard Karls Universität Tübingen
- 15 Biberach University of Applied Sciences
- 16 Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- 17 Hochschule Furtwangen
- 18 Hochschule Heilbronn
- 19 Augusta-Hochschule Neuendettelsau
- 20 Hochschule für Technik Stuttgart
- 21 Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

# Nachhaltigkeitsberichte

## Routine:

KU Eichstätt (2012, 2013, 2014/15, 2015/16, 2016/17)

LU Lüneburg (2007, 2009, 2011, 2013, 2016)

U Bremen (2005, 2010, 2015)

U Osnabrück (2004, 2006, ... 2017)

U Oldenburg (2007, 2013, 2017)

HNE Eberswalde (2012/2013, 2014/2015, 2016/2017 i. Vorb.)

HS Trier (Birkenfeld) (2011, 2012, 2014)



## Neueinsteiger (mit Planung für Fortschreibung):

U Kassel (2014)

HS RheinMain (2016)

## Bisher Einmalige:

HS Furtwangen (2015)

HS Heilbronn (2015)

...

<https://his-he.de/portale/nachhaltige-entwicklung/nachhaltigkeitsberichte.html>

# HRK und DUK (2010)

„Institutionell sollten Hochschulen sich auch in ihren internen Arbeitsweisen und Verfahrensabläufen am Leitbild der Nachhaltigkeit orientieren.

Effektives

Ressourcenmanagement, energieeffizienter Hochschulbau, umfassende Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs durch Hochschulangehörige oder die Berücksichtigung von Prinzipien des fairen Handels bei Beschaffungsmaßnahmen sind Bereiche, in denen Hochschulen beispielgebend handeln können.“



„Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“  
Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und  
der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK)  
zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung  
- Ein Beitrag zur UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ -

Entschließung der 7. HRK-Mitgliederversammlung am 24.11.2009

Entschließung des DUK-Vorstands am 22. Januar 2010

**Präambel**

Als Verpflichtung zum schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen hat das Prinzip der Nachhaltigkeit eine lange Tradition. In seiner modernen Form – maßgeblich geprägt durch den Bericht der „Brundtland-Kommission“ der UN (1987)<sup>1</sup> – reflektiert „Nachhaltigkeit“ gleichermaßen die Komplexität der materiellen und sozialen Lebensverhältnisse und ihre Verknüpfung in globalen Zusammenhängen und Abhängigkeiten und findet – normativ – ihren Ausdruck im Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ als Imperativ, „dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“<sup>2</sup> Im globalen Zusammenhang beinhaltet dies nicht nur eine „Generationengerechtigkeit“, sondern auch das Ziel „globaler Gerechtigkeit“ in der Verteilung und Entwicklung von Ressourcen, Wohlstand und Lebensqualität, so dass heutige Gesellschaften nicht auf Kosten zukünftiger Generationen leben und eine Region der Welt nicht auf Kosten anderer Weltregionen.

Auf der Grundlage des „Brundtland-Berichts“ hat sich die weltweite Staatengemeinschaft seitdem auf einer Folge internationaler Konferenzen unter der Ägide der UN verpflichtet, den Grundsatz der Nachhaltigkeit in allen Bereichen national und international aktiv zu fördern und politisches Handeln daran auszurichten. Die „Agenda 21“ („Rio-Konferenz“, 1992) markiert den Beginn intensiver öffentlicher Debatten des Konzepts der Nachhaltigkeit und vielfältiger Aktionsprogramme auf nationaler Ebene.<sup>3</sup> Der „Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung“ (Johannesburg-Konferenz) hat 2002 nach einer Bilanzierung nationaler Aktivitäten in der Fortschreibung des Aktionsprogramms den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Bildung hervorgehoben und die UN veranlasst, den Zeitraum 2005 bis 2014 als „Welt-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung“ auszurufen.<sup>4</sup>

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

# UN-Dekade BNE (2005-2014)

„Ökologische Nachhaltigkeit im Betrieb der Hochschuleinrichtungen wird angetrieben durch hohe Energiepreise und professionalisiert durch Umweltmanagementsysteme. Zuständig und engagiert sind zumeist der Kanzler und seine Verwaltungseinheiten wie auch die Studentenwerke. Ziel ist die deutliche Reduzierung der stofflichen Emissionen des Wissenschaftsbetriebs.“

## Hochschulen und Nachhaltigkeit: Bremer Appell zum Ende der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 4. Tagung der AG Hochschule des Runden Tisches zur Umsetzung der UN-Dekade in Deutschland im September 2013 in Bremen haben sich diesem Appell zum Ende der Dekade mit großer Zustimmung angeschlossen. Sie wollen damit ausdrücken, dass die vielen guten Ansätze zur Integration von Bildung für nachhaltige Entwicklung in die Curricula aller Studiengänge deutscher Hochschulen auch nach dem Ende der UN-Dekade noch weiterhin viel ideale und materielle Unterstützung brauchen, um zu festen Einrichtungen zu werden.

### Was wurde bislang erreicht?

**1.** Die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ hat in Deutschland ein zunehmendes Bewusstsein über die Verantwortung der Hochschulen gebracht, Nachhaltigkeit zum festen Bestandteil von Forschung, Lehre und Betrieb zu machen. Zahlreiche Memoranden und politische Erklärungen wurden geschrieben, Fortschrittsberichte veröffentlicht, good practice Beispiele hervorgehoben und mehr als 1.700 UN-Dekadeprojekte ausgezeichnet.



**2.** Die Erfolge in den verschiedenen Bildungsbereichen sind jedoch unterschiedlich. Für den Hochschulbereich verdrängt sich der Eindruck, dass das Maß an formulierter Bereitschaft, Nachhaltigkeit zu integrieren, deutlicher größer ist als die Handlungsmöglichkeiten. Dafür gibt es sehr unterschiedliche Gründe. So hat sich in der deutschen Hochschullandschaft in den letzten zehn Jahren gezeigt, dass die Integration von Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb der Einrichtungen unterschiedliche Akteure und Akteurinnen und ganz verschiedene Maßnahmen braucht.

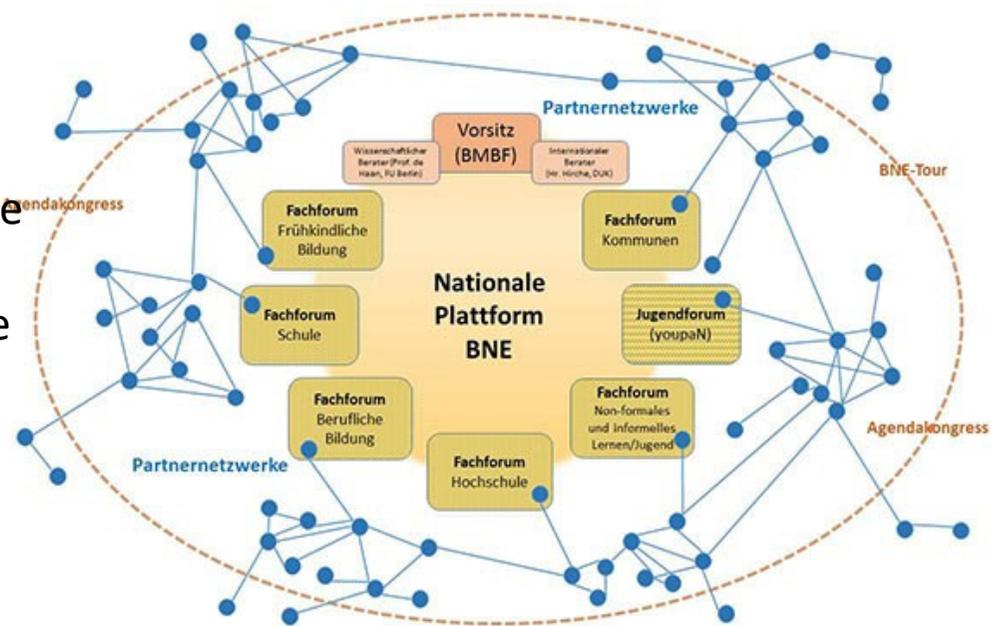
◆ Ökologische Nachhaltigkeit im Betrieb der Hochschuleinrichtungen wird angetrieben durch hohe Energiepreise und professionalisiert durch Umweltmanagementsysteme. Zuständig und engagiert sind zumeist der Kanzler und seine Verwaltungseinheiten wie auch die Studentenwerke. Ziel ist die deutliche Reduzierung der stofflichen Emissionen des Wissenschaftsbetriebs.

◆ Forschung für eine nachhaltige Entwicklung wird angetrieben durch hochschulinterne und hochschulübergreifende Forschungsprogramme. Angesprochen werden zumeist nachhaltigkeitsnahe Forschungsgebiete, die sich dann vernetzen. Ziel ist es, neues Wissen für eine nachhaltigere Lebensweise der Gesellschaft zu schaffen.

◆ Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im Sinne der Vermittlung von Kompetenzen zur Gestaltung einer nachhaltigeren Welt wird zumeist von der Politik und gesellschaftlichen Institutionen gefordert. Adressiert werden diese Forderungen an die Studiengänge der Hochschulen. Umgesetzt werden müsste diese Forderung für ca. 500.000 neue Studierende jedes Jahr in ca. 16.000 Studiengängen. Bezogen auf diese Gesamtzahl werden bislang nur wenige Studierende mit einem verlässlichen und dauerhaften Angebot an ausgewiesenerm Nachhaltigkeitswissen erreicht.

# WAP (2015 - 2019)

Das Weltaktionsprogramm BNE zielt darauf ab, langfristig eine systemische Veränderung des Bildungssystems zu bewirken und Bildung für nachhaltige Entwicklung vom Projekt in die Struktur zu bringen.



<http://www.bne-portal.de/de/bundesweit/gremien-der-deutschen-umsetzung>

„Finanzierungs- und Anreizsysteme der Hochschulen auf inhaltliche und strukturelle Nachhaltigkeit und BNE ausrichten  
Bisher gibt es nur eine kleine Anzahl von Hochschulen, die ihr Profil auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben. Um die Breite der Hochschullandschaft zu erfassen, sollen bestehende bildungs- und haushaltspolitische Steuerungsinstrumente künftig auch dafür genutzt werden, Nachhaltigkeit ganzheitlich in Betrieb, Lehre, Forschung und Governance zu implementieren. Aufbauend auf einer Bestandsanalyse des Hochschulsystems und orientiert an erfolgreichen Leuchtturmprojekten sollen geeignete Anreizsysteme und BNE-Kriterien entwickelt werden.“

[http://www.bne-portal.de/sites/default/files/downloads/06%2007%202016-Aktualisierte%20Handlungsfelder%20fuer%20den%20Nationalen%20Aktionsplan%20BNE\\_Stand%20Juni%202016%20%28002%29.pdf](http://www.bne-portal.de/sites/default/files/downloads/06%2007%202016-Aktualisierte%20Handlungsfelder%20fuer%20den%20Nationalen%20Aktionsplan%20BNE_Stand%20Juni%202016%20%28002%29.pdf)

## RNE (2015)

Anfang 2015 hat der deutsche Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) gemeinsam mit 50 Hochschulleitungen, Mitarbeitern und Studierenden die Arbeit an einem Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen begonnen. Eine Beta-Version soll zur Anwendung kommen. Der Kodex basiert auf dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), bezieht aber die spezifischen Gegebenheiten an Hochschulen mit ein.



### Übersicht über die Inhalte einer DNK-Entsprechenserklärung

Hinweis: Um eine vollständige Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex abzugeben berichten Anwender über die 20 DNK-Kriterien und ein ausgewähltes Indikatorenset (GRI GA, GRI SRS oder EFFAS).

In einer Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex berichtet die Institution, wie sie den Kodexkriterien entspricht (comply) oder erklärt plausibel, warum sie ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet (explain).

Kriterien sind:

- Strategie
- Prozessmanagement
- Umwelt
- Gesellschaft

<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/dnk/hochschul-dnk.html>

# LeNa (2016)

Entwickelt im Rahmen des Verbundprojekts „Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“ (LeNa) in Zusammenarbeit von Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft



## Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen

<b>03 Handlungsfelder</b>	<b>27</b>
Organisationsführung	30
Integrative Strategieplanung	31
Partizipative Organisationsentwicklung	32
Compliance	33
Transfer und Austausch	34
<b>Forschung</b>	<b>36</b>
Gute wissenschaftliche Praxis	37
Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung	38
Lösungbeiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen	41
<b>Personal</b>	<b>42</b>
Service- und dienstleistungsorientiertes Personalmanagement	43
Entwicklung und Gestaltung	44
Vernetzung und Kooperation	45
<b>Gebäude und Infrastrukturen</b>	<b>47</b>
Planung und bauliche Gestaltung	48
Bau und Modernisierung	49
Betrieb und Bewirtschaftung	50
Rückbau und Entsorgung	51
<b>Unterstützende Prozesse</b>	<b>52</b>
Beschaffung	53
Mobilitätsmanagement	54



[http://www.lena-projekt.de/fileadmin/user\\_upload/LeNa-Handreichung\\_final.pdf](http://www.lena-projekt.de/fileadmin/user_upload/LeNa-Handreichung_final.pdf)

# HOCH<sup>N</sup> (2017)

Die Leitung im HOCHN-Verbund für das Handlungsfeld „Betrieb“ liegt bei der Technischen Universität Dresden (Prof. Dr. Edeltraud Günther, BWL insbesondere betriebliche Umweltökonomie) und der Hochschule Zittau-Görlitz (Prof. Dr. rer. nat. Bernd Delakowitz, Fakultät Natur- und Umweltwissenschaften).

<https://hochn.rrz.uni-hamburg.de/index.html>

## Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln - vernetzen - berichten



### HOCH<sup>N</sup>: Betrieb



Abb. 1: Aktivitäten des Wertschöpfungsprozesses einer Hochschule  
Quelle: in Anlehnung an Günther 2002, S. 173 und Porter 2000, S. 68

Der direkte Beitrag des Betriebs zur Nachhaltigkeit an Hochschulen und der Status quo werden über einen systematischen Review identifiziert.

Primäraktivitäten des Wertschöpfungskreises sind Beschaffung, Produktion, Absatz und Entsorgung.

Sekundäraktivitäten gliedern sich in Forschung & Entwicklung, Logistik, Personal/ Organisation, Marketing und Controlling (Abb. 1).

Hochschul- und bundesländerspezifische Gegebenheiten, wie beispielsweise zentrale oder dezentrale Gebäude- und Flächenverwaltung als auch die Diversität der Anspruchsgruppen Personal, Lehrende und Studierende, fließen in die Betrachtung aller Aktivitäten mit ein.

### Ziele

- Erarbeitung von Erfolgsfaktoren und Barrieren eines nachhaltigen Hochschulbetriebs
- Status Quo-Analysen (Literaturrecherche, Umfragen)
- Formulierung von Handlungsansätzen und -empfehlungen für einen nachhaltigen Betrieb an Hochschulen nach und in den Wertschöpfungsstufen (Leitfaden)
- Erarbeitung von Messkriterien zur Bewertung der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Wertschöpfungsstufen (Kennzahlen)



### Ausblick

Ein nachhaltiger Hochschulbetrieb verspricht wirtschaftliche Erfolgsaussichten durch optimierte Ressourcenprozesse (-einsparung).

Gestaltungsprozesse und Methoden zur Förderung von Nachhaltigkeitsbewusstsein und eine nachhaltigkeitsorientierte Organisationsentwicklung können ausgehend vom Betrieb auf andere Bereiche übertragen werden (Multiplikatorenwirkung).

Insbesondere der Transfer zur Forschung und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung sowie zu den Stakeholdern einer Hochschule kann zu einer Transformation im gesamtgesellschaftlichen Kontext beitragen.

Der für einen nachhaltigen Betrieb zu entwickelnde Leitfaden stellt handlungsorientierte Ansätze, Empfehlungen und Maßnahmen zur operativen Umsetzung vor und soll Hochschulen als praxisnahes Instrument zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung dienen.

### Kontakt



Frau Prof. Dr. Edeltraud Günther,  
ema@tu-dresden.de  
Technische Universität Dresden  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für BWL, insbes. Betriebliche Umweltökonomie  
Münchner Platz 1/3, 01062 Dresden



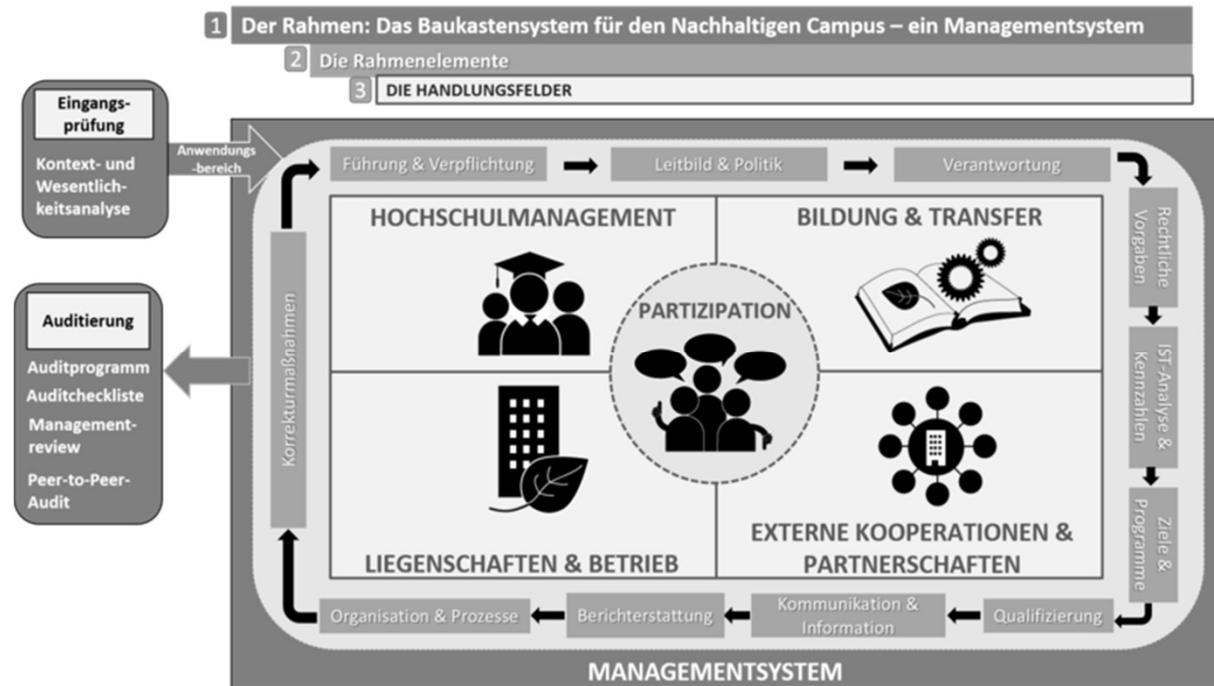
Herr Prof. Dr. Bernd Delakowitz,  
b.delakowitz@hszg.de  
Hochschule Zittau/Görlitz  
Fakultät Natur- und Umweltwissenschaften,  
Theodor-Körner-Allee 8, 02763 Zittau

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



# Baukastensystem nachhaltiger Campus

In dem Projekt „Baukastensystem Nachhaltiger Campus“ entwickelte die Hochschule Zittau/Görlitz in Zusammenarbeit der TU Dresden ein Schema, um individuell ein Nachhaltigkeitsmanagement an Einrichtungen höherer Bildung zu implementieren.



<https://www.hszg.de/hochschule/managementsysteme/umweltmanagement/baukastensystem-nachhaltiger-campus.html>

# Nachhaltigkeitsleitbild



Beispiel:  
FU Berlin  
(Auszug)

## Nachhaltigkeitsleitbild der Freien Universität Berlin

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*

Brundtland-Bericht „Our Common Future“. 1987

### Präambel

Wir an der Freien Universität Berlin sind der Auffassung, dass Universitäten in besonderer Verantwortung daran mitwirken sollten, den heute lebenden Menschen wie auch den künftigen Generationen eine lebenswerte Welt zu sichern. Als große, international ausgerichtete wissenschaftliche Einrichtung sehen wir uns in der Pflicht, in Forschung und Lehre Beiträge zur Lösung der drängenden globalen ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu leisten. Als herausgehobene Bildungsinstitution wollen wir zusammen mit allen Universitätsangehörigen systematische Lern- und Erfahrungsräume zur Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung schaffen. Wir wissen, dass unsere Glaubwürdigkeit daran gemessen wird, wie wir im eigenen Verantwortungsbereich unseres Campus Managements vorbildliche nachhaltige Lösungen realisieren.

Diese Verpflichtung unterstreichen wir mit folgendem Nachhaltigkeitsleitbild.

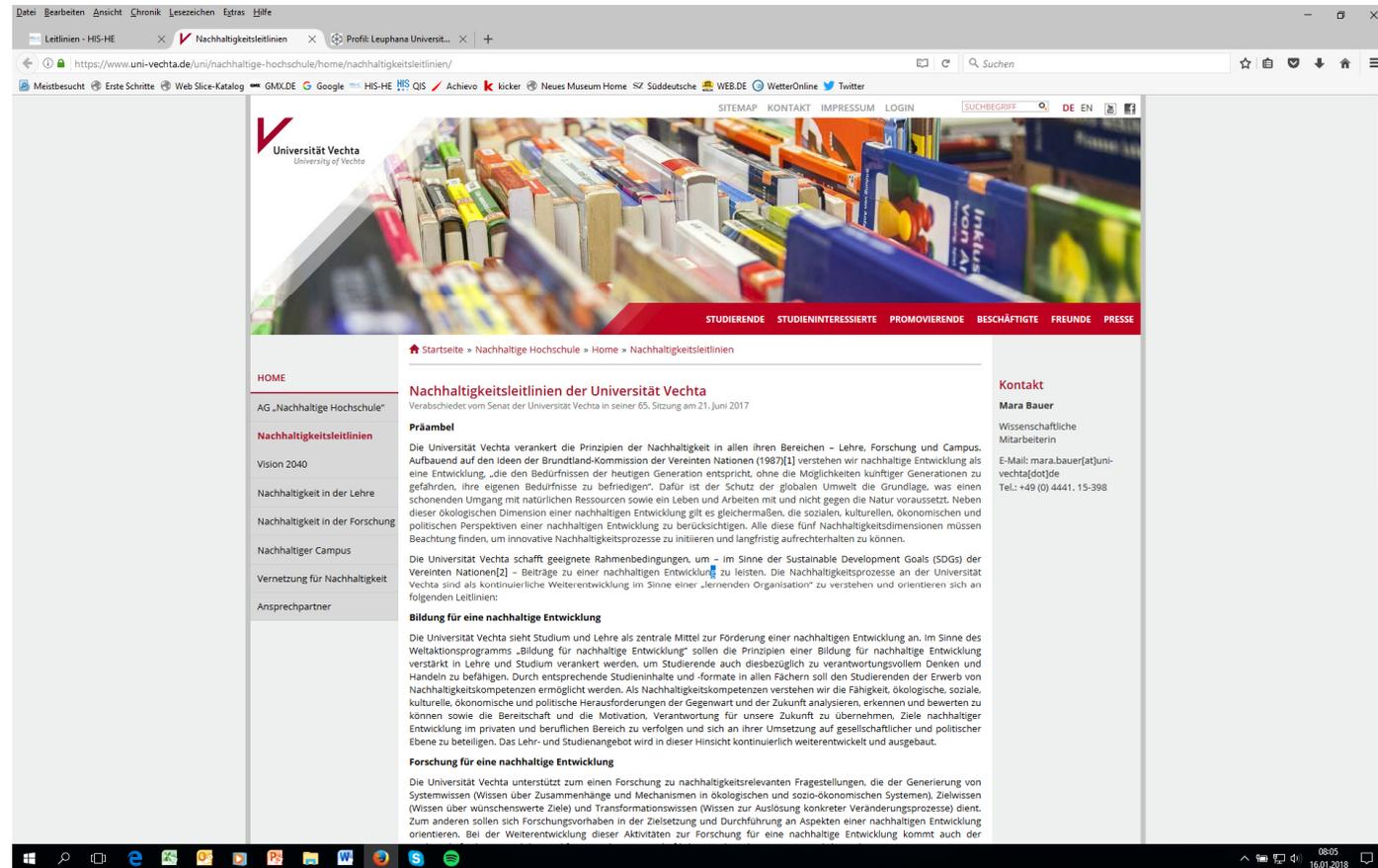
### LEITBILD NACHHALTIGKEIT AN DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN

Die Freie Universität Berlin orientiert ihre Forschung, Lehre und Verwaltung an den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung. Als Universität mit bewusst wahrgenommener gesellschaftlicher Verantwortung räumen wir Denk- und Diskursräumen sowie Projekten, die Strategien und Ansätze zur Lösung der globalen Zukunftsfragen entwickeln, einen hohen Rang ein. Wir wollen unsere bereits ausgeprägten Kompetenzen in diesem Bereich in Forschung, Lehre und Administration systematisch bündeln und ausbauen, um hier eine Vorbildfunktion zu übernehmen.

[http://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/10\\_dokumente/Nachhaltigkeitsleitbild/Nachhaltigkeitsleitbild\\_FUB\\_finale\\_Fassung-mit-Unterschriften.pdf](http://www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/10_dokumente/Nachhaltigkeitsleitbild/Nachhaltigkeitsleitbild_FUB_finale_Fassung-mit-Unterschriften.pdf)

# Nachhaltigkeitsleitlinie

Beispiel:  
Universität  
Vechta  
(Auszug)



<https://www.uni-vechta.de/uni/nachhaltige-hochschule/home/nachhaltigkeitsleitlinien/>

# Bewertung

- Eine Bewertung hat quantitative und qualitative Facetten

# Bewertung

- 397 HS im HRK HochschulKompass
- Normierte Verfahren und freies Gestalten
- Definitionen liegen bedingt vor
- Funktionslogik der HAW und Universität
- Ein Commitment ist wichtig
- Verstetigung erreichen
- Akteure und Gelegenheitsfenster
- Selbstkritisch mit der Beobachtung umgehen: Was kommt wirklich an?
- Gibt die Beobachtung Aufschluss: Was ist good practice?

# Begleitung

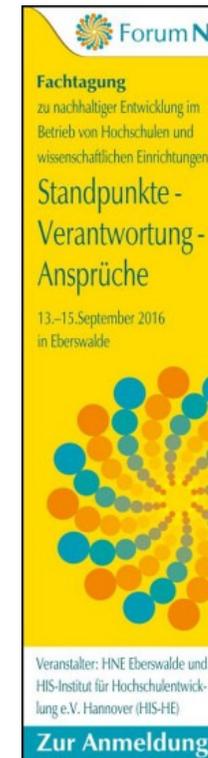
- Eine Begleitung ist immer individuell

## Begleitung (bisherige hochschulbezogene Projekte)

- Einführung von EMAS (LU Lüneburg, U Bremen, U Tübingen, KU Eichstätt, HTW Berlin)
- Ausbildung von internen Auditoren (U Tübingen, BTU Cottbus)
- Erstellen von Klimaschutzkonzepten (U Bremen, HS RheinMain)
- Erstellen von Grundlagenberichte (z. B. klimaneutraler Campus, Grundlast)
- Begleiten bei Nachhaltigkeitsberichterstattung (U Kassel, HS RheinMain)
- Erstellen von CO<sub>2</sub>-Bilanzen (Land Hessen)
- Aufnahme von Prozessen (TU Darmstadt)
- Durchführen von Energiebenchmarkings (Land Hessen)
- Einführen von Anreizsystemen zur Energieeinsparung (GU Frankfurt)

# Begleitung (hochschulübergreifende Projekte)

- Pflegen eines Nachhaltigkeitsportals
- Versenden eines Newsletters Nachhaltige Hochschule für Führungskräfte
- Veröffentlichung von Publikationen
- Durchführen von Veranstaltungen
- Moderation von Benchmarking-Clubs



<https://his-he.de/portale/nachhaltige-entwicklung/>

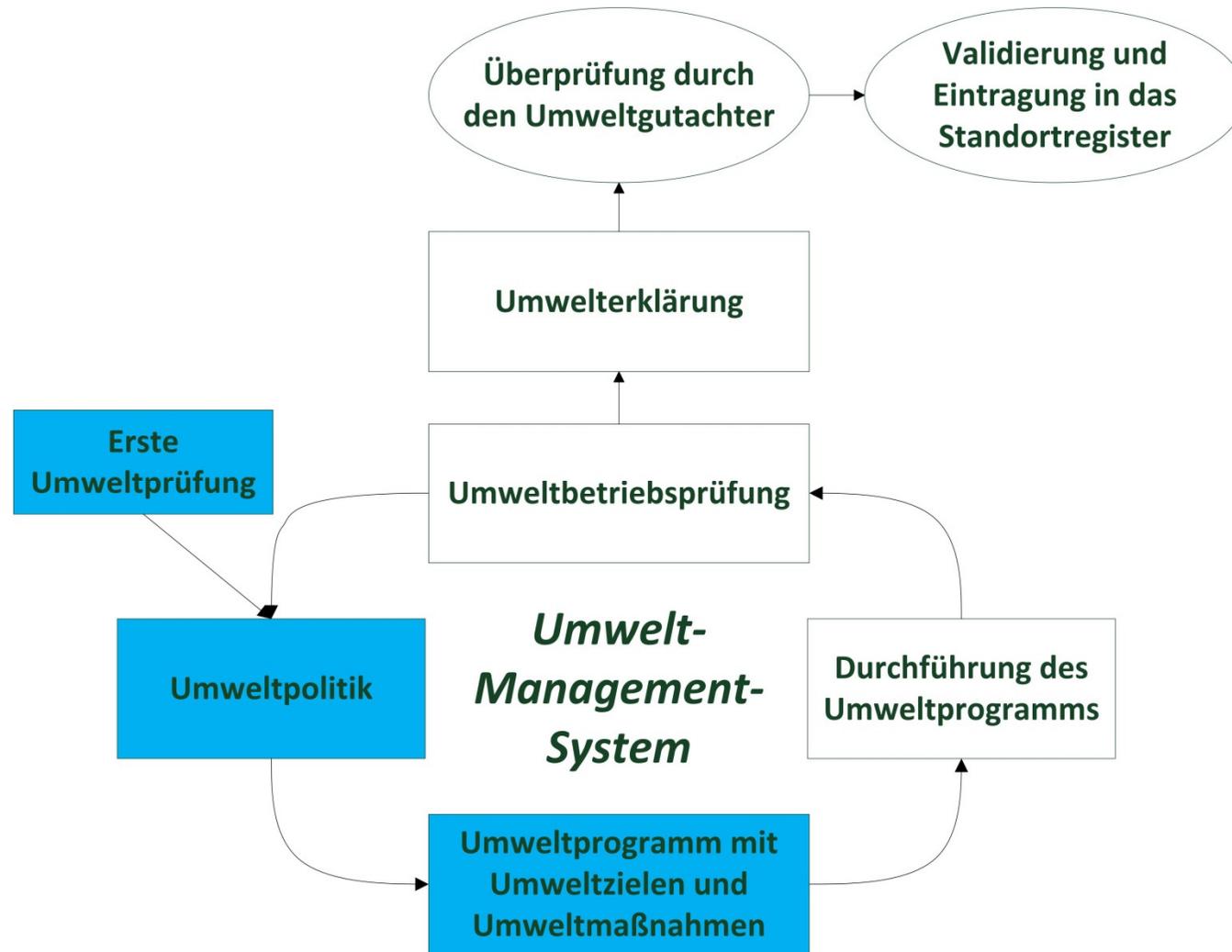
# Begleitung (Möglichkeiten)

- Veränderungsprozesse vor Ort begleiten
- Grundlegende Analysen erstellen
- Benchmarking-Clubs moderieren
- Wissenstransfer ermöglichen
- Themenbezogene Fortbildungen durchführen

# Begleitung

- Eine Beispiel: Einführung von EMAS mit dem Berichterstatterkonzept

# Das Prinzip EMAS



# Die Methodik Berichterstatterkonzept

Menschen in`s Gespräch bringen,  
wertschätzend!



KU Eichstätt-Ingolstadt,  
Auftakt-Workshop, März 2012



# Das Credo im Berichterstatterkonzept

## Akribische Datenerfassung vs. mitarbeiterbezogene Evaluation

- weniger analytisch, mehr handlungsorientiert
- Externe beschreiben „falsche“ Realitäten
- MA-Einbeziehung steigert Akzeptanz
- MA haben Kompetenzen in eigenen Arbeitsprozessen
- MA bringen implizites Wissen ein

Mehr:

[https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Mitteilungsblatt/MBL\\_03-2017.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Mitteilungsblatt/MBL_03-2017.pdf)

# Rückmeldungen zum Berichterstatterkonzept

Zitate:

„Endlich Transparenz!“

„Jetzt werde ich mal gehört.“

„So viel mache ich?“

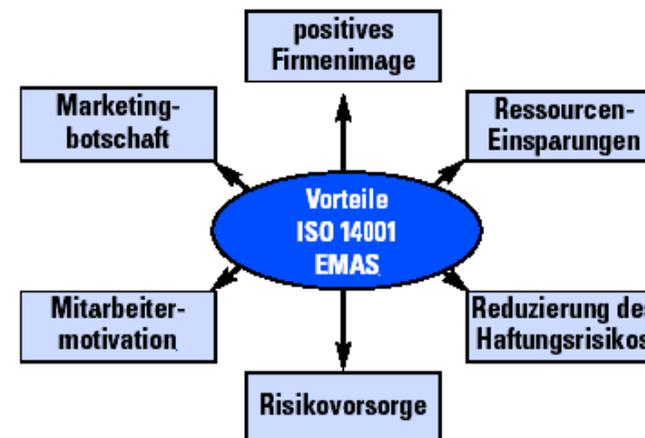
„Eine Rückmeldung auf meine Leistung ist gut.“

„Wissenschaft und Verwaltung reden miteinander.“

# Die Sinn-Frage

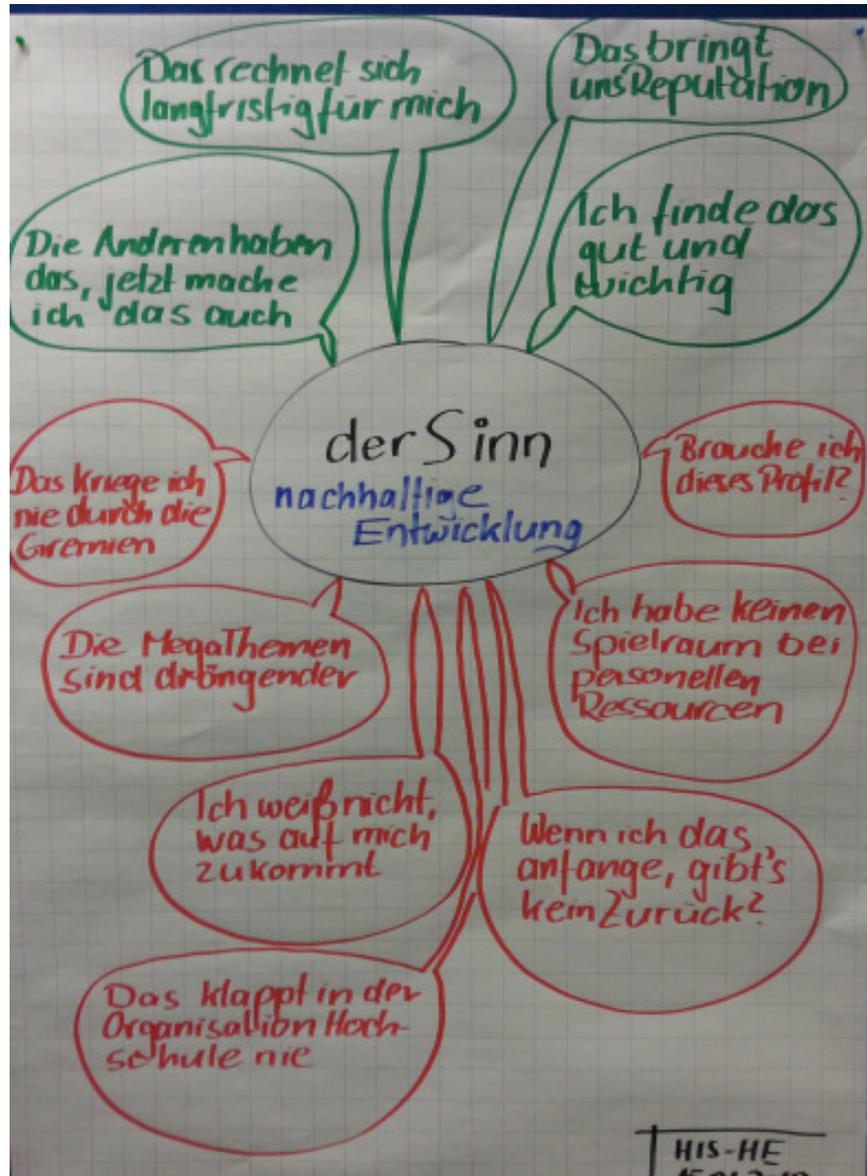
- Wieso die Universität nachhaltig ausrichten?
  - Ich muss: ein Marktmechanismus -> DRUCK
  - Ich will: eine Überzeugung -> WUNSCH
  - Ich sehe Vorteile: Profilebene, monetäre Ebene, Vorgaben erfüllen -> PRAGMATISMUS
- Womit muss ich rechnen?
  - Diskussionen und Unruhe
  - Freude und Begeisterung
- Was sind die Effekte?
  - Ressourceneinsparung
  - Sicherheit
  - Anerkennung

Vorteile ISO 14001 und EMAS-Audit:



[http://www.tuev-sued.de/uploads/images/1134987025561363834014/um\\_d.pdf](http://www.tuev-sued.de/uploads/images/1134987025561363834014/um_d.pdf)

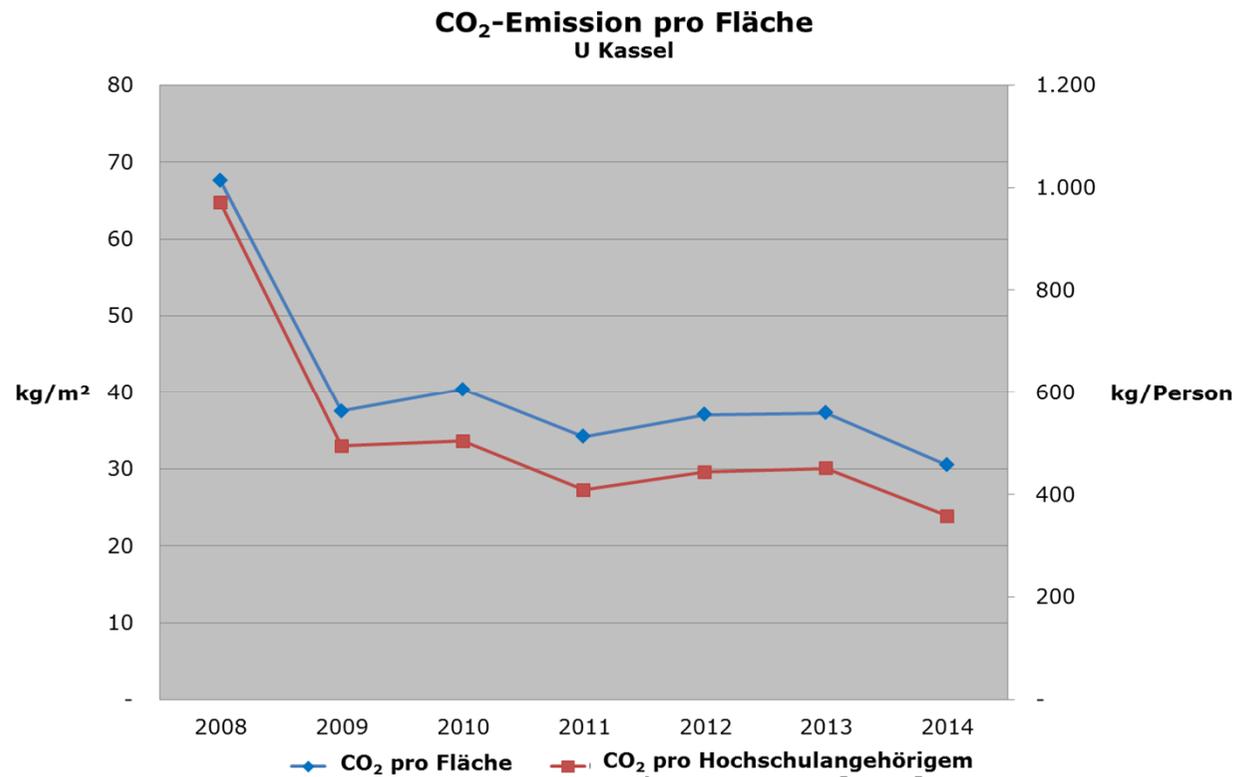
# Die Sinn-Frage



# Die Umsetzungs-Frage

- Welche Rolle spielt die Hochschulleitung?
  - Commitment geben (Protagonist)
  - Verstetigung gewährleisten (vom Projekt zur Struktur)
  - Ressourcen vorhalten (Personal und Budget )
  - Verbindlichkeit schaffen (Leitlinie)
  - Entscheidungen treffen (Geben und Nehmen)
  - ...
  - top-down und bottom-up in Einklang bringen
  - konfligierende Erwartungen ausbalancieren
  - Rollenverteilung in der Leitung festlegen

# Beispiel aus dem Bericht von HIS-HE



Quelle: CO<sub>2</sub>-Bilanz hessische Hochschulen 2014, übernommen in den Nachhaltigkeitsbericht der Universität Kassel

# Danke für Ihre Zeit

Credo:

Commitment haben,  
Zielkonflikte im Diskurs regeln  
und  
Glaubwürdigkeit erreichen.

