

## Auswahl vorläufiger Zwischenergebnisse des AP Governance

Die qualitative Auswertung von rund 60 Interviews mit fünf Stakeholdergruppen an den 11 HOCH-N Hochschulen hat das Arbeitspaket Governance zu den folgenden Erkenntnissen geführt. Diese Zwischenergebnisse stellen einen Arbeitsstand im Frühjahr 2018 dar und fließen in der weiteren Arbeit in die weitere Datenauswertung und die Erstellung des Leitfadens ein.

### **Entwicklung des Nachhaltigkeitsprozesses**

Hochschulische Nachhaltigkeit etabliert sich vielfach sektoral und im Zusammenhang mit betrieblichem Umweltmanagement/EMAS. EMAS hat zumeist eine vorübergehende Katalysatorwirkung in Bezug auf hochschulische Nachhaltigkeitsprozesse und -strukturen. Leitlinien oder Richtlinien zu Umweltmanagement bzw. Nachhaltigkeit sind meist auch dann vorhanden, wenn Nachhaltigkeitsberichte verfasst werden.

### **Nachhaltigkeitsverständnis**

Die Perspektiven auf Nachhaltigkeit unterscheiden sich dahingehend, ob sie Nachhaltigkeit als delegierbare Managementaufgabe oder als umfassende Zielvorstellung für alle Bereiche der eigenen Hochschule betrachten. Die komplexe Aufgabe Nachhaltigkeit verlangt eine Operationalisierung; die Verteilung der Verantwortung für Nachhaltigkeit geht jedoch oft einher mit einer auf einzelne Personen bezogenen Verantwortung.

### **Hochschulische Akteure im Nachhaltigkeitsprozess**

Studierende spielen als Initiatoren, Treiber und Mitwirkende eine wichtige Rolle; es ist aber eine Herausforderung, studentisches Engagement zu institutionalisieren. Hochschulleitungen scheinen Nachhaltigkeit entweder eher als „Chefsache“ oder „als breit geteilte Gemeinschaftsaufgabe“ zu betrachten. Die Unterstützung durch die Hochschulleitung ist sehr erwünscht; ein top-down-Management hochschulischer Nachhaltigkeitsprozesse erschwert jedoch die Akzeptanz der Maßnahmen. Das Wissenschaftsverständnis an einer Hochschule scheint mit der Art der Unterstützung der Nachhaltigkeitsprozesse durch die Hochschulleitung zusammenzuhängen; eine Orientierung an wissenschaftlicher Exzellenz scheint selten mit einem Whole-Institution Approach vereinbar zu sein.

### **(Externe) Einflussfaktoren**

Große Hochschulen tun sich aufgrund ihrer institutionellen Komplexität vielfach schwerer, Nachhaltigkeit zu implementieren als kleine Hochschulen; sie weisen zudem eine tendenziell größere institutionelle „Trägheit“ auf. Die regionale Verortung (Stadt vs. Land) sowie die Einbindung in ein regionales Gefüge spielt eine entscheidende Rolle. In ländlichen Regionen werden Hochschulen eher als wichtiger Akteur für die regionale Entwicklung anerkannt. Erschwerende Rahmenbedingungen bestehen insb. in der Konkurrenz von Nachhaltigkeit mit anderen Themen an Hochschulen, der vorwiegend disziplinär ausgerichteten Forschungsförderung und (häufig als zu gering eingeschätzten) grundsätzlichen sowie nachhaltigkeitsbezogenen Mittelausstattung der Hochschulen.

Nachhaltigkeitsprozesse sind mit unterschiedlichen institutionellen Eigeninteressen (Festhalten an bestehenden Strukturen, eigenen Rechten und Zuständigkeiten) und Eigenlogiken (disziplinäres Selbstverständnis und Verständnis von Nachhaltigkeit, unterschiedliche „Sprachen“, Orientierung an Hierarchie oder Freiheit der Wissenschaft) konfrontiert.