



**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg**

**Fakultät für Maschinenbau**

**Institut für Logistik und Materialflusstechnik**

**Masterarbeit**

von

Sönke Beckmann

**Einführung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements an  
der Otto-von-Guericke-Universität**

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Hartmut Zadek (ILM)

Dr.-Ing Hartwig Haase (ILM)

Abgabedatum: 18.09.2016



## **Aufgabenstellung**



## **Kurzfassung**

Die vorliegende Arbeit entwickelt und beschreibt die Prozesse zur Einführung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements und verfolgt drei Zielstellungen.

Das erste Ziel besteht darin ein Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen zu definieren. Dabei werden Leitbild und Positionierung, Nachhaltigkeitsstrukturen, Ressourcen, Managementsysteme und Kommunikation als Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen definiert.

Am Beispiel der Otto-von-Guericke-Universität wird als zweites Ziel ein Visionsprozess beschrieben, welcher zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen dient. Dieser orientiert sich am PYMONA-Modell von Hutter (2012) und liefert eine Vision und Roadmap für das Jahr 2025. Der dargestellte Visionsprozess dient hierbei als Hilfestellung und Vorlage für andere Hochschulen, um Nachhaltigkeit in die Institution zu implementieren.

Damit Hochschulen ihre eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten besser koordinieren und steuern können, ist die detaillierte Beschreibung eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen das dritte Ziel dieser Arbeit. Zur besseren Verdeutlichung werden die Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen mit Beispielen der Otto-von-Guericke-Universität und anderen Hochschulen untermauert. Abschließend werden die Aufgaben vorgestellt, die dazu benötigt werden, ein Nachhaltigkeitsmanagement umzusetzen und zu überwachen.

## **Abstract**

This paper at hand develops and describes the processes necessary for an introduction and implementation of a sustainability management and pursues three different goals.

The first goal consists in describing a sustainability management at universities. Therefore, a guiding principle and its positioning, sustainability structures, resources, management systems and communication are defined as main elements of university sustainability managements.

Using the example of the Otto von Guericke University, as the second goal a vision process is described which serves for an introduction of a university sustainability management. This process is oriented towards the PYMONA model by Hutter (2012) and yields a vision and a roadmap for the year 2025. In doing so, the depicted vision process functions as a support and possible model for other universities in order to implement sustainability into their institutional structures.

The third goal of this paper is a detailed description of a university sustainability management in order that universities are able to improve the coordination and operation of their own sustainability activities. For further clarification, the main elements of such university sustainability managements are substantiated with examples given by the Otto-von-Guericke-University itself and also other universities. As a last point, those tasks are presented that are necessary to implement and to control a sustainability management.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

---

(Unterschrift)

Magdeburg, 16.09.2016

## **Gender-Erklärung**

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, hauptsächlich die im Deutschen übliche männliche Form angeführt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

---

(Unterschrift)

Magdeburg, 16.09.2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>Aufgabenstellung</b> .....	<b>A</b>
<b>Kurzfassung</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>iii</b>
<b>Gender-Erklärung</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>vii</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste der Abkürzungen</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivation.....	1
1.2 Aufgabenstellung.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	3
<b>2 Der Nachhaltigkeitsbegriff</b> .....	<b>5</b>
2.1 Entstehungsgeschichte und Definition der Nachhaltigkeit.....	5
2.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	6
2.3 Starke und Schwache Nachhaltigkeit.....	8
<b>3 Theoretische Grundlagen zum Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen</b> 11	
3.1 Definition Nachhaltigkeitsmanagement.....	12
3.2 Gründe für Nachhaltigkeitsmanagement.....	14
3.2.1 Organisationen müssen Verantwortung übernehmen.....	15
3.2.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen für Organisationen.....	17
3.3 Hauptelemente des Nachhaltigkeitsmanagements von Organisationen.....	19
3.3.1 Leitbild.....	21
3.3.2 Nachhaltigkeitsprüfung.....	22
3.3.3 Ziele und Verbesserungsprogramm.....	23
3.3.4 Aufbau des Managementsystem.....	23
3.3.5 Internes und externes Audit.....	25
3.3.6 Nachhaltigkeitsbericht.....	26



3.4	Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements.....	29
3.4.1	Stakeholder-Dialog .....	29
3.4.2	Mitarbeiter einbeziehen und Unternehmenskultur schaffen.....	30
<b>4</b>	<b>Nachhaltigkeit in der Hochschulpolitik .....</b>	<b>32</b>
4.1	Bildung für nachhaltige Entwicklung .....	32
4.2	Nachhaltige Hochschulen .....	34
4.3	Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen .....	36
4.3.1	Leitbild und Positionierung.....	38
4.3.2	Nachhaltigkeitsstrukturen.....	38
4.3.3	Ressourcen .....	39
4.3.4	Managementsysteme .....	39
4.3.5	Kommunikation.....	40
<b>5</b>	<b>Gestaltung von Veränderungsprozessen .....</b>	<b>42</b>
5.1	Theoretische Grundlagen des Change Management.....	42
5.2	PYMONA-Modell nach Hutter .....	44
5.3	Visionsprozess der OVGU .....	46
<b>6</b>	<b>Entwicklung der Vision für die OVGU .....</b>	<b>48</b>
6.1	Nachhaltigkeitsbericht der OVGU .....	48
6.1.1	Struktur.....	48
6.1.2	Analyse.....	51
6.2	Nachhaltigkeits-Benchmarking von Hochschulen im europäischen Raum .....	53
6.2.1	Leuphana Universität Lüneburg.....	54
6.2.2	Universität Basel.....	57
6.2.3	Maastricht University .....	59
6.2.4	University of Gloucestershire .....	61
6.3	Statusgruppen-Workshops .....	63
6.4	Runder Tisch .....	66
6.5	Vorschlag für die Vision .....	67
6.5.1	Nachhaltigkeitsbegriff der OVGU.....	68
6.5.2	Leitbild der OVGU .....	69

6.5.3	Leitlinien der OVGU .....	70
6.5.4	Ziele der OVGU .....	72
<b>7</b>	<b>Entwicklung einer Strategie für die OVGU .....</b>	<b>76</b>
7.1	Umsetzungsmaßnahmen .....	76
7.2	Kommunikationsmaßnahmen .....	81
<b>8</b>	<b>Überprüfung und Formulierung der Vision und Strategie für die OVGU .....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU.....</b>	<b>86</b>
9.1	Hauptelemente des Nachhaltigkeitsmanagements an der OVGU .....	86
9.1.1	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess an der OVGU.....	87
9.1.2	Zwei-Jahres-Strategie der OVGU (2017-2018) .....	89
9.2	Aufgaben des Nachhaltigkeitsbüros.....	97
9.3	Umsetzungsmaßnahmen.....	99
9.3.1	Abfall .....	100
9.3.2	Nachhaltige Beschaffung .....	101
9.3.3	Fairtrade University.....	102
<b>10</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>104</b>
10.1	Zusammenfassung .....	104
10.2	Ausblick .....	107
<b>Literatur</b>	.....	<b>109</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>126</b>
A.1	Protokoll vom zweiten Runden Tisch .....	126
A.2	Grundlagen von Großgruppeninterventionen .....	127
A.3	Interview mit Herr Reske (K51) .....	129
A.4	Gespräch mit Frau Küntzel (K13).....	130

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise der Arbeit .....	4
Abbildung 2: Dreieck der Nachhaltigkeit.....	7
Abbildung 3: Beitrag von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung .....	11
Abbildung 4: Qualitätsmerkmale, Aufgaben und Wettbewerbsvorteile vom Nachhaltigkeitsmanagement .....	13
Abbildung 5: Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	17
Abbildung 6: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach EMAS <sup>plus</sup> .....	20
Abbildung 7: Meilenstein Leitbild.....	21
Abbildung 8: Meilensteine Nachhaltigkeitsprüfung .....	22
Abbildung 9: Meilenstein Ziele und Verbesserungsprogramm .....	23
Abbildung 10: Meilensteine Aufbau des Managementsystem Meilensteine.....	25
Abbildung 11: Meilensteine Internes und externes Audit.....	26
Abbildung 12: Meilensteine Nachhaltigkeitsbericht .....	28
Abbildung 13: Wirkungsbereiche einer nachhaltigen Hochschule .....	34
Abbildung 14: Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen.....	37
Abbildung 15: Hauptelemente und Ausprägungen eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen.....	41
Abbildung 16: Vorgehensmodell für ein Veränderungsvorhaben.....	43
Abbildung 17: PYMONA-Modell.....	44
Abbildung 18: Visionsprozess der OVGU.....	46
Abbildung 19: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess der OVGU.....	88

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau UniSAF-NL .....	49
Tabelle 2: Zuordnung der Nachhaltigkeitsdefinition zu fünf Wirkungsbereichen einer Hochschule .....	64
Tabelle 3: Ziele für die Administration, Partizipation und Kommunikation .....	73
Tabelle 4: Ziele für den Betrieb .....	73
Tabelle 5: Ziele für die Lehre .....	74
Tabelle 6: Ziele für die Forschung .....	74
Tabelle 7: Ziele für den Transfer in die Gesellschaft .....	75
Tabelle 8: Maßnahmen für die Administration, Partizipation und Kommunikation .....	77
Tabelle 9: Maßnahmen für den Betrieb .....	78
Tabelle 10: Maßnahmen für die Lehre .....	79
Tabelle 11: Maßnahmen für die Forschung .....	80
Tabelle 12: Maßnahmen für den Transfer in die Gesellschaft .....	81
Tabelle 13: Kommunikationsmaßnahmen der OVGU .....	82
Tabelle 14: Maßnahmen für den Aufbau einer Kommunikationsstrategie .....	91
Tabelle 15: Maßnahmen für mehr Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug .....	92
Tabelle 16: Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs .....	94
Tabelle 17: Maßnahmen für die Verringerung des Abfallaufkommens .....	95
Tabelle 18: Maßnahmen für den Bereich Beschaffung .....	97

## Liste der Abkürzungen

BNE	Bildung nachhaltige Entwicklung
CSR	Corporate Social Responsibility
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
OVGU	Otto-von-Guericke-Universität
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard
UN	Vereinte Nationen
UniSAF-DE	University Sustainability Assessment Framework Deutschland
UniSAF-EU	University Sustainability Assessment Framework Europe
UniSAF-NL	University Sustainability Assessment Framework for the Netherlands



# 1 Einleitung

Zu Beginn dieser Arbeit soll die Motivation für das gewählte Thema dargelegt werden. Anschließend soll die Entwicklungsgeschichte der Otto-von-Guericke-Universität (OVGU) in Bezug zum Thema Nachhaltigkeit skizziert werden. Diese ist die maßgebliche Begründung für die Aufgabenstellung. Abschließend wird die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit vorgestellt, die dazu führt die Schwerpunkte aus der Aufgabenstellung zu bearbeiten.

## 1.1 Motivation

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“*  
[Albert Einstein, o. J.].

Mit diesem Zitat des bekannten Wissenschaftlers wird die Motivation zu dieser Arbeit kurz und prägnant ausgedrückt. Auf der Welt gibt es gegenwärtig eine Vielzahl von Problemen. Dazu gehören ohne Frage z.B. ethnische Streitfragen, internationale Konflikte, kriegsähnliche Auseinandersetzungen und organisierte Kriminalität. Diese Probleme haben zum Teil verheerende Auswirkungen und sollten schnellstmöglich gelöst werden. Jedoch resultiert die Motivation in dieser Arbeit aus Problemen sozialer und ökologischer Art. [Spiegel, 2009] Zu den sozialen Problemen zählen unter anderem die Armut eines Großteils der Menschheit, ebenso Kinderarbeit, einerseits hohe Arbeitslosenquoten und andererseits menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, Unterernährung in vielen Gebieten der Erde, die steigende Bevölkerungsentwicklung und - besonders aus aktuellem Anlass - Menschen, welche durch die politische Lage in ihren Heimatländern zur Flucht gezwungen sind [Bundeszentrale für politische Bildung, o. J.]; [Bundeszentrale für politische Bildung, 2009a]. Teil der ökologischen Probleme sind u.a. die hohen CO<sub>2</sub>-Emissionen, die massive Abfallproduktion, die zunehmende Erderwärmung, der hohe Wasserverbrauch pro Kopf, der Verlust von Waldflächen für Landwirtschaft und die Verschmutzung der Weltmeere [Bundeszentrale für politische Bildung, 2009b]; [The Guardian, 2015]. Dazu kommt, dass weltweit die Ressourcen von 1,5 Erden verbraucht werden. Die Erde benötigt demnach 18 Monate, um den Bedarf der Menschen für ein Jahr zu decken. [Global Footprint Network, 2016]

Um diese Probleme zu lösen, müssen neue Denkweisen entwickelt werden. Diese neuen Strategien zu entwickeln und zu vermitteln, ist unter anderem die Aufgabe von Hochschulen. Den Studenten werden in diesen Institutionen Wissen und Werte vermittelt, die später ihr Engagement im Arbeitsleben prägen. Um Veränderungen für die Zukunft herbeizuführen, müssen die Hochschulen bereits in der Gegenwart das Fundament hierfür in den Köpfen der Lernenden errichten. Aus diesem Grund ist es wichtig, dem Thema Nachhaltigkeit in der

Hochschule Beachtung zu schenken, wobei diese ohne Frage als Institution ebenfalls ressourcenschonend und sozial gerecht arbeiten sollte. Bedingt durch diese Motivation soll sich diese Masterarbeit der Einführung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements an der OVGU widmen.

## **1.2 Aufgabenstellung**

Das Engagement der OVGU für Nachhaltigkeit aus dem sich das heute existierende Nachhaltigkeitsbüro ergibt startete im Dezember 2014 mit den ersten ökosozialen Hochschultagen in Magdeburg. Diese Veranstaltung beinhaltete eine Reihe von Vorträgen und Workshops, die sich mit dem Thema „Stadt ohne Öl“ beschäftigten. Abgerundet wurde die Veranstaltung durch einen „Markt der Möglichkeiten“, bei dem sich die Nachhaltigkeitsinitiativen untereinander vernetzen konnten. Im April 2014 nahmen Mitarbeiter und Studenten der Universität an einem Wandercoaching vom „netzwerk n“ teil. Ziel dieses Workshops war es, gemeinsam festzustellen, wie Nachhaltigkeit an der OVGU dauerhaft implementiert werden kann und zu bestimmen, welche Schritte für dieses Vorhaben notwendig sind. Auf den zweiten ökosozialen Hochschultagen im Juni 2015 wurde ein Runder Tisch mit dem Rektor (der OVGU) und den Vertretern aller Statusgruppen (Studenten, wissenschaftliches Personal, Professoren sowie Mitarbeiter aus Service und Betrieb) ausgerichtet. Hier wurde beschlossen, dass ein Nachhaltigkeitsbüro mit zwei hilfswissenschaftlichen Mitarbeitern eingerichtet und von einem wissenschaftlichen Beirat betreut werden soll. Die Hauptaufgabe des danach neu eingerichteten Nachhaltigkeitsbüros ist gegenwärtig die Anfertigung eines Nachhaltigkeitsberichts und die Ausführung des Visionsprozesses. In der Zeit der Etablierung dieses Büros wurde auch die erste Masterarbeit mit dem Thema „Die Otto-von-Guericke-Universität auf dem Weg zur nachhaltigen Hochschule“ angefertigt. Diese Arbeit stellt die Aufgaben und Ziele dar, an denen sich die Arbeit der OVGU orientieren muss, um eine nachhaltige Hochschule zu werden. welche von der OVGU bearbeitet werden müssen, um eine nachhaltige Hochschule zu werden. Eine weitere Arbeit beschäftigte sich mit der Entwicklung eines Berichtsstandards für deutsche Hochschulen basierend auf dem Standard der Maastricht University. Diese Arbeit begleitete den Prozess zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts, der im Mai 2016 fertig gestellt und im Juni 2016 auf den dritten ökosozialen Hochschultagen veröffentlicht wurde.

Das Thema dieser Arbeit liegt in dem bisher eingeschlagenen Weg der Nachhaltigkeitsbemühungen der OVGU begründet. Mit dem Nachhaltigkeitsbericht ist eine Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsperformance an der OVGU gemacht worden. Aus diesem Bericht und aus der Masterarbeit „Die Otto-von-Guericke-Universität auf dem Weg zur nachhaltigen Hochschule“, wurden anschließend die nächsten Nachhaltigkeitsaktivitäten der OVGU abgeleitet. Das erste Ziel dieser Arbeit ist es, den Visionsprozess, der bereits angestoßen wurde, wei-



terzuführen und zu begleiten. Dieser mündet in einem Nachhaltigkeitsmanagement, das zweite Ziel dieser Arbeit. Im Zuge dessen werden Maßnahmen für Handlungsfelder an der OVGU entwickelt und dann im laufenden Betrieb der Universität umgesetzt. Um die beiden Hauptziele dieser Arbeit zu erreichen, sind folgende **Schwerpunkte** zu bearbeiten:

- Analyse und Struktur des Nachhaltigkeitsberichts der OVGU
- Nachhaltigkeitsberichte und –management an Hochschulen im europäischem Raum
- Entwicklung einer Vision, Mission und Strategie für die Ziele in der Zukunft (Leitbild für die Universität
- Entwicklung von Maßnahmen für die identifizierten Handlungsfelder an der OVGU (Lehre, Forschung, Verwaltung/ Campus)
- Exemplarische Erarbeitung von detaillierten Maßnahmen und deren Umsetzung im den laufenden Betrieb der Universität

### **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Um diese Aufgaben abzuarbeiten, zeigt Abbildung 1, das methodische Vorgehen dieser Arbeit.

Nach der Einleitung im ersten Kapitel, folgt, die erste Zielstellung dieser Arbeit, welche sich mit der Definition eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen beschäftigt. In Folge einer ausführlichen Literaturrecherche wird zunächst der Nachhaltigkeitsbegriff für diese definiert. Da die Erfahrungen von Unternehmen bei der Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements vielfältig sind, werden in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen zum Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen ausgeführt [Gege, 2008, S. 21]. Neben einer Definition werden Hauptelemente und Erfolgsfaktoren eines Nachhaltigkeitsmanagements von Organisationen vorgestellt. In Kapitel 4 wird anschließend die Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und Bildung erläutert. An dieser Stelle wird das Modell der nachhaltige Hochschule skizziert. Abschließend fließen die theoretischen Grundlagen zum Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen in die Überlegungen zur Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen ein. Das Kapitel endet schließlich mit einer eigenen Definition der Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen.

Als zweite Zielstellung wird die Darstellung eines Visionsprozesses zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements bearbeitet. Dafür werden zunächst im Kapitel 5 Grundlagen von Veränderungsprozessen hergeleitet. Diese enden mit der Skizzierung eines Ablaufplans für einen Visionsprozess für die OVGU. Dieser umfasst drei Phase: Die Entwicklung einer Vision, die Entwicklung einer Strategie sowie die Überprüfung und Formulierung der beiden.

In den folgenden drei Kapitel werden anschließend die drei Phasen des Visionsprozess detailliert vorgestellt und die Ergebnisse fundiert erläutert.

1 Einleitung,	
<b>Ziel:</b> Definition eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen	2 Der Nachhaltigkeitsbegriff
	3 Theoretische Grundlagen zum Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen
	4 Nachhaltigkeit in der Hochschulpolitik
<b>Ziel:</b> Darstellung eines Visionsprozesse zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements	5 Gestaltung von Veränderungsprozessen
	6 Entwicklung der Vision für die OVGU
	7 Entwicklung der Strategie für die OVGU
	8 Überprüfung und Formulierung der Vision und Strategie für die OVGU
<b>Ziel:</b> Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements	9 Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU
11 Fazit	

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise der Arbeit

Auf den Visionsprozess folgt letztendlich die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements, welches das dritte Ziel dieser Arbeit ist. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements wird dabei am Beispiel der OVGU erläutert, indem auf die wichtigen Hauptelemente eingegangen wird. Im Zuge dessen werden die Aufgaben beschrieben, die dafür notwendig sind ein Nachhaltigkeitsmanagement umzusetzen und zu überwachen. Letztendlich soll das Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance an der Universität sein. Die dafür notwendigen Maßnahmen versucht diese Arbeit exemplarisch zu entwickeln.

Ein finales Fazit soll dann einen Überblick über die Ergebnisse der Arbeit darstellen und eine Einschätzung darüber geben, wie mit den Ergebnissen dieser Arbeit in Zukunft umzugehen ist.

In dieser Arbeit werden die Begriffe *Unternehmen* und *Organisation* als Synonyme verwendet. Außerdem werden alle Arten von Universitäten und höheren Bildungseinrichtungen unter dem Sammelbegriff *Hochschule* zusammengefasst.

## 2 Der Nachhaltigkeitsbegriff

In der heutigen Zeit wird der Begriff *Nachhaltigkeit* fast inflationär für Produkte, Prozesse, Lösungen und andere Innovationen verwendet [Grober, 2013, S. 16]. So wird z.B. von „nachhaltiger Befreiung der Kopfhaut von Schuppen gesprochen“ [Grober, 2013, S. 16]. Ein weiteres Beispiel hierfür ist die Überlegung, „den Bau eines Kohlekraftwerks zur nachhaltigen Lösung zu erklären, weil es sauberer sei als das alte und Arbeitsplätze erhalte“ [Grober, 2013, S. 17]. Darüber hinaus wird der Begriff *nachhaltiges Wachstum* oft mit einer Erhöhung des Bruttosozialproduktes verbunden, welches nur bedingt der Wahrheit entspricht [Grober, 2013, S. 16f]. Um diese Missverständnisse auszuräumen, werden deshalb zunächst die Entstehungsgeschichte und die allgemeingültige Definition der Nachhaltigkeit beschrieben (vgl. Kapitel 2.1). Im Anschluss daran werden die Dimensionen der Nachhaltigkeit näher erläutert (vgl. Kapitel 2.2), sowie der Unterschied zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit erklärt (vgl. Kapitel 2.3). Mit dem daraus gewonnenen Wissen wird in diesem Kapitel abschließend, eine Nachhaltigkeitsdefinition für die gesamte Arbeit vorgestellt.

### 2.1 Entstehungsgeschichte und Definition der Nachhaltigkeit

Obwohl bereits im Neuen Testament der Bibel (Lukas, Kapitel 9, Vers 3) dazu aufgefordert wird, den Verbrauch von Ressourcen auf ein Minimum zu reduzieren, taucht der Begriff „nachhaltig“ als solcher zum ersten Mal im Jahr 1713 in der Forstwirtschaft auf. In dem Buch „*Sylvicultura oeconomica*“ beschreibt Hans Carl von Carlowitz Vorschläge zur langfristigen Sicherung des Holzbestandes. [SCM R. Brokhaus, 2014 S. 1690]; [Grober, 2013, S. 114f] Damit ist das Nachhaltigkeitskonzept zunächst auf die Ressource Holz ausgelegt, davon ausgehend ist dieses jedoch stetig erweitert worden. So wurde es erstmals im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts in den Fokus politischer Debatten genommen [Steger, Achterberg, et al., 2002, S.9]; [Eberle, 2001, S. 8f].

Im Bericht über die „Grenzen des Wachstums“, welcher 1972 veröffentlicht worden ist, taucht der Begriff der Nachhaltigkeit in seiner heutigen Bedeutung das erste Mal auf [Grober, 2013, S. 221ff]. Unter Nachhaltigkeit wird hier ökologische und ökonomische Stabilität verstanden [Meadows, Meadows, et al., 1972, S. 24].

In den folgenden Jahren wurde der Nachhaltigkeitsdiskurs ausgeweitet. Diese Diskussion führte zu den beiden bedeutendsten Nachhaltigkeitsdefinitionen, die derzeit existieren. [Michelsen & Adomßent, 2014, S. 8 bis 24]

Die erste Definition, aus dem 1987 veröffentlichten Brundtland-Bericht, lautet:

*„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“* [United Nations, 1987, S. 41].

Neben der intergenerationellen Gerechtigkeit, den zukünftigen Generationen die gleichen Möglichkeiten zum Leben zur Verfügung zu stellen, wird auch die intragenerationelle Gerechtigkeit in dieser Definition angesprochen, womit die Anpassung von Industriestaaten und Entwicklungsländern gemeint ist [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 37]; [von Hauff, Müller-Christ, et al., 2010, S. 2]. Dies wird auch als Ergänzung im Brundtlandt-Bericht aufgeführt, indem beschrieben wird, dass eine Nachhaltige Entwicklung nur möglich ist, wenn die grundsätzlichen Bedürfnisse aller Menschen befriedigt werden und jedem Individuum die Möglichkeit auf ein besseres Leben gegeben wird. [United Nations, 1987, S. 41f]

Als zweite Definition wurde auf der Generalversammlung der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992 das *Dreieck der Nachhaltigkeit, bestehend aus den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und soziale Gerechtigkeit*, gebräuchlich. [Rauschenberger, 2002, S. 6]; [Grober, 2013, S.21] Eine Erläuterung der drei Dimensionen folgt in Kapitel 2.2.

Während dieser Konferenz in Rio de Janeiro wurden die Begriffe *Nachhaltigkeit* und *nachhaltige Entwicklung* zu einem Diskurs zusammengefasst [Tremmel, 2014, S. 17].

## **2.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Bei der Beschreibung der Nachhaltigkeitsdimensionen wird zwischen dem Ein-Dimensionen-Modell und den Mehr-Dimensionen-Modellen unterschieden [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 54ff].

Beim Ein-Dimensionen-Modell wird die Ökologie als bedeutendste Dimension angesehen. Der Grund hierfür ist auf den Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte zurückzuführen. Diese beginnt in der Forstwirtschaft und wird durch den Bericht „Grenzen des Wachstums“ weitergeführt, welcher vor allem die Ökologie in den Fokus rückt. [Kleine, 2009, S. 12] Grunwald und Kopfmüller (2012) sehen die Begründung des Ein-Dimensionen-Modells darin, dass die Befriedigung heutiger und zukünftiger Bedürfnisse nur möglich ist, wenn die Natur und das ökologische System bestehen bleiben [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 54 ff].

Bei den Mehr-Dimensionen-Modellen variiert die Anzahl der Dimensionen von zwei bis acht Dimensionen. Gemäß der Definition der Vereinten Nationen auf der Generalversammlung in Rio de Janeiro ist das Drei-Dimensionen-Modell, bestehend aus Ökologie, Ökonomie und sozialer Gerechtigkeit, das bekannteste und am häufigsten verwendete. [Michelsen &

Adomßent, 2014, S. 29] Diese Sichtweise ist auch vom Deutschen Bundestag für die deutsche Nachhaltigkeitspolitik festgelegt worden. Da komplexe Verbindungen zwischen den drei Bereichen existieren, ist ein Modell notwendig, welches die drei Dimensionen miteinander verknüpft. [Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, 1998, S. 18] Das *Dreieck der Nachhaltigkeit*, welches in Abbildung 2 dargestellt wird, ist dafür prädestiniert, da es die drei Dimensionen verbindet. [van Dieren, 1995, S. 120]; [Bundeszentrale für politische Bildung, 2014].



Abbildung 2: Dreieck der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an: [van Dieren, 1995, S. 120])

Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Dimensionen im abschließend näher erläutert.

Als ökonomisches Ziel wird der langfristige Wertezuwachs angesehen [Colsman, 2013, S. 14]. Dieser wird meistens in Geldeinheiten gemessen [Kleine, 2009, S. 10]. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht stehen die Wirtschaftlichkeit und der Gewinn eines Unternehmens im Zentrum dieser Säule. Mit dem Gewinn können anschließend Umweltschutzmaßnahmen umgesetzt werden. Jedoch muss für die Definition von Nachhaltigkeit diese Säule auch volkswirtschaftlich interpretiert werden. Das Wohl der Volkswirtschaft ist zu großen Teilen vom Erfolg der einzelnen Unternehmen abhängig, dennoch sollte die Verteilung der Wertschöpfung begutachtet werden. [Loew, 2002, S. 4] Darunter fallen Leistungskennzahlen wie Beschäftigungsstand, Wachstumsdynamik, Wettbewerbsfähigkeit sowie die Verteilung von Einkommen und Vermögen [Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, 1998, S. 20]. Unter die Dimension der Ökonomie fällt zudem die Wirtschaftsweise. Diese beinhaltet

den effizienten Umgang mit Ressourcen und unterstreicht die „Effizienz“ als Teil der ökonomischen Ziele (vgl. Abbildung 2). [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 57]

Die ökologische Dimension beschäftigt sich mit der Frage, wie negative Auswirkungen auf die Umwelt möglichst minimiert bzw. positive Folgen erzielt werden [Colsman, 2013, S. 14]. Das Ziel ist es, die Natur und die vielfältigen Ressourcen als Lebensgrundlage zu erhalten. Dazu darf die Nutzungsrate erneuerbarer natürlicher Ressourcen (bspw. Waldbestand) nicht die Erneuerungsrate übersteigen. Zudem dürfen Emissionen und Abfälle nicht die Aufnahmefähigkeit der Umweltmedien (bspw. Luft, Wasser und Boden) überschreiten. [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 54f] Um diese Grenzen einzuhalten, werden ökologische Ziele bestimmt. Aufgrund dieser Tatsachen, setzen Organisationen vermehrt Umweltmanagementsysteme ein, durch welche Umweltauswirkungen kontrolliert werden. [Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, 1998, S. 19]; [Loew, 2002, S. 3]

Das Ziel der **sozialen Dimension** ist es, herauszufinden, wie möglichst positive Auswirkungen im gesellschaftlichen Umfeld erzielt werden können [Colsman, 2013, S. 14]. Dazu gehören gleiche und gerechte Entwicklungschancen für alle Menschen. Die Voraussetzung hierfür ist die individuelle Freiheit und Entwicklungsmöglichkeit eines jeden Menschen, ungeachtet der sozialen Herkunft, zu gewährleisten. Darüber hinaus beinhaltet diese Dimension eine gerechte Verteilung von Grundgütern innerhalb der Gesellschaft. Als Beispiel sind Gesundheit, Grundversorgung, Kleidung und politische Rechte nennen. Zu den Grundgütern zählen auch soziale Ressourcen wie bspw. Toleranz, Integrationsfähigkeit und Gerechtigkeitssinn. In Bezug auf Unternehmen bedeutet dies, Arbeitsstandards, wie z.B. keine Kinderarbeit, einzuhalten. [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 54]

## 2.3 Starke und Schwache Nachhaltigkeit

Zeitgleich zu der Debatte über die Dimensionen der Nachhaltigkeit in den 1990er Jahren wird die Diskussion über die Nachhaltigkeitskonzepte der starken und schwachen Nachhaltigkeit geführt [Tremmel, 2014, S. 19]. Beide Konzepte werden danach bewertet, welche und wie viel Kapitalbestände die jetzige Generation für die zukünftigen Generationen zurücklässt. Darunter ist die intergenerationelle Gerechtigkeit zu verstehen. Um die Konzepte vergleichen zu können, ist es zuerst essenziell, die verschiedenen Kapitalbestände vorzustellen. [Ott & Döring, 2008, S. 105f]

Kapitalbestände sind nach Ott und Döring (2008) sind:

1. Sachkapital (z.B. technische Anlagen)
2. Naturkapital (z.B. Bestand an erneuerbaren Ressourcen, Klimasysteme, solare Einstrahlung)
3. Kultiviertes Naturkapital (z.B. Forste, landwirtschaftliche Nutzflächen)
4. Sozialkapital (z.B. Beziehungen zwischen Menschen)
5. Humankapital (z.B. Bildung, qualifizierte Mitarbeiter)
6. Wissenskapital (z.B. Patente) [Ott und Döring, 2008, S. 106]; [Kleine, 2009, S. 10f]

Analog zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, können die Kapitalbestände zu den Kategorien „ökologisches“, „ökonomischem“ und „soziales Kapital“ zugeordnet werden. Unter das ökologische Kapital fallen das Naturkapital und das kultivierte Naturkapital. Das ökonomische Kapital, welches zumeist in Geldeinheiten gemessen wird, besteht aus Sach-, Human- und Wissenskapital. Dem sozialen Kapital wird das Sozialkapital zugeordnet. Da das Sozialkapital die Beziehung zwischen Menschen beinhaltet, ist diese Kapitalart immateriell. Zwischen den drei Kapitalarten bestehen Überschneidungen. Die Verbindungen bestehen dabei überwiegend zwischen dem ökologischen und ökonomischen Kapital. Als Beispiel ist das ökologische Kapital Holz zu nennen, welches zum produktiven Sachkapital in der Möbelindustrie werden kann. [Kleine, 2009, S. 10ff]

Das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit unterliegt der Prämisse, dass sich die menschlichen Präferenzen mit der Zeit verändern. Dadurch können alle Kapitalarten unbegrenzt substituiert werden können. [Ott, 2001, S. 41]; [Ott & Döring, 2008, S. 110f] Naturkapital kann demnach in dem Maße zerstört werden, in dem gleichwertiges ökologisches oder soziales Kapital geschaffen wird [Michelsen & Adomßent, 2014, S. 32]. Als Beispiel dient die Verminderung fossiler Energieträger, welche durch neue Produktionsanlagen oder Technologien, vollständig substituiert werden kann [Ott & Döring, 2008, S. 116]; [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 65f]. Damit ähnelt dieses Konzept der Neoklassik, welche den Nutzen maximiert, unabhängig davon, wie dieser erzeugt wird. Des Weiteren wird große Hoffnung in technische Lösungen gesetzt. [Ott & Döring, 2008, S. 114ff]; [Michelsen & Adomßent, 2014, S. 32]

Demgegenüber steht das Konzept der starken Nachhaltigkeit, welches auf den dauerhaften Erhalt des ökologischen Kapitals abzielt. Das Konzept unterliegt der Annahme, dass eine Komplementarität zwischen den Kapitalarten vorliegt. Somit wird das Naturkapital, bei fortschreitender Zerstörung, zum limitierenden Faktor für die Produktion. Das bedeutet, dass das Naturkapital nicht unbegrenzt durch Sachkapital ausgetauscht werden kann und alle Kapitalarten erhalten bleiben müssen. [Bovelet, Heinrich, et al., 2006]; [Ott & Döring, 2008, S. 145ff]; [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 65ff] Demnach gibt es keinen Ersatz für Artensterben oder den Verlust von Landschaften, jedoch kann die Rodung eines Waldes

durch Wiederaufforstung in einem anderen Gebiet ersetzt werden. [Michelsen & Adomßent, 2014, S. 33f]

Das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit geht davon aus, dass die zukünftigen Generationen ihre Bedürfnisse mit Sachkapital befriedigen können. Aufgrund der Tatsache, dass die zukünftigen Präferenzen ungewiss sind, beruht das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit auf einer unsicheren Annahme. Zudem ist es nicht möglich die Grenzen des Naturkapitals zu bestimmen. Aus beiden Tatsachen wird geschlussfolgert, dass den folgenden Generationen die Wahlfreiheit zwischen den drei Kapitalarten gelassen werden muss. Deshalb plädieren Ott und Döring (2008) für das Konzept der starken Nachhaltigkeit, welches ebenfalls als Grundlage für diese Arbeit angesehen wird. [Bovelet, Heinrich, et al., 2006]; [Ott & Döring, 2008, S. 110f und S. 166ff]

Die Diskussion über starke und schwache Nachhaltigkeit zeigt, dass die Bedürfnisbefriedigung und die intra- sowie intergenerationelle Gerechtigkeit vom ökologischen, ökonomischen und sozialen Kapital abhängen. Damit ist die Verbindung zwischen dem Nachhaltigkeitsdreieck und der Nachhaltigkeitsdefinition aus dem Brundtland-Bericht gegeben (vgl. Kapitel 2.1). Bei Verknüpfung der beiden Ansätze ergibt sich für diese Arbeit folgende Definition für Nachhaltigkeit:

*Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, was eine gerechte Verteilung des ökologischen, ökonomischen und sozialen Kapitals in der heutigen Gesellschaft bedeutet. Jedoch mit der Einschränkung, dass die jeweilige Summe der drei verfügbaren Kapitalarten mindestens konstant bleiben muss. Damit wird zukünftigen Generationen die Möglichkeit gegeben, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.*



### 3 Theoretische Grundlagen zum Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen

Nachdem die Definition von Nachhaltigkeit im Vorangegangenen bestimmt wurde, wird der Frage, wie eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann, Beachtung geschenkt. Abbildung 3 veranschaulicht die Beziehung zwischen der einzelwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebene von Nachhaltigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 72]).

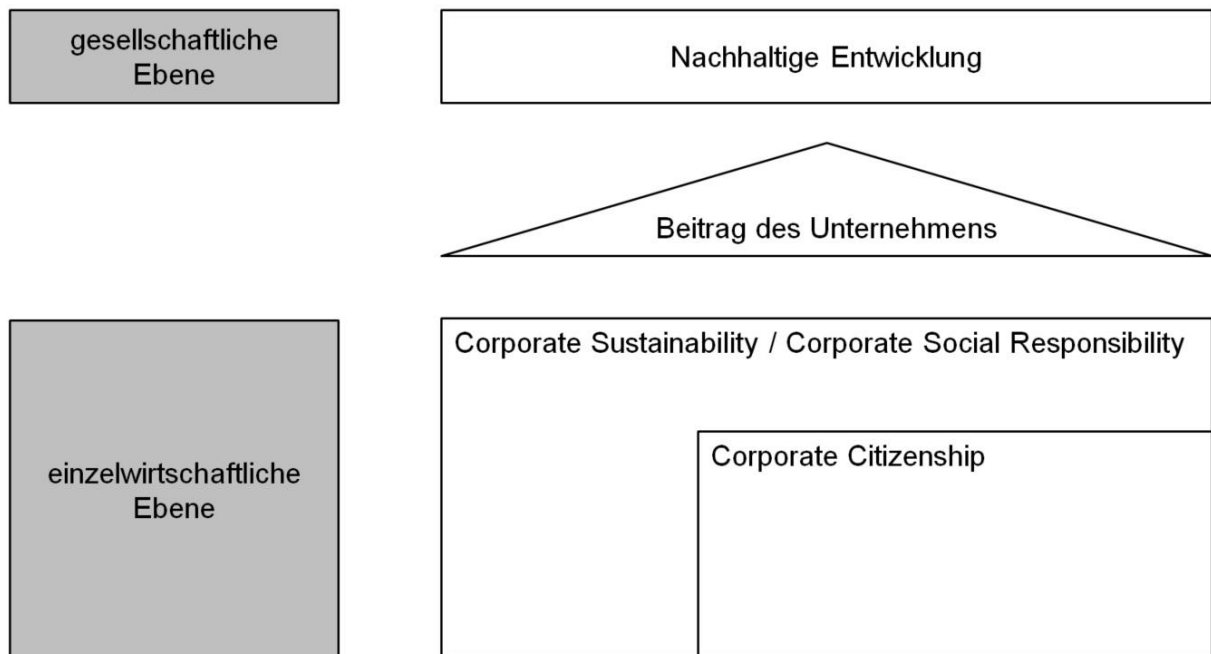


Abbildung 3: Beitrag von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 72])

Als erstes werden die einzelnen Bezeichnungen kurz erläutert. Der Begriff *Corporate Sustainability* wird im Deutschen als *Nachhaltigkeitsmanagement* bezeichnet [Hasenmüller, 2013, S. 19]. Unter dem Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) ist die Verantwortung einer Organisation gegenüber der Gesellschaft und Umwelt zu verstehen [DIN ISO 26000, 2011, S. 17]. Da dieses Konzept stetig weiter entwickelt wurde, wird der Begriff *CSR-Management* im wissenschaftlichen Diskurs als Synonym für *Nachhaltigkeitsmanagement* angesehen. Letzterer wird in dieser Arbeit vornehmlich verwendet. [Schneider, 2015, S. 28f und S. 37ff]; [Peters, 2009, S. 11f]; [Schmidpeter, 2014, S. 100ff]; [Loew & Rohde, 2013, S. 10f] Gesellschaftliches Engagement, welches über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht, wird als *Corporate Citizenship* bezeichnet. Dazu gehören bspw. Spenden und Engagement für soziale Zwecke. [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 73]

Aus der Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass ein Nachhaltigkeitsmanagement von einem Unternehmen dazu eingesetzt werden kann, um einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Ent-

wicklung der Gesellschaft zu leisten. Aufgrund dessen richtet sich der Aufbau in diesem Kapitel nach folgenden drei Fragestellungen: Was ist ein Nachhaltigkeitsmanagement? Warum sollen Organisationen ein Nachhaltigkeitsmanagement betreiben? Wie kann eine Organisation ein Nachhaltigkeitsmanagement implementieren? Dazu wird zu Beginn der Ausführungen wird das CSR-Management definiert und dessen Aufgaben erläutert (vgl. Kapitel 3.1). Um zu klären, warum Organisationen diesem Ansatz den Vorzug geben sollten, werden anschließend die Gründe für einen Betrieb eines Nachhaltigkeitsmanagement benannt (vgl. Kapitel 3.2). Das Hauptaugenmerk liegt abschließend auf den Hauptelementen (vgl. Kapitel 3.3) und Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 3.4) eines Nachhaltigkeitsmanagements.

### **3.1 Definition Nachhaltigkeitsmanagement**

Die Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements sind es, eine nachhaltige Unternehmensführung zu erreichen und dadurch einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft zu gewährleisten.

*Nachhaltige Unternehmensführung ist darauf ausgerichtet die ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeits Herausforderungen, zu optimieren. Um dies zu gewährleisten, werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit nicht nur auf strategischer Ebene, sondern auch auf operativer Ebene, in alle Unternehmensaktivitäten integriert. Das Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet demnach alle Projekte, Maßnahmen und Instrumente, welche Nachhaltigkeit systematisch in den Mittelpunkt der Unternehmung stellen und alle Aktivitäten danach ausrichten. Dazu zählen bspw. ein Umwelt- und Sozialmanagement. [Schaltegger & Müller, 2007, S. 18]; [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 73]; [Schaltegger, 2004, S. 3]*

Eine Organisation, in der ein Nachhaltigkeitsmanagement betrieben wird, ist auf eine ganzheitliche und langfristige Entwicklung ausgerichtet [Gastinger & Gaggl, 2015, S. 287f]. Des Weiteren sind der intensive Austausch mit den Stakeholdern und die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen Merkmale des Nachhaltigkeitsmanagements [Loew & Rohde, 2013, S. 10]. Stakeholder eines Unternehmens sind Eigenkapitalgeber, das Management, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten sowie Staat und Gesellschaft [Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.].

Die obige Beschreibung ist identisch mit den Qualitätsmerkmalen, welche in Abbildung 4 dargestellt werden. Zusätzlich zeigt Abbildung 4 Aufgaben und Wettbewerbsvorteile eines Nachhaltigkeitsmanagements. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 13]

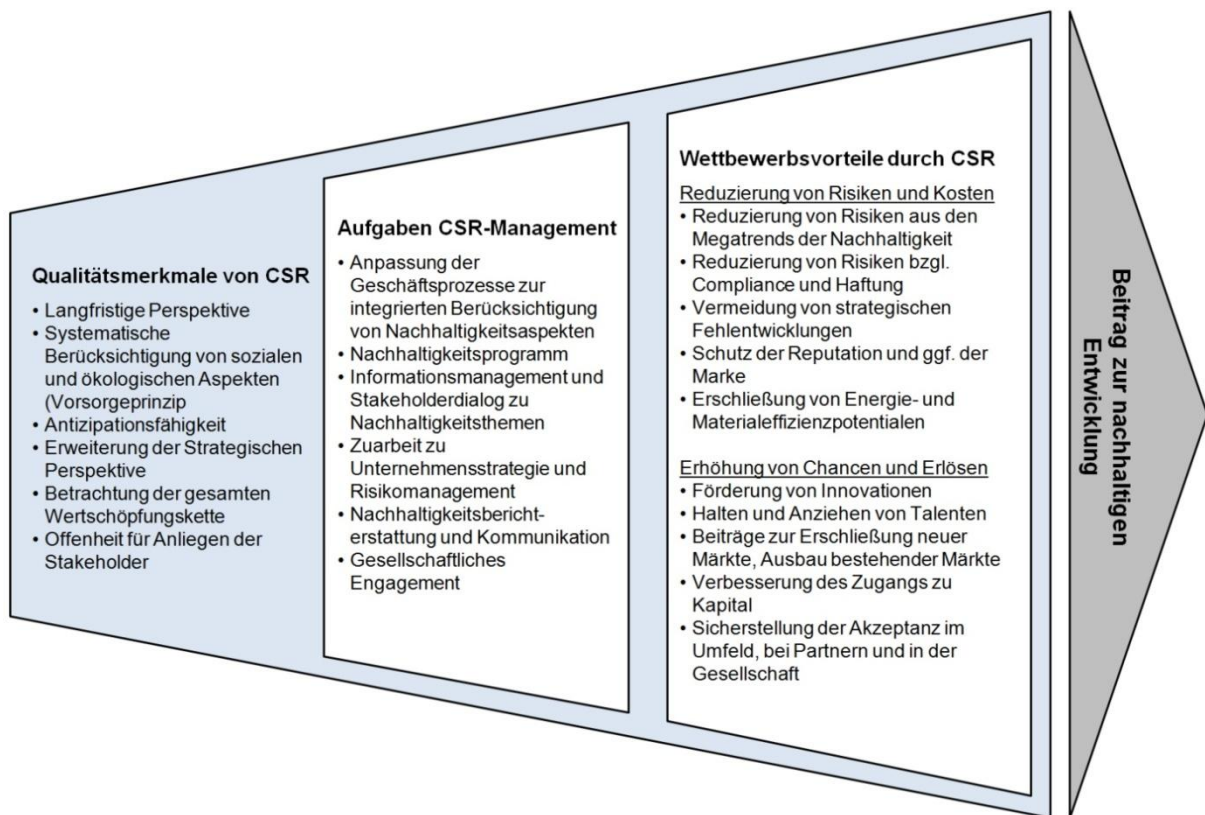


Abbildung 4: Qualitätsmerkmale, Aufgaben und Wettbewerbsvorteile vom Nachhaltigkeitsmanagement [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 13]

Um die Definition des Nachhaltigkeitsmanagements zu spezifizieren und greifbarer zu machen, werden im Folgenden dessen Aufgaben und danach die Wettbewerbsvorteile vorgestellt.

- Die erste Aufgabe ist die Integration der sozialen und ökologischen Dimension in die bereits vorhandenen Geschäftsprozesse. Somit unterliegt eine Unternehmenstätigkeit nicht nur finanziellen, sondern auch nichtfinanziellen Zielen. Des Weiteren werden soziale und ökologische Auswirkungen der betrieblichen Abläufe berücksichtigt. Gemäß ihrer Performance in allen drei Dimensionen, werden die Tätigkeiten analysiert. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, werden ggf. Veränderungen durchgeführt. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 12]
- Um die Mitarbeiter über die Ziele und die Fortschritte der Nachhaltigkeitsinitiativen zu informieren, muss ein Nachhaltigkeitsprogramm mit Maßnahmen erstellt werden. Dieses bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, die Veränderungen zu prüfen und nachzuvollziehen. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 12]

- Der Stakeholder-Dialog dient zum einen der Bestimmung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Zum anderen werden durch regelmäßige Treffen Wissen und Informationen ausgetauscht, die für die Entwicklung der Organisation notwendig sind. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 12ff]
- Mithilfe der Informationen aus dem Stakeholder-Dialog erweitern die CSR-Verantwortlichen die Unternehmensstrategie hinsichtlich der Nachhaltigkeit [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 12f].
- Damit die Stakeholder regelmäßig über die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen der Unternehmung informiert werden, gehört das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts zu den Kernaufgaben eines Nachhaltigkeitsmanagements. Neben der Kommunikationsfunktion übernimmt der Nachhaltigkeitsbericht außerdem eine Kontrollfunktion und erhöht die Transparenz im Unternehmen. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 13]
- Das gesellschaftliche Engagement in Form von Corporate Citizenship bildet die letzte Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 13].

Ein Nachhaltigkeitsmanagement wirkt sich vorteilhaft auf ein Unternehmen aus, indem Risiken minimiert und Chancen ermöglicht werden. Durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie, sinkt die Wahrscheinlichkeit Megatrends in der Nachhaltigkeit zu verpassen. Des Weiteren werden soziale und ökologische Standards in alle Prozesse integriert. Dies hat zur Folge, dass durch Effizienzverbesserungen, Kosten gespart und Risiken bezüglich der Haftung oder weitläufigen Imageschäden reduziert werden. Auf der anderen Seite fördert Nachhaltigkeitsmanagement Innovationen in einem Unternehmen. Somit differenziert sich eine Organisation von seinen Wettbewerben und neue Märkte können erschlossen werden. Nicht zuletzt steigern die Nachhaltigkeitsaktivitäten das Image im Umfeld der Organisation. Dies wirkt sich positiv auf die Beziehung zu den Stakeholdern und auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 13ff]

### **3.2 Gründe für Nachhaltigkeitsmanagement**

Da Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Unternehmung gestellt wird, ist es wichtig, den Mitarbeitern gegenüber dies zu begründen. Deshalb werden in Kapitel 3.2.1 die ethischen Gründe für ein Nachhaltigkeitsmanagement vorgestellt.

In den vorangegangenen Ausführungen wurden bereits Vorteile des Nachhaltigkeitsmanagements genannt, die als Gründe für dessen Einführung angeführt werden können. Diese sind jedoch hauptsächlich auf die Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit der Organisation ausgerichtet und eine Folge der Implementierung. Jedoch gibt es, trotz Studien mit positiven Korrelationen, keine Gewissheit, ob ein Nachhaltigkeitsmanagement zum wirtschaftlichen

Erfolg einer Organisation beiträgt. Sicher ist nur, dass es keine negativen Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Jedoch ist es Tatsache, dass das Vernachlässigen von ökologischen und sozialen Themen Risiken und Kosten erhöht und die Wettbewerbsfähigkeit verringert. Außerdem wirkt sich Umwelt- und Sozialengagement positiv auf den Geschäftserfolg aus, wenn es ökonomisch betrieben wird. [Hasenmüller, 2013, S. 55f]; [Schaltegger & Hasenmüller, 2005, S. 8]

Im Folgenden wird daher das Ziel verfolgt, die nichtfinanziellen Gründe für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu beschreiben. Dazu gehört einerseits, dass Unternehmen für ihre Handlungen und Auswirkungen Verantwortung übernehmen müssen (Kapitel 3.2.1). Aufgrund der Tatsache, dass es eine deutsche Nachhaltigkeitsstrategie gibt, ist es als Organisation unmöglich sich dem Thema Nachhaltigkeit gegenüber zu verschließen. [Baumgärtner, Heinrichs, et al., 2014, S. 285] Daraus ergeben sich für die Unternehmen vier zukünftige Herausforderungen, welche gemäß der Definition eines Nachhaltigkeitsmanagements strukturiert zu bearbeiten und optimieren sind. Aufgrund dessen werden in Kapitel 3.2.2 die vier Nachhaltigkeitsherausforderungen genannt und erläutert. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 14].

### **3.2.1 Organisationen müssen Verantwortung übernehmen**

Im Folgenden wird zuerst untersucht, welcher Verantwortung eine Organisation nachzukommen hat. Anschließend wird erläutert, über welche Mittel ein Unternehmen verfügt, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Es gibt vier verschiedene Bereiche von Verantwortung, mit denen ein Unternehmen umgehen muss. Als erstes ist die ökonomische Verantwortung zu nennen, die ein Unternehmen dazu veranlasst, ertragreich zu handeln. Eine weitere Verantwortung ist die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen. Der dritte Bereich ist die ethische Verantwortung, mit der sich Organisationen verpflichten, fair und ethisch korrekt zu handeln. Zum Schluss ist die philanthropische Verantwortung ausschlaggebend für gesellschaftliches Engagement. [Carroll, 1991, S. 39ff]

Da die ökonomische sowie rechtliche Verantwortung vorausgesetzt werden und dieses Kapitel die nichtfinanzielle Gründe für nachhaltiges Management in den Vordergrund stellt, werden im Weiteren die ethische und philanthropische Verantwortung näher beschrieben. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 93]

Die ethische Verantwortung bezieht sich auf die intergenerationelle Gerechtigkeit, dass die zukünftige Generation ihre Bedürfnisse befriedigen kann. Da diese Arbeit auf der Theorie der

starken Nachhaltigkeit beruht, haben die Unternehmen eine ethische Verantwortung, Vorsorge zu leisten und die drei Kapitalarten zu erhalten. [Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 31ff] Im Umweltgutachten von 1994 wird die ethische Verantwortung dreigeteilt [Sachverständigenrat für Umweltfragen, 1994, S. 55].

- Verantwortung für die natürliche Umwelt: Durch umweltverträgliches Handeln einer Organisation kann die Natur und das Ökosystem erhalten werden. Bei Vernachlässigung dieser Verantwortung steigen die Umweltverschmutzung und deren Folgen, wie z.B. die Zerstörung von Lebensräumen. Für das Überleben und den Wohlstand der Menschen ist die Verantwortung für die Umwelt eine Vorbedingung und der wichtigste Aspekt. [Sachverständigenrat für Umweltfragen, 1994, S. 55]; [Din ISO 26000, 2011, S. 63]
- Verantwortung für die soziale Umwelt: Mit Sozialverträglichkeit kann die Verantwortung gegenüber der sozialen Umwelt umschrieben werden. Demnach geht es darum, dass ausgeführte Handlungen den Menschen nicht schaden. Damit ist unter anderem die Vermeidung von Gesundheitsrisiken gemeint. [Sachverständigenrat für Umweltfragen, 1994, S. 56] Jedoch meint die Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit in erster Linie die Einhaltung der Menschenrechte [DIN ISO 26000, 2011, S. 41]. In Artikel 29 der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ ist festgeschrieben, dass die freie und volle Entfaltung einer Persönlichkeit zu den Pflichten eines jeden Menschen gehört [Vereinte Nationen, 1948, S. 6]. Dadurch sind sowohl Unternehmen als auch einzelne Individuen, dazu verpflichtet, die Menschenrechtsstandards einzuhalten. Dabei haben vor allem multinationale Unternehmen einen großen Einfluss auf die globale Entwicklung, da sich die Wertschöpfung auf eine Vielzahl an Ländern bezieht. Daraus ergibt sich allerdings auch eine große Verantwortung. [Hahn, 2013, S. 51]
- Verantwortung für sich selbst: Die Verantwortung des Menschen für sich selbst bezieht sich auf die Freiheit des Individuums. Es ist zwar richtig und wichtig sozial- und umweltverträglich zu handeln, jedoch hat jeder Mensch ein Anrecht auf Selbstbestimmung und die Möglichkeit, Erfahrungen zu machen. [Sachverständigenrat für Umweltfragen, 1994, S. 56]

Unter die philanthropische Verantwortung fallen alle Aktivitäten des gesellschaftlichen Engagements. Dazu gehören Spenden, Sponsoring, die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen und ein Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter. [Mesicek, 2016, S. 4]; [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 73] Das Hauptanliegen des Engagements ist die Lösung oder Linderung von gesellschaftlichen Problemen [Habisch, Wildner, et al., 2008, S. 8ff].

In einer Organisation kann jeder Mitarbeiter durch sein Handeln Verantwortung übernehmen. Die unternehmerische Verantwortung wird in diesem Fall auf den einzelnen Mitarbeiter abstrahiert. Darüber hinaus nimmt das Unternehmen als juristische Person in einer zweiten Ebene die Verantwortung der gesamten Organisation auf sich. Dies ist unter anderem dadurch zu begründen, dass ein Kundenstamm nicht zu einigen Personen in einem Unternehmen, sondern zu einem Unternehmen als Ganzes Vertrauen aufbaut. Des Weiteren basieren unternehmerische Handlungen auf einer Vision aus Zielen und einer Kultur mit Werten. Daraus folgt, dass die unternehmerische Verantwortung zum einen durch die einzelnen Mitarbeiter zum anderen durch unternehmerische Charakteristika wie Vision, Mission, Strategie und Kultur beeinflusst wird. [Hahn, 2013, S. 51f].

### 3.2.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen für Organisationen

Durch die Berücksichtigung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entstehen vier neue Herausforderungen. Diese werden durch Kennzahlen beschrieben, die in Abbildung 5 dargestellt sind und Aufschluss über die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung geben [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 14]. Das Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ist es die Kennzahlen zu optimieren.

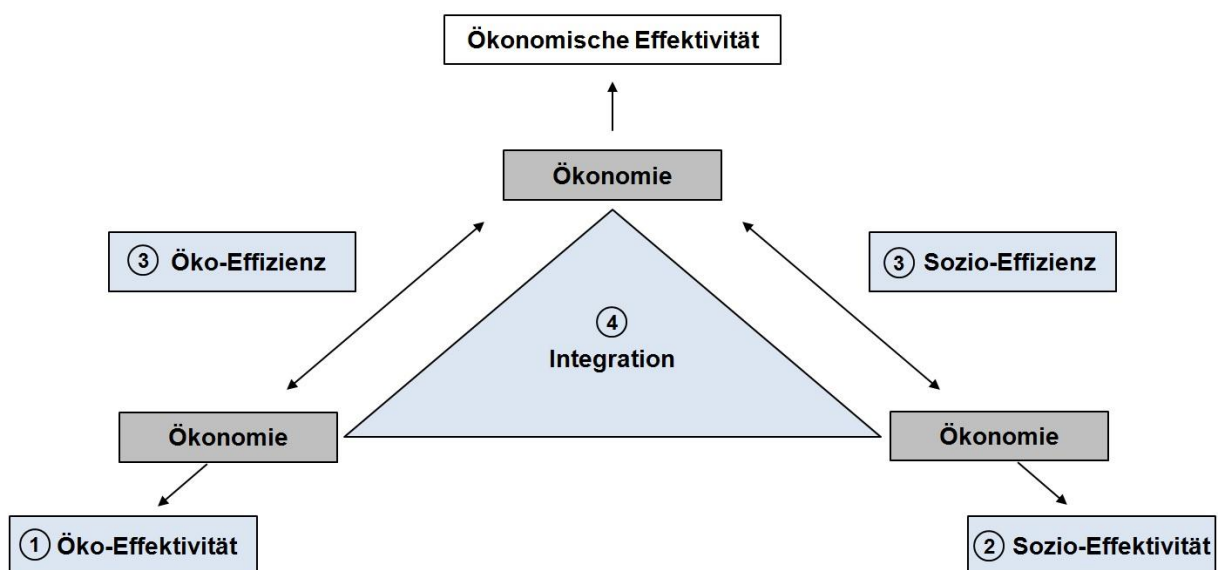


Abbildung 5: Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 14]

Die Öko-Effektivität, die Sozio-Effektivität, die Öko-Effizienz und die Sozio-Effizienz sowie deren Integration sind die vier Herausforderungen, die aus den Wechselbeziehungen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit resultieren. Letztlich bildet die ökonomische Effektivität die klassische Unternehmensaufgabe dar, die in den vorliegenden Ausführungen jedoch

nicht betrachtet wird. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 15] In den Weiteren Ausführungen stellt die Effektivität den Zielerreichungsgrad dar, während die Effizienz das Verhältnis von Ertrag und Aufwand beschreibt.

Bei Fertigungsprozessen in der Produktion und der Benutzung von Produkten und Dienstleistungen entstehen Umweltauswirkungen, die in Umweltbelastungen in Form von CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Flächenversiegelung resultieren. Um die daraus entstehenden Umweltprobleme zu vermeiden, misst die Öko-Effektivität, wie gut ein Unternehmen den ökologischen Herausforderungen begegnet und die Umweltbelastungen verringert. Durch Stoffstrom oder Materialflussanalysen wird die Öko-Effektivität quantitativ bestimmt. Allerdings kann die Öko-Effektivität von Stakeholdern unterschiedlich eingeschätzt werden. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 15] Ein Beispiel hierfür ist die Effizienzsteigerung von Dieselmotoren, die auf der einen Seite durch geringere CO<sub>2</sub>-Emissionen als öko-effektiv ausgelegt werden. Auf der anderen Seite bedeutet es das Festhalten an einer Technologie, die weiterhin auf fossilen Energieträgern besteht.

Die Sozio-Effektivität bestimmt, inwieweit gesellschaftliche, kulturelle und individuelle soziale Ansprüche in einem Unternehmen berücksichtigt werden und wie negative soziale Wirkungen reduziert werden. Darunter fallen beispielsweise Gleichberechtigung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Gesetzestreue, Aus- und Weiterbildung, das Sozialleitbild und Gesundheits- sowie Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007. S. 15f]

Die dritte Herausforderung bilden Öko-Effizienz (ökonomisch-ökologische Effizienz) und Sozio-Effizienz (ökonomisch-soziale Effizienz). Wenn Unternehmen Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell einbinden wollen und ein Umwelt- sowie Sozialmanagement betreiben, muss darauf geachtet werden, dass beides wirtschaftlich bleibt. Somit müssen letztendlich alle Aktivitäten der sozialen und ökologischen Dimension den Shareholder Value erhöhen und die Rentabilität steigern. Beides wird unter dem Begriff *Business Case for Sustainability* zusammengefasst. Ein Beispiel für die Öko-Effizienz ist die Kostensenkung durch Energieeffizienzmaßnahmen. Diese wird in Wertschöpfung [EUR] pro verbrauchte Energie [kWh] gemessen. Eine Kennzahl der Sozio-Effizienz ist die Wertschöpfung [EUR] pro Krankheitszeit [Tage], die durch ein vielfältiges Sportangebot der Organisation verbessert werden kann. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 16f]



Um diese vier Kennzahlen zu verbessern, ist die Integration der Nachhaltigkeit im Unternehmen essenziell. Dies ist die vierte Herausforderung. Die Integration beinhaltet zum einen die Berücksichtigung und Optimierung der Öko-Effektivität, Sozio-Effektivität, Öko-Effizienz und Sozio-Effizienz. Zum anderen muss eine instrumentelle Integration von Umwelt- und Sozialmanagement in das bestehende ökonomische Management erfolgen. Dieses Ziel wird durch die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements erreicht, welches alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt und auch der in Kapitel 3.2.1 genannten unternehmerischen Verantwortung nachkommt. [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 17f]; [Hasenmüller, 2013, S. 27]; [Dyllick, 2003, S. 236ff]; [Hahn, 2013, S. 54]

### **3.3 Hauptelemente des Nachhaltigkeitsmanagements von Organisationen**

Das Nachhaltigkeitsmanagement muss die genannten Aufgaben aus Kapitel 3.1 beinhalten. Dafür gibt es in der wissenschaftlicher Literatur gibt es eine Vielzahl von Beschreibungen eines Nachhaltigkeitsmanagements. Zu großen Teilen überschneiden sie die Ausführungen von [Gastinger & Gaggl, 2015, S. 288-295], [Lorentsichitsch & Walker, 2015, S. 404-412]; [Colsman, 2013, S. 33-41], [Dreuw, Engelmann, et al., 2014, S.44-56] und [Hasenmüller, 2013, S. 53-58]. Jedoch existiert die Richtlinie EMAS<sup>plus</sup>, welche 2012 entwickelt wurde und beschreibt, wie ein Nachhaltigkeitsmanagement zu betreiben ist. Basierend auf der europäischen Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)-Verordnung, ist das Nachhaltigkeitsmanagement EMAS<sup>plus</sup> um soziale und ökonomischen Perspektiven erweitert worden und beinhaltet die Kernthemen der ISO 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung). [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 3] Zunächst werden alle drei Begriffe kurz erläutert.

EMAS ist zusammen mit der ISO 14001 ein Standard zur Einbettung einer Umweltmanagementsystems und hilft Organisationen bei der umweltorientierten Unternehmensführung [Paeger, 2010, S. 4 und S. 12]; [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, et al., 2007, S. 141].

Die ISO 26000 ist eine der bedeutendsten Leitlinien für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen. Die Richtlinie gibt einer Organisation einen Überblick über die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung und die Einbindung von Anspruchsgruppen. Um das Ausmaß der gesellschaftlichen Verantwortung festzulegen, werden sieben Kernthemen vorgestellt, die eine Organisation bei ihren Geschäftstätigkeiten berücksichtigen muss: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, faire Betriebspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. [DIN ISO 26000, 2011, S. 8f und S. 36]

EMAS<sup>plus</sup> ist ein ganzheitliches Managementsystem, welches die Organisation an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ausrichtet und einen Verbesserungszyklus beinhaltet [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 3]. Die Zertifizierung von EMAS<sup>plus</sup> ist zweigeteilt: Einerseits muss die Validierung nach EMAS durch einen Drittgutachter bestätigt, andererseits die Konformität zur ISO 26000 mithilfe eines Nachhaltigkeitsberichts nachgewiesen werden [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 5].

Zur Zertifizierung muss eine Organisation sechs Hauptelemente vorweisen, die in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess angeordnet sind (vgl. Abbildung 6) [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6].

#### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach EMAS<sup>plus</sup>

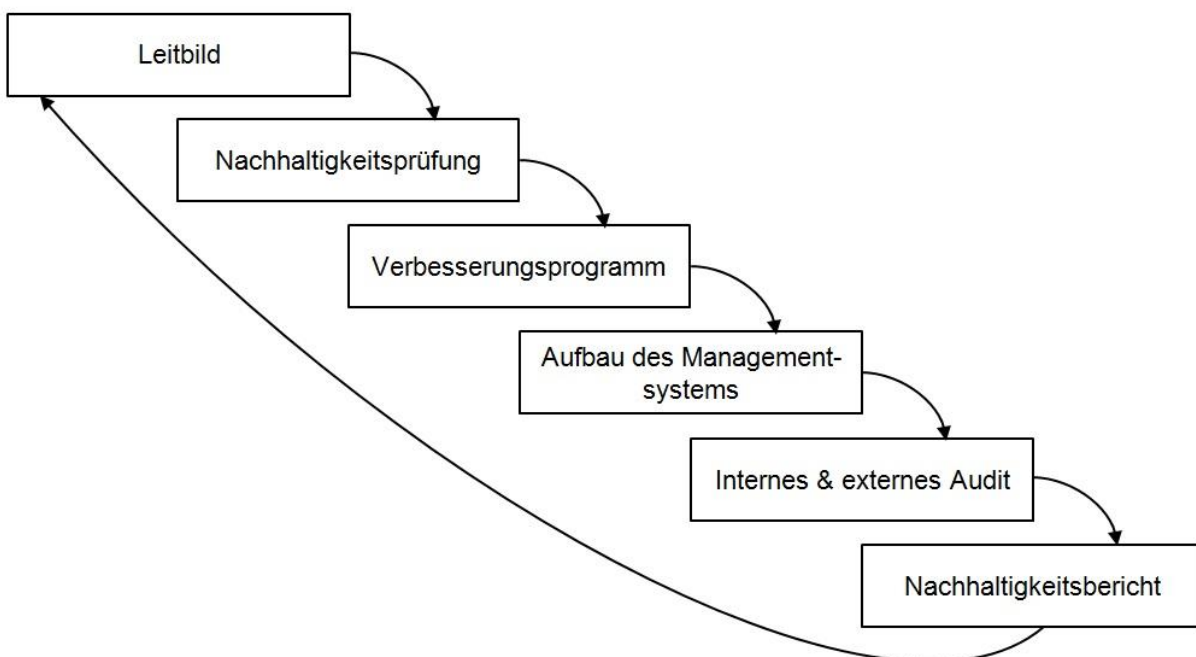


Abbildung 6: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach EMAS<sup>plus</sup> [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6]

Die sechs Hauptelemente sind:

1. Das **Leitbild** der Organisation (mit sozialen und ökologischen Aspekten)
2. Eine **Nachhaltigkeitsprüfung** des Unternehmens (Bestandsaufnahme und Bewertung der Organisation hinsichtlich Nachhaltigkeit)
3. Ein **Verbesserungsprogramm** (abgeleitet aus Leitbild und Nachhaltigkeitsprüfung)
4. Ein integriertes **Managementsystem** (Nachhaltigkeit in Organisationstruktur, Prozessmanagement, Schulung und Kommunikation)
5. Regelmäßiges Monitoring (**internes und externes Audit**)
6. Ein standardisierter **Nachhaltigkeitsbericht** [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6]

Wie nun die einzelnen Elemente definiert sind und wie diese im Verbesserungsprozess verbunden sind, wird im Folgenden erläutert.

### 3.3.1 Leitbild

Zuallererst ist es für eine Organisation unentbehrlich, ein Leitbild aufzustellen. Dafür werden zum einen die Prinzipien und Werte der Organisationsleitung und Mitarbeiter festgestellt. Zum anderen werden die Interessen und Bedürfnisse der weiteren Stakeholder ermittelt. Mithilfe dieser Methodik wird das Leitbild nicht nur von der Führung eines Unternehmens entwickelt, sondern bildet sich im Inneren der Organisation. Die Ergebnisse werden anschließend in ein verbindliches Leitbild übertragen. Drei Merkmale werden inhaltlich von diesem erwartet: Zunächst müssen alle nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte in Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Des Weiteren wird eine kontinuierliche Verbesserung in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit angestrebt. Zuletzt verschreibt sich eine Organisation mit dem Leitbild der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

Das Leitbild bildet somit die Basis und den Rahmen, auf denen Ziele und Strategien festgelegt werden. In Abhängigkeit von den Prinzipien und Werten der Mitarbeiter und der Organisationsleitung, vermittelt ein neues Leitbild den unternehmerischen Grundgedanken in Form neuer Prinzipien und Werten. Außerdem ist es der Ausgangspunkt für alle nachhaltigkeitsbezogenen Projekte und Tätigkeiten, die in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess geplant und umgesetzt werden. Um den Nachhaltigkeitsgedanken weiter im Unternehmen zu verbreiten und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu wecken, wird das Leitbild dokumentiert sowie allen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. [Gastinger & Gaggl, 2015, S.289]; [Lorentsich & Walker, 2015, S. 405]; [Colsman, 2013, S. 33]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6]

Wenn das Leitbild für Nachhaltigkeit verabschiedet wird, gilt das Element als erfüllt (vgl. Abbildung 7) [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6].

<p>Meilenstein (Leitbild):</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Verabschiedetes Leitbild zur Nachhaltigkeit liegt vor.</p>
--

Abbildung 7: Meilenstein Leitbild [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6]

### 3.3.2 Nachhaltigkeitsprüfung

Im Element der Nachhaltigkeitsprüfung werden die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte mithilfe eines dauerhaften Verfahrens bestimmt. Das Verfahren gliedert sich in eine Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsaspekte, die Bewertung der Aspekte und abschließend einer Dokumentation der Ergebnisse. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6ff]

Teil der Bestandsaufnahme ist eine Mitarbeiterbefragung, eine Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse, die Identifikation der Anspruchsgruppen und ihrer Relevanz sowie die Festlegung einer Kommunikationsstrategie mit den Stakeholdern. Dadurch können relevante Zukunftsthemen bestimmt werden. Zusätzlich werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungsindikatoren bestimmt, damit der Integrationsgrad von Nachhaltigkeit im Unternehmen bestimmt werden kann. Abschließend überprüft die Organisation anhand der sieben Kernthemen der ISO 26000, welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft hat. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 7]; [Lorentsich & Walker, 2015, S. 406]

Da eine Organisation nicht alle definierten Nachhaltigkeitsaspekte verbessern kann, müssen die Aspekte priorisiert werden. Dieses wird mithilfe der Bewertung unterstützt. Die Tätigkeiten im Unternehmen werden aufgrund ihres Schädigungspotentials, ihrer Anfälligkeit, ihrer Bedeutung für die verschiedenen Anspruchsgruppen und gemäß den Anforderungen von Gesetzen sowie Menschenrechten hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit bewertet. Neben der eigentlichen Geschäftstätigkeit werden auch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen bewertet. Um die Bewertungsergebnisse objektiver zu gestalten, werden oft Anspruchsgruppen in den Prozess miteinbezogen. Nicht zuletzt ist zu empfehlen, ein Benchmarking in der Branche durchzuführen. Dadurch können die eigenen Ergebnisse mit den Leistungsindikatoren anderer Organisationen verglichen und Handlungsbedürfnisse aufgedeckt werden. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 7f]

Nach vollständiger Bearbeitung werden die Ergebnisse dokumentiert, um anschließend den Mitarbeitern übermittelt zu werden [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8].

Die Meilensteine der Nachhaltigkeitsprüfung sind in Abbildung 8 dargestellt [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8].

#### Meilensteine (Nachhaltigkeitsprüfung):

- Mitarbeiterbefragung liegt vor
- Stakeholderkarte / Materialitätsmatrix erstellt
- Leistungsindikatoren erhoben
- Wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert
- Dokumentation der Nachhaltigkeitsprüfung

Abbildung 8: Meilensteine Nachhaltigkeitsprüfung [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8]

### 3.3.3 Ziele und Verbesserungsprogramm

Auf der Grundlage des Leitbilds und der Nachhaltigkeitsprüfung werden in diesem Schritt überprüfbare und messbare Ziele definiert. Um die Ziele festzulegen, müssen gesetzliche Anforderungen, bedeutende Nachhaltigkeitsaspekte, die eigenen technologischen Optionen, die eigenen Rahmenbedingungen und die Meinungen der Stakeholder miteinbezogen werden. Zusätzlich müssen makroökonomische Einflüsse berücksichtigt werden, um auf Risiken und Herausforderungen von außerhalb der Organisation vorbereitet zu sein. [Kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8]; [Gastinger & Gaggl, 2015, S.289f]; [Colsman, 2013, S. 35]

Im Anschluss an die Zielsetzung wird ein Verbesserungsprogramm (Strategie) entwickelt, das Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Zeiträume zur Umsetzung enthält. Wichtig bei der Entwicklung der Strategie ist die Berücksichtigung der Langfristigkeit und Ganzheitlichkeit. Zur bestmöglichen Umsetzung empfiehlt es sich, eine nachhaltige Unternehmensstrategie und keine eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Somit wird der Nachhaltigkeit die größtmögliche Beachtung im Unternehmen geschenkt. [Kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8]; [Gastinger & Gaggl, 2015, S.289f]; [Colsman, 2013, S. 35]

Eine Strategie mit Verbesserungsmaßnahmen und konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist ausreichend, um dieses Hauptelement zu erfüllen (vgl. Abbildung 9) [Kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8].

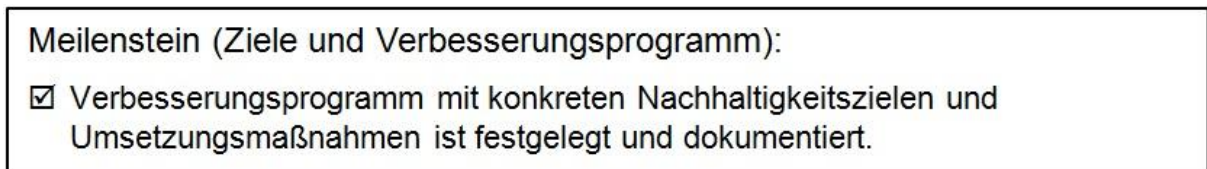


Abbildung 9: Meilenstein Ziele und Verbesserungsprogramm [Kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8]

### 3.3.4 Aufbau des Managementsystem

Für die ganzheitliche Umsetzung und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess müssen im Rahmen des Managementsystems, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt, dokumentiert und kommuniziert werden. Daher setzt sich das Managementsystems aus der Organisationsstruktur, dem Prozessmanagement, einem Managementhandbuch, einem Risikomanagement sowie der Kommunikation mit den Mitarbeitern zusammen.

Um ein Nachhaltigkeitsmanagement zu implementieren und betreiben, muss ein Managementteam gegründet oder zumindest ein Nachhaltigkeitsbeauftragter benannt werden [Braun, Doerner, et al., 2010, S. 16]; [Kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f]. Das Team steht dabei in engem Verhältnis zur Unternehmensleitung. Der Grund hierfür liegt zum

einen darin, dass Rückendeckung, personelle Ressourcen, Technologien und Finanzmittel, benötigt werden, um das Nachhaltigkeitsmanagement konsequent im Unternehmen einzuführen. Zum anderen muss die Leitung über Veränderungen informiert werden. [Hasenmüller, 2013, S. 56], [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f] Bei größeren Unternehmen wird ein Vorstandsmitglied mit dem Thema Nachhaltigkeit betraut. Dieser hat zusätzliche zeitliche Kapazitäten, um mit der CSR-Abteilung und dem CSR-Manager Rücksprache zu halten. Der CSR-Manager ist für den Aufbau und die Umsetzung der Aufgaben eines Nachhaltigkeitsmanagements zuständig (vgl. Kapitel 3.1). CSR als Querschnittsfunktion betrifft die gesamte Organisation. Deshalb muss eine Struktur mit Verantwortlichkeiten aufgebaut werden, um die einzelnen organisatorischen Einheiten bei der Abstimmung über interne Projekte, das Nachhaltigkeitsprogramm oder Leitlinien mit einzubeziehen. Aber nicht nur bei der Planung, sondern vor allem bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, ist eine unternehmensinterne Zusammenarbeit notwendig. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ändert sich ausschließlich die Anzahl der Mitarbeiter, die für Nachhaltigkeit zuständig sind. Die Struktur mit Ansprechpartnern in den verschiedenen Abteilungen bleibt erhalten. Darüber hinaus wird empfohlen ein Nachhaltigkeitsrat zu gründen, der das Nachhaltigkeitsmanagement betreut und weiterentwickelt. [Loew & Rohde, 2013, S. 17ff]; [Braun, Doerner, et al., 2010, S. 16]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f]

Ziel des Prozessmanagements ist es, die Abläufe und Tätigkeiten zu ermitteln, die eine Verbindung zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten besitzen. Zunächst gilt es, alle Prozesse zu beschreiben und die Wechselwirkungen zueinander festzustellen. Dadurch wird das Gesamtsystem der Organisation transparent und verständlich abgebildet. Wenn die Prozesse bekannt sind, kann die Organisation die Maßnahmen (Prozess-/Verfahrens-, Arbeitsanweisungen) entsprechend des Leitbilds formulieren. Bei deren Umsetzung werden die Prozesse hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele verbessert. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 9]

Um ein Wissensmanagement aufzubauen, ist es wichtig, die Prozessbeschreibungen, die Durchführungsanweisungen und sonstige Dokumente zu einem Managementhandbuch zusammenzufügen. Diese Informationen, die kontinuierlich aktualisiert werden müssen, sind für alle befugten Personen zugänglich. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 9]

Damit auf mögliche Unfälle, Notfall- und Risikosituationen entsprechend reagiert werden kann, müssen Verfahren zur Risiko- und Gefahrenabwehr entwickelt werden [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 10].

Durch eine unternehmensweite und –übergreifende Kommunikation werden alle Anspruchsgruppen über die Tätigkeiten informiert. Der Stakeholder-Dialog gilt hierbei als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für ein Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Kapitel 3.4.1). Darüber

hinaus sind die Mitarbeiter mithilfe von Schulungen weiterzubilden, damit diese auf die neuen Herausforderungen im Unternehmen vorbereitet sind. Beide Maßnahmen erhöhen das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei den Arbeitnehmern und fördern ihre Kompetenzen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 10]

Die Meilensteine im Managementsystem werden in Abbildung 10 veranschaulicht [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 11].

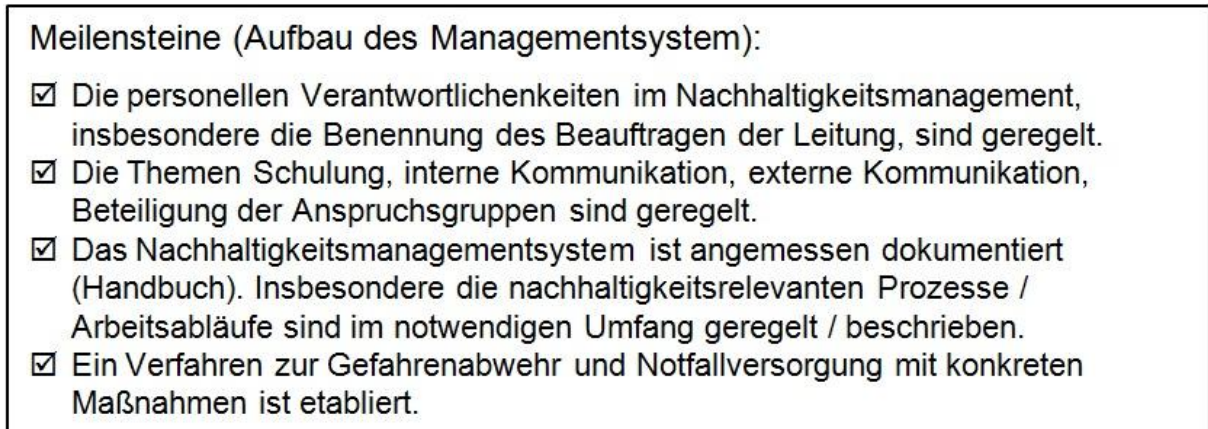


Abbildung 10: Meilensteine Aufbau des Managementsystem Meilensteine [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 11]

### 3.3.5 Internes und externes Audit

Das Monitoring im Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet die regelmäßige Analyse und Bewertung von Daten, das interne Audit, die Bewertung durch die oberste Leitung (Management Review) und die Zertifizierung (externes Audit) [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 11].

Um die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Organisation zu überwachen, die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zu überprüfen und Gesetze und Vorschriften einzuhalten, müssen die Arbeitsabläufe regelmäßig überprüft werden. Die Überwachung kann entweder durch einen Mitarbeiter oder bei technischen Kenngrößen durch Instrumente erfolgen. Aus den Ergebnissen folgen anschließend Vorbeugungs- oder Korrekturmaßnahmen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 11f]

Die internen Audits werden von qualifizierten Auditoren durchgeführt, die vom zu auditierenden Bereich unabhängig sind. Ziel eines Audits ist es, die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements zu überprüfen und mögliche Fehler zu ermitteln. Mit den resultierenden Daten wird das Nachhaltigkeitsmanagement gesteuert und kontinuierlich verbessert. Außerdem wird mithilfe der gesammelten Daten ein Bericht veröffentlicht, welcher die oberste Leitung der Organisation, die Mitarbeiter und die Anspruchsgruppen über den

Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements informieren soll. Es wird empfohlen ein Audit mindestens einmal pro Jahr durchzuführen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 12]

Beim Management Review wird die gleiche Prüfung von der Unternehmensleitung durchgeführt. Analog werden die Ergebnisse dazu verwendet, eventuelle Verbesserungsmaßnahmen zu planen. Anders als beim internen Audit werden hier vor allem Anpassungen am Leitbild und Verbesserungsprogramm vorgenommen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 12]

Das externe Audit übernimmt ein unabhängiger zugelassener Gutachter, der die Einführung von EMAS<sup>plus</sup> beurteilt. Die Überprüfung erfolgt hinsichtlich des Funktionierens des Nachhaltigkeitsmanagements (Systemprüfung) und hinsichtlich der Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung (Performanceprüfung). [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13]

Nach der Erfüllung aller Meilensteine (vgl. Abbildung 11), fehlt für eine erfolgreiche EMAS<sup>plus</sup>-Zertifizierung die Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13].

#### Meilensteine (Internes und externes Audit):

- Laufende Überwachung im Nachhaltigkeitsmanagement ist geregelt
- Nachhaltigkeitsprüfung (internes Audit) ist durchgeführt
- Verfahren bei Abweichung sind geregelt, ggf. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen sind festgelegt
- Bewertung durch oberste Leitung (Management Review) ist durchgeführt
- Zertifizierung mit Validierung des Nachhaltigkeitsberichts (externes Audit) durch einen zugelassen (Umwelt) Gutachter ist erfolgt

Abbildung 11: Meilensteine Internes und externes Audit [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13]

### 3.3.6 Nachhaltigkeitsbericht

Momentan sind Organisationen in Deutschland nicht dazu verpflichtet einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Dies ist in Ländern wie z.B. Dänemark oder Frankreich für Organisation ab 500 Mitarbeitern Pflicht. [Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, 2014, S. 8]; [Lohre, Pfennig, et al., 2015, S. 72]. Für die Zertifizierung von EMAS<sup>plus</sup> muss allerdings alle drei Jahre ein neuer Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13]. Zielgruppen des Nachhaltigkeitsberichts sind Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Behörden, Wettbewerber, Anteilseigner, Investoren und die Öffentlichkeit [Clausen, Loew, et al., 2001, S. 13].



Im Folgenden werden die Bestandteile eines Nachhaltigkeitsberichts nach EMAS<sup>plus</sup> erläutert. Um die Unternehmensleistung möglichst verständlich und strukturiert darzustellen, lohnt es sich, auf verschiedene Berichtsformate zurückzugreifen. Der wohl bekannteste Standard für Unternehmen ist die „Global Reporting Initiative“ (GRI). Die neueste Version der Nachhaltigkeitsberichterstattung von GRI sind die G4-Leitlinien. Weitere bedeutende Berichtsstandards sind der „United Nations Global Compact“, „The sustainability code“ und das „Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council“. [Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, 2014, S. 13f]

Allgemein ist darauf zu achten, dass die Grundprinzipien Wahrheit, Wesentlichkeit, Klarheit, Stetigkeit und Vergleichbarkeit beachtet werden [Braun, Doerner, et al., 2010, S. 25]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 14]. Die Glaubwürdigkeit des Berichts lässt sich durch eine externe Verifizierung oder durch einen Stakeholder-Kommentar erhöhen [Clausen, Loew, et al., 2001, S. 44f]. Des Weiteren ist es unabdinglich, dass sich der Bericht nach der Unternehmensstrategie richtet und einer klaren Gliederung folgt [Habisch, Wildner, et al., 2008, S. 194].

Für die EMAS<sup>plus</sup>-Zertifizierung ist es nicht erforderlich, einen dieser Standards zu verwenden, jedoch müssen folgende Bausteine enthalten sein:

1. Eine Beschreibung der Organisation hinsichtlich der Geschäftsbereiche, Produkte, Dienstleistungen, wirtschaftlichen Relevanz sowie Eigentumsverhältnissen.
2. Das Leitbild der Organisation.
3. Eine Beschreibung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems.
4. Eine Auflistung aller direkten und indirekten Nachhaltigkeitsaspekte, welche zur Nachhaltigkeitsauswirkung der Organisation beiträgt. Dazu gehören finanzielle, gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen des Kerngeschäfts, sowie gesellschaftliches Engagement.
5. Eine Zusammenfassung der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens (Stärken und Schwächen). Hierfür müssen aussagekräftige Kennzahlen verwendet werden, die einen Vergleich zur Leistung der Vorjahre zulassen.
6. In Form eines Verbesserungsprogrammes werden Zielsetzungen und Maßnahmen formuliert. Das Verbesserungsprogramm orientiert sich dabei an den Kennzahlen.
7. Die Dokumentation, dass Rechtsvorschriften und für die Organisation geltende Standards eingehalten werden.
8. Eine Gültigkeitserklärung des Nachhaltigkeitsgutachters. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13f]; [Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft 2014, S. 8]; [Loew, Ankele, et al., 2004, S. 32f]; [Clausen, Loew, et al., 2001, S. 8f]

In der weiterführenden Literatur zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird empfohlen, die Kernkennzahlen der Organisation an den Anfang des Berichts zu stellen [Clausen, Loew, et al., 2001, S. 20ff]; [Herzig & Pianowski, 2013, S. 353].

Nachdem die Meilensteine in Abbildung 12 erfüllt worden sind, gilt eine Organisation als EMAS<sup>plus</sup>-zertifiziert [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 14].

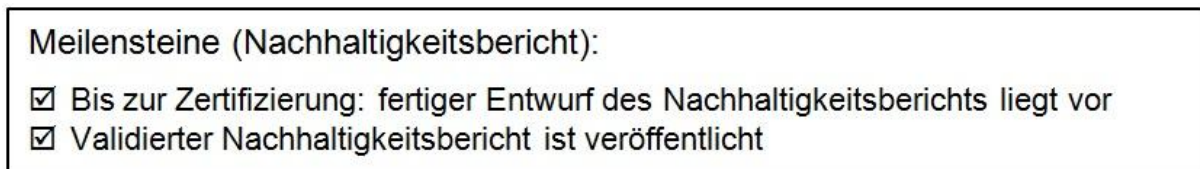


Abbildung 12: Meilensteine Nachhaltigkeitsbericht [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 14]

Um die Bedeutung des Nachhaltigkeitsberichts zu verdeutlichen werden im Weiteren die Funktionen des Berichts vorgestellt.

In erster Linie besitzt der Nachhaltigkeitsbericht eine Dokumentarfunktion. Das Unternehmen, die Vision und das Nachhaltigkeitsmanagement werden dargestellt. Zusätzlich werden alle Ziele, Maßnahmen, Verbesserungspotentiale und das gesellschaftliche Engagement in den Bericht integriert. [Habisch, Wildner, et al., 2008, S. 195]

Außerdem dient der Bericht in einem Unternehmen zur Kontrolle und damit zur Steuerung eines planvollen Vorgehens [Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, 2014, S. 8]; [Colsman, 2013, S. 46]. Durch die festgelegten Kennzahlen wird überprüft, inwieweit gesetzte Ziele erreicht werden. Somit dient der Nachhaltigkeitsbericht auch zur Risikominimierung, da eine mögliche Abweichung vom Soll-Zustand aufgedeckt wird.

Des Weiteren hat der Nachhaltigkeitsbericht eine Informations- und Kommunikationsfunktion. Der Bericht informiert die Stakeholder über die Nachhaltigkeitsleistung der Organisation (ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen) bezüglich Tätigkeiten, Dienstleistungen und Produkte [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 13]. Um Verbesserungen zu erreichen, wird auf Basis der gegebenen Information ein Kommunikationsprozess mit den Stakeholdern initiiert. Dieser wird zum einen mit den direkt betroffenen Mitarbeitern, aber auch mit den externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder Anwohner geführt. In Folge dessen kann das Vertrauen, die Reputation und die öffentliche Wahrnehmung positiv beeinflusst werden und im günstigsten Falle Kunden oder Geschäftspartner vom nachhaltigen Wirtschaften überzeugen. [Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, 2014, S. 8]; [Habisch, Wildner, et al., 2008, S. 195]; [Herzig & Pianowski, 2013, S. 339]

Wenn die Bestandteile des Nachhaltigkeitsberichts mit den Elementen des Nachhaltigkeitsmanagements verglichen werden, sind einige Übereinstimmungen zu erkennen. Im Nachhaltigkeitsbericht werden die Vision, die Bestandsaufnahme, das Nachhaltigkeitsprogramm und das Managementsystem erläutert. Das bedeutet die Berichterstattung als solches führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung. Somit kann der Nachhaltigkeitsbericht ein erster Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement sein, sofern es in einer Organisation nicht vorhanden ist. [Clausen, Loew, et al., 2001, S. 46ff] Wird bereits ein Nachhaltigkeitsmanagement betrieben, wird zwar der Bericht aus dem Managementsystem herausgeneriert, dient jedoch darüber hinaus zur Organisationsentwicklung. Das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und –bericht ist demnach eine Wechselbeziehung: Einerseits ist der Nachhaltigkeitsbericht ein Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements und ist dessen Produkt, andererseits dient die kontinuierliche Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements. [Dreuw, Engelmann, et al., 2014, S. 50 und S. 56f]

### **3.4 Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements**

Die hier vorgestellten Erfolgsfaktoren gehen über die reine Implementierung der Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements hinaus. Im Vordergrund stehen die zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Unternehmen und zwischen dem Unternehmen und der Umwelt. Deshalb soll auf den Stakeholder-Dialog sowie auf die Mitarbeiter und Unternehmenskultur näher eingegangen werden (vgl. Kapitel 3.4.1 und Kapitel 3.4.2) [Colsman, 2013, S. 33-41]; [Hasenmüller, 2013, S. 53-58]. Beide Erfolgsfaktoren werden zwar in den Elementen eines Nachhaltigkeitsmanagements erwähnt (Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.3.4), jedoch soll an dieser Stelle deutlich werden, welche Bedeutung sie für das Management besitzen.

#### **3.4.1 Stakeholder-Dialog**

Einer der ersten Schritte ein Leitbild im Unternehmen zu entwickeln, ist der Dialog mit den Stakeholdern. Dadurch werden die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen bekannt und können anschließend in das Leitbild übertragen werden, woraus sich Ziele und Strategien für das gesamte Unternehmen ergeben. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6] Dabei ist die Befragung der eigenen Mitarbeiter sehr wichtig, da diese die Anforderungen an das Unternehmen meist kennen und zur Umsetzung und Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen direkt beitragen (siehe Kapitel 3.4.1). [Braun, Doerner, et al., 2010, S. 12]; [Dreuw, Engelmann, et al., 2014, S. 46] Jedoch sind auch die Kunden eine sehr wichtige Anspruchsgruppe. Diese geben soziale und ökologische Belange im Markt vor. Aus diesen Bedürfnissen ergeben sich unter anderem die Anforderungen an die eigenen Produkte. Wenn die Be-

dürfnisse bekannt sind, können eventuelle Risiken bei der Produkteinführung verringert werden. [Colsman, 2013, S. 34]

Außerdem ist der Stakeholder-Dialog einer Organisation dazu nützlich, zukünftige Handlungsfelder zu identifizieren und die eigene Organisation auf aktuelle branchenspezifische Themen vorzubereiten. [Gastinger & Gaggl, 2015, S. 288f]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6]

Aber auch während der Umsetzung von Maßnahmen, ist ein stetiger Kommunikationsprozess mit den Stakeholdern aufrechtzuerhalten. Somit werden die Ziele, die abhängig vom Stakeholder-Dialog ermittelt wurden, schnellstmöglich erreicht [Lorentsich & Walker, 2015, S. 406].

Der Dialog mit den Stakeholdern ist demnach äußerst wichtig und ist zu jeder Zeit zu führen. Nur wenn gewährleistet ist, dass die Stakeholder über Leitbild, Ziele und Verbesserungsmaßnahmen informiert sind und Mitbestimmungsrecht bei der Entwicklung und Umsetzung haben, lässt sich ein Nachhaltigkeitsmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und ein größtmöglicher Mehrwert für alle schaffen. [Gastinger & Gaggl, 2015, S. 288f]

### **3.4.2 Mitarbeiter einbeziehen und Unternehmenskultur schaffen**

Der Grund die Mitarbeiter in den Umgestaltungsprozess zu einem Nachhaltigkeitsmanagement mit einzubeziehen, dient nicht nur der Wertschätzung [Jonker, Stark, et al., 2011, S. 95]. Es ist die wichtigste Voraussetzung, um ein Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen zu implementieren und umzusetzen. Der Grund hierfür ist, dass die unternehmerische Verantwortung von den Handlungen jedes einzelnen Mitarbeiters abhängig ist (vgl. Kapitel 3.2.1). [Hahn, 2013, S. 51f] Damit das Bewusstsein bei den Mitarbeitern geweckt wird und diese hinter den Entscheidungen des Unternehmens stehen, ist der oben genannte Stakeholder-Dialog essenziell. Dieser vermittelt den Mitarbeitern das Leitbild der Organisation und versucht das Bewusstsein der Mitarbeiter bezüglich Nachhaltigkeit zu entwickeln. Der Grund hierfür ist, dass die Umsetzung von Effizienzmaßnahmen abhängig vom Engagement der Mitarbeiter. Wenn diese sich mit dem Leitbild des Unternehmens identifizieren, erhöht sich das Engagement und die Maßnahmen werden schneller umgesetzt. An diesem Beispiel zeigt sich, dass die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen von den Mitarbeitern abhängig ist. [Dreuw, Engelmann, et al., 2014, S. 45ff]; [Meixner, Schwarzbauer, et al., 2015, S. 928]

Um die Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit zu gewinnen, reicht es nicht aus, CSR nur als Managementansatz zu betrachten. Es geht darüber hinaus und sollte als eine Art Geisteshaltung und Unternehmenskultur angesehen werden. Es ist leicht, zu sagen: „Du sollst ...“ oder „Du sollst nicht ...“, jedoch ist es viel schwieriger, die Angewohnheiten eines Menschen

so zu verändern, dass er eigenverantwortlich sagt: „Ich soll ...“ oder „Ich soll nicht ...“. Damit diese Reflexion im Unternehmen Einzug erhält, muss ein Klima des Respekts und der Wertschätzung hergestellt werden. Darüber hinaus muss eine Organisation eine Kultur schaffen, in der Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einsetzen und ihre Potentiale freisetzen können. Das Thema Nachhaltigkeit impliziert neue Herausforderungen für die Mitarbeiter. Um diese anzugehen und Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu entwickeln, müssen neben Orientierungshilfen genügend Freiräume verschafft werden. Dadurch können die Mitarbeiter mutige und kreative Handlungen entwickeln und umsetzen, bei denen die vollen Auswirkungen am Anfang nicht bekannt sind und erst nach der Umsetzung festgestellt werden können. [Lorentsich & Walker, 2015, S. 411]; [Jonker, Stark, et al., 2011, S. 95]

Wenn diese Werte für das ganze Unternehmen formuliert, von der Führung vorgelebt und kommuniziert werden, nehmen Kunden, Mitarbeiter und andere Interessensgruppen diese ernst. Dadurch entstehen ein größeres Vertrauen, eine stärkere Kundenbindung und eine höhere Motivation. [Sustainable Excellence Group & Deutsche Bundesstiftung Umwelt, 2006, S. 10]; [Jonker, Stark, et al., 2011, S. 95]

Die Elemente aus Kapitel 3.3 zeigen, dass ein ganzheitlicher Ansatz, der aus dem Inneren des Unternehmens kommt, gewählt werden muss, um ein Nachhaltigkeitsmanagement zu betreiben. Das Kapitel 3.4 zeigt darüber hinaus deutlich, dass es nicht ausreicht, die einzelnen Elemente im Unternehmen zu implementieren. Das Management muss eine Kultur im Unternehmen schaffen, in der die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, die Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern. Dazu ist eine unternehmensinterne und –externe Kommunikation unabdingbar. Nur wenn beide Faktoren aus Kapitel 3.4 berücksichtigt werden, ist eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements möglich.

## 4 Nachhaltigkeit in der Hochschulpolitik

Mit den folgenden Ausführungen gilt es festzustellen, ob die Elemente von EMAS<sup>plus</sup> und die Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagement auf Hochschulen zu übertragen sind. Dafür soll zunächst die Verbindung zwischen Hochschule und Nachhaltigkeit aufgezeigt werden (Kapitel 4.1). Anschließend wird auf die Hochschule als Institution eingegangen, indem die Wirkungsbereiche einer Hochschule erläutert werden. An dieser Stelle wird tiefergehend untersucht, welche Merkmale speziell eine nachhaltige Hochschule ausmachen (Kapitel 4.2). Zum Abschluss wird dargelegt, wie die Diskussion über die Gestaltung eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen aussehen könnte (Kapitel 4.3).

### 4.1 Bildung für nachhaltige Entwicklung

Im Folgenden wird die Entwicklung geschildert, wie nachhaltige Entwicklung bislang in die Bildung integriert wurde.

Das erste Dokument von Hochschulleitungen aus verschiedenen Ländern über die Umweltverschmutzung und –zerstörung sowie der Rolle der Hochschulen in Ausbildung, Forschung und Wissenstransfer ist die Talloires Declaration (1990) [Meisch, 2014, S. 9ff].

Später werden Wissenschaft und Bildung in die Agenda 21, die 1992 auf der Rio-Konferenz verabschiedet wurde, integriert. Der vierte Teil der Agenda behandelt die Fragen der Umsetzung von Handlungsmaßnahmen. An dieser Stelle wird auch die Rolle der Wissenschaft und der Bildungssysteme diskutiert. [Michelsen & Adomßent, 2014, S. 16]

Ein weiteres wichtiges Dokument ist das Copernicus Charta, welches 1993 von der Europäischen Hochschulrektorenkonferenz entwickelt und bis 2005 von 326 Hochschulen unterzeichnet wurde. Mit der Charta verpflichten sich die Hochschulen, nachhaltige Entwicklung in den Fokus ihrer Aktivitäten zu rücken. Dazu gehört, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre, Betrieb und Transfer in die Gesellschaft zu berücksichtigen. [Copernicus Alliance, 2013, S. 54]; [Mader, 2014, S. 44]

Auf dem Weltgipfel der Vereinten Nationen (UN) in Johannesburg im Jahr 2002 wurde die Rolle der Bildung als wichtiger Baustein für die Nachhaltigkeitsentwicklung herausgestellt. Um die Bemühungen zu verstärken, riefen die Vereinten Nationen an gleicher Stelle die Weltdekade zur „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ für die Jahre 2005 – 2014 aus. [Meisch, 2014, S. 9ff]; [Michelsen, Adomßent, 2014, S. 20] Dort wird die Bildung als unverzichtbar für eine nachhaltige Entwicklung bezeichnet [United Nations, (o.J), S. 294]. Während dieser Dekade wurden die Themen Klimawandel und nachhaltige Konsummuster in die Lehrpläne integriert. Weiterhin wurden interaktive Lehrmethoden entwickelt und das lebens-

lange Lernen gefördert. [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014a, S. 9 und S. 12] Im Zuge der UN-Dekade entstanden zudem mehrere Vereine, die Bildung für nachhaltige Entwicklung vorantreiben: Dazu gehört die AG Hochschule und Nachhaltigkeit, die jedes Jahr, in Zusammenarbeit mit der Deutschen UNESCO-Kommission, eine Broschüre mit praktischen Beispielen für Nachhaltigkeitsmaßnahmen an Hochschulen veröffentlicht [de Haan, 2011, S.3]; [Müller-Christ, 2011a, S. 8]. Des Weiteren wurde im Jahr 2009 die Copernicus Alliance gegründet. Nach dessen Gründung wurde die Copernicus Charta 2.0 entwickelt. Ziel des Netzwerks ist es, die nachhaltige Entwicklung im europäischen Hochschulsektor weiter zu fördern. [Copernicus Alliance, 2013, S. 54]; [Mader, 2014, S. 44]; [Copernicus Campus, 2012, S. 6f und S. 38ff]

Aufgrund des Erfolges wurde auf der Rio+20-Konferenz im Jahr 2012, beschlossen, die Aktivitäten im Bereich BNE zu forcieren. Daraus entstand im darauffolgenden Jahr das Weltaktionsprogramm BNE als Folgeprogramm der UN-Dekade BNE. Dadurch sollten die erzielten Ergebnisse weiterentwickelt und intensiviert werden. [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014a, S. 9]

Des Weiteren entstand auf der Rio+20-Konferenz ein Dokument, mit dem sich Hochschulen dazu verpflichten, nachhaltige Entwicklung zu lehren, Forschung zum Thema Nachhaltigkeit zu fördern, den Betrieb der Universität nachhaltigkeitsorientiert zu führen und mit regionalen Behörden und der Gesellschaft zusammenzuarbeiten. Diese Erklärung wurde bislang von mehr als 250 Hochschulen unterzeichnet. [United Nations, 2012]; [Sustainable Development, 2016]

Abschließend ist festzustellen, dass die Bildung einen großen Anteil an einer nachhaltigen Entwicklung hat, sodass intensive Bemühungen aufgewendet werden, um Nachhaltigkeit zum Thema in den Hochschulen zu machen. Eine Vielzahl von Universitäten schreibt sich die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung in ihr Leitbild. So tut es auch die Otto-von-Guericke-Universität [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016a]. Die gesellschaftliche Verantwortung ist dabei eng mit der Nachhaltigkeit verknüpft (vgl. Kapitel 3). Damit ist bewiesen, dass sich Nachhaltigkeit und Hochschulbildung bedingen.

## 4.2 Nachhaltige Hochschulen

Eine Hochschule hat das primäre Ziel, Wissen sowohl zu erarbeiten als auch weiterzugeben. Dafür gibt die Hochschule Wissenschaftlern einen organisatorischen Rahmen, in dem diese frei über Forschungs- und Lehrinhalte entscheiden können. An einer Hochschule sind Forschung und Lehre untrennbar miteinander verbunden, wodurch neues Wissen entsteht, welches den Studenten vermittelt wird. Jedoch ist die Hochschule auch ein Betrieb, der wie jede andere Organisation geleitet werden muss und per se eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollte (vgl. Kapitel 3.2.1). Dadurch wird die Doppelfunktion von Hochschulen deutlich: sie ist gleichzeitig Betrieb und Forschungseinrichtung. [Meisch, 2014, S. 9ff]; [von Hagen, 2000]

Wenn Nachhaltigkeit in die Hochschule implementiert werden soll, werden aufgrund der Doppelfunktion zwei Perspektiven betrachtet. Als erstes die „Hochschule für nachhaltige Entwicklung“, die sich auf Forschung, Lehre und Transfer in die Gesellschaft bezieht. Diese drei Hauptbereiche einer Hochschule werden im Folgenden als Wirkungsbereiche bezeichnet. Die zweite Perspektive ist die „nachhaltige Hochschule“: Hierunter fällt der Betrieb einer Hochschule, welcher den vierten Wirkungsbereich darstellt. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff] Um beide Perspektiven zu steuern, ist eine übergeordnete Funktion notwendig. Diese wird in der Literatur als Administration bezeichnet, enthält das Leitbild der Hochschule und ist der fünfte Wirkungsbereich. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780ff] Zusammengefasst sind die Wirkungsbereiche in der Abbildung 13 dargestellt (in Anlehnung an [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780ff]; [Brinken, 2016, S. 27]).

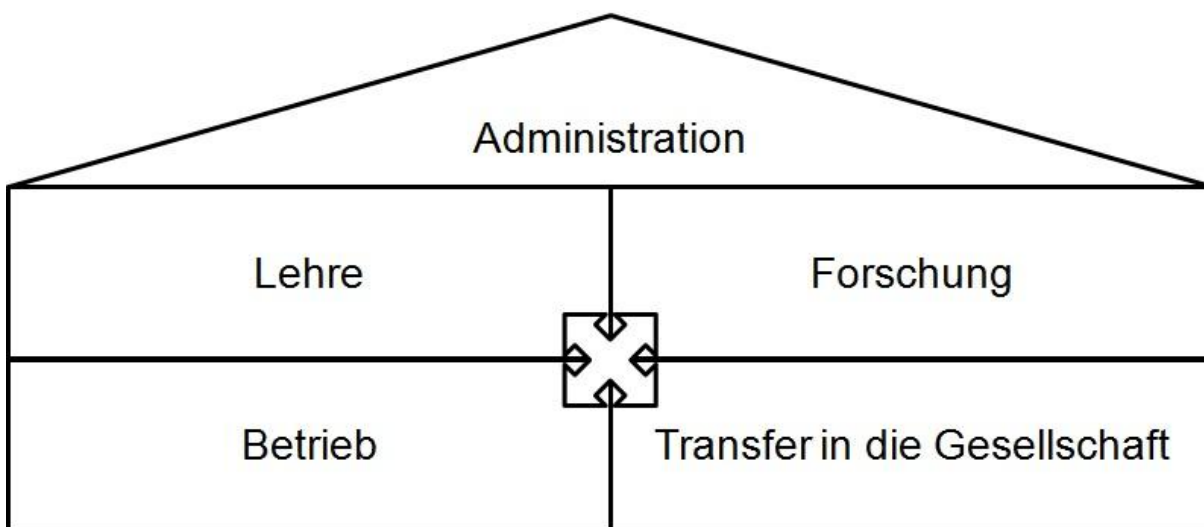


Abbildung 13: Wirkungsbereiche einer nachhaltigen Hochschule (eigene Darstellung in Anlehnung an [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780ff]; [Brinken, 2016, S. 27])



Da sich dieses Kapitel auf die nachhaltige Hochschule bezieht, werden im Weiteren die Wirkungsbereiche hinsichtlich ihrer Ausprägungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit beschrieben.

Im Bereich der Lehre steht die Vermittlung von Wissen im Mittelpunkt. Dazu werden Studiengänge und Lehrveranstaltungen mit verschiedenen Lehrmethoden angeboten. Der Nachhaltigkeitsgedanke spiegelt sich in der Lehre dahingehend wieder, dass Nachhaltigkeit als Thema in Studiengängen und Lehrveranstaltungen integriert wird. Jedoch werden auch fachübergreifende Module, welche die Zusammenarbeit von Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen erfordern, in die Umsetzung von Nachhaltigkeit miteinbezogen. Zuletzt erfordern zukunftsrelevante Themen wie Nachhaltigkeit auch neue didaktische Ansätze in der Lehre. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 9ff]; [Hagemann & Meisch, 2014 S. 80ff]

Nachhaltigkeit in der Forschung besteht zum einen darin, nachhaltigkeitsbezogene Forschung durchzuführen. Zum anderen ist aber auch die trans- und interdisziplinäre Forschung Teil einer nachhaltigen Entwicklung. Des Weiteren zeugen Kooperationen der Forschung im regionalen Umfeld davon, dass Wissen in die Gesellschaft transformiert wird. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 11f]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780]; [Hagemann & Meisch, 2014 S. 80ff]

Mit dem Transfer in die Gesellschaft, sei es durch regionale Partnerschaften, öffentliche Vorlesungen und Veranstaltungen, Wissenschaftstransfer oder soziale Projekte, kommt eine Hochschule ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nach. Dieses Engagement ist dem Corporate Citizenship ähnlich und ist Teil der Nachhaltigkeit einer Hochschule. [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 17]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780]; [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]

Der Betrieb einer nachhaltigen Hochschule zeichnet sich dahingehend aus, dass Ressourcen geschont und ein Umweltmanagement betrieben wird. Außerdem ist auch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen, indem Gleichstellung, Familienförderung und Gesundheitsmanagement im Fokus stehen. Beides muss aber unter dem Gesichtspunkt der Leistungsfähigkeit betrieben werden. [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 13ff]; [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780]; [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Hagemann & Meisch, 2014 S. 80ff]

Damit alle vier Wirkungsbereiche koordiniert werden und alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Berücksichtigung finden, braucht es eine übergeordnete Administration. Diese gibt eine Vision mit Leitbild, Zielen, Strategien und Werten vor und kommuniziert diese. Somit ist die Kommunikation ein wichtiger Teil der administrativen Aufgaben. Hinzu kommt eine organisatorische Struktur, die speziell für das Nachhaltigkeitsmanagement verantwortlich ist. Dadurch werden alle Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Hochschule gesteuert und die einzelnen

Wirkungsbereiche werden vernetzt. Zum Schluss ist für die Bildung der Vision und Umsetzung von Maßnahmen die Partizipation von Mitarbeitern und Studenten, welche zentral organisiert werden muss, ein wichtiger Aspekt einer nachhaltigen Hochschule. [Alshuwaikhat & Abubakar, 2008, S. 1780ff]; [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 3 und S. 16]

### **4.3 Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen**

Aus dem Kapitel 3.3 sind die Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems nach EMAS<sup>plus</sup> bekannt. In diesem Kapitel wird deshalb untersucht, inwieweit diese auf eine Hochschule zu übertragen sind. Deshalb wird zunächst auf die strukturellen Unterschiede zwischen Organisationen und Hochschulen eingegangen.

Ein Unternehmen ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, die Produktionsfaktoren wie Arbeit, Ressourcen und Werkstoffe dazu nutzt, Sachgüter oder Dienstleistungen herzustellen. Im Gegensatz dazu ist eine Hochschule Betrieb und Forschungseinrichtung (vgl. Kapitel 4.2). [von Hagen, 2000] Der größte Unterschied besteht in der dezentralen Struktur einer Hochschule. Während jede Abteilung in einem Unternehmen mit ihrer Leistung zur Gesamtpformance einer Organisation beiträgt, ist diese Abhängigkeit in der Hochschullandschaft kaum ausgeprägt. Jeder Fachbereich ist für sich selbst verantwortlich und entscheidet frei über Lehr- und Forschungsinhalte. Da die Implementierung eines neuen Forschungsgebiets meistens einen anderen Schwerpunkt ersetzt, nehmen Fakultäten oft eine ablehnende Haltung gegenüber Nachhaltigkeit ein. Hinzu kommt eine mangelnde Kommunikation unter den Statusgruppen einer Hochschule. Dies ist zum Teil einer starken Fluktuation mit wenig Kontinuität geschuldet, die vor allem die Gruppe der Studenten betrifft. Dieser Nachteil hemmt die Umsetzung großer mehrjähriger Projekte, da die Verantwortlichen während des Durchführungszeitraums des Projekts nicht selten die Hochschule verlassen. Außerdem richtet sich eine Hochschule nicht wie ein Unternehmen nach Gewinnen aus, sodass sie nicht über die finanziellen Ressourcen von Organisationen am freien Markt verfügt. [Gege, 2008, S. 19]; [von Hagen, 2000]

Aufgrund der Doppelfunktion einer Hochschule ist die Überführung der Hauptelemente des Nachhaltigkeitsmanagementsystems nach EMAS<sup>plus</sup> nicht ohne Anpassungen möglich. Hinzu kommt, dass eine EMAS<sup>plus</sup>-Zertifizierung eine anspruchsvolle Aufgabe ist, die viel Zeit und finanzielle Ressourcen erfordert [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, o. J.].

Deshalb wird im Folgenden ein Nachhaltigkeitsmanagement vorgestellt, das extra für Hochschulen konzipiert wurde. Dieses basiert auf den Ausführungen von Müller-Christ (2011b) der im Jahr 2011 ein Bewertungssystem vorstellt: Dieses standardisierte System definiert

Elemente, die Hochschulen dabei helfen, die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten festzustellen und zu steuern. Diese Ansätze entwickelte Müller-Christ (2013) zum Nachhaltigkeitscheck 2.0 weiter. Hier wurde das System zum ersten Mal als Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet. An dieser Stelle werden vier Elemente vorgestellt, die Hochschulen dabei unterstützen, den Stand ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu bestimmen. [Müller-Christ, 2011b, S. 60ff]; [Müller-Christ, 2013, S. 64ff] Dieser Ansatz wurde daraufhin mit neuen Ideen von Hagemann und Meisch (2014) zum Nachhaltigkeitscheck 3.0 ausgearbeitet [Hagemann & Meisch, 2014, S. 80ff]. Gottschalk (2015) fügte das Element „Nachhaltigkeitsstrukturen“ zum Nachhaltigkeitsmanagement hinzu [Gottschalk, 2015, S. 29ff].

Demnach besteht das Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen aus fünf Hauptelementen: Dazu gehören Leitbild und Positionierung, Nachhaltigkeitsstrukturen, Ressourcen, Managementsysteme und Kommunikation. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Hagemann & Meisch, 2014 S. 80ff]; [Gottschalk, 2015, S. 29ff] Zur Veranschaulichung sind die Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen in Abbildung 14 dargestellt (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Hagemann & Meisch, 2014 S. 80ff]; [Gottschalk, 2015, S. 29ff]).

<b>Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen</b>				
Leitbild und Positionierung	Nachhaltigkeitsstrukturen	Ressourcen	Managementsystem	Kommunikation

Abbildung 14: Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Müller-Christ 2013, S. 64ff]; [Hagemann & Meisch 2014 S. 80ff]; [Gottschalk 2015, S. 29ff])

Für diese Arbeit wird das Nachhaltigkeitsmanagement nach Müller-Christ (2013), Hagemann & Meisch (2014) und Gottschalk (2015) als Nachhaltigkeitsmanagement für Hochschulen definiert, da die EMAS<sup>plus</sup>-Zertifizierung zu aufwändig erscheint und nicht bekannt ist, ob diese Richtlinie für Hochschulen geeignet ist. Im Folgenden werden deshalb die fünf Hauptelemente aus Abbildung 14 beschrieben. Jedoch werden die Erfahrungen aus dem Nachhaltigkeitsmanagement von Organisationen (Kapitel 3.3 und Kapitel 3.4) eingebunden, um die fünf Hauptelemente zu weiterzuentwickeln.

### 4.3.1 Leitbild und Positionierung

Ziel dieses Bausteins ist es, für die Universität ein Leitbild zu schaffen, das bei Entscheidungen Berücksichtigung findet und den Mitarbeitern und Studenten als Orientierung dient. Dieses Leitbild sollte zum einen Bezug zur Vergangenheit der Universität herstellen, zum anderen aber auch aus einem andauernden Kommunikationsprozess mit den Anspruchsgruppen resultieren. Die Mindestanforderung an dieses Element ist, ein Leitbild an der Hochschule zu etablieren. Ziel ist es, dieses Leitbild auf allen Entscheidungsebenen zu berücksichtigen und das Verhalten aller Beteiligten danach auszurichten. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Hagemann & Meisch, 2014, S. 71]

Dieses Element kann durch Nachhaltigkeitsleitlinien ergänzt werden [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014b, S. 13]. Aus der EMAS<sup>plus</sup>-Richtlinie ist bekannt, dass neben einem Leitbild ein Verbesserungsprogramm mit Zielen und eine hochschulweite Strategie zu entwickeln sind. Dafür müssen aus dem Leitbild Ziele mit überprüfbareren und messbaren Kennzahlen abgeleitet werden. Daraus resultierend müssen Maßnahmen entwickelt werden, welche die Leistungskennzahlen beeinflussen. Dadurch wird das Leitbild spezifiziert und für die Mitarbeiter und Studenten greifbarer. Die Ziele und Maßnahmen erhöhen die Verbindlichkeit einer Hochschule, eine Veränderung vorzunehmen und diese umzusetzen. Sie beeinflussen die Handlungen der Statusgruppen viel mehr als ein Leitbild. Aus der EMAS<sup>plus</sup>-Richtlinie ist zu entnehmen, dass dieser Baustein vor allen anderen zu implementieren ist, da alle weiteren Aktivitäten vom Leitbild und Verbesserungsprogramm ausgehen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6ff]

### 4.3.2 Nachhaltigkeitsstrukturen

Damit alle Elemente eines Nachhaltigkeitsmanagements aufgebaut und erhalten bleiben, sind Nachhaltigkeitsverantwortliche in die Organisationsstruktur einer Hochschule einzubinden. Diese können als eigenständige Abteilung an die Hochschule angegliedert werden. Einige Hochschulen, so auch die OVGU, betreiben ein Nachhaltigkeitsbüro. Dieses wird von Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern der jeweiligen Hochschule geleitet. Oftmals bieten weiterhin auch Studenten freiwillige Unterstützung an. Dieses Büro wird in wichtigen Fragen von einem Beirat beraten. [Gottschalk, 2015, S. 29ff und S. 81]; [Eser, 2013, S. 19]; [Bienz-Septinus, 2013, S. 20]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f]

Dem Kapitel 3.3.4 ist zu entnehmen, dass die Nachhaltigkeitsbeauftragten ein enges Verhältnis zur Hochschulleitung führen sollten, wodurch sie besondere Unterstützung erhalten, die sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten benötigen. Des Weiteren sollte eine Struktur mit Verantwortlichkeiten in allen Abteilungen aufgebaut werden. In der Hochschule betrifft dies alle Abteilungen und Fakultäten. Der Vorteil hierbei ist, dass die

Nachhaltigkeitsverantwortlichen Ansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit in jeder Institution einer Hochschule haben. Das erleichtert die hochschulweite Kommunikation und die Umsetzung von Maßnahmen. [Hasenmüller, 2013, S. 56]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f]; [Loew & Rohde, 2013, S. 17ff]

Aufgabe des Nachhaltigkeitsbüros ist es, das Nachhaltigkeitsmanagements zu implementieren und zu steuern (vgl. Kapitel 3.1 und Kapitel 3.3.4). Dazu gehören die Erstellung eines Leitbildes und eines Nachhaltigkeitsprogramms, von denen die Planung und Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen ausgehen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Kommunikation mit allen Statusgruppen der Hochschule, sowie die Vernetzung der einzelnen Abteilungen. Dafür dient der Nachhaltigkeitsbericht als wichtiges Kommunikationsmittel. Das Nachhaltigkeitsbüro ist somit für die Gestaltung der fünf Elemente ausschlaggebend. [Gottschalk, 2015, S. 29ff und S. 81]; [Eser, 2013, S. 19]; [Bienz-Septinus, 2013, S. 20]; [Franz, Mayer, et al., 2011, S. 12]

### **4.3.3 Ressourcen**

Zu den Ressourcen gehören Geld, Zeit und Aufmerksamkeit. Die Mindestanforderung an dieses Element ist nach Müller Christ (2013) die gelegentliche Mittelfreigabe für Projekte. Wünschenswert wäre, dass die Ressourcen für Nachhaltigkeit fest etabliert sind. [Müller-Christ, 2013, S. 64ff].

Finanzielle Mittel können für Personal (Nachhaltigkeitsbeauftragte), für die technische Ausstattung des Büros und für die Durchführung von Projekten bereitgestellt werden. Projekte werden vom Nachhaltigkeitsbeauftragten gemeinsam mit der jeweiligen Abteilung/Fakultät durchgeführt. Aufgrund dessen müssen sich die betreffenden Mitarbeiter für die Umsetzung Zeit nehmen. Die Implementierung einer Abteilung für Nachhaltigkeit impliziert die Aufmerksamkeit für dieses Thema. Zusammenfassend muss die Hochschulleitung dem Nachhaltigkeitsbeauftragten genügend Ressourcen für die Implementierung und Überwachung des Nachhaltigkeitsmanagements bereitstellen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 8f].

### **4.3.4 Managementsysteme**

Um ein Nachhaltigkeitsmanagement systematisch zu betreiben, ist die Anschaffung von Managementsystemen zweckdienlich. Dazu zählt ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement nach EMAS<sup>plus</sup>, aber auch einzelne Managementsysteme wie das Umweltmanagementsystem EMAS, der internationale Standard ISO 26000, ein Sozialmanagement als Zertifizierungen im Sozialbereich oder weitere Standards. Dabei unterscheiden sich Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Sozialmanagement nur hinsichtlich des Betrachtungsgegenstandes. Das Ziel von Managementsystemen, eine systematische Abfolge bei der Bestandsaufnahme

(Planung), bei der Durchführung neuer Projekte und bei der abschließenden Bewertung der Ergebnisse einzurichten, ist identisch. Aus den Ergebnissen lassen sich, im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, neue Maßnahmen ableiten. Dieser Prozess, auch als Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) bezeichnet, ist das Kernelement von Managementsystemen. [Paeger, 2010, S. 4 und S. 12]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 3f]; [Lösungsfabrik, o. J.]; [Müller-Christ, 2013, S. 64ff]; [Gastl, 2005, S. 15].

Da die Einführung eines Managementsystems große personelle und finanzielle Ressourcen verursacht, wird gefordert als Zwischenschritt nur einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in die Hochschule zu integrieren. Dieser richtet sich nach der EMAS<sup>plus</sup>-Richtlinie und den Ausführungen von Lorentsich und Walker (2015): Auf Basis des Leitbilds und Verbesserungsprogramms, werden in Absprache mit den Statusgruppen Maßnahmen geplant und anschließend durchgeführt. Nach der Umsetzung folgt die Kontrolle, deren Ergebnisse abschließend in einen Bericht zusammengetragen werden und auf Grundlage dessen neue Maßnahmen entwickelt werden. Wichtig hierbei ist, den Prozess zu dokumentieren, damit er standardisiert ist. [Lorentsich & Walker, 2015, S. 404-412]; [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6 und S. 9]

#### **4.3.5 Kommunikation**

Damit die Anspruchsgruppen über das Tun des Nachhaltigkeitsbüros informiert werden, hilft eine aktive Kommunikation. Darunter fällt die kontinuierliche Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts, der Aufschluss über die Performance der Hochschule gibt. [Müller Christ, 2013, S. 64ff] Die Grundfunktionen und der Aufbau von Nachhaltigkeitsberichten an Hochschulen unterscheiden sich aber grundsätzlich nicht von den Berichten anderer Organisationen (vgl. Kapitel 3.3.6). Durch die Doppelfunktion als Bildungseinrichtung kommen lediglich neue Bereiche für die Bewertung von Lehre, Forschung und Transfer in die Gesellschaft hinzu. [Nguyen, 2011, S. 56f]; [Albrecht, 2006, S. 6]

Deshalb kann für die Anfertigung eines Berichts der in Kapitel 3.3.6 erwähnten Standard GRI verwendet werden [Brüggen, 2014a]. Für die Hochschulen eignen sich jedoch auch der Standard „Auditing Instrument for Sustainability Education“ Dieser wird vor allem in den Niederlanden und Europa verwendet. An der OVGU wird das „University Sustainability Assessment Framework for the Netherlands“ (UniSAF-NL) angewendet. Dieser Standard wurde unter anderem von der Universität in Maastricht mitentwickelt und gilt in erster Linie für Hochschulen in den Niederlanden. Jedoch wird dieser Standard auch für Deutschland (UniSAF-DE) und Europa (UniSAF-EU) erweitert. Beide Standards betrachten die Hochschulen ganzheitlich. [Green Office Maastricht, 2016a]; [Grahl, 2016, S. 4ff]; [Nguyen, 2011, S. 56f]

Die vorherige Beschreibung bezieht sich ausschließlich auf den Nachhaltigkeitsbericht. Deshalb muss dieses Element durch kontinuierliche Kommunikationskanäle ergänzt werden. Diese können hochschuleigene Berichte, Zeitschriften, Radiosender, eine Facebook-Seite oder eine eigene Homepage sein. Über diese Medien werden die Studenten und Mitarbeiter dauerhaft mit den neuesten Informationen versorgt.

Ein weiterer wichtiger Teil der Kommunikation ist der Stakeholder-Dialog, der in der EMAS<sup>plus</sup>-Richtlinie erwähnt wird (vgl. Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.3.4) und ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung und Überwachung eines Nachhaltigkeitsmanagements ist (vgl. Kapitel 3.4.1). Dieser sollte fortlaufend, vor, während und nach der Umsetzung von Maßnahmen, erfolgen. Dabei eignen sich Workshops oder ein Runder Tisch mit den wichtigsten Akteuren aller Statusgruppen. [kate e.V. - Umwelt & Entwicklung, 2012, S. 6ff]; [Lorentsich & Walker, 2015, S. 406]

Zu guter Letzt, ist es Aufgabe des Nachhaltigkeitsbeauftragten, die Abteilungen und Fakultäten der Hochschule zu vernetzen, für die Vernetzungstreffen zu organisieren sind.

Als Ergebnis dieses Kapitel werden zunächst die fünf Wirkungsbereiche einer nachhaltigen Hochschule angesehen (Kapitel 4.2). Zudem zeigt die Abbildung 15 die fünf Hauptelemente eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen mit den dazugehörigen Ausprägungen. Diese Darstellung soll als Weiterentwicklung der bisherigen Ergebnisse von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen an Hochschulen dienen und ist das grundlegende Modell für diese Arbeit.

<b>Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen</b>		
<u>Leitbild und Positionierung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild</li> <li>• Leitlinien</li> <li>• Ziele</li> <li>• Strategie</li> </ul>	<u>Ressourcen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Ressourcen für Personal</li> <li>• Finanzielle Ressourcen für Projekte</li> <li>• Zeit</li> <li>• Aufmerksamkeit</li> </ul>	<u>Kommunikation:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>• Kommunikationsmedien (Radio, Facebook, Homepage, etc.)</li> <li>• Stakeholderdialog</li> <li>• Vernetzungstreffen</li> </ul>
<u>Nachhaltigkeitsstrukturen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsverantwortliche (Team)</li> <li>• Beirat</li> <li>• Anbindung an die Hochschulleitung</li> <li>• Nachhaltigkeitsstruktur in der gesamten Hochschule</li> </ul>		<u>Managementsystem:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementsystem (EMAS, EMAS<sup>plus</sup>, Sozialmanagement, etc.)</li> <li>• Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</li> </ul>

Abbildung 15: Hauptelemente und Ausprägungen eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen

## 5 Gestaltung von Veränderungsprozessen

Die Implementierung von Nachhaltigkeit in eine Hochschule führt zu einer Veränderung dieser. Somit werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Change Managements benötigt, welche die Basis für ein strukturiertes Vorgehen bei Veränderungen bilden (Kapitel 5.1). Danach wird das PYMONA-Modell von Hutter (2012) vorgestellt. Dieses stellt ein konkretes Verfahren zur Einbindung von Nachhaltigkeit in Organisationen vor (Kapitel 5.2). Abschließend wird anhand dieses Modells und auf Basis von Zadek (2016) ein Ablaufmodell für den Visionsprozess der OVGU erstellt (Kapitel 5.3).

### 5.1 Theoretische Grundlagen des Change Management

Organisationen unterliegen einem ständigen Wandel. Dieser wird ausgelöst durch sich verändernde Rahmenbedingungen, globalisierte Märkte, internationale Konkurrenz, veränderte Gesetzeslagen, wirtschaftliche Krisen oder Innovationen. Aufgrund der Vielfalt an Veränderungsmöglichkeiten ist jeder Veränderungsprozess einzigartig und dennoch gibt es grundlegende Gemeinsamkeiten. Daher lassen sich Veränderungen in drei Kategorien einteilen: es existieren Veränderungen der Aufbauorganisation (Strukturen), Veränderungen der Ablauforganisation (Prozesse) und Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten (Werte und Aufgaben). [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 10]; [Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 2f] Wenn Nachhaltigkeit in die Hochschulen eingebunden wird, ist das teilweise eine Veränderung der Ablauforganisation, da neue Prozesse entstehen. Darüber hinaus wird aber auch das persönliche Arbeitsverhalten geändert, indem neue Werte vorgegeben werden.

Deshalb verbildlicht Abbildung 16 beispielhaft das Vorgehen für einen Veränderungsprozess in der Ablauforganisation [Noé, 2014, S. 12]. Zuerst werden Vision, Mission und Ziele gebildet. Daraufhin folgt die Entwicklung einer Strategie, um die Ziele zu erreichen. An dieser schließt sich die Wertschöpfungsanalyse an. Darauf erfolgt die Prozessgestaltung, in der Erkenntnisse aus einem Benchmarking, Self Assessment, Audit und der Kundenzufriedenheit miteinbezogen werden. Abschließend wird ein Prozessmanagement ausgearbeitet, welches in beidseitiger Verbindung mit der Prozessgestaltung steht. [Noé, 2014, S. 12f]



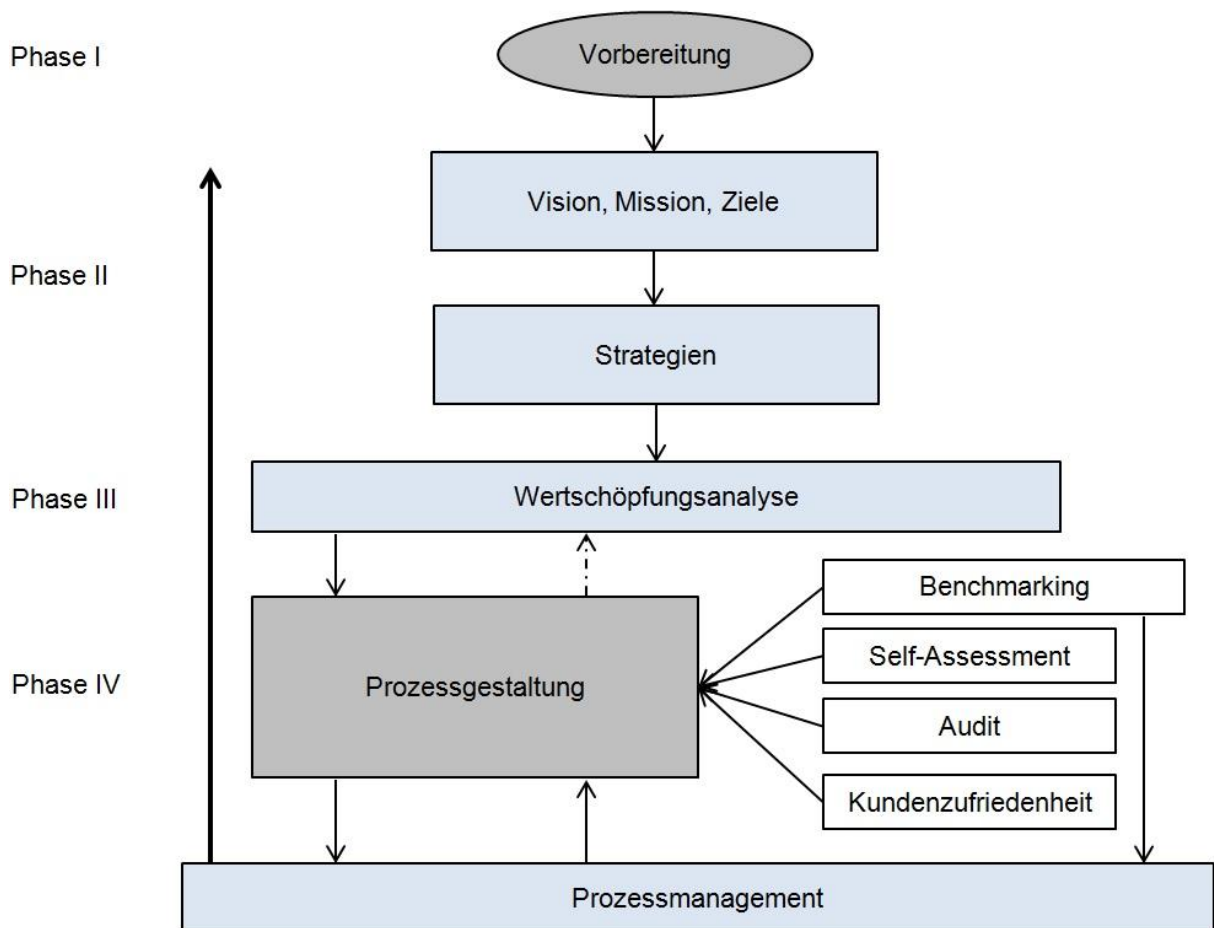


Abbildung 16: Vorgehensmodell für ein Veränderungsvorhaben [Noé 2014, S. 12]

Dieses Vorgehen ist den Schritten zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagement sehr ähnlich. Dort werden Vision und Ziele als unersetzlich angesehen, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen (vgl. Kapitel 3.3 und Kapitel 4.3), Deshalb bildet diese Vorgehensweise die Grundlage für den Visionsprozess der OVGU.

Ein Visionsprozess zeichnet sich im Weiteren dadurch aus, dass eine kontinuierliche Kommunikation und Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich ist. Dadurch wird den Arbeitnehmern vermittelt, welche Ziele die Organisation verfolgt oder welchen Zweck die neuen Maßnahmen haben. Außerdem verbessert eine direkte Beteiligung den Change-Prozess, da eine Vielzahl von Mitarbeitern Ideen entwickelt. Zudem kennt sich jeder Mitarbeiter am besten mit seinem Tagesgeschäft aus und weiß welche Maßnahmen umsetzbar sind. [Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 6f und S. 12f]; [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 10ff]

## 5.2 PYMONA-Modell nach Hutter

Das PYMONA-Modell nach Hutter ist ein strukturiertes Modell zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Es beruht auf der Prämisse, dass die Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmensstrategie untergeordnet ist. [Hutter, 2012, S. 129ff] Dieses Modell, bei dem es sich um ein strategisches Rahmenmodell handelt, stellt dem Anwender lediglich Systeme, Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Mit diesem Inventar kann dann ein eigenständiger Prozess zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie gestaltet werden. Dadurch kann der Nutzer bestens auf seine individuellen Bedürfnisse eingehen. [Hutter, 2012, S. 158]

Der Aufbau des Modells ist in Abbildung 17 dargestellt [Hutter 2012, S. 162].

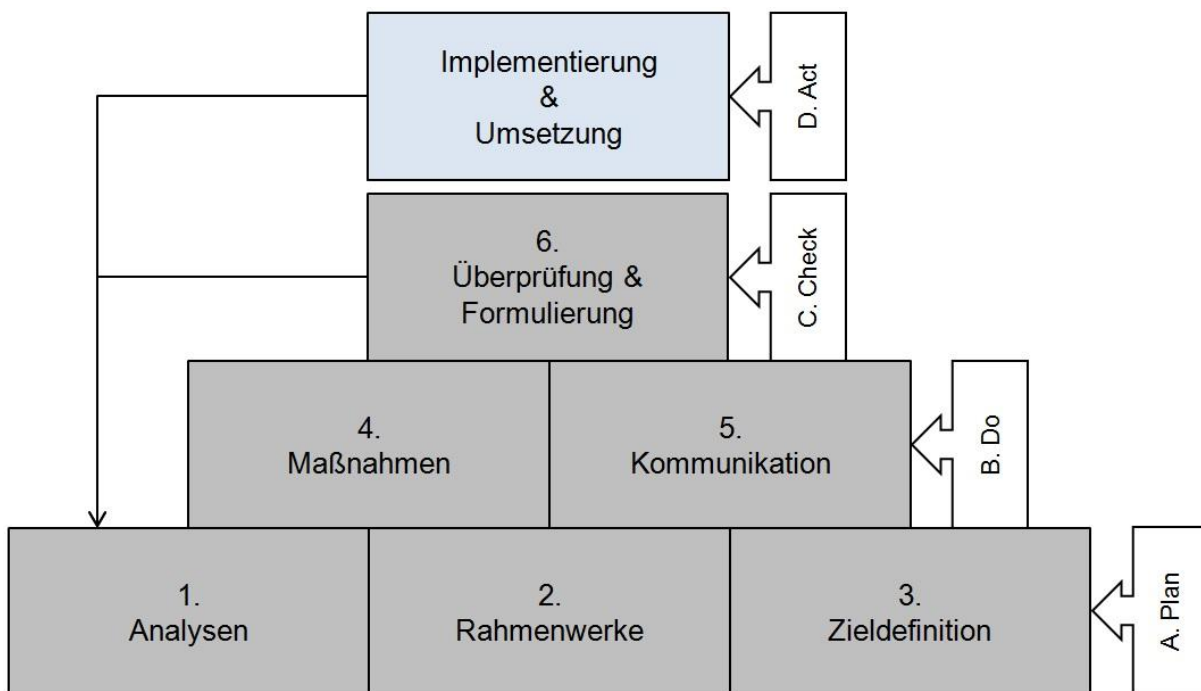


Abbildung 17: PYMONA-Modell [Hutter 2012, S. 162]

Das Modell stützt sich dabei auf den PDCA-Zyklus und enthält sieben Bausteine. Jeder Baustein hat dabei eine besondere Funktion und beinhaltet vorgegebene Methoden zur Bearbeitung. [Hutter 2012, S. 162f] Das Vorgehen ist identisch mit den theoretischen Grundlagen des Change Managements. Zuerst werden Vision und Ziele definiert (Phase A: Plan). Darauf folgt die Strategie (Phase B: Do). Schlussendlich werden die Maßnahmen, nach einer Prüfung, umgesetzt (Phasen C & D: Check und Act).

Die Phase „Plan“ beinhaltet die Unternehmensanalyse, die Orientierung an Rahmenwerken und die Zieldefinition, durch welche die Basis für den weiteren Prozess geschaffen wird. Ziel der Unternehmensanalyse ist es, den Ist-Stand der nachhaltigen Aktivitäten in der Organisation zu bestimmen. [Hutter, 2012, S. 166f] Im zweiten Schritt werden verwendete Rahmenwerke im Unternehmen bestimmt. An dieser Stelle wird ermittelt, ob die Organisation bereits

Nachhaltigkeit im Unternehmen in Form von Managementsystemen, Standards oder Labels etabliert hat, indem es bspw. ein Umweltmanagementsystem betreibt. [Hutter, 2012, S. 189ff] Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden die Ziele festgelegt. Dieser Baustein ist in drei Schritte unterteilt: zunächst wird die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation bestimmt. Darauf folgen die Festschreibung von Zielen und abschließend die Abschätzung des Handlungsbedarfs. [Hutter, 2012, S. 209]

Darauf aufbauend werden Umsetzungsmaßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und die Kommunikationsmöglichkeiten mit den Stakeholdern in der Phase „Do“ abgeleitet. Die Maßnahmen geben eine Antwort auf die Frage, wie eine Organisation die Ziele erreichen könnte. Es gibt drei Arten von Maßnahmen. Dazu gehören interne, externe und dialogorientierte Maßnahmen, die sowohl die interne als auch die externe Perspektive einnehmen. [Hutter, 2012, S. 215f] Im Rahmen der stattfindenden Kommunikation wird festgelegt, wie die Strategie nach der Entwicklung verbreitet wird. Dabei ist zu unterscheiden, welche Art der Kommunikation (Print, Online, persönlich) und welches Medium (Nachhaltigkeitsbericht oder Broschüren) verwendet werden sollen. [Hutter, 2012, S. 222f]

Die Phase „Check“ beinhaltet die Überprüfung und abschließende Formulierung bzw. Festschreibung der Strategie. In diesem Schritt werden die Plausibilität der erhobenen Daten, die Realisierbarkeit der Ziele, die Eignung der Maßnahmen und die Eignung der Kommunikationsinstrumente überprüft. [Hutter, 2012, S. 227f]

Im letzten Schritt erfolgen die Implementierung und Umsetzung, die nicht mehr zum Prozess der Strategieentwicklung gehören und als Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet werden [Hutter 2012, S. 162 und S.166].

In der Wissenschaft hält sich auch die Meinung, dass eine nachhaltige Unternehmensstrategie besser als eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie geeignet sei, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu implementieren (vgl. Kapitel 3.3.3). Da diese Annahme nichts grundlegendes an dem Ablauf des PYMONA-Modells ändert und das Vorgehen vielfältig einsetzbar ist, wird es in dieser Arbeit für den Visionsprozess der OVGU angewendet. Es wird lediglich auf die oberste Ebene im Unternehmen angewendet. Das bedeutet, dass zuerst eine Vision für die gesamte Organisation und daraus Ziele und Maßnahmen erarbeitet werden. [Hutter, 2012, S. 129ff]

### 5.3 Visionsprozess der OVGU

Für den Visionsprozess gibt es eine Übersicht von Zadek (2016). Dieses Vorgehen wird im Folgenden mit dem PYMONA-Ansatz zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung von Hutter (2012) kombiniert (vgl. Kapitel 5.2). Aus der Verknüpfung entsteht der in Abbildung 18 dargestellte Visionsprozess für die OVGU (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Zadek, 2016, S. 4]; [Hutter, 2012, S. 162]).

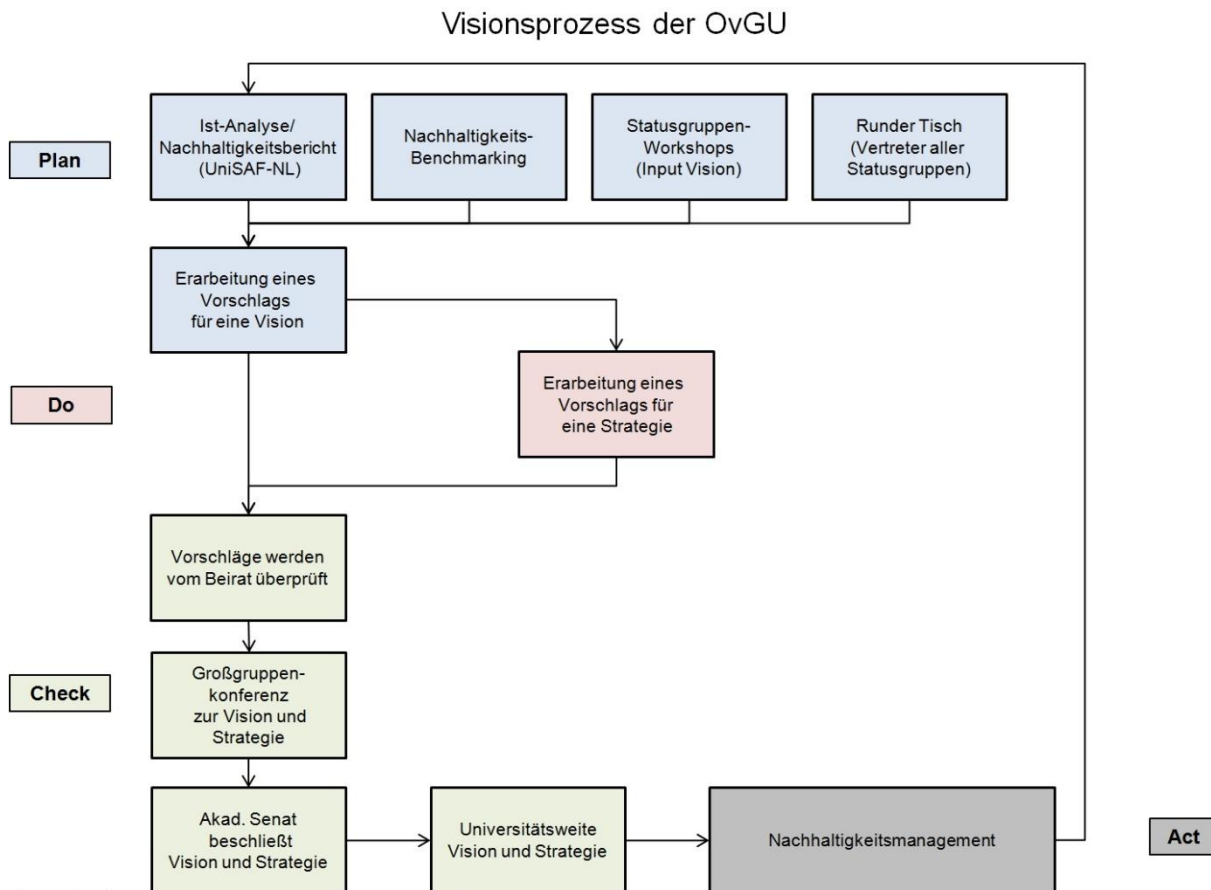


Abbildung 18: Visionsprozess der OVGU (eigene Darstellung in Anlehnung an [Zadek, 2016, S. 4]; [Hutter, 2012, S. 162])

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Visionsprozesses beschrieben. In diesen fließen außerdem Ergänzungen von der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich (2013) ein.

Analog zum Ablaufplan gliedert sich die Phase Plan in fünf Teile. Als erstes wird der Nachhaltigkeitsbericht vorgestellt, indem detailliert auf die Struktur und die Analyse eingegangen wird. Danach folgen das Nachhaltigkeits-Benchmarking, eine Zusammenfassung der Statusgruppen-Workshops sowie die Protokolle des Runden Tisches. Mit diesen Methoden werden die von Hutter (2012) empfohlenen Werkzeuge Daten- und Aktivitätenerhebung, Nachhaltigkeits-Benchmarking sowie der Stakeholderdialog abgebildet. Darüber hinaus wurde der

Nachhaltigkeitsbericht auf Basis des Berichtsstandards UniSAF-NL erstellt, welches den Baustein Rahmenwerk abdeckt. [Hutter, 2012, S. 167 und S. 189]

Auf Grundlage der vier Methoden wird anschließend die Vision entwickelt mit langfristigen Zielen.

Nachdem Leitbild und Ziele festgelegt worden sind, ist als nächstes die Strategie in der Phase Do zu bestimmen, mit dieser die Ziele erreicht werden sollen. Diese Vorgehensweise wird ebenfalls von Experten empfohlen [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 2f]. Die Strategie setzt sich nach Hutter (2012) aus Umsetzungs- und Kommunikationsmaßnahmen zusammen.

Die Überprüfung der Strategie erfolgt in drei Schritten (Phase Check). Im wissenschaftlichen Diskurs wird empfohlen die Prüfung von einem Expertenteam durchführen zu lassen. [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 4]. Deshalb überprüft zuallererst der Beirat des Nachhaltigkeitsbüros die Vorschläge der Vision und Strategie. Nach deren Zustimmung, wird auf einer Großgruppenkonferenz mit möglichst vielen Mitarbeitern und Studenten über die Realisierbarkeit der Ziele und die Eignung von Maßnahmen und Kommunikationsinstrumenten diskutiert, bis die Mehrheit der Vision und Strategie zustimmt. Nach der Formulierung werden die Vision und die Strategie vom akademischen Senat geprüft, sodass abschließend eine universitätsweite Vision und Strategie feststehen. [Hutter, 2012, S. 227f]

Durch den Einsatz eines Workshops und einer Großgruppenkonferenz, welche die Methoden des Change Managements sind, wird gewährleistet, dass alle Statusgruppen einer Hochschule in den Visionsprozess miteinbezogen werden [Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 16ff]; [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 10ff]; [Müller-Christ, 2013, S. 64]. Dadurch enthält der Prozess neben einem strukturierten Vorgehen die wichtigsten Elemente eines Change Managements (vgl. Kapitel 5.1).

Das Nachhaltigkeitsmanagement der OVGU ist nicht mehr Teil des Visionsprozesses, wird aber in Kapitel 9 erläutert.

## **6 Entwicklung der Vision für die OVGU**

### **6.1 Nachhaltigkeitsbericht der OVGU**

Im ersten Teil des Kapitels wird die Struktur des UniSaf-NL-Rahmenwerks vorgestellt. Hierbei wird deutlich, welche Bereiche der Standard abdeckt. Abschließend wird der Nachhaltigkeitsbericht der OVGU analysiert und ein Fazit gezogen. In diesem wird festgestellt, welche Aktivitäten bislang zufriedenstellend sind und in welchen Bereichen sich die Universität verbessern muss.

#### **6.1.1 Struktur**

Der erste Nachhaltigkeitsbericht der OVGU wurde anhand des UniSAF-NL-Rahmenwerks erstellt. Das Framework wurde vom Green Office in Maastricht mit verschiedenen universitäts- und nachhaltigkeitsbezogenen Institutionen erarbeitet. Derzeit existiert eine Beta-Version des Berichtleitfadens, die vorwiegend für niederländische Hochschulen konzipiert wurde. Die Veröffentlichung einer offiziellen Version und die Erweiterung auf andere europäische Länder wie Deutschland sind in der Entwicklung. [Green Office Maastricht, 2016a] Die Vorteile des Rahmenwerks sind, dass dieser speziell für Hochschulen konzipiert, leicht anwendbar und beliebig erweiterbar ist. Zusätzlich werden mit den Bereichen Leitung und Verwaltung, Lehre, Forschung, Betrieb und Gemeinschaft alle Wirkungsbereiche einer Hochschule in Form von Indikatoren abgedeckt. [Grahl, 2016, S. 4ff]

Um einen besseren Überblick über den Aufbau des Berichtsformates UniSAF-NL zu geben, werden anhand der Tabelle 1 die fünf Bereiche und ihre Unterkategorien dargestellt (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Grahl, 2016, S. 8]).

Die Bereiche „G Governance“ und „O Operations“ sind, wie der Tabelle 1 zu entnehmen ist, in weitere Unterbereiche unterteilt. Insgesamt gibt es 92 Indikatoren, die sich auf 53 obligatorische Kernindikatoren und 39 optionale Indikatoren aufteilen. Darüber hinaus werden qualitative und quantitative Indikatoren zur Bewertung verwendet. Qualitative Indikatoren beschreiben den Fortschritt im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel, während quantitative Indikatoren den Fortschritt mit Zahlen oder Statistiken ausdrücken. [Grahl, 2016, S. 6]; [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 58]

Tabelle 1: Aufbau UniSAF-NL (in Anlehnung an: [Grahl, 2016, S. 8])

Bereich	Unterbereich	Kernindikatoren	Optionale Indikatoren
G Governance	G1 Nachhaltigkeitsstrukturen	5	2
	G2 MitarbeiterInnen	6	4
	G3 StudentInnen	5	3
	G4 Demokratische Verwaltung	3	-
	G5 Finanzielle Verwaltung	-	2
E Education		4	7
R Research		6	3
C Community		4	2
O Operations	O1 Energie	11	4
	O2 Abfall	6	1
	O3 Beschaffung	1	3
	O4 Transport	-	4
	O5 Ökosystem	-	2
	O6 Klimafußabdruck	2	1
	O7 Lokale Gemeinschaft	-	1

Bei der Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichts der OVGU wurden einige kleinere Veränderungen an der Struktur des Berichts vorgenommen, da die Indikatoren schwer zu erfassen waren oder der zeitliche Rahmen nicht ausreichte. Folgende Änderungen wurden in den Bericht vorgenommen [Brinken, Fröhlich, 2016, S. 2 und S. 20]:

- Der Unterbereich „G5 Finanzielle Verwaltung“ ist nicht enthalten, da die Indikatoren nicht bestimmt werden konnten.
- Die Bereiche „E Education“ und „R Research“ sind aufgrund thematischer Überschneidungen zusammengefasst worden.
- Der Bereich „C Community“ ist aufgrund der inhaltlichen Überschneidung im Unterbereich „G3 StudentInnen“ enthalten.
- Die Unterbereiche „O5 Ökosystem“, „O6 Klimafußabdruck“ und „O7 Lokale Gemeinschaft“ sind nicht enthalten, da die Indikatoren nicht bestimmt werden konnten.

Somit ergibt sich folgende Struktur des Nachhaltigkeitsberichts, die im Weiteren erläutert wird.

### Leitung und Verwaltung:

Unter diesen Punkt fallen Nachhaltigkeitsstrukturen an der Hochschule sowie eine vorhandene Strategie und Vision. Des Weiteren stehen die Kennzahlen zu der Gruppe der Mitarbeiter im Fokus. Hierzu gehören die geschlechterspezifische Verteilung, das Arbeitsverhältnis, Weiterbildungsmaßnahmen sowie Angebote zur Verbesserung der Gesundheit. Als nächstes werden die Indikatoren in Bezug auf die Studenten vorgestellt: Dazu zählen die geschlechterspezifische Aufteilung, die Anzahl der internationalen Studenten, die Integration ausländischer Studenten, die soziale Unterstützung von Studenten und studentische Gruppen und die Mitbestimmungsrechte der Studenten. Abschließend werden in diesem Bereich studentische Gruppen mit Nachhaltigkeitsbezug aufgeführt. Zum Abschluss wird im Bereich „Leitung und Verwaltung“ auf die demokratische Verwaltung an der OVGU eingegangen. [Brinken & Fröhlich 2016, S. 7 – 20]

### Studium, Lehre und Forschung:

Auf Grundlage eines Fragebogens, der per E-Mail an alle Lehrpersonen verschickt wurde, ergibt sich eine Auflistung der nachhaltigkeitsbezogenen Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte an der OVGU. Im Bereich Forschung wird aus den Ergebnissen die relative und absolute Anzahl der Forschungsprojekte pro Fakultät und pro Institut dargestellt. Darüber hinaus zeigt ein Diagramm, welche Dimensionen der Nachhaltigkeit von den Forschungsprojekten abgedeckt werden. Als letzten Indikator wird die Herkunft der Finanzmittel für die Projekte visualisiert. Analog werden im Bereich Lehre die absolute und relative Anzahl der Lehrveranstaltungen pro Fakultät und Institut aufgeführt. Ebenfalls erfolgt eine Unterteilung in die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Abschließend werden die Lehrveranstaltungen den Bachelor- und Masterstudiengängen zugeteilt. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 21 – 44]

### Betrieb:

Im ersten Teil werden die Wasser- und Energieverbräuche identifiziert. Die verfügbaren Daten reichen bis zum Jahr 2011 zurück, sodass der Verlauf der Jahresverbrauchszahlen ersichtlich wird. Als nächstes wird der Unterbereich Abfall vorgestellt. Die Kennzahlen der absoluten Abfallmenge, der Abfallmenge pro Kopf und der Menge an recycelten Abfällen sind hierfür aussagekräftig. Im Unterbereich Beschaffung steht die Berücksichtigung von nichtfinanziellen Kriterien - wie ökologische oder soziale Kriterien - bei der Entscheidungsfindung von Anschaffungen im Vordergrund. Abschließend wird die Mobilität der Mitarbeiter und Studenten in den Fokus gerückt. Im Speziellen werden der Pendlerverkehr und Dienstreisen untersucht, um die Treibhausgasemissionen festzustellen. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 45 – 49]



## 6.1.2 Analyse

Um einen kurzen Überblick über die Ergebnisse des Nachhaltigkeitsberichts und ihrer Aussagefähigkeit zu geben, wird der Bericht im Folgenden analysiert. Die positiven sowie negativen Ergebnisse der einzelnen Bereiche Leitung und Verwaltung, Lehre und Forschung sowie Betrieb werden fortlaufend grob dargestellt. Zum Abschluss werden der Bericht und seine Aussagekraft allgemein und als Ganzes bewertet.

### Leitung und Verwaltung:

Es sind bereits Nachhaltigkeitsstrukturen an der Universität vorhanden: Neben dem Nachhaltigkeitsbüro, werden das Familienbüro und das Gleichstellungsbüro vom Rektorat koordiniert. Für Mitarbeiter gibt es ein großes Angebot an Weiterbildungen und Sportmöglichkeiten, um Gesundheitsprävention zu gewährleisten. Auffällig ist, dass innerhalb der Studierendenschaft bereits zahlreiche Nachhaltigkeitsbemühungen und Aktivitäten in der Universität vorhanden sind. Neben dem Nachhaltigkeitsbüro gibt es eine Reihe von studentischen Gruppen, die sich nachhaltigkeitsbezogenen Themen widmen und dabei auch finanziell und nicht-finanziell unterstützt werden. Engagierten Studenten bietet sich durch die Arbeit in Gremien die Möglichkeit, die zukünftige Universität mitzugestalten. Darüber hinaus stellt die Universität eine Vielzahl von sozialen Anlaufstellen für Studenten bereit und versucht aktiv ausländische Studenten zu integrieren. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 7 – 20]

Jedoch fehlt gegenwärtig eine universitätsweite Vision und Strategie, an denen sich die Nachhaltigkeitsbemühungen orientieren und ausrichten können. Somit existieren an der Universität zwar Nachhaltigkeitsaktivitäten, aber der Standpunkt, den die Universität letztendlich zum Thema Nachhaltigkeit vertritt, d.h. was sie in diesem Bereich erreichen möchte und was sie für Maßnahmen plant, wird den Mitarbeitern und Studenten nicht vermittelt. [Brinken & Fröhlich, 2016 S. 7 – 20]

### Studium, Lehre und Forschung:

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass bereits 70 Lehrveranstaltungen und 34 Forschungsprojekte dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind. Zwar gibt es starke Abweichungen in der Anzahl von Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekten zwischen den einzelnen Fakultäten, dennoch besitzen fast alle Fakultäten mindestens eine Lehrveranstaltung oder ein Forschungsprojekt, welches Nachhaltigkeitsbezug aufweist. Verteilt auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sind ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit ungefähr gleichbedeutend vertreten, während die soziale Nachhaltigkeit den geringsten Anteil ausmacht. Dies ist jedoch mit der Ausrichtung der Universität hinsichtlich der ingenieurwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkte zu begründen. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 21 – 44]

Auch in diesem Bereich fällt auf, dass Nachhaltigkeit im Studium und in der Forschung Beachtung findet. Nichtsdestotrotz könnte die Anzahl an Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte weitaus höher sein, da nur eine Minderheit an Lehrpersonen den Fragebogen ausgefüllt hat. Eine Ursache für die geringe Rücklaufquote könnte die Unklarheit über die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs sein, allerdings ist diese Unklarheit wiederum auf eine nicht vorhandene Vision und eine fehlende allgemeingültige Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs zurückzuführen. Somit weist der Bereich Lehre und Forschung einen nicht quantifizierbaren aber realen Datenmangel auf, der in jedem Fall behoben werden muss. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 21 – 44]

#### Betrieb:

Die Daten über den Wasser- sowie Energieverbrauch wurden detailliert gemessen und auf der Homepage der Universität transparent dargestellt. Des Weiteren wird ein Überblick über Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs gegeben. Bei der Analyse fiel lediglich auf, dass der Elektro- sowie der Wärmeenergieverbrauch zwar im Vergleich zu 2011 gesunken, jedoch von 2014 zu 2015 gestiegen ist. Dagegen ist der Wasserverbrauch gegenüber dem Jahr 2011 - mit einigen Schwankungen - wesentlich gesunken. Als öffentlicher Auftraggeber ist die OVGU zu umweltbewusster und nachhaltiger Beschaffung verpflichtet. Deshalb wird beim Beschaffungsprozess großen Wert auf einschlägige Labels, wie bspw. der Blaue Engel, gelegt. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 45 – 49]

Im Bereich Wasser und Energie fehlt bislang der Verbrauch pro Kopf. Dieser ist weitaus aussagekräftiger als der Gesamtverbrauch, da diese Kennzahl unabhängig von Universitätsvergrößerungen oder –verkleinerungen ist. Des Weiteren konnte nicht festgestellt werden, wie genau der Auswahlprozess der Beschaffung letztendlich aussieht und welchen Anteil nachhaltigkeitsbezogene Kriterien haben. Hinzu kommt, dass keine Angaben über den Beschaffungsvorgang von Gütern unter 5000 Euro gemacht werden konnte. Grund hierfür ist die Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Fakultäten in der Beschaffung. In der Kategorie Abfälle konnten keine Daten zum Abfallaufkommen bestimmt werden. Gleiches gilt für den Modal Split und die Treibhausgasemissionen in der Kategorie Mobilität. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 45 – 49]

#### Allgemein:

Durch den Nachhaltigkeitsbericht wird ersichtlich, dass eine Menge von Daten bislang unbekannt ist. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016a]. Selbstverständlich ist es aufgrund der kurzen Zeit und der personellen Ressourcen nicht möglich, die Performance aller Indikatoren zu bestimmen. Hinzu kommt, dass die meisten Daten bei der zuständigen Abteilung erfragt werden mussten und nicht eigenständig erhoben werden konnten. Damit waren die hilfswissenschaftlichen Mitarbeiter des Nachhaltigkeitsbüros abhängig vom Engagement der jeweili-

gen Mitarbeiter der Universität. Dies zeigt sich vor allem in der Teilnahme am Fragebogen im Bereich Lehre und Forschung. Allerdings ist der große Datenmangel im Betrieb, vor allem in den Bereichen Abfall, Beschaffung, Transport, Ökosystem und Klimafußabdruck, darin nicht begründet. In diesen Bereichen fehlt tatsächlich ein Großteil an Daten, sodass die Transparenz der Universität negativ beeinflusst wird. Lediglich die Ergebnisse der Beschaffung sind hier zu relativieren, da die Verpflegung an der Universität vom Studentenwerk übernommen wird. Nicht zuletzt wurde der Bereich Community ganz aus dem Nachhaltigkeitsbericht genommen, da es derzeit keine Kommunikationsstrategie zwischen der Universität und seinen Stakeholdern und zwischen den Stakeholdern untereinander gibt.

Dennoch gibt der Bericht einen ersten sehr guten Überblick über das Thema Nachhaltigkeit an der OVGU. Es wird ersichtlich, dass im Bereich Leitung sowie Lehre und Studium bereits viele Nachhaltigkeitsindikatoren abgedeckt werden können. Es fehlt lediglich eine Vision, an denen sich alle Nachhaltigkeitsaktivitäten orientieren können.

## **6.2 Nachhaltigkeits-Benchmarking von Hochschulen im europäischen Raum**

In diesem Kapitel werden Nachhaltigkeitsaktivitäten von Hochschulen in ganz Europa vorgestellt. Dabei wird vor allem auf das Nachhaltigkeitsmanagement und die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Hochschulen eingegangen, um Erfahrungen in beiden Bereichen auf die OVGU zu übertragen.

Der europäische Kontinent als Ganzes zeigt bereits ein breites Interesse an nachhaltiger Entwicklung. Dieses bekunden die betreffenden Hochschulen durch die Unterzeichnung der Copernicus Charta oder der Verpflichtung nachhaltige Entwicklung zu lehren, Forschung zum Thema Nachhaltigkeit zu fördern, den Betrieb der Universität nachhaltigkeitsorientiert zu führen und mit regionalen Behörden und der Gesellschaft zusammenzuarbeiten (vgl. Kapitel 4.1). Dabei beschränkt sich die Teilnahme nicht auf einige Länder, sodass fast alle europäischen Länder vertreten sind. [Sustainable Development, 2016]; [UE4SD, o. J.]; [Copernicus Alliance, 2016]

Darüber hinaus sind bereits 15 Hochschulen in Deutschland EMAS-zertifiziert und die Zahl ist weiter steigend (Stand: 2013) [Müller, 2013, S. 41]; [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014b, S. 48ff]. Aus einer Studie von 2012 ist zu entnehmen, dass in Europa 47 Hochschulen aus 14 verschiedenen Ländern ein Umweltmanagementsystem betreiben. Am häufigsten werden die Standards EMAS und ISO 14001 verwendet [Disterheft, da Silva Caeiro, et al., 2012, S. 83ff]. Des Weiteren veröffentlichen zahlreiche Hochschulen in Deutschland und auch in Europa Nachhaltigkeitsberichte und verfügen über eine Nachhaltigkeitsstrategie

[Copernicus Alliance, 2015]; [HIS-HE, 2016]; [netzwerkne, 2015]; [Green Office Maastricht, 2016b]; [UE4SD, o. J.].

Bei der Recherche haben sich vier Hochschulen herauskristallisiert, die sich für ein Benchmarking von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen an Hochschulen eignen. Als erstes ist die Leuphana Universität Lüneburg zu nennen. Der Grund dafür ist, dass die Leuphana bereits seit langer Zeit Nachhaltigkeit in die Hochschule integriert hat und momentan das Best-Practice-Beispiel in Deutschland in Bezug auf Nachhaltigkeit an Hochschulen ist. [Zühlsdorff, 2016a]; [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014b, S. 50] Des Weiteren wird die Universität Basel aufgeführt, die ebenfalls oft in den UNESCO-Broschüren als Best-Practice-Beispiel für verschiedene Nachhaltigkeitsaktivitäten genannt wird [Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2014b, S. 17]. Da sich das Nachhaltigkeitsbüro sowie der Nachhaltigkeitsbericht der OVGU an dem Beispiel der Maastricht University orientieren, wird diese vorgestellt. Das abschließende Beispiel bildet die University of Gloucestershire im Vereinigten Königreich: Diese ist Gründungsmitglied der Copernicus Alliance [Copernicus Alliance, 2016]. Zudem hat die Universität eine Reihe von Auszeichnungen für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten erhalten und beschäftigt sich bereits seit 2008 mit dem Thema Nachhaltigkeit [EAUC, 2016]; [University of Gloucestershire, 2016a].

Bei der Analyse der Hochschulen wird nach der zuvor genannten Reihenfolge vorgegangen. Hierbei werden die Hochschule kurz vorgestellt und es wird erläutert, wann die Hochschule begann, das Thema Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Anschließend wird das Nachhaltigkeitsmanagement der Hochschulen mithilfe der fünf Elemente (Leitbild und Positionierung, Nachhaltigkeitsstrukturen, Ressourcen, Managementsystem und Kommunikation) aus Kapitel 4.3 analysiert. Zum Schluss werden laufende sowie bereits beendete Projekte der Hochschulen aus den Wirkungsbereichen Betrieb, Lehre, Forschung und Transfer in die Gesellschaft vorgestellt.

### **6.2.1 Leuphana Universität Lüneburg**

Die Leuphana Universität Lüneburg verfügt über 450 nichtwissenschaftliche und etwas mehr als 700 wissenschaftliche Mitarbeiter (mit Professuren), die 9.076 Studenten betreuen [Zühlsdorff, 2016b].

An der Leuphana Universität Lüneburg besitzt das Thema Nachhaltigkeit seit den 1990er Jahren einen Schwerpunkt in Forschung und Lehre. Seit 2000 setzt die Universität ihre Forschungserkenntnisse in die Praxis um und versucht, nachhaltige Entwicklung an der Universität zu implementieren. [Brüggen, 2014a]

### Nachhaltigkeitsmanagement:

In den über 15 Jahren hatte die Universität ausreichend Zeit, ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen. Der Grundsatz für Nachhaltigkeit ist direkt in dem Leitbild der Universität verankert. [Zühlsdorff, 2015] Auf dem Internetauftritt der Universität ist zudem ein Link hinterlegt, der direkt zu einer Beschreibung der Ziele und Leitlinien einer nachhaltigen Universität Lüneburg führt. Die Leitlinien wurden vom Senat beschlossen und sind für die gesamte Universität gültig. In den Leitlinien wird unter anderem auf Forschung, Bildung und Ressourcen eingegangen. Darüber hinaus existiert eine Strategie mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen. [Brüggen, 2014b]

Dadurch, dass die Leuphana ein Umweltmanagementsystem betreibt, sind sehr ausgeprägte Nachhaltigkeitsstrukturen vorhanden. Der Präsident als Leiter der Universität ist der Verantwortliche für das Umweltmanagement. Die Leiterin der Universitätsverwaltung ist verantwortlich für die strategische Planung, die Festlegung des Umweltprogramms und weiterer Regelungen zum Umweltmanagement. Für die Koordination und Beratung der operativen Aufgaben ist eine Umweltkoordinatorin als Stabstelle des Präsidiums zuständig. Die Koordinatorin ist für die Umsetzung des Umweltmanagementsystems zuständig. Auf der Ebene der Fakultäten und zentralen Einrichtungen sind die Dekane und Leiter für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorgesehen. Sie können ihre Rolle jedoch an Nachhaltigkeitsbeauftragte innerhalb der jeweiligen Fakultät abgeben. Zusätzlich existieren der Arbeitskreis Umwelt, der die Verantwortlichen bezüglich des Umweltmanagements berät, und die Senatskommission Nachhaltigkeit, die Entwürfe für nachhaltige Weiterentwicklung der Universität erarbeitet. [Brüggen, 2015]

Eine eindeutige Aussage über die Ressourcen lässt sich an dieser Stelle nicht treffen. Jedoch erscheinen aufgrund der Vielzahl an beteiligten Personen und der geleisteten Arbeit, der monetäre sowie auch der zeitliche Aufwand sehr hoch. Die Einbindung des Themas Nachhaltigkeit auf der Homepage der Universität, die direkte Verankerung im Leitbild und die zahlreichen Projekte, die umgesetzt werden, zeugen von einer hohen Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit an der Leuphana. [Brüggen, 2015]; [Brüggen, 2016a]

Die Leuphana Universität betreibt seit 2000 ein Umweltmanagementsystem. Damit ist die Universität eine der ersten europäischen Universitäten, die EMAS-zertifiziert ist. [Brüggen, 2014a]

Alle Informationen zur nachhaltigen Entwicklung sind direkt auf der Homepage der Universität zu finden. Die Leuphana berichtet stets über Themen und Projekte, die aktuell umgesetzt werden. Des Weiteren werden größere Projekte wie das „Umweltmanagement“ oder die „Klimaneutrale Universität“ in ausführlichen Artikeln vorgestellt. [Brüggen, 2016b] Aufgrund der EMAS-Zertifizierung ist die Leuphana dazu verpflichtet, den Umweltbericht jährlich zu

aktualisieren [Hagemann & Meisch, 2014, S. 90f]. Um die Entwicklung der Universität, die Anspruchsgruppen und alle Interessierten zu informieren, veröffentlicht die Leuphana alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht. Dieser orientiert sich an dem GRI-Standard. Im Bericht wird zum einen auf den Betrieb der Universität eingegangen: Dort werden für den Betrieb Indikatoren bezüglich der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ermittelt. Zum anderen wird über die Universität als Bildungseinrichtung berichtet. In diesem Teil werden nachhaltigkeitsbezogene Projekte in Bezug auf Forschung, Lehre und Transfer in die Gesellschaft vorgestellt. Zusätzlich wird das Nachhaltigkeitsprogramm für die nächsten Jahre veröffentlicht, in dem bereits verantwortliche Personen zu Projekten zugeteilt werden. [Brüggen, 2016c]; [Brüggen, 2014a]; [Brüggen, 2014c, S. 78f]

#### Projekte:

Zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance innerhalb des Betriebs der Universität ist die Einführung des oben genannten Umweltmanagements hilfreich. Dadurch können Maßnahmen in den Bereichen Energie, Verkehr, Abfall, Beschaffung und Wasser bestimmt werden. [Brüggen, 2016d] Darüber hinaus ist die Universität seit 2014 klimaneutral. Durch Maßnahmen im Bereich Energieeffizienz, Energiesparen und regenerative Energien ist dieses Ziel erreicht worden. Die Universität hat zum Beispiel 2014 knapp sechs Gigawattstunden Strom aus erneuerbaren Energien eingespeist. [Brüggen, 2016a]; [Brüggen, 2016e]

Neben den übergeordneten Projekten der Universität, können die Studenten selbst erste Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeit machen. Dazu ist auf dem Campus eine Vielzahl von Aktivitäten zu finden, an denen Studenten teilhaben können. Dazu zählen unter anderem ein Repair-Cafe, ein Gemeinschaftsgartenprojekt oder eine der zahlreichen studentischen Organisationen. Hinzu kommen verschiedenste Veranstaltungen, bei denen die jeweiligen Veranstalter von einem gemeinnützigen Verein der Universität unterstützt werden. [Brüggen, 2016f] Für jede Veranstaltung gibt es Richtlinien, die eingehalten werden müssen: Neben Vorschriften zum Geräteausleih und Wachdienst werden auch die Punkte Abfall, Anreise, Energie, Kinderbetreuung, Materialien und Flyer sowie Essen und Trinken geregelt. Zum Beispiel soll bei der Verpflegung Anbietern mit biologischem, regionalem und saisonalem Angebot der Vorzug gegeben werden. Zudem muss immer eine vegetarische oder vegane Alternative angeboten werden. Zuletzt sollen sowohl bei der Verpackung, als auch bei Geschirr, Einwegprodukte vermieden werden. [Brüggen, 2016g]

An der Leuphana Universität ist eine Fakultät für Nachhaltigkeit angesiedelt. Dort werden den Studenten im Bachelor und im Master verschiedene Fähigkeiten und Grundlagen vermittelt, um nach dem Studium umwelt- und nachhaltigkeitsbezogene Probleme lösen zu können. Darüber hinaus werden auch inter- und transdisziplinäre Fähigkeiten vermittelt. An der Fakultät für Nachhaltigkeit werden die Bachelor-Studiengänge Umwelt- und Nachhaltigkeits-

wissenschaften angeboten, im Master sind es die Studiengänge Sustainability Science und Global Sustainability Science, die angeboten werden. Studenten des Moduls „Wissenschaft trägt Verantwortung“ haben die Möglichkeit, Visionen für die Hansestadt Lüneburg zu entwickeln und den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft aufrechtzuerhalten. Zusätzlich wird eine Einstiegsveranstaltung für alle Studierende abgehalten. Diese trägt den Namen „Wissenschaft trägt Verantwortung“. [Gralla, 2016]; [Luthardt, 2016]

Aufgrund des themenübergreifenden Charakters der Nachhaltigkeit wird die Fakultät für Nachhaltigkeit von Professoren anderer Fakultäten bei ihrer Forschung unterstützt. Die 30 Professoren aus insgesamt zwölf verschiedenen Disziplinen und auch die Anwendung der Forschung auf lokaler aber auch internationaler Ebene verdeutlichen, wie ausgeprägt die Nachhaltigkeitsforschung an der Leuphana Universität betrieben wird. Dadurch wird ein über die Hochschulgrenzen hinausreichender inter- und transdisziplinärer Ansatz verfolgt. Im Blickpunkt der Forschung stehen vier Forschungsschwerpunkte: Dazu gehören Ökosystem-Dienstleistungen, Energie, nachhaltige Chemie, stoffliche Ressourcen sowie soziale und kulturelle Dimensionen nachhaltiger Entwicklung. Durch ein fünftes verbindendes Querschnittsfeld zur inter- und transdisziplinären Nachhaltigkeitswissenschaft werden die Schwerpunkte zusätzlich ergänzt. [Krahn, 2016]

### **6.2.2 Universität Basel**

Die Universität Basel beschäftigt 5.700 Mitarbeiter und 377 Professoren. An der Universität lernen zurzeit knapp 12.800 Studenten und Promovierende [Universität Basel, 2015]. Das Nachhaltigkeitsmanagement, welches im Folgenden beschrieben wird, ist recht jung (ein Leitbild und eine Strategie gibt es seit 2012), jedoch wurden schon einige Maßnahmen umgesetzt, auf die im Folgenden näher eingegangen wird [Universität Basel, 2016a].

#### Nachhaltigkeitsmanagement:

Seit 2012 hat die Universität Nachhaltigkeit in den Universitätsbetrieb integriert. Im Leitbild sind das Verständnis der Universität von Nachhaltigkeit sowie mehrere Handlungsgrundsätze (Leitlinien) niedergeschrieben. Im gleichen Jahr wurde die nachhaltige Ausrichtung in der gesamtuniversitären Strategie für die Jahre 2014 bis 2017 fest verankert. In dieser wird vor allem auf Nachhaltigkeit als Forschungsschwerpunkt und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Campus-Strategie eingegangen. [Universität Basel, 2016a]; [Universität Basel, 2012a]; [Universität Basel, 2012b]

Die Fachstelle Nachhaltigkeit ist dem Vizerektorat Lehre und Entwicklung zugeordnet. Dieses ist wiederum der Rektorin der Universität direkt untergeordnet. Die Fachstelle besteht aus drei festen Mitarbeitern, die durch Praktikanten unterstützt werden. Hauptaufgaben der Fachstelle Nachhaltigkeit ist die Integration der Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Univer-

sität. Sie initiiert, unterstützt und koordiniert Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Universität Basel und arbeitet eng mit anderen Abteilungen zusammen. Zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche die Fachstelle fördert, gehören Projekte im Bereich Betrieb, Lehre und Forschung. Die Fachstelle berät Veranstalter bei der Planung nachhaltiger Events und universitäre Einheiten bei der nachhaltigeren Gestaltung der Arbeitsumgebung in der Universität. [Universität Basel, 2016a]; [Universität Basel, 2016b]

Aufgrund der bestehenden Nachhaltigkeitsstrukturen und dessen Aufgaben, wird davon ausgegangen, dass monetäre aber auch zeitliche Ressourcen für eine nachhaltige Entwicklung an der Hochschule zur Verfügung stehen. Neben der Entlohnung der Mitarbeiter der Fachstelle Nachhaltigkeit, scheint auch ein Etat für Projekte vorhanden zu sein. Das Leitbild, die Strategie und der Internetauftritt zeugen derweil von einer großen Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit. [Universität Basel, 2016a]

Gegenwärtig wird der erste Schritt hin zu einem Nachhaltigkeitsmanagement vollzogen: Mit dem Pilotprojekt „Nachhaltigkeit im Department Physik“ wird derzeit ein Nachhaltigkeitsmanagement in den Räumlichkeiten der Physik betrieben und soll schrittweise auf die ganze Universität ausgeweitet werden. [Universität Basel, 2016c]

Auf der Universitätshomepage sind alle wichtigen Informationen zur nachhaltigen Entwicklung der Universität nachvollziehbar dargestellt. Die Fachstelle für Nachhaltigkeit stellt sich dort vor, gibt Überblick über Leitlinien, Strategien und aktuelle Anlässe. Des Weiteren wird über Studentische Nachhaltigkeitsinitiativen und Projekte bezüglich Lehre, Forschung und Betrieb der Universität informiert. Darüber hinaus wurde eine Facebook-Seite für Nachhaltigkeit an der Universität Basel eingerichtet. Es konnte während der Recherche nicht ermittelt werden, ob bereits ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht wurde. [Universität Basel, 2016a]

#### Projekte:

Im Bereich des Campus und Betriebs der Universität gibt es das Projekt „Green-IT am Arbeitsplatz“. Dadurch werden Energiesparpotentiale für den Betrieb sowie weitere Maßnahmen für die Beschaffung und Entsorgung von technischen Geräten aufgedeckt. Um eine attraktivere und gesündere Verpflegung anbieten zu können, wurde ein Projekt zur nachhaltigen Verpflegung durchgeführt. Ähnlich wie die Leuphana Universität, gibt es auch in Basel Richtlinien, die bei Hochschulevents eingehalten werden müssen. [Universität Basel, 2016d]

Außerdem hat die Fachstelle für Nachhaltigkeit eine Übersicht gestaltet, die alle Studenten und Mitarbeiter darüber informiert, wie sie selbst einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten können. Dort werden Tipps zum Energiesparen, zum verantwortlichen Umgang mit Ressourcen sowie zur umweltfreundlichen Mobilität und Verpflegung gegeben. Zur Überprüfung der eigenen Performance kann der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck berechnet werden. [Universität Basel, 2016e] Um Studenten zur aktiven Gestaltung der Universität zu motivieren, bietet das Pro-



ogramm BOOST die Möglichkeit Projektideen vorzustellen. Die besten Projekte werden anschließend in Form einer finanziellen Förderung prämiert. [Universität Basel, 2016f]

Als Studiengänge mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit bietet die Universität einen Master in Sustainable Development und einen Joint International Master in Sustainable Development an. Des Weiteren existieren ein transfakultäres Querschnittsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung sowie die EUCOR-Sommeruniversität in Umweltwissenschaften. [Universität Basel, 2016g]

Die nachhaltigkeitsbezogene Forschung an der Universität Basel ist vielfältig und auf viele verschiedene Fachbereiche aufgeteilt. Es wird vor allem auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeitsdimension ein Augenmerk gelegt. Dazu gehört disziplinäre sowie interdisziplinäre Forschung zur nachhaltigen Entwicklung. Besonders bedeutsam ist das Kompetenzzentrum SCCER CREST im Bereich Energie, Gesellschaft und Transition. Das Forschungszentrum besteht aus Forschungsgruppen aller bedeutenden Schweizer Forschungsinstitutionen und arbeitet mit Partnern aus der Industrie zusammen. Für das Cluster „Governance of sustainable Growth“ haben sich neben der Universität Basel mehrere Hochschulen in Europa vereinigt und arbeiten an dieser Thematik. [Universität Basel, 2016h]

### **6.2.3 Maastricht University**

An der Maastricht University sind knapp 16.500 Studenten und Promovierende eingeschrieben. Die Zahl der wissenschaftlichen und administrativen Mitarbeiter und Professoren beläuft sich auf knapp 3.600. [Maastricht University, 2015] Das Green Office der Universität wurde 2010 gegründet und hat seitdem einen großen Einfluss, welches im Folgenden ausgeführt wird [Green Office Maastricht, 2016c].

#### Nachhaltigkeitsmanagement:

Der Gedanke der Nachhaltigkeit ist zwar nicht direkt in der Mission der Universität integriert, jedoch wird die nachhaltige Entwicklung als Fokus der Universität direkt im Anschluss der Mission aufgeführt. Somit gibt es eine universitätsweite Nachhaltigkeitsvision für das Jahr 2030. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es eine Roadmap bis 2030, die wiederum in mittelfristige Zwei-Jahres-Strategien unterteilt ist. [Green Office Maastricht, 2016c]; [Maastricht University, 2016a]; [Green Office Maastricht, (o. J.a)]; [Green Office Maastricht, (o. J.b)]; [Green Office Maastricht, 2012]; [Green Office Maastricht, 2016b].

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten wurde ein Green Office eingerichtet. Es wurde von Studenten gegründet und wird auch von ihnen betrieben. Jeder der insgesamt acht Studenten des Office ist für einen bestimmten Bereich verantwortlich. Unterstützt wird das Team vom Gebäudeservice der Universität sowie von einem PhD-Studenten. Dadurch erhält das Green Office Unterstützung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen

bezüglich des Betriebes der Universität und bezüglich Lehre und Forschung. [Maastricht University, 2016a]; [Green Office Maastricht, 2016d]

Durch den Aufbau und Erhalt des Green Office-Modells wurde eine Menge an Zeit und Geld in das Thema Nachhaltigkeit investiert. Hinzu kommt, dass durch das Green Office Nachhaltigkeit zum Kernthema der Universität mit eigenem Internetauftritt geworden ist und große Aufmerksamkeit erhält. Diese Aufmerksamkeit fand nicht zuletzt ihren Höhepunkt in der Entwicklung eines eigenen Berichtsstandards. [Maastricht University, 2016a]; [Green Office Maastricht, 2016e]; [Green Office Maastricht, 2016f]

Derzeit wird kein Umweltmanagementsystem betrieben, jedoch ist die Einführung eines Umweltmanagements nach ISO 14001 ein für die nächsten Jahre angestrebtes Ziel der Universität. Allerdings plant die Hochschule Maßnahmen in Form von Zwei-Jahres-Strategien, die kontinuierlich durch einen Nachhaltigkeitsbericht überprüft werden. Somit scheint bereits ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattzufinden. [Maastricht University, 2016b]

Das Green Office nutzt eine eigene Homepage sowie die sozialen Netzwerke Facebook und Twitter als Kommunikationskanäle. Von der Hauptseite der Universität wird auf die Homepage des Green Office hingewiesen. Hier werden aktuelle Geschehnisse, das Team des Green Office und zahlreiche Projekte vorgestellt. Um die Stakeholder zielgerichteter zu informieren, wird jedes Jahr ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, in dem über den Fortschritt und die Zielerreichung in den einzelnen Handlungsfeldern berichtet wird. Seit 2014 wird der Nachhaltigkeitsbericht in den jährlichen Bericht der Universität integriert. Damit die Nachhaltigkeitsleistung von verschiedenen Hochschulen besser verglichen werden kann und sich die Anfertigung des Berichts verstetigt, hat das Green Office zusammen mit anderen Institutionen einen eigenen Berichtsstandard entwickelt. Das UniSAF-NL-Regelwerk ist bislang nur für niederländische Hochschulen ausgelegt, wird aber schrittweise auf andere Länder ausgeweitet. [Green Office Maastricht, 2016e]; [Green Office Maastricht, 2016f]; [Green Office Maastricht, 2016g]

#### Projekte:

Um den laufenden Betrieb der Universität sowie den Campus zu verbessern, hat das Green Office eine Reihe von Projekten durchgeführt: So wurde u.a. ein ökologisch verbessertes Catering geplant, eine E-Waste-Politik entwickelt, ein Recyclingkonzept erarbeitet und ein Projekt zur Energieeinsparung an Computern durchgeführt. Hinzu kommen die Anfertigung von Nachhaltigkeitsberichten und Handlungsplänen für die Universität. [Green Office Maastricht, 2016h]; [Green Office Maastricht, 2016b]

Für die Studenten und Mitarbeiter organisiert das Green Office Workshops, Filmabende, Runde Tische und Arbeitstage, mit dem Ziel sich untereinander auszutauschen, Spaß zu

haben und die nachhaltige Entwicklung der Universität voranzutreiben [Green Office Maastricht, 2016j].

Das Green Office fördert die Entwicklung von Professorenstellen und Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug. Darüber hinaus hat es mit der „Green Academy“ und dem „Sustain + Go“ zwei neue Lehrveranstaltungen an der Universität eingeführt. Vor allem Letzteres verfolgt ein Lernkonzept, in dem die Studenten wählen können, in welchen Bereichen sie forschen möchten. Des Weiteren existiert das Masterprogramm „Sustainability Science and Policy“. Eine eigene Fakultät für Nachhaltigkeit oder Bachelor-Studiengänge mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit sind derzeit nicht vorhanden. [Maastricht University, 2016c]; [Green Office Maastricht, 2016j]

Im Bereich der Forschung hat das Green Office mehrere Netzwerktreffen organisiert, bei denen sich Forscher über ihre Wissensgebiete austauschen können. Dadurch findet ein interdisziplinärer Informationsaustausch statt, der helfen soll, die komplexen Fragestellungen der Nachhaltigkeit besser lösen zu können. [Green Office Maastricht, 2014] Ein weiteres Projekt ist das „Living Lab“. Hier haben Studenten die Möglichkeit zu forschen, indem sie ihr gelerntes Wissen praktisch auf Problemstellungen innerhalb des universitären Rahmens anzuwenden. Dadurch wird die nachhaltige Entwicklung der Universität von einer Vielzahl an Studenten fortgeführt. [Green Office Maastricht, 2016k]

#### **6.2.4 University of Gloucestershire**

An der University of Gloucestershire sind mehr als 9.000 Studenten eingeschrieben [national union of students, o. J.]. Die Anzahl an Mitarbeitern und Lehrpersonal konnte nicht ermittelt werden. Von der Größenordnung ähnelt die Universität allerdings der Leuphana Universität.

##### Nachhaltigkeitsmanagement:

Die Universität hat für die Jahre 2009 bis 2015 eine Nachhaltigkeitsstrategie aufgestellt, die sich auf die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements bezog. Daraus entstanden akademische und institutionelle Ziele für die Universität. [University of Gloucestershire, 2008, S. 4] In der zweiten Strategie für die Jahre 2012 bis 2017 werden Vision, Mission und Ziele der Einrichtung bereits vorgestellt. Darüber hinaus werden zum ersten Mal explizite Maßnahmen für die verschiedenen Handlungsfelder Lehre, Forschung und Betrieb festgelegt und weiter spezifiziert. [University of Gloucestershire, 2011, S. 1 und S. 8ff] Des Weiteren sind neben der ganzheitlichen Strategie, weitere Strategien zur CO<sub>2</sub>-Resuzierung und zum Abfallmanagement auf der Webseite hinterlegt [University of Gloucestershire, 2013, S. ii].

Für die Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Universität sind ein „Director of Sustainability“ und ein „Sustainability Engagement Manager“ vollzeitbeschäftigt und werden von einer 80%-Stelle unterstützt. Darüber hinaus besitzen u.a. der Energiemanager und der Beschaffungs-

verantwortliche Verantwortung für die Implementierung von Nachhaltigkeit im Betrieb der Universität. Das Nachhaltigkeitsteam ist dem Vizekanzler untergeordnet, der die Hauptverantwortung für Nachhaltigkeit an der Universität trägt. [University of Gloucestershire, 2016b]

Über den Einsatz von Ressourcen gibt es keine genauen Informationen, allerdings sind zwei Mitarbeiter in Vollzeit für Nachhaltigkeit angestellt. Da die Universitätsstrategie hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet ist, werden Geld, Zeit und Aufmerksamkeit als Ressourcen bereitgestellt. Diese Aussage wird unterstützt durch eine eigene Homepage, auf der eine Reihe von Projekten vorgestellt wird. [University of Gloucestershire, 2016b]; [University of Gloucestershire, 2011, S. 1 und S. 8ff]; [University of Gloucestershire, 2016c]

Als erste britische Hochschule hat Gloucestershire eine ISO 14001-Zertifizierung über alle Bereiche der Universität, sogar die Entwicklung des Bildungsplans ist zertifiziert. [EAUC, 2016]; [University of Gloucestershire, 2016a]

Neben dem eigenen Internetauftritt auf der Webseite der Universität betreiben die Verantwortlichen für Nachhaltigkeit eine eigene Facebook-Seite und einen Twitter-Account. Auf diesen drei Kanälen sind aktuelle Informationen sowie Berichte von durchgeführten Projekten zu finden. [University of Gloucestershire, 2016c]; [University of Gloucestershire, 2016d]. Ein Nachhaltigkeitsbericht wurde ebenfalls erstellt. [Copernicus Alliance, 2015].

#### Projekte:

Die Universität bezieht seit 1993 Strom aus regenerativen Energiequellen, die Parkscheinautomaten werden mittlerweile solarbetrieben, Regenwasser recycelt und elektrische Energie mithilfe von Photovoltaikanlagen produziert. [University of Gloucestershire, 2016d]; [EAUC, 2016] Darüber hinaus gibt es Bestimmungen bezüglich der CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Verpflegung [University of Gloucestershire, 2016d]; [University of Gloucestershire, 2016e]. Zudem gibt es Vorgaben für den Pendelverkehr und für Dienstreisen von Studenten und Mitarbeitern [University of Gloucestershire, 2016f]. Auch außerhalb des Campus setzt sich die Universität dafür ein, die Biodiversität der Region zu verbessern. Mithilfe der oben erwähnten Abfallstrategie konnte die Abfallmenge bis 2014 um 54% reduziert werden. Das Ziel für 2020 war eine weitere Verringerung der Abfälle um 25%. Neben alledem besitzt die University of Gloucestershire weiterhin seit 2006 den Status Fairtrade University. [University of Gloucestershire, 2016g]; [University of Gloucestershire, 2016h]; [University of Gloucestershire, 2016i]

Die Vision der Universität ist es, dass die Studenten nicht nur in Klassenräumen von Nachhaltigkeit lernen, sondern auch praktische Erfahrungen auf dem Campus machen. Dafür investiert die Universität in eine bessere Ausbildung im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung, in dem es Lehrpläne und Industriepartnerschaften weiterentwickelt, sowie Lehrpersonen schult. Des Weiteren bietet die Universität Praktika, freiwillige Arbeiten und Projekte an, da-

mit die Studenten Nachhaltigkeit in der Praxis erleben können. [University of Gloucestershire, 2016j]; [University of Gloucestershire, 2016k]

Die Universität hat das „International Research Institute in Sustainability“ gegründet, um die Forschungsaktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit zu erhöhen. An diesem Institut werden Doktorarbeiten geschrieben und Studenten können als hilfswissenschaftliche Mitarbeiter arbeiten. Durch das „Marie Curie Research Fellowship“ konnte die interdisziplinäre Forschung in Gloucestershire ausgebaut werden. Aufgrund der Forschungsaktivitäten konnten ebenfalls Lehrveranstaltungen verbessert oder erstellt werden. [EAUC, 2016]; [University of Gloucestershire, 2016l]

### **6.3 Statusgruppen-Workshops**

Um an der Universität eine allgemeingültige Nachhaltigkeitsdefinition und Vision zu entwickeln, soll mit den vier Statusgruppen der Universität jeweils ein Workshop durchgeführt werden. Grund für diesen qualitativen Ansatz des Stakeholder-Dialogs ist, dass bei kleineren Gruppen den Teilnehmern mehr Freiraum für eine eigene Definition gegeben wird und dieser eine Methode des Change Managements ist [Stolzenberg, Heberle, 2013, S. 16f und S. 24ff]. Die Statusgruppen unterteilen sich in Studenten, wissenschaftliches Personal, Professoren sowie Mitarbeiter aus Service und Betrieb. Bislang wurden zwei Workshops mit den Studenten und den Mitarbeitern aus Service und Betrieb durchgeführt. Für das Wintersemester 2016/17 sind die Workshops mit den anderen beiden Statusgruppen geplant. Der Ablauf der Workshops wird vom Nachhaltigkeitsbüro ausgearbeitet, durch die Teammitglieder geleitet und anschließend ausgewertet. [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 59ff]

#### Workshop mit den Studenten:

Der erste Workshop begann mit der Definition des Nachhaltigkeitbegriffs. Durch eine Kartenabfrage konnten die Studenten ihr Verständnis von Nachhaltigkeit mitteilen. Die Karten wurden zu Oberbegriffen zusammengefügt. Aus dieser Methode entstanden folgende sechs Begriffe zur Definition von Nachhaltigkeit. [Brinken & Fröhlich 2016, S. 60ff]

- Ressourcen
- Technische Lösungen
- Ethik
- Bildung
- Umdenken
- Alternative System [Brinken & Fröhlich 2016, S. 60ff]

Im zweiten Teil des Workshops stand die Visionsfindung im Mittelpunkt. Die Studenten schrieben ihre Wünsche, Vorstellungen und Ideen zu einer nachhaltigen OVGU auf neue

Karten. Diese Vorschläge wurden anschließend in einer Tabelle mit den sechs Begriffen der Nachhaltigkeitsdefinition und den Hauptwirkungsbereichen einer Universität - Lehre, Forschung und Betrieb - eingeordnet (vgl. Tabelle 2). [Brinken & Fröhlich 2016, S. 63]

Tabelle 2: Zuordnung der Nachhaltigkeitsdefinition zu fünf Wirkungsbereichen einer Hochschule (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Brinken, Fröhlich 2016, S. 63])

	Res-sourcen	Technische Lösungen	Ethik	Bildung	Umdenken	Alternative Systeme	Summe
Lehre	4	0	1	7	1	0	14
Forschung	1	0	1	4	0	0	6
Betrieb/ Campus	10	8	4	2	10	3	37
Summe	15	8	6	13	11	3	57

Die wichtigsten Wirkungsbereiche sind in der Tabelle 2 grün markiert. Gelb hinterlegte Felder sind von weniger Bedeutung, während Felder ohne Markierung erstmal gar keine Bedeutung beigemessen wird. Der Bereich Betrieb der OVGU ist, laut der Ergebnisse, der Bereich, welcher nach Meinung der Studenten für die Implementierung von Nachhaltigkeit am bedeutendsten ist. [Brinken & Fröhlich 2016, S. 63ff]

Als nächstes wurden die Ideen der Studenten für die wichtigsten Wirkungsbereiche vorgestellt.

- Ressourcen und Betrieb/Campus: Abfallvermeidung, Ressourcenschonung beim Drucken und Trinkwasserspender
- Technische Lösungen und Betrieb/Campus: Bewegungssensoren für Licht, Nutzung erneuerbarer Energien und Abfalltrennung
- Umdenken und Betrieb/Campus: Weniger Parkraum und nutzbare Werkstätten
- Bildung und Lehre: Studium Generale, nachhaltigkeitsbezogene Wirtschaftslehre, Flexibilität und Barrierefreiheit im Studium [Brinken & Fröhlich 2016, S. 63ff]

Abschließend wurden die Studenten gebeten ihre Lieblingsideen und die realistischen Ideen mit Klebepunkten zu bewerten. Zu den realistischen Ideen gehörten: Ökostrom, mehr Müll-eimer, freizugängliche Trinkwasserspender, doppelseitiges Drucken als Standardeinstellung, keine Forschung in den Bereichen Rüstung, CO<sub>2</sub>-intensive Techniken und Ungerechtigkeit, keine Plastikbehälter in der Mensa und Mülltrennung [Brinken & Fröhlich 2016, S. 64ff].

#### Workshop mit Mitarbeitern aus Service und Betrieb:

Der zweite Workshop lief nach der identischen Vorgehensweise ab: Für die Mitarbeiter aus Mitarbeiter aus Service und Betrieb ergibt sich die Definition von Nachhaltigkeit aus den Bereichen Ressourcen, Selbstverpflichtung, Gesundheitsmanagement, Mobilität und

Virtualisierung. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016b, S. 1]; [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 1]

Im der Visionsfindung, dem zweiten Teil des Workshops, wurde die Methodik leicht verändert. Die Mitarbeiter sollten zwar weiterhin Maßnahmen für eine nachhaltige OVGU nennen, diese wurden aber diesmal in kurz- mittel- und langfristige Maßnahmen gruppiert. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 1f]

Als kurzfristige Maßnahmen präferierten die Teilnehmer den Bereich Mobilität. Dazu gehörten folgende Punkte:

- Kooperation mit den Magdeburger Verkehrsbetrieben, damit Mitarbeiter der Universität ein vergünstigtes Monatsticket erhalten.
- Sichere Abstellmöglichkeiten für Fahrräder und Duschen für Mitarbeiter und Studenten, um die Anreise mit dem Fahrrad zu erleichtern. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016b, S. 2]; [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 2]

Für die Mitarbeiter aus Service und Betrieb galten die Maßnahmen in Bezug auf Papierverbrauch und Bewusstseinsentwicklung als mittelfristig umsetzbar:

- Elektronisches Dokumentenmanagement, dass dennoch verlässlich und sicher ist.
- Studierendenbewerbung und allgemeine Informationen nicht als Brief versenden.
- Bewusstseinsentwicklung für Ökologie und Effizienz, durch eigenes Vorleben dieser Werte. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016b, S. 2]; [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 2]

Als langfristig umsetzbar wurden Maßnahmen im Bereich Campusgestaltung, Energie und Virtualisierung erachtet:

- Gebäude mit übergreifender Nutzung für Begegnung und Events, aber auch die Nutzung für Studenten.
- Eigenversorgung der Universität durch Unabhängigkeit vom Stromnetz.
- Virtualisierung, um den sozialen Austausch von mehreren Personen an unterschiedlichen Orten zu ermöglichen. [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016b, S. 2]; [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 1]

Abschließend wurden Maßnahmen in den Bereichen Fahrradmobilität und elektronisches Datenmanagement als am realistischsten angesehen [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016b, S. 2]; [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016c, S. 2]

Um den Visionsprozesses fortzuführen müssen erst alle vier Workshops durchgeführt werden. Da dieses während der Bearbeitungszeit nicht möglich war, werden die kommenden Ausführungen auf Basis der zwei bereits durchgeführten Workshops erstellt. Das bedeutet, dass im Weiteren lediglich ein Vorschlag für eine Vision und Strategie erarbeitet wird. Dieser

muss nach den beiden fehlenden Workshops noch einmal überarbeitet werden. Dennoch dient das hier aufgezeigte Verfahren, der strukturierten und schnelleren Erarbeitung der Vision und Strategie.

## 6.4 Runder Tisch

Der Runde Tisch, der bislang zweimal stattfand, dient ebenfalls als Werkzeug des Stakeholder-Dialogs. Hier treffen sich das Nachhaltigkeitsbüro, der Beirat des Nachhaltigkeitsbüros, der Rektor, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiter der Verwaltung, die aufgrund ihrer Tätigkeit einen Nachhaltigkeitsbezug vorweisen. Ziel des Runden Tisches ist es, die wichtigsten Anspruchsgruppen der Universität über die Neuigkeiten bezüglich der Nachhaltigkeitsbestrebungen zu informieren und über die zukünftige Entwicklung zu diskutieren. Dabei können auch die Vertreter selbst ihre Ideen vorstellen und aktiv ihre Mitarbeit anbieten.

Beim ersten Runden Tisch wurde nach einer Vorstellungsrunde das Konzept des Nachhaltigkeitsbüros an der OVGU vorgestellt. Danach wurde über diese Idee diskutiert. Einigkeit herrschte dahingehend, dass die Universität definitiv das Thema Nachhaltigkeit verstärkt in die Hochschule einbinden sollte. Auch die Implementierung eines Nachhaltigkeitsbüros fand Zustimmung bei den Teilnehmern. Da das Büro von Studenten geführt werden soll, braucht es vom Rektor einen starken Rückhalt. Zum Abschluss wurde auf dem ersten Runden Tisch vereinbart, zwei hilfswissenschaftliche Mitarbeiter zu beschäftigen, welche ein eigenes Büro bekommen. Als Aufgaben des Nachhaltigkeitsbüros wurden die Analyse der Nachhaltigkeitsleistung der Universität in Form eines Nachhaltigkeitsberichts und die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt. Des Weiteren wurde ein Beirat für das Nachhaltigkeitsbüro berufen. [Körner, Otto, 2015, S. 1ff]

Im Vordergrund des zweiten Runden Tisches stand die Präsentation des ersten Nachhaltigkeitsberichts. Die wichtigsten Kennzahlen aus den verschiedenen Wirkungsbereichen wurden vorgestellt. Der Bericht wurde als erste Bestandaufnahme bewertet, auf den Maßnahmen folgen sollen. Als zukünftige Maßnahmen wurden der Visionsprozess, eine Datenbank für Forschungsprojekte und Lehrveranstaltungen, ein Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Vernetzungstreffen und das Projekt „Echo“ zur Energieeinsparung genannt. Daraufhin wurde die allgemeine Diskussion eingeleitet: Einige Teilnehmer bewerteten den Nutzen des Nachhaltigkeitsberichts kritisch, da viele Kennzahlen fehlten. Der Rektor und andere Teilnehmer bezeichneten den Bericht wiederum als eine erste sehr gute Bilanz und Ist-Analyse. Des Weiteren wurden einige Maßnahmen in verschiedenen Bereichen wie Abfall oder Essen diskutiert, ohne jedoch konkrete Maßnahmen nennen zu können. Das Studentenwerk sprach im Zuge der Diskussion seine Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit in Arbeits-



gruppen aus. Von Prof. Zadek wurde der Vorschlag eines Multi-Projektmanagements vorgebracht. Der zentrale Punkt der Diskussion beschäftigte sich mit der Bildung einer Vision und Strategie, die als nächster Schritt in Richtung nachhaltige Universität angesehen werden kann und bereits auf dem ersten Runden Tisch diskutiert wurde. Für das weitere Vorgehen wurde festgelegt, eine Vision und Strategie bis Ende des Jahres 2016 zu entwickeln. [Anhang A.1]

## **6.5 Vorschlag für die Vision**

Aus den Aussagen vom Runden Tisch und der Analyse des Nachhaltigkeitsberichts ist es essenziell als nächstes eine Vision zu erarbeiten. Dieses deckt sich mit den Aussagen der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Kapitel 5.1 und Kapitel 5.2).

Zuerst gilt es festzustellen, auf welchen Zeitraum sich die Vision beschränken soll. Inspiriert von der Maastricht University, die eine Vision für das Jahr 2030 entwickelte (vgl. Kapitel 6.2.3), scheint eine längerfristige Zeitspanne von Vorteil zu sein. Da es bereits einen Hochschulentwicklungsplan für die OVGU, bezogen auf die Jahre 2015 bis 2025 gibt, ist es sinnvoll, eine Vision für den Zeitraum bis zum Jahr 2025 zu erarbeiten [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2015]. Danach könnte im Jahr 2025 das Thema Nachhaltigkeit direkt in den Hochschulentwicklungsplan eingebunden werden.

Im nächsten Schritt ist zu bestimmen, welche Bestandteile in die Vision eingebunden werden sollten. Die Universität Basel definiert den Begriff Nachhaltigkeit und erstellt dazu ein Leitbild sowie Leitlinien (vgl. Kapitel 6.2.2). Das gleiche gilt für die Leuphana Universität, welche nachhaltige Entwicklung direkt ins Leitbild der Universität aufgenommen hat (vgl. Kapitel 6.2.1). Ein Leitbild wird ebenfalls von Hutter (2012) empfohlen, um die Basis für gemeinsame Werte zu legen [Hutter, 2012, S. 157]. Des Weiteren soll nach Hutter (2012) vor der Zielfestlegung eine grundsätzliche Ausrichtung getätigt werden [Hutter, 2012, S. 209]. Dies ist mit der Formulierung von Leitlinien gewährleistet. Darüber hinaus müssen auch Ziele in die Vision eingearbeitet werden, so geschehen an der Maastricht University [Green Office Maastricht, o. J.b]. Diese Ausführungen haben zur Folge, dass in die Vision der OVGU für 2025 der Nachhaltigkeitsbegriff, das Leitbild, die Leitlinien und Ziele eingearbeitet werden.

Normalerweise werden Ziele in kurz-, mittel- und langfristig unterteilt [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 3f]. Aus dem Nachhaltigkeits-Benchmarking geht jedoch hervor, dass es vorteilhaft ist, in die Vision ausschließlich langfristige Ziele zu schreiben. In einem weiteren Prozess wird die Vision anschließend in Strategien für zwei Jahre unterteilt. Dort werden kurz- bzw. mittelfristige Ziele und Maßnahmen bestimmt. Diese Vorgehensweise orientiert sich an den Beispielen der Maastricht University und der

University of Gloucestershire (vgl. Kapitel 6.2.3 und Kapitel 6.2.4). Auch für die Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich (2013), ist diese Unterteilung eine Option [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 4].

Während die Struktur für die eigene Vision vornehmlich dem Nachhaltigkeits-Benchmarking entstammt, werden für den Inhalt dieser die Erkenntnisse aus dem Nachhaltigkeitsbericht, dem Nachhaltigkeits-Benchmarking, den Statusgruppen-Workshops und dem Runden Tisch zusammengeführt. Dieses Verfahren deckt sich mit den Vorschlägen von Müller-Christ (2013), laut dem das Leitbild historisch fundiert aber auch bewusst angestoßen sein sollte.

### **6.5.1 Nachhaltigkeitsbegriff der OVGU**

Als erstes muss ermittelt werden, ob bereits eine Definition von Nachhaltigkeit an der Universität vorliegt. Danach werden die Vorschläge der Mitarbeiter und Studenten aus den Workshops in die Entwicklung der Definition miteinbezogen.

Die Definition des Nachhaltigkeitsbüros für Nachhaltigkeit ist angelehnt an die Brundtland-Definition, ergänzt um die drei Säulen der Nachhaltigkeit und die drei Hauptaufgaben einer Universität.

*„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichert und gleichzeitig zukünftigen Generationen die Wahlmöglichkeit zur Gestaltung ihres Lebens erhält. Wichtig dafür ist Studium und Lehre, Forschung und den Universitätsbetrieb so zu gestalten, dass die Grenzen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Tragfähigkeit nicht überschritten werden“* [Brinken & Fröhlich 2016, S. 5].

In den beiden Workshops wurden in Bezug auf Nachhaltigkeit die Begriffe Ressourcen, technische Lösungen, Ethik, Bildung, Umdenken, alternative Systeme, Gesundheitsmanagement und Mobilität als Bereiche der Nachhaltigkeit identifiziert (vgl. Kapitel 6.3). Im Vergleich mit der Nachhaltigkeitsdefinition, fällt auf, dass alle Begriffe bereits enthalten sind. Die Begriffe „technische Lösungen“, darunter fallen der Einsatz erneuerbarer Energien und die Recyclingwirtschaft, und „Ressourcen“ werden in der Definition durch die ökologische Dimension abgedeckt. Mit den Clustern „Umdenken“ und „alternative Systeme“ wird die Verhaltensänderung hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung mit Einhaltung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Grenzen abgebildet. Das „Gesundheitsmanagement“ fällt unter die Dimension Soziales. Mit „Ethik“ ist die Verantwortung gemeint, die gegenüber der zukünftigen Generation besteht. Als letztes wird die „Bildung“ durch Studium, Lehre und Forschung bereits in der bestehenden Definition erwähnt. Aus diesen Formulierungen kann geschlossen werden, dass die Mitarbeiter und Studenten eine ähnliche Vorstellung von Nachhaltigkeit wie das Nachhaltigkeitsbüro haben.

Was in der Definition bislang fehlt, ist der Transfer in der Gesellschaft, welcher ein Wirkungsbereich von nachhaltigen Hochschulen ist (vgl. Kapitel 4.2). Dazu gehören öffentliche Veranstaltungen einer Universität, regionale Partnerschaften und soziale Projekte. Aufgrund dieser Ausführungen wird die Nachhaltigkeitsdefinition nur um den Transfer in die Gesellschaft erweitert.

Daraus ergibt sich folgende Definition:

*Nachhaltige Entwicklung ist ein Prozess, welcher die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichert und gleichzeitig zukünftigen Generationen die Wahlmöglichkeit zur Gestaltung ihres Lebens erhält. Wichtig dafür ist, Studium und Lehre, Forschung und den Universitätsbetrieb so zu gestalten, dass die Grenzen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Tragfähigkeit nicht überschritten werden. Zudem werden regionale Partnerschaften eingegangen und soziale Projekte organisiert.*

### **6.5.2 Leitbild der OVGU**

Wichtig bei der Veränderung des historisch fundierten Leitbilds der OVGU ist, dass keine gravierenden Änderungen an der Ausrichtung der Universität vorgenommen werden.

Im derzeitigen Leitbild der Universität steht unter anderem festgeschrieben, dass die OVGU für „die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für heutige und künftige Generationen“ steht [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016a]. Dieser Satz ist deckungsgleich mit der Definition der nachhaltigen Entwicklung (vgl. Kapitel 6.5.1 und Kapitel 2). Deshalb wird empfohlen, lediglich den Bezug zur nachhaltigen Entwicklung zum Leitbild hinzuzufügen. Daraus resultiert der folgende Vorschlag zur Änderung des Leitbildes:

Die OVGU steht für „die Anwendung wissenschaftlicher Methoden, das Streben nach Innovationen und neuen Erkenntnissen und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für heutige und zukünftige Generationen **im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung**“ [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016a].

Des Weiteren erklärt die Universität im Leitbild, welche Werte sie in den Bereichen Profil, Gemeinschaft, Lehre, Forschung und Gesellschaft vertritt [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016a]. An diese Stelle könnte die Universität publik machen, welche Bedeutung nachhaltige Entwicklung in der Organisation hat:

**Nachhaltige Entwicklung** – *Um der gesellschaftlichen Verantwortung für heutige und künftige Generationen gerecht zu werden, verpflichtet sich die OVGU zu einer vorbildlichen Führung der Universität nach ökonomischen, sozialen und ökologischen Leitlinien. Durch eine verstärkte Einbindung von Nachhaltigkeit in Lehre und Forschung bildet sie die StudentInnen und WissenschaftlerInnen zukunftsorientiert aus und schafft außerdem durch regionale Partnerschaften und soziale Projekte einen Mehrwert für die Gesellschaft*

Der obige Text ist ein Vorschlag für eine Änderung des Leitbilds. Es ist durchaus möglich die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs aus Kapitel 6.5.1 hier einzubinden.

### **6.5.3 Leitlinien der OVGU**

Zur besseren Orientierung und Spezifizierung für Mitarbeiter und Studenten werden zusätzlich Leitlinien für eine nachhaltige Universität entwickelt. Diese orientieren sich strukturell an den Beispielen der Universitäten Basel und Lüneburg sowie an den fünf Wirkungsbereichen einer nachhaltigen Universität (vgl. Kapitel 4.2). Inhaltlich sind die Ausführungen aber an die Ergebnissen des Nachhaltigkeitsberichts, des Nachhaltigkeits-Benchmarkings, der Statusgruppen-Workshops sowie an das bestehende Leitbild der OVGU angepasst. Dazu wird die Definition der nachhaltigen Hochschule hinzugefügt (Kapitel 4.2).

Zuerst wird die Ausgestaltung der Leitlinien kurz begründet und danach werden diese genannt. Wie in Kapitel 4.2 festgehalten wird, gehören Partizipation und Kommunikation zum Wirkungsbereich der Administration. Für die Teilnehmer der Workshops müssen im Betrieb ökologische und soziale Dimension berücksichtigt werden. Da eine Hochschule in jedem Fall keine Schulden aufnehmen darf, wird die ökonomische Dimension in diesem Fall ergänzt. In den Workshops forderten die Studierenden nachhaltigkeitsbezogene Lehre für alle Studierende einzuführen und Flexibilität und Barrierefreiheit im Studium zu gewährleisten. Wichtig im Bereich Forschung ist, die Freiheit der Wissenschaftler in der Wahl ihrer Forschungsprojekte zu gewährleisten. Deshalb bezieht sich der Nachhaltigkeitsgedanke in der Forschung auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Fakultäten, wie es bereits an anderen Hochschulen getan wird (vgl. Kapitel 6.3). Im Statusgruppen-Workshop mit den Mitarbeitern aus Service und Betrieb wurde deutlich, dass hochschulübergreifende Events und Kooperationen wünschenswert sind (Transfer in die Gesellschaft).

#### **(1) Administration, Partizipation und Kommunikation**

Die OVGU sieht es als Pflicht und als Vorteil, Nachhaltigkeit in die Kultur der Universität zu integrieren, um der gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Dies beinhaltet die Partizipation aller Anspruchsgruppen an der Diskussion und der Bestimmung von Werten der Universität zur Bildung einer Vision mit Zielen und einer Strategie. Sie fördert das Engagement der Mitarbeitenden und Studierenden bei der Entwicklung von Ideen und unterstützt Projekte zur Umsetzung der Strategie und zur nachhaltigen Gestaltung der Universität.

## **(2) Betrieb (ökonomisch, ökologisch und sozial)**

Die OVGU führt den Betrieb der Universität unter sorgfältiger Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Ökonomisch:

- Keine Verschuldung eingehen
- Nachhaltige Kapitalanlagen verwenden

Ökologisch:

- Mit Energie und Wasser sparsam umgehen
- Emissionen und Abfälle reduzieren. Abfälle wenn möglich sammeln und zur Wiederaufbereitung zur Verfügung stellen
- Bei der Beschaffung ökonomische, ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen

Sozial:

- Gleichstellung in der Universität gewährleisten
- Möglichkeiten schaffen, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren
- Vorbeugungsmaßnahmen für die Gesundheit der Mitarbeiter anbieten

## **(3) Lehre**

Die OVGU bietet den Studierenden durch Lehrveranstaltungen, Vorträge und Projektarbeiten in der Lehre die Möglichkeit, Wissen zum Thema Nachhaltigkeit zu erwerben. Durch interdisziplinäre Lehrveranstaltungen sollen fächerübergreifende Kompetenzen entwickelt werden. Außerdem ist die OVGU offen für neue Lehrmethoden, welche die Studierenden besser ausbildet.

## **(4) Forschung**

Die OVGU unterstützt in Form der Vernetzung von Mitarbeitenden inter- und transdisziplinäre Forschungsaktivitäten, um innovative Lösungen zu entwickeln.

## **(5) Gesellschaftsengagement**

Die OVGU nimmt es sich zum Ziel regionale Partnerschaften aufzubauen und soziale Projekte im Umfeld der Universität durchzuführen. Außerdem werden öffentliche Veranstaltungen gefördert, um den Dialog mit der Gesellschaft zu verbessern.

## **(6) Programm**

Zur Umsetzung dieser Leitlinien und zur kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance werden Nachhaltigkeitsziele und –strategien in einer Nachhaltigkeitsvision und Strategie für das Jahr 2025 festgeschrieben.

#### 6.5.4 Ziele der OVGU

Wie bereits erwähnt werden im Folgenden hauptsächlich langfristige Ziele bestimmt. Bei der Entwicklung von Zielen sind SMARTER Ziele (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert) zu entwickeln, die zudem überprüfbar sind. Um den Erfüllungsgrad besser bestimmen zu können, eignen sich vorwiegend qualitative Zielkriterien. Normalerweise sind zu jedem Zielkriterium ein Endzeitpunkt und Ressourcen zuzuordnen. Aufgrund der Langfristigkeit der Ziele und der Verfahren anderer Universitäten (Universität Basel und Maastricht University), soll hierauf verzichtet werden. Dies erscheint auch in Anbetracht des später folgenden Diskussionsprozesses im Rahmen der Großgruppenkonferenz sinnvoll. [Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich, 2013, S. 3f]; [Hutter, 2012, S. 209f]; [Green Office, o. J.b]

Um Ziele aus einer Vision zu operationalisieren, wird in der Literatur das Instrument der Balanced Scorecard verwendet. Damit auch die Nachhaltigkeit in den Zielen Berücksichtigung findet, wurde die Balanced Scorecard zur Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) ausgeweitet. [Albrecht, 2006, S. 78ff]; [Hutter 2012, S. 153f] Auf diese Methode wird aufgrund der geringen Erfahrungen der SBSC im Hochschulbereich jedoch verzichtet [Albrecht, 2006, S. 81ff].

Vielmehr werden die Leitlinien der fünf Wirkungsbereiche als Grundlage für die Zielentwicklung genommen. Da in den Leitlinien bereits die Stakeholder-Interessen enthalten sind, müssen Ziele erarbeitet werden, welche die Leitlinien unterstützen. Die Ziele müssen derart formuliert werden, dass sie einen Leistungsindikator des Nachhaltigkeitsberichts abbilden. Durch das Rahmenwerk UniSAF-NL werden alle wichtigen Bereiche der Universität mit messbaren Kennzahlen abgedeckt. Der Berichtsstandard beinhaltet den Bereich „Community“. Dieser wird, analog zu den Aussagen in Kapitel 4.2, dem Bereich Administration zugeordnet. Im Folgenden werden die Ziele der fünf Wirkungsbereiche benannt und erläutert.

Die Tabelle 3 zeigt die Ziele für die Wirkungsbereiche Administration, Partizipation und Kommunikation. Die Existenz einer Vision, von Leitlinien und einer Kontrolle der Nachhaltigkeitsbemühungen sind Indikatoren des Nachhaltigkeitsberichts. Diese werden deshalb als Ziele formuliert. Das Nachhaltigkeitsmanagement bildet hierbei den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ab, der die Kontrolle beinhaltet. Indikatoren im Bereich Kommunikation sind „Ausmaß des Nachhaltigkeitsbewusstseins“ und „nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrategie“. Indem Mitarbeitern und Studenten die Möglichkeit gegeben wird, Projektideen zu entwickeln, wird die Partizipation abgebildet.

Tabelle 3: Ziele für die Administration, Partizipation und Kommunikation

**Wirkungsbereich Administration, Partizipation und Kommunikation:**

Ziele:

1. Eine dauerhafte Stelle, die für Nachhaltigkeit verantwortlich ist
2. Eine Vision mit Zielen und einer Strategie
3. Eine Kommunikationsstrategie für alle nachhaltigkeitsrelevanten Themen
4. Bewusstmachung der Vision bei allen Mitarbeitenden und Studierende
5. Mitarbeitende und Studierende entwickeln Projektideen für die Universität
6. Ein funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement (Koordination der Nachhaltigkeitsbemühungen vom Nachhaltigkeitsbüro und Vernetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen)

Die Ziele für den Betrieb werden in Tabelle 4 gezeigt. Um den geforderten Ressourcenverbrauch zu verringern, müssen Ziele im Bereich Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Abfallmenge und Treibhausgasemissionen entwickelt werden. Hier steht vor allem die Kennzahl „Verbrauch pro Kopf“ im Vordergrund, da daran ein Ergebnis abzulesen ist, welches - wie bereits erwähnt - unabhängig von Erweiterungen oder Verkleinerungen der Universität ist. Darüber hinaus werden Ziele hinsichtlich einer nachhaltigkeitsbezogenen Beschaffung ausgewählt. Zum Schluss erfolgt die Zielsetzung im sozialen Bereich: Dazu gehört es Möglichkeiten zu schaffen, Beruf und Familie zu verknüpfen und die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten. Die ökonomische Dimension wird als gegeben vorausgesetzt, weshalb diese keine Beachtung in den Zielen findet.

Tabelle 4: Ziele für den Betrieb

**Wirkungsbereich Betrieb:**

Ziele:

1. Energieverbrauch insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2015 senken
2. Eigenversorgung durch erneuerbare Energien vorantreiben
3. Wasserverbrauch insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2015 senken
4. Abfallmenge insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2012 senken
5. Nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in der Beschaffung und im Catering
6. Fairtrade University werden
7. Verringerung der Treibhausgasemissionen insgesamt und pro Kopf, die durch Pendler und Dienstreisen entstehen
8. Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie schaffen
9. Gesundheit der Mitarbeiter erhalten

Wie in den Leitlinien geschrieben steht, ist die Interdisziplinarität der Studiengänge und Lehrveranstaltungen das größte Ziel im Bereich Lehre (vgl. Tabelle 5). Als weiteres Ziel wird die Anwendung neuer Lehrmethoden ausgegeben. Ein Beispiel hierfür wäre die Möglichkeit Projektarbeiten an der Universität durchzuführen, um das Wissen praktisch anzuwenden. Dennoch ist auch das Thema Nachhaltigkeit in die Lehre mit einzubeziehen, indem ein Master-Studiengang mit dem Schwerpunkt entwickelt wird, Lehrveranstaltungen ausgebaut werden und eine Einführungsveranstaltung zum Thema Nachhaltigkeit für alle Studenten Pflicht wird. Letzteres Ziel wurde bereits im ersten Statusgruppen-Workshop gefordert und orientiert sich an dem Beispiel der Leuphana Universität (vgl. Kapitel 6.2.1)

Tabelle 5: Ziele für die Lehre

<b>Wirkungsbereich Lehre:</b>
<p><u>Ziele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung eines Master-Studiengangs zur nachhaltigen Entwicklung</li> <li>2. Interdisziplinarität der Studiengänge erhöhen</li> <li>3. Entwicklung von neuen Lehrmethoden</li> <li>4. Studierenden mehr Möglichkeiten zur praktischen Anwendung ihres Wissens geben (auch in Bezug auf Nachhaltigkeit, z.B. mit Projekt-, Bachelor- oder Masterarbeiten)</li> <li>5. Einführungsveranstaltung zum Thema Nachhaltigkeit für alle Erstsemester als Pflichtveranstaltung</li> </ol>

Die Ziele der Forschung, welche in Tabelle 6 dargestellt werden, sind auf eine interdisziplinäre und vernetzte Zusammenarbeit von Wissenschaftlern ausgerichtet. Grund hierfür ist die Forschungsfreiheit, die in der Leitlinie festgelegt wurde. Dazu ist ebenfalls ein Indikator im UniSAF-NL-Rahmenwerk hinterlegt.

Tabelle 6: Ziele für die Forschung

<b>Wirkungsbereich Forschung:</b>
<p><u>Ziele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erhöhung der Interdisziplinarität von Forschungsprojekten</li> </ol>



Die Zusammenarbeit mit regionalen Organisationen ein entscheidendes Ziel, um gesellschaftliches Engagement zu unterstreichen. Zudem werden Ziele in Form von sozialen Projekten und öffentlichen Veranstaltungen verfolgt (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Ziele für den Transfer in die Gesellschaft

<b>Wirkungsbereich Transfer in die Gesellschaft:</b>
<p><u>Ziele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Weiterentwicklung von regionalen Partnerschaften</li><li>2. Organisation von sozialen Projekten mit regionalem Bezug</li><li>3. Förderung von öffentlichen Veranstaltungen</li></ol>



Damit sind alle Bestandteile der Vision für 2025 ausgearbeitet. Auf Basis dieses Kapitels können nun im Anschluss die Umsetzungsmaßnahmen entwickelt werden.

## 7 Entwicklung einer Strategie für die OVGU

Analog für die Vision für 2025, werden Umsetzungs- und Kommunikationsmaßnahmen zu einer Strategie für 2025 gruppiert. Der Reihenfolge nach werden die Maßnahmen im Folgenden vorgestellt.

### 7.1 Umsetzungsmaßnahmen

Die Anforderungen an die Maßnahmen richten sich dahingehend, dass diese einen Beitrag zur Zielerreichung leisten und Stakeholder-Relevanz aufweisen müssen. Weiterhin kann zwischen internen und externen Maßnahmen unterschieden werden. Interne Maßnahmen beziehen sich auf die Nachhaltigkeitsleistung innerhalb der Universität, während externe Maßnahmen zum gesellschaftlichen Engagement einer Hochschule gehören. [Hutter, 2012, S. 215f]

Analog zu den Ziele werden auch für die Maßnahmen keine Ressourcen und Zeiträume bestimmt. Im Folgenden werden aus den definierten Zielen (vgl. Kapitel 6.5.4) Maßnahmen für jeden Wirkungsbereich abgeleitet. Diese Maßnahmen orientieren sich an den Ideen, die im Rahmen der Statusgruppen-Workshops entwickelt wurden, an den Ergebnissen des Nachhaltigkeitsberichts und an den Maßnahmen anderer Hochschulen aus dem Nachhaltigkeits-Benchmarking. Für jeden Wirkungsbereich wird eine eigene Tabelle erstellt. In diesen die Ziele der Vision noch einmal kurz vorgestellt und anschließend die Maßnahmen aufgelistet werden.

In der Tabelle 8 sind die Maßnahmen betreffend der Administration, Partizipation und Kommunikation dargestellt. Die Maßnahmen zielen darauf ab, für die gesamte Universität eine einheitliche nachhaltigkeitsbezogene Vision mit Zielen und einer Strategie zu etablieren. Durch eine Kommunikationsstrategie wird das Bewusstsein der Mitarbeiter und Studenten für Nachhaltigkeit entwickelt. Diese ist Voraussetzung um Projektideen zu entwickeln und sich an ihrer Umsetzung zu beteiligen. Des Weiteren soll eine dauerhafte Stelle im Nachhaltigkeitsbüro die Nachhaltigkeitsbemühungen der Universität koordinieren und als Ansprechpartner fungieren. Dies hat auch zum Zweck, die Bedeutsamkeit des Büros im gesamten Universitätskontext zu verstärken und das Nachhaltigkeitsmanagement kontinuierlich auszubauen. Für das Management ist es zudem wichtig, dass das Nachhaltigkeitsbüro als zentrales Organ für Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Universität etabliert wird, sodass dadurch die Aktivitäten besser koordiniert werden können.

Tabelle 8: Maßnahmen für die Administration, Partizipation und Kommunikation

<b>Wirkungsbereich: Administration, Partizipation und Kommunikation</b>
<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Eine dauerhafte Stelle, die für Nachhaltigkeit verantwortlich ist</li><li>2. Eine Vision mit Zielen und einer Strategie</li><li>3. Eine Kommunikationsstrategie für alle nachhaltigkeitsrelevanten Themen</li><li>4. Bewusstmachung der Vision bei allen Mitarbeitenden und Studierende</li><li>5. Mitarbeitende und Studierende entwickeln Projektideen für die Universität</li><li>6. Ein funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement (Koordination der Nachhaltigkeitsbemühungen vom Nachhaltigkeitsbüro und Vernetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen)</li></ol>
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Schaffung einer dauerhaften Stelle für Nachhaltigkeit</li><li>- Entwicklung und Veröffentlichung der Vision, Leitlinien und Ziele</li><li>- Festlegung einer Kommunikationsstrategie</li><li>- Schrittweiser Ausbau der Kommunikation</li><li>- Abhalten von Statusgruppen-Workshops</li><li>- Abhalten von Informationsveranstaltungen für Erstsemester</li><li>- Angebot von Nachhaltigkeitsprojekten an der Universität durch das Nachhaltigkeitsbüro</li><li>- Belohnung der besten Ideen, die zu einer besseren Performance der Universität beitragen</li><li>- Anerkennung des Nachhaltigkeitsbüros als zentrales Organ für Nachhaltigkeitsaktivitäten (Initiativen entscheiden selbst, aber berichten dem Nachhaltigkeitsbüro)</li></ul>

Beim Betrieb richten sich die Maßnahmen weitestgehend dahin, die negativen ökologischen Auswirkungen zu verringern, indem Ressourcen geschont werden. Dazu dienen außerdem eine nachhaltige Beschaffung und ein nachhaltiges Catering. Da außer des Energie- und Wasserverbrauchs kaum Daten im Nachhaltigkeitsbericht vorhanden sind, zielen die Maßnahmen in Tabelle 9 vor allem darauf ab, die Transparenz an der Universität zu erhöhen. Da sich eine Bachelorarbeit mit dem Bereich Mobilität beschäftigt, werden an dieser Stelle die Maßnahmen nur eingeschränkt dargestellt. Zusammengefasst zielen die Maßnahmen im Bereich Umwelt darauf ab, sich dem Umweltmanagement zu nähern. Die sozialen Bemühungen der Universität bezüglich der Gesundheit der Mitarbeiter und Studenten werden dagegen weiter ausgebaut.

Tabelle 9: Maßnahmen für den Betrieb

<b>Wirkungsbereich: Betrieb</b>
<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Energieverbrauch insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2015 senken</li><li>2. Eigenversorgung durch erneuerbare Energien vorantreiben</li><li>3. Wasserverbrauch insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2015 senken</li><li>4. Abfallmenge insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2012 senken</li><li>5. Nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in der Beschaffung und im Catering</li><li>6. Fairtrade University werden</li><li>7. Verringerung der Treibhausgasemissionen insgesamt und pro Kopf, die durch Pendler und Dienstreisen entstehen</li><li>8. Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie schaffen</li><li>9. Gesundheit der Mitarbeiter erhalten</li></ol>
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilisierung der Studierenden für Nachhaltigkeit und verantwortungsvollem Umgang mit Energie, Wasser, Abfällen und Verpflegung (Leitlinien für Veranstaltungen, Infoflyer an Erstsemester, „Mein Beitrag“, etc.)</li><li>- Energieeffizienzmaßnahmen</li><li>- Ausbau der Eigenversorgung durch erneuerbare Energien ausbauen</li><li>- Aufheizen von Wasser mit erneuerbaren Energien</li><li>- Analyse des zentralen Beschaffungsprozesses und Veränderung hinsichtlich der Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien ( Mehrweg-, Fairtrade- und Cradle-to-Cradle-Produkten)</li><li>- Sensibilisierung der einzelnen Institute für eine Beschaffung unter Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien (s.o)</li><li>- Erfüllung der fünf Kriterien einer Fairtrade University und Bewerbung für die Auszeichnung</li><li>- Feststellung der Treibhausgasemissionen die durch das Pendeln und Dienstreisen verursacht werden</li><li>- Ausbau des Sportangebotes für Mitarbeitende und Studierende</li><li>- Ausbau von Weiterbildungsmaßnahmen für gesundheitsbezogene Themen</li><li>- Betreiben eines Nachhaltigkeitsmanagements mit kontinuierlichem Verbesserungszyklus und schrittweiser Ausbau hin zu einem Umweltmanagementsystem</li></ul>

Die Tabelle 10 stellt im Folgenden dar, welche die Maßnahmen vom Handlungsfeld Lehre vonnöten sind. Hier steht, neben der Aufnahme von Nachhaltigkeit in das Studiengangs- und Lehrprogramm, vor allem, wie bereits in der Leitlinie festgeschrieben wurde, die Erhöhung der Interdisziplinarität im Vordergrund. Des Weiteren ist das Lehrpersonal hinsichtlich neuer Lehrmethoden auszubilden. Eine Möglichkeit wäre das theoretische Wissen in Form von praktischen Arbeiten an der Universität anzuwenden. Damit alle Studierende eine Vorstellung von nachhaltiger Entwicklung erhalten, wird eine Einführungsveranstaltung für alle Erstsemester angeboten. Zuletzt ist eine Datenbank einzuführen, die alle Lehrveranstaltungen anzeigt, damit die Datenintransparenz bezüglich der nachhaltigkeitsbezogenen Lehrveranstaltungen behoben wird.

Tabelle 10: Maßnahmen für die Lehre

<b>Wirkungsbereich: Lehre</b>
<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung eines Master-Studiengangs zur nachhaltigen Entwicklung</li> <li>2. Interdisziplinarität der Studiengänge erhöhen</li> <li>3. Entwicklung von neuen Lehrmethoden</li> <li>4. Studierenden mehr Möglichkeiten zur praktischen Anwendung ihres Wissens geben (auch in Bezug auf Nachhaltigkeit, z.B. mit Projekt-, Bachelor- oder Masterarbeiten)</li> <li>5. Einführungsveranstaltung zum Thema Nachhaltigkeit für alle Erstsemester als Pflichtveranstaltung</li> </ol>
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung einer Professur für nachhaltige Entwicklung</li> <li>- Entwicklung eines Studiengangs für nachhaltige Entwicklung am Lehrstuhl mit anschließender Akkreditierung</li> <li>- Weiterbildung der Lehrpersonen hinsichtlich neuer Lehrmethoden</li> <li>- Angebot von Nachhaltigkeitsprojekten an der Universität durch das Nachhaltigkeitsbüro</li> <li>- Vergabe von ECTS an Studierende für nachhaltige Projekte</li> <li>- Entwicklung einer obligatorischen Einführungsveranstaltung für alle Erstsemester</li> <li>- Erstellung einer Datenbank mit allen Lehrveranstaltungen der Universität, wobei Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug gesondert markiert werden</li> <li>- Feststellung thematischer Überschneidungen von Lehrveranstaltungen</li> <li>- Lehrpläne hinsichtlich interdisziplinärer Lehrveranstaltungen weiterentwickeln</li> <li>- Vermittlung und Vernetzung zwischen den verschiedenen Instituten</li> </ul>

Die Tabelle 11 stellt Maßnahmen für den Bereich Forschung dar. Um die Interdisziplinarität von Forschungsprojekten zu erhöhen, müssen Vernetzungsmöglichkeiten geschaffen und eine zentrale Datenbank entwickelt werden. Letztere kann mit der Datenbank für Lehrveranstaltungen kombiniert werden. Infolgedessen soll der Austausch unter den Wissenschaftlern verschiedener Institute vorangetrieben werden. Die Durchführung von Forschungsprojekten mit regionalen Partnern ist vornehmlich dem Wirkungsbereich Transfer in die Gesellschaft zuzuordnen. Jedoch bezieht sich diese Maßnahme auf die Forschung und wird deshalb hier genannt.

Tabelle 11: Maßnahmen für die Forschung

<b>Wirkungsbereich: Forschung</b>
Ziele und Erläuterungen: 1. Erhöhung der Interdisziplinarität von Forschungsprojekten
Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung einer Datenbank zum Überblick über alle Forschungsprojekte</li> <li>- Organisation von Vernetzungstreffen für wissenschaftlicher Mitarbeitende</li> <li>- Durchführung von Forschungsprojekte mit regionalen Partnern</li> </ul>

Für eine bessere Zusammenarbeit mit der Region müssen hauptsächlich Verbindungen geknüpft bzw. Schnittstellen geschaffen werden, damit eine Kommunikation zwischen Universität und Gesellschaft etabliert werden kann. Dies ist der erste große Schritt zu einer engeren Zusammenarbeit (vgl. Tabelle 12). Damit das gewonnene Wissen von Studierenden und Wissenschaftlern in die Gesellschaft getragen werden kann, müssen Verknüpfungspunkte zwischen Universität und Gesellschaft geschaffen werden. Diese können zum einen Veranstaltungen, Foren oder Technologiezentren sein, in denen Mitglieder der Gesellschaft als Besucher über neue Forschungsergebnisse in Kenntnis gesetzt. Zum anderen können aber auch Projekte mit externen Partnern aus der Region oder Stadt zu diesem Ziel beitragen.

Tabelle 12: Maßnahmen für den Transfer in die Gesellschaft

<b>Wirkungsbereich: Transfer in die Gesellschaft</b>
<p>Ziele und Erläuterungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weiterentwicklung von regionalen Partnerschaften</li> <li>2. Organisation von sozialen Projekten mit regionalem Bezug</li> <li>3. Förderung von öffentlichen Veranstaltungen</li> </ol>
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbau der Kommunikation mit der Stadt und regionalen Unternehmen</li> <li>- Ausbau der Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen in Magdeburg</li> <li>- Präsentation von Forschungsprojekten im Rahmen öffentlicher Vorträge</li> <li>- Weiterentwicklung von Veranstaltungen wie „Lange Nacht der Wissenschaft“</li> <li>- Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit über Forschungsergebnisse und Aktivitäten an der OVGU ausbauen</li> </ul>

## 7.2 Kommunikationsmaßnahmen

Bereits während des Visionsprozesses gilt es, die Kommunikation für die spätere Veröffentlichung zu planen. Das Ziel der Kommunikationsmaßnahmen muss es sein, die Vision und die Strategie proaktiv an der Universität mitzuteilen und alle Stakeholder zu erreichen. Nur so kann das Bewusstsein der Anspruchsgruppen für das Thema Nachhaltigkeit geweckt werden. Dies ist ein wichtiger Punkt, da, wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben wurde, der Stakeholder-Dialog und die Einbeziehung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren für ein Nachhaltigkeitsmanagement anzusehen sind. Des Weiteren hängt das Engagement der Mitarbeiter und Studenten davon ab, wie groß ihr Wissen zum Thema Nachhaltigkeit ist. Je größer dieses Wissen ist, desto mehr Engagement kann daraus resultieren.

Im Weiteren muss festgestellt werden, welche Kommunikationskanäle ausgewählt werden müssen und wie häufig diese bedient werden sollen. Der Auswahlprozess der Kommunikationsmaßnahmen basiert auf den Ausführungen von Hutter (2012), die einerseits in der Art der Kommunikation und andererseits in dem Medium unterscheidet [Hutter, 2012, S. 222f]. Außerdem dienen Ergebnisse aus dem Nachhaltigkeits-Benchmarking als Beispiel für eine funktionierende Kommunikation. Zusätzlich gibt es weitere Rahmenbedingungen die eingehalten werden müssen: An der OVGU herrscht bspw. eine breitgefächerte Altersstruktur vor. Deshalb ist es sinnvoll, nicht nur online, sondern auch persönlich mit den Stakeholdern zu kommunizieren und mehrere Medien zu bedienen. Zudem wurde Kapitel 4.3 die Kommunikation im Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben. Hierbei wird empfohlen jährliche Berichte

durch aktuelle Artikel zu ergänzen und den Austausch mit den Stakeholdern nicht zu vernachlässigen. Aus diesen Anforderungen ergeben sich die folgenden Kommunikationsmaßnahmen für die OVGU (vgl. Tabelle 13). Neben der Art der Kommunikation ist vermerkt, wie häufig das Medium eingesetzt werden soll und ob es bereits an der OVGU existiert (Stand 12.09.2016).

Tabelle 13: Kommunikationsmaßnahmen der OVGU

Art der Kommunikation	Medium	Häufigkeit der Veröffentlichung	An der OVGU vorhanden?
Print	Nachhaltigkeitsbericht	Alle zwei Jahre	Ja
	Integration des Nachhaltigkeitsberichts in den Geschäftsbericht	Jedes Jahr	Ja
	Broschüren für Erstsemester über sparsamen Umgang mit Energie, Müll, Wasser, etc.	Jedes Jahr überarbeiten	Nein
Online	Homepage mit aktuellen Informationen	Täglich	Ja, muss aber ausgebaut werden
	Facebook-Seite	Täglich	Ja
Persönlich	Statusgruppen-Workshops	Alle zwei Jahre	Ja
	Auftritt des Nachhaltigkeitsbüros auf Universitätsveranstaltungen	Zweimal pro Jahr	Ja
	Vernetzungstreffen organisieren	Zweimal pro Jahr	Nein
Audio/Visuell	Auftritt im Uni-Radio	Viermal pro Jahr	Nein

Mit den Umsetzungsmaßnahmen aus Kapitel 7.1 und den hier dargestellten Kommunikationsmaßnahmen kann die Strategie für 2025 als fertiggestellt betrachtet werden.



## 8 Überprüfung und Formulierung der Vision und Strategie für die OVGU

### Überprüfung durch den Beirat:

Bevor die Vision für 2025 (d.h. Nachhaltigkeitsbegriff, Leitbild, Leitlinien und Ziele) und die Strategie mit den entsprechenden Umsetzungs- und Kommunikationsmaßnahmen auf der Großgruppenkonferenz vorgestellt werden, ist es wichtig, die Vorschläge prüfen zu lassen. Dem Nachhaltigkeitsbüro gehört ein Beirat bestehend aus wissenschaftlichen Mitarbeitern an. Diese Experten eignen sich in besonderem Maße, um die ausgearbeiteten Ergebnisse auf Plausibilität zu überprüfen und zu bewerten. Bei einem gemeinsamen Treffen des Nachhaltigkeitsbüros mit dem Beirat können die Ergebnisse vorgestellt und besprochen werden. Je nachdem, ob der Beirat Änderungen vorschlägt, müssen die Vision und die Strategie nochmal überarbeitet oder einfach übernommen werden.

### Großgruppenintervention:

Auf Basis des Vorschlags zur Vision und Strategie für das Jahr 2025 soll die Großgruppenintervention geplant werden. Die Methode der Großgruppenintervention gliedert sich dabei in drei Phasen: Planung, Durchführung und Nachbereitung. [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 48]

Bei der Planung muss zuerst festgelegt werden, wer die Großgruppenintervention leiten soll und welches Verfahren dabei angewendet wird. Der Wahl des Moderators oder der Moderatorenteams muss eine höhere Bedeutung zugemessen werden als der Wahl des Verfahrens. Bei der Wahl des Moderators oder des Moderatorenteams gibt es die Möglichkeiten, jemanden aus der Universität zu wählen oder die Aufgabe an eine externe Firma zu vergeben. Da jede Statusgruppe einer Universität verschiedene Meinungen vertritt und somit entsprechende Ziele verfolgt, birgt die Wahl eines Moderators aus dem Inneren einer Hochschule die Gefahr einer gewissen Subjektivität, welche es jedoch bei Großgruppeninterventionen zu vermeiden gilt. Neutralität ist eine der wichtigsten Eigenschaften eines Moderators. Hinzu kommen eine positive und energetische Persönlichkeit sowie ein Verständnis für die Kultur der OVGU. Deshalb ist es sinnvoll, den Auftrag auszuschreiben und eine externe Firma für die Moderation der Großgruppenintervention zu gewinnen. [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 17ff]

Nach erfolgreicher Auswahl des Moderatorenteams, wird empfohlen zwei Vorbereitungstreffen im Vorfeld der eigentlichen Großgruppenintervention abzuhalten. Das Nachhaltigkeitsbüro sollte während des gesamten Prozesses der erste Ansprechpartner für die externe Firma sein und allen Vor- und Nachbereitungstreffen beiwohnen.

Es sollten während des ersten Treffens das Gesamtkonzept, die Erwartungen und die Erfolgsbedingungen behandelt werden [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 48f]. Hierbei sollte das Nachhaltigkeitsbüro dem Moderatorenteam den Vorschlag für eine Vision und Strategie für das Jahr 2025 erläutern. Dieser Vorschlag soll bei der darauffolgenden Intervention als Diskussionsgrundlage dienen. Als Erfolgsbedingung soll eine Vision samt Strategie für das Jahr 2025 entstehen, die universitätsweit gültig ist und mit der sich alle Statusgruppen identifizieren können

Beim zweiten Treffen wird in den meisten Fällen über den Ablauf, den Zeitplan und die Rahmenbedingungen des Großgruppenverfahrens gesprochen. Im Rahmen dieser Treffen sollte sich für ein Verfahren entschieden werden. [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 48f] Bei der Entscheidung ist es vor allem wichtig ist, dass möglichst viele Personen daran teilnehmen können. Das Thema der Großgruppenintervention ist die Erstellung einer Vision und Strategie für die OVGU. Werden die fünf bekanntesten Verfahren für Großgruppeninterventionen verglichen (vgl. Anhang A.2), scheinen die Verfahren Open Space und Real Time Strategic Change passend. Bezüglich der Teilnehmerzahl für das Verfahren der Zukunftskonferenz gibt es in der Fachliteratur unterschiedliche Angaben. So wird von einigen Quellen behauptet, es sollten maximal 81 Personen teilnehmen, während andere Quellen wiederum die Obergrenzen von 2000 Personen setzen. Sollten ausreichend Personen an einer Zukunftskonferenz teilnehmen können, ist dieses Verfahren aufgrund der thematischen Überschneidung zu berücksichtigen. Eine weitere Aufgabe des Nachhaltigkeitsbüros während der Vorbereitungsphase ist es, passende Räumlichkeiten für die Großgruppenintervention zu reservieren und alle Statusgruppen der Universität dazu einzuladen. Ziel ist es, ein breites Spektrum innerhalb der Statusgruppen zu vereinigen, damit möglichst jede Meinung im Visionsprozess gehört wird und Beachtung findet. Dadurch wird außerdem die Multiplikatorwirkung erhöht.

Die Intervention dauert je nach Verfahren zwei bis drei Tage und wird ausschließlich vom Moderatorenteam geleitet (vgl. Anhang A.2).

Nach der Intervention sind ein bis zwei Nachbereitungstreffen abzuhalten, um die Ergebnisse aufzubereiten. In diesem Fall formuliert das Nachhaltigkeitsbüro die Vision und die Strategie. Danach erfolgt eine Ergebniskonferenz, in der das entwickelte Konzept vorgestellt und abgesegnet wird. [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 48f]

### Senatsbeschluss:

Der Senat an der OVGU ist ein demokratisch gewähltes Kollegialorgan und ist unter anderem für die Gesetzgebung zuständig. Somit gibt der Senat die universitäre Grundordnung vor. [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016b] Aufgrund dessen müssen die Vision und die Strategie dem Senat nach der Ergebniskonferenz vorgelegt werden. Nach einer ordnungsgemäßen Prüfung erfolgt die Zustimmung durch den Senat.

Mit einer universitätsweiten Vision 2025 und Strategie für 2025 endet an dieser Stelle der Visionsprozess. Auf diese Grundlage stützen sich das Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Kapitel 9) und alle weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance der OVGU.

## 9 Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU

Der Abschluss des Visionsprozesses bildet den Anfang des Nachhaltigkeitsmanagements, da sich alle ab hier stattfindenden Aktivitäten an einer Vision und Strategie orientieren (vgl. Kapitel 5.2). Aufgrund dessen wird zunächst das Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU beschrieben (Kapitel 9.1), indem auf die fünf Hauptelemente (vgl. Kapitel 4.3) eingegangen wird. An dieser Stelle werden Vorschläge für fehlende Elemente erarbeitet. Damit das Nachhaltigkeitsmanagement betrieben werden kann, muss das Nachhaltigkeitsbüro eine Reihe von Aufgaben erledigen. Diese werden in Kapitel 9.2 beschrieben. Eine der Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements der OVGU ist es, Maßnahmen an der Universität umzusetzen. Deshalb werden zum Abschluss des Kapitels drei mögliche Maßnahmen vorgestellt, die teilweise angestoßen wurden (Kapitel 9.3).

### 9.1 Hauptelemente des Nachhaltigkeitsmanagements an der OVGU

Im Folgenden wird erläutert, wie das Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU aussieht, nachdem der Visionsprozess abgeschlossen ist. Dabei wird das Management analog zu der Bewertung der anderen Hochschulen (vgl. Kapitel 6.2), auf Basis der fünf Elemente eines Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen bewertet (vgl. Kapitel 4.3). Außerdem wird auf fehlende Aspekte eingegangen, die beim Vergleich mit anderen Hochschulen identifiziert werden (vgl. Kapitel 6).

#### Leitbild und Positionierung:

Nach dem Visionsprozess besitzt die OVGU eine Vision für 2025, in welcher der Nachhaltigkeitsbegriff, das Leitbild, die Leitlinien und Ziele enthalten sind. Darüber hinaus ist eine Strategie vorhanden, in der die Umsetzungsmaßnahmen den Zielen zugeordnet und Kommunikationsmaßnahmen festgelegt werden. Mit beiden Dokumenten positioniert sich die Universität deutlich zum Thema Nachhaltigkeit. Dennoch fehlt nach wie vor eine spezifische Strategie mit mittelfristigen Zielen und Maßnahmen für die nähere Zukunft.

#### Nachhaltigkeitsstrukturen:

Das Nachhaltigkeitsbüro, welches an das Prorektorat Studium und Lehre angegliedert ist, besteht derzeit aus zwei Studenten, die von einem wissenschaftlichen Beirat betreut werden. Unterstützt wird das Büro von einigen freiwilligen Studenten. Darüber hinaus gibt es an der OVGU ein Gleichstellungs- und ein Familienbüro. Bisher fehlt jedoch ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, der in Ganz- oder wenigstens Teilzeit für das Nachhaltigkeitsbüro angestellt ist.. Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungen und Fakultäten bezüglich Nachhaltigkeit sind ebenfalls nicht vorhanden.

### Ressourcen:

Für das Nachhaltigkeitsbüro wird Geld für die Arbeitskräfte, für das Büro und die Ausstattung bereitgestellt. Veranstaltungen, wie der Runde Tisch oder die Statusgruppen-Workshops zeigen, dass sich an der Universität Zeit bezüglich des Themas Nachhaltigkeit genommen wird. Durch die Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts und der Durchführung des Visionprozess erhält das Thema Nachhaltigkeit an der OVGU zudem eine steigende Aufmerksamkeit. Bislang besitzt das Nachhaltigkeitsbüro keinen eigenen Etat für die Umsetzung von Projekten.

### Managementsystem:

An der OVGU gibt es kein zertifiziertes Managementsystem und auch keinen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

### Kommunikation:

Neben der Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts, der vor allem ein erster Überblick über Nachhaltigkeit an der OVGU liefert und die Stakeholder informiert, betreibt das Nachhaltigkeitsbüro eine Facebook-Seite und eine Webseite auf der Homepage der Universität. Die letzteren beiden Medien befinden sich in der Entwicklungsphase und müssen ausgebaut und mit Input gefüllt werden. Durch die Statusgruppen-Workshops wird der Stakeholder-Dialog aufrechterhalten. Allerdings fanden bislang keine Vernetzungstreffen statt.

Bei der Analyse des Nachhaltigkeitsmanagements an der OVGU fällt auf, dass u.a. kein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfindet und eine spezifische Strategie fehlt. Da beide Bausteine von elementarer Bedeutung für die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements sind, dienen die folgenden Ausführungen dazu, diese Lücken zu füllen.

## **9.1.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess an der OVGU**

Als Vorstufe für ein Managementsystem und als Teil eines Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen, ist es wichtig, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess an der OVGU initiiert wird. Dadurch entsteht ein standardisiertes Verfahren, wie Maßnahmen an der Universität entwickelt, geplant, durchgeführt, kontrolliert und Ergebnisse kommuniziert werden. Auf Basis der Ergebnisse werden anschließend wiederum neue Maßnahmen geplant.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist, basierend auf der Idee von Zadek (2016), der in Abbildung 19 gezeigte Ablaufplan für eine kontinuierliche Verbesserung entstanden (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Zadek, 2016, S. 4]; [Lorentsich & Walker, 2015, S. 407]).

Der Verbesserungsprozess beginnt mit der Vision und Strategie für 2025, welche die grundlegende Ziele und Werte für alle nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen an der Universität

liefert. Aus der Vision und Strategie und aus den Ergebnissen der Statusgruppen-Workshops wird eine Zwei-Jahres-Strategie entwickelt. Da bei der Visionsentwicklung bereits Statusgruppen-Workshops durchgeführt wurden, wird bei der ersten Zwei-Jahres-Strategie auf weitere Workshops verzichtet.

### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess der OvGU

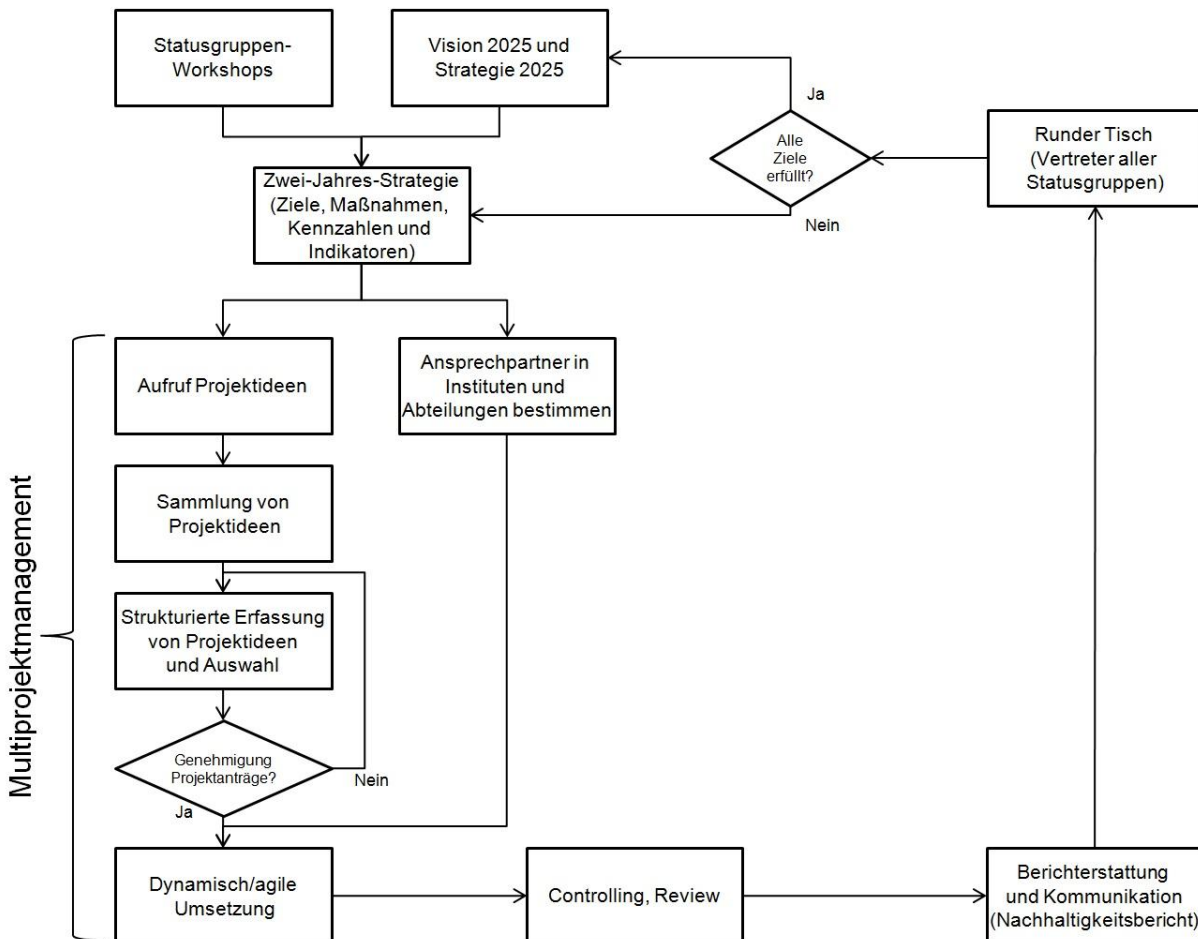


Abbildung 19: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess der OVGU (eigene Darstellung in Anlehnung an: [Zadek, 2016, S. 4]; [Lorentsich & Walker, 2015, S. 407])

Die Zwei-Jahres-Strategie wird vom Nachhaltigkeitsbüro auf Basis der oben genannten Daten entwickelt. Bevor die Strategie veröffentlicht werden kann, wird diese dem Beirat präsentiert und vom akademischen Senats überprüft.

Mit der Erstellung einer Zwei-Jahres-Strategie beginnt anschließend die Einrichtung eines Multiprojektmanagements. Dieses begleitet den gesamten Prozess einer Maßnahme von der Vorbereitung bis zur Durchführung, eventuell auch bis zum Controlling. Zunächst wird ein Aufruf getätigt, Projektideen zur Realisierung vorzuschlagen. Projektideen können dabei vom Nachhaltigkeitsbüro, von Studenten und Mitarbeitern vorgebracht werden. Nachdem alle Vorschläge gesammelt wurden, muss eine Vorauswahl der Maßnahmen getroffen werden. Kriterien für die Auswahl sind die Übereinstimmung mit der Vision 2025, inwieweit die Nachhaltigkeitsperformance verbessert wird, welche Ressourcen (personell und finanziell) benö-

tigt werden und wie lange eine Umsetzung dauern würde. Diese Vorauswahl wird dem Rektorat präsentiert. Nach der Genehmigung der Projektanträge kann die Umsetzung beginnen.

Für die Umsetzung der Maßnahmen ist es wichtig, dass in allen Instituten und Abteilungen Ansprechpartner für das Thema Nachhaltigkeit vorhanden sind. Der Grund hierfür ist, dass bspw. eine Maßnahme bezüglich des Abfallmanagements mit den Mitarbeitern der Abteilung für Allgemeine Verwaltung abgestimmt werden muss, da diese über mehr Wissen zu den Prozessen verfügen und bei der Umsetzung unverzichtbar sind. Hinzu kommt, dass das Nachhaltigkeitsbüro Maßnahmen nicht umsetzen kann, ohne die betreffenden Abteilungen darüber zu informieren. Die Umsetzung kann also nur in enger Kooperation mit den Statusgruppen erfolgreich sein (vgl. Kapitel 3.4.1).

Nach der Umsetzung folgt das Controlling, welches in einen jährlichen Bericht über die Maßnahmen und Ergebnisse mündet. Alle zwei Jahre wird der jährliche Bericht zu einem Nachhaltigkeitsbericht ausgeweitet, ansonsten wird nur ein kleinerer Bericht angefertigt.

Dieser Bericht wird zum Abschluss beim Runden Tisch der Nachhaltigkeit den Statusgruppen vorgestellt und erläutert. Des Weiteren wird der Bericht auf den unterschiedlichen Kommunikationskanälen veröffentlicht und so der gesamten Universität zur Verfügung gestellt. Nach dem ersten Jahr einer Zwei-Jahres-Strategie wird überprüft, welche Ziele erreicht wurden. Je nach Abweichung der Soll-Ist-Situation wird die Strategie ggf. angepasst. Sollten alle Ziele nach Beendigung der zwei Jahre erfüllt sein, wird eine neue Zwei-Jahres-Strategie auf Basis der Vision und Strategie und neuer Statusgruppen-Workshops erstellt.

### **9.1.2 Zwei-Jahres-Strategie der OVGU (2017-2018)**

Wie im Visionsprozess festgehalten wird, ist eine spezifische Zwei-Jahres-Strategie mit mittel- und kurzfristigen Zielen und Maßnahmen als Ergänzung zur Strategie für 2025 zu entwickeln. Dieses wird in der Literatur von Nachhaltigkeitskonzepten verlangt [Allianz Nachhaltige Universitäten Österreich, 2013, S. 3] Da der Visionsprozess nicht vor Ende des Jahres 2016 abgeschlossen sein wird, umfasst die Strategie den Zeitraum von Anfang 2017 bis Ende 2018. Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess wurde bereits festgehalten, dass das Nachhaltigkeitsbüro die Strategie ausarbeitet und diese anschließend vom Beirat sowie vom Senat überprüft wird.

Der Entwurf einer Zwei-Jahres-Strategie erfordert großen Arbeitsaufwand. Hinzu kommt, dass die Zeitspanne zu kurz ist, um erforderliche Maßnahmen in allen Bereichen der Universität durchzuführen. Deshalb bezieht sich die Zwei-Jahres-Strategie auf fünf Bereiche der OVGU. Aufgrund der Tatsache, dass der Erfolg eines Nachhaltigkeitsmanagements von dem Bewusstsein und den Handlungen der Anspruchsgruppen abhängig ist, werden Kommunikationsmaßnahmen priorisiert (vgl. Kapitel 3.4.2). Deshalb muss zuallererst die Kommunikati-

onsstrategie, die im Visionsprozess festgelegt wurde, weiter ausgebaut und umgesetzt werden. Des Weiteren veranschaulicht der Nachhaltigkeitsbericht eine große Intransparenz in der Auflistung der Lehrveranstaltungen. Um diese zu beheben müssen Maßnahmen in diesem Bereich festgelegt werden. Zuletzt wurde im Stakeholder-Dialog die Ressourcenschonung als bedeutsam angesehen. Da Mobilität Teil einer anderen Bachelorarbeit ist und die Verringerung des Verbrauchs von Wasser in Deutschland nicht oberste Priorität genießt, wird sich für die Bereiche Energie, Abfall und Beschaffung entschieden [Bayern1, o. J.].

Für den jeweiligen Bereich werden die Ziele, Kennzahlen, Ist- und Soll-Werte in einer Tabelle eingetragen. Ziele und Maßnahmen werden aus dem Visionsprozess entnommen. Die Kennzahlen und Ist-Werte entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht bzw. orientieren sich an den Indikatoren von UniSAF-NL. Die Soll-Werte für das Ende der Betrachtungsperiode werden aus den Ergebnissen des Nachhaltigkeits-Benchmarking abgeschätzt. In der Tabelle fehlt die Angabe über den Zeitraum, in dem die Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Dabei wird sich abermals am Beispiel der Universität Basel orientiert. Außerdem ist der späteste Endzeitpunkt für die Maßnahmen das Ende des Jahres 2018.



### Kommunikation:

Für diesen Bereich wird der Aufbau einer Kommunikationsstrategie für nachhaltigkeitsrelevante Themen als Ziel ausgewählt. Dieses Ziel wird deshalb ausgewählt, weil dadurch die Erreichung der weiteren Ziele wie „Mitarbeitenden die Vision und Strategie bewusst machen“, „Mitarbeitende und Studierende entwickeln Projektideen“ und „Vernetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten“ unterstützt werden (vgl. Kapitel 6.5.4). Die Kennzahlen des Nachhaltigkeitsberichts bewerten, ob eine interne und externe Kommunikationsstrategie vorhanden ist [Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2016a]. Die Maßnahmen in Tabelle 14 zielen darauf ab, zuerst die Kommunikationskanäle aus der Kommunikationsstrategie auszuwählen, danach Verbindungen aufzubauen und schließlich die Medien mit Daten und Informationen zu füllen

Tabelle 14: Maßnahmen für den Aufbau einer Kommunikationsstrategie

Ziel	Kennzahlen	Ist-Wert	Soll-Wert
Eine Kommunikationsstrategie für alle nachhaltigkeitsrelevanten Themen	Interne Kommunikationsstrategie	Nicht vorhanden und nicht ausgeführt	Vorhanden und wird ausgeführt
	Externe Kommunikationsstrategie	Nicht vorhanden und nicht ausgeführt	Vorhanden und wird ausgeführt
Maßnahmen:			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Öffentlichkeitsarbeit als Aufgabe im Nachhaltigkeitsbüro etablieren</li><li>- Kommunikationskanäle bestimmen (Facebook-Seite, Homepage, Uni Radio, Nachhaltigkeitsbericht, Stakeholder-Dialog und externe Kommunikationskanäle)</li><li>- Stakeholderanalyse durchführen</li><li>- Kommunikationskanäle nach Wichtigkeit auflisten und Arbeitsumfang bestimmen und aufschreiben</li><li>- Ausbau der Kommunikationskanäle wie Facebook-Seite und Homepage</li><li>- Kontakt mit dem Uni Radio aufnehmen</li><li>- Kontakt mit externen Kommunikationskanälen aufnehmen (regionale Zeitungen)</li><li>- Facebook-Seite und Homepage müssen stets aktuell sein und immer die neuesten Informationen enthalten</li><li>- Projektergebnisse müssen verschriftlicht und auf den Kommunikationskanälen veröffentlicht werden</li><li>- Der Runde Tisch wird jedes Jahr geplant und durchgeführt</li><li>- Ein jährlicher Bericht (jedes zweite Jahr ein Nachhaltigkeitsbericht) muss angefertigt werden</li><li>- Alle zwei Jahre werden die vier Statusgruppen-Workshops durchgeführt</li></ul>			

### Lehre:

Aufgrund der Tatsache, dass bei der Erhebung der Lehrveranstaltungen im Nachhaltigkeitsbericht nicht alle Lehrpersonen geantwortet haben, gilt es die tatsächliche Menge an Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug zu ermitteln. Als Ziel wird in diesem Fall ausgegeben, die Interdisziplinarität der Studiengänge zu erhöhen“. Diese ist u.a. abhängig von dem Indikator „Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug“ an der Universität existieren (vgl. Tabelle 15). Im Nachhaltigkeitsbericht sind 70 Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug an der OVGU gelistet [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 37]. Aufgrund der geringeren Rückmeldequote, wird von einer höheren Anzahl ausgegangen, die mit den Maßnahmen in Tabelle 15 ermittelt werden soll. Dafür ist zunächst die Implementierung einer Online-Datenbank zu forcieren. Dort können alle Lehrveranstaltungen eingetragen und der Nachhaltigkeitsbezug in einer extra angelegten Spalte angegeben werden. Zusätzlich ist das Lehrpersonal mithilfe der Kommunikationsstrategie für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Tabelle 15: Maßnahmen für mehr Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug

Ziel	Kennzahlen	Ist-Wert [Anzahl]	Soll-Wert [Anzahl]
Interdisziplinarität der Studiengänge erhöhen	Anzahl an Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug	70	>70
Maßnahmen:			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Alle Lehrveranstaltungen und alle Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug an der OVGU feststellen (mithilfe einer Online-Datenbank)</li><li>- Lehrpersonal für Nachhaltigkeit sensibilisieren und motivieren (Workshops am Tag der Lehre, Vernetzungstreffen der Lehrenden)</li><li>- Vorträge, Workshops und Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit organisieren (Ökosoziale Hochschultage)</li></ul>			

### Energie:

Der Elektro- bzw. Wärmeenergieverbrauch pro Jahr, pro Nutzfläche und pro Kopf sind die Kennzahlen, die zeigen, ob der Energie- und Wärmeenergieverbrauch sinkt (vgl. Tabelle 16). Die Ist-Werte sind dem Nachhaltigkeitsbericht entnommen [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 46f]. Einzig der Elektro- und Wärmeenergieverbrauch pro Kopf ist nicht im Nachhaltigkeitsbericht aufgelistet. Um diesen zu bestimmen, werden die Gesamtverbräuche durch die Anzahl an Studenten und Mitarbeiter des Jahres 2015 dividiert (Anzahl = 16.151 Personen). [Brinken & Fröhlich, 2016, S. 10 und S. 17]

Aus dem Nachhaltigkeitsbericht der Maastricht University für das Jahr 2014 und dem Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana Universität Lüneburg für 2013 sind Vergleichswerte für die Entwicklung des Energieverbrauchs entnommen. Maastricht berichtet über die Entwicklung der letzten sechs Jahre, Lüneburg über die Entwicklung der letzten vier Jahre. Beide Hochschulen konnten den gesamten Energie- und Wärmeverbrauch gar nicht oder nur geringfügig verringern, weshalb hier eine Reduzierung von zwei Prozent bis zum Jahr 2018 angestrebt wird, wie es sich auch die Maastricht University zum Ziel setzt. Während die Leuphana den Stromverbrauch pro m<sup>2</sup> nicht verringern konnte, reduzierte die Maastricht University den Stromverbrauch pro m<sup>2</sup> um zehn Prozent innerhalb von sechs Jahren. Aus diesem Grund wird bis 2019 eine Einsparung von drei Prozent für den Elektro- und Wärmeenergieverbrauch pro Nutzfläche ausgewählt. Pro Person konnten beide Hochschulen den Verbrauch pro Kopf um nahezu 20 Prozent senken. Aufgrund des längeren Zeitraums wird für die OVGU ein Ziel von zehn Prozent weniger Verbrauch pro Person angenommen. [Green Office Maastricht, 2012, S. 22]; [Green Office Maastricht, 2015, S. 26ff]; [Brüggen, 2014c, S. 44ff]

Die erste Maßnahme ist, den Verbrauch pro Kopf jedes Jahr zu bestimmen und auf der Homepage der OVGU zu veröffentlichen. Des Weiteren werden im Nachhaltigkeitsbericht bereits Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs genannt. In Vorbereitung ist derzeit das Projekt „Echo“, welches Studenten und Mitarbeiter einen verantwortungsvollen Umgang mit Energie vermitteln soll. Abschließend ist, inspiriert durch die Universität Basel, die Veröffentlichung eines Leitfadens zu Energie, Abfall, Transport und Verpflegung auf der eigenen Homepage des Nachhaltigkeitsbüros zu veröffentlichen.

Tabelle 16: Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs

Ziel	Kennzahlen	Ist-Wert	Soll-Wert
Energieverbrauch insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2015 senken	Elektroenergieverbrauch gesamt pro Jahr	17.260.572 [kWh/a]	17.000.000 [kWh/a]
	Elektroenergieverbrauch pro Nutzfläche	158 [kWh/a/m <sup>2</sup> ]	150 [kWh/a/m <sup>2</sup> ]
	Elektronenergieverbrauch pro Kopf	1068,70 [kWh/a/Person]	960 [kWh/a/Person]
	Wärmeenergieverbrauch gesamt pro Jahr	14.655.172 [kWh/a]	14.362.068 [kWh/a]
	Wärmeenergieverbrauch pro Jahr und pro Nutzfläche	134 [kWh/a/m <sup>2</sup> ]	127 [kWh/a/m <sup>2</sup> ]
	Wärmeenergieverbrauch pro Jahr und pro Kopf	907,38 [kWh/a/Person]	816,64 [kWh/a/Person]
<b>Maßnahmen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektro- und Wärmeenergieverbrauch pro Kopf bestimmen</li> <li>- Energieeffizienzmaßnahmen aus dem Nachhaltigkeitsbericht umsetzen [Brinken &amp; Fröhlich, 2016, S. 47]</li> <li>- Projekt Echo zur Sensibilisierung der Studierenden und Mitarbeitenden zum verantwortungsvollen Umgang mit Energie durchführen</li> <li>- „Mein Beitrag“ ein Leitfaden für Studierende und Mitarbeiter zum geringeren Energieverbrauch, zur Abfallvermeidung, zur nachhaltigen Mobilität und zur nachhaltigen Verpflegung auf der Homepage des Nachhaltigkeitsbüros veröffentlichen (in Anlehnung an die Universität Basel [Universität Basel, 2016e])</li> </ul>			

Abfall:

Aufgrund der Intransparenz im Bereich Abfall, ist es das erste Ziel, die Abfallmenge zu bestimmen. Die OVGU muss sich dafür nach den Kennzahlen „Abfallaufkommen“ und „Abfallaufkommen pro Kopf“ richten (vgl. Tabelle 17). Der letzte Wert über die Abfallmenge stammt aus einer Stichprobe aus dem Jahr 2012, die mit Erwartungswerten abgeschätzt wurde. Demnach fiel vor vier Jahren 361,89 t Abfall an. Davon sind 154,12 t Restabfall, 149,22 t Abfallfraktion für die blaue Tonne und 58,55 t Abfall für die gelbe Tonne. Anteilig auf die Personen der OVGU sind das 28,15 kg/Person. Bei dieser Berechnung fehlt das Aufkommen von Biomüll. [Walch, 2012, S. 65]

Seit 2011 hat es die Maastricht University geschafft, ihr Abfallaufkommen innerhalb von drei Jahren um 12,5% auf knapp 700 t/a zu verringern. Pro Kopf wurde eine Verringerung um knapp 20% erreicht. Auch die Leuphana hat es geschafft, das Abfallaufkommen pro Kopf in den letzten Jahren um zehn Prozent zu verringern. Das Best-Practive Beispiel im Fall Abfall stellt sicherlich die University of Gloucestershire dar: Seit 2010 konnte dort das Abfallaufkommen um 54% verringert werden. [Green Office Maastricht, 2015, S. 32ff]; [Brüggen, 2014c, S. 47]; [University of Gloucestershire, 2016g]

Aus diesen Vergleichswerten wird eine Senkung beider Kennzahlen um zehn Prozent für das Jahr 2019 angestrebt. Die Maßnahmen zielen in erster Linie darauf ab, das Abfallaufkommen für das gesamte Jahr exakt zu bestimmen. Erst wenn diese Transparenz gewährleistet ist, lässt sich die Wirksamkeit von weiteren Maßnahmen evaluieren. Die weiteren Maßnahmen, die in Tabelle 17 dargestellt sind, werden in Anlehnung an andere Hochschulen vorgeschlagen. Dazu gehört auch, einen Altkleidercontainer an der OVGU aufzustellen. Hierbei ist die direkte Wirkung diese Maßnahme auf das Abfallaufkommen in Frage zu stellen, jedoch entspricht sie, als soziale und ökologische Maßnahme, der übergeordneten Vision.

Tabelle 17: Maßnahmen für die Verringerung des Abfallaufkommens

Ziel	Kennzahlen	Ist-Wert	Soll-Wert
Abfallmenge insgesamt und pro Kopf im Vergleich zum Jahr 2012 senken (Restabfall, Papier, Plastik, Bio)	Abfallaufkommen pro Jahr (Restabfall, Papier, etc.)	361,89 t/a	325,70 t/a
	Abfallaufkommen pro Jahr und pro Kopf	28,15 kg/a/Person	25,34 t/a/Person
Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abfallaufkommen exakt bestimmen</li> <li>- Getrennte Erfassung von Bioabfällen und Papier testen</li> <li>- „Mein Beitrag“ als ein Leitfaden für Studierende und Mitarbeiter zum geringeren Energieverbrauch, zur Abfallvermeidung, zur nachhaltigen Mobilität und zur nachhaltigen Verpflegung auf der Homepage des Nachhaltigkeitsbüros veröffentlichen (in Anlehnung an die Universität Basel [Universität Basel, 2016e])</li> <li>- Leitfaden für Veranstaltungen erstellen, sodass zum Beispiel nur noch Mehrweggeschirr verwendet werden darf (in Anlehnung an die Leuphana Universität [Brüggen, 2016g])</li> <li>- Altkleidercontainer an der OVGU installieren [University of Gloucestershire, 2016g]</li> </ul>			

### Beschaffung:

Da zu einer nachhaltigen Beschaffung auch die Verwendung von Fairtrade-Produkten gehört, werden in Tabelle 18 die Ziele „Nachhaltige Beschaffung und Catering“ sowie „Fairtrade University“ betrachtet. Im Bezug auf die nachhaltige Beschaffung, stehen die Kennzahlen „Anteil der Angebote bei denen nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien berücksichtigt werden“ und „Anteil der Produkte der Mensa, die nach nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien beschafft wurden“ im Vordergrund. Momentan kann kein Wert für die beiden Kennzahlen an der OVGU bestimmt werden. Ob die OVGU als Fairtrade University zertifiziert ist, ist die Kennzahl des zweiten Ziels.

Die Maastricht University hat 2014 zentral nur Produkte auf Basis von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien bestellt. Jedoch gilt dies für etwa 20% der gesamten Bestellungen, da Fakultäten und Abteilungen unabhängig bestellen und hier keine Werte verfügbar sind. [Green Office Maastricht, 2015, S. 36f] An der University of Gloucestershire gibt es eine Beschaffungsstrategie und die Hochschule ist schon seit 2006 Fairtrade University. Vergleichswerte zur Anzahl der Beschaffung auf Basis von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien gibt es hier jedoch nicht. [University of Gloucestershire, 2016h]

Aus diesen Gründen gibt es für die Kennzahlen keine Soll-Werte. Bezüglich der Maßnahmen steht deshalb im Vordergrund, die Ist-Werte zu bestimmen. Da sich das Studentenwerk um die Mensa und die Verpflegung auf dem Campus kümmert, sind diese Ziele nur in enger Zusammenarbeit mit diesem zu erreichen. Deshalb sollte zuerst ein Kontakt zum Studentenwerk hergestellt werden. Um als Fairtrade University zertifiziert zu werden, müssen fünf Kriterien erfüllt werden [Fairtrade-Towns, 2016]. Dafür gibt es einen Leitfaden der Universität des Saarlandes an dem sich orientiert wird [Faire-Uni-Saar, o. J.].

Tabelle 18: Maßnahmen für den Bereich Beschaffung

Ziel	Kennzahlen	Ist-Wert	Soll-Wert
Nachhaltige Beschaffung und Catering	Anteil der Angebote, bei denen nachhaltigkeitsbezogene Kriterien berücksichtigt wurden	-	-
	Anteil an Produkten der Mensa, die nach nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien beschafft wurden	-	-
Fairtrade University werden	Fairtrade University	Nein	Ja
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist-Analyse wie und auf welcher Basis Produkte in der Mensa beschafft werden</li> <li>- Ist-Analyse der zentrale Beschaffung</li> <li>- Ist-Analyse der dezentralen Beschaffung von einzelnen Fakultäten und Abteilungen</li> <li>- Konzept für die Kommunikation mit den dezentralen Beschaffungsverantwortlichen entwickeln</li> <li>- Erste Schritte auf dem Weg zur Fairtrade University beschreiten [Faire-Uni-Saar, o. J.].</li> </ul>			

## 9.2 Aufgaben des Nachhaltigkeitsbüros

In einem Brainstorming des Nachhaltigkeitsbüros mit einigen Studenten wurden die zukünftigen Aufgaben für das Nachhaltigkeitsbüro festgelegt. Dabei werden zuerst alle Ideen, welche Aufgaben bestehen könnten, gesammelt. Im zweiten Schritt werden die einzelnen Aufgaben, die inhaltlich zueinander passen, zu Aufgabenpaketen für das Nachhaltigkeitsbüro gebündelt. Ziel dieses Schritts ist es, die Aufgabenpakete so zu gestalten, dass diese unabhängig voneinander sind und zeitlich von jeweils einer Person (wissenschaftlicher Mitarbeiter oder hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter) zu erledigen sind.

Die Anregungen zur Ideenentwicklung stammen aus den Erfahrungen der hilfswissenschaftlichen Mitarbeiter des Nachhaltigkeitsbüros. Des Weiteren fließen die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements aus Kapitel 3.1 und die Ergebnisse des Nachhaltigkeits-Benchmarkings (vgl. Kapitel 6.2) in die Entwicklung ein.

Letztlich ist das Ziel des Nachhaltigkeitsbüros, ein Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur aufzubauen, sondern auch dauerhaft weiterzuentwickeln. Deshalb müssten die Hauptelemente aus Kapitel 9.1 durch die Aufgabenpakete abgedeckt werden.

Aus diesen Bausteinen entstehen folgende Arbeitsbereiche des Nachhaltigkeitsbüros [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1].

- Strategieentwicklung,
- Multiprojektmanagement,
- Projektarbeit,
- Evaluation,
- Wissensmanagement,
- Vernetzung und
- Öffentlichkeitsarbeit [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Aufgrund des anstehenden Visionsprozesses, der Statusgruppen-Workshops und der Weiterentwicklung zur Zwei-Jahres-Strategie ist die Strategieentwicklung ein dauerhafter und großer Arbeitsbereich des Nachhaltigkeitsbüros. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Wie bereits im kontinuierlichen Verbesserungsprozess ersichtlich ist, wird das Multi-Projekt-Management eine zentrale Rolle im Nachhaltigkeitsbüro einnehmen. Hierzu gehört die Sammlung und Koordination aller Projekte sowie die administrative Betreuung bei der Umsetzung vor allem bei der Stakeholder-Kommunikation. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Die Planung und letztlich die Umsetzung von Projekten ist ein weiteres Arbeitspaket, das wie oben beschrieben, vom Multi-Projekt-Management bei Fragen und Problemen betreut wird, aber, soweit dies möglich ist, selbstständig bleibt. Hier ist als Beispiel eine Bachelor- oder Masterarbeit zu nennen, die vom Projektverantwortlichen durchgeführt, aber vom Multi-Projekt-Management des Nachhaltigkeitsbüros wissenschaftlich betreut wird. Dieser Arbeitsbereich wird demnach zwar auch vom Nachhaltigkeitsbüro durchgeführt, kann aber auch von freiwilligen Studenten unterstützt werden. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Als einer der letzten Schritte des kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist die Evaluation ein weiteres Arbeitspaket. Hierzu zählen das Controlling der einzelnen Maßnahmen sowie die Anfertigung des jährlichen Berichts und des zweijährlichen Nachhaltigkeitsberichts. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Damit wird auch direkt der nächste Arbeitsbereich, das Wissensmanagement, angesprochen. Das Nachhaltigkeitsbüro sammelt das Wissen aus Projekten und Aktivitäten aus allen wissenschaftlichen Fachbereichen und Verwaltungsabteilungen. Dieses Wissen wird benötigt, um eine Schnittstellenfunktion an der Universität einzunehmen. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]



Eine weitere Aufgabe, die nicht in direkter Verbindung zum Verbesserungsprozess steht, ist die Vernetzung von Akteuren innerhalb der Universität und zwischen Universität und der Stadt Magdeburg. Dabei werden der Stakeholder-Dialog und die Kultur der Universität weiterentwickelt, was wichtige Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Entwicklung sind (vgl. Kapitel 3.4.1 und Kapitel 3.4.2). Außerdem wird somit der Transfer in die Gesellschaft als Aufgabe wahrgenommen. Ziel dieses Aufgabenpakets ist es, das Nachhaltigkeitsbüro als Schnittstelle zu etablieren, an die sich Abteilungen oder wissenschaftliche Mitarbeiter wenden können, um sich an der Universität mit anderen Personen zu vernetzen. Als Beispiel dient hier ein Forschungsprojekt des Instituts für Logistik und Materialflusstechnik, welches bei einer Aufgabenstellung Unterstützung von den Sozialwissenschaften benötigt. Über das Nachhaltigkeitsbüro, welches eine Übersicht aller weiteren Forschungsprojekte innehat, kann somit Kontakt zur richtigen Person hergestellt werden. [Nachhaltigkeitsbüro, 2016d, S. 1]

Zum Schluss ist die Öffentlichkeitsarbeit an der OVGU nicht zu vergessen. Das ständige Aktualisieren einer Facebook-Seite, einer Homepage und weiterer sozialer Medien ist in der heutigen Zeit unabdingbar. Mithilfe dieser Plattformen kann die Bekanntheit des Nachhaltigkeitsbüros erhöht, Projektarbeiten ausgeschrieben, Projektergebnisse kommuniziert und Vernetzungstreffen geplant werden.

Damit sind alle Aufgabenpakete genannt, die dazu notwendig sind ein Nachhaltigkeitsmanagement systematisch zu betreiben.

### **9.3 Umsetzungsmaßnahmen**

Auf Basis der Zwei-Jahres-Strategie werden drei Verbesserungsmaßnahmen für den Betrieb der Universität ausgewählt. Die erste betrifft den Bereich Abfall. Das Ziel ist es, einen Prozess zu identifizieren, um die Abfallmenge zu bestimmen. Als zweite Maßnahme wird die Ist-Situation des Beschaffungsprozesses festgelegt, um diesen hinsichtlich nachhaltiger Kriterien auszurichten. Im letzten Teil dieses Kapitels wird auf die Auszeichnung Fairtrade University eingegangen und welche Schritte die OVGU unternehmen muss, um diese Auszeichnung zu erhalten. Diese drei Bereiche wurden gewählt, da derzeit in keinem der Bereiche Daten über die Ist-Analyse vorhanden sind.

### 9.3.1 Abfall

Um das jährliche Abfallaufkommen zu identifizieren, wurde ein Gespräch mit Herrn Thomas Reske geführt, der für die Abfallentsorgung an der Universität zuständig ist. Das Gesprächsprotokoll ist im Anhang A.3 zu finden und wird hier zusammengefasst.

Aus dem Gespräch ist zu entnehmen, dass Maßnahmen einen ökonomischen Vorteil bringen sollten. Grund hierfür ist, dass sich der höhere Aufwand finanziell niederschlagen soll. Im ökonomischen Bereich sieht Herr Reske wenig Potential, da die OVGU nur die Abholung der Restmülltonnen bezahlen muss. Damit der Müll nicht zu lange auf dem Gelände der OVGU steht, ist eine Erweiterung des Abholturnus von zweiwöchentlich auf vierwöchentlich nicht praktikabel. Auch von einer neuen Verteilung rät Herr Reske ab, da die Tonnen momentan optimal verteilt sind und das Reinigungspersonal keine zu weiten Strecken zur Entsorgung zurücklegen soll. Als einzige Möglichkeit zur Verbesserung werden Standorte, an denen mindestens zwei Restmülltonnen stehen, angesehen. Dort kann wenn möglich eine Tonne entfernt und damit Geld gespart werden. Die Abfalldaten, die der Abteilung von Herrn Reske vorliegen, sind aus dem Jahr 2012. Gegenwärtig gibt es keine neueren Daten.

Deshalb müssen neue Vorgehensweisen entwickelt werden, um die Abfalldaten zu ermitteln. Erst dann können die Restmülltonnen verringert werden. Möglichkeiten hierbei sind:

- Befragung der Mitarbeiter der Müllabfuhr über die Füllstände
- Selbständige Untersuchung der Mülltonnen am Abend vor der Abholung
- Jährliche Stichprobe der Mülltonnen
- Zusammenarbeit mit der Stadt Magdeburg, diese hat möglicherweise genauere Daten der Abfallentsorgungsfirma

Da anhand der selbstständig durchgeführten Stichproben eine Hochrechnung auf das gesamte Jahr erfolgt, ergeben sich aus dieser Methode große Unsicherheiten. Deshalb scheint die vierte Idee die beste zu sein. Die Zusammenarbeit mit der Stadt Magdeburg könnte dazu führen, dass die Abfallmenge durchgängig im Jahr ermittelt werden kann. Dadurch wird ein exakter Wert für die Abfallmenge erhoben. An dieser Stelle muss zuerst der Kontakt zur Stadt Magdeburg hergestellt und das Anliegen vorgetragen werden.

Außerdem ergeben sich aus dem Gespräch weitere Maßnahmen für den Bereich Abfall.

An dieser Stelle müssen die beteiligten Personen von den ökologischen Vorteilen eines Abfallmanagements überzeugt werden. Hierbei geht es auch um die Verantwortung für die künftigen Generationen gemäß der Nachhaltigkeitsdefinition. Wenn die Mitarbeiter hinter dem Leitbild der Universität stehen, können Maßnahmen leichter umgesetzt werden (vgl. Kapitel 3.4.2).

Darüber hinaus gibt es auch soziale Vorteile eines Abfallmanagements. Die University of Gloucestershire hat einen Altkleidercontainer auf dem Campus implementiert [University of Gloucestershire, 2016g]. Dies könnte auch eine gute Idee für die OVGU sein, da es aktuell keinen Altkleidercontainer auf dem Universitätsgelände gibt [Alkleiderspenden, 2016]. Der weitere Ablauf an dieser Stelle ist, in Erfahrung zu bringen, wie ein Altkleidercontainer an der Universität aufgestellt werden könnte und ob dadurch Kosten verursacht werden. Schließlich müsste die Maßnahme vom Rektorat abgesegnet werden.

### **9.3.2 Nachhaltige Beschaffung**

Um den Beschaffungsvorgang an der OVGU zu analysieren, wurde ein Treffen mit Frau Küntzel aus der zentralen Beschaffung vereinbart. Das Gesprächsprotokoll ist im Anhang A.4 zu finden. Dieses wird an dieser Stelle zusammengefasst.

Aus der Unterhaltung ist bekannt, dass bereits nachhaltige Kriterien in der Beschaffung berücksichtigt werden, denn alle zentralen Bestellungen müssen mit der Beschaffungsverordnung der OVGU im Einklang stehen. Dabei gibt es für unterschiedliche Materialien verschiedene Verordnungen. [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016c]

In der allgemeinen Beschaffungsordnung werden zunächst die Sparsamkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis als Grundlage für den Entscheidungsprozess genannt. Bei der Bewertung werden die Anschaffungs- und Betriebskosten mitberücksichtigt. Da die Entsorgungskosten nicht betrachtet werden, erfolgt keine vollständige Lebenszyklusbetrachtung. Des Weiteren ist vor jeden Kauf die Mitbenutzungsmöglichkeit weiterer Personen oder Abteilungen zu prüfen. [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2002, S. 1ff] Hinzu kommt, dass sich die Universität als öffentliche Behörde an das Vergaberecht des Landes Sachsen-Anhalt gebunden hat. Dort sind soziale und ökologische Kriterien in den Entscheidungsprozess eingebunden. [Land Sachsen-Anhalt, 2013]

Als Beispiel für die Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien ist der Kauf von Bürodrehstühlen zu nennen. Eine Vorauswahl identifizierte zehn Produkte, die von Universitätsangehörigen getestet wurden. Die Entscheidung fiel auf Basis von ergonomischen Gesichtspunkten.

Diese Ausführungen lassen den Schluss zu, dass nachhaltige Kriterien in der Beschaffung bereits berücksichtigt werden. Dennoch hat das Gespräch mit Frau Küntzel aufgedeckt, dass der Beschaffungsprozess der einzelnen Abteilungen und Fakultäten von der OVGU dem nicht Folge leisten muss. So wird an der OVGU zum Beispiel zentral Recyclingpapier bestellt. Den einzelnen Abteilungen an der Universität wird lediglich empfohlen dies auch zu tun. Da ihnen aber nicht vorgeschrieben wird Recyclingpapier zu bestellen, entscheidet jede Abteilung selbstständig für sich. Mit diesem Problem sieht sich auch die Maastricht University konfrontiert [Green Office Maastricht, 2015, S. 36f].

Ziel muss es sein, die für den Beschaffungsprozess verantwortlichen Personen einer Abteilung oder Fakultät für Nachhaltigkeit zu motivieren. Dadurch kann der dezentrale Beschaffungsprozess verändert werden.

### 9.3.3 Fairtrade University

Von der Leuphana Universität Lüneburg und von der University of Gloucestershire inspiriert, ist die Auszeichnung zur Fairtrade University als Maßnahme in den Fokus gerückt [Brüggen, 2016h]; [University of Gloucestershire, 2016h].

Um die Auszeichnung Fairtrade University zu erhalten, müssen fünf Kriterien erfüllt werden:

- Ein Hochschulbeschluss zur Fairtrade University liegt vor.
- Eine Steuerungsgruppe existiert, welche die Aktivitäten auf dem Weg zur Fairtrade University koordiniert.
- Fairtrade-Produkte werden bei Sitzungen und offiziellen Veranstaltungen angeboten.
- Fairtrade-Produkte sind in Geschäften und in der Gastronomie erhältlich.
- Veranstaltungen rund um Fairtrade finden statt. [Fairtrade-Towns, 2016]

Im ersten Schritt gilt es, eine Ist-Analyse über die jetzigen Bemühungen der OVGU in Bezug auf die fünf Kriterien anzufertigen.

Derzeit existieren kein Hochschulbeschluss und keine Steuerungsgruppe. Vor ein paar Jahren hat es eine Gruppe an der OVGU gegeben, die sich mit Fairtrade beschäftigt hat, diese hat ihre Aufgaben jedoch eingestellt. Der E-Mail-Verkehr mit Frau Klein vom EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalt und Engagierten zum Thema Fairtrade lässt darauf schließen, dass potentielle Mitstreiter in der Universität vorhanden sind. Darüber hinaus gibt es viele engagierte Studentengruppen, die mit Nachhaltigkeit verbunden sind. [Brinken, Fröhlich, 2016, S. 20]

Da die Verpflegung an der Universität vom Studentenwerk geleitet wird, wurde per E-Mail eine Anfrage verschickt, ob und wie viele Fairtrade-Produkte an der Universität verkauft werden. Bislang gibt es dazu jedoch keine Stellungnahme. Der Homepage der OVGU ist allerdings zu entnehmen, dass Fairtrade-Produkte in der Primo Espresso Bar bereits verkauft werden [Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2016d].

Von Frau Klein wurde eine Liste mit Veranstaltungen zum Thema Fairtrade an der Universität zur Verfügung gestellt:

- Im Wintersemester 2015/16 wurde im Rahmen des Seminars von Marion Pohl „Konsumentenverhalten“ ein Workshop zu Fairem Handel durchgeführt.
- Im Sommersemester 2016 wurde im Seminar von Marion Pohl im Seminar "Ökonomie und nachhaltige Entwicklung" der Workshop „Soziale Nachhaltigkeit und Fairer Handel“ durchgeführt.

- Dieser Workshop wurde auch im Seminar von Frau Richter durchgeführt.
- Ebenfalls im Seminar von Marion Pohl „Ökonomie und nachhaltige Entwicklung“ wurde ein Workshop zum Thema „Geld und Moral“ durchgeführt.
- Bei den Ökosozialen Hochschultagen am 03.06 hat das EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalt e.V. zusammen mit dem Gremium Lehramt für Studierende einen Workshop mit einem Planspiel zum Thema Überfischung der Weltmeere für Studenten angeboten

Um die Ist-Analyse abzuschließen, wird auf eine Antwort des Studentenwerks gewartet. Für den weiteren Verlauf kann sich am Aktionsleitfaden der Universität des Saarlands orientiert werden. Als erster Schritt wird hier die Bildung einer Steuerungsgruppe genannt. Diese Steuerungsgruppe kann dann auf die Anspruchsgruppen der Universität zugehen und die Aktivitäten koordinieren, um die Auszeichnung Fairtrade University zu erhalten. [Faire-Uni-Saar, o. J.]

## 10 Fazit

Im ersten Teil des Fazits wird eine ausführliche Zusammenfassung der einzelnen Kapitel und Ergebnisse geliefert. Danach folgt ein Ausblick, wie diese Arbeit den weiteren Nachhaltigkeitsprozess an der OVGU, aber auch an anderen Hochschulen, unterstützen kann.

### 10.1 Zusammenfassung

Ein möglicher Lösungsansatz für die Probleme unserer Gesellschaft ist es, Denkmuster zu verändern. Daran hat eine Hochschule als Ort, an dem Arbeitskräfte ausgebildet werden und Wissen vermittelt wird, einen bedeutenden Anteil. Darüber hinaus kann an der Hochschule selbst theoretisches Wissen angewendet und im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung genutzt werden. Deshalb kann die OVGU, als Vermittler von Wissen und Vorreiter für die Gesellschaft, die nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft positiv beeinflussen.

Da die OVGU bereits ein Nachhaltigkeitsbüro betreibt und einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hat, knüpft diese Arbeit an den bisherigen Ergebnissen an. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es ein Nachhaltigkeitsmanagement, welches an Hochschulen genutzt werden kann zu definieren. Das zweite Ziel ist die Skizzierung eines Visionsprozesses, um Nachhaltigkeit an der OVGU zu implementieren. Zum letzten Ziel gehört die Beschreibung, wie sich ein Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU umgesetzt wird.

Um diese Zielsetzungen zu erfüllen, müssen zuerst einige theoretische Grundlagen erläutert werden.

Dazu gehört zuallererst die Definition von Nachhaltigkeit für diese Arbeit festzulegen. Dazu werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mit den Konzepten der starken und schwachen Nachhaltigkeit kombiniert. Daraus ergibt sich eine Definition für nachhaltige Entwicklung, die inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit und alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Hierbei wird das Konzept der starken Nachhaltigkeit präferiert.

Um die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft zu beeinflussen, können Organisationen ein Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Dieses wird zuerst in Kapitel 3 definiert, indem die Aufgaben eines Nachhaltigkeitsmanagements dargelegt werden. Anschließend werden Gründe für das Betreiben eines Managements genannt, bevor die sechs Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements nach EMAS<sup>plus</sup> vorgestellt werden. Zum Abschluss werden der Stakeholder-Dialog und die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Managements identifiziert. Ergebnis des dritten Kapitels ist demnach eine Beschreibung dessen, was das Nachhaltigkeitsmanagement ist, warum es für Organisationen wichtig ist und wie eine Organisation es implementieren kann.

Im vierten Kapitel wird auf die Hochschule als Betrachtungsobjekt dieser Arbeit eingegangen. Dafür werden zuerst die Verknüpfungspunkte zwischen Bildung und Nachhaltigkeit dargestellt, welche die Anfangsthese unterstützen, dass Bildung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten kann. Danach wird die Hochschule als Bildungseinrichtung vom Unternehmen abgegrenzt und ihre Besonderheiten, wie z.B. die Doppelfunktion, vorgestellt. Die Beziehung von Nachhaltigkeit und Hochschule führt dazu, dass die nachhaltige Hochschule definiert wird. Basierend auf den Erfahrungen aus Kapitel 3, wird ein Nachhaltigkeitsmanagement, das speziell für Hochschulen geeignet ist, definiert. Dadurch wird eine Gestaltungsgrundlage für das Nachhaltigkeitsmanagement an der OVGU geliefert.

Der Weg, wie die OVGU Nachhaltigkeit implementieren kann, wird in Kapitel 5 gezeigt. Die theoretischen Grundlagen des Change Managements liefern dabei den Ablaufplan für einen Veränderungsprozess. Dieser beginnt mit einer Vision, auf die Ziele und einer Strategie folgen. Für das Themenfeld Nachhaltigkeit gibt es von Hutter (2012) ein Modell zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Dieses PYMONA-Modell wird mit den Ansätzen von Zadek (2016) kombiniert. Daraus entsteht ein Ablaufplan für den Visionsprozess der OVGU, welcher in drei Phasen aufgeteilt ist und auf dem PDCA-Zyklus basiert.

Laut Hutter (2012) sind in der ersten Phase, der Nachhaltigkeitsberichts, ein Nachhaltigkeits-Benchmarkings, Statusgruppen-Workshops und der Runden Tisches wichtige Methoden für den gesamten Visionsprozess. Deshalb werden in Kapitel 6 zuerst die Ergebnisse der vier Methoden vorgestellt. Diese fließen in die Gestaltung einer Vision der OVGU für das Jahr 2025 ein. Die Vision beinhaltet eine Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs, ein Leitbild, mehrere Leitlinien und Ziele.

Um diese Ziele zu erreichen, werden in Kapitel 7 Umsetzungsmaßnahmen als Strategie vorgestellt. Die Maßnahmen dienen dazu die Ziele zu erreichen und werden aus den oben genannten Methoden abgeleitet. Zusätzlich erhält die Festlegung einer Kommunikationsstrategie an dieser Stelle besondere Beachtung, damit die Vision später alle Anspruchsgruppen informiert werden. Umsetzungs- und Kommunikationsmaßnahmen werden zu einer Strategie für das Jahr 2025 zusammengefasst.

Nachdem ein Vorschlag für Vision und Strategie formuliert wurde, werden beide auf Plausibilität vom Beirat des Nachhaltigkeitsbüros geprüft. Mit diesem Ergebnis wird eine Großgruppenintervention vorbereitet, an der Vertreter aller Anspruchsgruppen teilnehmen. Ziel ist es, eine Vision und Strategie zu entwickeln, mit der sich alle Anspruchsgruppen identifizieren können. Auf Basis der diskutierten Ergebnisse werden anschließend Vision und Strategie für das Jahr 2025 formuliert und nach der Prüfung des Senats universitätsweit veröffentlicht.

An dieser Stelle endet der Visionsprozess und das Nachhaltigkeitsmanagement beginnt, welches das zentrale Thema des neunten Kapitels ist. Auf Basis der fünf Hauptelemente für

ein Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen aus Kapitel 4.3, wird das Nachhaltigkeitsmanagement der OVGU bewertet. Bei der Analyse fällt auf, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und eine spezifische Zwei-Jahres-Strategie (2017 - 2018) mit kurz- und mittelfristigen Zielen fehlen. Aufgrund dessen wird zuerst ein Vorschlag für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf den Ausführungen von Zadek (2016) erarbeitet. Dieser wird von der Zwei-Jahres-Strategie initiiert und enthält die Planung, Durchführung, Kontrolle und Kommunikation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen an der OVGU. Danach wird die Zwei-Jahres-Strategie entwickelt, welche Ziele, Kennzahlen, Ist-Werte, Soll-Werte und Maßnahmen enthält. Die Ziele werden der Vision entnommen, während die Kennzahlen und Ist-Werte aus dem Nachhaltigkeitsbericht resultieren. Das Nachhaltigkeits-Benchmarking liefert die Soll-Werte und Beispiele für Umsetzungsmaßnahmen. Letztgenannte werden jedoch für die OVGU vorwiegend aus den Forderungen der Statusgruppen-Workshops abgeleitet. Daraus entsteht eine Strategie, welche die Bereiche Administration, Lehre und Betrieb umfasst. Die Maßnahmen im Betrieb werden bezüglich Energie, Abfall und Beschaffung unterteilt.

Im zweiten Teil des neunten Kapitels werden die Aufgaben vorgestellt, welche für den Erhalt des Nachhaltigkeitsmanagements notwendig sind. Diese orientieren sich an den Ausführungen des vorherigen Kapitels und entstehen aus einem Brainstorming und werden zu Arbeitspaketen zusammengefügt. Das Ziel hinter dieser Gruppierung ist es, allen wissenschaftlichen oder hilfswissenschaftlichen Mitarbeiter jeweils ein Aufgabenpaket zu übertragen.

Eines dieser Aufgabenpakete ist das Projektmanagement. Deshalb wird zum Abschluss dieser Arbeit auf drei Maßnahmen detailliert eingegangen. Die erste Maßnahme zielt darauf ab die Abfallmenge an der OVGU zu bestimmen. Nach einem Gespräch mit dem Abfallverantwortlichen der Universität wurde aufgedeckt, dass keine neueren Abfalldaten seit 2012 erhoben wurden. An dieser Stelle werden Möglichkeiten vorgestellt, wie jährliche Daten ermittelt werden können. Eine weitere Maßnahme ist es, den Beschaffungsprozess zu analysieren. Das Resultat eines Gesprächs mit der zentralen Beschaffung der Universität ist, dass Nachhaltigkeitskriterien beim zentralen Beschaffungsprozess berücksichtigt werden. Jedoch sind Fakultäten und einzelne Abteilungen hier nicht mit eingeschlossen. Ziel muss es sein, diese davon zu überzeugen, sich an die zentrale Beschaffungsordnung zu halten. Die Auszeichnung Fairtrade University ist ein erstrebenswertes Ziel, ein Merkmal einer nachhaltigen Universität und hat eine direkte Wirkung auf die nachhaltige Beschaffung. Für die fünf Kriterien, die für die Zertifizierung erfüllt werden müssen, wird eine Ist-Analyse angefertigt. Auf Basis dieser wird die weitere Vorgehensweise auf dem Weg zur Fairtrade University geschildert.

Durch die strukturierte Vorgehensweise dieser Arbeit werden die fünf geforderten Schwerpunkte abgearbeitet. Die Analyse des Nachhaltigkeitsberichts und das Nachhaltigkeits-Benchmarking sind Bestandteil des sechsten Kapitels und Werkzeuge für den Visionspro-



zess. Der Visionsprozess, welcher die Kapitel sechs, sieben und acht umfasst, ist einerseits Schwerpunkt und andererseits einer von drei zentralen Ergebnissen dieser Arbeit. Das zweite zentrale Ergebnis ist das Nachhaltigkeitsmanagement der OVGU, welche in Kapitel 9 beschrieben wird und Maßnahmen für die einzelnen Wirkungsbereiche enthält.

## **10.2 Ausblick**

Der Ausblick dieser Arbeit ist zweigeteilt: Als erstes wird geschildert, wie sich die weitere Vorgehensweise der OVGU auf Basis dieser Arbeit ergibt. Danach wird beschrieben, welchen Einfluss die Arbeit auf Hochschulen hat.

Speziell für die OVGU gibt es drei Aufgaben, die im nächsten halben Jahr auszuführen sind:

- Visionsprozess abschließen
- Wissenschaftliche Mitarbeiter im Nachhaltigkeitsbüro einstellen
- Kommunikationskanäle und Bekanntheitsgrad an der Universität ausbauen

Der nächste Schritt im Visionsprozess ist die Ausrichtung der beiden fehlenden Statusgruppen-Workshops. Beide Workshops sollten zu Beginn des kommenden Wintersemesters stattfinden. Somit bleibt genug Zeit, die Ergebnisse festzuhalten und daraus mithilfe dieser Arbeit einen Vorschlag für eine Vision und Strategie zu erarbeiten und diesen vom Beirat prüfen zu lassen. Dafür dient diese Arbeit als Orientierungshilfe. Für die Großgruppenintervention scheint ein Termin für Ende Dezember 2016 oder Anfang Januar 2017 realistisch. Bei der Terminwahl muss auf jeden Fall berücksichtigt werden, dass genügend Studenten und Mitarbeiter vor Ort sind und teilnehmen können. Dadurch kann das Ziel erreicht werden, im ersten Quartal 2017 eine vom Senat geprüfte universitätsweite Vision und Strategie für das Jahr 2025 zu veröffentlichen.

Um diesen engen Zeitplan zu erfüllen, ist es notwendig, neben dem hilfswissenschaftlichen Mitarbeiter, eine dauerhafte Stelle mit einem wissenschaftlichen Mitarbeiter mit mindestens 20 Stunden pro Woche einzustellen. Dieser ist nach dem Visionsprozess für das Multi-Projekt-Management unverzichtbar und ermöglicht die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten.

Als letztes müssen die Kommunikationskanäle des Nachhaltigkeitsbüros in Form der Homepage und der Facebook-Seite weiter ausgebaut werden. Somit werden die Statusgruppen der Universität auf das Nachhaltigkeitsbüro aufmerksam. Dieses hat auch einen Einfluss auf die Anzahl der Teilnehmer der Großgruppenintervention.

Die Arbeit dient als Vorschlag und Leitfaden für einen Visionsprozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements und dessen Umsetzung. Dieser Vorschlag ist in erster Linie für die OVGU geeignet und hilft dabei, den Visionsprozess und das Nachhaltigkeitsmanagement

zu gestalten. Jedoch kann dieser Leitfaden auch von jeder anderen Hochschule übernommen und angewendet werden und diesen als Hilfe für die eigene nachhaltige Entwicklung dienen. Dazu ist das Verfahren nach Hutter (2012) besonders geeignet, da es individuell auf die Hochschule angepasst werden kann.

Des Weiteren sind die Beschreibungen zum Nachhaltigkeitsmanagement an Hochschulen in der Literatur bislang nicht so ausführlich wie die Ausführungen für Organisationen. In dieser Arbeit werden einige Verbesserungen der Hauptelemente vorgestellt, die in Zukunft weiter entwickelt werden müssen. Ziel muss es sein, mindestens eine einheitliche Definition des Nachhaltigkeitsmanagements an Hochschulen mit fest definierten Elementen zu erarbeiten. Das Best-Case-Szenario wäre die Zertifizierung nach EMAS<sup>plus</sup> auf Nachhaltigkeitsmanagementsysteme von Hochschulen zu übertragen.

## Literatur

**Albert Einstein (o. J.):** URL: <https://akademieintegra.wordpress.com/2010/12/16/probleme-kann-man-nicht-mit-derselben-denkweise-loesen-durch-die-sie-entstanden-sind/>, (zuletzt geprüft am 02. September 2016).

**Albrecht, P. (2006):** Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Lüneburg: Leuphana Universität, Institut für Umweltkommunikation, INFU-Diskussionsbeiträge 33/06/ CSM-Diskussionspapier, 2006.

**Altkleiderspenden (2016):** Altkleidercontainer Magdeburg. URL: <http://www.altkleiderspenden.de/Altkleidercontainer/Magdeburg>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich (2013):** Handbuch zur Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten für Universitäten. URL: [http://www.openscience4sustainability.at/wp-content/uploads/2013/11/Handbuch\\_Nachhaltigkeitskonzept\\_AnU.pdf](http://www.openscience4sustainability.at/wp-content/uploads/2013/11/Handbuch_Nachhaltigkeitskonzept_AnU.pdf), (zuletzt geprüft am 02. August 2016).

**Alshuwaikhat, H. M. & Abubakar, I. (2008):** An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. Journal of Cleaner Production, 16 (2008), S. 1777-1785. URL: <http://www.wildcenter.org/adkyouthsummit-org/wp-content/uploads/2011/10/Achieving-Campus-Sustainability-Alshuwaikhat-and-Abubakar.pdf>, (zuletzt geprüft am 31.08.2016).

**Baumgärtner, S. / Heinrichs, H. / Hofmeister, S. / Schomerus, T. (2014):** Öffentlicher Nachhaltigkeitssteuerung. In: Heinrichs, H. & Michelsen, G. (Hg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014, S. 261-320.

**Bayern1 (o. J.):** Ist Wasser sparen in Deutschland unsinnig?. URL: <http://www.br.de/radio/bayern1/inhalt/experten-tipps/umweltkommissar/wasser-sparen-umwelt100.html>, (zuletzt geprüft am 14. September 2016)

**Bienz-Septinus, D. (2013):** Eine Fachstelle für Nachhaltigkeit. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Ideen zur Institutionalisierung und Implementierung. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2013, S. 20-21.

**Bovelet, J. / Heinrich, N. / Lauterbach, C. (2006):** Differenzierung von Nachhaltigkeit. In: Prytula, M. (Hg.): Urbaner Metabolismus 2. Analyse und Bewertung von Energie- und Stoffströmen urbaner Systeme. Technische Universität Berlin. URL: <http://www.urbaner-metabolismus.de/nachhaltigkeit.html>, (zuletzt geprüft am 16. August 2016).

**Braun, S. / Doerner, U. / Horst, D. W. / Loew, T. (2010):** Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Ein Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. Hg. von PricewaterhouseCoopers. 2. Auflage. Hechingen: Kohlhammer und Wallishäuser GmbH, 2010. URL: [https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/brosch\\_nachhaltigkeit\\_2010.pdf](https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/brosch_nachhaltigkeit_2010.pdf), (zuletzt geprüft am 02. September 2016)

**Brinken, J. (2016):** Nachhaltigkeitsbewertung und Nachhaltigkeitsberichterstattung an deutschen Universitäten. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, Fakultät für Maschinenbau, ILM, Masterarbeit, 2016.

**Brinken J. & Fröhlich M. (2016):** Nachhaltigkeitsbericht 2015. Hg. von Nachhaltigkeitsbüro. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, 2016.

**Brüggen, I. (2014a):** Meilensteine. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/im-leitbild/zeitleiste.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2014b):** Leitlinien zur Nachhaltigkeit. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/im-leitbild/leitlinien.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2014c):** Schritte in die Zukunft. Nachhaltigkeitsbericht 2013. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/uniprojekte/Nachhaltigkeitsportal/Nachhaltigkeitsbericht/files/Nachhaltigkeitsbericht\\_2013.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/uniprojekte/Nachhaltigkeitsportal/Nachhaltigkeitsbericht/files/Nachhaltigkeitsbericht_2013.pdf), (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2015):** Umweltmanagement. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/umweltmanagement.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016a):** Klimaneutrale Universität. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/klimaneutrale-universitaet.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016b):** Nachhaltige Entwicklung. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016c):** Nachhaltigkeitsbericht. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016d):** Verkehr. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/umweltmanagement/verkehr.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016e):** Kohlendioxid-Bilanz. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/klimaneutrale-universitaet/co2-bilanz.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016f):** Studierende. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/auf-dem-campus/studierende.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016g):** Veranstaltungen auf dem Campus planen und durchführen. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/auf-dem-campus/veranstaltungen-planen.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Brüggen, I. (2016h):** Fairtrade University. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/themen/nachhaltigkeit/fairtrade-university.html>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit / Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft / Centre for Sustainability Management (2007):** Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. URL: [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf), (zuletzt geprüft am 04. August 2016).

**Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. & Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2014):** In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. URL: [http://bdi.eu/media/presse/publikationen/2014\\_11\\_7\\_Schritten\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_BDI\\_econsense.pdf](http://bdi.eu/media/presse/publikationen/2014_11_7_Schritten_Nachhaltigkeitsbericht_BDI_econsense.pdf), (zuletzt geprüft am 05. August 2016).

**Bundeszentrale für politische Bildung (2009a):** Arbeits- und Menschenrechte in der Textilindustrie. URL: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/menschenrechte/38751/textilindustrie?p=all>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Bundeszentrale für politische Bildung (2009b):** Ökologische Probleme. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52723/oekologische-probleme>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Bundeszentrale für politische Bildung (2014):** Was ist Nachhaltigkeit? Dimension und Chancen. URL: <http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all#footnode8-8>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.):** Soziale Probleme. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52679/soziale-probleme>, (zuletzt geprüft am 15.08.2016).

**Carrol, A. B. (1991):** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: Business Horizons, Volume 34, Issue 4 (1991), S. 39-48.

**Clausen, J. / Loew, T. / Klaffke, K. / Raupach, M. / Schoenheit, I. (2001):** Der Nachhaltigkeitsbericht. Hg. von Institut für ökologische Wirtschaftsforschung & Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. URL: [https://www.ioew.de/fileadmin/\\_migrated/tx\\_ukioewdb/Der\\_Nachhaltigkeitsbericht.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/_migrated/tx_ukioewdb/Der_Nachhaltigkeitsbericht.pdf), (zuletzt geprüft am 05. August 2016).

**Colsmann, B. (2013):** Nachhaltigkeitscontrolling. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

**Copernicus Alliance (2013):** COPERNICUS Alliance. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Ideen zur Institutionalisierung und Implementierung. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2013, S. 54-55.

**Copernicus Alliance (2015):** Sustainability Reports. URL: <http://www.copernicus-alliance.org/resources/sustainability-reports>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Copernicus Alliance (2016):** Members. URL: <http://www.copernicus-alliance.org/membership/members>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Copernicus Campus (2012):** COPERNICUS-Guidelines for Sustainable Development in the European Higher Education Area. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/information/COPERNICUS%20Guidelines.pdf>, (zuletzt geprüft am 15. August 2016).

**de Haan, G. (2011):** Vorwort. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2011, S. 3.

**Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2014a) (Hg.):** UNESCO Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms "Bildung für nachhaltige Entwicklung". Bonn: Druckerei Brandt GmbH, 2014.

**Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2014b) (Hg.):** Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Netzwerke fördern, Bewusstsein verbreiten. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2014.

**DIN ISO 26000 (2011):** Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Berlin: Beuth-Verlag, 2011.

**Disterheft, A. / da Silva Caeiro, S. S. F. / Ramos, M. R. / de Miranda Azeiteiro, U. M. (2012):** Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions - Top-down versus participatory approaches. In: Journal of Cleaner Production, 31 (2012), S. 80-90. URL: [https://www.researchgate.net/publication/288947035\\_Environmental\\_management\\_systems\\_EMS\\_implementation\\_processes\\_and\\_practices\\_in\\_European\\_higher\\_education\\_institution\\_s-top\\_down\\_versus\\_participatory\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/288947035_Environmental_management_systems_EMS_implementation_processes_and_practices_in_European_higher_education_institution_s-top_down_versus_participatory_approaches), (zuletzt geprüft am 05. August 2016).

**Dittrich-Brauner, K. / Dittmann E. / List, V. / Windisch C. (2013):** Interaktive Großgruppen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2013.

**Dreuw, K. / Engelmann, T. / Merten, T. (2014):** Der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Organisationsentwicklung in KMU: Die Verzahnung von Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsmanagement. In: Fifka, M. F. (Hg.): CSR und Reporting. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2014, S. 35-61.

**Dyllick, T. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G. & Schwarz, M. (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2003, S. 235-243.

**EAUC (2016):** University of Gloucestershire. URL: [http://www.eauc.org.uk/university\\_of\\_gloucestershire](http://www.eauc.org.uk/university_of_gloucestershire), (zuletzt geprüft am 15. August 2016).

**Eberle, U. (2001):** Das Nachhaltigkeitszeichen: ein Instrument zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung?. Gießen. Justus-Liebig-Universität, Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotropologie und Umweltmanagement, Dissertation, 2001.

**Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1998):** Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. URL: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/112/1311200.pdf>, (zuletzt geprüft am 04. August 2016).

**Eser, U. (2013):** Eine Nachhaltigkeitskoordinatorin. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Ideen zur Institutionalisierung und Implementierung. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2013, S. 19.

**Faire-Uni-Saar (o. J.):** FAQs - Wie hat es die Universität des Saarlandes geschafft, Fairtrade-University zu werden?. URL: [http://www.faire-uni-saar.de/werbung/faq\\_faireunisaar.pdf](http://www.faire-uni-saar.de/werbung/faq_faireunisaar.pdf), (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Fairtrade-Towns (2016):** Die fünf Kriterien. URL: <https://www.fairtrade-towns.de/fairtrade-universities/fuenf-kriterien/>, (zuletzt geprüft am 22. August 2016).

**Franz, P. / Mayer, F. / Loew, T. / Clausen, J. / Braun, S. (2011):** Verantwortung neu denken. Risikomanagement und CSR. Hg. von Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. URL: [https://www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF\\_Publikationen/BMU\\_2011\\_CSR\\_und\\_Risikomanagement.pdf](https://www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF_Publikationen/BMU_2011_CSR_und_Risikomanagement.pdf), (zuletzt geprüft am 02 September 2016).

**Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.):** Anspruchsgruppen. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html>, (zuletzt geprüft am 05. August 2016).

**Gastinger, K. & Gaggl, P. (2015):** CSR als strategischer Managementansatz. In: Schneider, A. & Schmidpeter R. (Hg.): Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2015, S. 283-298.

**Gastl, R. (2005):** Kontinuierliche Verbesserung von Umweltmanagementsystem und Umweltleistung. St. Gallen: Universität St. Gallen, Dissertation, 2005.

**Gege, M. (2008):** „Was können die Hochschulenvom Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen lernen?“. URL: [http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Nachhaltigkeit\\_062008/pdf/Vortrag\\_Maximilian\\_Gege.pdf](http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Nachhaltigkeit_062008/pdf/Vortrag_Maximilian_Gege.pdf), (zuletzt geprüft am 05. August 2016)

**Global Footprint Network (2016):** Footprint der Welt. URL: [http://www.footprintnetwork.org/de/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://www.footprintnetwork.org/de/index.php/GFN/page/world_footprint/), (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Gottschalk, S. (2015):** Die Otto-von-Guericke-Universität auf dem Weg zur nachhaltigen Hochschule. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, Fakultät für Maschinenbau, ILM, Masterarbeit, 2015.

**Grahl, Anselm T. (2016):** UniSAF-NL. University Sustainability Assessment Framework for the Netherlands. Version Beta 1.0. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 31.08.2016)

**Gralla, F. (2016):** Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaften. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/universitaet/fakultaet/nachhaltigkeit/studium-lehre.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).



**Green Office Maastricht (o. J.a):** Maastricht University Sustainability Roadmap 2030. Hg. von Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Green Office Maastricht (o. J.b):** Sustainability Vision 2030: Hg. Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2012):** Sustainability Policy 2012-14. Hg. von Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2014):** Knowledge Exchange Platform. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-item/knowledge-exchange-platform/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2015):** Sustainability Progress Report 2014. Hg. von Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Green Office Maastricht (2016a):** UniSAF Framework. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/unisaf/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016b):** Publications. Hg. Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/publications/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016c):** About. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/about/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016d):** Team. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/about/team/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016e):** UniSAF Framework. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-item/unisaf-framework/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016f)** Green Office. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016g):** Integrated Reporting at Maastricht University. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-item/integrated-reporting-at-maastricht-university/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016h).** Operations. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-category/operations/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016i):** Community. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-category/community/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016j):** Education. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-category/education>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Green Office Maastricht (2016k):** Living Lab. URL: <http://GreenOfficemaastricht.nl/portfolio-item/living-lab/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Grober, U. (2013):** Die Entdeckung der Nachhaltigkeit - Kulturgeschichte eines Begriffs. 2. Auflage. München: Verlag Antje Kunstmann GmbH, 2013.

**Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2012):** Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2012.

**Habisch, A. / Wildner, M. / Wenzel, F. (2008):** Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, A. / Schmidpeter, R. / Neureiter M. (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2008, S. 3-44.

**Hagemann, N. & Meisch, S. (2014):** Kriterien für nachhaltige Hochschulen – am Beispiel der Universität Tübingen. In: Tremmel, J. (Hg.): Generationengerechte und nachhaltige Bildungspolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 65 -100.

**Hahn, R. (2013):** Ethische Grundlagen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. In: Baumast, A. & Jens Pape, J. (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB GmbH, 2013, S. 44-57.

**Hasenmüller, M.-P. (2013):** Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2013.

**Herzig, C. & Pianowski, M. (2013):** Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: Baumast, A. & Jens Pape, J. (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB GmbH, 2013, S. 335-359.

**HIS-HE (2016):** Nachhaltige Entwicklung in Hochschulen – Blick auf Betrieb und Campusmanagement. URL: [http://www.his-he.de/ab34/nachhaltigkeitsportal/berichte?np\\_art\\_id=9](http://www.his-he.de/ab34/nachhaltigkeitsportal/berichte?np_art_id=9), (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Hutter, C. (2012):** Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.

**Jonker, J. / Stark, W. / Tewes, S. (2011):** Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.

**kate e.V. - Umwelt & Entwicklung (2012):** Richtlinie Nachhaltigkeitsmanagement EMAS<sup>plus</sup>. URL: [http://www.kate-stuttgart.org/fileadmin/user\\_upload/kate/Dokumente/Richtlinie\\_EMASplus\\_2012.pdf](http://www.kate-stuttgart.org/fileadmin/user_upload/kate/Dokumente/Richtlinie_EMASplus_2012.pdf), (zuletzt geprüft am 08. August 2016).

**kate e.V. - Umwelt & Entwicklung (o. J.):** EMAS<sup>plus</sup> – das Premiumsystem für Unternehmensverantwortung (CSR). URL: <http://www.kate-stuttgart.org/managementberatung/nachhaltigkeitsmanagement.html>, (zuletzt geprüft am 10. September 2016).

**Kleine, A. (2009):** Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009.

**Körner, F. & Otto, L. (2015):** Runder Tisch zum Thema „Nachhaltigkeit an der OVGU“ im Rahmen der zweiten Ökosozialen Hochschultage. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität. Internes PDF-Dokument des Nachhaltigkeitsbüros, 2015.

**Krahn, D. (2016):** Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeit. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/forschung/wissenschaftsinitiativen/nachhaltigkeitsforschung.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Land Sachsen-Anhalt (2013):** Gesetz über die Vergabe öffentlicher Aufträge in Sachsen-Anhalt. URL: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VergabeG+ST&psml=bssahprod.psml&max=true&aiz=true#jlr-VergabeGST2012pP4>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016)

**Loew, T. (2002):** Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen. In: Loew, T. (Hg.): Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit. S. 1-6. URL: [https://www.ioew.de/fileadmin/\\_migrated/tx\\_ukioewdb/DP5502.pdf](https://www.ioew.de/fileadmin/_migrated/tx_ukioewdb/DP5502.pdf), (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Loew, T. / Ankele, K. / Braun, S. / Clausen, J. (2004):** Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. URL: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew\\_csr\\_diskussion\\_2004.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf), (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Loew, T. & Rohde, F. (2013):** CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. URL: [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf), (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Lohre, D. / Pfennig, R. / Poerschke, V. / Gotthardt, R. (2015):** Nachhaltigkeitsmanagement für Logistikdienstleister. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.

**Lorentsich, B. & Walker, T. (2015):** Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz. In: Schneider, A. & Schmidpeter R. (Hg.): Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2015, S. 395-412.

**Lösungsfabrik (o. J.):** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. URL:  
<http://www.loesungsfabrik.de/info/kvp-kontinuierlicher-verbesserungsprozess>, (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Luthardt, P. (2016):** Zukunftsstadt Lüneburg 2030+. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/universitaet/fakultaet/nachhaltigkeit/studium-lehre/fallstudienbuero/zukunftsstadt-lueneburg-2030.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Maastricht University (2015):** Facts & Figures. URL:  
<https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/organisation/facts-figures>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Maastricht University (2016a):** Sustainable Development. URL:  
<https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/organisation/sustainable-development>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Maastricht University (2016b):** Facility Services. URL:  
<https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/service-centres/facility-services>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Maastricht University (2016c):** Master's programmes. URL:  
<https://www.maastrichtuniversity.nl/education/master>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Mader, Clemens. (2014):** Die COPERNICUS Alliance. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Netzwerke fördern, Bewusstsein verbreiten. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2014, S. 44.

**Meadows, D. H. / Meadows, D. L. / Randers, J. / Behrens III, W. W. (1972):** The Limits to Growth. New York: Universe Books, 1972.

**Meisch, S. (2014):** Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Baatz, C. / Fausel, A. / Richter, R. (Hg.): Tübinger Beiträge zur Hochschuldidaktik. Tübingen: Band 10/1, 2014.

**Meixner, O. / Schwarzbauer, A. / Pöchtrager, S. (2015):** CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schneider, A. & Schmidpeter R. (Hg.): Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2015, S. 921 - 934.

**Mesicek, R.H. (2016):** Verantwortung für Stakeholdereinbindung. In: Altenburger, R. & Mesicek, R.H. (Hg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2016, S. 1-12.

**Michelsen, G. & Adomßent, M. (2014):** Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. In: Heinrichs, H. & Michelsen, G. (Hg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014, S. 3-59.

- Müller, J. (2013):** Beratung für Umweltmanagementsysteme. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Ideen zur Institutionalisierung und Implementierung. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2013, S. 40-41.
- Müller-Christ, G. (2011a):** Die AG Hochschule und Nachhaltigkeit. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2011, S. 8.
- Müller-Christ, G. (2011b):** Nachhaltigkeit in der Hochschule: Ein Konzept für die interne Selbstüberprüfung. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2011, S. 60 - 71.
- Müller-Christ, G. (2013):** Nachhaltigkeitscheck 2.0. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine Nachhaltige Entwicklung. Ideen zur Institutionalisierung und Implementierung. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2013, S. 64 - 67.
- Nachhaltigkeitsbüro OVGU (2016a):** UniSAF im Nachhaltigkeitsbericht. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, internes Excel-Dokument des Nachhaltigkeitsbüros, 2016.
- Nachhaltigkeitsbüro OVGU (2016b):** Foto-Protokoll vom zweiten Statusgruppen-Workshop. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, internes PDF-Dokument des Nachhaltigkeitsbüros, 2016.
- Nachhaltigkeitsbüro OVGU (2016c):** Protokoll vom zweiten Statusgruppen-Workshop. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, internes PDF-Dokument des Nachhaltigkeitsbüros, 2016.
- Nachhaltigkeitsbüro OVGU (2016d):** Nachhaltigkeitsbüro-Arbeitsbereiche. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, internes PDF-Dokument des Nachhaltigkeitsbüros, 2016.
- National union of students (o. J.):** University of Gloucestershire Students Union. URL: <http://www.nus.org.uk/en/students-unions/university-of-gloucestershire-students-union/>, (zuletzt geprüft am 12. September 2016).
- netzwerknbe (2015):** Nachhaltigkeitsbericht deutscher Hochschulen. URL: <http://netzwerknbe.jimdo.com/infos-literatur/nachhaltigkeitsberichte-info/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).
- Nguyen, T. (2011):** Nachhaltigkeitsbewertung von Hochschulen. In: Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb. Bad Homburg: VAS-Verlag, 2011, S. 56 - 59.
- Noé, M. (2014):** Change-Prozesse effizient durchführen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.

**Ott, K. (2001):** Eine Theorie starker Nachhaltigkeit. In: Altner, G. & Michelsen, Gerd (Hg.): Ethik und Nachhaltigkeit. Grundsatzfragen und Handlungsperspektiven im universitären Agendaprozess. Frankfurt am Main: VAS-Verlag, 2001.

**Ott, K. & Döring, R. (2008):** Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Weimar: Metropolis-Verlag, 2008.

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2002):** Beschaffungsordnung zur Regelung von Beschaffungsmaßnahmen zu Lasten von Haushalts- und Drittmitteln (ohne FME). URL: [http://www.bekanntmachungen.OVGU.de/media/B\\_Rundschreiben/4\\_+Finanzen/4\\_3+Beschaffungswesen/4\\_3\\_1+Leitlinie+Beschaffungsordnung/20020301.pdf](http://www.bekanntmachungen.OVGU.de/media/B_Rundschreiben/4_+Finanzen/4_3+Beschaffungswesen/4_3_1+Leitlinie+Beschaffungsordnung/20020301.pdf), (zuletzt geprüft am 24. August 2016).

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2015):** Hochschulentwicklungsplan 2015 – 2025. URL: [https://www.OVGU.de/unimagdeburg\\_media/Rektorat/Hochschulentwicklungsplan+2015+\\_+2025-p-23804.pdf](https://www.OVGU.de/unimagdeburg_media/Rektorat/Hochschulentwicklungsplan+2015+_+2025-p-23804.pdf), (zuletzt geprüft am 12. September 2016).

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2016a):** Leitbild. URL: <http://www.uni-magdeburg.de/Universit%C3%A4t/Im+Portrait/Leitbild.html>, (zuletzt geprüft am 24. August 2016).

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2016b):** URL: <https://www.OVGU.de/organisation.html>, (zuletzt geprüft am 24. August 2016).

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2016c):** Finanzen. URL: [http://www.bekanntmachungen.OVGU.de/H%C3%B6B+Teil+2/4\\_+Finanzen-p-124.html](http://www.bekanntmachungen.OVGU.de/H%C3%B6B+Teil+2/4_+Finanzen-p-124.html), (zuletzt geprüft am 24. August 2016).

**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2016d):** URL: [https://www.OVGU.de/Campus+\\_+City/Essen+\\_+Trinken-p-37178.html](https://www.OVGU.de/Campus+_+City/Essen+_+Trinken-p-37178.html), (zuletzt geprüft am 24. August 2016)

**Paeger, J. (2010):** Umweltmanagementsystem. Hg. von Youth and Environment Europe. URL: [http://www.paeger-consulting.de/html/pdf/EMS\\_DE\\_online.pdf](http://www.paeger-consulting.de/html/pdf/EMS_DE_online.pdf), (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Peters, A. (2009):** Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft. URL: [https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Anna\\_Peters\\_Wege\\_aus\\_der\\_Krise\\_-\\_CSR\\_als\\_strategisches\\_Ruest.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Anna_Peters_Wege_aus_der_Krise_-_CSR_als_strategisches_Ruest.pdf), (zuletzt geprüft am 24. August 2016).

**Rauschenberger, R. (2002).** Nachhaltiger Shareholder Value. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag, 2002.

**Sachverständigenrat für Umweltfragen (1994):** Umweltgutachten1994 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen. URL:

[http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/1994\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf;jsessionid=418F261740E10EEF8D945BDCD87294F2.1\\_cid325?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/1994_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf;jsessionid=418F261740E10EEF8D945BDCD87294F2.1_cid325?__blob=publicationFile), (zuletzt abgerufen am 15. August 2016).

**Schaltegger, S. (2004):** Was ist unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement?. In: CSM Newsletter. 01/2004, 2004, S. 3.

**Schaltegger, S. & Hasenmüller, M.-P. (2005):** Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Lüneburg: Leuphana Universität, Lehrstuhl für Umweltmanagement, Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministerium, 2005.

**Schaltegger, S. / Hörisch, J. / Windolph, S. E. / Harms, D. (2012):** Corporate Sustainability Barometer 2012. URL:

[http://fox.leuphana.de/portal/files/3666891/Schaltegger\\_Hoerisch\\_Windolph\\_Harms\\_Corporate\\_Sustainability\\_Barometer\\_2012.pdf](http://fox.leuphana.de/portal/files/3666891/Schaltegger_Hoerisch_Windolph_Harms_Corporate_Sustainability_Barometer_2012.pdf), (zuletzt geprüft am 15. August 2016).

**Schaltegger, S. & Müller, M. (2007):** CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Müller, M & Schaltegger, S. (Hg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung. München: Oekom, 2007, S. 17-38.

**Schmidpeter, R. (2014):** „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung!. Hildebrandt, A. (Hg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014, S. 95-102.

**Schneider, A. (2015):** Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A. & Schmidpeter R. (Hg.): Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2015, S. 21-42.

**SCM R. Brokhaus (2014):** Begegnung fürs Leben - Die Studienbibel für jeden Tag. 5. Auflage. Witten: SCM-Verlag, 2014.

**Spiegel. (2009):** State-of-the-Future-Studie: Forscher listen wichtigste Weltprobleme auf. URL: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/state-of-the-future-studie-forscher-listen-wichtigste-weltprobleme-auf-a-635856.html>, (zuletzt abgerufen am 23. August 2016).

**Steger, U. / Achterberg, W. / Blok, K. / Bode, H. / Frenz, W. / Gather, C. / Hanekamp, G. / Kost, M. / Kurz, R. / Nutzinger, H. G. / Ziesemer, T. (2002):** Nachhaltige Entwicklung und Innovation im Energiebereich. In: Gethmann, C. F. (Hg.): Wissenschaftsethik und Technikfolgenbeurteilung Band 18. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2002.

**Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2013):** Change Management. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.

**Sustainable Development (2016):** URL:

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1073>, (zuletzt geprüft am 15. August 2016).

**Sustainable Excellence Group & Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2006):** Sustainable Excellence. Exzellent führen – nachhaltig handeln. URL:

<https://www.dbu.de/phpTemplates/publikationen/pdf/10110609025733.pdf>, (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**Systemic Excellence Group (2012):** Großgruppenintervention. URL:

[http://www.segroup.de/library/public/Change\\_Format\\_Grossgruppen-Interventionen.pdf](http://www.segroup.de/library/public/Change_Format_Grossgruppen-Interventionen.pdf), (zuletzt geprüft am 11. August 2016).

**The Guardian (2015):** Overpopulation, overconsumption – in pictures. URL:

<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/gallery/2015/apr/01/over-population-over-consumption-in-pictures>, (zuletzt geprüft am 23. August 2016).

**Tremmel, J. (2014):** Einleitung. In: Tremmel, J. (Hg.): Generationengerechte und nachhaltige Bildungspolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 1-26.

**UE4SD (o. J.):** URL: <http://www.ue4sd.eu/partners/east-region>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**United Nations (1987):** Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, (zuletzt geprüft am 02. September 2016).

**United Nations (2012):** Commitment to Sustainable Practices of Higher Education Institutions on the Occasion of the United Nations Conference on Sustainable Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1889HEI%20Declaration%20English%20new%20version.pdf>, (zuletzt geprüft am 01. September 2016).

**United Nations (o. J.):** Resolutionen auf Grund der Berichte des Zweiten Ausschusses.

URL: <http://www.un.org/depts/german/gv-57/band1/57bd-2.pdf>, (zuletzt geprüft am 09. September 2016).

**Universität Basel (2012a):** Leitbild für Nachhaltigkeit an der Universität Basel. URL:

[https://www.unibas.ch/dam/jcr:fa90f1c2-3271-4b81-b58e-ea94eb148a21/Leitbild\\_Nachhaltigkeit\\_UniBas.pdf](https://www.unibas.ch/dam/jcr:fa90f1c2-3271-4b81-b58e-ea94eb148a21/Leitbild_Nachhaltigkeit_UniBas.pdf), (zuletzt geprüft am 12. August 2016).



**Universität Basel (2012b):** Strategie 2014. URL: [https://www.unibas.ch/dam/jcr:8fb38409-f36e-4497-b801-78287400f2ab/Strategie\\_2014\\_Universitaet\\_Basel\\_DE.pdf](https://www.unibas.ch/dam/jcr:8fb38409-f36e-4497-b801-78287400f2ab/Strategie_2014_Universitaet_Basel_DE.pdf), (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2015):** Zahlen & Fakten. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Zahlen-Fakten.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016a):** Nachhaltigkeit an der Universität Basel. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016b):** Organigramm. URL: [https://www.unibas.ch/dam/jcr:431321b4-abf2-4e49-95b6-2914be8cbc4d/UniBas\\_Organigramm\\_Rektorat\\_Verwaltung\\_DE\\_06\\_2016.pdf](https://www.unibas.ch/dam/jcr:431321b4-abf2-4e49-95b6-2914be8cbc4d/UniBas_Organigramm_Rektorat_Verwaltung_DE_06_2016.pdf), (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016c):** Pilotprojekt Nachhaltigkeit im Departement Physik. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/Campus/Pilotprojekt-Physik.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016d):** Campus. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/Campus.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016e):** Mein Beitrag. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/Mein-Beitrag.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016f):** Boost. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/BOOST.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016g):** Lehre. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/Lehre.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Universität Basel (2016h):** Forschung. URL: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Vizerektorat-Lehre-Entwicklung/Nachhaltigkeit/Forschung.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2008):** Promising Futures 2009-15. URL:  
<http://www.glos.ac.uk/docs/download/Sustainability/Promising-Futures-2009-15.pdf>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2011):** Strategic Plan 2012-2017. URL:  
<http://www.glos.ac.uk/docs/download/Sustainability/Strategic-Plan-2012-2017.pdf>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2013):** Carbon Management Plan. URL:  
<http://www.glos.ac.uk/docs/download/Sustainability/Carbon-Management-Plan.pdf>, (zuletzt geprüft am 12. September 2016)

**University of Gloucestershire (2016a):** Performance. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/about/performance/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016b):** Sustainability Team. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/about/sustainability-team/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016c):** Sustainability. URL: <http://sustainability.glos.ac.uk/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016d):** Carbon and Energy. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/carbon-and-energy/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016e):** Catering. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/catering/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016f):** Travel. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/travel/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016g):** Waste and Water. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/waste-and-water/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016h):** Procurement. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/procurement/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016i):** Estate. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/practice/estate/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016j):** Education and Research. URL:  
<http://sustainability.glos.ac.uk/students/education-and-research/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016k):** Internships. URL:

<http://sustainability.glos.ac.uk/students/internships/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**University of Gloucestershire (2016l):** Research. URL:

<http://sustainability.glos.ac.uk/academic/research/>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**van Dieren, W. (1995):** Mit der Natur rechnen. Der neue Club-of-Rome-Bericht: Vom Brutto-sozialprodukt zum Ökosozialprodukt. Basel: Birkhäuser, 1995.

**Vereinte Nationen (1948):** Allgemeiner Erklärung der Menschenrechte. URL:

<http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>, (zuletzt geprüft am 04. August 2016).

**von Hagen, R. G. (2000):** Die Universität – Ein Unternehmen?. URL: [http://www.uni-](http://www.uni-heidelberg.de/presse/ruca/ruca1_2000/vom_hagen.html)

[heidelberg.de/presse/ruca/ruca1\\_2000/vom\\_hagen.html](http://www.uni-heidelberg.de/presse/ruca/ruca1_2000/vom_hagen.html), (zuletzt geprüft am 14. August 2016).

**von Hauff, M. / Müller-Christ, G. / Rohn, H. (2010):** Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen? Hypothesen und Handlungsaufforderungen für Unternehmen, Politik und Gewerkschaften. Berlin: FES, 2010. URL:

[http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2010/021210/Thesen\\_Nachhaltigkeit\\_KMU\\_021210fin.pdf](http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2010/021210/Thesen_Nachhaltigkeit_KMU_021210fin.pdf), (zuletzt geprüft am 07. September 2016).

**Walch, N. (2012):** Konzept zur Wertstofftrennung an der OVGU. Magdeburg: Otto-von-Guericke Universität, Fakultät Maschinenbau, ILM, Diplomarbeit, 2012.

**Zadek, H. (2016):** Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, Fakultät für Maschinenbau, ILM, internes Powerpoint-Dokument, 2016.

**Zühlsdorff, H. (2015):** Leitbild. Hg. von Leuphana Universität Lüneburg. URL:

<http://www.leuphana.de/universitaet/profil/leitbild.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Zühlsdorff, H. (2016a):** Leuphana erneut als Ideenschmiede ausgezeichnet. Hg. von

Leuphana Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/news/meldungen-universitaet/ansicht/datum/2016/06/06/leuphana-erneut-als-ideenschmiede-ausgezeichnet.html>, (zuletzt geprüft am 12. August 2016).

**Zühlsdorff, H. (2016b):** Die Universität in Zahlen, Daten, Fakten. Hg. von Leuphana

Universität Lüneburg. URL: <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/fakten.html>, (zuletzt geprüft am 15. August 2016).

# Anhang

## A.1 Protokoll vom zweiten Runden Tisch

Anfang des Runden Tisches wurden die beiden Hauptaufgaben des Nachhaltigkeitsbüros, welches vor einem Jahr entstanden ist, vorgestellt: Einerseits die Vernetzung des Nachhaltigkeitsbüros an der OVGU und andererseits die Strategieentwicklung durchzuführen. Die Strategieentwicklung unterteilt sich dabei in Statusgruppen-Workshops und die Anfertigung des ersten Nachhaltigkeitsberichts.

Danach wurde der Nachhaltigkeitsbericht präsentiert, welcher das Hauptaugenmerk des zweiten Runden Tisches war. Hierbei wurden die wichtigsten Kennzahlen aus den vom Nachhaltigkeitsbüro definierten fünf Wirkungsbereichen einer nachhaltigen Hochschule vorgestellt. Der Bericht wurde als erste Bestandaufnahme bewertet, auf den Maßnahmen folgen sollen. Als zukünftige Maßnahmen wurden der Visionsprozess, eine Datenbank für Forschungsprojekte und Lehrveranstaltungen, ein Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Vernetzungstreffen, das Projekt „Echo“ zur Energieeinsparung und die Unterstützung bei verschiedenen Veranstaltungen (bspw. Ökosoziale Hochschultage) genannt.

Daraufhin wurde die allgemeine Diskussion eingeleitet: Einige Teilnehmer bewerteten den Nutzen des Nachhaltigkeitsberichts kritisch, da viele Kennzahlen fehlten. So wurde angemerkt, dass die medizinische Fakultät sowie die Verpflegung der Universität nicht betrachtet werden. Diese Tatsachen werden jedoch durch das Nachhaltigkeitsbüro begründet. Der Rektor und andere Teilnehmer bezeichneten den Bericht wiederum als eine erste sehr gute Bilanz und Ist-Analyse. Des Weiteren wurden einige Maßnahmen in verschiedenen Bereichen wie Abfall oder Essen diskutiert, ohne jedoch konkrete Maßnahmen nennen zu können. Das Studentenwerk sprach im Zuge der Diskussion seine Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit in Arbeitsgruppen aus. Von Prof. Zadek wurde der Vorschlag eines Multi-Projektmanagements vorgebracht, das alle Projekte an der Universität koordinieren soll. Der zentrale Punkt der Diskussion beschäftigte sich schließlich mit der Bildung einer Vision und Strategie. Beides wird als unabdingbar bezeichnet und bildet den nächsten Schritt in Richtung nachhaltige Universität und wurde bereits auf dem ersten Runden Tisch diskutiert. Für das weitere Vorgehen wurde festgelegt, eine Vision und Strategie bis Ende des Jahres 2016 zu entwickeln. Abschließend wird festgelegt in die Datenbank der Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte eine extra Kategorie für Nachhaltigkeitsbezug einzurichten, damit eine Übersicht über Lehrveranstaltungen und Projekte transparenter wird.

## A.2 Grundlagen von Großgruppeninterventionen

Damit eine Veränderung möglichst schnell und effizient bei allen Mitarbeitern im Unternehmen ankommen, empfiehlt sich die Anwendung einer Großgruppenintervention. Dadurch können alle Bereiche einer Organisation, die von der Veränderung betroffen sind, bei einer Veranstaltung zusammenkommen. Somit werden die Sichtweisen und Meinungen von allen Beteiligten offen gelegt. Die Großgruppenintervention hat daher den Vorteil gegenüber Schulungen, Workshops und Meetings, dass alle Teilnehmer einen Überblick über die Meinungen der anderen Teilnehmer erhalten. Durch die erhöhte Transparenz wird sichtbar, welcher Bereich wie viel Engagement in die Veränderung bringt und wem die Veränderung wichtig ist. Des Weiteren wird der Austausch zwischen den Bereichen gefördert, den es so bei einzelnen Workshops mit jeweils einer Statusgruppe nicht geben würde. Neben dem gesamten Meinungsbild werden gleichzeitig alle Mitarbeiter informiert, welche Veränderungen auf sie zukommen und wie damit umzugehen ist. Darüber hinaus fördert die Teilnahme an der Großgruppenintervention das Vertrauen der Mitarbeiter. Neben der gezeigten Wertschätzung für die Mitarbeiter ist zudem ihre Meinung für den gesamten Veränderungsprozess wichtig. Durch diese Teilhabe am Veränderungsprozess steigt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Veränderungen. Das ist ein entscheidender Baustein zur tatsächlichen Umsetzung des Change Management. Als letzter wichtiger Punkt ist die Verpflichtung zu nennen. Dadurch, dass die Mitarbeiter selber die Ziele und Strategien mitbestimmt haben, gehen sie unterbewusst eine Verpflichtung ein, diese zu erfüllen. Inwieweit eine Großgruppenintervention Erfolg hatte, lässt sich erst im Nachhinein an der Erreichung von Zielen festmachen. [Dittrich-Brauner, Dittmann, et al., 2013, S. 10ff]

Seit 1980 werden zahlreiche Verfahren entwickelt, wie Großgruppeninterventionen abzuhalten sind. Die fünf bedeutendsten Großgruppenverfahren sind:

- Zukunftskonferenz
- Open Space
- Appreciative Inquiry
- Real time Strategic Change
- World Cafe [Dittrich-Brauner, Dittmann et al., 2013, S. 29]

Im Folgenden werden nun das Einsatzgebiete, die Teilnehmeranzahl und die Dauer für die fünf bedeutendsten Großgruppenverfahren aufgelistet [Dittrich-Brauner, Dittmann et al., 2013, S. 31 und S. 31 bis 127]; [Systemic Excellence Group, 2012, S. 1 bis 8].

### Zukunftskonferenz:

- Einsatzgebiet: Wird eingesetzt wenn Unterschiedliche Herkunftsgruppen eine gemeinsame Zukunft (Vision) entwickeln. Wird durchgeführt u.a. bei Unternehmen, Wohlfahrtsverbänden und Universitäten.
- Teilnehmerzahl: 64-81 Personen, bis 2000 Personen möglich
- Dauer: Drei oder vier Tage [Dittrich-Brauner, Dittmann et al., 2013, S. 31 und S. 31 bis 127]; [Systemic Excellence Group, 2012, S. 1 bis 8]

### Open Space:

- Einsatzgebiet: Wird eingesetzt, wenn mit vielen Personen ein Veränderungsprozess oder neue Projekte in kurzer Zeit entwickelt werden sollen. Das Verfahren ist für Unternehmen und kommunale Organisationen geeignet.
- Teilnehmeranzahl: 30 - 2000 Personen
- Dauer: Ein bis drei Tage [Dittrich-Brauner, Dittmann et al., 2013, S. 31 und S. 31 bis 127]; [Systemic Excellence Group, 2012, S. 1 bis 8]

### Appreciative Inquiry:

- Einsatzgebiet: Wird eingesetzt bei Veränderung der Kultur oder Haltung und bei der Aufdeckung von Potentialen in der Organisation. Ein Beispiel hierfür ist die Fragestellung, wie am besten gearbeitet werden kann. Das Verfahren ist hauptsächlich für Unternehmen geeignet.
- Teilnehmeranzahl: 20 - 2000 Personen
- Dauer: Zwei bis drei Tage

### Real time Strategic Change:

- Einsatzgebiet: Wird bei strategischen Zukunftskonferenzen bei einem Organisationswandel eingesetzt. Dient zur Bestimmung von Zielen und Strategien, bei denen die Ausrichtung ist vorher bekannt ist. Das Verfahren ist für Unterschiedliche Organisationen geeignet.
- Teilnehmeranzahl: 15 – 2000 Personen
- Dauer: Zwei bis drei Tage

### World Cafe:

- Einsatzgebiet: Das Verfahren bringt Menschen zusammen und schafft eine Atmosphäre für ein gehaltvolles, intensives Gespräch. Ziel ist es eine gemeinsame Sicht auf ein Thema zu entwickeln. Das Verfahren ist für Unternehmen, Gemeinden und sonstige Organisation zur Zukunftsgestaltung geeignet.
- Teilnehmeranzahl: Zwölf bis 1000
- Dauer: Zwei Stunden bis zwei Tage

### **A.3 Interview mit Herr Reske (K51)**

**Ort:** Magdeburg

**Datum, Zeit:** 15.07.2016, 10:00 – 11.00 Uhr (1:00 h)

**Interviewer:** Thomas Reske, Abteilung Allgemeine Verwaltung (K51)

**Interviewer:** Sönke Beckmann Otto-von-Guericke-Universität (OVGU)

**Kontakt:** thomas.reske@OVGU.de

#### Gesprächsprotokoll:

Es wird nur Geld bezahlt für die Schwarzen Tonnen. Die gelben und blauen Tonnen werden kostenfrei zur Verfügung gestellt. Im Rahmen des Abfallkonzepts der Stadt und wieder aufbereitet. Das heißt, man kann nicht die eigenen Wertstoffe rausziehen aus den blauen Tonnen.

Die Schwarzen Tonnen werden so oder so alle zwei Wochen (turnusmäßig) abgeholt und man zahlt pro Abholvorgang. Die Tonne passt sich den Bedarf vom Reinigungsdienst an. Hauptsächlich sind hier Papierhandtücher der Toiletten enthalten. Die Müllabfuhr kommt auch wenn die Tonnen nur 1/3 voll sind. Eine Verringerung der Tonnen ist schwierig, da der Reinigungsdienst nicht über die gesamte Uni laufen kann um zu einer Tonne zu gelangen. Momentan sehr gut aufgeteilt, geht wahrscheinlich nicht besser. Längere Abholzyklen, bspw. Einmal im Monat ist auch unrealistisch, weil der Müll nicht vor sich hin schimmeln soll. Des Weiteren ist die Gesamtkonzeption der Uni in die Gesamtkonzeption der Stadt eingebunden, was Veränderungen zusätzlich erschwert (hier Zusammenarbeit mit der Stadt?). Weitere Schwierigkeit: Man möchte den Aufwand reduzieren, aber trotzdem was Neues machen (widersprüchlich). Entsorgungsunternehmen für spezielle Entsorgungen, Firma Rasch. Ansonsten zur Reinigung Firma Petrov auf dem Hauptcampus und Firma Gegenbauer auf dem Nebencampus.

Mülltonne am Studentenwerk und Baracke eigenen Mülltonne. Oder die zahlen einen gewissen Abschlag, gemessen an ihrer Größe. Wichtig ist für Maßnahmen, dass man die Fakultäten und Lehrstühle mit ins Boot holt. Alles steht und fällt mit der Sekretärin und ihrer Einstellung.

Die Datenschutzakten sind davon unabhängig. Werden von der Firma Rhenus separat auf Bestellung abgeholt. Wenn also weniger Datenschutzakten bzw. Papier, was nicht zum Datenschutz gehört entsorgt wird, muss die Firma weniger bestellt werden und man hat weniger Kosten. Hier schwierig was ist wirklich Datenschutzwürdig. Datenschutzbeauftragte an der Uni. Aber meistens sind die Leute zu faul oder gehen auf Nummer sicher und schmeißen sogar ganze Ordner weg. In G6 ist ziemlich viel.

Weiterer Ansprechpartner Herr Sommerfeld K4 zu den Orten der Mülltonnen an der Uni.

Weiterer Ansprechpartner K43 Herr Stresow Brandschutz.

## A.4 Gespräch mit Frau Küntzel (K13)

**Ort:** Magdeburg

**Datum, Zeit:** 15.07.2016, 10:00 – 11.00 Uhr (1:00 h)

**Interviewer:** Janina Küntzel, Abteilung Haushaltsvollzug (K13)

**Interviewer:** Sönke Beckmann Otto-von-Guericke-Universität (OVGU)

**Kontakt:** janina.kuentzel@OVGU.de

### Gesprächsprotokoll:

Was wird alles zentral beschafft?

Alle Beschaffungen ab 5000 Euro. Dabei handelt es sich um alles. Büromaterialien, Drucker, Büromöbel, Computertechnik für die Mathematiker, Maschinen aller Fakultäten (z.B. Maschinenbau)

Warum wird einiges den Fakultäten überlassen?

Die Universität ist ziemlich komplex und durch dezentrale Bestellungen sind die Fakultäten flexibler. Außerdem weiß die Fakultät viel besser als die zentrale Beschaffung, wann Materialien nachbestellt werden müssen. Außerdem bekommt jede Fakultät abhängig von ihren Produkten Geld, sodass die Fakultät natürlich selber über die finanziellen Mittel verfügen möchte. An den Fakultäten sind hauptsächlich die Sekretärinnen für die Beschaffung zuständig (Diese ins Boot holen).

Wie wird eine Entscheidung getroffen? Ökonomische, soziale und ökologische Kriterien.

In der Landeshaushaltsordnung und uniinterne Beschaffungsordnung sind die gesetzlichen Vorschriften für ökologische und soziale Kriterien genannt. Alle eingekauften Produkte müssen diesen Kriterien mindestens entsprechen. Bei den Bürodrehstühlen, wurden 10 Teststühle von Probesitzern getestet. Der beste Stuhl wurde dann bestellt. Hier standen vor allem Ergonomische Gesichtspunkte im Vordergrund. Des Weiteren wird der ganze Produktlebenszyklus betrachtet. Die Drucker sind zum Beispiel in der Anschaffung teurer aber im Betrieb günstiger.

Wie werden die Angebote Ausgewählt?

Bis 25000 Euro werden drei Angebote eingeholt und dann wird eines ausgewählt.

Ab 25000 Euro muss das Objekt ausgeschrieben werden (Pflicht)

Für die Beschaffung gibt es eine Beschaffungsordnung ([http://www.bekanntmachungen.ovgu.de/media/B\\_Rundschreiben/4\\_+Finanzen/4\\_3+Beschaffungswesen/4\\_3\\_1+Leitlinie+Beschaffungsordnung/20020301.pdf](http://www.bekanntmachungen.ovgu.de/media/B_Rundschreiben/4_+Finanzen/4_3+Beschaffungswesen/4_3_1+Leitlinie+Beschaffungsordnung/20020301.pdf)) [Link funktioniert nur im Uni-Netzwerk].

Zusätzlich gibt es eine Landeshaushaltsordnung (<http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VergabeG+ST&psml=bssahprod.psml&max=true&aiz=true#jlr-VergabeGST2012pP4>) und Richtlinien für die Ausstattung von Dienstzimmern



([http://www.bekanntmachungen.ovgu.de/H%C3%B6B+Teil+2/4\\_+Finanzen-p-124.html](http://www.bekanntmachungen.ovgu.de/H%C3%B6B+Teil+2/4_+Finanzen-p-124.html)) [Link funktioniert nur im Uni-Netzwerk].

Unter anderem sind folgende Informationen erwähnt:

- Es wird nach dem Preis-Leistungsverhältnis entschieden
- Vor jeder Bestellung wird überprüft ob jemand anderes das Gerät mitbenutzen könnte (Sharing)
- Vor jeder Bestellung erfolgt eine Bedarfsprüfung (ist die Bestellung notwendig?)
- Es werden Serienmöbel und keine Sonderanfertigungen gekauft
- Zweckmäßigkeit muss gewährleistet sein
- Umweltverträglichkeit muss gewährleistet sein (TÜV Rheinland)
- Sicherheit und Ergonomie müssen gewährleistet sein
- Im Vergaberecht werden Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt

Ansonsten:

Die Aufträge werden hauptsächlich eingescannt und per Mail oder über Fax verschickt. In Zukunft sollen alle Ausschreibungen online erfolgen.

Es wird versucht eine Einzelanlieferung für Papier und Kugelschreiber für die einzelnen Fakultäten zu vermeiden und mehrere Lieferungen auf einmal abzuarbeiten. Zum Teil nehmen die Paketdienstleister die Kartons oder die Verpackung wieder zurück. Die Toner werden zurückgegeben und die wiederverwendbaren Teile werden raus gefiltert und wieder verwendet. Für die Drucker muss der TEC-Wert stimmen (Energystart und Blauer Engel)