

**Handbuch**  
zur Erstellung von  
**Nachhaltigkeits-**  
**konzepten**  
für Universitäten



# **Handbuch zur Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten für Universitäten**

erstellt von der Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeitskonzepte“  
der Allianz Nachhaltiger Universitäten in Österreich

*Koordination: H. Kromp-Kolb, T. Lindenthal, L. Bohunovsky (BOKU)  
T. Weiger (Universität Salzburg)*

**Überarbeitete Fassung**  
**Stand 12. November 2013**

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>1</b> <b>Vorschlag zur Struktur von Nachhaltigkeitskonzepten</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b> <b>Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitskonzepte von Universitäten</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Anforderungen an Nachhaltigkeitskonzepte</i> .....	3
2.2 <i>Prozess zur Erstellung des Nachhaltigkeitskonzeptes</i> .....	3
2.3 <i>Nachhaltigkeitsbeauftragte/-koordinatorIn, Nachhaltigkeitsgremium / Umweltteam, Task Force</i> .....	4
<b>3</b> <b>Exkurs: Allgemeine inhaltliche Kriterien der Nachhaltigkeit</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b> <b>Ziele und Maßnahmenkatalog</b> .....	<b>9</b>
4.1 <i>Lehre</i> .....	9
4.2 <i>Forschung</i> .....	11
4.3 <i>Betriebsökologie (Umweltmanagement)</i> .....	13
4.4 <i>Strategische Entwicklung</i> .....	16
4.5 <i>Öffentlichkeitsarbeit &amp; gesellschaftlicher Impact</i> .....	17
4.6 <i>Finanzmanagement</i> .....	18
4.7 <i>Organisationskultur und ggf. soziale Verantwortung</i> .....	18
<b>5</b> <b>Literatur</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b> <b>Danksagung</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b> <b>Anhang</b> .....	<b>21</b>

## Einleitung

---

Das Handbuch zur Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten für Universitäten soll den Verantwortlichen an und für Universitäten helfen, Nachhaltigkeitskonzepte zu erstellen, zu begleiten und zu evaluieren. Es wurde von ExpertInnen der „Allianz nachhaltiger Universitäten in Österreich“ innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr entwickelt und ist als „lebendes Dokument“ konzipiert, das mit der Erfahrung der Universitäten wachsen soll. Erste Erfahrungen aus den Nachhaltigkeitsprozessen an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität für Bodenkultur Wien sind bereits in das Handbuch eingeflossen.

Das Handbuch richtet sich speziell an jene MitarbeiterInnen, die für die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Aktivitäten an den Universitäten verantwortlich sind oder sie vorantreiben können. Je nach struktureller Verankerung können das unterschiedliche Personen sein: z.B. RektorInnen und RektoratsmitarbeiterInnen, NachhaltigkeitsbeauftragteR, Stabstellen, Studienkommissionsmitglieder, Department- und InstitutsleiterInnen, VertreterInnen der Studierenden.

Während der Großteil der Inhalte als **Katalog von Vorschlägen und Hilfestellungen** gedacht ist, aus dem die jeweiligen Universitäten ihre Schwerpunkte wählen können, werden die **Qualitätskriterien** in Kapitel 3 von den ExpertInnen der „Allianz nachhaltiger Universitäten in Österreich“ als **wesentlich für den Erfolg und die Akzeptanz von universitären Nachhaltigkeitsprozessen** angesehen.

Neben diesen Qualitätskriterien macht das Handbuch einen Vorschlag zur allgemeinen Struktur von universitären Nachhaltigkeitskonzepten (Kap. 1) und listet Beispiele für konkrete Ziele und Maßnahmen entlang von sieben thematischen Bereichen auf (Kap. 4). In Kapitel 3 ist ein Exkurs zum Thema Nachhaltigkeit im Allgemeinen dargestellt, in dem wichtige Nachhaltigkeitskriterien der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension aufgeführt sind.

## 1 Vorschlag zur Struktur von Nachhaltigkeitskonzepten

---

Ein Nachhaltigkeitskonzept einer Universität sollte folgende Komponenten enthalten:

- **Übergreifende Ziele**
- **Themenfeld 1**
  - **Herausforderungen (inkl. Ist-Zustand)**
  - **Chancen**
  - **Ziele**
  - **Projekte / Maßnahmen**
- **Themenfeld 2**
  - **Herausforderungen (inkl. Ist-Zustand)**
  - **Chancen**
  - **Ziele**
  - **Projekte / Maßnahmen**
- ....
- **Beurteilungskriterien / Monitoring**
- **Institutionelle Begleitung des Konzeptes**
- **Modus zur Anpassung des Konzeptes**

## 2 Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitskonzepte von Universitäten

---

### 2.1 Anforderungen an Nachhaltigkeitskonzepte

Wesentliche Charakteristika eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzeptes sind:

1. **Berücksichtigung aller drei Säulen der Nachhaltigkeit** (ökologische, ökonomische und soziale<sup>1</sup>), d.h. für jede Säule sollten entsprechende Ziele definiert und Maßnahmen entwickelt werden. Im Bereich der Betriebsökologie sind Amortisationszeiten und Wirtschaftlichkeitsrechnungen für einzelne Investitionen (z.B. thermische Sanierung) zu erstellen. Außerdem sollten Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen berücksichtigt werden, womit eine **Integration** der Ziele und Maßnahmen quer über alle drei Säulen gewährleistet wird.
2. **SMART<sup>2</sup> Ziele**: Kurz- (1-3 Jahre), Mittel- (3-5 Jahre) und Langfristziele (> 5 Jahre) sollen definiert und die entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung (samt Etappenpläne) festgelegt werden. Attraktive kurzfristige Ziele, die real erreichbar sind, werden strategisch geplant. Deren Zielerreichung sind wesentliche Meilensteine für die mittel- und langfristigen Ziele und werden entsprechend kommuniziert.
3. **Überprüfbarkeit** hinsichtlich der Zielerreichung: Bei jeder Maßnahme muss
  - a) das Ziel definiert werden, zu dem sie beitragen soll, und
  - b) festgelegt werden, woran der Erfolg der Maßnahme gemessen wird (z.B. qualitative oder quantitative Indikatoren).
4. klarer **Zeitplan** für die Einleitung und Umsetzung der Maßnahmen;
5. **institutionalisierter Begleitprozess**, der festhält, wer bzw. welche Gremien für die Erstellung, Begleitung, Qualitäts- und Umsetzungskontrolle, sowie für eventuell nötige Anpassungen zuständig sind.
6. In Bezug auf betriebsökologische Teile eines Nachhaltigkeitskonzeptes sind entweder die hier angeführten Punkte zu beachten oder die Einführung **eines anerkannten Umweltmanagementsystems** nachzuweisen.

### 2.2 Prozess zur Erstellung des Nachhaltigkeitskonzeptes

Die **Erstellung des Nachhaltigkeitskonzeptes** sollte in einem **partizipativen Prozess** erfolgen, der allen Angehörigen der Universität offen steht. Folgende Punkte sollten beachtet werden:

- **Schaffung von Strukturen**: Ernennung eines/einer Nachhaltigkeitsbeauftragten (sofern nicht vorhanden) und Gründung eines Nachhaltigkeitsgremiums (z.B. Umweltteam); s.a. 3.3.

---

<sup>1</sup> Die soziale Dimension bezieht sich auf Ziele und Maßnahmen in der Organisationskultur und gegebenenfalls auf die soziale Verantwortung

<sup>2</sup> SMART: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert

<sup>3</sup> AISHE steht für Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education und wurde von einer internationalen Gruppe entwickelt (Niko Roorda; Christian Rammel; Sylvia Waara und Urbano Fra Paleo). Weiter Informationen finden sich im AISHE 2.0 Manual; WU

- **Verbindliche Festlegung der Aufgaben und Ziele**, sowie der dafür zur Verfügung stehenden **Ressourcen**: Um den Charakter der Verbindlichkeit zu stärken, bietet sich der Abschluss eines internen Vertrages (z.B. Zielvereinbarung) an.
- Aufstellen eines **Projekt-Teams** und einer **Projektstruktur**
- **Kick Off des Prozess** in der universitären Öffentlichkeit: dadurch soll eine universitätsweite Diskussion entstehen. Die Betroffenen (MitarbeiterInnen und Studierende) werden zu Beteiligten gemacht, indem ihre Vorschläge in den Prozess aufgenommen werden (z.B. durch Einführung eines betrieblichen Vorschlagwesens). Jedenfalls soll schon bei der Erstellung des Konzeptes auf die Durchdringung der Universität geachtet werden.
- Eine **ExpertInnengruppe, zusammengesetzt aus Mitgliedern der Allianz nachhaltige Universitäten in Österreich** steht den Universitäten für Beratungen und Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Auf Ersuchen kann eine **Überprüfung** des Nachhaltigkeitskonzeptes oder von Teilen davon durchgeführt werden.
- Das Nachhaltigkeitskonzept kann durch **Jahresprogramme** ergänzt werden, in denen die Maßnahmen genauer spezifiziert sind und der Zeitplan detaillierter angegeben wird.
- Das **Monitoring** des Nachhaltigkeitsprozesses sollte zunächst universitätsintern erfolgen. Anhand des Zeitplanes ist die Umsetzung des Konzeptes zu überprüfen. Diese Überprüfung sollte alle zwei Jahre erfolgen (jährliches Monitoring nur hinsichtlich Einhaltung des Zeitplans) und das Ergebnis der Überprüfung sollte dokumentiert werden. Um dies zu ermöglichen, muss schon bei der Festlegung der Maßnahmen festgehalten werden, welche Maßzahlen von wem und in welcher Form zu erfassen sind.

Darüber hinaus bietet die **Allianz** Optionen für ein **laufendes Monitoring** zur Qualitätssicherung der universitätsspezifischen Ziele und Maßnahmen an, z.B.:

- Vertreter der Allianz bilden eine Monitoringgruppe, die in regelmäßigen Abständen die Allianz-Universitäten begleiten/Qualitätssicherung beraten (u.a. über das **AISHE-Tool**)
- Beratung durch die Allianz hinsichtlich der Bildung einer eigenen internen Qualitätssicherungsgruppe an der jeweiligen Universität (Forschende, Lehrende, Studierende und Admin.-Personal)
- Externe Zertifizierung von Umwelt- und Nachhaltigkeits-Berichten der jeweiligen Universität

Im Anhang wird ein beispielhafter Prozess ausgeführt, der die oben genannten Elemente beinhaltet.

### **2.3 Nachhaltigkeitsbeauftragte/-koordinatorIn, Nachhaltigkeitsgremium / Umweltteam, Task Force**

Zur Sicherstellung eines funktionierenden Nachhaltigkeitsprozesses ist die Einführung der Funktion einer/eines **Nachhaltigkeitsbeauftragten / -koordinatorIn** sinnvoll. Die Kompetenzen des / der Nachhaltigkeitsbeauftragten regelt jede Universität autonom. Sie orientieren sich an folgenden beispielhaften Aufgaben:

- die Erstellung bzw. Überarbeitung des Nachhaltigkeitskonzeptes einzuleiten



- das Nachhaltigkeitsgremium zu betreuen
- den Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen
- das Monitoring (Selbstbewertung oder externe Überprüfung) zu organisieren
- Kontakt und Erfahrungsaustausch mit Nachhaltigkeitsbeauftragten anderer Universitäten

Die / der Nachhaltigkeitsbeauftragte wird unterstützt von einem **Nachhaltigkeitsgremium / Umweltteam**, das eine Vielfalt von Meinungen und Sichtweisen einbringt und sich aus VertreterInnen der verschiedenen Kurien (Gruppen) der Universität und gegebenenfalls auch externen BeraterInnen zusammensetzt. Aufgaben des Nachhaltigkeitsgremiums können z.B. umfassen:

- die Erstellung bzw. Überarbeitung des Nachhaltigkeitskonzeptes
- die fachliche und strategische Beratung des/r Nachhaltigkeitsbeauftragten
- die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts durch ein Fachgremium / Arbeitsgruppe
- Durchführung des Monitoring (hierbei soll darauf geachtet werden, dass dieses Gremium sich nicht selbst überwacht)

### 3 Exkurs: Allgemeine inhaltliche Kriterien der Nachhaltigkeit

Grundsatz einer nachhaltigen Entwicklung ist es, anthropogene Systeme so auszugestalten, d.h. so zu wirtschaften, zu produzieren und zu leben, dass die **Grenzen der ökologischen Tragfähigkeit nicht überschritten** werden. Die Ökosysteme der Erde dürfen nicht in ihrer Assimilations-, Puffer- und Regenerationsfähigkeit beeinträchtigt werden. Damit verknüpft ist die Gestaltung **sozial und ökonomisch resilienter Systeme**.

Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte müssen alle drei Säulen der Nachhaltigkeit berücksichtigen (s. 3.1). Im Folgenden werden die wichtigsten Kriterien der drei Säulen beschrieben:

Tab. 4.1 Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit
<b>Erhaltung und Förderung der Resilienz:</b> Förderung der Robustheit der Ökosysteme in ihrer Entwicklungs- und Selbstorganisationsfähigkeit und somit in der Fähigkeit Störung abzapfen und sich in einen neuen Gleichgewichtszustand einzuschwingen, ohne dass gravierende Störungen in den Ökosystemen und in der Deckung der Grundbedürfnisse für die Menschen dadurch entstehen.
<b>Erhaltung und Förderung der Biodiversität:</b> Erhaltung und Schutz der Arten-, Sorten- und Rassenvielfalt sowie der Vielfalt der Landschaften. Ausweitung von geschützten Flächen, Beendigung von Nettoflächenneuversiegelung, Vermeidung neuer Biotopzerschneidungen (vgl. Förderung der Robustheit der Ökosysteme, d.h. ihrer Entwicklungs- und Selbstorganisationsfähigkeit).
<b>Solare Orientierung:</b> Ausrichtung der technischen und wirtschaftlichen Systeme auf <b>Solarenergie</b> , <u>bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen Ressourcen bei der Gewinnung erneuerbarer Energie</u> .
Einsatz <b>nachwachsender Rohstoffe für die stoffliche Nutzung</b> mit dem Ziel der Reduktion des Verbrauches nicht erneuerbarer Ressourcen auf das Niveau der Nachbildung der Lagerstättenvorräte. Auch hier ist <u>gleichzeitig die Schonung der natürlichen Ressourcen</u> (insbes. Boden, Wasser, Biodiversität) <b>bei der Gewinnung nachwachsender Rohstoffe, zu berücksichtigen</b> .
Berücksichtigung der <b>Regenerationsfähigkeit erneuerbarer Ressourcen:</b> Die Nutzungsrate darf deren Erneuerungsrate nicht übersteigen.
Berücksichtigung <b>der Grenzen der Verfügbarkeit von nicht erneuerbaren Ressourcen</b> (s. oben; nicht erneuerbare Ressourcen durch erneuerbare Alternativen substituieren).
<b>Vermeidung von Schadstoff-Emissionen in Boden, Wasser und Luft sowie Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit</b> (Pufferspeicher wie Boden, Wasser und Luft dürfen sich in ihrer Qualität und Größe nicht ändern). <b>Assimilationsregel:</b> Emissionen und Abfälle sollen die Aufnahmefähigkeit der Umweltmedien nicht übersteigen - Berücksichtigung der <b>natürlichen Assimilationsleistung</b> .
Berücksichtigung <b>des natürlichen Reaktionsvermögens</b> (vgl. das Zeitmaß anthropogener Einträge bzw. Eingriffe in die Umweltmedien Boden, Wasser und Luft muss im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß des Reaktionsvermögens der Umwelt stehen).
<b>Effizienz und Suffizienz</b> (z.B.. Steigerung der Ressourcenproduktivität, Dematerialisierung und absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs, sparsamer Umgang mit Ressourcen).
<b>Kreislaufprinzipien</b> (vgl. Kaskadennutzung, Recycling) und <b>Verlängerung der Produktlebensdauer</b> (vgl. Robustheit); Stärkung der <b>Region</b> (s. auch soziale Nachhaltigkeit)
<b>Umweltethik</b> (z.B. der Natur einen intrinsischen Wert beimessen: Akzeptanz der Natur als Partner; ökologische Verantwortung; ökologische Gerechtigkeit) <b>und Ganzheitlichkeit</b> (vgl. ökologische Gesamtzusammenschau, ökologische Kreislauf-Systeme, ganzheitliche Naturwahrnehmung).



**Risikoaversion und Vorsorgeprinzip:** Vermeidung von potenziellen Risiken und Gefahren für die menschliche Gesundheit und für Ökosysteme. Vorrasschauendes Unterlassen von Aktivitäten, deren Konsequenzen unsicher bzw. potenziell risikoreich sind.

**Tab. 4.2 Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit**

Zentrales Postulat der **Gerechtigkeit:**

- Inter- und intragenerative Gerechtigkeit bzgl. der Chancen und Möglichkeiten seine Bedürfnisse zu befriedigen;
- soziale Gerechtigkeit in Hinblick auf gleiche Rechte auf Entwicklung;
- Ausgleich zwischen Arm und Reich;
- Geschlechtergerechtigkeit: Gleichbehandlungsgrundsatz
- **Vermeidung von Wissens- und Machtmonopolen** (z.B. Vermeidung monopolistischer Umsetzung von technischen Innovationen)

**Wahrung der Menschenrechte** (vgl. Recht auf persönliche Unverletzbarkeit, Freiheit, Frieden, Zugang zu lebensnotwendigen Ressourcen wie Wasser, Nahrung, Wohnen, Bildung).

**Politik und Global Governance:** Abbau von Macht-Asymmetrien; Nord-Süd-Kooperation; Globalsolidarität und Friedenssicherung; Konflikt- und Krisenprävention; Globale Sofortmaßnahmen; Globale Abkommen und Verträge; Institutionelle Weiterentwicklung; Subsidiaritätsprinzip.

**Partizipation, Mit- und Selbstbestimmung:** Selbstbefähigung und **Empowerment von Akteuren;** aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben; Ausbau partizipatorischer Entscheidungsstrukturen, Beteiligung von Betroffenen und Berücksichtigung einer Interessensvielfalt; selbstbestimmte Lebensführung; **Stärkung lokaler und regionaler Entscheidungsebenen.**

**Kooperation und Ausbau sozialer Beziehungen:** Neuorientierung der Menschen zueinander; Zusammenarbeit; enge und leistungsfähige **soziale Netzwerke** etablieren; internationaler Austausch; neue Akteurskonstellationen, gesellschaftliche **Solidarität** und Sicherheitsnetze innerhalb der Gesellschaft.

**Vielfalt und Toleranz:** Integrative Toleranz und **Wertschätzung von Vielfalt** als wesentlicher Faktor für das Entwicklungspotenzial einer Gesellschaft und als Reservoir für Kreativität; soziale Vielfalt als Treiber der Dynamik einer Gesellschaft; lokale und kulturelle Vielfalt an Wegen zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie Erhalt von traditionellem und lokalem Wissen.

**Lebensqualität und Gesundheit:** Definition von Wohlstand über Lebensqualität anstatt über Besitz von Gütern; Glück durch Freizeit, Gesundheit und gute zwischenmenschliche **Beziehungen;** **Suffizienz** und freiwillige Einfachheit; **umweltgerechte Lebensstile;** Produktion von materiellen Gütern zur Verbesserung der Lebensqualität und nicht zur Vermehrung der Quantität per se.

**Arbeit:** Erwerbsfähigkeit und -möglichkeit; Recht auf Lebensunterhalt durch Arbeit; erweiterter Arbeitsbegriff und neue Formen der Arbeit, **Arbeits- und Lebensqualität,** Motivation und Mitgestaltung

**Ganzheitliche Bildung:** Fairer Zugang zu Bildung; Förderung von **kritischem und ganzheitlichem Denken;** Bildung soll Zusammenhänge erklären sowie Offenheit und Toleranz lehren; Förderung des Umwelt- und Konsumentenbewusstseins.

**Tab. 4.3 Kriterien der ökonomischen Nachhaltigkeit**

**Umweltverträglichkeit des Wachstums:** Orientierung des wirtschaftlichen Wachstums an ökologischer Tragfähigkeit der Erde, . Berücksichtigung der Grenzen des Wachstums; kritisches Hinterfragen des Wachstumsparadigmas per se; qualitatives statt quantitatives Wachstum; absolute Reduktion des Umweltverbrauchs; Service- statt Produktorientierung; Internalisierung externer Kosten.

**Langfristigkeit, Stabilität und Vorsorge:** Langzeitausrichtung der Ökonomie anstatt Konzentration auf kurzfristige Profite; Voraussicht und Berücksichtigung **langfristiger Konsequenzen** von wirtschaftlichen Aktivitäten; **Vermeidung** von mittel- und langfristigen ökonomischen **Risiken**; Etablierung funktionsfähiger und beständiger Märkte; Förderung der **Selbstorganisationspotenziale** und Lernfähigkeit wirtschaftlicher Akteure (**ökonomische Resilienz**).

**Verantwortung und Gemeinwohl:** CSR; Eigeninteresse vs. Dienst an der Gesellschaft; Lebensqualität und Wohlergehen der Bevölkerung als Ziele des Unternehmens; ethisches Leitbild im Unternehmen; Selbstreflexivität.

**Liquidität, Stabilität, Rentabilität:** Liquiditäts- und Rentabilitätsoptimierung in Richtung **langfristiges** Bestehen von Unternehmen in Kombination mit **hohen gesellschaftlichen Leistungen**. Beziehung zu internen und externen Partnern: weg von einseitiger Abhängigkeit hin zu **stabilen und dauerhaften Bindungen** sowie dauerhaftem Vertrauen. Technologieentwicklung und Wissensgenerierung: Langfristigkeit von Nachhaltigkeits-orientierten Investitionen sowie Innovationsfreudigkeit.

**Regionales Wirtschaften:** Kooperation innerhalb und zwischen Regionen oder entlang von Produktlinien; regionale und lokale Vermarktungsnetze; Cluster und Netzwerke; inter- und intraregionale Kreislauferschließung; inter- und intraregionale Wertschöpfungsprozesse).

**Ökologische und soziale Fairness in Finanzpolitik:** Ökologische / Ökosoziale Steuerreform; Berücksichtigung langfristiger Wirkungen der Finanzpolitik; Abschaffen perverser Subventionen und gefährlicher Spekulationsgeschäfte; Reduktion des Zinsniveaus; Internalisierung externer Kosten.

**Ökologische und soziale Fairness in Handelspolitik:** Faire Handelsbedingungen; **Umwelt- und Sozialstandards**; faire Teilnahme an Wirtschaftsprozessen und Marktzugangsbedingungen für Entwicklungsländer; Diversifizierung der Exportsektoren der Entwicklungsländer sowie höhere Exporterlöse; Abbau von Monopol-Mächten und Erweiterung der **Akteursvielfalt**.

**Verteilungsgerechtigkeit:** Inter- und intragenerationelle gerechte Verteilung von Nutzungsrechten an natürlichen Ressourcen und von Wohlstand; gerechte Verteilung von Ressourcen zwischen Nord und Süd; angemessene Diskontierung; Internalisierung sozialer und ökologischer Folgekosten, d.h. Verursacherprinzip).

**Ökoeffizienz und Innovation:** ökologisches Produkt- und Prozessdesign; umweltverträgliche innovative Lösungen und Technologien; gemeinsame Nutzungen; weniger Materialinput pro Output; relative Entkopplung von Ressourcenverbrauch und Wachstum; Cradle-to-Cradle Prinzip.

## 4 Ziele und Maßnahmenkatalog

---

Die Allianz hat einen **Katalog von Vorschlägen für Ziele und Maßnahmen** entwickelt, der den Universitäten die Erstellung ihres Nachhaltigkeitskonzeptes erleichtern soll. Die gewählten Ziele und Maßnahmen sollen **jeweils den Stärken und Möglichkeiten der jeweiligen Universität angepasst** werden.

Der Katalog bietet Maßnahmenvorschläge in folgenden Bereichen an:

- Lehre
- Forschung
- Betriebsökologie (Umweltmanagement)
- Strategische Entwicklung
- Öffentlichkeitsarbeit/gesellschaftlicher Impact
- Finanzmanagement
- Organisationskultur und gegebenenfalls soziale Verantwortung

Der Katalog geht auch auf Beispiele für universitätsübergreifende Synergien ein, die über einzelne Maßnahmen (siehe Maßnahmenkatalog unten) oder über gemeinsame Ziele der Allianz umgesetzt werden können. Jede Universität der Allianz soll universitätsspezifisch eine Reihe von universitätsübergreifenden Synergiemöglichkeiten in ihr Nachhaltigkeits-Konzept aufnehmen.

### 4.1 Lehre

Nachhaltige Lehre zeichnet sich durch die Berücksichtigung der o.g. **inhaltlichen Kriterien** einer nachhaltigen Entwicklung (s. Kap. 3) aus. Die Fragen, die sich im Zuge der Bewertung der Lehrveranstaltungs-inhalte stellen, sind:

- Kommen diese wichtigen inhaltlichen Kriterien der Nachhaltigkeit in der Lehrveranstaltung vor?
- Wird in der Lehrveranstaltung Wissen über diese Aspekte der Nachhaltigkeit vermittelt, d.h. werden die Studierenden darüber unterrichtet?
- Kommt eine kritische Reflexion beispielsweise über nicht-nachhaltige Entwicklung bzw. gegenwärtige (Wirtschafts-)Wachstumsparadigmen vor?

Darüber hinaus machen es

- a) die starke Vernetzung der verschiedensten Themen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung und
- b) die hohe Komplexität sowohl der Problem- und Fragestellungen unserer Zeit als auch der Lösungsansätze, die als Reaktionen auf diese Probleme erforderlich sind,

notwendig, bisher gängige Lehrmethoden zu reflektieren und neue, zur Vermittlung von nachhaltigkeitsrelevantem Wissen möglicherweise besser **geeignete didaktische Ansätze** anzuschaffen.

Der folgende Raster zu **didaktischen Kriterien** wurde analog zu den inhaltlichen Kriterien aus einer Synthese zentraler Literaturstellen (vgl. u.a. de Haan et al., 2008; Rieckmann, 2010; Lozano et al., 2003 und 2006; Ferrer-Balas et al., 2010) aufbereitet.

Im Allgemeinen ist es die Erfüllung dieser Kriterien, die einen besseren Erfolg von didaktischen Methoden für die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der Nachhaltigkeit verspricht. Nicht zuletzt deshalb wird ein Nachweis über die Erfüllung dieser Kriterien zunehmend auch in offiziellen Projekt-Ausschreibungen verlangt (vgl. Österreichische UNESCO-Kommission für „Bildung für nachhaltige Entwicklung“).

**Tab. 6.1 Didaktische Kriterien (für Lehre im Bereich nachhaltige Entwicklung)** (Quellen: De Haan et al., 2008, Rieckmann, 2011, Lozano et al., 2003 und 2006, Ferrer-Balas et al., 2010)

<p><b>Gesamtzusammenschau:</b> Systemorientierte Betrachtungen, holistische Perspektiven. Fördert die Weltoffenheit und das Integrieren neuer Perspektiven. Fördert die Kompetenz zum vorausschauenden, kritischen und vernetzten Denken.</p>
<p><b>Interdisziplinarität:</b> neben der Stärkung der Multidisziplinarität; disziplinenübergreifende Erkenntnisgewinnung. Fördert vernetztes Denken und die Fähigkeit zum interdisziplinären Arbeiten.</p>
<p><b>Transdisziplinarität:</b> Praxisorientierung und Praxisbezug. Bearbeitung praxisbezogener Problem- und Fragestellungen, vgl. „societal impact“. Fördert die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in heterogenen Gruppen sowie vernetztes Denken im Umgang mit Komplexität.</p>
<p><b>Problem- und Projektorientierung:</b> Fördert die Fähigkeit zur Planung und Umsetzung innovativer Projekte und Vorhaben gemeinsam mit anderen (Kooperation). Fördert die Fähigkeit an kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben zu können, d.h. Kompetenz zur Partizipation.</p>
<p><b>Auseinandersetzung mit nötigen Veränderungen in Werten und Einstellungen:</b> Fördert die Fähigkeit eigene Leitbilder und die anderer reflektieren zu können. Stärkt die Fähigkeit zur Empathie, zum Perspektivenwechsel und zu moralischen Handlungen. Fördert die Fähigkeit, Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien bewältigen zu können.</p>
<p><b>Auseinandersetzung mit nötigen Veränderungen von nicht-nachhaltigen Paradigmen in Technologie und Ökonomie:</b> Fördert das kritische Denken. Stärkt die Bewertungskompetenz. Verbessert die Fähigkeit, Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und abwägen zu können. Stärkt die Kompetenz zum gerechten und umweltverträglichen Handeln.</p>
<p><b>Aufwertung der regionalen Ebene unter Berücksichtigung globaler Entwicklungen und Zusammenhänge:</b> regionale Orientierung, Kooperation der Universität im regionalen Umfeld. Fördert die Kompetenz zur Kommunikation und Mediennutzung.</p>
<p><b>Aufwertung und Integration der Sozialwissenschaften und soft skills:</b> zB Lebensqualität, Teamfähigkeit, Lernen in partizipativen Prozessen, Moderation, Netzwerkpflege, Nachhaltigkeitskommunikation, Verantwortungsethik. Fähigkeit, sich selbst und andere motivieren zu können. Stärkung der Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz. Studentische Mitbestimmung.</p>

#### 4.1.1 Ziele

- Stärkere Erfüllung der Nachhaltigkeits-Kriterien in der Lehre (auf allen Ebenen)
- Mehr Studierende, die sich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen
- Kooperation zwischen Allianz-Mitgliedern im Bereich Lehre
- Finanzielle Mittel für Nachhaltigkeits-bezogene Lehraktivitäten sicher stellen
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

#### 4.1.2 Maßnahmenvorschläge

- Etablierung von studienrichtungsübergreifenden Nachhaltigkeits-**Lehrveranstaltungen**
- **Errichtung von Curricula für Ergänzungsstudien Nachhaltigkeit** aus dem bereits bestehenden Angebot von Lehrveranstaltungen für Studierende aller Fakultäten
- **Weiterbildungsmaßnahmen** zu Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre
- Gemeinsames **Anrechnungsverfahren** für Nachhaltigkeits-Lehrveranstaltungen
- **Doktoratsstudien**: gemeinsame Summer Schools, Exkursionen im Nachhaltigkeits-Bereich
- **Joint Degree Programme / duelle Studien** mit gemeinsamen Partnern im Nachhaltigkeits-Bereich
- Maßnahmen zur Entwicklung von (universitätsübergreifenden) **postgradualen Studien** und Weiterbildungsprogrammen im Bereich Nachhaltigkeit
- Universitätsübergreifende **didaktische Maßnahmen-Programme** zur Nachhaltigkeit (z.B. MINT-Sustainicum)
- Beantragung von Mitteln für universitätsübergreifende **Studienprogramme**, z.B. Internet-basierende wie Initiative „Virtual Academy Sustainability“ (Uni Bremen)
- Maßnahmen zum **Erfahrungsaustausch** im Bereich Nachhaltigkeits-Lehre von Universitäten der Allianz
- **Bündelung von Veranstaltungen** für freie Wahlfächer
- **Lobbying-Aktivitäten** im Bereich Nachhaltigkeits-Lehre
- Maßnahmen zur **Bewertung der Lehre** im Hinblick auf Nachhaltigkeit (z.B. Indikatorenentwicklung)

## 4.2 Forschung

Nachhaltige Forschung ist gekennzeichnet durch die Berücksichtigung der inhaltlichen Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung (s. Kap. 4) aus. Die Fragen, die sich im Zuge der Bewertung von Forschungsprojekten aus Sicht der Nachhaltigkeit stellen, sind:

- (1) Kommen die angeführten zentralen inhaltlichen Kriterien der Nachhaltigkeit in den Forschungsfragen/-zielen, in Material und Methoden sowie bei den erwarteten Resultaten/ intendierten Anwendungsmöglichkeiten vor?
- (2) Ist eine kritische Reflexion v.a. hinsichtlich nicht nachhaltiger Folgewirkungen der Ergebnisse des jeweiligen Forschungsprojektes bzw. über mögliche Risiken der Forschung auf die Ökosysteme wie auch auf die sozio-ökonomischen Systeme vorhanden?
- (3) Wird bei der Durchführung von Forschung selbst auch auf Ressourcenschonung und Emissionsvermeidung geachtet? (z.B. Vermeidung von Flugreisen, Reduktion des Energieverbrauches, Recyclingsysteme in Labors etc.)

Ähnlich wie in der Lehre ergeben sich auch für die Forschung **methodische Kriterien**, die beachtet werden müssen, um der Komplexität und Vernetzung der behandelten Themen und Lösungen gerecht zu werden:

<p><b>Tab. 6..2 Ausgewählte methodischer Kriterien in der Forschung zur Nachhaltigkeit</b> (Quellen: Rößler 2011, Grunwald und Kopfmüller, 2006, Michelsen, Danner, Rieckmann, 2004, SUSTAIN, 2001)</p>
<p><b>Gesamtzusammenschau:</b> Systemorientierte Betrachtungen, holistische Perspektiven</p>
<p><b>Interdisziplinarität:</b> neben der Stärkung der Multidisziplinarität; disziplinenübergreifende Forschungsansätze und -kooperationen.</p>
<p><b>Transdisziplinarität:</b> Praxisorientierung und Praxisbezug. Bearbeitung praxisbezogener Problem- und Fragestellungen vor in und nach dem Forschungsprozess. Stärkung des <b>societal impact</b>.</p>
<p><b>Problemorientierung:</b> Problemlösungsforschung mit Fokussierung / Schwerpunktsetzung auf die <b>Grand Challenges</b> sowie die lokalen / regionalen und nationalen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung</p>
<p><b>Auseinandersetzung mit nötigen Veränderungen in Werten und Einstellungen:</b> Wertereflexion und Auseinandersetzung mit neuen Werteparadigmas der Nachhaltigkeit</p>
<p><b>Auseinandersetzung mit nicht-nachhaltigen Paradigmen in Technologie und Ökonomie:</b> Kritische Auseinandersetzung vor, im und nach dem Forschungsprozess Risiken, Gefahren und Unsicherheiten vorzeitig erkennen und abwägen.</p>
<p><b>Aufwertung der regionalen Ebene unter Berücksichtigung globaler Entwicklungen und Zusammenhänge:</b> regionale Orientierung, Kooperation der Forschung mit dem regionalen Umfeld, inkludierend Wissenstransfer und -Kommunikation</p>
<p><b>Aufwertung und Integration der Sozialwissenschaften und soft skills in den Forschungsansätzen :</b> zB Lebensqualität, soziale Prozesse, Technologiefolgen auf die Gesellschaft etc. . Soft skills: Teamfähigkeit, Lernen von partizipativen Prozessen, Moderation, Netzwerkpflege, Nachhaltigkeitskommunikation, Verantwortungsethik.</p>

#### 4.2.1 Ziele

- Mehr Nachhaltigkeit bei der Durchführung von Forschungsprojekten
- Mehr Forschungsprojekten (höherer Anteil) zu Themen der Nachhaltigkeit
- Mehr Gelder von Fördergeber für Nachhaltigkeits-Forschung
- Mehr Kooperation zwischen Allianz-Mitgliedern bei Nachhaltigkeits-Forschung
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

#### 4.2.2 Maßnahmenvorschläge

- Maßnahmen für universitätsübergreifende **Forschungsangebote/-projekte**
  - FWF, EU, nationale Förderstellen
  - Universitätsübergreifende Forschungsthemen
- Universitätsübergreifende **Lobbying-Maßnahmen bei Forschungsförderstellen** für Nachhaltigkeits-Themen (nationale und europäische Ebene)
- Maßnahmen zur **Bewertung der gesellschaftlichen Relevanz** von Forschung
- Maßnahmen zur **Bewertung der Nachhaltigkeits-Relevanz** von Forschung
- Entwicklung von Kriterien für **Nachhaltigkeits-Forschungsprojekte** (v.a. Themen, Methoden; für Vergabeorganisationen) – eventuell in Anlehnung an Projektzept für „climate friendly climate research“



- Nachhaltigkeit in der **Durchführung** von Forschung
- Maßnahmen zur Verbesserung der **institutionellen Organisation** der Nachhaltigkeit von Forschung
- Aktivitäten zur Wahrnehmung der Verantwortung der Universität für eine „**nachhaltige Universitätsregion**“
- Maßnahmen zum instituts- und universitätsübergreifenden **Wissenstransfer** im Bereich Nachhaltigkeit
- **Universität als Forschungsobjekt**: Forschung über Hindernisse und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Universität
- Universitätsübergreifende Forschungsthemen: **Ausschreibung / Durchführung**
- Universitätsübergreifender **Austausch über Methoden und Ergebnisse** von Nachhaltigkeits-Forschungsprojekten (z.B. Workshops, Tagungen, Veranstaltungen)
- **Internationale Tagung**: Nachhaltigkeit an Universitäten
- Entwicklung einer **Kompetenzmatrix und Projekt-Datenbank**
- Maßnahmen zur **gemeinsamen Sichtbarkeit** von Forschungsorganisationen: z.B.
  - „Expertenpool“ – Webplattform
  - Bilaterale und multilaterale Vernetzungsaktivitäten
- **Förderung von Publikationen** zum Thema „Nachhaltigkeit auf der Uni“ (Wissen national und international sichtbar machen, siehe Öffentlichkeitsarbeit)
- **Universitätsübergreifende Forschungsprojekte** über Nachhaltigkeit und deren Methoden

### 4.3 Betriebsökologie (Umweltmanagement)

Der Betrieb einer Universität impliziert einen großen Material- und Energiefluss durch Gebäude, Investitionen, Betriebsmittel, Mobilität, Energie- und Wasserverbrauch. Diverse Faktoren können durch betriebliches Management in Richtung Nachhaltigkeit beeinflusst werden. Daher ist die Berücksichtigung der Nachhaltigkeits-Kriterien auch im Betrieb einer Universität notwendig.

Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Werden bei den Aktivitäten der Universität im täglichen Betrieb die selbst gesetzten Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt?
- Sind sich die handelnden Personen über die Kriterien der Nachhaltigkeit bewusst und versuchen, diese in ihrer Arbeit zu berücksichtigen?
- Wie kann das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln der MitarbeiterInnen und Studierenden im alltäglichen Umgang erhöht werden?

#### 4.3.1 Ziele

**Einführung eines Umweltmanagementsystems (s. 2.1.6 und 4.3.3) und/oder daraus abgeleiteter Ziele wie:**

- Reduzierter Energie- und Ressourcenverbrauch auf dem Campus
- Berücksichtigung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit bei betrieblichen Entscheidungen
- Verbesserte Mobilität(strukturen)

- Langfristige Ziele von Klimaneutralität und Zero Waste
- Nachhaltigkeits- Kriterien bei Entscheidungen bzgl. Bauten (BIG)
- Kooperationen im Bereich nachhaltige Betriebsökologie
- Einführung von papierlosen Prozessabläufen und papierarmer Büros
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

#### 4.3.2 Maßnahmenvorschläge

- Maßnahmen zum **Best-Practice-Austausch** im Bereich Betriebsökologie innerhalb der Allianz Universitäten (inkl. Pooling von Erfahrungen mit Zertifizierung u.a. betriebsökolog. Themen)
- **Kurz- und mittelfristige universitätsübergreifende Maßnahmen/Ziele** im Bereich Betriebsökologie: z.B.
  - Zertifizierung von Neu-Bauten
  - Energieverbrauch – Reduktionsmaßnahmen
  - Stromsparwettbewerbe (z.B. Arbeitsplatzbeleuchtung, IT, Bewegungsmelder)
  - Ökologische Beschaffung
  - Papier: Beschaffung von Recyclingpapier oder FSC zertifiziertem Papier
  - Green-IT
  - Nachhaltigkeits-Mobilitätskonzepte (inkl. Alternativen, Organisation von Forschungsprojekten, CO<sub>2</sub>-Kompensation von Reisen, Car-Sharing etc.)
  - Papierarmes Büro: „Green Office“, „Paper down“
  - Green office: Pilotprojekt - Beispielscharakter
  - Video/Skype Conferencing
  - PV-Anlagen: verschiedene Beschaffungsmodelle - Best-Practice-Austausch
  - Solarthermie – solare Kühlung
  - Wärmerückgewinnung (z.B. Labor) am Dach bei Abzügen
  - Nachhaltigkeit in der Verpflegung (z.B. Menus, Cafes, Catering)
- **Langfristige universitätsübergreifende Maßnahmen/Ziele** im Bereich Betriebsökologie: z.B.
  - Klimaneutrale Universitäten
  - Zero Waste
  - Nachhaltigkeit bei Bauten
  - Konzept zur nachhaltigen Mobilität an der jeweiligen Universität / Universitätsstandort (z.B. E-Mobilität, Fuhrpark in Kooperation mit der Stadtverwaltung)
  - Maßnahmen zum Lobbying im Bereich Nachhaltigkeit bei der BIG
  - Betrachtung der Lebenszeit der Gebäuden
  - Maßnahmen zum Lobbying im Bereich nachhaltige Beschaffung bei der Bundesbeschaffungsgesellschaft
- **Kommunikation von Erfolgsbeispielen** im Bereich Betriebsökologie, Kommunikation von Ideen der Ideenwettbewerben (z.B. bilateral, Workshops, Best-Practice-Tagung)
- **Internetplattform** zur Sammlung von betriebsökologischen Innovationen
- Umweltbericht, Nachhaltigkeitsbilanz, **Nachhaltigkeitsbericht**, Zertifizierung
- **Gemeinsame Ausschreibungen** zur Verbesserung im Bereich Betriebsökologie, z.B. (Öko-) Strom, Mensa/Verpflegung, Reinigung
- Gründung und Einbeziehen einer **Nachhaltigkeits-Kommission** vor großen Entscheidungen (z.B. Fuhrpark, Reinigung, Sanierung)
- Allianz-interner **Austausch von technischem/administrativem Personal** mit besonderer Erfahrung im Bereich Betriebsökologie



### 4.3.3 Umweltmanagementsysteme

Umweltmanagementsysteme haben den Vorteil gegenüber einem unabhängigen Agieren, dass sie durch Verordnungen eindeutig geregelt und vergleichbar sind, klare Strukturen, sowie Rechtssicherheit schaffen und durch externe Prüfungen eine entsprechende Qualitätskontrolle gesichert ist. Deshalb sollten sie auch für Universitäten angestrebt werden.

Zwei Umweltmanagementsysteme bieten sich für Universitäten an nämlich:

- EMAS (Eco Management and audit scheme)
- ISO 14001

Die EMAS Zertifizierung verlangt zusätzlich eine öffentliche Umwelterklärung, eine ständige Weiterentwicklung und (für Universitäten ganz wichtig) auch eine aktive Einbeziehung der MitarbeiterInnen. In Österreich wird EMAS vom Lebensministerium betreut [http://www.lebensministerium.at/umwelt/betriebl\\_umweltschutz\\_uvp/emas](http://www.lebensministerium.at/umwelt/betriebl_umweltschutz_uvp/emas).

In den einzelnen Bundesländern gibt es zum Teil Unterstützung durch Umweltorganisationen die bei der Einführung von EMAS beraten, finanzielle Unterstützung anbieten und sie begleiten z.B: für Salzburg: „umwelt service salzburg“ Etliche der in diesem Handbuch genannten Erfordernisse für eine nachhaltige Universität, werden auch in EMAS abgebildet. Grundsätzlich ist EMAS ein betriebsökologisches Instrument, in dem jedoch auch Forschung und Lehre mit ihren Umweltauswirkungen dargestellt werden können und somit eine ganzheitliche Betrachtung der Umweltauswirkungen einer Universität möglich ist. Für Universitäten mit vielen Standorten ist eine schrittweise Zertifizierung von einzelnen Standorten ein gangbarer Weg.

**Umweltmanagementsysteme** wie EMAS erfüllen etliche der hier vorgestellten Punkte insbesondere im Bereich der Betriebsökologie. Zudem werden durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems Strukturen und Abläufe etabliert, die auch anderen Bereichen wie Forschung und Lehre zu Gute kommen, wie zum Beispiel die Formierung eines **Umwelteams** das entsprechend besetzt auch diese Bereiche gleich mitbeachten kann. Darüber hinaus schärfen Umweltmanagementsysteme das Bewusstsein für die strategische Planung wie z.B. das Erstellen und Überprüfen von Zielen und Prozessen.

### 4.3.4 Anmerkung zu Ausschreibungen nach dem BVerG 2006

Unabhängig vom Nachhaltigkeitskonzept sollte sichergestellt werden, dass im **Vorfeld jeder größeren oder langfristigeren Entscheidung**, insbesondere **vor** der Erstellung von **Ausschreibungen**, die nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte der Entscheidung identifiziert werden, um sie bei der Ausschreibung bzw. der Entscheidung berücksichtigen zu können. Dies gilt insbesondere für Entscheidungen in Zusammenhang mit der *Beschaffung (z.B. Energieversorgung, Verpflegung, Reinigung, Fuhrpark) und Bauvorhaben aller Art*. Um diesen Informationsfluss sicherzustellen, sollte ein Verfahren gefunden werden, um das Nachhaltigkeitsgremium bzw. den/die NachhaltigkeitskoordinatorIn zeitgerecht von anstehenden Entscheidungen bzw. Ausschreibungen zu verständigen und mit den erforderlichen Unterlagen zu versehen.

## 4.4 Strategische Entwicklung

Eine strategische Ausrichtung der Universität in Richtung Nachhaltigkeit bedeutet, eine fruchtbare Grundlage für andere Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit zu schaffen. Daher stellt sich die Frage, wie die Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung in die strategische Arbeit und in grundlegende Entscheidungen der Universität eingebettet werden können, um als Universität in Zukunft einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft und der Universität selbst zu leisten.

### 4.4.1 Ziele

- Klare strategische Ausrichtung der Universität in Richtung Nachhaltigkeit
- Mehr Kooperation innerhalb der Universitäten auf allen Ebenen
- Institutionelle Verankerung der Nachhaltigkeit
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

### 4.4.2 Maßnahmenvorschläge

- Entwicklung der **Vision einer „nachhaltigen Universität“** unter breiter Einbeziehung der MitarbeiterInnen und relevanter Stakeholder
- Maßnahmen zur deutlichen **Erhöhung der Stakeholder-Beteiligung**, insbesondere in den Bereichen Forschung, Lehre, Betriebsökologie
- **Zusammenarbeit** zwischen Rektorat, Senat, Universitätsrat, Organisationseinheiten (z.B. Fakultäten, Institute) und Studierenden **verstärken** – durch eine breite Organisation von Nachhaltigkeits-Maßnahmen (z.B. Leuchtturmprojekte, weitere Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung)
- Strategische Maßnahmen zur Stärkung einer **längerfristigen ökonomischen Orientierung im Sinne der Nachhaltigkeit**
- **Budgetbereich für Nachhaltigkeit** festlegen
- Aufbau von **Expertise** im Bereich Nachhaltigkeit bei allen Universitätsangehörigen (Personalentwicklung)
- Strategische Maßnahmen im **Bereich Mobilität** (Kooperation Universität, Stadtverwaltung/Regionalpolitik, Landespolitik, Nachhaltigkeit/Klima/Verkehr-Forschungsprogramme)
- Strategische Maßnahmen im **Bereich Bauten**: Nachhaltigkeits-Investitionen, Gewinnung der BIG für Nachhaltigkeit
- Festlegung von **Optimierungszielen in bestimmten Zeitperioden** in einem der Bereiche (Forschung, Lehre, Betriebsökologie und soziale Verantwortung)
- Maßnahmen zur Stärkung der Nachhaltigkeit bei **Berufungen**
- Nachhaltigkeits-Ziele in der **Satzung** aufnehmen
- Maßnahmen zu einer koordinierten Vorgangsweise bei den Verhandlungen über **Leistungsvereinbarungen**
- Maßnahmen zur **Stärkung der Verbindungen** zwischen Betriebsökologie, Lehre und Forschung (z.B. Masterarbeiten, E-Learning)
- Maßnahmen zur Steigerung der **Sichtbarkeit** von Nachhaltigkeit an Universitäten
- Entwicklung einer **gemeinsamen internationalen Strategie**
- Erarbeitung einer **österreichischen Nachhaltigkeits-Strategie der Universitäten**

## 4.5 Öffentlichkeitsarbeit & gesellschaftlicher Impact

Universitäten agieren in einem dichten Netzwerk, das zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und der öffentlichen Hand aufgespannt ist. Die Vorreiterrolle der Universitäten für die gesellschaftlichen Entwicklungen ist insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Zudem ist der Austausch von Informationen, Erfahrungen, Positionen, etc. in alle Richtungen notwendig und fruchtbringend für die Universitäten. Gerade in Bezug auf Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit geht es auch um einen vielfältigen Austausch zwischen der Universität und externen Akteuren zu nachhaltigkeits-relevantem Wissen und Fragestellungen. Um diesen Austausch effektiv zu gestalten, ist es wesentlich, neben Inhalten auch die Methoden der Öffentlichkeitsarbeit der Universitäten und des wechselseitigen Austausches mit Stakeholdern der Gesellschaft gezielt für eine nachhaltige Entwicklung zu gestalten.

### 4.5.1 Ziele

- Berichte und Information der Nachhaltigkeits-Aktivitäten zugänglicher und transparenter machen
- Bewusstseinsbildung im Bereich Nachhaltigkeit bei Universitätsangehörigen und in den Communities, in denen die Universitäten sich befinden
- Gemeinsame Stellungnahmen zu politischen Prozessen
- Die Rolle und die Verantwortung der Universität in der Gesellschaft aktiv wahrnehmen
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

### 4.5.2 Maßnahmenvorschläge

- Maßnahmen zur Förderung des **Nachhaltigkeits-Mainstreaming**
- Entwicklung und Durchführung eines Konzepts für eine „**Learning community**“ (Wissens-transfer in Form von Dialog)
- **Identifizierung** von universitätsinternen und -externen **Stakeholdern**
- Erarbeitung von **gemeinsamen Stellungnahmen** zu politischen Prozessen
- Universitätsübergreifende **gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit** im Bereich Nachhaltigkeit an Universitäten (z.B. internationale Tagung, Werbekampagne „nachhaltig Leben“ usw.)
- Universitätsübergreifende gemeinsame **Medienkooperation** zur Nachhaltigkeit
- Maßnahmen zur Stärkung der **Vernetzung** (v.a. von Studierenden) im Bereich Nachhaltigkeit
- Erarbeitung von **öffentlich zugänglichen Berichten**, z.B. Umweltbericht, Nachhaltigkeitsbilanz, Nachhaltigkeitsbericht, Zertifizierung, Nachhaltigkeits-Strategie (siehe „Betriebsökologie“ und „Strategische Entwicklung“)
- Einrichtung einer eigenen Webpage zu Nachhaltigkeits-Themen und -Projekten

## 4.6 Finanzmanagement

Universitäten üben durch ihre Investmentpolitik über die gewählten Finanzinstrumente zum Management der monetären Mittel einen nicht unwesentlichen indirekten Einfluss auf Umweltauswirkungen sowie soziale Systeme aus. Je nach Wahl des Investments werden zum Beispiel umweltfreundliche Technologien gefördert oder es wird direkt oder indirekt in fossile Energien investiert die nachteilige Umweltauswirkungen haben. Gleiches gilt für soziale Aspekte die mit der Wahl eines entsprechenden Finanzinstrumentes verbunden sind.

### 4.6.1 Ziele:

- Aufzeigen von Möglichkeiten, wie bei der Auswahl von Finanzinstrumenten ökologische Kriterien verstärkt beachtet werden können
- Abklären von Möglichkeiten der Integration von sozialen Standards bei der Auswahl von Finanzinstrumenten
- weitere Ziele entsprechend der spezifischen Situation der Universität

### 4.6.2 Mögliche Maßnahmen:

- Bemühung um Zusammenarbeit mit **Ökobanken**
- Entscheidungsgrundlagen für Öko-Investment ausarbeiten, Vorbereitung von möglichen Umsetzungsschritten
- Entscheidungsgrundlagen für faires Investment ausarbeiten, Vorbereitung von möglichen Umsetzungsschritten, die Investment für **faire Arbeitsbedingungen und Handel** unterstützen

## 4.7 Organisationskultur und ggf. soziale Verantwortung

Die Organisationskultur bestimmt das Miteinander der beteiligten Personen. Sie ist geprägt von den Werten, Normen und der ethischen Grundsätze – unabhängig davon, ob diese explizit formuliert sind oder im Laufe der Zeit im sozialen Miteinander entstanden sind. Um Nachhaltigkeit in einer Organisation klar zu verankern, muss dieses Thema auch in der Organisationskultur verwurzelt, reflektiert und gelebt werden.

### 4.7.1 Ziele:

- Institutionelle Entwicklung hin zu einer Organisationskultur der Nachhaltigkeit
- Klares Bekenntnis der Universitätsleitung zu einer nachhaltigen Entwicklung der Universität
- Gemeinsame Übernahme von Verantwortung aller Universitätsangehörigen für die Universität und ihre nachhaltige Entwicklung
- Mehr Transparenz und Partizipation bei der Entscheidungsfindung
- Mehr Partizipation von allen relevanten Stakeholdern
- Eine offene Kommunikationskultur und ein kooperatives Miteinander

## 4.7.2 Maßnahmen

- Aktives **Vorleben von Nachhaltigkeitsprinzipien** durch die Universitätsleitung und Führungspersonal
- **Reflexion** über implizit oder explizit **gelebte Werte** innerhalb der Universität und seiner Departments/Institute und Einrichtungen; **Vergleich mit nachhaltigkeits-orientierte Wertssysteme** Stichwort „Common Cause und seine Werte)
- Aktive **Unterstützung von Nachhaltigkeits-Initiativen** aller Universitätsangehörigen durch Anreizsysteme
- **Nachhaltigkeits-Orientierung / Bewusstseinsbildung** in Form von Veranstaltungen und Schulungen für alle Universitätsangehörige (Studierende, wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal)
- Strategien und Maßnahmen zur **Motivationssteigerung der MitarbeiterInnen**
- Schaffung **flacherer Hierarchien** und **partizipativerer Entscheidungsstrukturen**
- **Rahmenbedingungen für informellen Austausch** innerhalb und zwischen den Hierarchiestufen
- Maßnahmen zur Förderung der **Kommunikation** zwischen Instituten, Departments, Verwaltung, Studierenden
- Maßnahmen zur Erhöhung von **Transparenz** bei der Entscheidungsfindung
- Maßnahmen zur Schaffung eines Betriebsklimas, dass **Kooperation und offenen Austausch** fördert

## Soziale Verantwortung

Das Thema „Soziale Verantwortung“ im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsberichte bleibt zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus dem Nachhaltigkeitsprozess der Allianz ausgeklammert. Es wird nur an einzelnen Universitäten in den Prozess einbezogen.

### 4.7.3 Vorschläge für Universitäten, die im Bereich soziale Verantwortung Maßnahmen setzen wollen:

- Maßnahmen zur Schaffung eines **familienfreundlichen Studier- und Arbeitsumfelds** (z.B. flexible Arbeits- und Lernmodelle, Förderung von Partizipation, Dual Career Services)
- Maßnahmen zur Stärkung von **sozialen Kriterien für Dritt-Aufträge** (z.B. gerechter Umgang mit Angestellten)
- Maßnahmen zur Stärkung der **ethischen Standards/Werte**
- Maßnahmen zum **Erfahrungsaustausch** im Bereich soziale Nachhaltigkeit
- Maßnahmen zur Schaffung interner **Anreizstrukturen**
- Maßnahmen zur Stärkung der **Integration und Partizipation** aller Gruppen (Jugend, Frauen/Männer usw.)
- Maßnahmen zur **Nachwuchsförderung**
- Maßnahmen zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der **Organisationskultur**
- Ausweitung des **Weiterbildungsangebots für Schlüsselfunktionen**

## 5 Literatur

---

- AISHE 2.0. Manual. Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education. WU Version 1, 2012.
- de Haan, G. 2008. Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Herausgegeben von I. Bormann, G. de Haan. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 23– 43.
- Ferrer-Balas, D., Lozano, R., Huisingh, D., Buckland, H., Ysern, P., & Zilahy, G. (2010). Going beyond the rhetoric: system-wide changes in universities for sustainable societies. *Journal of Cleaner Production*, 18(7), 607-610.
- Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Kopfmüller, J. (2006): Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung: Motivation, Architektur, Perspektiven. In: Kopfmüller, J (Hrsg.): Ein Konzept auf dem Prüfstand. edition sigma, Berlin, p 23-37.
- Lozano, R. (2006), "A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU)", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 Nos 9-11, pp. 963-72.
- Lozano-Ros, R. (2003), "Sustainable development in higher education. Incorporation, assessment and reporting of sustainable development in higher education institutions", MSc thesis in Environmental Management and Policy, IIIIEE, Lund University, Lund
- Michelsen, G.; Danner, M.; Rieckmann, M. (2004): Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. Lüneburg.
- Rieckmann, 2011, : Schlüsselkompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft. Ergebnisse einer europäisch-lateinamerikanischen Delphi-Studie. *GAIA* 20/1, 48–56
- Rößler, S. (2011). Nachhaltigkeitskriterien als Basis für die Bewertung der Nachhaltigkeitsrelevanz von Forschung unter besonderer Berücksichtigung der angewandten Forschung an der Universität für Bodenkultur. Masterarbeit. Wien.
- SUSTAIN – Verein zur Koordination von Forschung über Nachhaltigkeit (2001): 2. SUSTAIN Bericht. Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in Österreich. Forschungsbericht im Auftrag der Bund-Bundesländerkooperation, des BM für Wissenschaft und Forschung und des BM für Umwelt, Jugend und Familie, Graz.
- SUSTAIN – Verein zur Koordination von Forschung über Nachhaltigkeit (1994): Forschungs- und Entwicklungsbedarf für den Übergang zu einer Nachhaltigen Wirtschaftsweise in Österreich. Forschungsbericht im Auftrag der Bund-Bundesländerkooperation, des BM für Wissenschaft und Forschung und des BM für Umwelt, Jugend und Familie, Graz.

## 6 Danksagung

---

Wir danken den an der Erstellung des Handbuches mitwirkenden Mitgliedern der Allianz nachhaltiger Universitäten in Österreich für Ihre wertvollen Inputs und Kommentare zu dieser und früheren Fassungen des Handbuchs.



## 7 Anhang

### Beispielhafter Prozess der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes:

#### I.) Auftaktworkshop

Start des Nachhaltigkeitsprozesses über einen Auftaktworkshop, der universitätsweit kommuniziert wird. An dem Auftaktworkshop sollen wichtige Stakeholder der Universität und insbesondere das Rektorat teilnehmen. Zudem soll auch mit Hilfe externer fachlicher Inputs eine Darstellung des gegenwärtigen Standes von nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsprozessen an Universitäten gegeben werden.

#### II.) Fach-Workshops

Die Durchführung von Workshops. Einen Vorschlag zu Themenbereichen und Kriterien bietet z.B. das AISHE-Tool<sup>3</sup>, das folgende 5 Module vorschlägt:

1. Forschung
2. Lehre
3. Verwaltung / Betriebsökologie
4. Gesellschaft / Society (Wissenstransfer, Öffentlichkeit)
5. Identity (wird ev. im Auftakt-Workshop bereits bearbeitet oder mit Society zusammengelegt )

**Inhalte der Workshops** in jedem der 5 Module: Entwicklung von

- a) Wichtigen Zielen der Universität für 2013 - 2015 im Bereich Nachhaltigkeit
- b) Maßnahmen
- c) Verantwortlichkeiten
- d) Etappenzielen
- e) Good practise-Beispielen

**TeilnehmerInnen:** Professoren, Mittelbau, Studierende und Personen aus der Verwaltung, die sich für Nachhaltigkeit an der Universität engagieren bzw. einsetzen wollen, eingeladen durch den Rektor;

**Methode:** Aus den Workshops bilden sich Arbeitsgruppen, die dezentral in den darauffolgenden Monaten weiterarbeiten, koordiniert durch eine Task Force Nachhaltigkeit / Koordinationsgruppe (s. unten).

**Monitoring:** Begleitung / Kontrolle der Etappenziele durch die Task Force Nachhaltigkeit / Koordinationsgruppe (s. unten) in Kooperation mit dem Rektor. Periodische Self-Assessments.

#### **Task Force Nachhaltigkeit / Koordinationsgruppe:**

Prozessgestaltung und -unterstützung, bestehend aus

- Koordinationsperson im Rektorat
- wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, die die Nachhaltigkeit an der Universität bereits koordinieren

#### III.) Online-Befragung:

Breite Diskussion der Maßnahmen über Online-Umfrage an alle Universitäts-MitarbeiterInnen: „Welche Maßnahmen sind denkbar, um die Nachhaltigkeit an der Universität zu verbessern?“

#### IV.) Kooperationen mit Vorreiter-Universitäten: z.B. Lüneburg, Florida

<sup>3</sup> AISHE steht für Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education und wurde von einer internationalen Gruppe entwickelt (Niko Roorda; Christian Rammel; Sylvia Waara und Urbano Fra Paleo). Weiter Informationen finden sich im AISHE 2.0 Manual; WU Version 1, 2012