

# Nachhaltigkeitsmanagement an deutschen Hochschulen – ein literaturbasierter Überblick



Unter Betreuung von Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann / Michael Barsakdis

Nina Ahlers, Vera Weißwange, Georg Strub

1. Auflage, 2020

ISSN 2196-6494

Leibniz-Fachhochschule

Expo Plaza 11

30539 Hannover

info@leibniz-fh.de



<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen der Nachhaltigkeit.....</b>	<b>2</b>
2.1. Definition .....	2
2.2. Ziele für nachhaltige Entwicklung .....	3
<b>3. Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen .....</b>	<b>5</b>
3.1. Grundlagen.....	5
3.2. Betrieb.....	6
3.3. Lehre .....	7
3.4. Forschung .....	8
3.5. Transfer.....	10
3.6. Governance und Nachhaltigkeitsberichtserstattung .....	12
<b>4. Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes an der Leibniz Akademie.....</b>	<b>13</b>
4.1. Grundlagen und Vorgehensweise.....	13
4.2. Benchmarkanalyse .....	15
4.3. Stakeholderanalyse .....	16
<b>5. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>17</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>18</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>22</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: SDG-Zuordnung zu den drei Nachhaltigkeitsdimensionen .....	4
Abb. 2: Handlungsfelder der Nachhaltigkeit in einer Hochschule .....	6
Abb. 3: Sustainable Development Goals (SDG).....	22

## 1. Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit ist nicht nur durch die wachsende Präsenz der Fridays for Future Bewegung in unserer Gesellschaft präsenter denn je. Die fast wöchentlichen Demonstrationen, ursprünglich durch Schüler initiiert, haben auch in der breiten Bevölkerung deutlich an Zuspruch gewonnen.<sup>1</sup> Durch die frisch aufgeworfene Debatte um den Klimawandel sind auch viele weitere Nachhaltigkeitsthemen in der Gesellschaft aufgekommen und in der Politik aber auch in der Breite der Gesellschaft diskutiert.<sup>2</sup> Die Gesellschaft fordert zunehmend von Unternehmen, dass diese Verantwortung in diesem Bereich übernehmen.<sup>3</sup>

Jedoch müssen nicht nur Produzenten von Konsumgütern ihren Kunden im Thema Nachhaltigkeit Rede und Antwort stehen, sondern auch Anbieter von Dienstleistungen werden immer genauer unter die Lupe genommen. Eine nachhaltige Unternehmensführung wird wichtiger und die Relevanz von Corporate Social Responsibility steigt zunehmend.<sup>4</sup> Diese Veränderung macht auch vor den Bildungseinrichtungen keinen Halt. Bei deutschen Hochschulen lässt sich das Thema Nachhaltigkeit in zwei wesentliche Aspekte unterteilen, und zwar zum einen den Bildungsauftrag der Hochschule, sowie die Institution selbst in ihrem Handeln. Als Wissensvermittler erwartet die Gesellschaft von einer Bildungseinrichtung auch ein gewisses Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit und ein allgemein umweltbewusstes Verhalten. Sie erfüllen hier eine gewisse Vorbildfunktion in den vermittelten Lehrinhalten, sowie darüber hinaus. Aber auch abgesehen von der gesellschaftlichen Wertung ist es förderlich bei der Führung einer Hochschule nachhaltige Aspekte zu berücksichtigen und mit einzubeziehen. Zum einen kann eine sparsame Ressourcennutzung zu Kostenvorteilen führen und zum anderen ein nachhaltig geführter Hochschulbetrieb die Reputation der Hochschule verbessern.

In dem folgenden Beitrag wird zuerst auf die Grundlagen der Nachhaltigkeit, sowie auf die Sustainable Development Goals eingegangen. Anschließend werden die fünf Bereiche einer Hochschule (Betrieb, Lehre, Forschung, Transfer und Gouvernance) vorgestellt und beschrieben, welche Möglichkeiten jeweils für die Implementierung von nachhaltigen Maßnahmen bestehen. Des Weiteren wird die Struktur der Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie für eine deutsche Hochschule am Beispiel der Leibniz Fachhochschule vorgestellt und näher erläutert. Eingegangen wird hierbei besonders auf das

---

<sup>1</sup> Vgl. Dyu, L. (2019), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Haunss, S./ Rucht, D./ Sommer, M./ Zajak, S. (2019), S. 42.

<sup>3</sup> Vgl. Englert, M./ Ternes, A. (Hrsg) (2019), S. 475.

<sup>4</sup> Vgl. Fischer, K. (2015), S. 15.

allgemeine Vorgehen und die erste Informationsbeschaffung. Die Struktur einer Benchmarkanalyse, sowie die Stakeholder-Analyse, -Wertung und -Befragung wird vorgestellt und diskutiert.

## **2. Grundlagen der Nachhaltigkeit**

### **2.1. Definition**

Nachhaltigkeit als Begriff hat seinen Ursprung in der Erkenntnis, dass der Mensch die Ressourcen der Erde schneller verbraucht, als dass diese sich regenerieren können.<sup>5</sup> Werden diese Ressourcen nicht geschützt und weiterhin übermäßig durch den Menschen beansprucht, so kann dies irreversible Folgen für Ökosysteme und somit die Zukunft der Qualität menschlichen Lebens haben<sup>6</sup>. Nachhaltige Entwicklung bedeutet, die heutigen gesellschaftlichen Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.<sup>7</sup> Eine nachhaltige Entwicklung kann in allen Bereichen der Gesellschaft angestrebt und umgesetzt werden. Es geht darum, den ökologischen Fußabdruck zu minimalisieren und natürlichen Ressourcen genug Zeit zu geben, die verbrauchten Kapazitäten wieder her zu stellen, beziehungsweise sie hierbei zu unterstützen und den Regenerationsprozess zu beschleunigen.<sup>8</sup> Dieser Aspekt der Nachhaltigkeit kann in der ersten Dimension „Ökologie“ zusammen gefasst werden.

Die zweite Nachhaltigkeitsdimension ist die Gesellschaft und befasst sich mit den sozialen Aspekten. Denn Nachhaltigkeit zielt auch darauf ab, die Ressource Mensch zu fördern und zu unterstützen. Ziele dieser zweiten Dimension sind unter anderen das Schaffen weltweiten Wohlstands und Friedens.<sup>9</sup>

Die dritte Nachhaltigkeitsdimension befasst sich mit der Ökonomie. Ein nachhaltiges ökonomisches System beugt der Ausbeutung von Ressourcen vor und unterstützt langfristiges Denken.<sup>10</sup> Ein besonderes Augenmerk wird hier auf den Aspekt der effizienten Ressourcennutzung zur Befriedigung individueller, sowie gesellschaftlicher Bedürfnisse gelegt.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Knura, M. (2013), S. 7.

<sup>6</sup> Vgl. Willems, H. (Hrsg.) (2017), S.297.

<sup>7</sup> Vgl. UN Documents (Hrsg.) (1987), <http://www.un-documents.net/ocf-01.htm#I>, abgerufen am 10.09.19.

<sup>8</sup> Vgl. Kropp, A. (2019), S. 11.

<sup>9</sup> Vgl. Kropp, A. (2019), S. 11.

<sup>10</sup> Vgl. Kropp, A. (2019), S. 12.

<sup>11</sup> Vgl. Rogall, H. (2004), S.30.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökologie, Soziales und Ökonomie gilt es beim nachhaltigen Wirtschaften ausgewogen zu berücksichtigen,<sup>12</sup> da unausgewogenen Präferenzen langfristig keine nachhaltige Entwicklung sicherstellen.<sup>13</sup> Viele Ziele der Nachhaltigkeit lassen sich jedoch nicht nur einer Dimension zuordnen. In diesem Sinne kommt es zu Überschneidungen und bei der Erreichung der Ziele kann von diesen Synergien profitiert werden.<sup>14</sup> Andererseits kann es hierbei jedoch auch zu Zielkonflikten zwischen den einzelnen SDGs kommen. Zum Beispiel steht das SDG 8 für Wirtschaftswachstum, welches einen steigenden Konsum zur Folge hat. Das SDG 12 hingegen zielt auf einen bewussteren und somit auch geringeren Konsum ab.<sup>15</sup>

## 2.2. Ziele für nachhaltige Entwicklung

Die Ziele für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals oder SDGs) sind aus der, im Rahmen des UN Sustainable Development Summit im Jahr 2015, Agenda 2030 abgeleitet.<sup>16</sup> Die hier festgelegten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung sollen einen internationalen Leitfaden darstellen, der mit insgesamt 169 Unterzielen einen Spielraum für die verschiedenen Länder lässt, diese individuell für sich zu definieren. Die SDGs sind auf den acht Millenniumszielen aus dem Jahr 2001 aufgebaut, und befassen sich mit den fünf Hauptaspekten Gesellschaft, Umwelt, Wohlstand, Frieden und Partnerschaften. Integriert in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales, schaffen die Ziele für nachhaltige Entwicklung eine Balance zwischen den Dimensionen.<sup>17</sup> In der folgenden Abbildung 1 sind die 17 Ziele in den drei Dimensionen dargestellt.

Der ökologischen Dimension sind die vier SDGs „Sauberes Wasser und Sanitäranlagen“ (SDG 6), „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (SDG 13), „Leben unter Wasser“ (SDG 14) und „Leben an Land“ (SDG 15) zugeordnet. Die Dimension der Gesellschaft sind acht SDGs zugeordnet, was auf einen vermeintlichen Schwerpunkt schließen lässt. Jedoch lassen sich viele SDGs nicht eindeutig zu einer der Dimensionen zuordnen. So ließe sich zum Beispiel „bezahlbare und saubere Energie“ (hier als soziales Ziel eingeordnet) ebenso zu der Dimension Umwelt, sowie zur ökonomischen Dimension zuordnen. Der ökonomischen Dimension sind die SDGs „menschenwürdige Arbeit und Wirtschafts-

---

<sup>12</sup> Vgl. Weber, F. (2017), S. 17.

<sup>13</sup> Vgl. Kropp, A. (2019), S. 15.

<sup>14</sup> Vgl. Ludwikowski, L. (2010), S. 23.

<sup>15</sup> Vgl. Herlyn, E./ Levy-Tödter, M. (Hrsg.) (2020), S. 296.

<sup>16</sup> Vgl. United Nations (Hrsg.) (2015), S. 1.!

<sup>17</sup> Vgl. United Nations (Hrsg.) (2015), S. 3.

wachstum“ (SDG 8), „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ (SDG 9), „Weniger Ungleichheiten“ (SDG 10) und „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ (SDG 12) zugeordnet. Auch hier lässt sich die Zuordnung, besonders des SDGs zu weniger Ungleichheiten, diskutieren.

Das einige SDGs sich nicht eindeutig unter einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen gliedern lassen, resultiert daraus, dass sie in ihren Unterzielen mehr als eine der Dimensionen angehen und man je nach Auslegung des Ziels, beziehungsweise des Unterziels, den Fokus auf die unterschiedlichen Dimensionen legen kann. Übergeordnet der drei Nachhaltigkeitsdimensionen befindet sich das SDG „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ (17), welches eher die Methodik zur Erreichung der Ziele beschreibt.

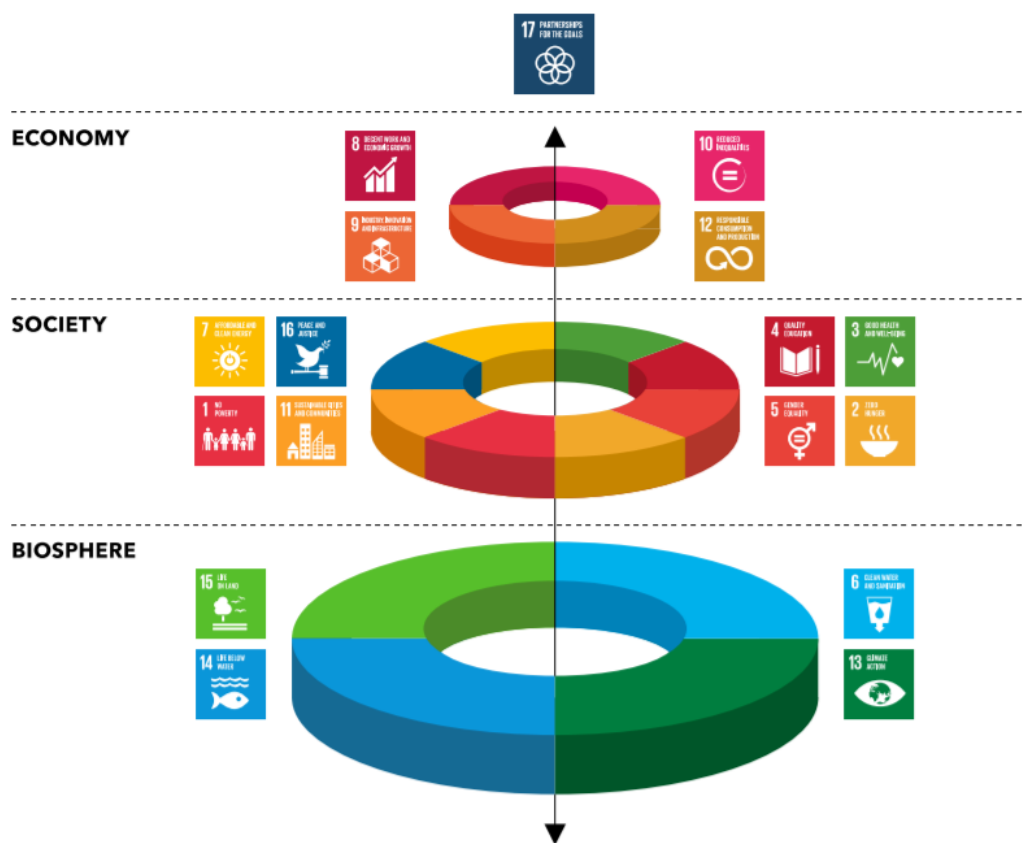


Abb. 1: SDG-Zuordnung zu den drei Nachhaltigkeitsdimensionen nach Rockström, J./ Sukhdev, P. (2016).



### 3. Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen

#### 3.1. Grundlagen

Hochschulen sind als gesellschaftlicher Akteur ebenso wie andere Institutionen aufgefordert, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und bei Bedarf an sich ändernde Anforderungen anzupassen.<sup>18</sup> Gleichzeitig muss eine umfassende Veränderung der Konsum- und Produktionsweisen durch veränderte Lebensstile erfolgen. Hochschulen spielen dabei eine zentrale Rolle, da zukünftige Entscheidungsträger und Multiplikatoren dort aus- und weiter gebildet werden.<sup>19</sup>

Somit haben Hochschulen eine wichtige Stellung in Bezug auf den gesellschaftlichen Wandel und leisten einen entscheidenden Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen, nachhaltigen Entwicklung.<sup>20</sup> Aufgrund dieser ethischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung von Hochschulen, haben diese die Verantwortung Impulse für eine gesellschaftliche Nachhaltigkeitstransformation zu setzen und diese Maßnahmen zu reflektieren.<sup>21</sup> Durch die Einbindung von Nachhaltigkeit in den noch im weiteren Verlauf beschriebenen Bereichen, leisten Hochschulen einen Beitrag, die Gesellschaft zukunftsfähiger zu gestalten<sup>22</sup> und den Übergang zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu fördern.<sup>23</sup>

Eine Hochschule kann auf unterschiedliche Weise den Aspekt „Nachhaltigkeit“ und des nachhaltigen Wirtschaftens in ihre Einrichtung implementieren: Die Maßnahmen lassen sich nach den Kernbereichen einer Hochschule (Lehre, Forschung, Betrieb und Governance) systematisieren.<sup>24</sup> Ziel sollte es sein, zu einer ganzheitlichen Berücksichtigung des Aspektes „Nachhaltigkeit“ zu gelangen und damit auch zur Erfüllung des Aktionsplanes „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ und der Umsetzung der SDG's in der Praxis beizutragen.<sup>25</sup> Die in der Abbildung dargestellten Handlungsfelder werden im Folgenden stärker beleuchtet.

---

<sup>18</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a), S. 8.

<sup>19</sup> Vgl. netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016), S. 8.

<sup>20</sup> Vgl. Barth, M./ Riekmann, M. (2012), S. 28ff.

<sup>21</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S.15.

<sup>22</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S.15.

<sup>23</sup> Vgl. Leal Filho, W. (2018), S. 3.

<sup>24</sup> Vgl. Kunze, B./ Nölting, B./ Pape, J. (2016), S. 134.

<sup>25</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a), S. 15.

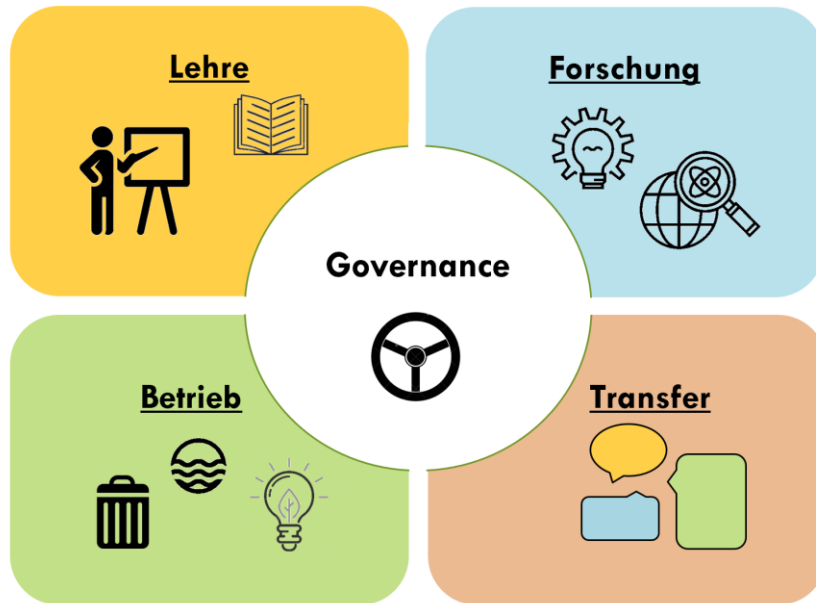


Abb. 2: Handlungsfelder der Nachhaltigkeit in einer Hochschule  
eigene Darstellung.

### 3.2. Betrieb

Der Betrieb einer Hochschule umfasst die Themenfelder Abfallmanagement, Beschäftigungsverhältnisse, Beschaffung, Controlling, Forschungsbetrieb, Gebäude- und Energiemanagement, Kommunikation, Mobilität und Veranstaltungsmanagement.<sup>26</sup> In diesem Handlungsfeld haben die Hochschulen im Vergleich zu den folgenden Feldern bereits einiges geleistet. Allerdings hat dieser Bereich wenig Einfluss auf das Kerngeschäft einer Hochschule (lehren und forschen).<sup>27</sup>

Erste Ansätze hierzu sind bereits im Jahr 1990 mit der Wirksamkeit der rechtlichen Vorgaben der EU insbesondere in den Bereichen Arbeits- und Umweltschutz zu erkennen. Für eine optimale Organisation von Nachhaltigkeit im Betrieb einer Hochschule wurden ab 1999 Umweltmanagementsysteme in den ersten deutschen Hochschulen implementiert<sup>28</sup> Auch ohne ein konkretes Managementsystem tragen diese Aktivitäten maßgeblich zur Glaubwürdigkeit der Hochschule bei und sind Ausgangspunkt für die weitere Nachhaltigkeitspositionierung.<sup>29</sup> Als ein konkretes Beispiel lässt sich hier die Implementierung des Umweltmanagementsystems EMAS (Eco Management and Audit

<sup>26</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018e), S.23.

<sup>27</sup> Vgl. Kunze, B./ Nölting, B./ Pape, J. (2016), S. 134.

<sup>28</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018e), S.20.

<sup>29</sup> Vgl. Kunze, B./ Nölting, B./ Pape, J. (2016), S. 134.

Scheme) in der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf nennen.<sup>30</sup> Hiermit werden umweltrelevante Aktivitäten und Auswirkungen des Betriebes mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung erfasst und gesteuert. Die Kontrolle erfolgt durch externe Gutachter.<sup>31</sup> Die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf hat sich das Ziel gesetzt, Ressourcen einzusparen und Abfall zu reduzieren.<sup>32</sup> Auf den ersten Blick mag die Nachhaltigkeit des Hochschulbetriebs für die ökologische Nachhaltigkeitsdimension wesentlich sein, tatsächlich aber führt ein bewusster Einsatz von Ressourcen auch meist zu finanziellen Einsparungen und wirkt sich so auch auf die ökonomische Nachhaltigkeitsdimension aus.<sup>33</sup> Gleichzeitig nimmt eine im Betrieb nachhaltig organisierte Hochschule eine Vorbildfunktion ein und sensibilisiert so auch Studierende und Lehrende, die als Multiplikatoren nachhaltiges Denken und Handeln auch im privaten und späteren beruflichen Umfeld implementieren.<sup>34</sup>

Im Betrieb einer Hochschule lassen sich somit auch viele der SDGs wiedererkennen. Hauptsächlich lassen sich dem Betrieb die ökologischen SDGs zuordnen, wie das SDG 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“, indem auf eine schonende Ressourcenverwendung geachtet wird. Wie zuvor erwähnt befinden sich diese Faktoren meist in einem Zusammenspiel mit ökonomischen Faktoren. Das SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ lässt sich somit ebenso mit dem nachhaltigen Betrieb einer Hochschule in Verbindung bringen. Das Personalmanagement einer Hochschule lässt sich neben dem SDG 8 auch mit dem SDG 5 „Geschlechtergleichheit“ in Bezug bringen.<sup>35</sup>

### 3.3. Lehre

Heutige Studierende sind Entscheidungsträger von morgen. Damit die gesellschaftliche Transformation im Hinblick auf Nachhaltigkeit gelingen kann, müssen Studierende im Bereich Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften unterrichtet werden, da diese als Multiplikatoren jetzt und später Nachhaltigkeit in der Praxis umsetzen.<sup>36</sup> Eine reine Wissensvermittlung ist lediglich ein Aspekt. Durch eine enge Vernetzung von Theorie und Praxis sollen Studierende selbst Handlungskompetenzen entwickeln, die in späteren Tätigkeiten in Unternehmenspraxis oder Wissenschaft angewandt werden können.<sup>37</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016), S. 100.

<sup>31</sup> Vgl. Kropp, A. (2019), S. 39.

<sup>32</sup> Vgl. netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016), S. 100.

<sup>33</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018e), S.20.

<sup>34</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018e), S.21.

<sup>35</sup> Eine Veranschaulichung der SDG ist im Anhang dieses Arbeitspapiers zu finden.

<sup>36</sup> Vgl. Aufenanger, V. (2011), S. 24.

<sup>37</sup> Vgl. Leal Filho, W. (2018), S. V.

Die Implementierung von Nachhaltigkeit in der Lehre wird mittlerweile auch als „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ bezeichnet.<sup>38</sup> Die Bundesregierung hat durch den Nationalen Aktionsplan zur BNE bereits den Willen bekräftigt, diese Entwicklungen und Veränderungen zu unterstützen.<sup>39</sup> Ziel ist es eigenständig und zukunftsgerichtet handelnde Menschen auszubilden, die in der beruflichen Praxis in der Lage sind, eigenes Handeln in Bezug auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu reflektieren. Außerdem soll erreicht werden, dass gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Herausforderungen ganzheitlich betrachtet und ebenso ganzheitlich gelöst werden können. Ebenso bedeutet BNE, Wissen in Zusammenhängen zu verstehen und stetig voneinander zu lernen.<sup>40</sup> Als zusätzliche Aspekte der BNE können beispielsweise innovative Lehrformate, Interdisziplinarität und Kompetenzorientierung betrachtet werden.<sup>41</sup>

In den letzten Jahren, ist das Lehrangebot im Bereich Nachhaltigkeit erkennbar gestiegen. Ursache dessen ist zum einen die gestiegene Nachfrage seitens der Unternehmen (v.a. Verwaltungen, Kommunen und Non-Profit-Organisationen) nach Arbeitnehmern mit Kenntnissen im Bereich „Nachhaltigkeit“, aber auch das gestiegene Interesse der Studierenden selbst.<sup>42</sup> Konkret könne hierbei die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Studiengänge sowie Module wie beispielsweise das Modul „Nachhaltiges Wirtschaften in der Praxis“ der Leibniz Akademie oder das Modul „Wissenschaft trägt Verantwortung“ der Leuphana Universität genannt werden.<sup>43</sup>

Der Bereich der Lehre lässt sich unter anderem mit dem SDG 4 „hochwertige Bildung“ verknüpfen. Bei diesem Nachhaltigkeitsziel geht es um die Vermittlung hochwertiger Bildung an alle Menschen dieser Welt, um ihnen eine Verbesserung ihrer persönlichen Situation zu ermöglichen. Außerdem ist hier auch das SDG 8 „menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ betroffen, da qualifizierte Arbeitnehmer das Wachstum vorantreiben, die Umweltzerstörung bekämpfen und die Ressourcen der Erde effizienter nutzen können. Durch die nachhaltige Nutzung der vorhandenen Ressourcen ist ebenfalls SDG 12 „nachhaltiger Konsum und Produktion“ dem Bereich der Lehre zuzuordnen.

### **3.4. Forschung**

Im Bereich der Forschung geht es neben der inhaltlichen Betrachtung der Nachhaltigkeit auch um die Berücksichtigung dieser in den zur Forschung angewandten Methoden.<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018f), S.22.

<sup>39</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2017), S. 51ff.

<sup>40</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018f), S.22.

<sup>41</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018f), S.24.

<sup>42</sup> Vgl. Kunze, B./ Nölting, B./ Pape, J. (2016), S. 135.

<sup>43</sup> Vgl. netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016), S. 20.

<sup>44</sup> Vgl. netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016), S. 53.

Ein möglicher Ansatz ist dabei die transdisziplinäre Forschung, bei der zum einen unterschiedliche Fachrichtungen einbezogen werden, zum anderen auch nicht-wissenschaftliche Akteure in die Generierung neuen Wissens im Themenbereich „Nachhaltigkeit“ einbezogen werden.<sup>45</sup>

Zu unterscheiden sind dabei die drei Aspekte Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung, Forschung für eine nachhaltige Entwicklung, und Nachhaltigkeitsforschung.<sup>46</sup> Ersteres bedeutet, dass Forschungskonzeption, Durchführung und Ergebnisse anhand ethischer Kriterien reflektiert werden. Bei Forschung für eine nachhaltige Entwicklung wird mit der Forschung selbst oder mit den Ergebnissen ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet, indem die Fragestellungen sich an Inhalten aus den wirtschaftlichen, ökonomischen oder sozialen Bereichen von Nachhaltigkeit orientieren. Letztere haben bereits in der Auswahl des Forschungsfeldes, der Konzeption der Forschung oder der Durchführung einen konkreten Nachhaltigkeitsbezug und sind an Nachhaltigkeitsproblemen angelehnt.<sup>47</sup>

Forschung gilt als nachhaltig, wenn in folgenden vier Gestaltungsfeldern (Forschungssetting, Forschungsprozess, akademische Qualifizierung und Vernetzung zum Austausch) das Kriterium Nachhaltigkeit berücksichtigt wurde.<sup>48</sup> Das sogenannte nachhaltige Forschungssetting beinhaltet die strukturellen Rahmenbedingungen, in die die Forschung innerhalb der Hochschule eingebettet ist. Darunter kann die für Kernbereiche der Hochschule ausreichende Ressourcenausstattung einer Hochschule mit Personal, Material und finanziellen Mitteln unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten subsumiert werden.<sup>49</sup>

Der Forschungsprozess selbst stellt die Auswahl der Forschungsfrage, des Forschungsmodus (disziplinär, multi-, inter- oder transdisziplinär) und der Forschungsbeteiligten (Wissenschaft oder Praxis). Die Generierung von Datenmaterial gehört ebenfalls zu diesem Gestaltungsfeld.<sup>50</sup>

Im Bereich akademischer Qualifizierung wird die Möglichkeit nachhaltigkeitsorientierte Dissertationen und Promotionen für die Lehrenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter beurteilt. Auch die individuelle Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit fällt unter dieses Gestaltungsfeld. Die Weiterbildungsmöglichkeiten für Studierende finden im Kernbereich der Lehre Berücksichtigung.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Fischer, D./ Grunenberg, H./ Mader, C. u.a. (2016), S. 26.

<sup>46</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 28.

<sup>47</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 28.

<sup>48</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 36.

<sup>49</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 36.

<sup>50</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 43.

<sup>51</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 49.

Die Vernetzung zum Austausch von Informationen, Wissen und Ressourcen inner- oder außerhalb der Hochschule zu Forschungszwecken spielt bei der Betrachtung der Forschung im Hinblick auf Nachhaltigkeit ebenfalls eine Rolle.<sup>52</sup>

Auf Grund der Tatsache, dass die Nachhaltigkeit der Forschung von den vier Gestaltungsfeldern abhängt, stehen viele verschiedene SDGs mit diesem Bereich in Zusammenhang. Durch Dissertationen oder allgemein der mit Forschung in Verbindung stehende Erkenntnisgewinn lässt sich mit SDG 4 "hochwertige Bildung" verknüpfen. Wenn die Forschung durch Entwicklung neuer Innovationen dem Umweltschutz dient, ist hier der Bezug zu SDG 13 herzustellen. Die schonende Nutzung der Ressourcen tragen zur Zielerreichung des SDGs 12 "nachhaltiger Konsum und Produktion" bei und die Förderung von Innovationen unterstützen die Ziele des SDGs 9 "Industrie, Innovation und Infrastruktur".

### **3.5. Transfer**

Durch den gesellschaftlichen Wandel entstehen neue und zusätzliche Anforderungen an Hochschulen, die von der Notwendigkeit eines Austausches geprägt sind.<sup>53</sup> Unter diesem Transfer wird der wechselseitige, partnerschaftliche Austausch von Wissen, Erfahrungen, Ideen und Technologien zwischen Hochschulen und externen Partnern aus der Praxis (z.B. Unternehmen, Politik, Verwaltung) verstanden.<sup>54</sup> Damit weist das Handlungsfeld Transfer eine große Schnittmenge zu Third Mission auf, worunter zusätzlich zu Lehre und Forschung die Aufgabe als gesellschaftlicher Akteur in Form von Engagement und Kooperationen verstanden wird.<sup>55</sup> Ziel dieses Austausches ist es zum einen, die Nachhaltigkeit an Hochschulen zu fördern, zum anderen das Gespräch mit externen Partnern voran zu treiben, damit sich auch die Gesellschaft nachhaltiger orientiert und entwickelt.<sup>56</sup> Durch diesen Austausch kann eine neue Sichtweise und ein Perspektivwechsel gelingen - nicht nur im Austausch zwischen Hochschule und externen Partnern sondern auch bei Kommunikation zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Bildungsinstitution. Für den zusätzlichen Austausch unter verschiedenen Hochschulen hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ein Netzwerk entwickelt, sodass die Nachhaltigkeit in der gesamten deutschen Hochschullandschaft gefördert

---

<sup>52</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d), S. 54.

<sup>53</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 20.

<sup>54</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018b), S.5.

<sup>55</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 20f.

<sup>56</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018b), S. 3.

wird. Bis Oktober 2020 wird innerhalb dieses Netzwerkes eine Zukunftsvision für nachhaltige Hochschulentwicklung und eine Landkarte der kooperierenden Hochschulen entworfen.<sup>57</sup>

Außerdem verspricht eine Kooperation mit Praxispartner auch einen erheblichen Mehrwert für die Hochschule selbst, da Lehre und Forschung an praxisrelevante Handlungsfelder und gesellschaftlichen Bedarf angepasst werden können.<sup>58</sup> So kann eine Hochschule über den Campus hinaus Einfluss in die Gesellschaft nehmen, erlerntes Wissen in der praktischen Anwendung testen und Impulse aus Veränderungen der Arbeitswelt können zeitnah in Hochschulkonzepte integriert werden.<sup>59</sup> Außerdem kann durch Engagement über die Hochschule hinaus auch die politische und öffentliche Akzeptanz gestärkt werden und daher die Konkurrenzposition um Finanzmittel verbessert werden.<sup>60</sup> Als Beispiel für Transfer sind Technologie- und Wissenstransfer, Weiterbildungen, Beratungen, Verträge mit Unternehmen zu nennen. Die Abgrenzung ist unscharf, das Handlungsfeld daher entsprechend groß.<sup>61</sup>

Die Form der Zusammenarbeit geschieht dabei im gesellschaftlichen Kontext, gleichzeitig aber auch zum gegenseitigen Nutzen. Die Kooperation ist freiwillig und kann einmalig und kurzfristig aber auch auf lange Sicht und institutionalisiert erfolgen. Es kann zwischen operativem Transfer, welcher die Lösung eines konkreten Problems anstrebt, strukturellem Transfer, der die Bedingungen in Handlungsfeldern verändert und strategisch ausgerichteten Transfer, welcher zu einem gesellschaftlichen Gestaltungsprozess beiträgt, unterschieden werden.<sup>62</sup>

Im optimalen Fall führt der Austausch zwischen Hochschule, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu einer gesamt-gesellschaftlichen Weiterentwicklung.<sup>63</sup>

Deutlich wird hier die Verbindung zu dem SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“, denn der Bereich Transfer beschäftigt sich mit dem Thema Partnerschaften und Kooperationen. Diese geschaffenen Kooperationen schaffen einen Dialog und unterstützen somit die einzelnen Partner darin, ihre Ziele zu erreichen. Da der Austausch auch ökonomische Zwecke der Institutionen bedient, lässt sich auch zu den SDGs 8 und 9 ein Bezug herstellen. Hierbei geht es zum einen um Wirtschaftswachstum und zum anderen

---

<sup>57</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 10, die Landkarte ist unter folgendem Link abrufbar: <https://www.hochn.uni-hamburg.de/5-mitmachen.html>, abgerufen am 03.02.2020.

<sup>58</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 20.

<sup>59</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 20.

<sup>60</sup> Vgl. Henke, J./ Pasternack, P./ Schmid, S. (2016), S. 6.

<sup>61</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 20.

<sup>62</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c), S. 24.

<sup>63</sup> Vgl. Duong, S./ Hachmeister, C.-D./ Roessler, I. (2015), S. 39.

um Innovation und Infrastruktur, was durch starke Partnerschaften positiv beeinflusst werden kann.

### **3.6. Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung können als Querschnittsthemen zwischen den bereits genannten anderen vier Bereichen verstanden werden.<sup>64</sup> Governance bezeichnet hierbei den übergeordneten Rahmen, den es bedarf, eine Nachhaltigkeits-transformation einer Hochschule zu begleiten und zu managen. Die Governance soll die Umsetzung konkreter Maßnahmen ermöglichen, indem die Prozesse geordnet koordiniert werden.<sup>65</sup> Konkret gehören hierzu sowohl der Verwaltungsapparat einer Hochschule als auch die Organisationsstrukturen und die Prozesssteuerung. Eine besondere Herausforderung für Hochschulen ist hierbei, dass die Verwaltung in der Regel hierarchisch organisiert ist, wenngleich die Angestellten im Forschungsbetrieb verhältnismäßig autonom Entscheidungen treffen können. Die Nachhaltigkeitstransformation in der gesamten Institution umzusetzen wird damit eine komplexere Aufgabe. Außerdem ist eine Hochschule ein Gefüge aus sehr unterschiedlichen Gruppen, wie wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende und Mitarbeiter der Verwaltung, die häufig unterschiedliche Auffassungen haben, wie eilig nachhaltige Maßnahmen umgesetzt werden sollen, welche Ziele konkret mit dem Ansatz verfolgt werden und in wessen Verantwortung die entsprechenden Aufgaben liegen. Daneben gilt es auch zwischen Konfliktparteien zu vermitteln und ein auf die Hochschule spezifiziertes Konzept für die Nachhaltigkeitstransformation zu entwickeln. Hierbei zu vermitteln und zu koordinieren ist zentrale Aufgabe der Governance im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung der Hochschule.<sup>66</sup>

Wesentlich für den Erfolg der Maßnahmen ist hierbei das Selbstverständnis der Hochschule als gesellschaftlicher Akteur und das Verständnis von Nachhaltigkeit. Eine enge Verknüpfung der Hochschule zu Unternehmen in der Region und die Einschätzung, dass der Weg zur nachhaltigen Hochschule durch inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit erfolgen muss, tragen maßgeblich dazu bei, dass umfassenden Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Außerdem beeinflusst die Haltung der Hochschul-leitung, die beispielsweise durch die Bereitstellung von Ressourcen deutlich wird, das Interesse und die Bereitschaft zu Engagement innerhalb der Hochschule entscheidend.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018g), S. 13.

<sup>65</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018g), S. 22.

<sup>66</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018g), S. 22f.

<sup>67</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018g), S. 23.



Nachhaltigkeitsberichterstattung kann in der Praxis anhand des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (DNK) erfolgen, der branchenübergreifend sowohl in Unternehmen als auch in öffentlichen Einrichtungen angewandt wird. Dieser Kodex gibt die Möglichkeit über Herausforderungen und Leistungen der Nachhaltigkeitstransformation zu berichten.<sup>68</sup> Durch eine Zusammenarbeit verschiedener Hochschulen wurde eine Spezifizierung des DNK auf Hochschulen vorgenommen. Die Berichterstattung beruht hierbei auf 20 Kriterien, die in die Handlungsfelder (Lehre, Forschung, Betrieb, Transfer und Governance) der Hochschule eingeteilt werden können.<sup>69</sup> Eine hochschulindividuelle Schwerpunktsetzung ist sinnvoll, sodass Maßnahmen aus den Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) deutlich werden und Besonderheiten der Hochschule beispielsweise im Hinblick auf Größe und Ausrichtung berücksichtigt werden können. Da diese Anwendung des Kodexes auf Freiwilligkeit beruht, sind Hochschulen aufgefordert ihr Verständnis und den Ansatz der nachhaltigen Entwicklung der Institution schriftlich aufzuzeigen.<sup>70</sup>

Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen einen Bezug zum SDG Nr. 17 „Partnerschaften für die Ziele“ zu, da Transparenz und Zusammenarbeit in vielerlei Hinsicht wesentlich für die nachhaltige Entwicklung sind. Außerdem fördern diese Aktivitäten der Hochschule auch die Entwicklung zu starken und unabhängigen Institutionen, welche ebenfalls eine Basis für Nachhaltigkeit darstellt.<sup>71</sup>

#### **4. Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes an der Leibniz Akademie**

##### **4.1. Grundlagen und Vorgehensweise**

Die Leibniz-Akademie wurde im Jahr 1920 als Weiterbildungseinrichtung für kaufmännische Angestellte und Beamte gegründet. Im Lauf der Jahre und mit der Unterstützung der Industrie- und Handelskammer Hannover und vielen Unternehmen wie zum Beispiel der Norddeutschen Landesbank, TUI AG oder Volkswagen Financial Services AG wurde das Bildungsangebot auf berufsbegleitende und duale Studiengänge ausgeweitet.<sup>72</sup> 2011 ging aus der Leibniz-Akademie die Leibniz-Fachhochschule hervor. Dort werden gegenwärtig sechs verschiedene, duale Studiengänge angeboten, die alle für eine enge

---

<sup>68</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a), S. 18.

<sup>69</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a), S. 18.

<sup>70</sup> Vgl. Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a), S. 18.

<sup>71</sup> Vgl. Bundesregierung (Hrsg.) (o.J.), <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174>, abgerufen am 12.03.2020.

<sup>72</sup> Leibniz-Fachhochschule – School of Business (Hrsg.) (o.J.), <http://www.leibniz-fh.de/leibniz-fachhochschule/>, abgerufen am 11.02.2020.

Verzahnung von Theorie und Praxis stehen.<sup>73</sup> Das berufsbegleitende Studium bildet darüber hinaus in Form von Abendvorlesungen oder Blockvorlesungen an Wochenenden einen weiteren wichtigen Bestandteil des Bildungsangebots.<sup>74</sup>

Obwohl an der Leibniz-Fachhochschule in einigen Vorlesungen schon der Bezug zur Nachhaltigkeit hergestellt wird, ausgewählte Vorlesungen online stattfinden, der Masterstudiengang „Integrierte Unternehmensführung (digital/nachhaltig)“ mit entsprechenden Schwerpunkten angeboten wird und ein Mülltrennsystem existiert<sup>75</sup>, soll die Nachhaltigkeit im Rahmen des Projektes „Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes im Bildungsbereich am Beispiel der Leibniz-Akademie e.V.“ weiter vorangetrieben werden.

Dieses Projekt soll der erste Schritt in einer strukturierten Auseinandersetzung mit nachhaltiger Entwicklung und nachhaltigem Wirtschaften an Hochschulen und Universitäten sein. Primäres Ziel ist, Grundlagenarbeit zu leisten, auf der weiterführende Projekte aufsetzen können, sodass mittelfristig in allen Handlungsfelder einer Hochschule (Betrieb, Lehre, Forschung, Transfer, Governance und Nachhaltigkeitsberichtserstattung) nachhaltige Entwicklung verstärkt wird.

Die Grundlagenarbeit besteht zunächst aus einer detaillierten Sekundärrecherche zur derzeitigen Position der Nachhaltigkeit an Bildungsinstituten in der Literatur. Wichtige Informationsquellen können hierbei das Nachhaltigkeitsprojekt Hoch-N, der Nachhaltigkeitskompass, die ISO 26000 oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex sein. Auf die Sekundärrecherche folgen eine Benchmarkanalyse und eine Analyse der Stakeholder, die in den folgenden Kapiteln (4.2. und 4.3.) näher beschrieben werden.

Die Erkenntnisse aus dem Vergleich zu anderen Hochschulen und die Interessen und Ideen der Stakeholder werden direkt in die weitere Planung des Projektes aufgenommen, um schließlich konkrete und unternehmensindividuelle Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abzuleiten. Bestandteil folgender Projekte wird es sein, diese Maßnahmen umzusetzen, zu evaluieren und neue Ideen zu entwickeln. Im Rahmen dieser Projekte werden ebenfalls Kennzahlen definiert, da der Erfolg nur durch erneute kennzahlengestützte Benchmarkanalysen, Stakeholderbefragungen und Maßnahmencontrolling (z.B. der Energieersparnis) gemessen werden kann.

---

<sup>73</sup> Leibniz-Fachhochschule – School of Business (Hrsg.) (o.J.),  
<http://www.leibniz-fh.de/leibniz-fachhochschule/>, abgerufen am 11.02.2020.

<sup>74</sup> Leibniz-Fachhochschule – School of Business (Hrsg.) (o.J.),  
<http://www.leibniz-fh.de/leibniz-fachhochschule/>, abgerufen am 11.02.2020.

<sup>75</sup> Interview mit Frau Prof. Dr. Butzer-Strothmann

## 4.2. Benchmarkanalyse

Ziel der Benchmarkanalyse ist es den Status-quo der nachhaltigen Entwicklung der Leibniz Akademie mit den Maßnahmen und Tätigkeiten anderer Universitäten und Fachhochschulen zu vergleichen.<sup>76</sup> Dadurch sollen die Entwicklungspotentiale der Leibniz Akademie offengelegt und zukünftiger Handlungsbedarf ermittelt werden.<sup>77</sup> Mit Hilfe der "Best-Practices" anderer Unternehmen sollen entsprechende Leistungslücken geschlossen werden.<sup>78</sup>

Die gesamte Benchmarkanalyse ist entsprechend auf die Handlungsfelder einer Hochschule (Betrieb, Lehre, Forschung, Transfer, Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung) ausgerichtet und wurde anhand dieser Kriterien strukturiert.

Für entsprechende Vergleichbarkeit und Transparenz, wird der Benchmarkprozess in vier Schritte unterteilt. Der erste Schritt besteht darin, geeignete Vergleichsunternehmen für die Peergroup auszuwählen.<sup>79</sup> Viele der Vergleichspartner bieten ebenfalls duale oder berufsbegleitende Studiengänge an, sind privatisiert und haben ihren Schwerpunkt im Bereich der Wirtschaft. Vertreten sind Hochschulen und Universitäten von denen einige eine gewisse räumliche Nähe zur Leibniz Akademie aufweisen, während andere auch für eine nationale Vergleichbarkeit sorgen sollen. Um auch von den Besten zu lernen<sup>80</sup>, sind ebenfalls Hochschule vertreten, die im Bereich der Nachhaltigkeit als Vorreiter anzusehen sind. Zusammenfassend ist es vorteilhaft strukturähnliche Hochschule, Hochschulen der Region und herausragende Hochschulen des zu vergleichenden Bereichs heran zu ziehen.

Der zweite Schritt beinhaltet die Festlegung der Vergleichskriterien und die Ermittlung des Status-quo der eigenen Hochschule anhand dieser. Die exakte Bestimmung der Kriterien erhöht die Transparenz, Vereinfacht die Datenerhebung und lässt die Stärken und Entwicklungspotentiale jeden Peergroup-Mitglieds schneller deutlich werden.<sup>81</sup> Es werden sowohl weiche Faktoren, als auch Kennzahlen berücksichtigt, sodass eine Balance zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern möglich ist.<sup>82</sup>

Die Datenerhebung, die sowohl durch Sekundär-als auch Primärrecherche erfolgen kann, die Analyse und der anschließende Vergleich der Hochschulen finden im dritten Schritt statt.

---

<sup>76</sup> Vgl. Kasch, R./ Zdrowomyslaw N. (2002), S. 141.

<sup>77</sup> Vgl. Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016), S. 51.

<sup>78</sup> Vgl. Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016), S. 51f.

<sup>79</sup> Vgl. Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016), S. 52.

<sup>80</sup> Vgl. Kasch, R./ Zdrowomyslaw N. (2002), S. 144.

<sup>81</sup> Vgl. Kasch, R./ Zdrowomyslaw N. (2002), S. 149

<sup>82</sup> Vgl. Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016), S. 51.

Der vierte und letzte Schritt besteht darin, Erkenntnisse aus dem Benchmark abzuleiten und konkrete Handlungsempfehlungen zu generieren.<sup>83</sup> Der Steuerkreis und die verantwortlichen Personen müssen über den aktuellen Stand des eigenen Unternehmens im Vergleich zu der Vergleichsgruppe informiert werden. Aus dem Benchmark können schließlich erste Maßnahmen abgeleitet werden, die zu einer nachhaltigeren Hochschulgestaltung beitragen.<sup>84</sup> Eine erneute Benchmarkanalyse zu einem späteren Zeitpunkt kann sinnvoll sein, sodass die Ergebnisse und der Erfolg der umgesetzten Maßnahmen evaluiert werden können.

### **4.3. Stakeholderanalyse**

Die Stakeholderanalyse bildet einen weiteren wichtigen Bestandteil des Projektes zur Erstellung eines Nachhaltigkeitskonzeptes für den Leibniz-Akademie e.V.. Im ersten Schritt sieht die Zielsetzung vor, alle möglichen Interessens- und Anspruchsgruppen der Leibniz-Akademie zusammen zu tragen. Als Methode hierfür genügt ein einfaches, vom Lenkungskreis unterstütztes Brainstorming.<sup>85</sup>

Darauf folgt eine Gewichtung der Stakeholder hinsichtlich ihres Einflusses und ihrer Bedeutung für die Leibniz-Akademie. Diese Gewichtung ist notwendig, sodass die folgenden Projektschritte an den relevantesten Stakeholdern ausgerichtet werden können.<sup>86</sup> Dabei wurde eine Gliederung der Stakeholder anhand verschiedener Kategorien wie zum Beispiel der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension für die Leibniz-Akademie vorgenommen. Dieses Cluster der Stakeholder bildet somit die Grundlage für die anschließende Analyse.

An einer Fachhochschule gehören die Studierenden und die Dozenten zu den bedeutendsten Stakeholdergruppen. Sie sind von der nachhaltigen Entwicklung unmittelbar in allen Handlungsfeldern betroffen bzw. können diese entscheidend mitgestalten und werden deswegen im Rahmen dieses Projektes näher analysiert. Dazu wird für jede Interessensgruppe je eine quantitative Umfrage erstellt. Der Informationsbedarf besteht aus mehreren Aspekten. Sowohl die Studenten als auch die Dozenten sollen zum Beispiel hinsichtlich ihrer Wahrnehmung aktuell umgesetzter Nachhaltigkeitsmaßnahmen befragt werden. Auftretende Unterschiede zwischen dem Status-quo der Fachhochschule und der Wahrnehmung der Stakeholder können zum Beispiel auf Entwicklungspotentiale in der Nachhaltigkeitsberichterstattung hinweisen.

---

<sup>83</sup> Vgl. Kasch, R./ Zdrowomyslaw N. (2002), S. 149.

<sup>84</sup> Vgl. Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016), S. 51.

<sup>85</sup> Vgl. Drews, G./ Hillebrand, N. (2010), S. 189.

<sup>86</sup> Vgl. Drews, G./ Hillebrand, N. (2010), S. 188.

Weiterhin soll das Verhalten dieser beiden Stakeholdergruppen im Alltag der Fachhochschule analysiert werden. Thematische Schwerpunkte hierbei sind zum Beispiel die Anfahrt zur Fachhochschule, das Nutzen nachhaltiger Essensangebote oder die Bemühungen wasser- und stromsparend zu agieren.

Ein weiterer Fokus der Umfrage bilden mögliche Ideen, Überlegungen und konkrete Maßnahmen, welche Studenten und Dozenten bezüglich der nachhaltigen Entwicklung selbst haben. Dabei geht es auch darum zu erfragen, ob sie sich bei entsprechenden Maßnahmen auch selbst engagieren und inwieweit sie Veränderungen zum Beispiel im Bereich der Lehrmethoden für sinnvoll erachten und sich darauf einlassen würden.

Aus dieser qualitativen Umfrage können viele Kenntnisse gewonnen und erste Ideen entwickelt werden, wie sich der Alltag an einer Hochschule nachhaltiger gestalten lässt. Mögliche Ergänzung zu der bereits erfolgten quantitativen Umfrage, können qualitative Erhebungen in Form von Interviews. Diese Form der Befragung eignet sich besonders für kleine Stakeholdergruppen wie zum Beispiel der Geschäftsführung des Unternehmens und ermöglicht detailliertere Einblicke in sonst nicht ersichtliche Bereiche wie der Energieeffizienz und der Personalstruktur. Auch zur Spezifizierung einzelner Themenbereiche, die in der quantitativen Befragung nicht abgefragt wurden, ist möglich.

## **5. Fazit und Ausblick**

Zusammenfassend lässt sich nachhaltiger Entwicklung an Universitäten und Fachhochschulen ein stetig wachsender Stellenwert zuordnen. Trotzdem ist im Rahmen der durchgeführten Analysen innerhalb der Peergroup deutlich geworden, dass die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen und Konzepte an vielen Institutionen, abgesehen von Pionieruniversitäten, erst am Anfang stehen.

Die detaillierte Analyse des eigenen Unternehmens, der Stakeholder und der Vergleichsgruppe ist ein erster wichtiger Schritt, Ziele für die eigene Hochschule zu formulieren und sich dem Ziel einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie zu nähern. Für die Leibniz-Akademie wurde dieser Teil bereits erfolgreich abgeschlossen. Die Analysen liefern erste wichtige Erkenntnisse zum Beispiel hinsichtlich des aktuellen Status innerhalb der Hochschullandschaft der Leibniz-Akademie und der Interessen der Stakeholder in Bezug auf nachhaltige Entwicklung.

Die zukünftige Aufgabe des Steuerkreises besteht nun darin neue Projektmitglieder mit der Weiterführung, Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von konkreten Maßnahmen auf Basis dieser ersten Erkenntnisse zu beauftragen.

## **Quellenverzeichnis**

### **Internetquelle:**

#### **Bundesregierung (Hrsg.) (o.J.):**

Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt, <https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174>, abgerufen am 12.03.2020.

#### **Leibniz-Fachhochschule – School of Business (Hrsg.) (o.J.):**

Leibniz-Fachhochschule – Lernen Sie uns kennen, <http://www.leibniz-fh.de/leibniz-fachhochschule/>, abgerufen am 11.02.2020.

#### **Rockström, J./Sukhdev, P. (2016):**

Stockholm Resilience Center: How the SDGs connect to Food, <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>, abgerufen am 01.03.2020

#### **United Nations Documents (Hrsg.) (1987):**

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, abgerufen am 10.09.2019.

**Literatur:**

**Aufenanger, V. (2011):**

Ansatzpunkte in Studium und Lehre, in: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hrsg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn 2011, S. 24-35.

**Barth, M./ Riekmann, M. (2012):**

Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development, in: Journal of Cleaner Production, No. 26, pp 28-36.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2017):**

Nationaler Aktionsplan – Bildung für nachhaltige Entwicklung, Berlin 2017.

**Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hrsg.) (2011):**

Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn 2011.

**Drews, G./ Hillebrand, N. (2010):**

Lexikon der Projektmanagement-Methoden, 2. Auflage, Freiburg, 2010

**Duong, S./ Hachmeister, C.-D./ Roessler, I. (2015):**

Welche Mission haben Hochschulen?, in: CHE Arbeitspapier, Nr. 182, Gütersloh 2015.

**Dyu, L. (2019):**

Earth Heroes, London 2019.

**Englert, M./ Ternes, A. (Hrsg) (2019):**

Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Berlin 2019.

**Fischer, D./ Grunenberg, H./ Mader, C. u.a. (2016):**

Transdisziplinäre Bildungsforschung für nachhaltige Entwicklung, in: Leal Filho, W. (Hrsg.): Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen, Wiesbaden 2016, S. 25-42.

**Fischer, K. (2015):**

Corporate Social Responsibility, Kaiserslautern 2015.

**Haunss, S./ Rucht, D./ Sommer, M./ Zajak, S. (2019):**

Fridays for Future – Profil, Entstehung und Perspektiven der Protestbewegung in Deutschland, Berlin 2019.

**Hefti, J./ Rawitzer, H. (2016):**

Benchmarking – Lernen vom Besten der Besten, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 85, Nr. 1, S. 51-55.

**Henke, J./ Pasternack, P./ Schmid, S. (2016):**

Third Mission bilanzieren, Wittenberg 2016.

**Herlyn, E./ Levy-Tödter, M. (Hrsg.) (2020):**

Die Agenda 2030 als magisches Vieleck der Nachhaltigkeit, Wiesbaden 2020.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018a):**

Anwendung des hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex - ein Weg zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung an Hochschulen, Hamburg 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018b):**

Transfer stärkt Lehre – Wie Nachhaltigkeitstransfer Hochschullehre inspirieren kann, Eberswalde 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018c):**

Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen, Eberswalde 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018d):**

Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung, Lüneburg/ München 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018e):**

Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb, Dresden/ Zittau 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018f):**

Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre, Bremen/ Tübingen 2018.

**Hoch<sup>N</sup> (Hrsg.) (2018g):**

Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen, Berlin/ Vechta 2018.

**Kasch, R./ Zdrowomyslaw N. (2002):**

Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis – Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen, München 2002.

**Knura, M. (2013):**

Companies and Environmental Impact: Identification and Visualization of Key Ecological Indicators, Hamburg 2013.



**Kunze, B./ Nölting, B./ Pape, J. (2016):**

Nachhaltigkeitstransformation als Herausforderung für Hochschulen, in: Leal Filho, W. (Hrsg.): Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen, Wiesbaden 2016, S.131-148.

**Kropp, A. (2019):**

Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung – Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung, Sao Paulo, 2019.

**Leal Filho, W. (Hrsg) (2018):**

Nachhaltigkeit in der Lehre, Hamburg 2018.

**Leal Filho, W. (2018):**

Identifizierung und Überwindung von Barrieren für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung an Universitäten: von Studienplänen bis zur Forschung, in Leal Filho, W. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Lehre, Hamburg 2018, S. 1-22.

**Ludwikowski, L. (2010):**

Das Nachhaltigkeits-Konzept in deutschen Unternehmen: Modetrend oder Notwendigkeit?, Hamburg 2010.

**netzwerk n e.V./ Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2016):**

Zukunftsfähige Hochschulen gestalten, Berlin 2016.

**Rogall, H. (2004):**

Ökonomie der Nachhaltigkeit: Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft, Wiesbaden 2004.

**United Nations (Hrsg.) (2015):**

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, New York 2015.

**Weber, F. (2017):**

Nachfrage für nachhaltigen Tourismus, erschienen in: CSR und Tourismus, Berlin 2017.

**Willems, H. (Hrsg.) (2017):**

Die Wasser der Gesellschaft, Wiesbaden 2017.

## Anhang



Abb. 3: Sustainable Development Goals (SDG)

Quelle: Bundesregierung (Hrsg.) (o.J.), <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174>, abgerufen am 12.03.2020.

Eine Beschreibung der einzelnen SDG kann unter dem oben genannten Link ebenfalls abgerufen werden.

**Betreuung:**

**Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover seit 2011. Zuvor war sie ab 2009 Dozentin an der Leibniz-Akademie. Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig. Sie ist die Studiengangsverantwortliche für den Master „Integrierte Unternehmensführung (nachhaltig/digital)“ und die Studiengänge der Verwaltung- und Wirtschaftsakademie.

E-Mail: [butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)



**Michael Barsakidis,**

Inhaber der CSR Arena Hannover, einer Agentur für nachhaltiges Wirtschaften. Er ist branchenunabhängiger Experte für Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltige Bildung (BNE) sowie für multimediales Lernen in Organisationen. In praxisorientierten Prozessbegleitungen, Trainings mit Gamification-Ansätzen und Vorträgen gibt er mit seinen Netzwerkpartnern landesweit wichtige Impulse zu den vielfältigen Themen aus den Bereichen CSR, dem DNK (offizieller Schulungspartner seit 2015) und der SDGs der Vereinten Nationen. Dabei setzt er sich gemeinsam mit seinen Kooperationspartnern stets für ein Nachhaltigkeitsmanagement ein, das an Wahrhaftigkeit und Langfristigkeit orientiert ist, um die Glaubwürdigkeit zu erhalten. Mit dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement ist



Michael Barsakidis auch seit 2016 als Lehrbeauftragter an der Leibniz-Fachhochschule tätig. An bundesweiten CSR-Initiativen ist er ebenfalls immer wieder aktiv beteiligt, so hat er zum Beispiel 2013 ein erfolgreiches ESF-Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu einer Nachhaltigkeitssoftware bereits in der Testphase unterstützt und damit als landesweiter Vorreiter einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt.

## **Projektteam**

### **Nina Ahlers**

Studierte von 2017 – 2020 in Kooperation mit der Norddeutschen Landesbank an der Leibniz Fachhochschule Hannover mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleistungen. Nach ihrem Abitur im Jahr 2015 am Gymnasium Walsrode schloss sie im Zeitraum von 2015 – 2017 die Ausbildung zur Landwirtin erfolgreich ab.



### **Georg Strub**

Besuchte von 2007 bis 2016 das Gymnasium in Groß-Ilse und machte dort auch sein Abitur. Im Jahr 2017 begann er bei der REWE Markt GmbH sein duales Studium. Bis 2020 absolvierte er an der Leibniz Fachhochschule Hannover den Bachelorstudiengang Business Administration mit der Fachvertiefung Logistik.



**Vera Weißwange**

Nach ihrem Abitur im Jahr 2016 am Heinrich von Gagern Gymnasium in Frankfurt am Main zog sie nach einem längeren Auslandsaufenthalt in Südamerika nach Hannover. Dort studierte sie von 2017 – 2020 in Kooperation mit der TUI AG an der Leibniz Fachhochschule Hannover mit dem Schwerpunkt Tourismus- und Eventmanagement.

