



Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen

Diskussion möglicher Ansatzpunkte
und ihrer Konsequenzen
für die Praxis

Patrick Albrecht

Lüneburg, August 2006

INFU-DISKUSSIONSBEITRÄGE 33/06 / CSM-Diskussionspapier

ISSN 1436-4202 / ISBN 978-3-935630-57-3

INFU
Universität Lüneburg
Institut für Umweltkommunikation
Prof. Dr. Gerd Michelsen
Scharnhorststr. 1
Tel.: 04131/677 2802
Fax.: 04131/677 2819

CSM
Universität Lüneburg
Centre for Sustainability Management
Prof. Stefan Schaltegger
Scharnhorststr. 1
Tel. +49-4131-677-2181
Fax: +49-4131-677-2186

© Patrick Albrecht, 2006. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.



Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.
Chair of Corporate Environmental Management
University of Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm

INFU Institut für Umweltkommunikation

Institute for Environmental and Sustainability Communication
University of Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

INFU – Institut für Umweltkommunikation
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel.: +49-4131-677-2802
Fax.: +49-4131-677-2819
infu@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/infu/

Vorwort

Hochschulen stehen – wie andere gesellschaftliche Institutionen – vor der Herausforderung, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Dieser Beitrag kann sich auf den bewussten Umgang mit ihren Auswirkungen auf das gesellschaftliche und ökologische Umfeld, aber auch auf die eigenen Mitglieder der Institution beziehen.

Durch ihre Kernaktivitäten Forschung, Lehre und Transfer tragen Hochschulen sowohl zur Entwicklung neuer Lösungsmuster für lokale und globale Problemstellungen als auch zur Ausbildung zukünftiger gesellschaftlicher Leistungsträger und zur Diffusion neuer Erkenntnisse in die Gesellschaft entscheidend bei. Darüber hinaus tragen sie Mitverantwortung für Wohlbefinden und Gesundheit ihrer Studierenden, ihrer Mitarbeiter aus dem wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich sowie der Professoren und Professorinnen. Daneben werden sie sich vermehrt ihrer Umweltauswirkungen bewusst und begegnen diesen z. B. durch die Einrichtung von Umweltmanagementsystemen. Zudem prägen Hochschulen als Arbeitgeber wie als Innovationsmotor ihr Umfeld.

Diese vielfältigen Verantwortungen führen dazu, dass Hochschulen auch eine Bedeutung der bei der Implementierung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung zugeschrieben wird. Diese wurde bereits 1992 in der Agenda 21 hervorgehoben und unlängst durch den Beginn der Dekade zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (2005-2014) der Vereinten Nationen bekräftigt. Die Universität Lüneburg hat die mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung verbundenen Herausforderungen frühzeitig erkannt. Auf organisationaler Ebene ist sie dieser z. B. durch die Verabschiedung von Leitlinien zur Nachhaltigkeit und die Einrichtung eines Umweltmanagementsystems nach dem europäischen Umweltmanagementsystem EMAS nachgekommen. Zudem wurden vielfältige Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Nachhaltigkeitsbezug durchgeführt. Im Rahmen eines solchen Projekts entstand auch diese Studie. In diesem Projekt „Sustainable University. Nachhaltige Entwicklung im Kontext universitärer Aufgabenstellungen“, das vom niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur unterstützt wird, arbeitet ein Team aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern verschiedener Fachbereiche der Universität seit 2004 gemeinsam an der Ausarbeitung von Wegen zur Ausgestaltung von Nachhaltigkeit im Hochschulkontext. Die Teilprojekte des Vorhabens umfassen dabei Aspekte wie Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre, Energie- und Ressourcenmanagement aber auch Kommunikation und Wissenstransfer.

Im Rahmen dieses Projekts befasst sich ein Teilvorhaben vorwiegend mit den nachhaltigkeitsbezogenen Managementherausforderungen von Hochschulen. Vor dem Hintergrund aktueller Überlegungen, einen Nachhaltigkeitsbericht an der Universität Lüneburg zu erstellen, untersucht der Autor dabei politische Zielsetzungen des Nachhaltigkeitsleitbilds, wissenschaftliche Nachhaltigkeitskonzepte sowie nachhaltigkeitsrelevante Managementkonzepte auf ihre grundsätzliche Eignung zur Konzipierung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule. Im Zentrum steht die Überlegung, dass Hochschulen mit Nachhaltigkeitsberichten sowohl auf legitime Erwartungen und Forderungen von außen reagieren, als auch ihre spezifischen Erfolgsbedingungen und strategischen Entwicklungsziele im Blick behalten sollten.

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist ein Teilschritt auf dem Weg, den Nachhaltigkeitsherausforderungen zu begegnen, die sich Hochschulen stellen. Da das Instrument bisher nur von einer kleinen Gruppe besonders engagierter Hochschulen aufgegriffen wurde, hoffen wir, dass diese Studie weiteren Hochschulen die Potenziale des Instruments vor Augen führt und einen Beitrag zur Verbesserung der Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen leistet.

Lüneburg, August 2006

Gerd Michelsen

Stefan Schaltegger

Zusammenfassung

Diese Studie verfolgt das Ziel, allgemeine Empfehlungen für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten für Hochschulen zu geben. Zudem soll eine theoretische Grundlage für die praktische Umsetzung eines Nachhaltigkeitsberichts an der Universität Lüneburg geschaffen werden.

Zunächst werden dazu allgemeine Ziele und Ansätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung vorgestellt. Es wird hervorgehoben, dass die Berichterstattung einerseits ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit darstellt, andererseits jedoch auch enge Bezüge zum Hochschulmanagement aufweist – glaubwürdige Berichterstattung bedingt eine detaillierte Analyse der Ist-Situation und die Vereinbarung ambitionierter Zielsetzungen für zukünftige Verbesserungen.

Für die Umsetzung an Hochschulen wird die Frage aufgeworfen, wie ein angemessenes Konzept ausgestalten sein sollte. Dazu werden Nachhaltigkeitsansätze aus dem politischen und wissenschaftlichen Kontext sowie dem strategischen Management herangezogen. Die Auswahl von Ansätzen erfolgt anhand zweier Referenzpunkte: Zum einen wird an einer übergreifenden, gesellschaftsorientierten Perspektive angesetzt. Aus dieser Sicht werden politische und wissenschaftliche Ansätze diskutiert, die Aufschluss darüber geben können, welche Forderungen von gesellschaftlichen Akteuren an Hochschulen gestellt werden. Als zweiter Referenzpunkt wird Nachhaltigkeitsberichterstattung als Managementaufgabe von Hochschulen diskutiert. Zur Bewertung der diskutierten Ansätze wird aus allgemeinen Gestaltungsprinzipien guter Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie sie in einschlägigen Berichterstattungsleitlinien verwendet werden, ein differenzierter Kriterienkatalog hergeleitet.

Abschließend werden anhand der verwendeten Bewertungskriterien jeweils besonders geeignete Ansätze für verschiedene Aspekte der Berichterstattung empfohlen. Dabei wird jedoch kein allgemeingültiges Vorgehensmodell vorgeschlagen. Vielmehr werden Hochschulen, die einen Nachhaltigkeitsbericht entwickeln möchten, dazu ermutigt, unter Berücksichtigung eigener Besonderheiten einen auf sie zugeschnittenen Ansatz zu entwickeln. Die diskutierten Ansätze können somit als Baukasten für eine individuelle Berichterstattung betrachtet werden, der ggf. um weitere Elemente erweitert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Zusammenfassung	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung: Hochschulen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung	1
2 Ziel und Aufbau der Studie	2
3 Nachhaltigkeitsberichterstattung: Ziele, Ansätze und Bewertungskriterien	4
3.1 Zentrale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung	4
3.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen	7
3.2.1 <i>Besonderheiten des Hochschulkontexts</i>	7
3.2.2 <i>Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung</i>	8
3.3 Ansatzpunkte zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	11
3.4 Kriterien für die Beurteilung verschiedener Ansatzpunkte zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichterstattung	15
4 Nachhaltige Entwicklung als gesamtgesellschaftliche Zielvorstellung	23
4.1 Handlungsfelder.....	24
4.1.1 <i>Globale und nationale Handlungsfelder</i>	24
4.1.2 <i>Hochschulspezifische Handlungsfelder</i>	31
4.2 HGF-Konzept.....	43
4.2.1 <i>Grundlagen</i>	43
4.2.2 <i>Anwendung in der Berichterstattung</i>	48
4.2.3 <i>Bewertung</i>	51
4.3 Syndrome der Nicht-Nachhaltigkeit	54
4.3.1 <i>Grundlagen</i>	54
4.3.2 <i>Anwendung in der Berichterstattung</i>	59
4.3.3 <i>Bewertung</i>	63
4.4 Zwischenfazit	65

5	Beiträge zu einer nachhaltiger Entwicklung als Managementaufgabe einer Hochschule.....	67
5.1	Ausgangspunkt: Stakeholder-Ansätze.....	68
5.2	Stakeholder-Dialoge	71
5.2.1	<i>Grundlagen</i>	71
5.2.2	<i>Anwendung in der Berichterstattung</i>	73
5.2.3	<i>Bewertung</i>	77
5.3	<i>Sozio-ökonomisch rationales Management</i>	80
5.3.1	<i>Grundlagen</i>	80
5.3.2	<i>Anwendung in der Berichterstattung</i>	82
5.3.3	<i>Bewertung</i>	87
5.4	Sustainability Balanced Scorecard	90
5.4.1	<i>Grundlagen</i>	90
5.4.2	<i>Anwendung in der Berichterstattung</i>	96
5.4.3	<i>Bewertung</i>	99
5.5	Zwischenfazit.....	102
6	Fazit.....	104
	Anhang.....	108
6.1	Vereinbarungen zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen	108
7	Literatur.....	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	6
Abbildung 2: Inside-Out und Outside-In-Ansätze als Grundlage einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen.....	13
Abbildung 3: Die Prinzipien der AA 1000-Standards	18
Abbildung 4: Bestimmung der Materialität von Inhalten der Nachhaltigkeitsberichterstattung	20
Abbildung 5: Inhaltliche Struktur und Ablauf des HGF-Gesamtvorhabens	44
Abbildung 6: Der Prozess der Syndromforschung.....	56
Abbildung 7: Übersicht über die Syndrome des Globalen Wandels	58
Abbildung 8: Ableitung von Forschungsprioritäten aus Sicht des WBGU.....	62
Abbildung 9: Die Idealtypen der Kommunikation in der Öffentlichkeitsarbeit.....	73
Abbildung 10: Konzept sozio-ökonomischer Rationalität.....	81
Abbildung 11: Der „business case“ organisatorischer Nachhaltigkeit	84
Abbildung 12: Der „natural case“ und der „societal case organisatorischer Nachhaltigkeit.....	85
Abbildung 13: Marktlicher und außermärklicher Charakter erfolgsrelevanter Nachhaltigkeitsthemen.	92
Abbildung 14: Perspektiven der Balanced Scorecard der Universität Mainz	94
Abbildung 15: Strategieentwicklungsprozess der Universität Mainz.....	95
Abbildung 16: Strategieentwicklung der Universität Oldenburg.....	96
Abbildung 17: Integriertes Framework für Messung und Management der Nachhaltigkeitsperformance.	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Grundsätze guter Berichterstattung zwischen den GRI-Leitlinien der Fassung von 2002 (G2) und der Entwurfsfassung der G3 von 2006.	17
Tabelle 2: Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung.	17
Tabelle 3: Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung im Hochschulkontext. .	22
Tabelle 4: Symbole zur Bewertung der dargestellten Ansätze.	22
Tabelle 5: Zentrale Inhalte der Agenda 21.....	24
Tabelle 6: Prioritäre Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.....	25
Tabelle 7: Exemplarische Ausgestaltung einer hochschulspezifischen Problemanalyse auf Basis der Prioritäten der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.	28
Tabelle 8: Bewertung der Eignung allgemeiner globaler und nationaler Handlungsfelder zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	30
Tabelle 9: Handlungsempfehlungen für Hochschulen aus COPERNICUS Charta, Lüneburg Declaration und dem nationalen Aktionsplan zur UN DESD.	33
Tabelle 10: Übersicht zu Handlungsempfehlungen für Hochschulen strukturiert nach zentralen Hochschulaufgaben.	36
Tabelle 11: Zusammenfassung der Workshopergebnisse zu Berichterstattungsanforderungen für Hochschulen auf Basis hochschulpolitischer Anforderungen.....	38
Tabelle 12: Bewertung der Eignung hochschulspezifischer Handlungsfelder zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	41
Tabelle 13: Das Zielsystem des HGF-Ansatzes (,substantielle Nachhaltigkeitsregeln').	48
Tabelle 14: Exemplarische Ausgestaltung einer hochschulspezifischen Problemanalyse auf Basis der substantiellen Nachhaltigkeitsregeln des HGF-Ansatzes.....	49
Tabelle 15: Bewertung der Eignung des HGF-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	52
Tabelle 16: Bewertung der Eignung des Syndromansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	63
Tabelle 17: Bewertung von Ansätzen der Beschreibung nachhaltiger Entwicklung als gesamtgesellschaftlicher Zielvorstellung zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	65
Tabelle 18: Stärken und Schwächen der Uni Lüneburg aus Sicht ihrer Organisationsmitglieder.....	74
Tabelle 19: Bewertung der Eignung von Stakeholder-Dialogen zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	78
Tabelle 20: Bewertung der Eignung der sozio-ökonomischen Rationalität zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	88

Tabelle 21: Bewertung der Eignung des SBSC-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	100
Tabelle 22: Bewertung der Eignung managementbezogener Ansätze zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.	102
Tabelle 23: Zusammenfassung der für die Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders geeigneten Ansätze.	104

1 Einleitung: Hochschulen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung

Als zentrales Entwicklungsleitbild des 21. Jahrhunderts hat nachhaltige Entwicklung Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft. Auch Hochschulen erkennen zunehmend ihre tragende Rolle und machen sich unter dem Begriff „Higher Education for Sustainable Development“ auf den Weg dieses Leitbild umzusetzen – nicht nur durch technische Umweltschutzmaßnahmen, sondern auch in Lehre und Forschung.

Das Leitbild beruht auf der Erkenntnis des engen Zusammenhangs zwischen Entwicklungs- und Umweltproblemen von globalem Ausmaß und ist das Ergebnis eines langjährigen politischen Verbindungsprozesses zwischen Entwicklungs- und Umweltpolitik, der bereits 1972 auf der Konferenz der Vereinten Nationen über die menschliche Umwelt in Stockholm begonnen worden war und 1987 durch die World Commission on Environment and Development (WCED bzw. Brundtland-Kommission) in das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung gefasst wurde:¹

Unter dauerhafter Entwicklung [Anm. d. Autors: synonym zur nachhaltigen Entwicklung] verstehen wir eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Die Forderung, diese Entwicklung ‚dauerhaft‘ zu gestalten, gilt für alle Länder und Menschen. Die Möglichkeit kommender Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, ist durch Umweltzerstörung ebenso gefährdet wie durch die Unterentwicklung in der Dritten Welt.

(Hauff & WCED, 1987: XV)

Für eine nachhaltige Entwicklung ist damit sowohl ein gerechter Ausgleich zwischen heute lebenden als auch zwischen heutigen und zukünftigen Generationen anzustreben. Es handelt sich dabei nicht um ein theoretisch begründetes, wissenschaftliches Konzept, sondern um einen normativ-ethisch begründeten Konsens (vgl. Bundesregierung et al. 1994). Wegweisend für die heutige politische Bedeutung war die Verständigung der 179 Teilnehmerstaaten der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 (BMU, 1997) auf dieses Leitbild und seine Ausgestaltung in dem dazugehörige Handlungsprogramm für das 21. Jahrhundert, der „Agenda 21“.

¹ Vgl. zu diesem Prozess z. B. Selin & Linnér (2006: 304-308).

2 Ziel und Aufbau der Studie

In dieser Studie sollen zentrale Nachhaltigkeitskonzepte sowie nachhaltigkeitsrelevante Managementkonzepte dahingehend diskutiert werden, ob sie als Grundlage für die Konzipierung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule geeignet sind. Damit sollen zum einen Empfehlungen für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen allgemein abgeleitet werden. Zum anderen soll eine theoretische Grundlage für die praktische Umsetzung eines Nachhaltigkeitsberichts an der Universität Lüneburg geschaffen werden.²

Diese Arbeit ist in folgende Teile gegliedert:

In **Kapitel 3** werden Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung erläutert sowie die im Weiteren diskutierten Ansätze eingeführt und Kriterien zur deren Bewertung entwickelt. Im Einzelnen werden zunächst zentrale Begriffe geklärt sowie Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen erläutert. Anschließend wird die Auswahl der diskutierten Ansätze dargelegt, um schließlich vor diesem Hintergrund Kriterien zu deren Bewertung herzuleiten.

In den **Kapiteln 4 und 5** werden die ausgewählten Ansätze erläutert und auf Basis der in Kapitel 3 entwickelten Kriterien hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen analysiert. Dabei werden in Kapitel 4 Ansätze dargestellt, die von der gesamtgesellschaftlichen Zielvorstellung einer nachhaltigen Entwicklung ausgehen. In Kapitel 5 werden in Ergänzung hierzu Ansätze untersucht, die den Beitrag von Organisationen zu einer nachhaltigen Entwicklung als Managementaufgabe betrachten.

Zur Diskussion der einzelnen Ansätze werden jeweils zunächst die **Grundlagen des Ansatzes** erläutert. Dabei wird angestrebt, für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Hochschulkontext relevante Aspekte zu bestimmen. Darauf aufbauend werden zur **Anwendung in der Berichterstattung** praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten erläutert. In der **Bewertung** des Ansatzes werden schließlich Potenziale und Limitation des diskutierten Ansatzes sowie weitere Forschungsbedarfe – v. a. anhand der hergeleiteten Bewertungskriterien – aufgezeigt.

² Diese Studie wurde im Rahmen des Sustainable University-Teilprojekts „Nachhaltigkeitsaudit und -controlling“ erstellt. Im Projekt „Sustainable University“ erarbeitet eine Gruppe von Wissenschaftler(inne)n der Fachbereiche Umwelt-, Wirtschafts- und Sozial-, Erziehungs- und Kulturwissenschaften der Universität Lüneburg seit Juli 2004 Möglichkeiten, Nachhaltigkeit als integratives Prinzip in einer Hochschule zu etablieren und diese für andere Hochschulen übertragbar zu machen. Im Mittelpunkt des dreijährigen Forschungs- und Entwicklungsvorhabens stehen die Fragenstellungen:

Wie können Hochschulen den mit dem Paradigma einer nachhaltigen Entwicklung verbundenen Herausforderungen aktiv begegnen und wie weit können zielgerichtete Strukturänderungen einen Beitrag zur Wandlung der Hochschulen im Sinne der Nachhaltigkeit leisten?

In sechs Teilprojekten werden dabei innovative Konzepte in Lehre und Forschung, aber auch in der Hochschule als Arbeitsplatz und Lebensraum entwickelt und erprobt.

Im abschließenden Fazit (**Kapitel 6**) werden die Ansätze noch einmal überblicksartig bezüglich ihrer jeweiligen Potenziale und Limitationen gegenübergestellt. Auf dieser Basis werden Empfehlungen für die Konzipierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen gegeben. Dabei ist es nicht das Ziel, einen einzelnen Ansatz zu identifizieren, der an allen Hochschulen angewendet werden kann. Vielmehr wird ausgehend von der Grundannahme argumentiert, dass die unterschiedlichen Zielsetzung die mit der Berichterstattung verfolgt werden sowie die Kontextbedingungen der berichtenden Hochschule auch unterschiedliche Wege der Implementierung erfordern können.

3 Nachhaltigkeitsberichterstattung: Ziele, Ansätze und Bewertungskriterien

3.1 Zentrale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ziel dieser Untersuchung ist es, wichtige allgemeine Nachhaltigkeitskonzepte sowie nachhaltigkeitsbezogene Managementkonzepte dahingehen zu diskutieren, inwieweit sie als Grundlage für die Gliederung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule geeignet sind. Dazu ist es zunächst notwendig, zentrale Begriffe der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erläutern und voneinander abzugrenzen.³ Diese Notwendigkeit ist umso größer, als in der Praxis häufig unterschiedliche Begriffsverwendungen anzutreffen sind (vgl. z. B. ACCA, 2004: 18f.; SustainAbility et al., 2004: 9).

Nachhaltigkeitsberichterstattung wird im Folgenden – sehr allgemein gefasst – verstanden als öffentlich zugängliche Berichterstattung von Organisationen, die auf das Leitbild nachhaltiger Entwicklung Bezug nimmt.

Abhängig von der Betrachtungsperspektive werden in gängigen Definitionen von Nachhaltigkeitsberichterstattung unterschiedlich Aspekte betont. Drei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Nachhaltigkeitsberichterstattung wird häufig als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relation eingeführt. Sie kann aus dieser Sicht dazu dienen, „die zunehmenden Informationsbedürfnisse vieler Stakeholder nach umweltbezogenen und sozialen Themen“ zu befriedigen und den „aktuellen Stand des Unternehmens hinsichtlich der Bewältigung der (...) Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit“ darzustellen. Damit kann neben der Kommunikation relevanter Informationen ein Kommunikationsprozess mit den Stakeholdern initiiert werden“ (Kim, 2005: 43). Nachhaltigkeitsberichterstattung ist daher als Teil einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation von Organisationen zu verstehen, die in den weiteren Kontext einer nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikations- und Organisationsstrategie eingebettet sein sollte (vgl. Blanke et al., 2004: 1-3; SustainAbility et al., 2004; Zerfaß, 2004: 298 u. 398)
- Daneben kann die Rolle der Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer über die traditionelle Finanzberichterstattung hinausgehenden organisationalen Rechenschaftslegung gesehen werden. Diese Sichtweise findet sich z. B. bei der Global Reporting Initiative (GRI,

³ Auf eine ausführliche Diskussion der Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird an dieser Stelle jedoch verzichtet. Einen umfassenden Überblick über die Entstehung des neuen Feldes der Nachhaltigkeitsberichterstattung aus den Wurzeln der Finanzberichterstattung (entstanden im 19. Jahrhundert), der Sozialberichterstattung und -bilanzierung (im Wesentlichen ein Phänomen der 1970er Jahre) und der Umweltberichterstattung (entstanden Ende der 1980er Jahre) geben z. B. Herzog & Schaltegger (2006: 304-308).

2006c: 4): Sustainability reporting is the practice of measuring, disclosing and being accountable for organizational performance towards the goal of sustainable development“. Damit ist das Kernziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung aus Sicht der GRI die Transparenz „in disclosing about their impacts on global sustainability“ (ebd.). Ein ähnlicher Standpunkt wird von Clausen et al. (2002: 27) vertreten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein Instrument zur qualifizierten öffentlichen Berichterstattung sehen, das die Grundlage für einen kontinuierlichen öffentlichen Diskurs zur Legitimität des unternehmerischen Handelns bilde. Damit werde anstatt auf staatliche Kontrollen auf das Sanktionspotenzial des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses gesetzt.

- Darüber hinaus wird die Verbindung zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Managementstrukturen betont (vgl. z. B. Schaltegger & Wagner, 2006; WBCSD, 2004). Durch Berichterstattung können Innovationen angeregt werden, da bestehende Strukturen erfasst und in einen Zusammenhang gestellt werden. Sollen neben qualitativen auch quantitative Aspekte der Organisationsleistung berichtet werden, ist eine Verknüpfung mit einer nachhaltigkeitsbezogenen Rechnungslegung, dem „Sustainability Accounting“, erforderlich (vgl. Herzig & Schaltegger, 2006: 318f.; Schaltegger & Burritt, 2000: 315-352). Besteht eine solche Verknüpfung, kann der Prozess der Berichterstattung genutzt werden, um die gegenwärtige „Nachhaltigkeitsleistung“ zu analysieren und dabei Verbesserungspotenziale aufzudecken und Ziele zu vereinbaren. Insofern kann durch periodische Berichterstattung ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden. Wurden bereits formalisierte Managementsysteme für Nachhaltigkeitsaspekte eingeführt, kann die Berichterstattung dazu dienen, diese Managementsysteme zu verbessern (vgl. Heemskerk et al., 2002: 15). Zudem werden interne Informations- und Steuerungsprozesse unterstützt und Vergleiche zwischen Organisationen erleichtert (Herzig & Schaltegger, 2004: 3).

Wie das folgende Wirkungsmodell für Nachhaltigkeitsberichterstattung (Abbildung 1) verdeutlicht, schließen sich diese Aspekte der Kommunikation, der Transparenz und des Managementbezugs nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich vielmehr komplementär. Eine glaubwürdige Berichterstattung setzt voraus, dass die berichtende Organisation Nachhaltigkeitsauswirkungen transparent macht. Dies ist Grundvoraussetzung für den Kommunikationsprozess mit der Öffentlichkeit und relevanten Stakeholdern. Die Wirkung der Berichterstattung auf Werte und Ziele der Organisation verdeutlicht die Anbindung der Berichterstattung an Managementprozesse: die bestehenden Werte und Ziele werden in der Nachhaltigkeitsberichterstattung kommuniziert und können öffentliche, aber auch organisationsinterne

Diskussionen auslösen. Diese beeinflussen wiederum die Werte und Ziele, die die Organisation in der Zukunft verfolgen wird.⁴

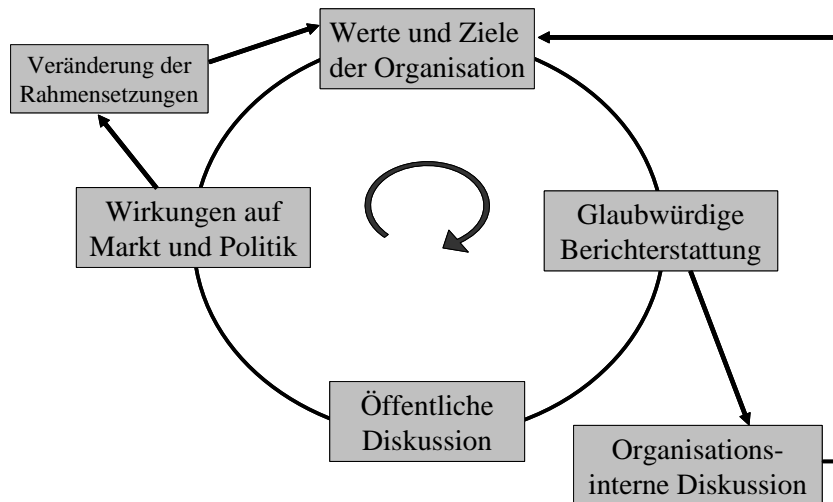


Abbildung 1: Wirkungsmodell der Nachhaltigkeitsberichterstattung (eigene Darstellung in Anlehnung an Clausen et al., 2002: 29).

⁴ Dieses Wirkungsmodell ist stark vereinfacht und erfordert weitere Überarbeitungen. Insbesondere der Bezug zu internen Managementstrukturen sollte noch weiter herausgearbeitet werden. Ein Ansatzpunkt hierfür wurde durch Schaltegger & Wagner (2006) aufgezeigt. Für die Diskussion grundlegender Charakteristika der Nachhaltigkeitsberichterstattung und mögliche Gliederungsansätze für Nachhaltigkeitsberichterstattung erscheint es jedoch zunächst hinreichend.

3.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen

3.2.1 Besonderheiten des Hochschulkontexts

Im Rahmen dieser Arbeit sollen Empfehlungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen entwickelt werden. Diese sollen sich zunächst an Hochschulen allgemein richten, in der Praxis gibt es jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Hochschularten sowie weiterer nationaler Besonderheiten. So sind alleine unter den 372 deutschen Hochschulen derzeit 102 Universitäten, 167 Fachhochschulen, 52 Kunsthochschulen, 30 Verwaltungsfachhochschulen, 15 theologische Hochschulen und 6 pädagogische Hochschulen (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2005, Stand: Nov. 2005). Darüber hinaus gibt es z. B. Unterschiede bezüglich einer eher sozialwissenschaftlichen und einer eher technisch oder naturwissenschaftlichen Ausrichtung der Lehr- und Forschungstätigkeiten einzelner Hochschulen.

Ähnlich differenziert stellt sich die Verwaltungs- bzw. Managementkultur von Hochschulen dar. Ein erster Ausgangspunkt ist hier der Wandel von Leitvorstellungen im öffentlichen Sektor. Seit Anfang der 1980er Jahre tritt die Sicht des New Public Management neben die bis dahin vorherrschende Sicht der Progressive Public Administration. Letztere basiert auf den Leitvorstellungen einer klaren Trennung von öffentlichem und privatem Sektor sowie der Wahrung von Distanz des öffentlichen Sektors zu Politik und Unternehmen. Dabei wird von einer weitgehenden staatlichen Zielsetzungskompetenz ausgegangen (Hood, 1995: 93f.). Im New Public Management wird dagegen eine Verringerung oder Aufhebung der Trennung zwischen öffentlichem und privatem Sektor befürwortet. An die Stelle des Vertrauens in die staatliche Zielsetzungskompetenz tritt das Vertrauen in Marktmechanismen, eine verstärkte Managementorientierung sowie die Verlagerung der Ergebnisverantwortung auf die einzelnen Organisation des öffentlichen Sektors (vgl. ebd. 95-99). Grundsätzlich bestehen diesbezüglich jedoch erhebliche Länderunterschiede – während z. B. Schweden, Neuseeland und Großbritannien bereits in den 1980er Jahren weitgreifende Verwaltungsreformen durchführten, findet diese Entwicklung in Ländern wie Deutschland, Japan und Spanien verzögert und weniger umfassend statt (Hood, 1995: 104). Dieser grundsätzliche Leitbildwandel betrifft auch die Hochschulen, die verstärkt Managementvorstellungen des New Public Management aufgreifen (vgl. z. B. Buschor, 1997; Schmid, 2006). Es kann somit nicht von einem homogenen Konstrukt „Hochschule“ ausgegangen werden. Daher wird im Weiteren nicht angestrebt, einen einzelnen, für alle Hochschulen gültigen Ansatz vorzuschlagen. Vielmehr ist es eine Herausforderung für jede berichtende Hochschule, eine für ihre spezifische Situation geeignete Vorgehensweise zu entwickeln. Dabei sollten Einflussfaktoren wie der Grad der Selbst-

verwaltung durch Gremien, die Rolle des Hochschulmanagements und -präsidiums sowie der Grad der staatlichen Einflussnahme berücksichtigt werden (vgl. z. B. Morkel, 1999).⁵

3.2.2 Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Wie eben aufgezeigt unterscheiden sich Hochschulen – trotz einer in jüngster Zeit feststellbaren Tendenz zur Übernahme von Managementpraktiken aus der Wirtschaft – deutlich von Unternehmen. Die oben genannten zentralen Charakteristika der Berichterstattung als Kommunikationsmedium, als Instrument zur transparenten Darstellung der nachhaltigkeitsbezogenen Organisationsleistung sowie als Verbindungsglied zum Management der Organisation beziehen sich im Wesentlichen auf den Unternehmenskontext. Sie bilden damit zwar die Grundlage für die Überlegungen zu zentralen Motiven für die Berichterstattung von Hochschulen, müssen jedoch um spezifische Motive für diesen Kontext erweitert werden:

- In der Nachhaltigkeitsberichterstattung einer Hochschule sollten zentrale, gesellschaftlich relevante Herausforderungen vor denen diese steht kommuniziert und gezielte Verbesserungen angeregt werden. Damit ist die Berichterstattung **Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen**, die „als soziale Institutionen die Verpflichtung haben, durch Lehre und Forschung die Prinzipien von Frieden und Gerechtigkeit, Menschenwürde und Solidarität zu fördern und sowohl materielle wie auch moralische Hilfestellungen auf internationaler Ebene bereitzustellen“ (UNESCO, 1998: 31, eigene Übersetzung). Die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung an Hochschulen hat aus gesellschaftlicher Sicht große Bedeutung, weil Hochschulen über Forschung, Transfer und Lehre das zukünftige Bild unserer Gesellschaft entscheidend mitprägen. So geht von der Forschung großes Innovations- und Problemlösungspotenzial aus, v. a. im natur- und technikwissenschaftlichen Bereich ist diese jedoch häufig auch mit ökologischen und gesellschaftlichen Risiken verbunden und muss sich wissenschaftsethischen Grundsatzfragen stellen. Zudem stehen Hochschulen in der Verantwortung, zu Forschungsergebnisse und neu entwickelte Technologien in die Gesellschaft zu tragen. Als Orte der Bildung tragen Hochschulen andererseits zum Wissenserwerb ebenso wie zur Ausbildung von Werthaltungen und Kompetenzen der Studierenden bei.
- Vor dem Hintergrund dieser Verantwortung kann das Angehen von Nachhaltigkeitsherausforderungen als normativ-ethische Verantwortung von Hochschulen betrachtet werden. Aus instrumenteller Sicht dient die Nachhaltigkeitsberichterstattung damit der **Repu-**

⁵ Eine Erörterung von Problemen der Anwendung von Managementkonzepten an Hochschulen würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Positive wie negative Implikationen des „New Public Management“ sowie eines „New University Management“ erläutert Schmid (2006), einen umfassende Überblick zu Übertragung von Managementansätzen gibt z. B. Hanft (2000a). Wenn im weiteren spezifischer Managementinstrumente wie die Sustainability Balanced Scorecard erörtert werden, wird dargelegt, in wie weit eine Übertragung auf den Kontext Hochschule sinnvoll und möglich erscheint.

tations- und Legitimitätssicherung (vgl. z. B. Campbell et al., 2003; Hahn, 2005: 52-54; Milne & Patten, 2002; Ogden & Clarke, 2005).

- Geht die Berichterstattung über die gesellschaftlichen Erwartungen hinaus, kann diese in der Öffentlichkeitsarbeit zur **Profilierung der Hochschule innerhalb der Hochschul-landschaft** beitragen und damit die Attraktivität des Hochschulstandorts verbessern. Durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den Hochschulen im Zuge des oben angesprochen Paradigmenwandels im öffentlichen Sektor hin zum „New Public Management“ wächst die Bedeutung einer klaren inhaltlichen Profilierung der einzelnen Hochschule. Eine Ausrichtung am Leitbild Nachhaltigkeit kann ein wichtiger Aspekt einer solchen Profilierung sein. Durch die Berichterstattung werden bestehende Aktivitäten nach außen kommuniziert und Verbesserungsmaßnahmen angeregt. Das Profil der Hochschule bekommt damit z. B. für Studieninteressierte, mögliche Drittmittelgeber und Stifter, zuständige Wissenschaftsministerien etc. klarere Konturen.
- Nachhaltigkeitsberichterstattung kann als Dialoginstrument zur **Integration wichtiger Anspruchsgruppen** und als Frühwarnsystem für die Wahrnehmung dringlicher Ansprüche dieser Gruppen dienen. Durch deren gezielte Einbeziehung in den Prozess der Berichterstattung kann zudem der häufig mangelnden Kenntnis über die spezifischen Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen begegnet werden (vgl. Herzig & Schaltegger, 2006: 309).
- Ein weiteres Ziel für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen, die anstreben, ihre internen Strukturen hin zu einer „nachhaltigen Hochschule“ zu verändern, ist das Anstoßen organisationaler Lernprozesse. Insbesondere soll ein Beitrag zur **Verbesserung der Managementsysteme** und zur **Steigerung der Innovationsfähigkeit** der Institution geleistet werden. Schließt sich z. B. an die Entscheidung für einen Nachhaltigkeitsbericht ein breiter Diskussionsprozess zur inhaltlichen Ausgestaltung des Berichts an, kann dabei ein vorhandenes Hochschulleitbild, das einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung vorsieht, mit Leben gefüllt werden und eine verstärkte Vernetzung bestehender interner Management- und Verwaltungsstrukturen angestoßen werden. Eine integrierte Betrachtung von sozialen Aspekten, Umweltauswirkungen und wirtschaftliche Überlegungen kann dabei Schnittmengen, aber auch Zielkonflikte offen legen. Auch sonstige Schwachstellen können zutage treten, denen mit weiterführenden Maßnahmen begegnet werden sollte.
- Die gezielte Identifikation von Schwachstellen und die Vereinbarung konkreter Ziele zur Verbesserung der organisationalen Leistung erfordert eine Quantifizierung dieser Leistung. Hierfür notwendige Informationen können durch eine entsprechend **erweiterte organisationsinterne Rechnungslegung** bereitgestellt werden.

- Bei geeigneter Ausgestaltung kann zudem die Verknüpfung der externen Berichterstattung mit der strategischen Ausrichtung der Hochschule verstärkt werden (vgl. z. B. Herzig & Schaltegger, 2006: 316; Schaltegger & Wagner, 2006). Dies ist besonders bedeutend, da die Berichterstattung alleine noch nicht zwingend zu einer verbesserten Nachhaltigkeitsleistung führt. Dies kann erst durch die Verknüpfung mit den tatsächlichen Abläufen im Hochschulbetrieb sowie durch **Anbindung an die strategischen Zielsetzungen** der Hochschule erfolgen und erfordert, dass konkrete Ziele und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Zusammenfassend sind damit bedeutende Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen

- die aktive Bearbeitung der gesellschaftliche Verantwortung der Institution,
- die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung,
- die Reputations- und Legitimitätssicherung,
- die Profilierung der Hochschule innerhalb der Hochschullandschaft,
- die gezielte Integration wichtiger Anspruchsgruppen,
- die nachhaltigkeitsbezogene Verbesserung der Managementsysteme,
- die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Institution,
- die Verknüpfung mit den internen Informationssystemen der Rechnungslegung sowie
- die Anbindung an die strategische Ausrichtung der Hochschule.

3.3 Ansatzpunkte zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichterstattung

„Begriff und Inhalt des Nachhaltigkeitskonzepts sind bisher trotz, vielleicht auch wegen ihrer breiten Verwendung vieldeutig und in ihren Konsequenzen vage und unverbindlich geblieben“ (Dyllick, 2003: 236). Dies zeigt sich auch an der Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, die verwendet wurden, um Nachhaltigkeitsberichte an Hochschulen zu konzipieren.⁶

Damit stellt sich für die Umsetzung an Hochschulen die Frage, wie ein angemessenes Konzept ausgestaltet sein sollte. Dabei lassen sich bereits in der Problemanalyse zwei Referenzpunkte unterscheiden:

- Zum einen können sich Hochschulen an den Forderungen orientieren, die von gesellschaftlichen Akteuren an sie herangetragen werden und versuchen, die in der Öffentlichkeit diskutierten Themen, z. B. durch ein umfassendes Screening zu erfassen. Darauf basierend können sie ihren Beitrag zu diesen Themen kommunizieren und entsprechende Maßnahmen ableiten. Nach dieser **Outside-In-Perspektive** (Schaltegger & Wagner, 2006) wird damit an einer übergreifenden, gesellschaftsorientierten Perspektive angesetzt und davon ausgehend die Rolle der Hochschule diskutiert.
- Geht man dagegen von den nachhaltigkeitsrelevanten Auswirkungen einer einzelnen Hochschule aus und analysiert darauf aufbauend deren Rolle in Umwelt und Gesellschaft, wird eine managementorientierte **Inside-Out-Perspektive** eingenommen (vgl. ebd.). Diese basiert auf der Geschäftsstrategie der Organisation und analysiert, welche Themen für die erfolgreiche Implementierung dieser Strategie relevant sind.

Eine berichterstattende Hochschule steht nun vor der Wahl, eine dieser Perspektiven einzunehmen oder sich für eine Kombination beider Perspektiven zu entscheiden. Dazu gilt es die Vor- und Nachteile dieser Ansatzpunkte gegeneinander abzuwägen. Für die – in der Praxis vorwiegend verwendete – Outside-In-Perspektive spricht, dass Anforderungen von Anspruchsgruppen darin direkt aufgenommen werden können und sich die berichtende Organisation dynamisch an sich ändernde Ansprüche von außen anpassen kann (vgl. Herzig & Schaltegger, 2006: 316). Beschränkt sich die Berichterstattung jedoch auf von außen wahrgenommene Probleme, wird das Verbesserungspotenzial deutlich eingeschränkt. So besteht die Gefahr, dass Information erhoben und berichtet werden, ohne dass kritisch hinterfragt wird, welche Themen und Aktivitäten, für eine nachhaltige Entwicklung der Organisation re-

⁶ Im Weiteren werden die praktischen Erfahrungen sowie die bereits spezifisch für Hochschulen entwickelten Berichterstattungsansätze nicht näher betrachtet. Eine Übersicht zu den in der Praxis verwendeten Ansätzen findet sich bei Albrecht (2006, in Vorbereitung).

levant sind (vgl. ebd.). Eine Beurteilung von kritischen Aktivitäten und Verbesserungspotenzialen ist häufig von einem organisationsinternen Ausgangspunkt besser zu leisten, als durch externe Anspruchsgruppen.⁷ Geht man statt von Anspruchsgruppen von den ebenfalls aus einer Outside-In-Perspektive entwickelten Leitlinien, Standards und Rechtsnormen zur nachhaltigkeitsbezogenen Berichterstattung⁸ aus, so ist zunächst festzustellen, dass diese aus verschiedenen Gründen vorteilhaft sein können. So kann z. B. die Vergleichbarkeit zwischen berichtenden Organisationen sowie die Glaubwürdigkeit der Berichtsinhalte verbessert werden (vgl. Herzig & Schaltegger, 2006: 311f.). Diese Ansätze können jedoch aufgrund ihres hohen Allgemeinheitsgrads die spezifische Situation der berichtenden Organisation nur in begrenztem Maße berücksichtigen (vgl. ebd.: 316). Wird dagegen eine managementorientierte Inside-Out-Perspektive eingenommen, ist die Berücksichtigung der spezifischen Situation sowie ggf. der strategischen Zielsetzungen der Hochschule sichergestellt. Wird jedoch ausschließlich diese Perspektive eingenommen, werden externe Ansprüche, die aus Organisationssicht nicht strategisch relevant sind, auch nicht in der Berichterstattung berücksichtigt.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung befindet sich somit im Spannungsfeld zwischen der Bearbeitung von außen an die Hochschule herangetragener Problemwahrnehmungen (sowohl direkt durch Anspruchsgruppen als auch indirekt über politische Vereinbarungen) und der organisationsinternen strategischen Ausrichtung und Analyse von Problemen und Verbesserungspotenzialen. Wie die obigen Ausführungen zeigen, weisen beide Ansatzpunkte Stärken und Schwächen auf. Ein "double-path approach" (ebd.: 317), der beide Perspektiven berücksichtigt erscheint damit sinnvoll.

Im Weiteren werden Ansätze aus beiden Perspektiven diskutiert und einander gegenübergestellt (vgl. Abbildung 2, nächste Seite). Der **Outside-In-Perspektive** folgend werden verschiedene mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verbundene gesellschaftliche Zielvorstellungen diskutiert. Den Ausgangspunkt der Diskussion bilden dabei globale Nachhaltigkeitsprobleme und -herausforderungen. Deren politische Ausgestaltung in Bezug auf die Bestimmung globaler, nationaler und hochschulspezifischer Handlungsfelder wird aufgearbeitet und auf den Berichterstattungskontext bezogen. Diese politisch geprägten Ansätze werden durch eine Diskussion wissenschaftlicher Systematisierungsansätze zur nachhaltigen Entwicklung ergänzt, die eine strukturierte Bearbeitung und Analyse gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsherausforderungen ermöglichen. Im Einzelnen werden dabei das sog. inte-

⁷ Grundsätzlich bestehen zwischen internen und externen Akteuren einer Organisation Informationsasymmetrien, die sich u. a. in der hier festgestellten unterschiedlichen Sicht auf Probleme und Verbesserungspotenziale einer Organisation zeigen (vgl. z. B. Schaltegger, 1997).

⁸ Vgl. für einen allgemeinen Überblick über die aktuellen Entwicklung zu Leitlinien, Standards und Rechtsnormen Herzig & Schaltegger (2006: 310-312).

grative Nachhaltigkeitskonzept der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren – kurz HGF-Konzept – sowie der im Kontext der Forschung zu Problemen des globalen Wandels entwickelte Syndromansatz des wissenschaftlichen Beirats für globale Umweltveränderungen (WBGU) dargestellt. Da sich diese beiden Ansätze auf nationale bzw. globale Problemstellungen beziehen, wird vertieft diskutiert, ob sie sich grundsätzlich für eine Übertragung auf den Organisationskontext eignen.

Aus der **Inside-Out-Perspektive** werden Managementansätze diskutiert, die aus Organisationssicht eine gesellschaftsorientierte, mehrperspektivische Betrachtungsweise des Organisationsumfeldes ermöglichen. Die im strategischen Management entwickelten Stakeholder-Ansätze eignen sich hierfür besonders. Daher werden mit Stakeholder-Dialogen, dem Ansatz der sozio-ökonomischen Rationalität sowie der Sustainability Balanced Scorecard drei Ansätze dargestellt, die hierauf beruhen.

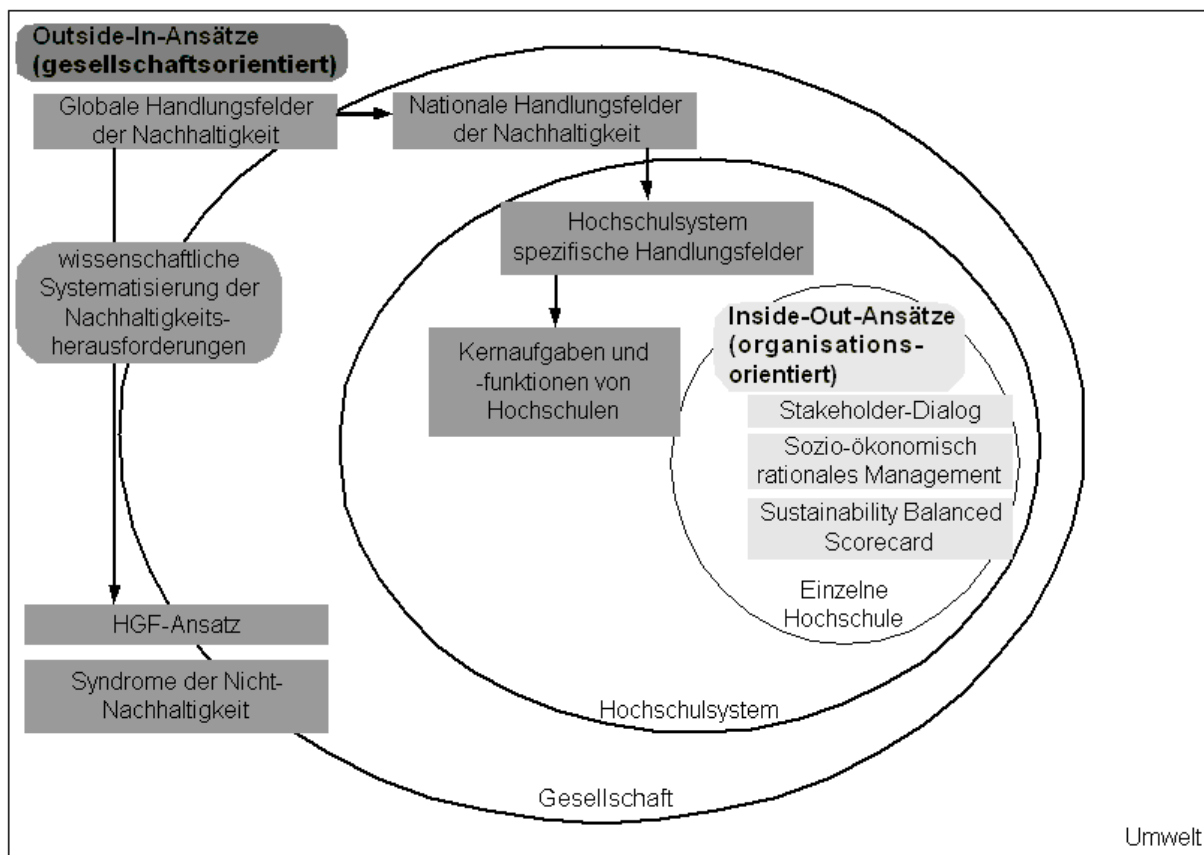


Abbildung 2: Inside-Out und Outside-In-Ansätze als Grundlage einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen

Wie bereits dargelegt wird dabei nicht davon ausgegangen, dass für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts die Beschränkung auf genau einen der Ansätze notwendig ist. Vielmehr können diese sich – ebenso wie die grundsätzlichen Perspektiven Inside-Out und Outside-In – grundsätzlich sinnvoll ergänzen.

Um die Tauglichkeit der Ansätze für die Gliederung von Nachhaltigkeitsberichten zu prüfen und individuelle Stärken und Schwächen der Ansätze zu identifizieren, werden nachfolgend Qualitätskriterien für deren Bewertung entwickelt. Ziel ist es, auf Basis dieser Kriterien detaillierte Empfehlungen bezüglich der sinnvollen Kombination von Ansätzen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen abzuleiten.

3.4 Kriterien für die Beurteilung verschiedener Ansatzpunkte zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichterstattung

In dieser Studie werden verschiedene Ansätze dargestellt, die teilweise auf einer Outside-In- und teilweise auf einer Inside-Out-Perspektive beruhen. Um sie daraufhin beurteilen zu können, ob sie eine geeignete Auswahl von Inhalten für Nachhaltigkeitsberichte ermöglichen, werden nachfolgend entsprechende Bewertungskriterien hergeleitet. Weit entwickelt sind v. a. die Qualitätskriterien der finanzorientierten Unternehmensberichterstattung, die damit den ersten Ansatzpunkt in der Suche nach geeigneten Qualitätskriterien bieten. Für diese Form der Berichterstattung bietet das Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements des International Accounting Standards Board (IASB) eine Grundlage für die Bewertung und Überarbeitung von Rechnungslegungsstandards im internationalen Raum.⁹ Dieses Framework „sets out the concepts that underlie the preparation and presentation of financial statements for external users“ (IASB, 2004: o. S.). Insbesondere die darin verwendeten qualitativen Charakteristika finanzieller Berichte lassen sich auf den Kontext der Entwicklung von Leitfäden und Standards der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung übertragen. Sie wurden zunächst im Kontext der Ökobilanzierung und der Umweltberichterstattung (vgl. z. B. Keller, 1996; Lenz, 2003; Schaltegger & Burritt, 2000: 337-347) und schließlich durch die Global Reporting Initiative (GRI) für den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgegriffen und erweitert (vgl. GRI, 2003: 19-27, 2006c: 6-10; Herzig & Schaltegger, 2006: 302).

Für die weitere Kriterienentwicklung ist es nahe liegend, von den Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung der GRI auszugehen, da zum einen deren Leitlinien die Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung dominieren und zum anderen die Prinzipien weit ausdifferenziert sind und durch den Bezug auf die qualitativen Charakteristika finanzieller Berichte als gut fundiert erscheinen. Zunächst ist jedoch zu klären, ob diese Aussagen zutreffen. So ist zum einen zu klären, wie häufig die Grundsätze guter Berichterstattung der GRI in der Berichterstattungspraxis tatsächlich verwendet werden und welche Probleme sich bei der Verwendung zeigen. Zum anderen ist zu klären, worauf die Berichterstattungsprinzipien im Einzelnen basieren. Erst danach kann diskutiert werden, welche Prinzipien sich für die Analyse der zu diskutierenden Nachhaltigkeitsansätze eignen.

Verschiedene aktuelle Studien belegen, dass die allgemeine Nutzung der GRI Guidelines in der Praxis deutlich zunimmt – so berichteten Ende Mai 2005 bereits 660 Organisationen un-

⁹ Diese Organisation übernahm 2001 die Aufgaben des International Accounting Standards Committee (IASC) und das von diesem bereits 1989 entwickelte Framework.

ter Bezugnahme auf den GRI-Leitfaden, bis Mitte April 2006 hat sich diese Zahl auf 831 Organisationen nochmals erhöht (vgl. BSR, 2005: 4; GRI, 2006a: o. S.). Zur Nutzung der darin enthaltenen Berichterstattungsprinzipien liegen jedoch bislang kaum empirische Untersuchungen vor. Erste Hinweise gibt eine Studie des Unternehmensverbands Business for Social Responsibility (BSR), die auf Interviews mit Vertretern von 19 BSR-Mitgliedsunternehmen, z. B. BP, Starbucks und UPS, zu ihrer Nutzung des GRI-Leitfadens von 2002 beruht (vgl. BSR, 2005: 5 u. 21).

Sie bringt ernüchternde Ergebnisse zutage:

We found that the GRI Reporting Principles are not widely used, with around half of the companies interviewed unfamiliar with the GRI Reporting Principles. This stands in stark contrast to companies' familiarity with the GRI Indicators. Indeed, several of our interviews revealed a misunderstanding of the distinction between the principles and the indicators.

(BSR, 2005: 11)

Implizit werden die Prinzipien jedoch dennoch durch die Unternehmen angewendet (vgl. ebd. 12). Die mangelnde Nutzung wird im Wesentlichen der wenig nutzerfreundlichen Präsentation sowie nicht vorhandenen praktischer Umsetzungshilfen („practical guidelines“) zugeschrieben (vgl. ebd. 13). Die befragten Unternehmensvertreter favorisierten teilweise die ähnlichen, jedoch weniger komplexen Prinzipien des AccountAbility 1000 Assurance Standards (AA 1000 AS), der jedoch grundsätzlich für die Überprüfung von Berichten und nicht für die Auswahl von Berichtsinhalten entwickelt wurden (vgl. AccountAbility, 2003; GRI, 2005).

Die Bearbeitung dieser Kritik wurden im unlängst zur öffentlichen Kommentierung veröffentlichten Entwurf der dritten Version (sog. G3) des GRI-Leitfadens angegangen (vgl. GRI, 2006c: 6-10). Daher soll diese neue Version im Weiteren als Grundlage verwendet und mit den Prinzipien der Finanzberichterstattung verglichen werden. Um zudem die Verbindung mit dem in der Praxis vermehrt verwendeten AA 1000 AS aufzuzeigen, werden dessen Prinzipien ebenfalls mit in die Diskussion einbezogen.

Wie Tabelle 1 zeigt, weisen die G3-Prinzipien einige (durch Pfeile markierte) Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version der Leitlinien von 2002 auf.

Tabelle 1: Vergleich der Grundsätze guter Berichterstattung zwischen den GRI-Leitlinien der Fassung von 2002 (G2) und der Entwurfsfassung der G3 von 2006 (eigene Darstellung, in Anlehnung an GRI, 2006b: 13).

G2 Principles	G3 Principles	G2 Principles	G3 Principles
Transparency →	(wird als übergreifendes Ziel nicht mehr gesondert erwähnt)		Quality of data
	Issue determination	Accuracy	Accuracy
Inclusiveness →	Stakeholder engagement	Neutrality	Neutrality
Completeness	Completeness	Comparability	Comparability
Relevance →	Relevance/materiality	Clarity	Clarity
Sustainability context	Sustainability context	Timeliness	Timeliness
		Auditability →	Assurability

So wurde insbesondere die Empfehlung der BSR (2005: 13) umgesetzt, eine Trennung in Prinzipien zur Inhaltsauswahl und zur Sicherstellung der Datenqualität (Accuracy, Neutrality, Comparability, Clarity, Timeliness und Assurability) vorzunehmen. Hier erfolgt eine Beschränkung auf Prinzipien zur Inhaltsauswahl (vgl. GRI, 2006c: 6-10), da die im Folgenden diskutierten Ansätze auf die Nutzung zu diesem Zweck hin diskutiert werden sollen.

Die Prinzipien zur Bestimmung von Berichtsinhalten werden durch die GRI folgendermaßen definiert (Tabelle 2):

Tabelle 2: Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung (aus GRI, 2006c: 6-10).

Inclusivity	The reporting organization should identify its stakeholders and explain how it has responded to their issues in the report.
Sustainability Context	The reporting organization should present its performance in the wider context of sustainability, where such context has significant interpretative value.
Relevance and Materiality	The information in a report should cover issues and indicators that would substantively influence the decisions of the stakeholders using the report.
Completeness	Coverage of the relevant and material issues and indicators, and definition of the report boundary should be sufficient to enable stakeholders to assess the reporting organization's economic, environmental, and social performance in the reported period.

Diese Prinzipien werden nun ausführlich mit Bezug auf weitere bereits genannte Bezugspunkte wie die IAS, die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und die Prinzipien des AA 1000 AS diskutiert. Auf dieser Basis werden spezifische Bewertungskriterien für den Hochschulkontext abgeleitet.

Das Prinzip der **Inclusivity** bzw. Einbeziehung von Stakeholdern geht auf den Stakeholder-Ansatz zurück. Im Gegensatz zur klar definierter Zielsetzung der finanziellen Berichterstattung „to provide information about the financial position, performance and changes in financial position of an enterprise that is useful to a wide range of users in making economic decisions“ (IASB, 1994: 38), ist der Ausgangspunkt einer stakeholderorientierten Berichterstattung, dass Organisationen auf die Kooperation einer Vielzahl von Stakeholdern angewiesen sind, die teils finanzielle Motive, teils andere Motive hierfür haben. Eine rein finanzorientierte Berichterstattung reicht daher nicht mehr aus, deren Informationsbedürfnisse zu befriedigen.¹⁰ Neben der Verwendung in den GRI-Prinzipien, nimmt das Prinzip der Einbeziehung eine zentrale Stellung im AA 1000 AS und im Exposure Draft des AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA 1000 SES) ein (vgl. Abbildung 3 und AccountAbility, 2003: 11, 2005: 18f.).

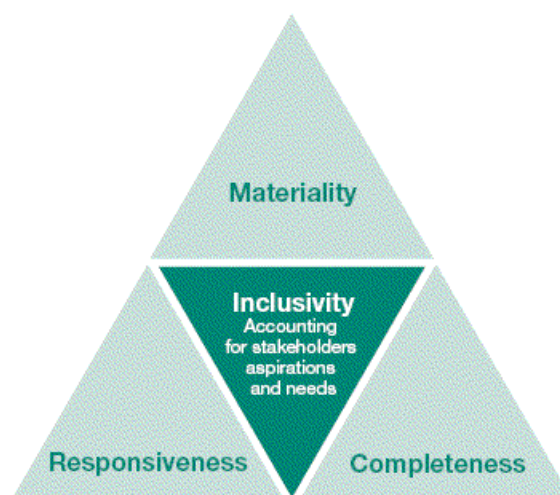


Abbildung 3: Die Prinzipien der AA 1000-Standards (AccountAbility, 2005: 19)

Darin wird dieses Prinzip durch die folgenden drei Aspekte charakterisiert (vgl. AccountAbility, 2003: 11):

- Als Aufgabe, die sozialen, ökologischen und ökonomische Leistung sowie Auswirkungen zu identifizieren und die damit verbundenen Stakeholder-Einschätzungen zu verstehen.
- Als Aufgabe, Stakeholder-Wünsche und Ansprüche zu beachten und auf diese konsistent (negativ oder positiv) zu reagieren.
- Als Aufgabe, Stakeholdern gegenüber Rechenschaft über Entscheidungen, Handlungen und Auswirkungen abzulegen.

Hier zeigt sich, dass der AA 1000 AS die Aspekte „Sustainability Context“ und „Inclusivity“ in ein Prinzip integriert – in der ersten Aufgabe wird mit dem Bezug auf die soziale, ökologische

¹⁰ Vgl. Kapitel 5.1 für eine ausführliche Darstellung des Stakeholder-Ansatzes.

und ökonomische Leistung auf ein Dreisäulenverständnis nachhaltiger Entwicklung Bezug genommen. Die Definition der GRI beschränkt sich, (wie oben angedeutet) dagegen im Wesentlichen auf zwei Aspekte: die Identifikation von Stakeholdern und die Einbeziehung von Ergebnissen aus Beteiligungsprozessen in die Berichterstattung (vgl. GRI, 2006c: 6f.). Diese Aspekte lassen sich unproblematisch auf den Hochschulkontext übertragen.¹¹ Auf eine Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten und Stakeholder-Beteiligung wie sie durch den AA 1000 AS vorgenommen wird, soll hier aus Gründen der analytischen Klarheit verzichtet werden.

Die Forderung, den **Sustainability Context** bzw. Nachhaltigkeitskontext in der Berichterstattung zu berücksichtigen ist ein spezifisches Merkmal des Prinzipienkatalogs der GRI, das sich in dieser Form nicht in anderen Berichterstattungsprinzipien wieder findet. Die Definition der GRI (2006c: 8) umschließt wiederum zwei Aspekte. So sollen die berichtenden Organisationen ihre Leistung „in the wider context of sustainability“ (ebd.) darstellen. Damit wird explizit auf die globale Dimension nachhaltiger Entwicklung Bezug genommen, die den zentralen Ausgangspunkt für die in Kapitel 4 diskutierten Ansatzpunkte bildet.

Durch diese Anforderung reagiert die GRI auf den zentralen Kritikpunkt, dass sich ihre Berichterstattungsleitlinien zu eng an der Ebene einer einzelnen Organisation orientieren – „*sustainability reporting* involves levels of analysis and complexity that go well beyond the impacts of single organisational entities“ (Gray & Milne, 2002: 6). Daneben wird jedoch betont, dass nur solche Aspekte berücksichtigt werden sollten, die signifikant zur Interpretationsfähigkeit der Ergebnisse beitragen. Es gehe dabei im Wesentlichen darum, die Leistung der Organisation in Relation zu globalen Aspekten nachhaltiger Entwicklung zu setzen (GRI, 2006c: 8). Dies kann z. B. für Umweltaspekte dadurch erfolgen, dass nicht nur die relative Ökoeffizienz berichtet wird, sondern darüber hinaus die absolut verursachten Emissionen in Bezug zu regional vorhandenen Absorptionskapazitäten der Ökosphäre gesetzt werden (vgl. ebd.). Ein geeigneter Ansatz muss daher sowohl die Bezugnahme auf globale Nachhaltigkeitsaspekte als auch die Diskussion der nachhaltigkeitsrelevanten Tätigkeitsauswirkungen der Hochschule erlauben.

Die Berücksichtigung der Kriterien **Relevance and Materiality** (Relevanz und Materialität) geht auf die Tradition der finanziellen Rechnungslegung zurück und findet sich sowohl im IAS-Framework (vgl. IASC, 1994: 42f.) als auch (indirekt) in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (Leffson, 1987: 179-186). Dabei ist das Leitprinzip jeweils die Nützlichkeit der Information für die Zwecke des Informationsnutzers (vgl. IASC, 1994: 42; Leffson, 1987: 180). Wie Abbildung 4 zeigt, ist die entscheidende Herausforderung, eine Grenze zu

¹¹ Vgl. zur Diskussion der grundsätzlichen Übertragbarkeit von Stakeholder-Ansätzen auf den Hochschulkontext Kapitel 5.1.

bestimmen, ab der Informationen als hinreichend relevant für die mit dem Bericht angesprochenen Stakeholder gelten können:

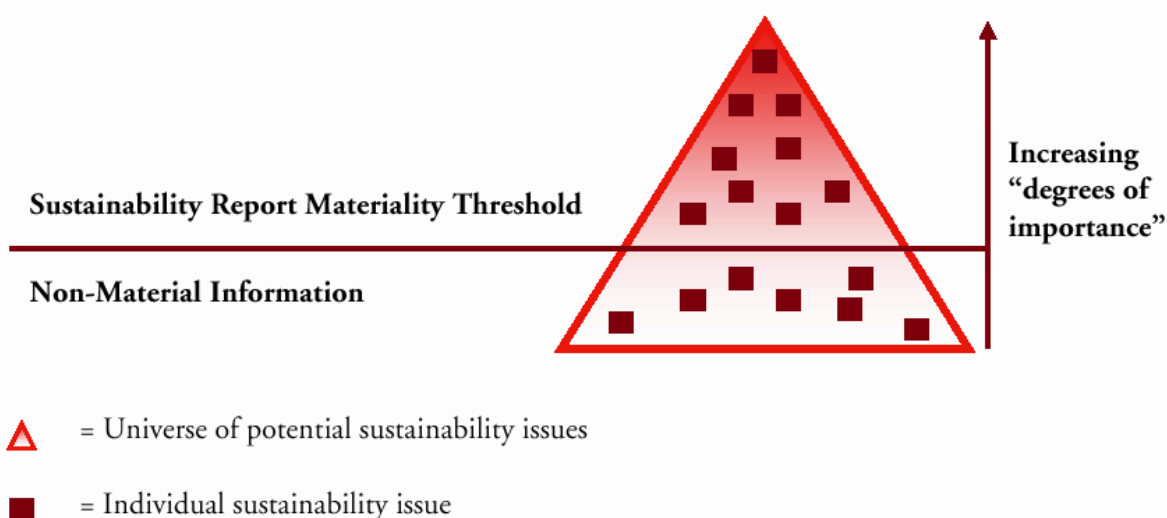


Abbildung 4: Bestimmung der Materialität von Inhalten der Nachhaltigkeitsberichterstattung (BSR, 2005: 14)

Dem Verständnis der GRI (2006c: 7) zufolge bestimmt sich die Relevanz von Inhalten an ihrer Bedeutung für die mit dem Bericht angesprochenen Stakeholder. Die Materialität ist dabei die Grenze, ab der Informationen als hinreichend wichtig für die Aufnahme in den Bericht erachtet werden. Da nach diesem Verständnis jedoch die Wichtigkeit von Berichtsinhalten ausschließlich aus Stakeholder-Sicht beurteilt wird, besteht die Gefahr, strategisch für die berichtende Organisation wichtige Aspekte zu vernachlässigen. Zudem wird diese Definition von Organisationsseite häufig als unklar und für Berichterstattungszwecke unzulänglich beschrieben. Alternativ wird daher teilweise das Begriffsverständnis des AA 1000 AS herangezogen (vgl. BSR, 2005: 13). Dort werden zwei Bewertungsmaßstäbe für Materialität unterschieden (AccountAbility, 2003: 16):

- Materialität für die berichtende Organisation, d. h. Indikatoren und Zielsetzung des Berichts können in strategischen und operativen Entscheidungsprozessen verwendet werden.
- Materialität für die Stakeholder der Organisation, d. h. Stakeholder können die Information zur Unterstützung ihrer spezifischen Entscheidungsprozesse nutzen.

Damit können für Hochschulen zwei Anforderungen an Berichterstattungsansätze abgeleitet werden. Zum einen müssen diese die strategische (und darauf basierend operative) Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation sicherstellen. Zum anderen müssen sie die aus Stakeholder-Sicht relevanten Informationen erfassen können. Das letztgenannte Kriterium ist jedoch nicht allgemein zu erfüllen, da je nach individueller Situation der Hochschule unterschiedliche Stakeholder relevant sind und Ansprüche stellen. Als Hilfskriterium und

Mindestanforderung wird daher die Berücksichtigung der Hochschulspezifika eingeführt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Stakeholder grundsätzlich Informationen über das spezifische Tätigkeitsfeld einer berichtenden Organisation erwarten. Die Berücksichtigung der Kontextbedingungen einer Hochschule ist durch die diskutierten Ansätze insbesondere deshalb als gesondertes Kriterium zu diskutieren, weil sich zum einen die Outside-In-Ansätze der Hochschule von einer höheren, gesamtgesellschaftlichen Systemebene annähern und zum anderen die Inside-Out-Ansätze für den Unternehmensbereich entwickelt wurden und damit ebenfalls zunächst auf den Hochschulkontext bezogen werden müssen.

Die Anforderung nach **Completeness** bzw. Vollständigkeit findet sich in den finanzorientierten Rechnungslegungsgrundsätzen sowohl in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung – dort allerdings mit einem „rein quantitativen Charakter“ der vollständigen Erfassung und Verarbeitung aller verfügbaren Informationen (Leffson, 1987: 219) – als auch in den IAS. In dessen Framework wird Vollständigkeit als Voraussetzung für die Erfüllung des darüber stehenden Prinzips der Zuverlässigkeit konzipiert und auf materiell wichtige Informationen beschränkt, die mit vertretbaren Kosten zu erheben sind: „To be reliable, the information in financial statements must be complete within the bounds of materiality and cost“ (IASB, 1994: 45). Insbesondere der Verweis auf die Notwendigkeit der Materialität erscheint besonders wichtig, da bei diesen die Zielgruppen der Berichterstattung häufig unbestimmt sind und damit leicht eine unfokussierte Berichterstattung sehr umfangreicher Informationen erfolgen kann, die im Extremfall dazu führen kann, dass die Berichte nur noch für einige wenige Experten verständlich sind (bei Herzig & Schaltegger, 2006: 309; nach Sustainability & UNEP, 2003 plastisch beschrieben als „Carpet Bombing Syndrom“).

Die Berichterstattungsprinzipien der GRI (2006c: 9) sind in Bezug auf die Anforderung nach Vollständigkeit detaillierter: das Kriterium bezieht sich zum einen auf die Abgrenzung von Berichtsgrenzen in organisatorischer („range of entities over which it has control“) und in operativer Hinsicht („range of entities over which it exercises influence“). Hinzu kommt die zeitliche Abgrenzung, also die Anforderung negative Umwelt- oder Sozialauswirkungen dann zu berichten, wenn sie eingetreten bzw. nicht mehr zu verhindern sind (vgl. ebd.).¹²

Da die Bestimmung von Relevanz und Materialität bereits durch Bewertungskriterien erfasst wird, werden aus dem Kriterium der Vollständigkeit für den Hochschulkontext zwei wesentliche Forderungen abgeleitet. Zum einen sollten die diskutierten Ansätze geeignet sein, die (organisatorischen und operativen) Berichtsgrenzen zu bestimmen. Zum anderen sollte auch die zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums ermöglicht werden.

¹² Vgl. für eine vertiefte Diskussion der Probleme, eine sog. „accrual basis“ bzw. Rechnungsabgrenzung für ökologische Aspekte zu bestimmen (Schaltegger & Burritt, 2000: 338).

Tabelle 3 fasst die damit an die diskutierten Ansätze anzulegenden Beurteilungskriterien nochmals zusammen:

Tabelle 3: Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung im Hochschulkontext.

- Einbeziehung von Stakeholdern (Inclusivity)	- Identifikation von Stakeholdern - Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess
- Relevanz und Materialität (Relevance and Materiality)	- Berücksichtigung von Hochschulspezifika - Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation
- Nachhaltigkeitskontext (Sustainability Context)	- Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten - Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen
- Vollständigkeit (Completeness)	- Bestimmung der Berichtsgrenzen - Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums

Basierend auf diesen Kriterien wird die Eignung der dargestellten Ansätze zunächst ausführlich beschrieben. Um den Vergleich zu erleichtern wird darüber hinaus für jedes der Kriterien eine Wertung vergeben, für die die in Tabelle 4 aufgelisteten Symbole verwendet werden.

Tabelle 4: Symbole zur Bewertung der dargestellten Ansätze.

+	Der Ansatz kann direkt Erfüllung des Kriteriums beitragen.
o	Der Ansatz dient nicht direkt zur Erfüllung des jeweiligen Kriteriums. Es bietet sich jedoch an, ihn zur Erfüllung des Kriteriums mit einem anderen Ansatz zu kombinieren.
-	Der Ansatz berücksichtigt das entsprechende Kriterium nicht und bietet sich auch nicht für Kombination mit anderen Ansätzen zur Erfüllung dieses Kriteriums an. Sollten darüber hinaus Grundannahmen des Ansatzes im direkten Widerspruch zum jeweiligen Kriterium stehen, wird darauf im Text gesondert hingewiesen.

4 Nachhaltige Entwicklung als gesamtgesellschaftliche Zielvorstellung

Nachhaltige Entwicklung kann als politischer Prozess verstanden werden, in dessen Rahmen für verschiedene gesellschaftliche Teilbereiche Zielvorstellungen formuliert wurden. Diese können eine Basis für eine gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen sein.

Im Weiteren wird zunächst versucht, Handlungsfelder für Hochschulen auf Basis zentraler Dokumente für den allgemeinen globalen und nationalen Nachhaltigkeitskontext sowie für den hochschulspezifischen Kontext zu bestimmen. Anschließend wird diskutiert, in wie weit diese Handlungsfelder eine Grundlage für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten können.

Aus wissenschaftlicher Sicht weisen politisch orientierte Ansätze einen Mangel an nachvollziehbaren Auswahlkriterien auf, auf deren Basis bestimmt werden kann, welche Entwicklung als nachhaltig bzw. nicht-nachhaltig bezeichnet werden kann und welche Inhalte Relevanz für eine glaubwürdige Berichterstattung besitzen. Da diese Beurteilung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung essentiell ist, werden ergänzend die Forschungsansätze des Projekts "Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland" der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF-Ansatz) sowie der Syndrom-Ansatz des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) und des Potsdam Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) vorgestellt und bezüglich ihrer Eignung im Kontext Nachhaltigkeitsberichterstattung analysiert.

4.1 Handlungsfelder

Der oben beschriebenen Outside-In-Perspektive folgend, werden im Weiteren zunächst globale und nationale Handlungsfelder beschrieben. Anschließend wird anhand ausgewählter Vereinbarungen im Hochschulbereich auf spezifische Anforderungen in diesem Bereich eingegangen. Abschließend wird die Nutzung dieser Erkenntnisse ausgehend von zentralen Aufgabenstellungen von Hochschule wie Forschung und Lehre exemplarisch dargestellt.

4.1.1 Globale und nationale Handlungsfelder

4.1.1.1 Grundlagen

Hochschulen haben durch ihre Bildungs- und Forschungsfunktion Einflussmöglichkeiten auf zahlreiche gesellschaftliche Handlungsfelder. Um den Bezug dieser Handlungsfelder zur nachhaltigen Entwicklung herzustellen, erscheint es daher sinnvoll, diese mit den in

Tabelle 5 dargestellten zentralen Handlungsfelder der Agenda 21 abzugleichen.

Tabelle 5: Zentrale Inhalte der Agenda 21 (BMU, 1997: 5f.).

Teil I. – Soziale und Wirtschaftliche Dimensionen

2. Internationale Zusammenarbeit zur Beschleunigung nachhaltiger Entwicklung in den Entwicklungsländern und damit verbundene nationale Politik
3. Armutsbekämpfung
4. Veränderung der Konsumgewohnheiten
5. Bevölkerungsdynamik und nachhaltige Entwicklung
6. Schutz und Förderung der menschlichen Gesundheit
7. Förderung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung
8. Integration von Umwelt- und Entwicklungszielen in die Entscheidungsfindung

Teil II. – Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung

9. Schutz der Erdatmosphäre
10. Integrierter Ansatz für die Planung und Bewirtschaftung der Bodenressourcen
11. Bekämpfung der Entwaldung
12. Bewirtschaftung empfindlicher Ökosysteme: Bekämpfung der Wüstenbildung und der Dürren
13. Bewirtschaftung empfindlicher Ökosysteme: nachhaltige Bewirtschaftung von Berggebieten
14. Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft und ländlichen Entwicklung
15. Erhaltung der biologischen Vielfalt
16. Umweltverträgliche Nutzung der Biotechnologie
17. Schutz der Ozeane, aller Arten von Meeren einschließlich umschlossener und halbumschlossener Meere und Küstengebiete sowie Schutz, rationelle Nutzung und Entwicklung ihrer lebenden Ressourcen
18. Schutz der Güte und Menge der Süßwasserressourcen: Anwendung integrierter Ansätze zur Entwicklung, Bewirtschaftung und Nutzung der Wasserressourcen
19. Umweltverträglicher Umgang mit toxischen Chemikalien einschließlich Maßnahmen zur Verhinderung des illegalen internationalen Handels mit toxischen und gefährlichen Produkten
20. Umweltverträgliche Entsorgung gefährlicher Abfälle einschließlich der Verhinderung von illegalen internationalen Verbringungen solcher Abfälle
21. Umweltverträglicher Umgang mit festen Abfällen und klärschlammsspezifische Fragestellungen
22. Sicherer und umweltverträglicher Umgang mit radioaktiven Abfällen

Zur Umsetzung der Ziele der Agenda 21 in Deutschland wurde durch die Bundesregierung im April 2002 die nationale Nachhaltigkeitsstrategie "Perspektiven für Deutschland" verabschiedet und seither durch die Fortschrittsberichte 2004 und 2005 zweimal aktualisiert (vgl. Deutsche Bundesregierung, 2002, 2004, 2005). Auch nach dem Regierungswechsel im Herbst 2005 wird die Nachhaltigkeitsstrategie fortgeschrieben (vgl. Deutsche Bundesregierung, 2006)

Zentrale Elemente der vom Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung ausgearbeiteten Strategie sind 21 Ziele und Indikatoren sowie konkrete Handlungsfelder, für die teils konkrete Umsetzungsstrategien entwickelt wurden. Dabei orientierte sich der Ausschuss nicht an einem Säulenmodell nachhaltiger Entwicklung, sondern entwickelte einen eigenen Ansatz, der Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialen Zusammenhalt und internationale Verantwortung als zentrale Koordinaten von Nachhaltigkeit betrachtet.

Da die Handlungsfelder unmittelbare Umsetzungsprioritäten der Bundesregierung andeuten, können sie auch für weitere gesellschaftliche Akteure wie Hochschulen Orientierung bieten. Daher werden im Folgenden die zentralen Handlungsfelder der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie rekonstruiert.

In Kapitel E der Nachhaltigkeitsstrategie von 2002 beschreibt die Bundesregierung zunächst sieben prioritäre Handlungsfelder (Tabelle 6), die zur nachhaltigen Entwicklung Deutschlands aus ihrer Sicht zentral und damit für das „Handeln der Bundesregierung wie auch der anderen Akteure der Nachhaltigkeit relevant sind“ (FONA, 2006):

Tabelle 6: Prioritäre Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (Deutschland. Bundesregierung, 2002: IVf.).

1. Energie effizient nutzen – Klima wirksam schützen
<i>Drehbuch für eine zukunftsfähige Energiepolitik</i>
2. Mobilität sichern – Umwelt schonen
<i>Fahrplan für neue Wege</i>
3. Gesund produzieren – gesund ernähren
<i>Verbraucher als Motor für Strukturwandel</i>
4. Demographischen Wandel gestalten
<i>Neuer Übergang in den dritten Lebensabschnitt</i>
5. Alte Strukturen verändern – neue Ideen entwickeln
<i>Bildungsoffensive und Hochschulreform</i>
6. Innovative Unternehmen – erfolgreiche Wirtschaft
<i>Innovation als Motor der Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit als Motor für Innovation</i>
7. Flächeninanspruchnahme vermindern
<i>Nachhaltige Siedlungsentwicklung fördern</i>

Diese Handlungsfelder werden in Kapitel F durch das Feld „Global Verantwortung übernehmen“ erweitert (Deutsche Bundesregierung, 2002: 299-323). Für die ersten drei prioritären Ziele „Energie effizient nutzen – Klima wirksam schützen“, „Mobilität sichern – Umwelt schonen“ und „Gesund produzieren – gesund ernähren“ sowie für das Feld der globalen Verantwortung wurden in der Strategie „eingehend Konzeptionen, Ziele und Maßnahmen entwickelt“ (Deutsche Bundesregierung, 2002: 131). Im Fortschrittsbericht 2004 wird der Umsetzungsstand von Maßnahmen in diesen vier Handlungsfeldern ausführlich berichtet (vgl. Deutsche Bundesregierung, 2004: 68-142). Zusätzlich werden die Handlungsfelder anhand der Themen

- Potenziale älterer Menschen – Erfahrung nutzen
- Neue Energieversorgungsstruktur unter Einbeziehung der erneuerbaren Energien
- Die Kraftstoffstrategie – „Alternative Kraftstoffe und innovative Antriebe“
- Verminderung der Flächeninanspruchnahme

weiter spezifiziert (vgl. Deutsche Bundesregierung, 2004: 143-216).

Damit werden die Handlungsfelder 1, 4 und 7 der Nachhaltigkeitsstrategie von 2002 wieder aufgegriffen, die Felder 5 und 6, Bildung und Innovationen in der Wirtschaft, jedoch zunächst nicht. Im wegen des Regierungswechsels vorgezogenen Fortschrittsbericht 2005 werden – im Gegensatz zum Vorgängerbericht – „die Politikbereiche nicht flächendeckend, sondern anhand bestimmter ausgewählter Themen [...] behandelt“ (Deutsche Bundesregierung, 2005: 9). Dabei werde die Arbeit an Themen, die in diesem Bericht nicht vertieft behandelt werden jedoch fortgesetzt (vgl. ebd.). In diesem Bericht werden auch die im Vorläuferbericht ausgeklammerten Themen Bildung sowie Innovationen in der Wirtschaft wieder aufgegriffen (Deutsche Bundesregierung, 2005: 37-44 und 125-128).

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist Gegenstand öffentlicher Diskussionen und erhebt den Anspruch, wichtige gesellschaftliche Akteure am Weiterentwicklungsprozess zu beteiligen (Deutsche Bundesregierung, 2002: 54f.).¹³ Kritisiert wird in dieser Debatte von verschiedenen Seiten, dass Wirtschaftswachstum im Rahmen der Strategie unproblematisch als eigenständiges Ziel gesehen werde. Hieraus ergebe sich eine einseitige Fokussierung der Strategie auf technologische Innovationen und Effizienzstrategien. Eine Beschränkung der absolu-

¹³ Kritisch kommentiert wurde der bisherige Umsetzungsstand v. a. durch den Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung (2004), durch den Rat für nachhaltige Entwicklung (2004), den Rat der Sachverständigen für Umweltfragen SRU (2002), durch gemeinsame Stellungnahmen der Umweltverbände Deutscher Naturschutzring (DNR), Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und Naturschutzbund Deutschland (NABU; vgl. DNR et al., 2005), durch die Leitstelle Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit (genanet, 2004b) sowie durch die von der Vereinigung für Ökologische Ökonomie (VÖÖ) und der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) initiierte Heidelberger Erklärung (vgl. VÖÖ & VÖW, 2003).

ten Umweltauswirkungen werde jedoch nicht in den Blick genommen (vgl. z. B. DNR et al., 2005: 3; genanet, 2004b: 2; VÖÖ & VÖW, 2003: 2). Als weiterer, besonders im Hochschulkontext relevanter Kritikpunkt, wird die unzureichende Thematisierung von Bildung und Forschung in der Strategie bemängelt (vgl. z. B. DNR et al., 2005: 23-25; genanet, 2004a; VÖÖ & VÖW, 2003: 2f.). Es wird vor allem kritisiert, dass sich die Bildungsziele der Nachhaltigkeitsstrategie ausschließlich auf Bildungsabschlüsse bezögen. Damit werde der Bildungsprozess nicht hinreichend in den Blick genommen. Zudem würden keine Aussagen zu Qualität und Inhalten der Bildung getroffen. Konzepte wie Bildung für nachhaltige Entwicklung sowie die United Nations Decade of Education for Sustainable Development (UN DESD) würden zwar verschiedentlich erwähnt, fänden jedoch keinen systematischen Eingang in die Strategie.

4.1.1.2 Anwendung in der Berichterstattung

Die Handlungsfelder der Agenda 21 bzw. die entsprechenden nationalen Prioritäten wurden bisher weder in der Theorie noch in der Praxis systematisch für die Nachhaltigkeitsberichterstattung genutzt. Sie könnten jedoch grundsätzlich zur Gliederung eines Nachhaltigkeitsberichts verwendet werden. Ansatzpunkt wäre dann die Bestimmung der jeweiligen Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten der Organisation in Bezug auf die verschiedenen Handlungsfelder. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der individuelle Beitrag von Hochschulen zu diesen Handlungsfeldern sehr unterschiedlich ist.

Sollte man sich für einen solchen Ansatz entscheiden, müsste man zunächst analysieren, wie hoch das Handlungspotenzial der Hochschule in Bezug auf die Lösung des jeweiligen Problems ist und wie stark der Hochschulbetrieb zu den einzelnen Problemen beiträgt. Tabelle 7 illustriert für die Handlungsprioritäten der Bundesregierung, wie eines solches Vorgehen aussehen könnte. Dabei werden die Handlungsfelder anhand der in Kap. 3.3 erläuterten zentralen Problemdimensionen sowohl aus Organisationssicht als auch aus Gesellschaftssicht dargestellt. Die Zuordnung bestimmter Themen zu den einzelnen Feldern erfolgt dabei intuitiv und erhebt keinesfalls den Anspruch vollständig zu sein. Ziel ist es vielmehr, zu illustrieren, dass sich für die Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Hochschulbezüge finden lassen.

Tabelle 7: Exemplarische Ausgestaltung einer hochschulspezifischen Problemanalyse auf Basis der Prioritäten der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (eigene Darstellung).

Handlungsfeld	Problembeitrag (Organisationssicht)	Lösungspotenzial (Gesellschaftssicht)
1. Energie effizient nutzen – Klima wirksam schützen	- Verbesserung der Energieeffizienz im Hochschulbetrieb.	- Forschung zu alternativen Energiequellen und zur Verbesserung der Energieeffizienz sowie allg. Grundlagenforschung zu Energiethemen. - Fortbildung zum Erwerb von Kompetenzen zum verantwortungsbewussten Umgang mit Energie.
2. Mobilität sichern – Umwelt schonen	- Reduktion direkter (z. B. Dienstreisen) und indirekt (Anfahrt der Hochschulmitglieder zu den Standorten) Umweltauswirkungen durch das Mobilitätsverhalten der Hochschulmitglieder.	- Forschung zur Entwicklung alternativer Mobilitätskonzepte, technischer Lösungen - Förderung von Verhaltensänderungen im Bereich Mobilität.
3. Gesund produzieren – gesund ernähren	- Verbesserung der Gesundheitsförderlichkeit des Hochschulbetriebs (Arbeits- und Lernbedingungen). - Minimierung vom Hochschulbetrieb ausgehender Gesundheitsgefährdungen.	- Forschung z. B. zu Gesundheitsgefährdungen und gesunden Ernährungsmustern. - Förderung gesundheitsbewusster Lebensstile.
4. Demographischen Wandel gestalten	- Aktiver Umgang mit Themen wie Altersteilzeit; Vorruhestandsregelungen.	- Schaffen von Angeboten zum lebenslangen Lernen.
5. Alte Strukturen verändern – neue Ideen entwickeln	- Umsetzung neuer Strukturen (z. B. Bologna Prozess; Stiftungsuniversität).	- Aktive und kritische Mitgestaltung des gesellschaftlichen Diskurses zu notwendigen Strukturveränderungen.
6. Innovative Unternehmen – erfolgreiche Wirtschaft	- Kooperationen mit der Wirtschaft. - Gründungszentren zum Innovationstransfer aus dem Hochschulkontext.	- Ausbildung kompetenter, beschäftigungsfähiger Akteure.
7. Flächeninanspruchnahme vermindern	- Minimierung des Flächenverbrauchs der Hochschulstandorte.	- Entwicklung neuer Flächennutzungskonzepte in der Forschung.
8. Global Verantwortung übernehmen	- Schaffen von Studienmöglichkeiten für Studierende aus Entwicklungsländern. - Aktiver Forschungstransfer.	- Thematisierung von Entwicklungsproblemen in der Lehre - Forschung zu neuen Konzepten der Entwicklungshilfe

Auf Basis einer solchen Problemanalyse könnten in einem zweiten Schritt die Nachhaltigkeitsauswirkungen der Hochschule ermittelt und ggf. quantifiziert werden. Daraus ließen sich schließlich konkrete Verbesserungsziele, wie z. B. die Reduzierung des Energieverbrauchs eines Campusstandortes um eine bestimmte Prozentzahl oder die Entwicklung eines Mobilitätskonzepts ableiten.

4.1.1.3 Bewertung

Grundsätzlich erscheint die Orientierung an globalen Zielvorstellungen unumgänglich, da nur hierdurch eine zu sehr auf das regionale Umfeld beschränkte Analyse vermieden werden kann. Dabei an einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie anzusetzen wäre sinnvoll, weil dies eine koordinierte Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen auf dieser Ebene ermöglichen würde. Die ausführliche Diskussion der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands zeigte jedoch, dass für diese noch erheblicher Weiterentwicklungsbedarf besteht. So sind die Handlungsfelder in unterschiedlichem Maße ausdifferenziert, teilweise inkonsistent und werden in den Fortschrittsberichten teils nicht aufgegriffen, teils modifiziert. Zudem sind die für Hochschulen zentralen Themenfelder Bildung und Forschung bisher nicht systematisch aufgearbeitet worden. Schließlich ist zudem die realpolitische Bedeutung der Nachhaltigkeitsstrategie zweifelhaft, da aus dieser bisher nur selten verbindliche Handlungsziele abgeleitet wurden.

Der Versuch, die grundsätzlichen Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie auf Hochschulen zu beziehen zeigt, dass alle Felder grundsätzlich auch Relevanz für den Hochschulbereich besitzen. Vor dem Hintergrund der unzureichenden Berücksichtigung der Themenfelder Bildung und Forschung bleibt es jedoch fraglich, ob die spezifischen Aufgaben und Handlungspotenziale von Hochschulen in einem solchen Verfahren hinreichend erfasst würden. In wie weit sich der diskutierte Ansatz zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignet wird nun in Tabelle 8 anhand der Eingangs entwickelten Kriterien zur Beurteilung der Ansätze überprüft.

Tabelle 8: Bewertung der Eignung allgemeiner globaler und nationaler Handlungsfelder zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		
Identifikation von Stakeholdern	Nicht berücksichtigt	-
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	In der Bestimmung prioritärer Themen und Handlungsfelder über die Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an den globalen Verhandlungen zur Agenda 21 und den Beteiligungsprozessen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ist Stakeholder-Beteiligung indirekt gegeben. Eine ausreichende Beteiligung hochschulspezifischer Anspruchsgruppen scheint jedoch nicht gegeben. Empfehlungen für Beteiligungsmodelle für eine berichtende Organisation werden nicht gegeben.	-
Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Es besteht nur geringer Bezug zu Hochschulspezifika. Bildung und Forschung werden als wenig differenzierte Randthemen kaum behandelt. Die zentralen Themenfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie sind unterschiedlich stark mit den Aufgabenfeldern einer Hochschule verknüpft. Damit sind zwei Gefahren verbunden: <ul style="list-style-type: none"> - wichtige Themen könnten übersehen werden und - eher unwichtige Themen könnten zu ausführlich bearbeitet werden. 	-
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Nicht berücksichtigt	-
Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Es besteht ein enger Bezug zu globalen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung – dies ist das spezifische Anliegen der Aufarbeitung der globalen und nationalen Handlungsfelder.	+
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Durch die Nicht-Berücksichtigung der Hochschulspezifika und der individuellen strategischen Präferenzen der Organisation ist nicht sichergestellt, dass nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen hinreichend berücksichtigt werden.	-
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Nicht berücksichtigt	-
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Nicht berücksichtigt	-

Insgesamt muss zum jetzigen Zeitpunkt von einer Nutzung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie als Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen abgeraten werden. Sollte die Strategie in der geplanten Weiterführung und Überarbeitung verbindlichere Züge annehmen und Bildung und Forschung verstärkt als zentrale Themenstellungen integrieren, könnte eine Nutzung für die Berichterstattung jedoch erwogen werden.

Nach der Diskussion von Handlungsfeldern auf der allgemeinen globalen und nationalen Ebene werden nun hochschulspezifische Handlungsfelder näher betrachtet. Durch eine Fokussierung auf den Hochschulkontext sollen die Handlungsmöglichkeiten von Hochschulen von Beginn an berücksichtigt werden, um eine angemessene Priorisierung zu bearbeitender Themenstellungen zu gewährleisten.

4.1.2 Hochschulspezifische Handlungsfelder

4.1.2.1 Grundlagen

Es gibt eine Vielzahl internationaler Vereinbarungen, die sich – teilweise direkt, teilweise aber auch nur implizit – mit der Rolle von Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung beschäftigen. Diese können wichtige Ansatzpunkte für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung sein und werden daher im Folgenden in aller Kürze im historischen Rückblick rekapituliert.

Der Diskurs um die gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen kann als Vorläufer der aktuellen Diskussion um nachhaltige Entwicklung in diesem Bereich gesehen werden. So wurde bereits 1950 auf der internationalen Hochschulkonferenz der UNESCO in unveräußerlichen Prinzipien festgeschrieben, dass „Hochschulen als soziale Institutionen die Verpflichtung haben, durch Lehre und Forschung die Prinzipien von Frieden und Gerechtigkeit, Menschenwürde und Solidarität zu fördern und sowohl materielle wie auch moralische Hilfestellungen auf internationaler Ebene bereitzustellen“ (UNESCO, 1998: 31, eigene Übersetzung).¹⁴ Zunehmende Besorgnis über globale Umwelt- und Entwicklungsprobleme führte zu Beginn der 1960er Jahre dazu, dass die Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen verstärkt diese Aspekte zusätzlich berücksichtigte. Dies zeigt die Stockholm Deklaration der Konferenz der Vereinten Nationen über die menschliche Umwelt von 1972, die in ihren Prinzipien 19 und 20 auf Bildungsbelange hinweist. So betont Prinzip 19 die Rolle der Umweltbildung für alle Altersgruppen als notwendige Basis umweltbewussten Handelns. Prinzip 20 fordert verstärkte Forschung zu Umweltproblemen und verbesserten Trans-

¹⁴ “the obligation as social institutions to promote, through teaching and research, the principles of freedom and justice, of human dignity and solidarity, and to develop mutually material and moral aid on an international level (UNESCO, 1998: 31).

fer von Umweltschutztechniken in die Entwicklungsländer (vgl. United Nations Conference on the Human Environment, 1972).

Die hohe Bedeutung nachhaltiger Entwicklung im Hochschulkontext wurde 1992 in der Agenda 21 der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro betont. Darin wird in Kapitel 31 eine „Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Technik, Entscheidungsträgern und Öffentlichkeit“ (BMU, 1997: 238) gefordert. In Kapitel 35 zur „Wissenschaft im Dienst einer Nachhaltigen Entwicklung“ (BMU, 1997: 253) wird die Rolle der Forschung als zentrale Querschnittsaufgabe hervorgehoben. Zur Erreichung der Ziele der Agenda ist demzufolge die Erarbeitung und Verbreitung entsprechender wissenschaftlicher Erkenntnisse unbedingt notwendig. Neben der Forschung tragen Hochschulen als Bildungsstätten eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Kapitel 36 fordert die Ausrichtung der Bildung auf eine nachhaltige Entwicklung:

Sowohl die formale als auch die nichtformale Bildung sind unabdingbare Voraussetzungen für die Herbeiführung eines Bewußtseinswandels bei den Menschen, damit sie in der Lage sind, ihre Anliegen in bezug auf eine nachhaltige Entwicklung abzuschätzen und anzugehen.

(BMU, 1997: 261)

Viele Hochschulen beteiligen sich zur Umsetzung der Forderungen der Agenda 21 an internationalen Netzwerken und haben in diesem Rahmen freiwillige Selbstverpflichtungen unterzeichnet. Auf der Nachfolgekonferenz des Rio-Gipfels in Johannesburg 2002 wurde zudem eine **United Nations Decade of Education for Sustainable Development** (UN DESD) initiiert, die auf der nachfolgenden 57. Vollversammlung der Vereinten Nationen beschlossen wurde und mit dem 01.01.2005 begann.¹⁵ Die Dekade, in die alle Bildungsbereiche mit einbezogen sind, wird auf europäischer Ebene durch die Strategie der United Nations Economic Commission for Europe (UNECE, 2005) für Bildung für nachhaltige Entwicklung unterstützt und auf nationaler Ebene durch Aktionspläne konkretisiert. Zentrale Akteure der UN DESD im Hochschulbereich sind zum einen die United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) und zum anderen die in der Global Higher Education for Sustainability Partnership (GHESP) vertretenen Netzwerke von Hochschulen, die sich intensiv mit nachhaltiger Entwicklung befassen (vgl. z. B. Graham, 2004: 5-12). Das auf europäischer Ebene mit 324 Mitgliedshochschulen (Stand: 20.11.2005) größte Netzwerk ist COPERNICUS Campus.

¹⁵ Wie im „Nationalen Aktionsplan für Deutschland“ zur UN DESD betont wird, ist die Dekade eine globale Initiative („Weltdekade“). Die UNESCO möchte dabei eine gemeinsame Vision vorschlagen und integrierend auf einen gemeinsamen Handlungsrahmen hinarbeiten (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission, 2005).

4.1.2.2 Anwendung in der Berichterstattung

Aus hochschulpolitischen Dokumente sowie freiwilligen Selbstverpflichtungen von Hochschulen lassen sich mögliche Inhalte einer Nachhaltigkeitsberichterstattung ableiten. Für deutsche Hochschulen sind hierbei insbesondere die "Principles of Action" der COPERNICUS University Charter for Sustainable Development, die in der Lüneburg Declaration on Higher Education for Sustainable Development definierten Kernaufgaben für Hochschulen sowie der „Nationalen Aktionsplan für Deutschland“ zur UN DESD von hoher Bedeutung (vgl. BMBF, 2004: 6 u. 32f.; Dam-Mieras et al., 2002: 240-248; Deutsche UNESCO-Kommission, 2005).

Ein Vergleich dieser Ausgestaltungen in Tabelle 9 gibt Aufschluss über Inhalte und Überschneidungen dieser Handlungsempfehlungen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurden die Originalnummerierungen der Handlungsempfehlungen beibehalten.

Tabelle 9: Handlungsempfehlungen für Hochschulen aus COPERNICUS Charta, Lüneburg Declaration und dem nationalen Aktionsplan zur UN DESD (Quelle: Eigene Darstellung, vgl. BMBF, 2004: 6 u. 32f.; Dam-Mieras et al., 2002: 240-248).

Vereinbarung Thema	COPERNICUS Charta	Lüneburg Declaration	Nationaler Aktionsplan zu UN DESD
Gesellschaftliche Vorbildfunktion durch Umsetzung von Nachhaltigkeit an der eigenen Institution	1. Institutional commitment: Universities shall demonstrate real commitment to the principle and practice of environmental protection and sustainable development within the academic milieu.		4. Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse auf die eigene Institution durch Selbstverpflichtungen und nachhaltige Verhaltensweisen
Berücksichtigung von Werten und Normen	2. Environmental ethics: Universities shall promote among teaching staff, students and the public at large sustainable consumption patterns and an ecological lifestyle, while fostering programmes to develop the capacities of the academic staff to teach environmental literacy.	d) Encourage all educational institutions to include in their activities a strong component of reflection on values and norms with respect to sustainable development	
Weiterbildung von Hochschulangehörigen	3. Education of university employees Universities shall provide education, training and encouragement to their employees on environmental issues, so that they can pursue their work in an environmentally responsible manner.		2. Vermittlung dieses neuen Wissens durch Bildung, Bewusstseinsbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung
Programme zur Umweltbildung	4. Programmes in environmental education Universities shall incorporate environmental perspective in all their work and set up environmental education programmes involving both teachers and researchers as well as students - all of whom should be exposed to the global challenges of environment and development, irrespective of their field of study.	a) Ensure the continual review and updating of learning materials to reflect the latest scientific understanding of sustainability	

Inter- und Transdisziplinarität sowie verstärkte Verknüpfung von Forschung und Lehre	<p>5. Interdisciplinarity</p> <p>Universities shall encourage interdisciplinary and collaborative education and research programmes related to sustainable development as part of the institution's central mission. Universities shall also seek to overcome competitive instincts between disciplines and departments.</p>	i) Promote stronger integration of training and research and closer interaction with stakeholders in the development process	1. Generierung von neuem Wissen durch inter- und transdisziplinäre Forschung
Wissenstransfer	<p>6. Dissemination of knowledge</p> <p>Universities shall support efforts to fill in the gaps in the present literature available for students, professionals, decision-makers and the general public by preparing information didactic material, organizing public lectures, and establishing training programmes. They should also be prepared to participate in environmental audits.</p>		3. Verbreitung von Wissen in die Gesellschaft durch Transfer und Kommunikation von Forschungsergebnissen
Vernetzung und internationale Zusammenarbeit	<p>7. Networking</p> <p>Universities shall promote interdisciplinary networks of environmental experts at the local, national, regional and international levels, with the aim of collaborating on common environmental projects in both research and education. For this, the mobility of students and scholars should be encouraged.</p>	<p>g) Increase attention to the international dimension and provide more opportunities for inter-cultural exchange in the learning environment</p> <p>h) Increase a focus on capacity development and intensified networking among institutions of education</p>	
Kooperationen	<p>8. Partnerships</p> <p>Universities shall take the initiative in forging partnerships with other concerned sectors of society, in order to design and implement coordinated approaches, strategies and action plans.</p>	f) Promote the creative development and implementation of comprehensive sustainability projects in higher education, and all other levels and forms of education	
Lebenslange Weiterbildung	<p>9. Continuing education programmes</p> <p>Universities shall devise environmental educational programmes on these issues for different target groups: e.g. business, governmental agencies, non-governmental organizations, the media.</p>	c) Provide continuing education to teachers, decision makers and the public at large on sustainable development	
Technologietransfer, Technikfolgenabschätzung und Risikobewertung	<p>10. Technology transfer</p> <p>Universities shall contribute to educational programmes designed to transfer educationally sound and innovative technologies and advanced management methods.</p>	e) Raise awareness and increase understanding of the importance and relevance of technology assessments and risk assessment	
Lehrerbildung		b) Ensure that the reorientation of teacher education towards sustainable development continue to be given priority as a key component of higher education	

Diese Zuordnung zeigt, dass deutliche Überschneidungspunkte zwischen den verschiedenen Vereinbarungen bestehen. Insgesamt am umfassendsten erscheinen die Handlungsempfehlungen der COPERNICUS Charta, die – mit Ausnahme der in der Lüneburg Declaration geforderten Neuorientierung in der Lehrerbildung auf eine nachhaltige Entwicklung – alle Aspekte der anderen beiden Dokumente mit abdecken. In dieser Übersicht fehlen jedoch weitere Strukturierungskriterien. Dies erschwert eine Beurteilung, wie umfassend verschiedene Aspekte nachhaltiger Entwicklung für die Umsetzung an Hochschulen abgedeckt sind.

Wie Rammel (2005: o. S.) feststellt, betrifft Nachhaltigkeit an Hochschulen „[a]ngefangen von Lehre und Forschung, über die Verwaltung, bis hin zu den Studierenden [...] alle wesentlichen Bereiche einer Hochschule. [...] Im Gegensatz zu einzelnen Nachhaltigkeitsprojekten, oder der oftmaligen Reduktion auf Umweltmanagement zielt diese Herausforderung auf die Integration sämtlicher Handlungsfelder einer Universität ab“.

Die Handlungsfelder können zu drei wesentlichen Bereichen verdichtet werden:¹⁶

- Die Kernaufgaben einer Hochschule liegen in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie
- im Bereich der Lehre und Weiterbildung.
- Betrachtet man Hochschulen als Organisationen, so weisen diese in einer innenorientierten Sicht zum einen umfangreiche Verwaltungen auf, daneben sind sie Lebenswelten für die Hochschulangehörigen, die sich auf den Hochschulgeländen teils lange Zeit aufhalten. Zusätzlich kann man Hochschulen von außen in Bezug auf ihre Auswirkungen auf ihr Umfeld und die Gesellschaft insgesamt betrachten.

Darüber hinaus sollte in einem Nachhaltigkeitsbericht auch deutlich gemacht werden, welche übergreifenden Visionen und Strategien verfolgt werden und durch welche Managementsysteme die Umsetzung dieser Strategien unterstützt wird. Diese Anforderungen werden in den für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wegweisenden Berichterstattungsleitlinien der Global Reporting Initiative (GRI, 2003: 29) aufgegriffen und operationalisiert:

1. Vision und Strategie – Beschreibung der Strategie der berichterstattenden Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit einschließlich einer Stellungnahme der Geschäftsführung.

2. Profil – Überblick über die Struktur der berichterstattenden Organisation und ihre Aktivitäten sowie über den Umfang des Berichts.

¹⁶ Vgl. zu einer ähnlichen Systematisierung: De Keizer (2004).

3. Kontrollstruktur und Managementsysteme – Beschreibung des Organisationsaufbaus, der Verfahrensregelungen und der Managementsysteme einschließlich der auf die Einbindung von Stakeholdern gerichteten Aktivitäten.

Basierend auf dem oben vorgenommenen Vergleich zentraler hochschulpolitischer Dokumente wird nun in Tabelle 10 eine weitere Strukturierung nach übergreifenden Kriterien wie Strategie und Managementaufgaben, nach den Kernaufgaben Lehre und Weiterbildung sowie Forschung und Transfer und nach den Aufgabenstellungen, die die Hochschule als Organisation sowie ihre Außenbeziehungen betreffen, vorgenommen. Diese Aufteilung scheint in den Forderungen bereits angelegt und wird hier als sinnvoll erachtet, weil sie Ergänzungsbedarfe der hochschulpolitischen Dokumente aufzeigt.

Tabelle 10: Übersicht zu Handlungsempfehlungen für Hochschulen strukturiert nach zentralen Hochschulaufgaben.

Vision und Strategie; Profil; Management	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbildfunktion in der Gesellschaft durch Implementierung von Nachhaltigkeit an der eigenen Institution - Berücksichtigung von Normen und Werten
Lehre und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildung von Hochschulangehörigen - Programme zur Umweltbildung - Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre - Lebenslange Weiterbildung - Lehrerbildung
Forschung und Transfer	<ul style="list-style-type: none"> - Inter- und Transdisziplinarität in der Forschung - Wissenstransfer - Technologietransfer
Organisation Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> - Vernetzung und internationale Zusammenarbeit - Kooperationen

Diese Übersicht macht deutlich, dass nach den betrachteten internationalen Vereinbarungen nachhaltige Entwicklung als relevant für alle Tätigkeitsbereiche einer Hochschule erachtet wird. Dabei wird jedoch unterschiedliches Gewicht auf verschiedene Aspekte gelegt.

- So wird der Bereich des Hochschulmanagements nur gestreift. Die Forderungen nach Implementierung von Nachhaltigkeit an der eigenen Institution bleiben sehr allgemein. Anforderungen dazu, in welcher Form Nachhaltigkeit implementiert werden soll, sind den Vereinbarungen nicht zu entnehmen. Lediglich die Berücksichtigung von Normen und Werten wird gefordert und auch hierbei wird offen gelassen, in welcher Form dies umgesetzt werden könnte.
- Der Bereich der Lehre und Weiterbildung ist dagegen – zumindest in Bezug auf den Bildungsprozess – weiter ausdifferenziert. Zum einen wird darin deutlich, dass sich der Personenkreis für nachhaltigkeitsbezogene Lehrangebote nicht nur auf Studierende beschränken sollte. Lebenslange Weiterbildung sowie die Weiterbildung aller Hochschulangehörigen (d. h. auch von Lehrkräften und Verwaltungsangehörigen) wird explizit gefor-

dert. Darüber hinaus wird die Lehrerbildung wegen ihrer Multiplikatorfunktion gesondert erwähnt. Durch den Aspekt der Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre wird auch eine verstärkte Vernetzung zwischen den Disziplinen sowie über die Hochschulgrenzen hinaus gefordert. In Bezug auf die Inhalte der Lehre bleiben die Vereinbarungen jedoch unspezifisch. Abgesehen von der Forderung nach verstärkter Umweltbildung finden sich keine expliziten Forderungen für nachhaltigkeitsbezogene Lehrinhalte.

- Die Anforderungen für Forschung und Transfer sind weniger spezifisch als die für den Bereich der Lehre. Der Forschungsprozess wird lediglich durch den Aspekt der Inter- und Transdisziplinarität angesprochen. Mögliche Forschungsinhalte werden nicht erwähnt. Dagegen wird die Bedeutung der Dissemination von Forschungsergebnissen in die Gesellschaft durch die Forderungen nach Wissens- und Technologietransfer in ihrer Bedeutung unterstrichen.
- Die Hochschule als Organisation wird kaum thematisiert – so wird z. B. Verwaltung nur in Hinblick auf umweltorientierte Weiterbildung angesprochen. Das Verhältnis von Hochschule und Gesellschaft mit den Aspekten Kooperationen und Vernetzungen wird ebenfalls nicht umfassend angesprochen.

Die Übersicht zu Handlungsempfehlungen zur Nachhaltigkeit an Hochschulen in Tabelle 10 bietet konkrete Ansatzpunkte zur Entwicklung von hochschulspezifischen Berichterstattungskriterien. Nach der Bestimmung allgemeiner Handlungsfelder zeigt sich trotz der vorgenommenen weiteren Strukturierung Ergänzungsbedarf. Um die Kernherausforderungen mit Blick auf mögliche Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts weiter zu spezifizieren wurde im Wintersemester 2005/2006 an der Universität Lüneburg innerhalb des Sustainable University-Projekts ein interner Expertenworkshop durchgeführt. Tabelle 11 (folgende Seite) zeigt die bisherigen Diskussionsergebnisse im Überblick:¹⁷

¹⁷ Die Struktur der Darstellung lehnt sich dabei an den Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI, 2003: 29) an.

Tabelle 11: Zusammenfassung der Workshopergebnisse zu Berichterstattungsanforderungen für Hochschulen auf Basis hochschulpolitischer Anforderungen.

Allgemeiner Berichtsteil	
Vision & Strategie	Allgemeine und nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung der Universität Lüneburg.
Profil	Organisationsstruktur sowie Umfang und Grenzen der Berichterstattung (z. B. Beschränkung auf bestimmte Themen oder Standorte).
Kontrollstruktur & Managementsysteme	Organisationsaufbau, Verfahrensregelungen und Managementsysteme (einschließlich auf die Einbindung von Stakeholdern gerichteter Aktivitäten).
Lehre & Weiterbildung	
Grundsätze & Vision	Übergreifende Grundsätze der Lehrgestaltung (z. B. General Studies).
Gestaltung der Studiengänge	Aspekte wie Forschungsbezug des Studiums sowie Lernen über die traditionellen Fachgrenzen hinaus und anhand von berufsfeldspezifischen Praxisproblemen.
Rahmenbedingungen der Lehre	Kriterien wie Zugang zu Hochschulbildung, insb. vor dem Hintergrund von Überlegungen der Zugangsgerechtigkeit.
Interkultureller Bezug des Studiums	Kriterien wie Erwerb von Sprachkompetenz, Auslandsaufenthalte von Studierenden sowie Anteile ausländischer Studierender in verschiedenen Studiengängen.
Lehrqualifizierung	Allgemeine sowie nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen.
Absolventenprofil	Aspekte wie Qualifikationsprofile der Studierenden und Rankings von Studienfächern aber auch qualitative Beurteilung der Qualifizierungsleistung der Hochschule.
Forschung & Transfer	
Grundsätze & Vision	Allgemeine Forschungsausrichtung der Universität, forschungsleitende Prinzipien (z. B. Ethikrichtlinien der Universität) und Rolle von Nachhaltigkeitsprinzipien für die Forschung.
Forschungsprozess	Aspekte wie die Zusammenarbeit zwischen Disziplinen (z. B. Natur-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften) und zwischen Forscher(inne)n und gesellschaftlichen Gruppen.
Forschungsergebnisse	Erläuterung der gesellschaftlichen Relevanz von Forschungsergebnissen im Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung.
Forschung mit Nachhaltigkeitsbezug	Darstellung von Forschungsanstrengungen in nachhaltigkeitsbezogenen Forschungsprogrammen.
Wissenstransfer & Kooperationen	Initiativen zur Verbreitung von Forschungsergebnissen an gesellschaftliche Akteure und Unterstützung von Unternehmensgründungen aus der Uni heraus.
Forschungsqualifizierung	Qualifizierungsmaßnahmen zur Herausbildung von nachhaltigkeitsrelevanten Forschungskompetenzen (z. B. Verwendung inter- und transdisziplinärer Ansätze).

Organisation Hochschule		
<i>Innensicht</i>		
Weiterbildung & Personalentwicklung	Nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildung im Verwaltungsbereich sowie nicht forschungs- und lehrspezifische Weiterqualifizierung wissenschaftlicher Mitarbeiter(innen).	
Gesundheitsfördernde Hochschule	Gesundheitsrelevante Aspekte des Arbeits- und Studiumfelds und gesundheitsfördernde Maßnahmen wie z. B. die Integration des Hochschulsports in Arbeitswelt.	
Gender-Aspekte & Familienfreundlichkeit	Aktivitäten zur strukturellen Verankerung der Themen Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit.	
Behinderten freundliche Hochschule	Zugang zu Gebäuden sowie bevorzugte Berücksichtigung behinderter Menschen bei Einstellungsverfahren (z. B. Zertifizierung als „barrierefreier“ Campus).	
Umweltfreundliche Hochschule	Zertifizierung von Campus-Standorten nach dem Umweltmanagementsystem EMAS mit der Erhebung von Umweltdaten und der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.	
Kulturelle Angebote & Serviceeinrichtungen	Nachhaltigkeitsbezogene Angebote aus dem Kultur- und Servicebereich (z. B. Vorlesungsreihen, aber auch Angebot fair gehandelter Produkte in Hochschulcafés etc.).	
<i>Außensicht</i>		
Hochschule & Region	Abschätzung der Bedeutung der Hochschule für die Region in Bezug auf ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Aspekte und Aspekte wie regionale Kooperationen der Hochschule. Für die strukturierte Untersuchung der Außenwirkung bietet sich eine Anpassung der Indikatoren des Global Reporting Initiative Leitfadens an. Folgende Themenfelder sind darin vorgesehen (GRI, 2003: 31):	
	Kategorie	Aspekt
Ökonomisch	Direkte ökonomische Wirkung	- Kunden - Lieferanten - Mitarbeiter - Kapitalgeber - Öffentlicher Sektor
	Indirekte ökonomische Wirkung	- (Externe Effekte, die mit dem Produkt oder der Dienstleistung des Unternehmens verbunden sind)
Ökologisch	Umwelt	Material Energie - Wasser - Biodiversität - Emissionen, Abwässer, Abfälle - Lieferanten - Produkte und Dienstleistungen - Gesetzeskonformität - (Transport)
Gesellschaftlich/sozial	Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeit	- Beschäftigung - Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Management - Gesundheit und Sicherheit - Training und Weiterbildung - Vielfalt und Chancen
	Menschenrechte	- Strategie und Management - Nicht-Diskriminierung - Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen - Kinderarbeit - Zwangsarbeit und Arbeitsverpflichtung - (Disziplinarverfahren) - (Sicherheitspraxis) - (Rechte von Einheimischen/ Eingeborenen)
	Gesellschaft	- Beziehungen zur Gemeinde - Politische Unterstützungen - (Wettbewerb und Preisfestlegung)
	Produktverantwortung	- Konsumentengesundheit und -sicherheit - Produkte und Dienstleistungen - Werbung - Schutz der Privatsphäre

Diese Liste könnte einen Ausgangspunkt für eine kontextspezifische Diskussion über wichtige Inhalte mit wichtigen Anspruchsgruppen aber auch mit Blick auf die strategische Orientierung einer Hochschule bilden. Dabei sind sowohl die Ergänzung weiterer Aspekte wie das Weglassen als wenig relevant erachteter Aspekte möglich.

Im Anschluss an eine Verständigung über die zentralen Berichtsinhalte könnten einzelne Kriterien weiter operationalisiert werden (z. B. Anzahl der nachhaltigkeitsbezogenen Weiterbildungen pro Jahr als Kriterium für lebenslange Weiterbildung), um die aktuelle Leistung der Hochschule zu bestimmen und eine Verständigung über Zielgrößen und Handlungsprogramme zu ermöglichen.

4.1.2.3 Bewertung

Die Bezugnahme auf hochschulpolitische Vereinbarungen und freiwillige Selbstverpflichtungen von Hochschulen erlaubt im Vergleich zu übergreifenden Dokumenten wie der Agenda 21 oder nationalen Nachhaltigkeitsstrategien eine konkretere Eingrenzung von hochschulspezifischen Handlungsfeldern. Es besteht jedoch bislang noch kein Konsens über die zu berücksichtigenden Themen und zu erfüllende Mindeststandards, da sich die Vereinbarungen in ihrer Themenauswahl unterscheiden (vgl. Tabelle 7). Zudem lässt sich aus den Dokumenten keine klare Strukturierungsvorgabe für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen ableiten. Der Versuch, Nachhaltigkeitsherausforderungen exemplarisch auf die Kernaufgaben Lehre, Forschung und Organisation zu beziehen ist als erster Strukturierungsschritt zu verstehen. Diese Schritt erleichterte insbesondere die Integration von Expertenwissen in einem Workshop und eröffnete die Möglichkeit, in Teilen auf die Indikatorenvorgaben der GRI (2003) zurück zu greifen.¹⁸

In welchen Teilaspekten sich der diskutierte Ansatz zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignet, wird in Tabelle 12 anhand der Eingangs entwickelten Beurteilungskriterien überprüft.

¹⁸ Der Rückgriff auf die Inhaltsvorgaben der GRI (2003) erwies sich grundsätzlich als geeignet. Da jedoch auch eine Kombination dieser Vorgaben mit anderen Ansätzen denkbar wäre, wird dieser Schritt für die Bewertung des Ansatzes nach den Prinzipien glaubwürdiger Berichterstattung nicht berücksichtigt.

Tabelle 12: Bewertung der Eignung hochschulspezifischer Handlungsfelder zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		
Identifikation von Stakeholdern	Nicht berücksichtigt.	-
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Eingeschränkte Beteiligung hochschulrelevanter Stakeholder (politische Entscheidungsträger; Hochschulrektoren) bei der Entwicklung von Hochschulvereinbarungen. Jedoch keine Berücksichtigung der direkten Stakeholder der berichtenden Hochschule. Eine solche Beteiligung wäre, z. B. durch Workshops, grundsätzlich möglich, um die allgemeinen Vorgaben weiter zu strukturieren und zu erweitern.	o
Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Direkter Hochschulbezug ist durch Rekurs auf hochschulpolitische Vereinbarungen und die Umsetzung freiwilliger Selbstverpflichtungen gegeben. Die Bezüge könnten durch weitere Strukturierungen, z. B. nach den Aufgabenfeldern Forschung, Lehre und Organisation, verstärkt werden.	+
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Nicht berücksichtigt.	+
Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Klarer Bezug zu globalen Aspekten, da der Diskurs um nachhaltige Entwicklung und damit verbundene gesellschaftliche Anliegen den Ausgangspunkt für nachhaltigkeitsbezogene Hochschulvereinbarungen bilden.	+
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Grundsätzlich setzen die Hochschulvereinbarungen an den zentralen Aufgabenstellungen von Hochschulen an und beziehen sich mehr auf die Herausforderungen für individuelle Hochschulen als für Hochschulen in nationaler oder globaler Systembetrachtung. Wenig Hilfestellung wird jedoch bezüglich der konkreten Umsetzung gegeben. So sind die Handlungsempfehlungen im Detail weitgehend unbestimmt und erfordern weitere Operationalisierungen. Zudem werden keine Aussagen über Vernetzungen zwischen den Handlungsfeldern bzw. Berichtsthemen gemacht.	o

Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Nicht berücksichtigt	-
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Nicht berücksichtigt	-

In den folgenden Kapiteln soll ergänzend versucht werden, mit dem Ansatz der Helmholtz-Gemeinschaft sowie dem Syndromansatz wissenschaftliche Bearbeitungsansätze für Probleme einer nachhaltigen Entwicklung aufzuarbeiten und auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu beziehen.

4.2 HGF-Konzept

4.2.1 Grundlagen

Die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF), die zu den 15 Großforschungseinrichtungen in Deutschland gehört, führte zwischen 1998 und 2002 ein Verbundprojekt zur Konkretisierung und Umsetzung des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung durch. Dabei wurde in der ersten Phase des Projekts die Vorstudie „Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung. Bestandsaufnahme, Problemanalyse, Weiterentwicklung“ durchgeführt, an die sich von 1999 bis 2002 das Projekt "Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland" anschloss (vgl. Coenen & Grunwald, 2003b: 15).

Die grundlegenden Fragen des Projekts waren die nach „den wichtigsten Nachhaltigkeitsdefiziten Deutschlands, nach den größten Potenzialen sowie Hemmnissen für eine Entwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit sowie nach geeigneten Maßnahmen“ (ebd.: 19). Diese Fragenstellungen wurden in dem Projekt mit dem Ziel bearbeitet, wissenschaftlich fundierte und normativ reflektierte Antworten zu finden und damit die Diskussion zu Nachhaltigkeitszielen, -indikatoren, -defiziten für Deutschland voranzubringen sowie Lösungsstrategien aufzuzeigen (vgl. ebd.).

Die Problembearbeitung wurde dazu in eine globale, eine kontextuale und eine strategische Ebene aufgegliedert. Auf der globalen Ebene wurden die „normativen Grundzüge eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts erarbeitet, das als Grundlage für die Bewertung nachhaltiger Entwicklungen oder Zustände als mehr oder weniger nachhaltig dient“ (ebd.). Auf kontextueller Ebene wurden Indikatoren für die Beschreibung und Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsprobleme für Deutschland entwickelt. Ergänzend dazu angewendet wurden der Aktivitätsfelder-Ansatz für die Analyse übergreifender Handlungsfelder sowie Regionalisierungsansätze für die Analyse ausgewählter Regionen. Auf strategischer Ebene wurden schließlich Handlungsstrategien und Instrumente zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele entwickelt und bewertet (vgl. ebd.: 19f. und Abbildung 5).

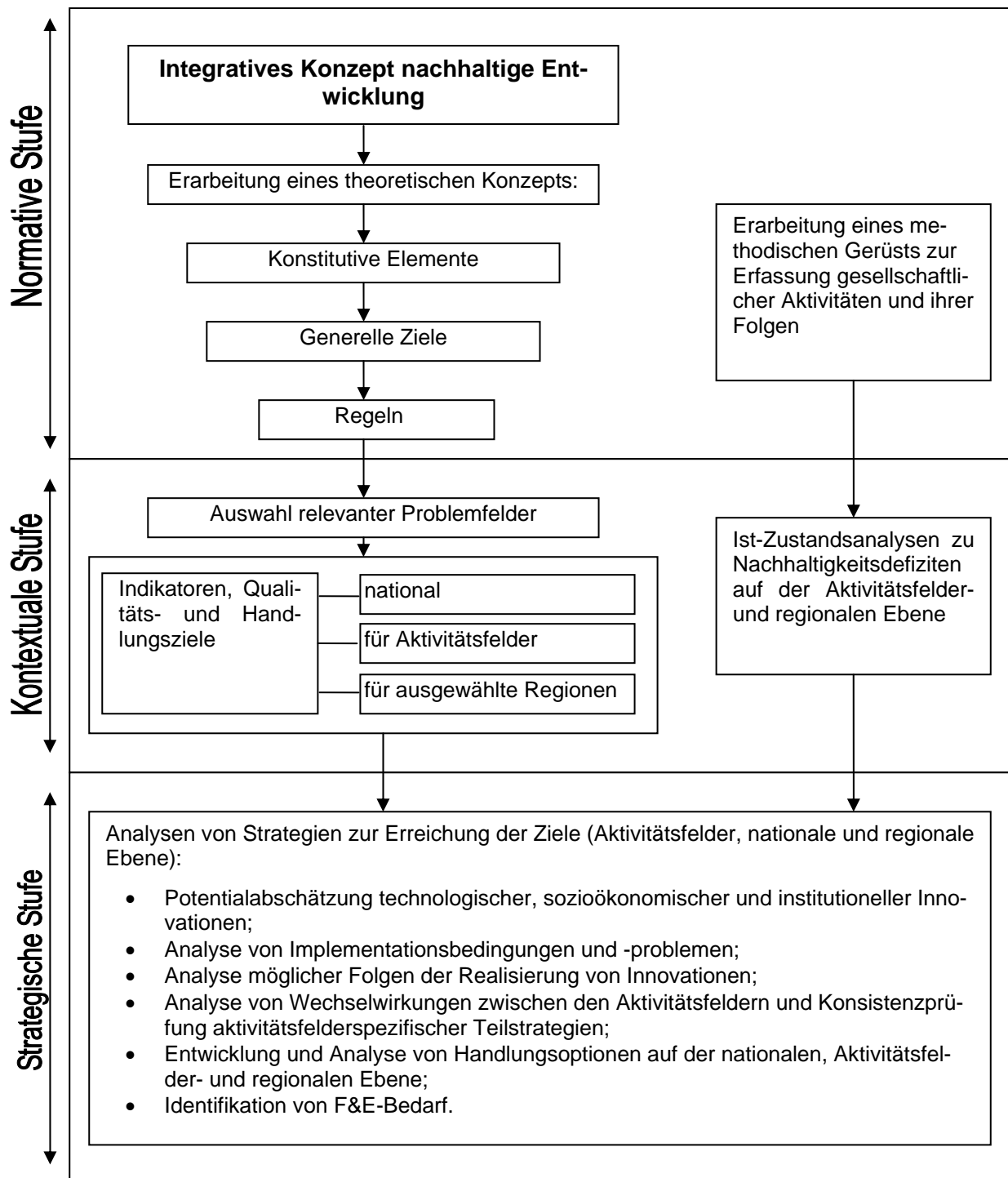


Abbildung 5: Inhaltliche Struktur und Ablauf des HGF-Gesamtvorhabens (in Anlehnung an Grunwald, 2001: 20)

Für die Diskussion hochschulspezifischer Nachhaltigkeitsprobleme bietet das HGF-Verbundprojekt zwei Ansatzpunkte. Zum einen kann das auf der normativen bzw. globalen Ebene entwickelte integrative Nachhaltigkeitskonzept verwendet werden, um die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung für Hochschulen auf die entsprechenden globalen Herausforderungen zu beziehen. Dies schließt unmittelbar an die Überlegungen zu globalen, nationalen und hochschulspezifischen Handlungsfeldern im vorigen Kapitel an. Zum anderen

können die im Rahmen des Projekts entwickelten Kontextualisierungsansätze auf ihre Tauglichkeit im Hochschulkontext überprüft werden.

Ansatzpunkt 1: Das integrative Nachhaltigkeitskonzept des HGF-Ansatzes

Anstelle einer Betrachtung von Nachhaltigkeit aus den Dimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie, geht das integrative Nachhaltigkeitskonzept von konstitutiven Prinzipien aus, die aus dem Brundtlandbericht abgeleitet werden (vgl. Jörissen et al., 2000: 35-37; in Bezugnahme auf WCED, 1987):

- Prinzip der Verantwortung für kommende Generationen,
- intragenerative Gerechtigkeit,
- globale Orientierung sowie
- anthropozentrischer Ansatz.

Aus diesen Prinzipien werden Handlungsleitlinien sowie Bedingungen abgeleitet, die weltweit mindestens erfüllt sein müssen, um die Realisierung der grundlegenden Ziele einer nachhaltigen Entwicklung sicherzustellen.

Als grundlegende Ziele werden dabei

1. die Sicherung der menschlichen Existenz,
2. die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivkapitals und
3. die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

abgeleitet (vgl. ebd.).

Auf Basis dieser Ziele wurde ein Gerüst von 25 Mindestanforderungen für eine nachhaltige Entwicklung entwickelt, mit dem vermieden werden soll, dass mit dem Leitbild alle grundsätzlich wünschenswerten politischen, ökonomischen und sozialen Ziele verbunden werden können. Von diesen Anforderungen konkretisieren 15 substantielle Regeln die grundlegenden Ziele. Weitere 10 Regeln beziehen sich auf politische, ökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen, die für das Erreichen dieser Ziele notwendig sind.

Grundsätzlich bezieht sich das integrative Nachhaltigkeitskonzept auf eine globale Systemebene. Über die weiteren Schritte der Kontextualisierung und Strategieentwicklung hat dieser Ansatzpunkt dann jedoch auch direkte Auswirkungen für die Diskussion nachhaltiger Entwicklung im nationalen, regionalen und lokalen Kontext. Coenen & Grunwald (2003a: 62) fordern daher, dass Kontextualisierungen von Nachhaltigkeitsherausforderungen „Anforderungen an eine global nachhaltige Entwicklung berücksichtigen und diese ‚übersetzen‘ in Anforderungen auf nationaler, lokaler oder regionaler Ebene“. Diese Übersetzungsleistung ist analog auch für die Betrachtung des Hochschulkontexts zu leisten. Dabei kann eine Hochschule (wie allgemein jeder gesellschaftliche Teilbereich) aus Sicht dieses Ansatzes

nicht „nachhaltig“ sein, sondern bestenfalls „nachhaltiger“, d. h. verglichen mit einem vorherigen Zustand Nachhaltigkeitsdefizite verringert haben bzw. positiv formuliert, im Optimalfall „Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten“ (Coenen & Grunwald, 2003a: 64).

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen kann das integrative Nachhaltigkeitskonzept somit grundsätzlich für die Diskussion von Nachhaltigkeitsherausforderungen von Hochschulen verwendet werden. Zur Entwicklung von spezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren (2. Stufe) ist jedoch eine Übersetzungsleistung bzw. Kontextualisierung notwendig, die wiederum Voraussetzung ist, um schließlich alternative Entwicklungsszenarien aufzuzeigen.

Ansatzpunkt 2: Kontextualisierungsansätze im HGF-Konzept

Um das integrative Nachhaltigkeitskonzept auf die nationale Ebene sowie auf konkrete gesellschaftliche Teilbereiche zu beziehen, werden im HGF-Konzept zwei komplementäre Strategien verfolgt. Zum einen erfolgt eine „*Kontextualisierung* der als global gültig formulierten Nachhaltigkeitsregeln auf Verhältnisse Deutschlands“ (Coenen & Grunwald, 2003b: 49, kursiv im Original) mit Hilfe von Nachhaltigkeitsindikatoren, die für alle Nachhaltigkeitsregeln formuliert werden. Dieses Vorgehen soll es ermöglichen, „für die Situation in Deutschland übergreifende Aussagen auf einer hoch aggregierten Ebene zu machen“ (ebd.). Forschungsaspekte werden in den Indikatoren jedoch nicht aufgegriffen, Bildungsaspekte nur für den schulischen Bereich mit den beiden Indikatoren für „Bildungsdefizite“ (Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss) und „mangelnde Chancengleichheit“ (Zusammenhang zwischen der Lesefähigkeit von Schülern und ihrem sozio-ökonomischen Hintergrund) (vgl. Coenen & Grunwald, 2003b: 87). Aufgrund des hohen Aggregationsgrads sowie des nicht vorhandenen Hochschulbezugs erscheinen die Indikatoren für eine Umsetzung auf Herausforderungen für den Hochschulbereich nicht als geeignet.

Dieser Ansatz wird durch einen spezifischen Blick auf gesellschaftliche Teilbereiche ergänzt. Als entscheidende Strukturmerkmale werden dabei gesellschaftliche Aktivitäts- bzw. Bedürfnisfelder unterschieden, die nach Coenen & Grunwald (2003b: 49) definiert sind durch die Kombination

- (a) eines gesellschaftlichen Bedarfs bzw. eines Bedürfnisses (Mobilität, Wohnen, Ernährung etc.) und
- (b) bestimmter gesellschaftlicher Aktivitäten, dieses Bedürfnis zu befriedigen (Verkehr, Bauen, Landwirtschaft etc.), einschließlich der gesamten Vorleistungskette.

Dieser Aktivitätsfelder-Ansatz „konzentriert sich auf die Verbindung einer flächendeckenden Erfassung von Zustandsgrößen und wesentlichen Eckdaten mit einer vertieften Untersuchung technologischer Potenziale sowie der Verbindung von Technologie mit (Konsum-) Bedürfnissen“ (Klann & Nitsch, 2000: 58). Grundlage für die Analyse von Aktivitätsfeldern ist eine statistische Abbildung Deutschlands auf Basis der Input-Output Tabelle des statisti-

schen Bundesamts sowie der umweltökologischen und der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung.

Eine Problemgliederung nach Aktivitätsfeldern soll eine sinnvolle Arbeitsteilung in umfassenden Nachhaltigkeitsprojekten ermöglichen und die Entwicklung spezifischer Handlungsstrategien für die Felder unterstützen. Durch die gemeinsame Datengrundlage soll eine „weitgehend widerspruchsfreie Aggregation der Ergebnisse aus den einzelnen Arbeitsbereichen und eine Analyse von Interdependenzen“ (ebd.) ermöglicht werden.

Als Aktivitätsfelder wurden durch das HGF die Bereiche **Bauen und Wohnen, Mobilität, Ernährung und Landwirtschaft, Information und Kommunikation, Freizeit und Tourismus, Textilien und Bekleidung, Gesundheit** sowie **sonstige gesellschaftliche Aktivitäten (überwiegend staatliche Aktivitäten)** beschrieben (vgl. Coenen & Grunwald, 2003b: 132f.). Diese Übersicht zeigt, dass die Konzipierung von Aktivitätsfeldern sich vor allem auf Stoffströme konzentriert und damit Felder mit hohen direkten Umwelt- und Sozialauswirkungen identifiziert hat. Ein direkt hochschulrelevantes Aktivitätsfeld wie z. B. „Bildung und Forschung“ ist in dem Ansatz nicht vorgesehen. Hochschulaktivitäten werden nicht differenziert diskutiert und sind den „**sonstigen gesellschaftliche Aktivitäten**“ zugeordnet (ebd.: 201-203).

Dieses Feld erscheint für weitere Analysen zu heterogen. Zudem wird die Zusammensetzung des Feldes, z. B. in Bezug auf die Bedeutung einzelner staatlicher Dienstleistungen nicht differenziert beschrieben und es werden keine Handlungsstrategien abgeleitet.

Alternativ zur Nutzung des vorgeschlagenen Aktivitätsfeldes der „**sonstigen gesellschaftliche Aktivitäten**“ wäre es grundsätzlich möglich, ein neues Aktivitätsfeld für Hochschulen zu konzipieren oder Hochschulaktivitäten als Querschnittsbereich den verschiedenen Aktivitätsfeldern zuzuordnen. Obwohl betont wird, dass die Einführung weiterer Felder möglich ist, erscheint die Konzipierung eines solchen Feldes aufgrund der spezifischen Charakteristika von Hochschulen problematisch. Der Aktivitätsfelder-Ansatz konzentriert sich auf die Verbindung einer technologischen und einer Konsumentenperspektive. Diese Modellierung scheint für die komplexen Wissensproduktions- und Bildungsprozesse an Hochschulen jedoch unzureichend. Zum einen entstehen meist nur geringe direkte Umwelt- und Sozialauswirkungen, zum anderen ist es problematisch Bildungsziele wie Persönlichkeitsbildung oder den Erwerb von Schlüsselkompetenzen auf Konsumbedürfnisse zu reduzieren. Betrachtet man Hochschulbildung und -forschung dagegen als Querschnittsbereiche und damit als Teil verschiedener anderer Aktivitätsfelder, wird die Rolle der Hochschule rein instrumentell. Hochschule aus dieser Sicht würde Produzent für Bildung und Forschung als Input für verschiedene Aktivitätsfelder. Insgesamt erscheinen also erhebliche Anpassungen des Ansatzes notwendig zu

sein, um ihn für die Diskussion der Rolle von Hochschulen fruchtbar zu machen. Daher wird an dieser Stelle auf eine eingehende Diskussion des Aktivitätsfelder-Ansatzes verzichtet.

Eine Umsetzung des HGF-Konzepts auf den Hochschulbereich wurde bisher nicht vorgenommen. Die bisherige Diskussion hat gezeigt, dass insbesondere die normative Stufe des Konzepts mit dem integrativen Nachhaltigkeitskonzept hierfür geeignet erscheint. Die Umsetzung kontextualer Elemente des Konzepts erscheint dagegen problematisch, was darauf zurückzuführen ist, dass sie für Analysen nationaler Nachhaltigkeitsprobleme entwickelt wurde. Daher wird nachfolgend skizziert, wie die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule – ansetzend an der normativen Ebene des integrativen Nachhaltigkeitskonzepts und den darin bestimmten substantiellen Nachhaltigkeitsregeln – ausgestaltet werden könnte.

4.2.2 Anwendung in der Berichterstattung

Entscheidet man sich, den normativen Kern des HGF-Konzepts dem Nachhaltigkeitsbericht einer Hochschule zugrunde zu legen, ist es nahe liegend, von den 25 Nachhaltigkeitsregeln als zentralen Ausgangspunkten auszugehen. Dabei lassen sich die 15 substantiellen Nachhaltigkeitsregeln (siehe Tabelle 13) relativ unproblematisch auf den Kontext Hochschule übertragen und können verwendet werden, um wesentliche Nachhaltigkeitsprobleme von Hochschulen aufzeigen. Die 10 instrumentellen Nachhaltigkeitsregeln beziehen sich dagegen auf nachhaltigkeitskonforme Abläufe. Es wäre daher nahe liegend, anhand dieser Kriterien den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu untersuchen und Empfehlung für dessen Prozessgestaltung abzuleiten.

Tabelle 13: Das Zielsystem des HGF-Ansatzes („substantielle Nachhaltigkeitsregeln“) (Brandl et al., 2003: 68).

Ziele	I. Sicherung der menschlichen Existenz	II. Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials	III. Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Regeln	(1) Schutz der menschlichen Gesundheit	(1) Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	(1) Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf, Information
	(2) Gewährleistung der Grundversorgung	(2) Nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	(2) Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen
	(3) Selbstständige Existenzsicherung	(3) Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	(3) Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt
	(4) Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten	(4) Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	(4) Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur
	(5) Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	(5) Nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	(5) Erhaltung der „sozialen Ressourcen“

Unternimmt man den Versuch, die substantiellen Nachhaltigkeitsregeln auf den Hochschulkontext zu übertragen, wird offenbart, dass diese in unterschiedlichem Ausmaß und auf verschiedenen Ebenen für Hochschulen relevant sind. So hat z. B. die Regel II.4 mit dem Ziel der Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivkapitals (Sach-, Human- und Wissenskapital) direkte Bedeutung für Hochschulen, da diese sowohl eine bedeutende Rolle für die Bildung von Humankapital (Lehrfunktion) als auch für die Bildung von Wissenskapital (Forschung) haben. Ein weiterer direkter Bezug findet sich in Regel III.1. Demnach ist es eine Aufgabe für Hochschulen, Chancengleichheit im Zugang zu Bildung und Wissenschaft sicherzustellen (vgl. auch Banse, 2003: 64). Andere Nachhaltigkeitsregeln, wie z. B. die Regel I.2 (Gewährleistung der Grundversorgung), liegen dagegen außerhalb des direkten Einflussbereichs von Hochschulen und können eher als Herausforderungen auf staatlicher Ebene betrachtet werden.

Analog zur Kontextualisierung der Prioritäten der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (siehe oben, Tabelle 7) werden in Tabelle 14 exemplarisch die substantiellen Nachhaltigkeitsregeln anhand der zentralen Problemebenen einer nachhaltigen Entwicklung für Hochschulen diskutiert.

Tabelle 14: Exemplarische Ausgestaltung einer hochschulspezifischen Problemanalyse auf Basis der substantiellen Nachhaltigkeitsregeln des HGF-Ansatzes.

	Nachhaltigkeitsrelevante Auswirkungen der Hochschultätigkeit	Gesellschaftliches Problemlösungspotenzial
I. Sicherung der menschlichen Existenz		
(1) Schutz der menschlichen Gesundheit¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellen eines gesundheitsförderlichen Hochschulbetriebs (Arbeits- und Lernbedingungen). - Vermeidung gesundheitsgefährdender Auswirkungen des Hochschulbetrieb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forschung z. B. zu Gesundheitsgefährdungen und gesunden Ernährungsmustern. - Förderung gesundheitsbewusster Lebensstile (z. B. durch Persönlichkeitsbildung der Studierenden).
(2) Gewährleistung der Grundversorgung	- <i>nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule</i> -	<ul style="list-style-type: none"> - Beitrag zur Sicherung der Grundversorgung in Ländern des Südens z. B. durch Technologietransfer und Forschungs Kooperationen

¹⁹ Ähnliches Ziel wie im Handlungsfeld „Gesund produzieren – gesund ernähren“ der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.

(3) Selbständige Existenzsicherung	- Gewährleistung des Zugangs zu Hochschulbildung für Studierende unabhängig von ihrer ökonomischen Situation (siehe auch Regel III.1).	- Kooperationen und Forschungsprojekte mit Ländern des Südens, die auf Sicherstellung der selbständigen Existenzsicherung für ökonomisch schlecht gestellte Gruppierungen abzielen.
(4) Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten	- <i>nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule</i> -	- <i>nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule</i> -
(5) Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	- <i>nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule</i> -	- <i>nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule</i> -
II. Erhaltung des gesellschaftlichen Produktionspotenzials		
(1) Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	- Maximierung des Anteils erneuerbarer Ressourcen in der Ressourcennutzung. - Minimierung des absoluten Ressourcenverbrauchs.	- Forschung zu alternativen Energien und Verbesserung von Energieeffizienz sowie Grundlagenforschung zu Energiethemen. - Unterstützung von Hochschulmitgliedern beim Erwerb von Kompetenzen zu verantwortungsbewusstem Umgang mit Energie.
(2) Nachhaltige Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen	- Minimierung des Anteils nicht-erneuerbarer Ressourcen in der Ressourcennutzung. - Minimierung des absoluten Ressourcenverbrauchs.	- Aufgaben für Hochschulen sind vergleichbar mit den Aufgaben in Regel II.1.
(3) Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	- Minimierung des absoluten Ressourcenverbrauchs.	- Forschung zu Belastungsgrenzen der Ökosphäre.
(4) Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	- Verantwortungsbewusstes Risikomanagement in der Hochschulforschung.	- Technikfolgenabschätzung (Reflexionsfunktion für Gesellschaft).
(5) Nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	- Bildung von Humankapital (Lehrfunktion). - Bildung von Wissenskapital (Forschung).	- Explizite Bezugnahme auf gesellschaftliche Problemstellungen in Forschung und Lehre.

III. Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten		
(1) Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf, Information	- Gewährleistung von Chancengleichheit im Zugang zu Bildung und Wissenschaft.	<i>- nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule -</i>
(2) Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen	- Sicherstellen breiter Partizipation an universitären Nachhaltigkeitsprozessen (z. B. durch Stakeholder-Dialoge).	- Aktive Teilnahme der Hochschule an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen
(3) Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt	- Berücksichtigung kultureller Aspekte in Forschung und Lehre. - Sicherstellen der Wertschätzung kultureller Heterogenität.	<i>- nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule -</i>
(4) Erhaltung der kulturellen Funktion der Natur	- Aktive Campus-Gestaltung, die Universitätsmitgliedern die Nutzung von Natur als kultureller Ressource ermöglicht.	<i>- nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule -</i>
(5) Erhaltung der „sozialen Ressourcen“	- Erfüllung des Forschungs- und Lehrauftrags in größtmöglicher Qualität.	<i>- nicht direkt im Einflussbereich einer Hochschule -</i>

Die exemplarische Ausgestaltung der substantiellen Nachhaltigkeitsregeln zeigt, dass diese für verschiedene Tätigkeitsbereiche von Hochschulen handlungsleitende Funktionen einnehmen könnten. Die Zuordnung von Handlungsempfehlungen zu den allgemeinen Regeln wirft jedoch auch Probleme auf. Da die Regeln sich auf die Ebene globaler Problemstellungen beziehen, müsste vor der Anwendung auf Hochschulen detailliert bestimmt werden, wie groß Problemeinfluss und Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf die verschiedenen Regeln sind. Zudem wären Interdependenzen zwischen den Regelbereichen zu klären und weitere Operationalisierungen der Empfehlungen vorzunehmen. Es zeigt sich der Bedarf für ein Kontextualisierungsinstrument, das alternativ zu den im HGF-Konzept vorgeschlagenen Instrumenten des Aktivitätsfelderansatzes und der nationalen Nachhaltigkeitsindikatoren eingesetzt werden könnte.

4.2.3 Bewertung

Der HGF-Ansatz bestimmt „nachhaltige Entwicklung als einen Begriff mit Unterscheidungskraft“ (Coenen & Grunwald, 2003b: 55) und verwendet die Brundtland-Definition als Ausgangspunkt. Damit kann er grundsätzlich auch als Basis für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen verwendet werden. Der Ansatz ist mit einem System von

Nachhaltigkeitsregeln sowie Kontextualisierungsinstrumenten und der Anbindung an eine strategische Stufe zur Ableitung von Handlungsstrategien gut ausdifferenziert. Insbesondere die substantiellen Nachhaltigkeitsregeln zeigen Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts auf.

Für Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen sind verschiedene Elemente des HGF-Konzepts interessant. So ist der allgemeine Rahmen einer normativen, kontextualen und strategischen Stufe sehr hilfreich für eine strukturierte Umsetzung einer gesellschaftsorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zudem eignen sich die substantiellen Nachhaltigkeitsregeln des integrativen Nachhaltigkeitskonzepts zum einen um konkrete Ansatzpunkte für die inhaltliche Gestaltung eines Berichts abzuleiten und zum anderen, um aus anderen Kontexten heraus abgeleitete Inhalte kritisch hinsichtlich ihrer Relevanz für den Nachhaltigkeitskontext zu prüfen.

Auch für diesen Ansatz soll nun in Tabelle 15 beurteilt werden, in welchen Aspekten er sich zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignet.

Tabelle 15: Bewertung der Eignung des HGF-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		Wertung
Identifikation von Stakeholdern	Die Identifikation von Stakeholdern wird als kontextspezifische Herausforderung betrachtet. „Die Anforderungen an Dialoge und ihre Realisierungsmöglichkeiten sind an verschiedenen Stellen jeweils verschieden einzuschätzen“ (vgl. Grunwald & Karger, 2001: 176).	○
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Grundsätzlich wird die Diskursivität von Prozessen zur nachhaltigen Entwicklung wegen Wissen- und Bewertungsproblematiken als notwendiges Element betont (vgl. Grunwald, 2001: 28). In regionalen Analysen „ergeben sich in besonderer Weise Anknüpfungspunkte für Stakeholder-Kommunikation“ (vgl. Grunwald & Karger, 2001: 179). Durch interaktive Beteiligung von Stakeholdern wird im HGF-Konzept eine Möglichkeit zur Einbeziehung außerwissenschaftlichen Wissen gesehen.	+

Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Der Ansatz berücksichtigt keine auf Hochschulspezifika. Er bietet jedoch einen hilfreichen Strukturrahmen für die Kontextualisierung von Nachhaltigkeitsherausforderungen. Die vorgeschlagenen Instrumente hierfür (z. B. Aktivitätsfelderansatz) erscheinen jedoch für den Hochschulkontext wenig geeignet.	○
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Nicht berücksichtigt.	-
Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Der Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten wird über das integrative Nachhaltigkeitskonzept auf der normativen Stufe des HGF-Ansatzes überzeugend hergestellt.	+
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Der Fokus liegt zunächst auf globalen Problemstellungen; die Thematisierung der Nachhaltigkeitsbeiträge einzelner Organisationen erfordert damit weitere Kontextualisierungen.	○
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Ein direkter Vorschlag zur Bestimmung von Berichtsgrenzen wird nicht gemacht. Es wird jedoch betont, dass Organisationen ebenso wie Regionen nicht nachhaltig sein können, sondern nur nachhaltiger (verglichen mit einem vorhergehenden Zustand). Zudem wird ein starker Bezug zu globalen Herausforderungen hergestellt. Diesem Ansatz würde eine sehr enge Setzung von Berichtsgrenzen widersprechen.	○
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Der Ansatz umfasst durch Nachhaltigkeitsindikatoren Elemente mit Vergangenheitsbezug und auf der strategischen Ebene zusätzlich Elemente mit Zukunftsbezug (Ziele; Handlungsstrategien; Entwicklungsszenarien). Damit erscheint eine umfassende Beschreibung der Nachhaltigkeitsauswirkungen einer Organisation im Zeitverlauf möglich.	+

4.3 Syndrome der Nicht-Nachhaltigkeit

4.3.1 Grundlagen²⁰

Zur Identifikation von Handlungsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung bietet sich neben der positiven Bestimmung von Zielvorstellungen anhand verschiedener Handlungsfelder und der detaillierten Ausdifferenzierungen von Nachhaltigkeitsregeln, wie sie der HGF-Ansatz vornimmt, auch die Möglichkeit Entwicklungen zu beschreiben, die nicht erwünscht sind und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Der Syndrom-Ansatz des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) und des Potsdam Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) folgt diesem Weg und definiert nachhaltige Entwicklung daher als „Abwesenheit bzw. Linderung von Syndromen“ (WBGU, 1996: 119). Als Syndrome werden dabei Umweltdegradationsmuster bezeichnet, die als „charakteristische, global relevante Konstellationen natürlicher und anthropogener Trends des Globalen Wandels sowie der Wechselwirkungen zwischen ihnen“ (WBGU, 2000: 207) gelten können.

Reusswig (1999: 46) sieht das gesellschaftliche Ziel des Ansatzes folgerichtig in der Bereitstellung intellektueller Hilfsmitteln zur Vermeidung von Nicht-Nachhaltigkeit. Dies sei durch den Syndromansatz besser zu erreichen als „durch ‚positive‘ Nachhaltigkeitsansätze, als es sowohl von der wissenschaftlichen Wissensgrundlage her als auch von der Situation pluralisierter demokratischer Gesellschaften her einfacher und angemessener ist, über den Bereich zu sprechen, den wir möglichst vermeiden wollen, als über den Pfad, der definitiv eingeschlagen werden muss, um nachhaltig zu sein“ (ebd.).

Der Syndromansatz wurde im Rahmen der Forschung zum „Globalen Wandel“ entwickelt. Dieser Begriff steht für die zunehmende Verflechtung von globalen Umweltveränderungen, ökonomischer Globalisierung, kulturellem Wandel und einem wachsenden Nord-Süd-Gefälle:

*Erstmals in der Geschichte wirkt sich menschliches Handeln auf die Erde als Ganzes aus. Die daraus resultierenden globalen Umweltveränderungen bestimmen das Verhältnis der Menschheit zu ihren natürlichen Lebensgrundlagen völlig neu. Dieser in seiner Geschwindigkeit einzigartige, vielfach bedrohliche Transformationsprozess, der als „**Globaler Wandel**“ bezeichnet wird, kann nur verstanden werden, wenn die Erde als ein System begriffen wird.*

(WBGU, 1996: 35)

Um den Syndromansatz in der gebotenen Breite diskutieren zu können werden in einem ersten Schritt die grundlegenden Ansatzpunkte dieses Forschungsansatzes dargestellt. Auf die-

²⁰ Die Beschreibung des Syndromansatzes wurde in Teilen aus dem Studienbrief „Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung“ (Michelsen et al., 2004) übernommen.

ser Basis wird anschließend dargelegt, welche Aspekte für eine Übertragung auf den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung als viel versprechend erscheinen. Für diese werden abschließend vertieft mögliche Implikationen der Anwendung erörtert.

Prozess der Syndromforschung im Kontext der Forschung zum globalen Wandel

Bei der Forschung zum globalen Wandel handelt es sich grundsätzlich um problemorientierte Forschung, die sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass die generierten Problemstellungen einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert besitzen, sich aufgrund der Komplexität der bearbeiteten Problemstellungen inter- und transdisziplinäre Bearbeitung anbietet, eine enge Verbindung von Normen, Theorien und Fakten besteht und die Rolle des Wissenschaftlers sich – wegen der normativen Bezüge und der verstärkten Kommunikationsnotwendigkeiten mit gesellschaftlichen Akteuren – verändert (vgl. Bechmann & Frederichs, 1996; Reusswig, 1999).

Nach Reusswig (1999: 46) lässt sich die Global Change-Forschung grob in zwei unterschiedliche Forschungsansätze unterscheiden:²¹

- Weltmodelle, in denen das Erdsystem (Klima, Vegetation, Ozeane etc.) relativ detailliert nachgebildet wird, der Mensch und die Gesellschaft allerdings allenfalls rudimentär vorkommen.
- Große Ansammlungen unzusammenhängender Fallstudien (v. a. aus dem Bereich der Geographie), in denen sehr ausführlich über einen begrenzten Ausschnitt der Erdoberfläche und die dort vorfindliche Mensch-Natur-Problematik berichtet wird.

Mit dem Syndromansatz wird versucht, die Vorteile dieser Ansätze zu nutzen und gleichzeitig die jeweiligen Nachteile zu vermeiden. Als entscheidender Vorteil der Weltmodelle wird ihre globale Betrachtungsweise (Ansatzpunkt weltweite Systemveränderungen) gesehen und entsprechend im Syndromansatz aufgegriffen. Darüber hinaus wird jedoch auch versucht, wesentliche soziale Aspekte und insbesondere zentrale Problemtypen der Mensch-Natur-Interaktion in die systemare Betrachtung mit einzubeziehen. Um allgemeine Aussagen über global relevante Problemstellungen treffen zu können soll dabei ein hoher Grad an Detaillierung in der Modellbildung – wie er üblicherweise in regionale Fallstudienbetrachtung zu finden ist – vermieden werden (vgl. ebd.: 43).

Der Prozess der Syndromforschung (siehe Abbildung 6) ist sehr komplex, da übergreifende gesellschaftliche Problemstellungen bearbeitet werden und neben wissenschaftlichen For-

²¹ Grundsätzlich sind auch von dieser Typologie abweichende Einteilungen möglich. So berücksichtigen Petschel-Held et al. (1999: 295f.) in einer ähnlichen Typologie als dritten Forschungsansatz zusätzlich rein disziplinäre Ansätze in der Erforschung klar abgrenzbarer Teilprobleme. Für eine grundsätzliche Charakterisierung der Forschung zum globalen Wandel erscheint die hier verwendete Typologie jedoch hinreichend.

schungsfragen auch Handlungsempfehlungen an die Politik ableitet werden sollen. Die einzelnen Elemente des Forschungsprozesses werden durch folgende Kernfragen zusammen gehalten (ebd.: 45):

- Welche Kernprobleme des Globalen Wandels gibt es?
- Wie sind diese Probleme miteinander verknüpft?
- Wie kann man ihre Dynamik so modellieren, dass belastbare Handlungsoptionen für die Syndrombekämpfung entwickelt werden können?

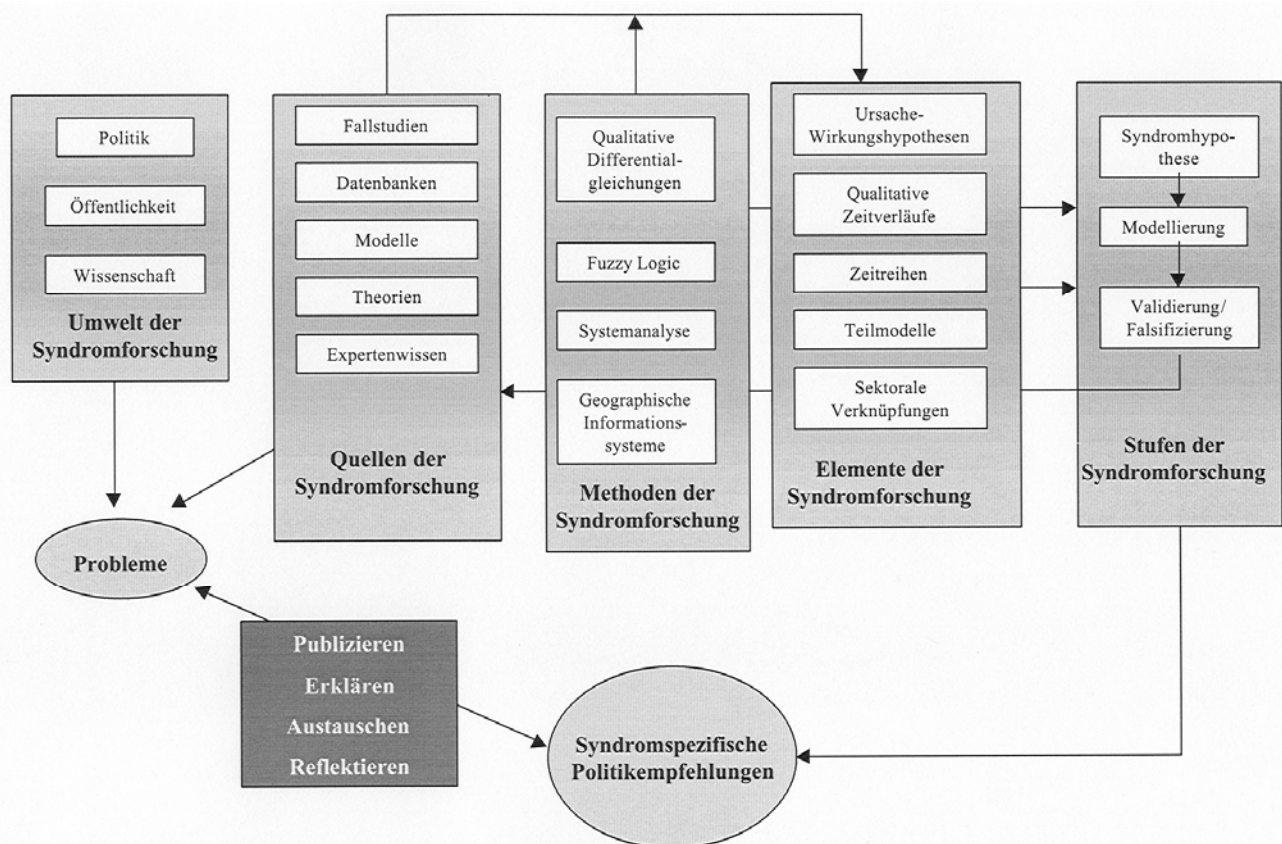


Abbildung 6: Der Prozess der Syndromforschung (Reusswig, 1999: 44).

Wie Abbildung 6 zeigt, können folgende Teilschritte der Syndromforschung unterschieden werden:

- **Umwelt der Syndromforschung**

Politik, Öffentlichkeit und Wissenschaft generieren unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes zum Globalen Wandel Probleme für die Syndromforschung. Dabei ist ein Prozess der Transformation sozialer Problemdefinitionen in wissenschaftliche Problemdefinitionen zu durchlaufen, d. h. sie müssen in eine Wissenschaftslogik übersetzt werden (vgl. ebd.: 41 u. 45).

- **Quellen der Syndromforschung**

Der Syndromansatz stützt sich auf ein breites Methodenspektrum, um dem Anspruch gerecht zu werden, die Ergebnisse quantitativ orientierter globaler Modellrechnungen mit denen qualitative orientierter regionaler Fallstudien zu integrieren. Es wird angestrebt, „die ganze Bandbreite des für den Globalen Wandel verfügbaren Wissens nutzen“ (ebd. 45). Somit reicht das Spektrum verwendeter Informationsquellen von Fallstudien über Datenbanken, Modelle und Theorien bis zum Expertenwissen.

- **Methoden der Syndromforschung**

Bedingt durch die große Zahl unterschiedlicher Quellen, die integriert werden sollen, ist das verwendete Methodenspektrum ähnlich breit. Es werden dabei v. a. folgende Methoden verwendet:

- Qualitative Differentialgleichungen (QDEs)
- Fuzzy Logic
- Systemanalyse
- Geographische Informationssysteme (GIS).

Mit GIS für die Analyse regionaler Zusammenhänge und der Systemanalyse für globale, quantitative Aussage greift der Syndromansatz auf bewährte Methoden der Forschung zum Globalen Wandel zurück. Für die Integration qualitativen Wissens sind dagegen Fuzzy Logic und QDEs entscheidende Erweiterungen. Durch Fuzzy Logic können unscharfe Größenangaben mathematisch abgebildet werden, durch QDEs können u. a. qualitative Zeitverläufe abgebildet werden und damit Trendaussagen bzw. mögliche Zukunftsszenarien abgebildet werden (vgl. ebd.: 45f. sowie für eine ausführliche Darstellung Petschel-Held et al., 1999).

- **Elemente der Syndromforschung**

Durch die Auswertung der gesammelten Informationen mit den angesprochenen quantitativen und qualitativen Methoden können eine Reihe wichtiger Elemente für die Syndromforschung generiert werden. Zu den wichtigsten Elementen zählen dabei Ursache-Wirkungshypothesen, qualitative Zeitverläufe, Zeitreihen, Teilmodelle sowie sektorale Verknüpfungen (vgl. ebd.: 46). Die letzteren drei sind i. d. R. Bestandteile von Modellierungsansätzen. Durch Ursache-Wirkungshypothesen soll über die Elemente hinausgehend die Integration regionaler Fallstudienenergebnisse ermöglicht werden. Auch qualitative Zeitverläufe, d. h. das Aufzeigen unter allgemeinen Ausgangsbedingungen grundsätzlich möglicher dynamischer Entwicklungsszenarien (vgl. Petschel-Held et al., 1999: 310), stellen ein Spezifikum des Syndromansatzes dar.

- Stufen der Syndromforschung

Reusswig (1999: 46) unterscheidet im Prozess der Formulierung von Syndromen grob die Stufen "Syndromhypothese", "Modellierung" und "Validierung/Falsifizierung". Ausgangspunkt für die Genierung von Hypothesen sind die beschriebenen Elemente. Durch Kombination und Integration mehrerer Elemente werden Hypothesen darüber generiert, welches zentrale, übergreifende Problembereiche des Globalen Wandels sein könnten und welche Ursachen und Wirkungen mit diesen verbunden sein könnten. Diese Hypothesen werden in Modelle gefasst, um sie anhand verschiedener Datenquellen testen zu können. Durch das gezielte Testen können die Hypothesen verfeinert („Verifizierung“) bzw. verworfen/falsifiziert werden.²²

- Bisherige Forschungsergebnisse

Mittels des beschriebenen Ansatzes wurden 16 Syndrome identifiziert (Abbildung 7):

Syndromgruppe „Nutzung“

1. Landwirtschaftliche Übernutzung marginaler Standorte: *Sahel-Syndrom*
2. Raubbau an natürlichen Ökosystemen: *Raubbau-Syndrom*
3. Umweltdegradation durch Preisgabe traditioneller Landnutzungsformen: *Landflucht-Syndrom*
4. Nicht-nachhaltige industrielle Bewirtschaftung von Böden und Gewässern: *Dust-Bowl-Syndrom*
5. Umweltdegradation durch Abbau nicht-erneuerbarer Ressourcen: *Katanga-Syndrom*
6. Erschließung und Schädigung von Naturräumen für Erholungszwecke: *Massentourismus-Syndrom*
7. Umweltzerstörung durch militärische Nutzung: *Verbrannte-Erde-Syndrom*

Syndromgruppe „Entwicklung“

8. Umweltschädigung durch zielgerichtete Naturraumgestaltung im Rahmen von Großprojekten: *Aralsee-Syndrom*
9. Umweltdegradation durch Verbreitung standortfremder landwirtschaftlicher Produktionsverfahren: *Grüne-Revolution-Syndrom*
10. Vernachlässigung ökologischer Standards im Zuge hochdynamischen Wirtschaftswachstums: *Kleine-Tiger-Syndrom*
11. Umweltdegradation durch unregelmäßige Urbanisierung: *Favela-Syndrom*
12. Landschaftsschädigung durch geplante Expansion von Stadt- und Infrastrukturen: *Suburbia-Syndrom*
13. Singuläre anthropogene Umweltkatastrophen mit längerfristigen Auswirkungen: *Havarie-Syndrom*

Syndromgruppe „Senken“

14. Umweltdegradation durch weiträumige diffuse Verteilung von meist langlebigen Wirkstoffen: *Hoher-Schornstein-Syndrom*
15. Umweltverbrauch durch geregelte und unregelmäßige Deponierung zivilisatorischer Abfälle: *Müllkippen-Syndrom*
16. Lokale Kontamination von Umweltschutzgütern an vorwiegend industriellen Produktionsstandorten: *Altlasten-Syndrom*

Abbildung 7: Übersicht über die Syndrome des Globalen Wandels (WBGU, 1996: 121)

²² Für eine ausführlichere Darstellung der Syndromanalyse in einem achtstufigen Verfahren siehe Lüdeke & Reusswig (1999: 12f.).

Diese „globalen Krankheitsbilder“ werden drei Gruppen zugeordnet (WBGU, 1996: 120):

1. Syndrome als Folge einer unangepassten Nutzung von Naturressourcen als Produktionsfaktoren (Syndromgruppe „Nutzung“).
2. Mensch-Umwelt-Probleme, die sich aus nicht-nachhaltigen Entwicklungsprozessen ergeben (Syndromgruppe „Entwicklung“).
3. Umweltdegradation durch unangepasste zivilisatorische Entsorgung (Syndromgruppe „Senken“).

Die Syndrome als Ursache-Wirkungsmuster bestehen im Wesentlichen aus einzelnen Symptomen, die durch verschiedenartige Wechselwirkungen miteinander verknüpft sind. Symptome können dabei in der Syndromanalyse als Überbegriffe für verursachenden und beeinflussenden Faktoren, die den Entwicklungen zugrunde liegen, verstanden werden (vgl. WBGU, 1996: 111-119). So kann z. B. die Entwaldung großer Gebiete ganz unterschiedliche Ursachen, wie Rodung durch Kleinbauern („Sahel-Syndrom“) oder industriellen Holzeinschlag („Raubbau-Syndrom“), haben. Durch die Beschreibung komplexer Zusammenhänge und die Fokussierung auf Umweltprobleme erleichtert der Ansatz insbesondere die Identifikation von Mustern nicht-nachhaltiger Entwicklung und die Entwicklung von Handlungsstrategien, die an diesen Mustern ansetzen.

4.3.2 Anwendung in der Berichterstattung

Aus der kurzen kursorischen Zusammenfassung wichtiger Elemente des Prozesses sowie bisheriger Ergebnissen der Syndromforschung ergeben sich folgende Ansatzpunkte für die Nutzung im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung einer Hochschule:

1. **Ansatzpunkt Forschungsmethodik:** Es könnte der Versuch unternommen werden, den Forschungsprozess des Syndromansatzes nachzuvollziehen (vgl. Abbildung 6) und so eigene Syndrome für den Hochschulbereich zu entwickeln, die wiederum als Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen könnten.
2. **Ansatzpunkt Forschungsergebnisse:** Die durch den WBGU und das PIK identifizierten Syndrome globaler Umweltprobleme und die damit verbundenen Zusammenhangshypothesen könnten als Grundlage für eine genaue Spezifizierung des Beitrages von Hochschulen zu diesen Syndromen analysiert werden. Durchgeführte Problemanalysen sowie Beiträge der Hochschule zur Problemminderung könnten nach diesem Vorgehen Berichtsinhalte einer Nachhaltigkeitsberichterstattung sein.
3. **Ansatzpunkt Methodenbausteine:** Unabhängig davon, ob die Forschungsergebnisse oder -methodik im Ganzen übernommen werden kann, stellt der Syndromansatz ein umfassendes Methodenspektrum bereit, das in Hinblick auf die Nutzbarkeit für die Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutiert werden kann. Wie dargestellt, finden sich in dem Ansatz insbesondere Innovationen im Bereich des Umgangs mit qualitativen

Informationen und deren Integration mit quantitativen Informationen sowie zur mathematisch fundierten Analyse von Zukunftsszenarien.

4. **Ansatzpunkt Forschungsprioritäten:** Ebenfalls unabhängig von der direkten Nutzung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet der Ansatz einen weiteren Anknüpfungspunkt für die Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen. Die vom WBGU identifizierten Syndrome könnten – unter der Prämisse, dass sich Forschung an aktuellen gesellschaftlichen Problemstellungen orientieren sollte – als Muster nicht-nachhaltiger Entwicklung dazu verwendet werden, die Rolle der Forschung im Kontext nachhaltiger Entwicklung klarer aufzuzeigen und Forschungsprioritäten zu begründen. Die Ergebnisse dieser Analyse und der daraus abgeleiteten Handlungen könnten dann einen Teilbestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung bilden.
5. **Ansatzpunkt Lehrmethode:** Neben der Nutzung des Syndromansatzes in der Forschung wurde auch die pädagogische Nutzung als Bildungskonzept in der Lehre sowohl im schulischen (vgl. z. B. BMBF, 2002: 30-32; Harenberg, 2000) wie im Hochschulbereich (vgl. z. B. Adomßent & Michelsen, 2006; Fischer & Michelsen, 2000; Petschel-Held et al., 2001: 92f.) bereits in der Theorie erörtert und praktisch umgesetzt (eine Erprobung erfolgte z. B. im Rahmen des Studienprogramms Nachhaltigkeit an der Universität Lüneburg, vgl. INFU, 2004). Die Nutzung dieses Konzepts in der Lehre könnte mit Blick auf die Berichterstattung z. B. Grundlage für einen Nachhaltigkeitsindikator zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Lehre bilden.

Die Ansatzpunkte werden nun im Einzelnen auf ihrer grundsätzliche Geeignetheit überprüft und ggf. durch Ansatzpunkte einer möglichen praktisch Ausgestaltung illustriert:

zu 1. **Ansatzpunkt Forschungsmethodik:**

Die Entwicklung eines bzw. mehrerer Hochschulsyndrome ist nur bei einer Modifikation zentraler Grundannahmen des Ansatzes möglich. Folgende allgemeine Kriterien müssen alle Syndrome per Definition erfüllen (ebd.: 120):

- Mittel oder unmittelbarer Bezug zur Umwelt; nicht nur Kernproblem der Anthroposphäre;
- Erkennbarkeit als Querschnittsproblem an vielen Orten der Welt;
- Beschreibung einer Fehlentwicklung bzw. signifikanten Umweltdegeneration.

Für Hochschulen ist zumindest ein mittelbarer Bezug zur Umwelt z. B. durch Vermittlung nicht-nachhaltiger Entwicklungsvorstellungen in der Lehre und Verstärkung aber auch Minderung von Umweltproblemen durch umweltbezogene Forschung konstruierbar. Die Beschreibung von Querschnittsproblematiken, die global an verschiedenen Stellen auftreten,

scheint, insbesondere im Lichte aktueller Internationalisierungsprozesse im Hochschulbereich (z. B. Bologna-Prozess) ebenfalls möglich. Die Beschreibung einer einzelnen Fehlentwicklung bzw. signifikanten Umweltdegeneration für Hochschulen ist jedoch schwierig, da sich hochschulspezifische Symptome (Einflussfaktoren) verschiedenen Syndromen zuordnen lassen (siehe Ansatzpunkt 2). Zudem versucht der WBGU (1996: 119f.) grundsätzlich die zentralen Problemstellungen des globalen Wandels vollständig zu beschreiben. Ein direkt bildungs- oder forschungsbezogenes Syndrom ist jedoch nicht Teil des Ansatzes.

Aus Hochschulsicht wäre damit nur das Ableiten von Syndromen aus einem entsprechend modifizierten Syndromansatz, der keinen direkter Bezug zu einem bestimmtem globalen Umweltproblem verlangt, möglich. Hier besteht daher weiterer Forschungsbedarf.

zu 2. Ansatzpunkt Forschungsergebnisse

Viel versprechender erscheint es, an den vom WBGU (1996: 112 u. 119f.) vorgeschlagenen Syndromen und dem dahinter stehenden globalen Beziehungsgeflecht anzusetzen. In diesem Beziehungsgeflecht werden „die wichtigsten Entwicklungen des Globalen Wandels als qualitative Elemente verwendet“ (ebd. 111). Darin werden systemanalytisch neun Sphären der Anthro- sowie Biosphäre unterschieden. Insbesondere in der Sphäre „Wissenschaft/Technik“ sind dabei Trends enthalten, die durch Hochschulen direkt mitbestimmt werden, z. B. „Intensivierung von Ausbildung und Qualifizierung“ und „Wissens- und Technologietransfer“. Ausgehend von diesem Beziehungsgeflecht könnte nun versucht werden, die spezifische Rolle von Hochschulen und Hochschulaktivitäten für die globalen Syndrome zu bestimmen.

Ein solches Unterfangen erscheint jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nicht für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, sondern als Forschungsprojekt auf der nationalen Meso- oder globalen Makroebene nahe liegend. Einzelne Hochschulen üben nur marginale Einflüsse auf die globalen Trends aus und könnten ohne die geforderten Forschungsarbeiten bestenfalls beschreiben, auf welche Trends sie (marginal) positiv oder negativ Einfluss nehmen. Zudem erscheint aus Sicht einer einzelnen Hochschule auch die Kommunikation der Ergebnisse problematisch, da es sich bei dem Syndromansatz um einen technisch geprägten, anspruchsvollen Forschungsansatz handelt.

zu 3. Ansatzpunkt Methodenbausteine

Die Methodik der qualitativen Modellierung von Vernetzungen bestimmter Muster der Nicht-Nachhaltigkeit und die Generierung von Handlungsempfehlungen hieraus könnten z. B. für die Indikatorenentwicklung und strukturierte Entwicklung von Zukunftsszenarien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet werden. Grundsätzliche Aussagen über Inhalte und Gliederungsprinzipien von Nachhaltigkeitsberichten sind mit Hilfe dieser Methoden jedoch nicht möglich. Hierfür müsste nach der Logik des Syndromansatzes Expertenwissen

integriert werden (vgl. WBGU, 1996: 111-115). Methodische Innovationen dieser Art sind nicht Thema dieser Untersuchung und werden daher an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

zu 4. Ansatzpunkt Forschungsprioritäten

Der WBGU (1996: 136f.) hat auf Basis des Syndromansatzes Forschungsprioritäten für die deutsche Umweltforschung in Bezug auf bedeutsame globale Problemstellungen herausgearbeitet. Dazu wurden zunächst Relevanzkriterien bestimmt, wie z. B. die globale Relevanz des untersuchten Problems, dessen Dringlichkeit sowie die vorhandene Forschungs- und Lösungskompetenz (vgl. ebd. 133). Anschließend wurden die Syndrome basierend auf einer internen Umfrage unter den Mitgliedern des WBGU anhand dieser Relevanzkriterien in drei Prioritätsklassen eingeteilt:²³

Klasse I	Klasse II	Klasse III
Altlasten-Syndrom	Aralsee-Syndrom	Havarie-Syndrom
Dust-Bowl-Syndrom	Favela-Syndrom	Kleine Tiger-Syndrom
Hoher-Schornstein-Syndrom.	Grüne-Revolution-Syndrom	Landflucht-Syndrom
Massentourismus-Syndrom	Katanga-Syndrom	Verbrannte-Erde-Syndrom
Müllkippen-Syndrom	Raubau-Syndrom	
Sahel-Syndrom		
Suburbia-Syndrom		

Abbildung 8: Ableitung von Forschungsprioritäten aus Sicht des WBGU (1996: 137)

Die besondere Berücksichtigung der Klasse I-Syndrome in forschungsbezogenen Teilen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung liegt nahe. Problematisch ist hierbei allerdings, dass die individuellen Forschungsprioritäten der berichtenden Hochschule in diesem für die nationale Ebene entwickelten Raster keine Berücksichtigung finden. Diesem Umstand wäre ggf. durch eine ausführliche Erläuterung der Forschungsschwerpunkte Rechnung zu tragen.

zu 5. Ansatzpunkt Lehrmethode

Der Ansatz bietet Möglichkeiten zur Ableitung eines Anforderungsprofils für hochschulische Nachhaltigkeitsbildung. Petschel-Held et al. (2001: 51) argumentieren, dass der disziplinäre Zuschnitt von Studiengängen der Grundidee der Nachhaltigkeit, hier verstanden als „Kompatibilität wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Entwicklung“, zuwider laufe. Des Weiteren würden Nachhaltigkeitselemente wie Komplexität, Prozessgestalt und Unsicherheit in der Lehre häufig systematisch vernachlässigt. In der Hochschulbildung könne mit diesem Ansatz eine „inhaltliche und methodische Ergänzung zur fachwissenschaftlichen Qualifikation“ (ebd.: 65) erfolgen, er könne als „methodisch-praktisches Verfahren zum Erlernen und zur Einübung von Querschnittqualifikationen“ (ebd.) Verwendung finden. Dabei ist der Ansatz als

²³ Der WBGU (1996: 136) fordert zusätzlich einen breiteren Diskurs zur Prioritätsbestimmung von Forschern, die sich mit Problemen des Globalen Wandels auseinandersetzen.

Ergänzung, nicht als Ablösung der disziplinärer Kernausbildung zu verstehen (ebd.: 70-73), der z. B. in General Studies Verwendung finden kann.

4.3.3 Bewertung

Eine direkte Umsetzung des Syndromansatzes in Anforderungen für Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen erscheint problematisch, da der Ansatz auf der Ebene globaler Umwelt- und Entwicklungsprobleme ansetzt und bisher weder für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten verwendet, noch allgemein Anforderungen an einzelne Organisationen wie Hochschulen aus diesem abgeleitet wurden. Um den Ansatz für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen zu können, müsste zunächst für Hochschulen auf übergreifender Systemebene deren Beitrag zu den globalen auftretenden Syndromen bestimmt werden. In einem zweiten Schritt könnten dann Problembeiträge und Lösungspotenziale für einzelne Hochschulen diskutiert werden. Das alternativ mögliche Vorgehen, hochschulspezifische Syndrome zu entwickeln würde – wie oben aufgezeigt – eine Modifikation des Ansatzes voraussetzen. Hierfür wären ebenfalls weitere Forschungsarbeiten notwendig.

Obwohl die Nutzung des Gesamtkonzeptes sich damit nicht unmittelbar anbietet, lassen sich verschiedene Ansatzpunkte zur Implementierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen aus ihm ableiten. So kann er zum einen als Lehrprinzip für bestimmte Unterrichtsteile verwendet werden und zum anderen eine Möglichkeit bieten, Forschungsprioritäten zu bestimmen.

Auch für diesen Ansatz soll nun in Tabelle 16 beurteilt werden, in welchen Aspekten er sich zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignet.

Tabelle 16: Bewertung der Eignung des Syndromansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		Wertung
Identifikation von Stakeholdern	Im Wesentlichen werden Wissenschaftler, Politik und die allgemeine Öffentlichkeit als wichtige Stakeholder der Problembestimmung angesprochen. Die Politik wird als zentrale Zielgruppe der Ergebniskommunikation hervorgehoben.	+
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Eine Integration von Stakeholdern ist insbesondere in der Phase der Problembestimmung möglich. In der Problembearbeitung wird mit Wissenschaftlern die Rolle eine bestimmte Gruppe hervorgehoben. Ebenso wird die Rolle der Politik in der Ergebniskommunikation betont.	+

Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Kein direkter Bezug auf Hochschulspezifika. Umsetzung in Forschung und Lehre wurde jedoch bereits diskutiert.	-
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Nicht berücksichtigt.	-
Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Bezug wird über die globalen Charakteristika der Syndrome hergestellt.	+
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Der Fokus des Ansatzes liegt auf globalen Problemstellungen; eine Umsetzung für einzelne Organisationen erscheint problematisch. Hierfür können einzelne Teile bzw. Kontextualisierungen des Ansatzes verwendet werden, wie z. B. die Bestimmung von Forschungsprioritäten sowie die Nutzung als Lehrkonzept.	-
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Durch seine dezidiert globale Ausrichtung ist eine Anwendung des Ansatzes in lokalen und insbesondere organisationalen Kontexten nur mittels umfangreicher Anpassungen möglich. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.	-
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Der Ansatz bezieht (qualitative und quantitative) vergangenheitsbezogene Daten mit ein und eignet sich z. B. durch die Anwendung von QDEs zur Bestimmung qualitativer Zeitverläufe bzw. möglichen Zukunftsszenarien.	+

4.4 Zwischenfazit

Tabelle 17: Bewertung von Ansätzen der Beschreibung nachhaltiger Entwicklung als gesamtgesellschaftlicher Zielvorstellung zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

	Handlungsfelder global/national	Handlungsfelder hochschulbezogen	HGF-Konzept	Syndromansatz
Einbeziehung von Stakeholdern				
Identifikation von Stakeholdern	-	-	o	+
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	-	o	+	+
Relevanz und Materialität				
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	-	+	-	-
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	-	+	-	-
Nachhaltigkeitskontext				
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	+	+	+	+
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	-	o	o	-
Vollständigkeit				
Bestimmung der Berichtsgrenzen	-	-	o	-
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	-	-	+	+

Nachdem Tabelle 17 die Bewertung der einzelnen Ansätze nochmals in Erinnerung gerufen hat, werden die vorgestellten Ansätze zur Beschreibung nachhaltiger Entwicklung als gesamtgesellschaftlicher Zielvorstellung nun einander gegenübergestellt:

- Zunächst wurde festgestellt, dass der Ansatzpunkt allgemeiner globaler und nationaler Handlungsfelder für die Beschreibung von Herausforderungen für Hochschulen nicht spezifisch genug ist. Eine zukünftige Weiterentwicklung der (deutschen) nationalen Nachhaltigkeitsstrategie insbesondere um Aspekte der Bildung und Forschung könnte weiterhelfen.
- Als ein Schritt hin zu einer Kontextualisierung der Nachhaltigkeitsherausforderungen von Hochschulen kann die Diskussion hochschulbezogener Handlungsfelder gesehen werden. Dieser Ansatz zeigt sich als einziger der vier dargestellten Ansätze als geeignet zur direkten Ableitung hinreichend relevanter hochschulspezifischer Herausforderungen.

- Bei der Betrachtung des HGF-Konzepts erwiesen sich das integrative Nachhaltigkeitskonzept sowie der Gesamtrahmen des Konzepts als viel versprechend. Die vorgeschlagenen Kontextualisierungsansätze wurden jedoch verworfen, so dass das Konzept auf dieser Ebene durch geeignete Methoden ergänzt werden muss.
- Bei der Diskussion des Syndromansatzes zeigte sich, dass dieser nicht unmittelbar für die Umsetzung geeignet erscheint, da er sich auf die Ebene globaler Umweltprobleme bezieht. Die notwendige Kontextualisierung des Ansatzes für eine Anwendung im Hochschulbereich stellt sich eher als Forschungsaufgabe, denn als Aufgabe der Nachhaltigkeitsberichterstattung einer einzelnen Organisation dar. Als wichtiges Instrument zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung kann der Syndromansatz zur Identifizierung bzw. Begründung von Forschungsprioritäten sowie als Bildungsansatz verwendet werden.

Der Vergleich der Ansätze hinsichtlich ihrer Eignung zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Tabelle 17) zeigt, dass selbst eine Kombination aus den vorgeschlagenen Elementen des HGF-Konzepts mit hochschulbezogenen Handlungsfeldern noch Defizite aufweist. So stellt keiner der beiden Ansätze geeignete Kriterien zur Stakeholder-Auswahl bereit. Der Ansatz der Stakeholder-Beteiligung im HGF-Konzept weist für die Umsetzung auf den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung das Problem auf, dass er als Partizipationsprozess im Rahmen der Forschung, und nicht für den Kommunikationsprozess einer Organisation konzipiert wurde. Zudem – dies ist in der Auswahl rein gesellschaftsbezogener Ansätze angelegt – kann keiner der Ansätze gewährleisten, dass die Berichtsthemen strategische Relevanz für die berichtende Hochschule besitzen. Auch liefert keiner der Ansätze ein Vorgehen zur Bestimmung spezifischer nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeitsauswirkungen einer Hochschule in organisationaler Betrachtung.

5 Beiträge zu einer nachhaltiger Entwicklung als Managementaufgabe einer Hochschule

Im Folgenden werden Möglichkeiten diskutiert, mit denen sich Organisationen den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung stellen können. Die im strategischen Management entwickelten Stakeholder-Ansätze nehmen eine gesellschaftsorientierte, mehrperspektivische Betrachtungsweise des Organisationsumfeldes vor und eignen sich damit für diese Diskussion hervorragend.

Ausgangspunkt des Stakeholder-Ansatzes ist die Feststellung, dass Organisationen durch Kooperation einer großen Zahl verschiedener Akteure konstituiert werden und für ihr dauerhaftes und erfolgreiches Bestehen von der Tolerierung durch weitere Akteure in ihrem direkten Umfeld abhängig sind (vgl. z. B. Hill, 1985: 118; Schaltegger et al., 2003: 36). Der Stakeholder-Begriff wurde in der Literatur des strategischen Managements 1984 durch Freeman popularisiert. Nach seiner noch heute häufig verwendeten grundlegenden Definition sind Stakeholder alle Gruppen und Individuen, die das Erreichen der Ziele einer Organisation beeinflussen oder selbst durch diese beeinflusst werden können (vgl. Freeman, 1984: 46; bspw. verwendet in Frooman, 1999: 191f.; Jones & Wicks, 1999: 207).

Im Folgenden werden mit Stakeholder-Dialogen, sozio-ökonomischer Rationalität und Sustainability Balanced Scorecard drei Ansätze dargestellt, die auf Stakeholder-Ansätzen beruhen und diese praktisch ausgestalten. Zunächst werden Stakeholder-Dialoge als Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation diskutiert. Dabei wird ein weit gefasster Dialogbegriff zugrund gelegt, um verschiedene mögliche Kommunikationsformen darzustellen. Danach wird mit dem Konzept des sozio-ökonomisch rationalen Managements ein mehrperspektivischer, gesellschaftsorientierter Managementansatz dargestellt. Abschließend wird – als in der Theorie und Praxis verbreitetes Konzept – der Ansatz der Balanced Scorecard und insbesondere dessen Erweiterung hin zur Sustainability Balanced Scorecard in Hinblick auf die Nutzung zur bzw. Verknüpfung mit Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht. Da alle dargestellten Konzepte auf Stakeholder-Ansätzen beruhen, werden die Grundzüge dieser Ansätze im Folgenden zunächst kurz dargestellt und bezüglich ihrer grundsätzlichen Eignung für Hochschulen erörtert.

5.1 Ausgangspunkt: Stakeholder-Ansätze

- Wie Frooman (1999:192) herausstellt, sind in der oben zitierten klassischen Stakeholder-Definition von Freeman zwei grundsätzlich voneinander zu unterscheidende Arten von Stakeholdern enthalten: zum einen Stakeholder, die von der Organisation aus moralischen Gründen berücksichtigt werden sollten, weil sie durch die Organisation beeinflusst werden und zum anderen Stakeholder, die aus strategischen Gründen berücksichtigt werden sollten, weil sie die Organisation beeinflussen können.²⁴ Dieser bereits in einem sehr frühen Stadium der Theorieentwicklung angelegte Konflikt zwischen einer stark normativ geprägten und einer eher pragmatischen Sicht auf dieses Konzept des strategischen Managements hat zu verschiedenen, teils widersprüchlichen Interpretationen des Ansatzes geführt. In einer breit rezipierten Rekonstruktion der verfolgten Forschungsansätze unterscheiden Donaldson & Preston (1995) zwischen normativen, instrumentellen und deskriptiven Stakeholder-Ansätzen.²⁵
- Auf deskriptiver Ebene werden Organisationen als „Konstellationen kooperativer und kompetitiver Interessen“ (Schaltegger, 2000: 117) beschrieben.
- Auf instrumenteller Ebene werden Handlungsempfehlungen für das Management abgeleitet. Diese Ansätze dienen als Grundlage des strategischen Managements.
- Auf normativer Ebene ist der Ausgangspunkt, dass die Ansprüche unterschiedlicher Gruppen legitim und daher im Management zu beachten sind.

Ansätze des Stakeholder-Managements wurden für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt. Donaldson & Preston (1995: 69) weisen darauf hin, dass der Versuch Stakeholder-Ansätze auf andere Gegebenheiten zu übertragen leicht zu “confusion rather than clarification” führen könne. Damit stellt sich die grundsätzliche Frage, ob sie auf den Hochschulkontext übertragbar sind.

Albrecht (2005: 3-6) diskutiert die grundsätzliche Übertragbarkeit der Stakeholder-Ansätze auf den Hochschulkontext entlang der von Typologie normativer, instrumenteller und deskriptiver Ansätze und kommt dabei zu folgenden Ergebnissen:

²⁴ Darüber hinaus führt Frooman (1999:192) an, dass auch eine unidirektionale Beeinflussung einer Organisation durch bestimmte Stakeholder möglich ist. Mit dieser Sicht erweitert er die traditionell eng auf die betrachtete Organisation fokussierende Stakeholder-Theorie. Vergleichbare Erweiterungsansätze finden sich bereits bei Freeman & Evan (1990: 354), die Stakeholder-Beziehungen als „series of multilateral contracts among stakeholders“ umschreiben und Rowley (1997), der Theorien sozialer Netzwerke auf Stakeholder-Beziehungen anwendet.

²⁵ Einen ausführlichen und instruktiven Überblick über die unterschiedlichen Theorieströmungen auf Basis der Unterteilung von Donaldson & Preston (1995) geben Andriof & Waddock (2002: 34).

- **deskriptive Betrachtung:** Die deskriptive Eignung von Stakeholder-Ansätzen wird für Universitäten grundsätzlich bejaht, da sie offensichtlich nicht nur von einer Stakeholder-Gruppe abhängig sind, sondern vom Zusammenwirken verschiedenster Akteursgruppen. Meist agieren z. B. Forschungsbereiche als teilautonome Bereiche, die nur begrenzt von der Hochschulleitung beeinflusst werden können (vgl. Baldrige, 1978; Becher & Kogan, 1992; Cohen et al., 1972). Als bedeutende Stakeholder von Hochschulen können dabei neben Hochschulmitgliedern im formellen Sinne (Professoren; wissenschaftliche Mitarbeiter; Verwaltungsmitarbeiter; Studierende) auch weitere Gruppen, wie z. B. regionale Akteure, Kooperationspartner in Forschung und Lehre und Drittmittelgeber betrachtet werden.

In einer empirischen Betrachtung wird jedoch festgestellt, dass sich die explizite Nutzung von Stakeholder-Konzepten im Hochschulmanagement noch nicht durchgesetzt hat (Albrecht, 2005: 3f.).

- **instrumentelle Betrachtung:** Die Nutzung von Stakeholder-Konzepten wird anhand der Themenfelder Hochschulleitbilder, Managementstandards, Berichterstattung sowie anhand der Kernaufgaben von Hochschulen diskutiert. Aufgrund fehlender Praxiserfahrungen kann nicht festgestellt werden, ob Stakeholder-Ansätze im Hochschulkontext aus instrumenteller Sicht alternativen Konzepten grundsätzlich über- oder unterlegen sind (vgl. ebd. 4-6). Dies gilt jedoch gleichermaßen für den Unternehmensbereich (vgl. Donaldson & Preston, 1995: 81).
- **normative Betrachtung:** Als fundamentale Prämisse eines normativen Stakeholder-Ansatzes wird diskutiert, ob für Hochschulen grundsätzlich gilt, "that stakeholders are identified by their interests in the affairs of the corporation and that the interests of all stakeholders have intrinsic value" (Donaldson & Preston, 1995: 81). Zwei Begründungen werden angeführt: zum die Argumentation des Property-Rights-Ansatzes, nach der "the notion that property rights are embedded in human rights and that restrictions against harmful uses are intrinsic to the property rights concept" (Donaldson & Preston, 1995: 83f.). Diese Argumentation setzt vor allem an der Kontrastierung von Aktionären und Stakeholdern an und kann daher für Hochschulen nicht völlig überzeugen. Alternativ wird mit Kant argumentiert, dass der intrinsische Wert von Menschen als Selbstwert berücksichtigt werden sollte (vgl. z. B. Freeman, 1984). Dieses Argument hat aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung besondere Bedeutung für Hochschulen.

Insgesamt kann damit festgestellt werden, dass Stakeholder-Ansätze in der Praxis des Hochschulmanagements bisher nur geringe Verbreitung gefunden haben, aber grundsätzlich auch für Hochschulen angewendet werden können. Im Weiteren werden insbesondere instrumentelle, umsetzungsorientierte Stakeholder-Ansätze betrachtet. Dabei wird jedoch mit

Freeman (1999: 234) die Trennung zwischen normativer und instrumentelle Ebene als rein analytische betrachtet, da „normative cores are always dependent on the instrumentality built into the idea of stakeholder management“. Auch eine deontologische orientierte, normative Stakeholder-Theorie, die davon ausgeht, dass legitime Stakeholder-Interessen um ihrer selbst willen berücksichtigt werden sollten, geht immer von der Grundbedingung aus, dass die als richtig erachteten Handlungen auch tatsächlich durchführ sind. Normative Anforderungen basieren auf der Annahme ihrer Umsetzbarkeit – “Sollen” impliziert letztlich auch “Können” (Donaldson, 1999: 240, nach Kant).

5.2 Stakeholder-Dialoge

5.2.1 Grundlagen

Umfassende Beteiligung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder ist ein Kernelement nachhaltiger Entwicklung, wie die Präambel von Kap. 23 der Agenda 21 deutlich macht:

One of the fundamental prerequisites for the achievement of sustainable development is broad public participation in decision-making.

(UNCED & UN, 1992: Chapter 23.2)

Im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird diese Anforderung aufgegriffen. Grundsätzlich kann diese als Beitrag zu einem umfassenden organisatorischen Stakeholder-Dialog betrachtet werden:

A primary goal of reporting is to contribute to an ongoing stakeholder dialogue. Reports alone provide little value if they fail to inform stakeholders or support a dialogue that influences the decisions and behaviour of both the reporting organisation and its stakeholder

(GRI, 2002: 9).

Unter Stakeholder-Dialog wird im Weiteren nach Andriof (2001: 228) und Crane & Livesey (2003: 47) eine „Konversation“ zwischen Organisationen und Stakeholdern verstanden, in der Informationen ausgetauscht werden und Wissen erworben wird. Dabei ist Dialog grundsätzlich als zweiseitiger Prozess zu verstehen, in dem Stakeholder nicht nur konsultiert werden, sondern auch eine Reaktion durch das Unternehmen erfolgt (vgl. z. B. Gao & Zhang, 2001: 243).

In der theoretischen Grundlagenliteratur zum Stakeholder-Ansatz wird die Rolle des Dialoges und der Kommunikation allgemein bisher nur selten thematisiert. Ausnahmen bilden u. a. Crane & Livesey (2003) sowie in Hinblick auf den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung Herzig & Schaltegger (2005), Blanke et al. (2004) sowie Kim (2005). Im Wesentlichen basierend auf diesen Autoren und allgemeiner Literatur zur Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Grunig, 1992; Zerfaß, 2004) wird nachfolgend die Rolle von Dialogen in der Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations sowie die Anwendung von Dialogkonzepten auf den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutiert und anhand der Praxisbeispiele einer schriftlichen Befragung sowie eines Stakeholder-Dialogforums für die Nachhaltigkeitsberichterstattung konkretisiert.

Der **kommunikationstheoretische Hintergrund** von Stakeholder-Dialogen kann aufgrund seiner Komplexität an dieser Stelle nur angedeutet werden. Dazu werden theoretische und empirische Erkenntnisse der Public Relations (PR) herangezogen.²⁶ PR wird dabei nach dem wegweisenden Konzept von Grunig & Hunt (1984: 6; zitiert nach: Zerfaß, 2004: 63) als „das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Publikumsgruppen“ aufgefasst, also als gezielt durch eine Organisation gestaltete Interaktion mit ihren Bezugsgruppen. Dieser Ansatz, der auch die Kommunikation von Organisationen mit ihrer Nachbarschaft, Umweltverbänden etc. umfasst, steht insofern in enger Beziehung zum strategischen Management, als er darauf abzielt durch PR einen Beitrag zur strategischen Positionierung der Gesamtorganisation zu leisten und zudem Prozesse zu schaffen, um gesellschaftliche Wertvorstellungen in strategische Organisationsentscheidungen einzubringen.

Aus einer umfangreichen empirischen Untersuchungen der PR-Praxis leiteten Grunig & Hunt (1984: 27) vier Idealtypen der Kommunikation ab:

- **Publicity:** als Einwegkommunikation von einem Sender (Organisation) zu einem Empfänger (Publikumsgruppe) mit dem Ziel der kommunikativen Beeinflussung hin zur Akzeptanz der Organisationsziele (Propaganda).
- **Informationstätigkeit:** als Einwegkommunikation mit dem Zweck der Distribution wahrer Informationen einseitig von einem Sender (Organisation) zu einem Empfänger (Publikumsgruppe).
- **Asymmetrische Kommunikation:** als Zweiwegkommunikation mit dem gegenseitigen Überzeugen mittels objektiver Erkenntnisse durch Sender (Organisation) und Empfänger (Publikumsgruppe).
- **Symmetrische Kommunikation:** als Zweiwegkommunikation, die auf das Schaffen eines wechselseitigen Verständnisses zwischen Sender und Empfänger abzielt.

Wie Abbildung 9 verdeutlicht, geht der Ansatz von einer gemischten Interessenlage zwischen Organisation bzw. Unternehmen und Bezugsgruppe aus. Bei einseitigen Kommunikationsmodellen dient die PR dazu, die Bezugsgruppen zu beeinflussen, die Zweiwegkommunikation ist dagegen dynamisch und erlaubt auch eine Modifikation der Organisationseinstellung durch objektive Erkenntnisse (asymmetrisch) bzw. wechselseitige Verständigung (symmetrisch).

²⁶ Zerfaß (2004) geht in seiner „Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“ weiter, indem er darin neben PR auch Organisationskommunikation, d. h. Kommunikation innerhalb einer Organisation und Marktkommunikation, d. h. direkt auf einen Absatzmarkt bezogene Kommunikationsaktivitäten integriert. An dieser Stelle scheint es jedoch zur Reduktion der Komplexität der Darstellung hinreichend ausgehend vom PR-Ansatz zu argumentieren.

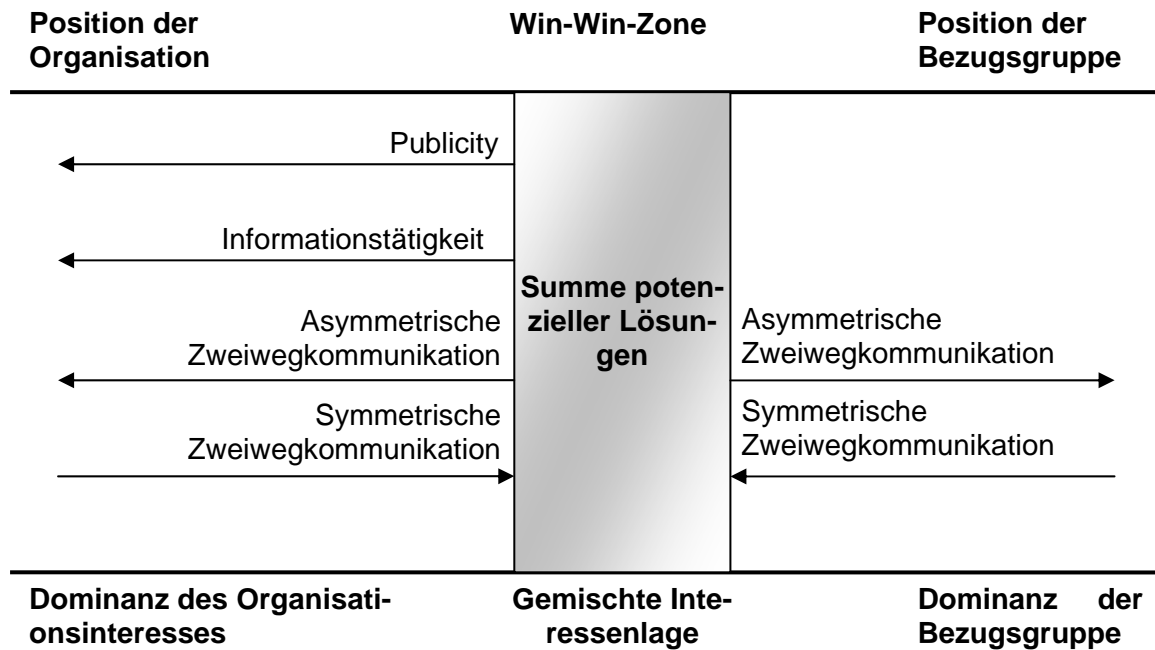


Abbildung 9: Die Idealtypen der Kommunikation in der Öffentlichkeitsarbeit (Quelle: eigene Darstellung nach Grunig & Hunt, 1984: 27).

Crane & Livesey (2003: 47f.) diskutieren ausgehend von diesem Modell monologische sowie originäre Formen des Stakeholder-Dialogs. Als „monologischen Dialog“ bezeichnen sie dabei asymmetrische Zweiwegkommunikation, „centred on self-interest and aligning the other’s interest to one’s own“ (ebd.: 47). Diese Form des „Dialogs“ sehen sie als vorherrschend in der praktischen Umsetzung. Sie rechnen hierzu z. B. interaktive Webforen, in denen Stakeholdern die Möglichkeit gegeben wird, zu bestimmten organisationsrelevanten Themen Stellung zu nehmen, auf die mit Erklärungen von Organisationsseite reagiert wird. Als originären Dialog bezeichnen sie eine symmetrische, verständigungsorientierte Kommunikation zwischen Organisation und Stakeholdern. Sie betonen, dass diese Dialoge für beide Seiten transformative Auswirkungen haben – reine Informationsforen gelten daher nicht als originäre Dialoge.

5.2.2 Anwendung in der Berichterstattung

Stakeholder-Dialoge bieten vielfältige Ansatzpunkte für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. So kann die Berichterstattung wie oben angedeutet im breiteren Kontext der Unternehmenskommunikation als Teilelement einer nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsstrategie betrachtet werden. Dabei würde ein gedruckter Nachhaltigkeitsbericht in isolierter Betrachtung ein symmetrisches Einwegkommunikationsmedium der Information (bzw. im Falle manipulativer Informationsdarstellung der Publicity) darstellen.

Im Weiteren wird jedoch eine engere Perspektive eingenommen, in der asymmetrische und symmetrische Dialogelemente einer Zweiwegkommunikation im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung anhand von zwei praktischen Beispielen illustriert werden. Als asym-

metrische Form wird die Nutzung einer schriftlichen Befragung organisationsinterner Stakeholder zur Information eines Nachhaltigkeitsberichts diskutiert.²⁷ Anschließend werden die Potenziale eines Stakeholder-Diskussionsforums als Form der symmetrischen Kommunikation erläutert.

5.2.2.1 Asymmetrische Dialogformen: Beispiel Befragung hochschulinterner Stakeholder

Als Beispiel für die Nutzung eines asymmetrischen Dialogs wird eine im Sommersemester 2005 durch das Projekt „Sustainable University“ durchgeführte nachhaltigkeitsbezogene Online-Befragung der Mitglieder der Universität Lüneburg herangezogen. An dieser beteiligten sich 2.110 von zum Erhebungszeitpunkt insgesamt 11.074 Universitätsmitgliedern (10.295 Studierende und 779 Beschäftigte). Unter der Einschränkung, dass nicht alle Gruppen gleichmäßig erfasst²⁸ und externe Stakeholder nicht mit einbezogen wurden, lässt sich aus der Befragung auf zentrale Probleme der Universität schließen. In Hinblick auf die mögliche Nutzung der Ergebnisse für die Berichterstattung sind in Tabelle 18 exemplarisch zu Kategorien verdichtete Antworten auf die offene Frage nach Stärken und Schwächen der Universität angeführt.

Tabelle 18: Stärken und Schwächen der Uni Lüneburg aus Sicht ihrer Organisationsmitglieder.

Stärken		Schwächen	
Lebenswelt Hochschule	49,6 %	Arbeitsabläufe und Kommunikationskultur	28,7 %
Lehren und Lernen	20,3 %	Sachmittel- und Personalausstattung	28,4 %
Allgemeine Ausrichtung	12,5 %	Profilbildung und Reputation	15,0 %
		Aktuelle Veränderungsprozesse der Universität Lüneburg	14,2 %
Sonstige Nennungen	17,6 %	Sonstige Nennungen	13,7 %

Insgesamt wurden 4.214 Stärken und 4.180 Schwächen genannt (je max. drei Nennungen pro Befragtem).

Mit Blick auf Verbesserungspotenziale werden hier nur die von den Universitätsmitgliedern angesprochenen Probleme diskutiert. Hierbei zeigt sich, dass mit knapp 29 % aller Nennungen am häufigsten Probleme mit Arbeitsabläufen sowie einer als intransparent empfundenen Kommunikationskultur genannt werden. Die stärksten Unterkategorien bilden dabei organisa-

²⁷ Auch die Nutzung weiterer Methoden ist möglich, z. B. Interviews, Expertengespräche, Dokumentenanalysen.

²⁸ Die Befragung fand kurz nach der Fusion der Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen (FH NON) statt. Dieser Umstand führte zu strukturellen Verzerrungen in der Bergraffung – mehr als drei Viertel der Befragungsteilnehmer(innen) (77,6 %) gehörten der ehemaligen Universität an, nur 15,4 % der ehemaligen FH NON. Für den verbleibenden Rest (5,2 %) war eine Zuordnung bezüglich der Zugehörigkeit zu einer der Vorgängerinstitutionen nicht möglich, da entsprechende Angaben entweder fehlten oder die Befragten zentralen Einrichtungen (z. B. Bibliothek, Rechen- und Medienzentrums) angehörten.

torische Probleme (8,6 %) sowie mangelnde Transparenz und unbefriedigender Informationsfluss. Die angesprochenen organisatorischen Probleme betreffen im Wesentlichen die Rahmenbedingungen des Studiums (Ermöglichen eines flüssigeren Studierens; unbürokratischere Verwaltung sowie schlüssigere Prüfungsordnungen waren unter den häufigsten Nennungen dieser Kategorie). Wenig überraschend ist mit Blick auf die Mittelausstattung der Universität Lüneburg, dass verschiedene Aspekte einer mangelnden Sach- und Personalausstattung mit insgesamt 28,4 % der Nennungen von einer großen Zahl der Befragten als nach der Kommunikationskultur dringendstes Problem genannt werden. Dabei wird die personelle Ausstattung (knapp 10 %) noch häufiger genannt als die allgemeine materielle Ausstattung (6,7 %). Auch die Ausstattung der Bibliothek wird vielfach als wenig befriedigend empfunden (6,3 %). Die Schwächen werden dabei fachbereichsabhängig sehr unterschiedlich wahrgenommen. Der dritte größere Problemkreis betrifft das Renommee der Universität sowie ihre mangelnde Profilschärfe mit 15 % der Nennungen. Es wurde insbesondere eine einheitlichere Orientierung gefordert (3,1 %). Daneben wurde das Renommee der Universität als wenig befriedigend charakterisiert (2,0 %), was in Zusammenhang mit Kritik an der Qualität der Lehre (1,9 %) und der Forschung (1,4 %) sowie Kritik an der mangelnden externen Kommunikation und internationalen Verflechtung (2,1 %) stehen dürfte.

Die vielfältigen organisatorischen Veränderungen der Universität Lüneburg werden von vielen Organisationsmitgliedern mit Sorge betrachtet. Nennungen zur Hochschulfusion (8 %), zur Rolle als Modelluniversität im Bologna-Prozess und zu konkreten Schwierigkeiten wie der fehlgeschlagenen Wahl eines neuen Universitätspräsidenten im Mai 2005 (2,3 %) machen insgesamt 14,2 % aus.

Umsetzung in der Berichterstattung

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung können diese Befragungsergebnisse Aufschluss über primäre Problembereiche und notwendige Verbesserungsmaßnahmen bieten. Damit wären Berichtskapitel zu den zentralen Themenstellungen

- Arbeitsabläufe und Kommunikationskultur
- Sachmittel- und Personalausstattung
- Profilbildung und Reputation
- Aktuelle Veränderungsprozesse der Universität Lüneburg

möglich. Darüber hinaus ist es auch möglich innerhalb anderer Gliederungsstrukturen Befragungsergebnisse mit einzubeziehen und ggf. durch gezielte Nacherhebungen zu ergänzen.

Diese Form der Stakeholder-Einbeziehung hat aus Organisationssicht den Vorteil, dass sie zu einem hohen Grade steuerbar ist. Fragebogenkonstruktion, -auswertung sowie die Darstellung von Ergebnissen und das Ziehen von Schlussfolgerungen liegen in der Hand der berichtenden Organisation. Durch dieses Vorgehen ist der Ansatz allerdings auch dahingehend limitiert, dass weder grundlegende Transformationen der Einstellungen und Werte in

der Organisation, noch Kooperationen mit Stakeholdern angestoßen werden. Für diese Aspekte eignen sich die nachfolgend diskutierten verständigungsorientierten Dialogverfahren besser.

5.2.2.2 Symmetrische Dialogformen: Beispiel Stakeholder-Dialogforum

Die direkte Einbindung von Stakeholdern in Dialoge wird häufig anstelle oder ergänzend zu schriftlichen Befragungen eingesetzt, um Stakeholder in Entscheidungsprozess mit einzubeziehen und dabei auch auf konfligierende Interessen eingehen zu können. Dies entspricht – die Bereitschaft der Dialogteilnehmer zu einem offenen Dialog vorausgesetzt – dem Ideal der verständigungsorientierten Zweiwegkommunikation.

Ein solches Dialoginstrument (sog. Multistakeholderdialog) wird z. B. durch die Commission for Sustainable Development verwendet, um relevante Gruppen in aktuelle Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Hemmati (2002: 19-25) beschreibt in diesem Kontext die zentralen Charakteristika eines solchen Dialogforums:

- Ziel ist es, alle relevanten Anspruchsgruppen zu einer neuen Form der Kommunikation und Entscheidungsfindung zu versammeln.
- Zudem sollen Partnerschaft und Vernetzung zwischen den Anspruchsgruppen gestärkt werden.
- Die Dialoge zeichnen sich durch die gleichberechtigte Repräsentation von drei oder mehr Anspruchsgruppen und deren Ansichten aus.
- Sie können diverse Themenstellungen behandeln. Wichtig ist allerdings die klare Abgrenzung des Themas.
- Ein Stakeholder-Dialog kann vom informativen Gespräch bis zur gemeinsamen Entscheidungsfindung reichen. Der Umfang der Beteiligungsrechte sollte von Beginn an deutlich gemacht werden.

Hansen et al. (1995: 111) diskutieren die Anwendung eines solchen Verfahrens auf den Organisationskontext.²⁹ Sie sehen dabei drei mögliche Anwendungsebenen:

- als Thematisierung gesellschaftlicher Erwartungen in der Unternehmenskommunikation,
- als Interaktion mit dem einzelnen Konsumenten und Kunden,
- als besonderes Verfahren, um mit gesellschaftlichen Organisationen und Interessenvertretern Verständigungen herbeizuführen.

²⁹ Hansen et al. (1995: 116) beziehen sich in ihren Ausführungen auf Unternehmen. Die Überlegungen sind jedoch unproblematisch auf den Hochschulkontext übertragbar.

Umsetzung in der Berichterstattung

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung können Stakeholder-Dialogforen grundsätzlich in allen zentralen Phasen der Berichterstattung durchgeführt werden. So können Stakeholder bereits in frühe, konzeptionelle Phasen mit einbezogen werden, um aus ihrer Sicht wichtige Themenstellungen in den Prozess mit einzubringen. Auch bei der Operationalisierung von Zielen und der Entwicklung von Handlungsprogrammen ist die Diskussion in Stakeholder-Dialogen möglich. Schließlich kann auch die Begutachtung des fertig gestellten Berichts in öffentlicher Form durch wichtige Stakeholder erfolgen.

Der geplante Ablauf für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts an der Universität Lüneburg sieht die Einbeziehung von internen und externen Stakeholdern in zwei Dialogforen vor. In einem ersten Forum soll noch vor Festlegung konkreter Berichtsinhalte über mögliche Formen und Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutiert werden. Daneben haben die Teilnehmer(-innen) die Möglichkeit, eigene Vorstellungen und Bedürfnisse in den Prozess mit einzubringen. Nachdem die Ergebnisse des Dialogs aufgearbeitet und ein erster Entwurf für einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt wurde, sollen die Inhalte dieses Entwurfs in einem zweiten Dialogforum vertieft diskutiert und durch Vorschläge für konkrete Ziele und Handlungsprogramme ergänzt werden. Anschließend wird der fertige Bericht dann einer breiten Öffentlichkeit zur Diskussion gestellt. Idealerweise sollte jedoch weder die Stakeholder-Beteiligung noch die Berichterstattung damit abgeschlossen sein. Beides ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen. So sollte an der Umsetzung der im Bericht vereinbarten Ziele gearbeitet werden und auch das Feedback einer breiteren Öffentlichkeit auf den veröffentlichten Bericht strukturiert aufgearbeitet werden.

5.2.3 Bewertung

Der Einbezug von Stakeholdern in die Berichterstellung ist ein zentrales Qualitätsmerkmal und Erfolgskriterium einer guten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch das frühzeitige Einbeziehen verschiedener Stakeholder-Gruppen, kann sichergestellt werden, dass die Berichtsinhalte für diese hinreichend relevant sind. Hierfür können im Rahmen einer Kommunikationsstrategie sowohl asymmetrische wie symmetrische Kommunikationsformen verwendet werden. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass jede Form des Dialogs Risiken birgt und insbesondere symmetrische Dialogformen hohe Anforderungen an die Organisation stellen. So wird z. B. eine gewisse Änderungsbereitschaft der Organisation und Toleranz für ergebnisoffene Prozesse gefordert.³⁰

³⁰ Vgl. zu allgemeinen Übersichten der Risiken des Stakeholder-Dialogs z. B. Crane & Livesey (2003: 49-51) und Hansen et al. (1995: 123f.).

Die dargestellten Ansatzpunkte gewährleisten verschiedene Formen des Einbezugs von Stakeholdern. Dabei wird jedoch zunächst kein Bezug zu den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung hergestellt. Hierzu sind Ansätze des Stakeholder-Dialogs durch direkte Bezüge zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung zu ergänzen, beispielsweise durch die bereits diskutierten Ansätze des HGF-Konzepts oder den Syndromansatz, aber auch durch managementorientierte Ansätze wie die weiter unten ausführlich diskutierte Sustainability Balanced Scorecard.

In wie weit sich Stakeholder-Dialoge zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignen wird nun in Tabelle 19 anhand der Eingangs entwickelten Kriterien zur Beurteilung der Ansätze überprüft.

Tabelle 19: Bewertung der Eignung von Stakeholder-Dialogen zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		Wertung
Identifikation von Stakeholdern	Ein einheitliches Verfahren für die Stakeholder-Auswahl wird nicht vorgeschlagen. Theoretisch können hierfür z. B. Ansätze der allgemeinen Stakeholder-Theorie herangezogen werden (u. a. Mitchell et al., 1997). Für die Auswahl von Stakeholdern bleiben grundsätzlich Spielräume. Damit besteht die Gefahr, dass einige Gruppe über- und andere unterrepräsentiert sind (vgl. z. B. Owen, 2005).	○
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Kernanliegen des Ansatzes. Insbesondere durch das frühzeitige Einbeziehen verschiedene Stakeholder-Gruppen kann dieser Ansatz zur Bestimmung relevanter Berichtsinhalte beitragen.	+
Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Hochschulen sind von einer Vielzahl interner und externer Stakeholder abhängig, daher lässt sich der Ansatz grundsätzlich auf Hochschulen übertragen. Da es sich um eine Prozessanforderung und nicht um einen inhaltsvorgebenden Standard handelt, ist Erfolg jedoch abhängig von einer guten, zielorientierten Prozessgestaltung.	○
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Stakeholder-Ansätze haben ihren Ursprung im strategischen Management und erlauben damit die Unterstützung einer strategischen Ausrichtung. Abhängig von der gewählten Dialogform wird jedoch unterschiedlich umfassende Änderungsbereitschaft der Organisation vorausgesetzt. Insbesondere Formen der verständigungsorientierten Zweiwegkommunikation erfordern dabei hohe Veränderungsbereitschaft von Seiten der Organisation.	+

Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Der Bezug zur nachhaltigen Entwicklung ist nur über das Prozessmerkmal der Partizipation sichergestellt. Der Ansatz ist grundsätzlich für verschiedenste Anliegen offen und sollte daher durch einen Nachhaltigkeitsansatz ergänzt werden, der die Bestimmung relevanter Anspruchsgruppen und Ansprüche aus Nachhaltigkeitssicht ermöglicht. Die Integration globaler Anliegen erfordert dabei eine andere Stakeholder-Auswahl und ist grundsätzlich schwieriger als die Fokussierung auf regionale Auswirkungen.	○
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen können – falls sie für das unmittelbare Organisationsumfeld wahrnehmbar sind – mit Stakeholder-Dialogansätzen bestimmt werden.	+
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Nicht berücksichtigt.	-
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Nicht berücksichtigt.	-

5.3 Sozio-ökonomisch rationales Management

5.3.1 Grundlagen

Hochschulen können als gesellschaftliche Institutionen betrachtet werden, die von der Unterstützung verschiedenster Gruppen wie der Politik, der Forschungsförderung, der Universitätsmitglieder, regionaler Akteure etc. abhängen. Ein rein auf ökonomische Effizienz abzielendes Verständnis wird der Situation von Hochschulen damit nicht gerecht.

Ausgehend von der Überlegung, dass Unternehmen gesellschaftliche Institutionen darstellen entwickelte Hill (1985; 1991) die Heuristik der sozio-ökonomischen Rationalität. Diese wird im Weiteren kurz skizziert und anschließend auf den Kontext von Hochschule als gesellschaftlichen Institutionen übertragen.

Hill (1991: 10) stellt zunächst fest, dass „Existenzsicherung [...] nicht das letzte Ziel der Betriebe [ist], sondern das letzte Ziel, auf das sich die Beteiligten in Verfolgung ihrer partiellen Interessen einigen, solange sie die erhaltenen Leistungen höher bewerten als die von ihnen eingebrachten Ressourcen“. Damit muss rationales Unternehmensverhalten nicht nur wirtschaftlichen, sondern zusätzlich soziokulturellen, juristischen, technologischen und interessenpolitischen Rationalitätskriterien genügen (vgl. Schaltegger & Sturm 2000; in Erweiterung von Hill 1985). Dieses erweiterte Rationalitätsverständnis trägt dem Umstand Rechnung, dass gesellschaftliche Institutionen in großem Maße externen Lenkungseinflüssen unterliegen, die ihren Erfolg entscheidend mitbestimmen.

Nach dem Konzept sozio-ökonomischer Rationalität lassen sich dabei die fünf externen Lenkungssysteme Moral, Recht, Technologie, Markt und Politik unterscheiden (Schaltegger, 2000: 118f.):

- *Moral* übt mit dem Mittel der moralischen Ächtung einen zwar nicht mit Zwang durchsetzbaren, aber auf das Innere des Menschen wirkenden Lenkungseinfluss aus.
- Sind gesellschaftliche Werthaltungen und Normen kodifiziert, so wirken sie über das juristische Lenkungssystem bzw. das *Recht* auf die Handlungen von Individuen.
- Eine Lenkung von Organisationen erfolgt des Weiteren durch die *Wissenschaft und Technologie*. Der zwischen konkurrierenden Problemlösungen und Erkenntnissen ausgelöste wissenschaftliche und technologische Fortschritt vermag die Leistungen und den Bedingungsrahmen unternehmerischen Handelns wesentlich zu beeinflussen.
- Unter *Markt* soll hier ein Tauschsystem verstanden werden, dessen Lenkungsmechanismus der Wettbewerb in den Dimensionen Preis und Qualität darstellt.

- Der Begriff *Politik* widerspiegelt im formellen Sinne ein Autoritätssystem, dessen Steuerungsmechanismen in einer Demokratie Wahlen bzw. Abstimmungen sind. Zum Lenkungssystem der Politik gehören aber auch informelle interessenpolitische Prozesse.

Jedem dieser Lenkungssysteme ist ein Erfolgskriterium (Legitimität, Legalität, Effektivität, Effizienz und Handlungsspielraum) zugeordnet, das für den (steuerbaren) Erfolg des unternehmerischen Handelns steht (vgl. Schaltegger & Sturm, 2000: 13f.). Dabei ist eine Handlung des Managements erst dann als erfolgreich zu bewerten, wenn nicht nur ein einzelnes, sondern alle Kriterien erfüllt sind (ebd.: 14). Ein Urteil über den Erfolg wird dabei „von jeder einzelnen Anspruchsgruppe separat vorgenommen und muss nicht mit dem Urteil anderer Gruppen übereinstimmen“ (ebd.).

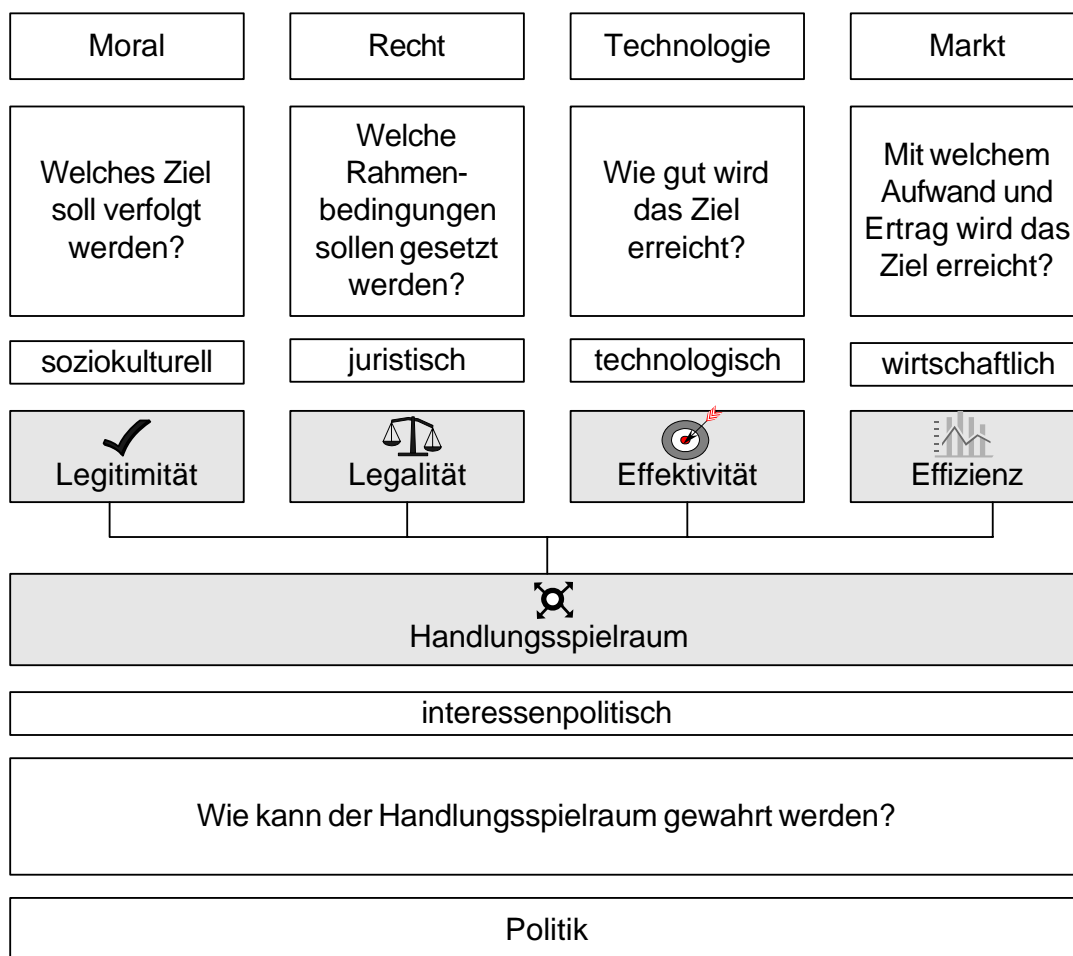


Abbildung 10: Konzept sozio-ökonomischer Rationalität (nach Schaltegger & Sturm, 2000: 15).

Diese Lenkungssysteme wirken sowohl extern, als auch intern. Sie beeinflussen damit das Verhalten der Gesamtorganisation und das Verhalten der Organisationsmitglieder und -gruppen untereinander (Schaltegger & Sturm, 2000: 16).

Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die beschriebenen Lenkungssysteme nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Hochschulen gelten. Dabei kommt es jedoch zu Bedeutungsverschiebungen zwischen den Lenkungssystemen. So können Hochschulen z. B.

ihre Ziele nicht völlig selbständig bestimmen, sondern müssen sich an ihrem gesetzlichen Auftrag sowie den Anforderungen der Bildungs- und Forschungspolitik orientieren. Damit unterscheiden sich die Einflüsse der Lenkungssysteme Moral, Recht und Politik deutlich von denjenigen denen Unternehmen unterliegen. Darüber hinaus sind auch Unterschiede bezüglich der Lenkungssysteme Technologie und Markt festzustellen. So ist die Wissenschaft ein Hauptakteur im Lenkungssystem Technologie. Dies unterstreicht die Bedeutung der Effektivität insbesondere in Bezug auf die Forschungsaktivitäten von Hochschulen. Effizienz kann dagegen – um beim Beispiel der Forschung zu bleiben – im Vergleich zu Unternehmen eine weniger wichtige Rolle einnehmen, da teilweise auch zunächst ineffiziente Prozesse zur Gewinnung neuer Erkenntnisse in Kauf genommen werden. So liegt ein wesentliches Erfolgskriterium für Hochschulen gerade darin, schwierige Probleme aufzuwerfen und weniger darin, diese auch unmittelbar lösen zu können. Damit findet im Vergleich zu Unternehmen eine Bedeutungsverschiebung von Handlungskompetenz hin zu Problematisierungskompetenz statt (vgl. Hanft, 2000b: 18).

5.3.2 Anwendung in der Berichterstattung

Orientiert sich eine Hochschule für die Behandlung des Themenkomplexes nachhaltiger Entwicklung an den dargestellten Dimensionen eines rationalen Verhaltens, kann das „heuristisch-normative Konzept des sozioökonomischen Managements“ (Schaltegger, 2000: 120) als Grundlage für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen. Um dies zu illustrieren, werden nachfolgend die einzelnen Lenkungssysteme aus Sicht einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen diskutiert.³¹

Legitimität

Die Sicherstellung der Legitimität einer Organisation ist ein zentrales Ziel von Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese kann insbesondere durch die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung sowie die Relevanz der Berichtsinhalte für die wichtige Lesergruppen sichergestellt werden. Dazu können z. B. externe Leitlinien und Qualitätskriterien herangezogen (insb. GRI, 2002), wichtige Stakeholdern mit einbezogen (s. o.) sowie Berichtsinhalte extern validiert werden (vgl. z. B. Clausen & Loew, 2005).

Die zentrale Fragestellung des Lenkungssystems „Moral“ ist, welche Ziele die Hochschule aus Sicht ihrer Stakeholder grundsätzlich verfolgen sollte. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung könnte dabei den normativen Hintergrund für eine Diskussion um legitime Zielsetzungen bieten.

³¹ Als Ausgangspunkt für die Übertragung wurde dabei die Anwendung des Konzepts sozio-ökonomischer Rationalität auf den Kontext ökologischer Ansprüche und das betriebliche Umweltmanagement durch Schaltegger (2000: 120-132) gewählt.

Legalität

Die zentrale Fragestellung bezüglich des Ziels der Legalität ist, welche Rahmenbedingungen den Hochschulmitgliedern gesetzt werden sollten. Bezüglich der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist hier insbesondere die Frage relevant, ob diese freiwillig oder auf Basis gesetzlicher Berichterstattungspflichten erfolgen sollte. Für Themenstellungen einer nachhaltigen Entwicklung scheint eine umfassende Berichterstattungspflicht derzeit noch schwierig, da die Problemstellung sich abhängig von der betrachteten Organisation deutlich unterscheiden. Dennoch gibt es die Möglichkeit durch sog. Compliance-with-standards-Berichte (als Minimalanforderung der Berichterstattung) nach außen zu kommunizieren, dass relevante Rechtsnormen sowie freiwillige Selbstverpflichtungen eingehalten werden (vgl. Gray et al., 1996: 77).

Effizienz

Primäres Erfolgskriterium des Marktes ist die betriebliche Effizienz, der „geringstmögliche Verbrauch zur Erreichung eines gegebenen (Teil-)Ziels“ (Schaltegger, 2000: 125). Im Kontext organisatorischer Nachhaltigkeit ist dazu sowohl ökologische als auch gesellschaftliche Effizienz sicherzustellen.

Für Hochschulen ist jedoch zunächst zu fragen, ob (Teil-)Ziele unproblematisch als gegeben vorausgesetzt werden können. So bereitet bereits die eindeutige Bestimmung der Wertschöpfung für Hochschulen Schwierigkeiten. Soll man z. B. alle Publikationen als Wertschöpfung berücksichtigen oder nur solche mit peer-review-Verfahren? Wie sind Beiträge der Hochschule zur Persönlichkeitsbildung der Studierenden zu bewerten? Zudem reichen die positiven wie negativen ökologischen und sozialen Wirkungen von Hochschulgrenzen durch Wissens- und Forschungstransfer weit über die Hochschulgrenzen hinaus. Diese Fragen werden an Hochschulen in jüngster Zeit – aufgrund verstärkten politischen und gesellschaftlichen Drucks zur Mitteleinsparungen und effizienter Mittelverwendung – zunehmend diskutiert.

Anstatt des Kriteriums der betrieblichen kann das der allokativen Effizienz als bedeutend für Hochschulen betrachtet werden. Dieses Kriterium bezieht sich darauf, dass die vorhandenen Ressourcen so eingesetzt werden, dass der größtmögliche Gesamtnutzen entsteht (vgl. Schaltegger, 2000: 125). Dies beschreibt die Situation von Hochschulen treffender, da an diesen häufig noch immer ein Großteil der Handlungen von vorgegebenen Budgets bestimmt wird. Da dieses Kriterium jedoch Effektivität bereits impliziert wird es an dieser Stelle als gegeben vorausgesetzt.

Die Bedeutung des Kriteriums der betrieblichen Effizienz kann damit für Hochschulen deutlich relativiert werden, bleibt aber dennoch für die Praxis relevant. So versuchen Hochschulen z. B. verstärkt ihr vorgegebenes Budget zu erweitern, sei es durch gezieltes Einwerben

von Drittmittelprojekten oder durch aktive Kooperationen mit der Wirtschaft. Daher werden im Weiteren die Kriterien der Öko- und Sozioeffizienz erläutert und für den Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen diskutiert.

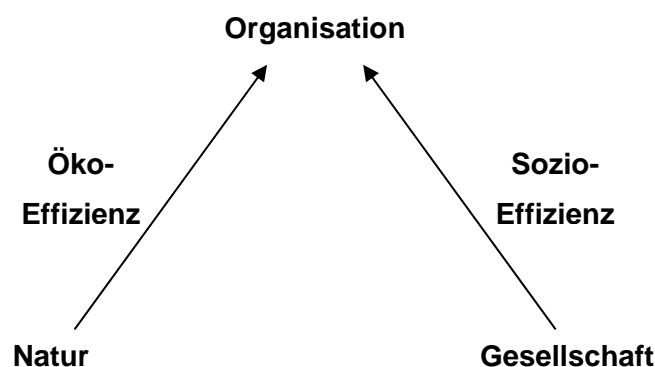


Abbildung 11: Der „business case“ organisatorischer Nachhaltigkeit (in Anlehnung an Dyllick & Hockerts, 2002: 136)

Öko-Effizienz (ökonomisch-ökologische Effizienz) ist das Verhältnis der organisatorischen Wertschöpfung zu den durch die Organisation verursachten ökologischen Auswirkungen (Schadschöpfung). Anzustreben ist die Maximierung der Wertschöpfung bei gleichzeitiger Minimierung der Schadschöpfung (Schaltegger, 2000: 126f.).

Ähnlich dem Konzept der Öko-Effizienz beschreibt die Sozio-Effizienz das Verhältnis der organisatorischen Wertschöpfung zu den durch die Organisation verursachten gesellschaftlichen Auswirkungen. Während bei der Öko-Effizienz davon ausgegangen werden kann, dass die Auswirkungen organisatorischen Handelns negativer Natur sind, können sie im gesellschaftlichen Bereich sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Es sollte daher versucht werden, negative gesellschaftliche Effekte zu minimieren und gleichzeitig positive zu maximieren (vgl. Dyllick & Hockerts, 2002: 136).

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Hochschulkontext könnte der Ansatz der Öko- und Sozio-Effizienz u. a. für die Generierung aussagekräftiger Nachhaltigkeitsindikatoren verwendet werden. Ein möglicher Öko-Effizienz-Indikator wäre z. B. das Verhältnis der erfolgreichen Abschlüsse an einer Hochschule zu ihrem Energieverbrauch. Ein möglicher Sozio-Effizienz-Indikator wäre z. B. das Verhältnis der Publikationen eines Forschungsinstituts zu den dort angefallenen Krankheitstagen.

Obwohl damit die Anwendung von Konzepten der Öko- und Sozio-Effizienz auf Hochschulen Probleme der klaren Zielbestimmung und -messung aufwirft, könnten sie – sorgsam und maßvoll eingesetzt – auch eine Möglichkeit bieten, Leistungserstellungsprozesse an Hochschulen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung zu reflektieren und z. B. durch den Vergleich von Kennzahlen ähnlicher Hochschulen Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Effektivität

Die Verbesserung der betrieblichen Effizienz trägt zur Minderung der relativen negativen Auswirkungen einer Organisation bei. Bei insgesamt erhöhter Produktion kann diese Strategie allerdings zu ansteigenden absoluten negativen Umwelt- und Sozialauswirkungen führen. Daher ist als zusätzliches Erfolgskriterium im technologischen Umfeld die Effektivität (Wirksamkeit) der Handlungen der Organisation zu beachten. Die zentrale Fragestellung ist hierbei also, wie gut das angestrebte Ziel erreicht wird.

Die Wirksamkeit sollte aus Sicht des normativen Managements nicht nur für die unmittelbaren marktlichen Stakeholder (aus Hochschulsicht z. B. Studenten, Staat, Forschungsförderung), sondern zusätzlich aus Sicht aller wichtigen Stakeholder (z. B. Nachbarschaft von Hochschulstandorten, regionale Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen) betrachtet werden.

Stakeholder bewerten i. d. R. die von der Organisation angestrebten Ziele unterschiedlich, da sie bei ihrer Bewertung von ihren eigenen Werthaltungen und Zielvorstellungen ausgehen. Daher ist es notwendig, Zielkonflikte durch eine genauere Spezifizierung des verwendeten Effektivitätsbegriffs offen zu legen. Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit an Hochschulen sind dabei zwei unterschiedliche Arten von Effektivität zu beachten (vgl. Abbildung 12): Öko-Effektivität und Sozi-Effektivität.

„Natural case“

„Societal case“

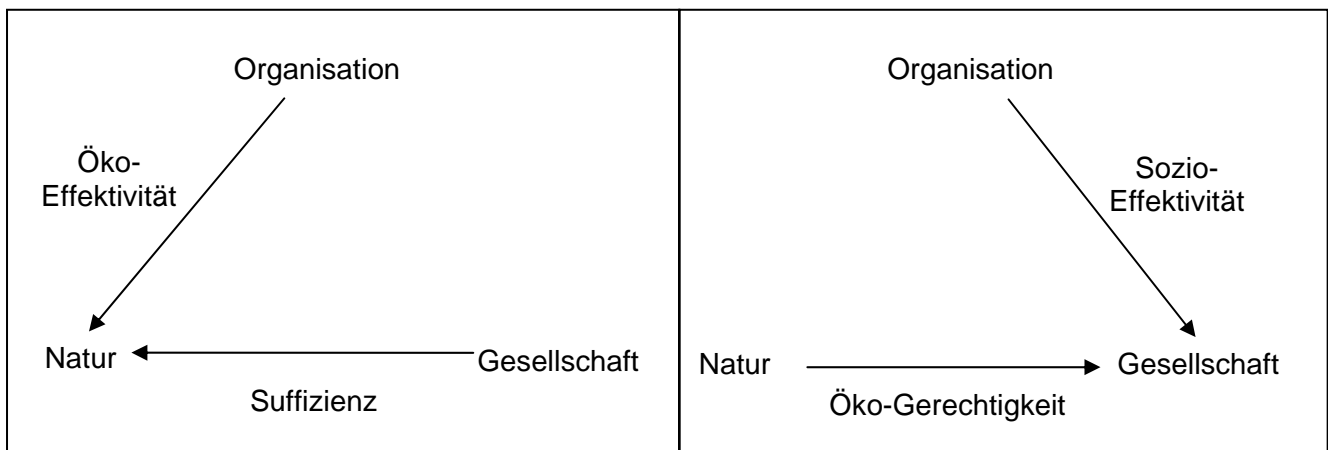


Abbildung 12: Der „natural case“ und der „societal case organisatorischer Nachhaltigkeit (in Anlehnung an Dyllick & Hockerts, 2002: 136 u. 138)

Soll eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden, sind sowohl der Grad der absoluten Umweltverträglichkeit (ökologische Effektivität bzw. Öko-Effektivität) von Organisationen als auch die individuellen Konsumentenentscheidungen (Suffizienz) von Bedeutung. Dyllick & Hockerts (2002: 137f.) sprechen daher auch vom „natural case“ für Nachhaltigkeit.

Öko-Effektivität liegt direkt im Einflussbereich einzelner Organisationen. Insofern kann für die Nachhaltigkeitsberichterstattung hier das Ziel sein, die absoluten Umweltauswirkungen der

Organisation transparent zu machen und Ziele zur Verringerungen dieser Auswirkungen zu vereinbaren. Eine Möglichkeit für die Berichterstattung hierzu ist die Berechnung eines ökologischen Fußabdrucks, d. h. des zur Beibehaltung des Organisationsbetriebs notwendigen Flächenverbrauchs. Dieser kann in Relation zur global verfügbaren Fläche gestellt werden (derzeit etwa 1,92 ha pro Person). Diese Kennzahl weist die Vorzüge auf, dass sie eine Diskussionsgrundlage für angemessenen Naturkapitalverbrauch einer Organisation bieten kann und globale und intergenerationale Gerechtigkeitsaspekte mit einbezieht, die mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verbunden sind (vgl. Dawe et al., 2004: 342f.).³²

Die direkte Einflussnahme einzelner Organisationen ist auf von diesen direkt verursachte Umweltauswirkungen beschränkt. Zusätzlich werden Naturgüter jedoch auch in starkem Maße durch individuelle Konsumentenentscheidungen beeinflusst. Durch die Thematisierung der Bedeutung des Konsumentenverhaltens in der Lehre aber auch durch sonstige Aktionen an den Hochschulstandorten (z. B. durch das Bereitstellen von Bio-Produkten in der Hochschulmensa) können Hochschulen zur Konsumenten- und Persönlichkeitsbildung ihrer Mitglieder beitragen. Um diese Aspekte in die Berichterstattung aufzunehmen sollten Aktivitäten zur Konsumentenbildung, die auf die Reduktion von Naturverbrauch bzw. die Förderung von Suffizienz abzielen, dargestellt werden.

Neben dem „natural case“ hat die Effektivität einer Organisation auch Einfluss auf den „societal case“ für nachhaltige Entwicklung. Dyllick & Hockerts (2002: 137f.) argumentieren, dass eine Beschränkung auf die Betrachtung von Sozio-Effizienz zu einzelnen Inseln sozialer Exzellenz in einem Meer sozialer Unzufriedenheit führen kann. So kann eine Hochschule z. B. ihren Mitgliedern eine hervorragende Ausbildung liefern, während der allgemeine Bildungsstand der Gesellschaft sehr niedrig ist. Das Kriterium der Sozio-Effektivität führt daher als Bewertungskriterium den absoluten positiven Beitrag, den eine Organisation potenziell leisten kann, ein. Damit würde die Aufgabe einer Hochschule in genanntem Beispiel von der Bereitstellung guter Studienbedingungen, hin zur Leistung eines Beitrags zur Bewältigung globaler gesellschaftlicher Problemstellungen wie Analphabetentum (z. B. durch Lehrerbildung oder Forschung zu Fragen der Entwicklungszusammenarbeit) erweitert. Es ist jedoch hinzuzufügen, dass dieses Kriterium nicht die Erfüllung der Kernaufgaben der Hochschule relativiert, sondern **im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit** auf globale Problemstellungen erweitert. Als weitere, ähnlich der Suffizienz nicht direkt durch einzelne Organisationen beeinflussbare Dimension führen Dyllick & Hockerts (2002: 138) die Öko-Gerechtigkeit ein. Diese bezieht sich auf eine gerechte Nutzung des verfügbaren Naturkapitals und beinhaltet auch die zeitliche Dimension nachhaltiger Entwicklung (gerechte Verteilung zwischen den

³² Ein Vergleich des absoluten sowie des auf Hochschulmitglieder bezogenen relativen ökologischen Fußabdrucks einiger Hochschulen findet sich bei Dawe (2004: 349). Damit bietet die Berechnung einer solchen Kennzahl den Vorteil, internationale Vergleiche zwischen Hochschulen zu ermöglichen.

Generationen). Da es sich hierbei um einen neuen Forschungsgegenstand handelt, liegen jedoch noch keine Erkenntnisse zur Operationalisierung dieses Ziels für einzelne Organisationen vor.

Handlungsspielraum

Für Organisationen sind nicht nur Markttransaktionen, sondern auch interessenpolitische Prozesse relevant, die zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern aber auch zwischen verschiedenen Stakeholdern untereinander ablaufen. Dabei ist zu beachten, dass Stakeholder simultan mit den Organisationszielen konfligierende und komplementäre Interessen vertreten können. So kann z. B. die Einführung eines Umweltmanagementsystems an einem Hochschulstandort sowohl von der Hochschulleitung als auch von externen Naturschutzverbänden begrüßt werden. Darüber hinaus könnten Naturschutzverbände jedoch eine umfangreiche Begründung eines Campus-Standorts fordern, die die Hochschulleitung aus Kostengründen ablehnt. Eine unbegrenzte Interessenbefriedigung aller Stakeholder ist aus Organisationssicht nicht möglich, da nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Daher sind Konflikte in vielen Fällen unvermeidlich. Zentrales Organisationsziel aus Sicht der interessenpolitischen Rationalität ist dabei die Sicherung bzw. Vergrößerung des Handlungsspielraums der Organisation (vgl. Schaltegger, 1999).

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist dieses Ziel in zweifacher Hinsicht von Bedeutung. Zum einen kann die transparente Darstellung der Organisation nach außen den Handlungsspielraum direkt beeinflussen (positiv oder negativ). Zum anderen sind bei der Einbeziehung von Stakeholdern, z. B. über Stakeholder-Dialoge, interessenpolitische Überlegungen notwendig, wie die Ausführungen zu symmetrischen und asymmetrischen Dialogformen in Kapitel 5.2 deutlich gemacht haben.

5.3.3 Bewertung

Der Ansatz der sozio-ökonomischen Rationalität ist als Managementansatz nicht auf die Berichterstattung zugeschnitten. Damit ist es schwierig aus den Dimensionen direkt eine Gliederung für einen Nachhaltigkeitsbericht abzuleiten. Er ermöglicht jedoch eine strukturierte Diskussion relevanter Nachhaltigkeitsfragen aus Organisationssicht (insb. Legitimität, Legalität, Effizienz und Effektivität) und berücksichtigt zusätzlich zentrale Prozessmerkmale (insb. Handlungsspielraum). Es könnten damit insbesondere die Perspektiven Legitimität, Legalität, Effizienz und Effektivität direkten Eingang in die Berichtsgestaltung finden, während die Perspektive Handlungsspielraum bei der Prozessgestaltung des Berichts (z. B. bei der Organisation von Stakeholder-Dialogen) im Blick behalten werden sollte. Eine Verwendung dieses Ansatzes hätte den Vorteil, eine direkte Verknüpfung von Berichterstattung und Management zu ermöglichen.

In wie weit sich der Ansatz der sozio-ökonomischen Rationalität zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignen wird nun in Tabelle 20 anhand der Eingangs entwickelten Kriterien zur Beurteilung der Ansätze überprüft.

Tabelle 20: Bewertung der Eignung der sozio-ökonomischen Rationalität zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		Wertung
Identifikation von Stakeholdern	Die Einteilung der Organisationsumwelt anhand unterschiedlicher Lenkungssysteme und Rationalitäten kann Grundlage für eine detaillierte Analyse und Identifikation wichtiger Stakeholder bilden.	+
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Grundsätzlich geht der Ansatz sozio-ökonomischer Rationalität davon aus, dass eine Erfolgsbeurteilung der Organisationsleistung von „jeder einzelnen Anspruchsgruppe separat vorgenommen“ wird (Schaltegger & Sturm, 2000: 14). Dies zu ermöglichen kann als implizite Aufgabe einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung gesehen werden, die damit entsprechend auf die Bedürfnisse der Stakeholder hin entwickelt werden sollte. Ein konkretes Verfahren zur Stakeholder-Beteiligung wird in diesem Ansatz jedoch nicht vorgeschlagen. Es bietet sich daher an, ihn mit einem hierfür geeigneten Ansatz, wie z. B. Stakeholder-Dialogverfahren, zu kombinieren.	+/o
Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Ähnlich wie Ansätze des Stakeholder-Dialogs grundsätzlich geeignet für die Übertragung auf den Hochschulkontext. Der Ansatz muss jedoch für den Hochschulbereich kontextualisiert werden, da sich die Bedeutung und Ausgestaltung der verschiedenen Lenkungssysteme für Hochschulen deutlich von Unternehmen unterscheidet.	o
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Klare Bezugspunkte zum Management erlauben die Diskussion einer strategischen Ausrichtung. Bei Integration in die Nichtmarktperspektive einer SBSC kann die strategische Ausrichtung des Ansatzes verstärkt werden	+

Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Bezüge zu globalen Aspekten der Nachhaltigkeit können über die Perspektiven Legalität, Legitimität, Legalität, Effizienz und Effektivität gestellt werden. Besonders starke Bezüge wurden in Hinblick auf Legitimität und Effektivität aufgezeigt. Um diese Zusammenhänge zu unterstreichen, scheint jedoch ein expliziter Bezug auf ein Nachhaltigkeitskonzept sinnvoll.	o
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Über die Perspektiven Legalität, Legitimität, Legalität, Effizienz und Effektivität ist die Diskussion nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeitsauswirkungen mit Hilfe dieses Ansatzes grundsätzlich möglich. Explizite Bezugnahme auf ein Nachhaltigkeitskonzept erscheint jedoch sinnvoll, um einen eindeutig nachhaltigkeitsbezogenen Diskussionsrahmen zu schaffen.	+o
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Wie bei der Identifikation der Stakeholder kann die Einteilung der Organisationsumwelt in sozio-kulturelle, juristische, technologische, wirtschaftliche und interessenpolitische Bereiche auch hier Grundlage für die Bestimmung der Berichtsgrenzen bieten.	+
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Nicht berücksichtigt.	o

5.4 Sustainability Balanced Scorecard

5.4.1 Grundlagen³³

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur Operationalisierung und erfolgreichen Umsetzung von Unternehmensstrategien, das in Theorie und Praxis auf großes Interesse stößt. Das Instrument wurde durch Kaplan und Norton (1992; 1993) als Alternative zu einseitig auf finanzielle Unternehmensziele ausgerichteten Systemen des Rechnungswesen eingeführt und zu einem Ansatz des strategischen Managements weiterentwickelt (Kaplan & Norton, 1996a, 1997: 34). Es schließt dabei direkt an die diskutierten Stakeholder-Ansätze an: "all stakeholders interests, when they are vital for the success of the business unit's strategy' can – and should – be incorporated into their balanced scorecard analysis" (Kaplan & Norton, 1996b: 35; Post et al., 2002: 38). Damit eignet sich das Instrument zur Umsetzung strategisch relevanter Stakeholder-Ansprüche (legitime Stakeholder-Ansprüche ohne strategische Relevanz würden jedoch nicht berücksichtigt). Die BSC wurde durch die Ergänzung nicht-marktlicher Aspekte zur Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) weiter entwickelt (vgl. z. B. Dyllick & Schaltegger, 2001; Figge et al., 2002, 2003; Gminder et al., 2002; Hahn & Wagner, 2001; Schaltegger, 2002, 2004). Nach einer kurzen Erläuterung der grundlegenden Konzepte von BSC und SBSC wird nachfolgend erörtert, in wie weit die SBSC als Grundlage der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen dienen kann.

5.4.1.1 Grundlagen des BSC und SBSC-Ansatzes im Unternehmenskontext

Die BSC dient der kausalen Berücksichtigung von nicht-monetären und finanziellen Faktoren zur Unterstützung einer strategiefokussierten Organisationsführung und damit insbesondere zu einer besseren Umsetzung der Organisationsstrategie (Kaplan & Norton, 1992). Bei der Implementierung einer BSC werden auf Grundlage von Vision und Strategie der jeweiligen Organisation mehrere Leitperspektiven entwickelt, die die Basis für die Leistungsmessung der Organisation bilden. Die BSC ist damit sowohl ein Instrument des strategischen Managements als auch ein Messkonzept. Kaplan & Norton (1996b: 44) schlagen vor, eine finanzielle, eine interne Prozessperspektive, eine Lern- und Entwicklungsperspektive sowie eine kundenorientierte Perspektive zugrunde zu legen. Der Ansatz soll aber grundsätzlich an die jeweilige Organisation angepasst werden und ist auch für die Erweiterung um zusätzliche Perspektiven offen, falls diese für die Organisation strategische Relevanz besitzen sollten.

³³ Die Beschreibung des BSC und SBSC-Ansatzes wurde in Teilen aus der Kurseinheit „Umwelt-Balanced Scorecard und Öko-Controlling“ (Schaltegger, 2001) des Interdisziplinären Fernstudiums Umweltwissenschaften (infernum) der FernUniversität Hagen übernommen.

Das Instrument der BSC erscheint aus zwei Gründen besonders für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement geeignet:

- Die BSC ist „balanced“, d.h. sie bietet auch Platz für nicht-monetäre und weiche Erfolgsfaktoren. Umwelt- und Sozialaspekte sind häufig qualitativ und wirken oft über nicht-marktliche Mechanismen auf Organisationen ein (vgl. z. B. Senn, 1986).
- Die BSC arbeitet mit dem Aufzeigen von Kausalbeziehungen bzw. Strategy Maps (vgl. Kaplan & Norton, 1997: 28f., 2000). So werden auch Umwelt- und Sozialaspekte über Ursache-Wirkungsketten auf die Realisierung der Organisationsstrategie und damit den langfristigen Organisationserfolg ausgerichtet. Damit werden sie vollständig in vorhandene Managementsysteme integriert.

Die SBSC zielt als Erweiterung der BSC darauf ab, zu identifizieren, welche (marktlichen und außermärklichen) Nachhaltigkeitsthemen erfolgsrelevant sind und über welche Wirkungsmechanismen sie den Erfolg beeinflussen. Zusätzlich unterstützt die SBSC die integrative Berücksichtigung der erfolgsrelevanten Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen der Kernprozesse der Organisationsführung.

Grundsätzlich werden drei unterschiedliche Möglichkeiten zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Balanced Scorecard gesehen (vgl. Dyllick & Schaltegger 2001; Figge et al. 2002: 273ff.; Hahn et al. 2002):

- 1) Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die konventionellen Perspektiven der BSC
- 2) Erweiterung der Scorecard um eine weitere Perspektive (Umwelt-, Sozial bzw. Nicht-Markt-Perspektive)
- 3) Erstellung einer separaten, aus der Kern-BSC abgeleiteten Umwelt- bzw. Nachhaltigkeits-Scorecard

Die SBSC unterscheidet sich von der BSC insbesondere dadurch, dass sie nicht nur unmittelbar marktlich relevante, sondern auch nicht-marktliche Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt (vgl. Schaltegger 2004: 511). Grundbedingung ist jedoch die strategische Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte für den Unternehmenserfolg.

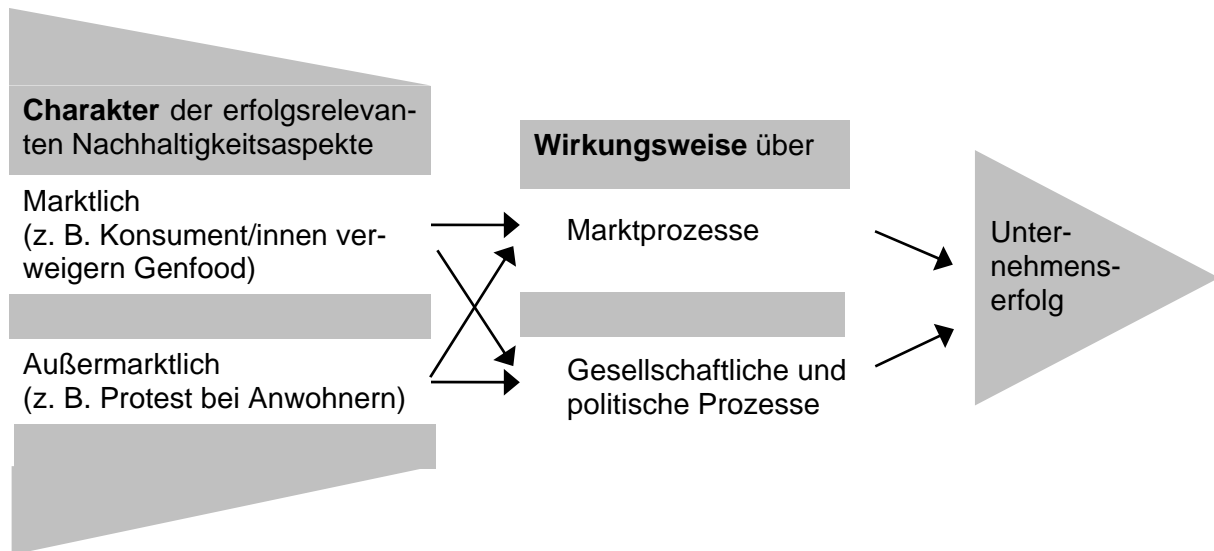


Abbildung 13: Marktlicher und außermarktlicher Charakter erfolgsrelevanter Nachhaltigkeitsthemen (Schaltegger, 2004: 512).

Während sich beispielsweise Ressourceneffizienz oder ein akuter Konsumentenboykott direkt auf den Organisationserfolg auswirken, haben schlechte Beziehungen mit den anliegenden Gemeinden oder staatlichen Aufsichtsbehörden keinen direkt über Marktmechanismen auf das Unternehmensergebnis wirkenden Einfluss. Dennoch können eben diese Themen langfristig gesellschaftliche und politische Prozesse auslösen, die den Organisationserfolg z. B. durch eine Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften direkt beeinflussen. Bei einem aktiven Management der Belange von Anspruchsgruppen kann die Organisation dagegen durch frühzeitiges Eingreifen eventuelle Änderungsprozesse aktiv mitgestalten.

Die vier Perspektiven der klassischen BSC umfassen – stark verkürzt – folgende Inhalte (in Anlehnung an Figge et al., 2002: 270f.; vgl. auch Kaplan & Norton, 1997: 24; Kaplan & Norton, 2001: 23 u. 76; Weber et al., 2000: 3):

- 1) **Finanzielle Perspektive:** Zeigt an, ob die Strategieumsetzung zu verbessertem ökonomischen Unternehmenserfolg führt. Damit wird in dieser Perspektive zum einen die erwünschte finanzielle Performance bestimmt und zum anderen bildet sie üblicherweise den Endpunkt für mit der Strategie verbundene Ursache-Wirkungsketten.
- 2) **Kundenperspektive:** Definiert das Marktsegment, in dem das Unternehmen im Wettbewerb steht. Durch geeignete Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen soll eine unternehmenswertfördernde Kundenorientierung sichergestellt werden.
- 3) **Perspektive der internen Geschäftsprozesse:** Dient zur Identifikation von Geschäftsprozessen, die das Unternehmen dabei unterstützen, Kunden- und Aktionärservierungen zu erfüllen.
- 4) **Lern- und Entwicklungsperspektive:** Beschreibt die notwendige Infrastruktur für das Erreichen der Ziele der anderen Perspektiven. Die wichtigsten Themen sind hierbei

Qualifikation, Motivation und Zielorientierung der Mitarbeiter sowie Informationssysteme.

Bei der SBSC können diese Perspektiven – die strategische Relevanz nicht-marktlicher Nachhaltigkeitsaspekte vorausgesetzt – um eine weitere ergänzt werden:

- 5) Nicht-Markt-Perspektive:** Beschreibt außermärkliche Umwelt- und Sozialthemen, die aus strategischer Sicht für den Erfolg der Organisation relevant sind.

Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden für jede Perspektive Ziele sowie zugrunde liegende Werttreiber identifiziert. Diesen werden anschließend Frühindikatoren sowie Ergebniskennzahlen zugeordnet (vgl. Kaplan & Norton, 1997: 144).

5.4.1.2 Umsetzung an Hochschulen

Der BSC-Ansatz wurde in Hinblick auf gewinnorientierte Unternehmen entwickelt. Damit ergibt sich zwangsläufig noch vor der Diskussion des Verhältnisses von Nachhaltigkeitsberichterstattung und SBSC die grundsätzliche Frage, ob sich Ansätze einer BSC bzw. SBSC für die Umsetzung im Hochschulkontext eignen.

Zwei bei Unternehmen üblicherweise gegebene Merkmale bilden Ausgangspunkte für die Nutzung einer BSC. Zum einen ist die Finanzperspektive als Leitperspektive und Endpunkt von Ursache-Wirkungsketten im Zentrum des Ansatzes und zum zweiten setzt der Ansatz grundsätzlich das Vorhandensein einer organisationsweit gültigen Strategie voraus. Bei nicht-gewinnorientierten Organisationen wie Hochschulen kann nicht mehr unproblematisch von der Finanzperspektive als Leitperspektive ausgegangen werden. Eine entsprechende Anpassung der Perspektiven der BSC bzw. SBSC wäre demzufolge notwendig – es besteht also Forschungs- und Entwicklungsbedarf für spezifisch auf Hochschulen zugeschnittene Scorecards. Eine solche Modifikation ist, wie bereits erwähnt, grundsätzlich mit dem Ansatz vereinbar (vgl. z. B. Kaplan & Norton, 1996b: 44). Grundlegendere Schwierigkeiten sind mit der Frage nach der strategischen Orientierung verbunden. Zumindest für deutsche Hochschulen ist eine klare strategische Orientierung i. d. R. nicht gegeben. Daher muss der BSC-Implementierung an Hochschulen meist ein Strategiebildungsprozess vorgeschaltet werden.

Erste theoretische Ansätze für die Umsetzung von BSC-Ansätzen im Non-Profit-Bereich, die sich grundsätzlich für Hochschulen eignen könnten, wurden bereits entwickelt (vgl. z. B. Lange & Lampe, 2002; Scherer & Alt, 2002). Die konkrete Umsetzung auf Hochschulen wurde dagegen meist von Seiten der Praxisakteure untersucht. Einen umfassenden Überblick zu aktuellen Praxisbeispielen und dabei entwickelten Implementierungsansätzen in Deutschland gibt hierzu die Tagungsdokumentation des 2. Osnabrücker Kolloquiums zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, das im März 2005 zum Thema "Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung" durchgeführt wurde. Dort wurden konkrete BSC-

Umsetzungsansätze der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der TU Chemnitz, der FH Offenburg sowie der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vorgestellt (vgl. Ziegele, 2005: 15 u. 19). Besonders umfassend und systematisch erscheinen dabei die Umsetzungen der Universitäten Mainz und Oldenburg. Diese werden daher im Folgenden bezüglich ihrer BSC-Perspektivenentwicklung und ihres Vorgehens in der Strategieentwicklung vergleichend gegenübergestellt.

In der Entwicklung von Scorecard-Perspektiven erweitert die Universität Mainz die ursprünglichen BSC-Perspektiven dahingehend, dass sie eine Auftragsperspektive („Welchen Auftrag richten Universität und Gesellschaft an die Universität?“) als Leitperspektive vor die anderen Perspektiven stellt. Darüber hinaus werden auch die klassischen Perspektiven auf die spezifischen Erfordernisse der Universität zugeschnitten (vgl. Scholz, 2005: 7 und Abb. 16).

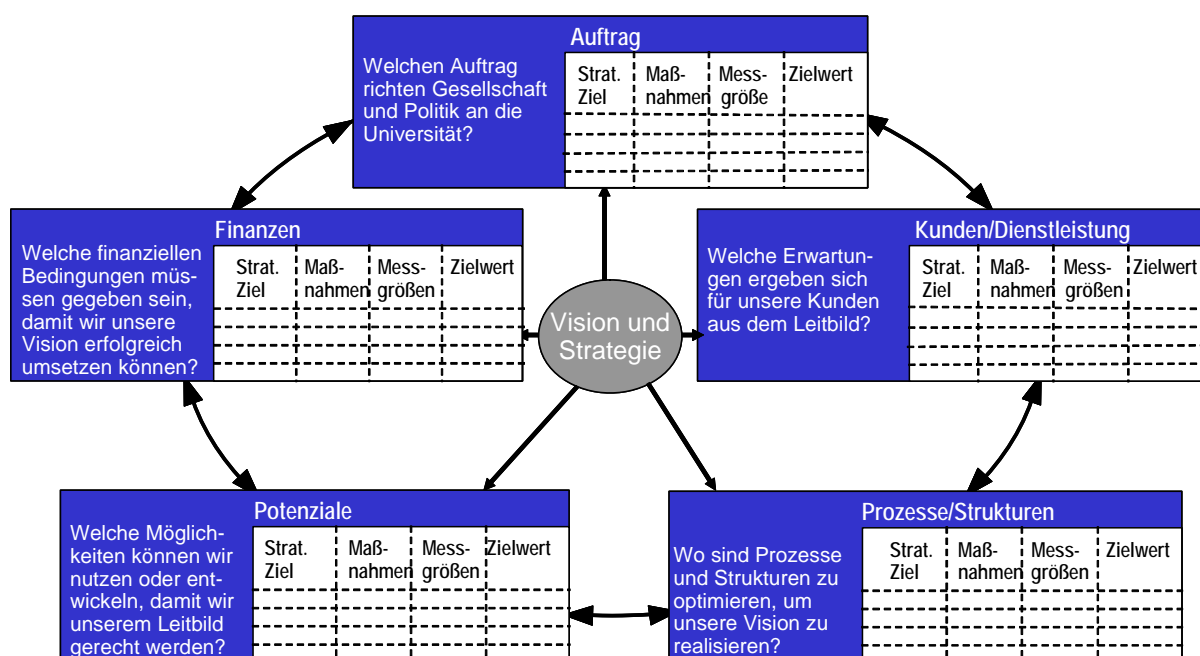


Abbildung 14: Perspektiven der Balanced Scorecard der Universität Mainz (Scholz, 2005: 7)

Die neu eingeführte Auftragsperspektive ist insofern problematisch, als sie sehr unbestimmt bleibt und die zentrale Zielsetzung der Hochschule als extern bestimmt betrachtet. Gerade im Zuge der Einführung von Managementinstrumenten wie der BSC sowie vor dem Hintergrund der zunehmenden Notwendigkeit, individuelle Hochschulprofile zu entwickeln, stehen Hochschulen jedoch vor der Herausforderungen, selbst über ihrer Zielsetzungen nachzudenken. Externe Anforderungen durch Staat und Gesellschaft sind selbstverständlich zu berücksichtigen. Es ist jedoch nicht anzunehmen, dass diese hinreichend konkret sind, um eine klare strategische Richtung für die Hochschulentwicklung vorzugeben. Eine Leitperspektive sollte das zentrale Ziel der Hochschule beschreiben und daher in engerem Bezug zu deren Kernaufgaben Bildung, Forschung und Transfer stehen.

Im Gegensatz zur Universität Mainz erfolgte an der Universität Oldenburg keine direkte Umsetzung der BSC. Die Verwendung entsprechender Fachbegriffe wurde vermieden und es wurde auch darauf verzichtet Scorecard-Perspektiven abzuleiten. An den Kernideen der BSC zur Operationalisierung von Strategien und der kausalen Verknüpfung von Einflussfaktoren wurde jedoch festgehalten, da erhebliche Potenziale darin gesehen wurden, ein eher unverbindliches Leitbild hin zu einer „Ableitung verbindlicher Ziele für die Universität und ihre einzelnen Organisationseinheiten“ (Schneidewind, 2005: 3) zu erweitern. Die Entscheidung für diese zurückhaltende Implementierung wurde getroffen, weil die Implementierung betriebswirtschaftlicher Konzepte in der Hochschule vielfach auf interne Skepsis stieß (vgl. ebd. 3f.).

An beiden Universitäten wurde ein Prozess zur Strategieformulierung entwickelt, der als Voraussetzung für die Nutzung der BSC fungierte. Die Universität Mainz entschied sich dafür, strategische Aussagen aus ihrem Leitbild abzuleiten (vgl. Scholz, 2005: 9) und den dabei gesammelten Aussagen eine SWOT-Analyse³⁴ gegenüberzustellen. Davon ausgehend wurden dann strategische Handlungsfelder bestimmt und unter Nutzung der BSC strategische Ziele abgeleitet und weiter operationalisiert.

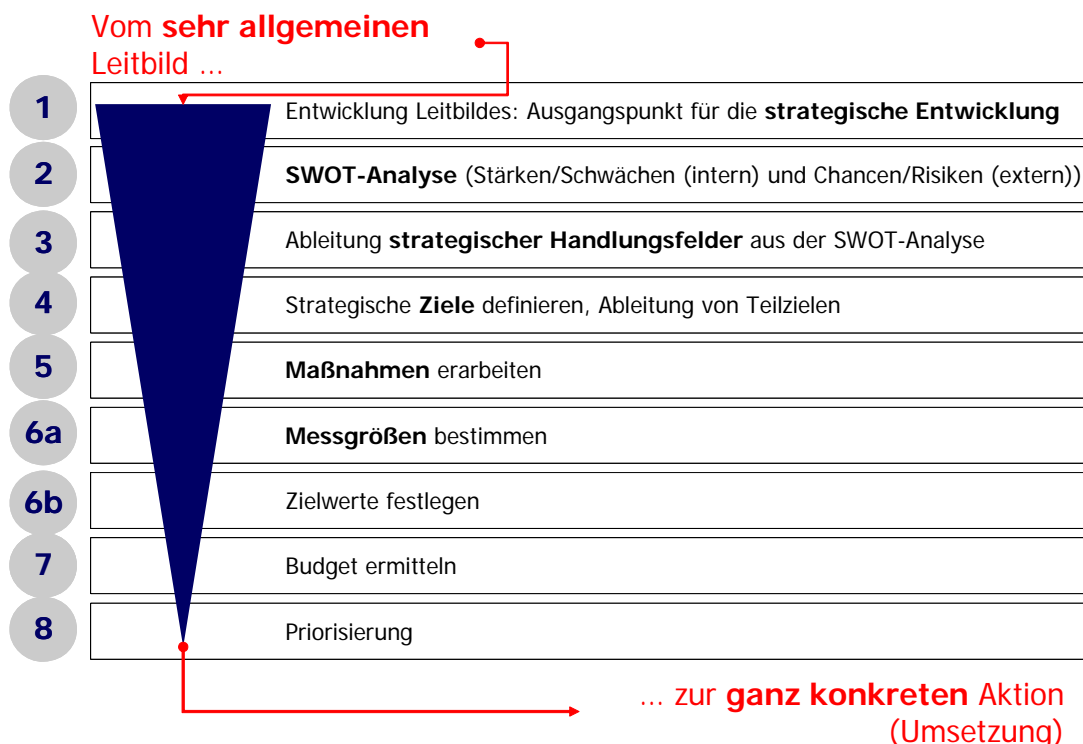


Abbildung 15: Strategieentwicklungsprozess der Universität Mainz (Scholz, 2005: 8).

Die Universität Oldenburg geht in ihrer Strategieentwicklung ebenfalls vom Universitätsleitbild aus. Wie Abbildung 16 zeigt, wird versucht über ein Gegenstromverfahren die Integration

³⁴ Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats (vgl. z. B. Schaltegger et al., 2003: 176f.).

der gesamtuniversitären und der verschiedenen spezifischen Ebenen (z. B. Hochschulverwaltung und Fakultäten) von Beginn an sicherzustellen (vgl. auch Schneidewind, 2005: 7f.).

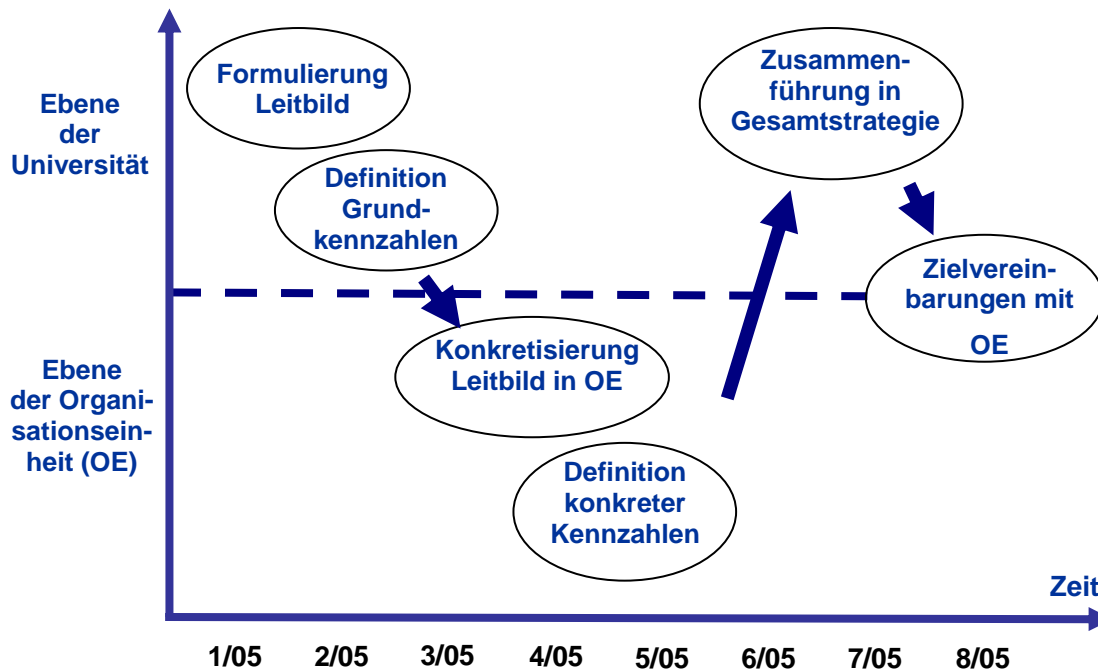


Abbildung 16: Strategieentwicklung der Universität Oldenburg (Schneidewind, 2005: 8).

Zusammenfassend kann aufgrund der bisherigen praktischen Erfahrungen festgestellt werden, dass eine Umsetzung von BSC-Ansätzen an Hochschulen grundsätzlich möglich ist. Sowohl Strategieformulierungsprozess als auch Modifikationen der BSC-Perspektiven konnten vorgenommen werden. Eine Erweiterung um eine Nicht-Markt-Perspektive hin zur SBSC liegt nahe, wie die explizite Gesellschafts- und Politikorientierung der Leitperspektive „Auftrag“ der Universität Mainz zeigt. Die genaue Ausgestaltung und v. a. die Entwicklung einer geeigneten Leitperspektive erfordert noch weitere Forschungsarbeiten und eine gezielte Evaluationen bisheriger Praxiserfahrungen. Die sorgsame Modifizierung und die Vermeidung betriebswirtschaftlicher Begriffe bei der Implementierung der Universität Oldenburg verdeutlicht zudem, dass die Nutzung von Instrumenten der Betriebswirtschaft und des strategischen Managements in Hochschulen häufig noch skeptisch betrachtet wird.

5.4.2 Anwendung in der Berichterstattung

Um die Nutzung der SBSC für die öffentliche Kommunikation im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu diskutieren, soll zunächst rekapituliert werden, wie die kommunikativen Aspekte des BSC-Konzepts zu beurteilen sind. Kaplan & Norton (1996b: 202-210) differenzieren nach den drei Zielgruppen Mitarbeitern, Aufsichtsrat sowie externen Stakeholdern. Für die Gruppe der Mitarbeiter gehe es vor allem darum Bewusstsein und Verständnis für die Organisationsstrategie zu schaffen: „The communication of the Balanced Scorecard should increase each individual’s understanding of the organization’s strategy and enhance motivation for acting to achieve strategic objectives“ (Kaplan & Norton, 1996b: 202). Als Basis für

Feedback und Rechenschaftslegung sollten die Inhalte der BSC zudem auch an den Aufsichtsrat, bzw. auf Hochschulen übertragen an übergeordnete Stellen wie das zuständige Wissenschaftsministerium und teils vorhandene Aufsichtsgremien wie Stiftungs- oder Universitätsrat kommuniziert werden (vgl. ebd.: 208f.).

Als dritte Gruppe diskutieren Kaplan & Norton (1996b: 209) externe Stakeholder: „Ultimately, the question is whether the Balanced Scorecard should be communicated beyond the boardroom to external stakeholders“. Sie stellen fest, dass Unternehmen historisch nur geringe Anstrengungen zur Transparenz über das Minimum hinaus gezeigt haben und führen drei Argumente an, die gegen eine transparente Außenkommunikation der BSC sprechen (ebd.: 209f.):

- Die Konkurrenz könne zu genaue Informationen über die strategische Ausrichtung der Organisation erhalten.
- Offene Kommunikation von Unternehmenszielen könne zu Klagen von Aktionären oder sonstigen Stakeholdern führen: „Class action securities lawsuits are often triggered by mild deviation from projected goals“ (ebd.: 210).
- Es bestehe weitgehendes Desinteresse an nicht-finanziellen Informationen sowie allgemein an langfristig orientierten Informationen von Seiten der Finanzanalysten.

Kaplan & Norton (1996: 210) betonen jedoch, dass es in hohem Grade von der konkreten Ausgestaltung der Kommunikation abhängt, ob diese Einwände tatsächlich zutreffen sind. Grundsätzlich erachten sie die BSC als geeignete Basis für die Außenkommunikation: „We believe, however, that the best financial reporting policies will eventually be derived from the best internal reporting policies“ (ebd. 210). Zudem beziehen sich diese Einwände auf den Kontext börsennotierter Unternehmen und im Falle des Arguments möglicher „Class action securities lawsuits“ noch spezifischer auf den amerikanischen Kontexts. Als zentrales Argument bleibt für Hochschulen lediglich bestehen, dass zu genaue interne Informationen nach außen dringen könnten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die BSC grundsätzlich geeignete Informationen für die Kommunikation mit Mitarbeitern sowie höher liegenden Aufsichtsgremien bereitgestellt werden. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist jedoch üblicherweise auf die Kommunikation mit organisationsexternen Stakeholdern hin ausgerichtet bzw. selbst wenn sie sich primär an die Mitarbeiter der Organisation selbst wendet, doch öffentlich zugänglich. Der für die öffentliche und für die organisationsinterne Kommunikation vorhandene Informationsbedarf weist i. d. R. Überschneidungsbereiche auf, ohne jedoch völlig kongruent zu sein. So sind bestimmte vertrauliche Informationen über Produktentwicklungsprozesse für die interne Kommunikation von Bedeutung und strategisch relevant, können jedoch nicht

nach außen kommuniziert werden. Andere Informationen, wie die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben zur Emissionsminderung sind nicht zwingend strategisch relevant und können dennoch für externe Stakeholder, wie z. B. Nichtregierungsorganisationen aus dem Umweltbereich von hohem Interesse sein. Es ist damit Nahe liegend, auf bestimmte, mittels der einer BSC bzw. SBSC generierte Informationen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zurückzugreifen, diese Informationen jedoch entsprechend der angesprochenen Gruppen geeignet zu filtern, aufzubereiten und um zusätzliche Informationen zu ergänzen.³⁵

Zur Verknüpfung organisationsinterner nachhaltigkeitsrelevanter Informationen und öffentlicher Nachhaltigkeitsberichterstattung haben Schaltegger & Wagner (2006) ein „Management Framework“ vorgeschlagen. In diesem werden die Informationserfordernisse aus der SBSC abgeleitet, über eine nachhaltigkeitsorientierte Rechnungslegung („sustainability accounting“) erhoben und mittels der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach außen kommuniziert (in Abbildung 17 durch Pfeile von oben nach unten angedeutet). Dieser Ansatz wird von den Autoren als „inside-outward“-Perspektive bezeichnet, die sich vom Vorgehen, Themen der öffentlichen Diskussion aufzunehmen und Messinstrumente sowie Managementinstrumente darauf abzustimmen („outside-inward“-Perspektive) abgrenzt. Wie die von unten nach oben weisenden Pfeile zeigen, ist bei letzterem Vorgehen häufig keine Verknüpfung von Berichtsinhalten und strategischer Organisationsausrichtung gegeben (vgl. auch Kap. 3.3).

³⁵ Alternativ kann eine gezielte Erweiterung der BSC um Kommunikationsaspekte diskutiert werden, wie dies Zerfaß (2004: 401-405) vorschlägt.

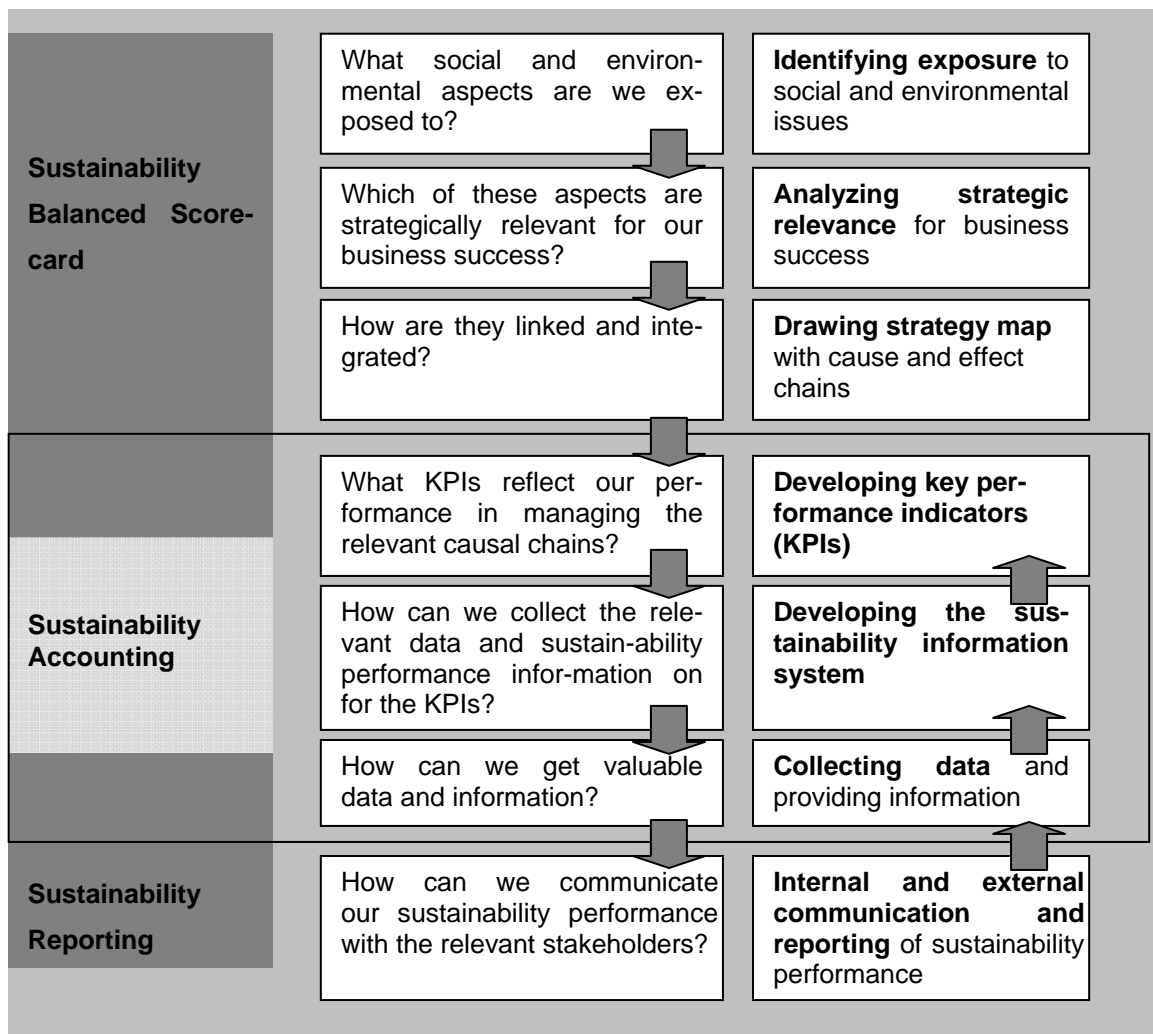


Abbildung 17: Integriertes Framework für Messung und Management der Nachhaltigkeitsperformance (Schaltegger & Wagner, 2006: o. S.).

Durch das Aufzeigen der Verknüpfung von Aspekten des strategischen Managements und der internen Nachhaltigkeitsmessung sowie der öffentlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung streben die Autoren an, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Nachhaltigkeitsthemen integriert mit anderen Themenstellungen in einer Organisation bearbeitet werden und keine Satellitensysteme aufgebaut werden (vgl. ebd., o. S.).

5.4.3 Bewertung

Nachhaltigkeitsberichterstattung zielt auf die Verbesserung der organisationalen Leistung in Bezug auf Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung ab. Die SBSC stellt – unter Berücksichtigung strategisch relevanter Stakeholder-Ansprüche – die Verbesserung des Markterfolgs der Organisation stärker ins Zentrum der Betrachtung und zielt durch die Berücksichtigung nicht-marktlicher Aspekte ebenfalls auf eine Verbesserung nachhaltigkeitsrelevanter Organisationsleistung ab. Als Instrument des strategischen Managements stellt sie zudem das unmittelbare Umsetzen von Verbesserungen stärker ins Zentrum als die Berichterstattung. Idealerweise sollten damit Ansätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung und des

Nachhaltigkeitsmanagements aufeinander bezogen werden und in ein gemeinsames Management-Framework integriert werden.

Der Ansatz von Schaltegger & Wagner (2006) zeigt auf, wie Ansätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung und des Nachhaltigkeitsmanagements aufeinander bezogen werden können und, dass ein solches Vorgehen gegenüber desintegrierten Ansätzen vorzuziehen ist. Bezogen auf den Hochschulkontext sind der Anwendung des Frameworks jedoch dadurch Grenzen gesetzt, dass dort häufig Managementsysteme nach betriebswirtschaftlichem Vorbild nicht verwendet werden und BSC-Ansätze bisher nur geringe Verbreitung gefunden haben. Wie die Beispiele der Universitäten Mainz und Oldenburg zeigen, werden derzeit an einigen deutschen Hochschulen strategieorientierte Reorganisationsprozesse durchgeführt, in denen BSC-Ansätzen eine große Bedeutung zukommt. Damit erscheint zukünftig für diese Universitäten auch eine Erweiterung der BSC-Logik zur SBSC sowie eine stärkere Verknüpfung von Nachhaltigkeitsberichterstattungsansätzen und SBSC mit einer weitgehenden Ableitung von Berichtsinhalten aus der SBSC grundsätzlich möglich.

In wie weit sich der SBSC-Ansatz zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule eignen wird nun in Tabelle 21 anhand der Eingangs entwickelten Kriterien zur Beurteilung der Ansätze überprüft.

Tabelle 21: Bewertung der Eignung des SBSC-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern		Bewertung
Identifikation von Stakeholdern	Strategische Relevanz als Identifikationskriterium (setzt damit Vorliegen einer ausdifferenzierten Strategie voraus)	+
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Bestimmte Beteiligungsmethoden werden in dem Ansatz nicht nahe gelegt. Allgemeine Ergänzung des Ansatzes um strategisch ausgerichtete Stakeholder-Dialoge möglich. Hier bieten sich bei Vorliegen einer ausdifferenzierten Strategie asymmetrische, zur (Weiter-)Entwicklung von Strategien symmetrische Kommunikationsformen an.	o

Relevanz und Materialität		
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Verschiedene Praxisbeispiele zeigten, dass sich BSC-Ansätze auch an Hochschulen einsetzen lassen. Dabei besteht jedoch noch Verbesserungsbedarf bei der Ausformulierung der BSC-Perspektiven.	+/o
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	Der Ansatz dient explizit zur Operationalisierung einer strategischen Ausrichtung. Dabei wird das Vorliegen dieser Ausrichtung als gegeben vorausgesetzt. Daher wurde diskutiert, in wie weit Strategieformulierungsprozesse an Hochschulen sinnvoll und möglich sind. Es konnten Beispiele für Strategiebildungsprozesse angeführt werden, daneben wurden jedoch auch Vorbehalte gegenüber der Verwendung betriebswirtschaftlicher Konzepte im Hochschulkontext deutlich.	+
Nachhaltigkeitskontext		
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	Eine umfassende Berücksichtigung globaler Nachhaltigkeitsaspekte ist nur bei entsprechender strategischer Bedeutung gegeben. Diese kann für globale Aspekte nicht notwendigerweise als gegeben vorausgesetzt werden, da sie über den unmittelbaren Wirkungshorizont der Organisation hinausgehen.	-
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	Bei strategischer Relevanz aus Hochschulsicht über alle Perspektiven der SBSC (insb. Nichtmarktperspektive) hinweg berücksichtigt.	+
Vollständigkeit		
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Die Berichtsgrenzen werden durch die Organisationstätigkeit und die entwickelten SBSC-Perspektiven bestimmt.	+
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Grundsätzlich versucht die SBSC wie die BSC durch den starken Strategiebezug die traditionelle Vergangenheitsorientierung des Rechnungswesens und Controllings um einen Zukunftsbezug zu erweitern.	+

5.5 Zwischenfazit

Tabelle 22 zeigt, dass sich Managementansätze – verglichen mit den oben diskutierten Ansätzen, die sich auf Nachhaltigkeit als gesamtgesellschaftlicher Zielvorstellung bezogen – wenig eignen, um einen Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsthemen herzustellen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie eine Verbindung zur strategischen Organisationsausrichtung herstellen und damit auch das Identifizieren nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeitsauswirkungen erleichtern.

Tabelle 22: Bewertung der Eignung managementbezogener Ansätze zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Einbeziehung von Stakeholdern	Stakeholder-Dialoge	Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität	SBSC
Identifikation von Stakeholdern	o	+	+
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	+	+/o	o
Relevanz und Materialität			
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	o	o	+/o
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	+	+	+
Nachhaltigkeitskontext			
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	o	o	-
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	+	+/o	+
Vollständigkeit			
Bestimmung der Berichtsgrenzen	-	+	+
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	-	o	+

Für die im Einzelnen diskutierten Ansätze lässt sich folgendes feststellen:

- Stakeholder-Dialoge beschreiben unterschiedliche Kommunikationsformen, die von asymmetrischen Beeinflussungsstrategien bis zu symmetrischen Verständigungsprozessen reichen. Die Integration dieser Kenntnisse ist unabdingbar um einen Stakeholder-Beteiligungsprozess aus Organisationssicht erfolgreich organisieren und die damit verbundenen Chancen und Risiken bewerten zu können. Einen direkten Nachhaltigkeitsbezug weisen diese Ansätze jedoch in der Regel nicht auf. Daher müssen sie zumindest durch einen geeigneten Nachhaltigkeitsansatz ergänzt werden.

- Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität erscheint wegen seiner Unterscheidung verschiedener Rationalitäten, Umwelten und Lenkungssysteme als möglicher Ansatz zur Identifikation von Stakeholdern und zur Bestimmung der Berichtsgrenzen geeignet. Zudem bietet die Multiperspektivität des Ansatzes einen hilfreichen Analyserahmen für nachhaltigkeitsbezogene Herausforderungen von Hochschulen.
- Die SBSC wurde vor allem in Hinblick darauf diskutiert, ob sie als Managementansatz mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden kann. Ist in einer Organisation ein solcher Ansatz implementiert, können die dort generierten Informationen die Grundlage für die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten. Der Ansatz ist ebenso wie das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität als multiperspektivischer Ansatz geeignet zur Identifikation von Stakeholdern und zur Bestimmung von Berichtsgrenzen. Die Verbindung zur strategischen Organisationsausrichtung wird dabei jedoch stärker betont. Für die Umsetzung des BSC-Ansatzes im Hochschulkontext konnten bereits Praxisbeispiele angeführt werden. Es wurde jedoch auch betont, dass eine strategische Ausrichtung (die durch den Ansatz vorausgesetzt wird) bei Hochschulen bisher nur in Ausnahmefällen vorkommt und Strategieeinführungsprozesse häufig auf Widerstände stoßen.

Damit lässt sich feststellen, dass die drei dargestellten Ansätze sich auf unterschiedlichen Ebenen ergänzen. Durch den Stakeholder-Dialog wird die kommunikative Ebene der Nachhaltigkeitsberichterstattung beleuchtet, durch den Ansatz der sozio-ökonomischen Rationalität werden mögliche Analyseperspektiven für das Organisationsumfeld vorgeschlagen und in der SBSC wird eine direkte Verbindung zur strategischen Ausrichtung einer Hochschule hergestellt.

6 Fazit

Als Einstieg in die Zusammenführung der Zwischenergebnisse werden in Tabelle 23 die für die Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders geeigneten Ansätze im Überblick dargestellt:

Tabelle 23: Zusammenfassung der für die Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders geeigneten Ansätze.

Einbeziehung von Stakeholdern	Geeignete Ansätze
Identifikation von Stakeholdern	Insbesondere die multiperspektivischen Ansätze der SBSC sowie des Konzepts der sozio-ökonomischen Rationalität bieten Ansatzpunkte zur Identifikation von Stakeholdern. Daneben wäre es zudem möglich, auf Ansätze der Stakeholder-Theorie oder der Nachhaltigkeitsmanagementpraxis zurückzugreifen (vgl. z. B. AccountAbility, 2005; Mitchell et al., 1997).
Stakeholder-Beteiligung im Berichterstattungsprozess	Für das Design von Beteiligungsprozessen sollte auf die unter Stakeholder-Dialogen diskutierten Konzepte und Erfahrungen zurückgegriffen werden.
Relevanz und Materialität	
Berücksichtigung von Hochschulspezifika	Zur Berücksichtigung von Hochschulspezifika konnten aus der Diskussion hochschulbezogener Handlungsfelder die detailliertesten Gestaltungshinweise abgeleitet werden.
Strategische Relevanz der Inhalte für die berichtende Organisation	<p>Es bieten sich Möglichkeiten, Stakeholder-Dialoge zur Unterstützung einer strategischen Ausrichtung bzw. zur diskursiven Weiterentwicklung einer strategischen Ausrichtung zu verwenden.</p> <p>Die Verbindung zwischen einer vorhandenen Strategie und der Berichterstattung kann auf Basis der SBSC mittels des dargestellten Managementframeworks erfolgen.</p>

Nachhaltigkeitskontext	
Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten	<p>Der Bezug zu globalen Nachhaltigkeitsherausforderungen sollte zunächst über den Ansatz des integrativen Nachhaltigkeitskonzepts hergestellt werden. Für eine alternative Betrachtungsweise nicht-nachhaltiger Entwicklungen könnte zudem der Syndromansatz herangezogen werden.</p> <p>Eine weitere Kontextualisierung kann aus globaler Sicht durch hochschulbezogene Handlungsfelder sowie aus strategischer Sicht durch Verbindung mit einem SBSC-Ansatz hergestellt werden.</p>
Nachhaltigkeitsrelevante Tätigkeitsauswirkungen	<p>Die nachhaltigkeitsrelevanten Tätigkeitsauswirkungen können durch Stakeholder-Dialoge sowie basierend auf einer strategischen Grundausrichtung mittels einer SBSC bestimmt werden.</p> <p>Unter Zuhilfenahme weiterer Systematisierungskriterien haben sich die hochschulspezifischen Handlungsfelder ebenfalls als viel versprechende Möglichkeit gezeigt, die Tätigkeitsauswirkungen aus Gesellschaftssicht zu bestimmen.</p>
Vollständigkeit	
Bestimmung der Berichtsgrenzen	Für die Bestimmung von Berichtsgrenzen bieten sich die mehrperspektivischen Ansätze der sozio-ökonomischen Rationalität und der SBSC an.
Zeitliche Abgrenzung des Berichtszeitraums	Zur zeitlichen Abgrenzung des Berichtszeitraums und insbesondere zur Integration einer Zukunftsperspektive bietet sich das Grundkonzept des HGF-Ansatzes an. Weitere Potenziale liegen auch in der Methodik des Syndrom-Ansatzes und aus managementorientierter Sicht in der SBSC.

Wie in Kapitel 3.1 dargelegt, ist es Ziel dieser Arbeit, Empfehlungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen zu geben. Tabelle 23 verdeutlicht, dass sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht auf einen einzelnen Ansatz beschränken, sondern auf einer Kombination mehrerer Ansatzpunkte beruhen sollte, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Berichterstattung geeignet abdecken. Eine solche Kombination sollte auf die Besonderheiten der berichtenden Hochschule zugeschnitten sein und deren Ziele berücksichtigen.

Jede Hochschule, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen möchte, steht damit vor der Herausforderung, ein für sie passendes Vorgehen zu entwickeln. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass im Vorfeld der Berichterstattung Klarheit darüber erlangt wird, was mit dem Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung erreicht werden und wer damit angesprochen werden soll. Hierbei können als Orientierungskriterien die in Kapitel 3.1 genannten Aspekte

der Nachhaltigkeitsberichterstattung als Öffentlichkeitsarbeit, als Rechenschaftslegung gegenüber wichtigen Stakeholdern und als Instrument zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung dienen.

Abhängig von den primär verfolgten Zielsetzungen bieten sich unterschiedliche Ansatzpunkte an:

- Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich im Wesentlichen als Öffentlichkeitsarbeit versteht, erfordert zunächst, dass die Nachhaltigkeitsleistung der Hochschule entsprechend berichtenswert ist – also im Hochschulvergleich als vorbildhaft hervorsticht. Ist dies der Fall, kann z. B. die Etablierung von Nachhaltigkeit als Profilvermerkmal der Hochschule angestrebt werden. Um dies zu erreichen, ist insbesondere eine auf die Informationsbedürfnisse wichtiger Stakeholder abgestimmte Berichterstattung notwendig. Daher sollten entsprechende Anstrengungen zur Identifikation und gezielten Ansprache dieser Gruppen unternommen werden. Von den hier diskutierten Ansätzen dürften v. a. Stakeholder-Dialoge hohe Bedeutung besitzen. Zudem bietet es sich an, den Ansatz der sozio-ökonomischen Rationalität als Instrument der Umfeldanalyse zu verwenden.
- Steht die berichtende Hochschule dagegen gegenüber der Öffentlichkeit unter Legitimationsdruck bzw. unterliegt sie, z. B. wegen Hochrisikoforschung in Bereichen wie der Kernenergie, hohen Reputationsrisiken sollten Ansätze der Glaubwürdigkeitssicherung und der Risikominimierung im Vordergrund stehen. Damit sollten hochschulpolitische sowie allgemeine nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen (insb. Bezugnahme auf etablierte Berichterstattungsleitfäden wie den GRI-Leitfaden) besonders berücksichtigt werden sowie auf wissenschaftlichen Ansätzen wie dem Syndromkonzept basierende Situationsanalysen vorgenommen werden. Stakeholder aktiv einzubeziehen kann sich jedoch auch aus dieser Perspektive anbieten. Primäres Motiv hierfür ist die Frühwarnfunktion durch Einbezug der von risikobehafteten Aktivitäten möglichen Betroffenen sowie die Signalisierung von Dialogbereitschaft und u. U. das Angebot, die Lösung drängender Probleme kooperativ anzugehen.
- Dominiert die intrinsische Motivation der Hochschulmitglieder, die Nachhaltigkeitsleistung der Hochschule zu verbessern, bietet es sich an, den Schwerpunkt auf die Bestimmung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu legen. Die Entwicklung und Verbesserungen von Managementsystemen zur Umsetzung dieser Maßnahmen sind damit von besonderer Bedeutung. Daher eignet sich der SBSC-Ansatz besonders für diesen Ausgangspunkt. Die Berichterstattung dient aus dieser Sicht im Wesentlichen zur Erfolgskontrolle und als Instrument zur Kommunikation der Zielsetzungen an die Hochschulmitglieder.

Die mit der Berichterstattung verfolgten Zielsetzungen legen damit ein entsprechendes Vorgehen zu deren Umsetzung nahe. Dabei ist jedoch zu beachten, dass in der Realität meist mehrere dieser Ziele gleichzeitig verfolgt werden. So ist z. B. für die Etablierung von Nachhaltigkeit als Profilerkmal nicht nur zielgruppenorientierte Kommunikation, sondern auch das Aufzeigen und Umsetzen ambitionierter Zielsetzungen erforderlich. Des Weiteren gibt es einige Kontextfaktoren (vgl. Kapitel 3.2.1), die unabhängig von der verfolgten Zielsetzung die Bevorzugung bestimmter Ansätze nahe legen:

- Abhängig von der grundsätzlichen **inhaltlichen Ausrichtung der Lehr- und Forschungstätigkeiten** (sozialwissenschaftlich, technisch oder naturwissenschaftlich) sind die diskutierten Ansätze unterschiedlich gut anschlussfähig. So können für technisch-naturwissenschaftlich geprägte Hochschulen Forschungsansätze wie Syndromansatz und HGF-Konzept hohe Anschlussfähigkeit besitzen, während eine sozialwissenschaftlich Ausrichtung mit starken wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten grundsätzliche Offenheit für strategische ausgerichtete Managementansätze wie die SBSC Nahe legt.
- Zudem unterscheiden sich Hochschulen auf der Ebene der Gesamtorganisation durch unterschiedliche Akzeptanzgrade für Managementansätze – teilweise dominiert das Paradigma des Progressive Public Management, teils das des New Public Management. Entsprechend eignen sich z. B. Verfahren des verständigungsorientierten Stakeholder-Dialogs wenig für Hochschulen, die sich als staatlich gelenkte Quasi-Behörden verstehen. Diese Verfahren setzen explizit eine Änderungsbereitschaft und einen entsprechenden Handlungsspielraum der Hochschule bezüglich der im Dialog erarbeiteten Ergebnisse voraus. Auch SBSC-Ansätze sind nicht mit dem Paradigma des Progressive Public Management vereinbar. Hochschulen, die Managementansätzen grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen, sollten daher das Schwergewicht der Berichterstattung auf die diskutierten hochschulpolitischen und wissenschaftlichen Ansätze legen.

Neben den explizit mit der Berichterstattung verfolgten Zielsetzungen haben damit auch allgemeine Kontextfaktoren, insbesondere die inhaltliche Ausrichtung sowie das Organisationsverständnis der berichtenden Hochschule, Einfluss auf die sinnvolle Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Abschließend bleibt damit festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung Hochschulen vor große Herausforderungen stellt, da hierfür bisher keine Patentrezepte vorliegen. Wichtig ist, dass sich die berichtende Hochschulen Klarheit über die mit der Berichterstattung verfolgten Ziele, über die primär angesprochenen Stakeholder sowie über wichtige Kontextbedingungen verschafft. Auf dieser Basis können die Ergebnisse dieser Studie eine Hilfestellung bei der Entwicklung eines auf die individuellen Bedürfnisse der berichtenden Hochschule zugeschnitten Verfahrens leisten.

Anhang

6.1 Vereinbarungen zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung an Hochschulen

a) „Nationaler Aktionsplan für Deutschland“ zur UN DESD

In ihrem „Nationalen Aktionsplan für Deutschland“ zur UN DESD verweist die deutsche UNESCO-Kommission (2005: 9) für den Hochschulbereich auf die Studie „Uni 21. Hochschulbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ (BMBF, 2004). In dieser wurden als zentrale Aufgabenbereiche folgende Themen identifiziert (vgl. BMBF, 2004: 6 und 32f.):

1. Generierung von neuem Wissen durch inter- und transdisziplinäre Forschung (Forschungsaufgabe);
2. Vermittlung dieses neuen Wissens durch Bildung, Bewusstseinsbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung (Bildungsaufgabe);
3. Verbreitung von Wissen in die Gesellschaft durch Transfer und Kommunikation von Forschungsergebnissen (gesellschaftliche Verantwortung),
4. Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse auf die eigene Institution durch Selbstverpflichtungen und nachhaltige Verhaltensweisen (Vorbildfunktion in der Gesellschaft).

b) „Principles of Action“ der COPERNICUS University Charter for Sustainable Development

Die COPERNICUS Charta sieht folgende Handlungsfelder als unmittelbar für Hochschulen wichtig an:

1. Institutional commitment

Universities shall demonstrate real commitment to the principle and practice of environmental protection and sustainable development within the academic milieu.

2. Environmental ethics

Universities shall promote among teaching staff, students and the public at large sustainable consumption patterns and an ecological lifestyle, while fostering programmes to develop the capacities of the academic staff to teach environmental literacy.

3. Education of university employees

Universities shall provide education, training and encouragement to their employees on environmental issues, so that they can pursue their work in an environmentally responsible manner.

4. Programmes in environmental education

Universities shall incorporate an environmental perspective in all their work and set up environmental education programmes involving both teachers and researchers as well as students - all of whom should be exposed to the global challenges of environment and development, irrespective of their field of study.

5. Interdisciplinarity

Universities shall encourage interdisciplinary and collaborative education and research programmes related to sustainable development as part of the institution's central mission. Universities shall also seek to overcome competitive instincts between disciplines and departments.

6. Dissemination of knowledge

Universities shall support efforts to fill in the gaps in the present literature available for students, professionals, decision-makers and the general public by preparing information didactic material, organizing public lectures, and establishing training programmes. They should also be prepared to participate in environmental audits.

7. Networking

Universities shall promote interdisciplinary networks of environmental experts at the local, national, regional and international levels, with the aim of collaborating on common environmental projects in both research and education. For this, the mobility of students and scholars should be encouraged.

8. Partnerships

Universities shall take the initiative in forging partnerships with other concerned sectors of society, in order to design and implement coordinated approaches, strategies and action plans.

9. Continuing education programmes

Universities shall devise environmental educational programmes on these issues for different target groups: e.g. business, governmental agencies, non-governmental organizations, the media.

10. Technology transfer

Universities shall contribute to educational programmes designed to transfer educationally sound and innovative technologies and advanced management methods.

c) Kernaufgaben für Hochschulen in Lüneburg Declaration on Higher Education for Sustainable Development

Die Deklaration fordert Hochschulen, Nichtregierungsorganisationen und weitere Anspruchsgruppen zu folgenden Handlungen auf (Dam-Mieras et al., 2002: 247f.):

- a. Ensure the continual review and updating of learning materials to reflect the latest scientific understanding of sustainability;
- b. Ensure that the reorientation of teacher education towards sustainable development continue to be given priority as a key component of higher education;
- c. Provide continuing education to teachers, decision makers and the public at large on sustainable development;
- d. Encourage all educational institutions to include in their activities a strong component of reflection on values and norms with respect to sustainable development;
- e. Raise awareness and increase understanding of the importance and relevance of technology assessments and risk assessment;
- f. Promote the creative development and implementation of comprehensive sustainability projects in higher education, and all other levels and forms of education;
- g. Increase attention to the international dimension and provide more opportunities for inter-cultural exchange in the learning environment;
- h. Increase a focus on capacity development and intensified networking among institutions of education; and
- i. Promote stronger integration of training and research and closer interaction with stakeholders in the development process.

7 Literatur

- ACCA, Association of Chartered Certified Accountants, (2004): ACCA UK Awards for Sustainability Reporting 2004. Report of the Judges. Unter: http://www.accaglobal.com/sustainability/awards/susra/uk_archive/uk04_archive/uk04_jud.pdf (Stand: 12.09.2005).
- AccountAbility (2003): AA 1000 Assurance Standard, London.
- AccountAbility (2005): AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Unter: <http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/SES%20Exposure%20Draft%20dtv.pdf> (Stand: 30.09.2005).
- Adomßent, Maik & Michelsen, Gerd (2006): German Academia heading for sustainability? Reflections on policy and practice in teaching, research and institutional innovations. In: *Environmental Education Research*, 12(1): 85–99.
- Albrecht, Patrick (2005): Social Responsibility of Universities – Application of Corporate Social Responsibility Concepts on Public Universities. Vorgestellt auf der EASY-ECO Conference: Impact Assessment for a New Europe and Beyond, 15-17 June 2005, Manchester, siehe auch: <http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/events/easy-eco/documents/Albrecht.pdf>.
- Albrecht, Patrick (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Ein Schritt in Richtung einer Sustainable University? In: *INFU-DISKUSSIONSBEITRÄGE*, 33/06.
- Andriof, Jörg (2001): Patterns of stakeholder partnership building. In: J. Andriof & M. McIntosh (Hrsg.): *Perspectives on corporate citizenship*: 215-238. Sheffield.
- Andriof, Jörg & Waddock, Sandra (2002): Unfolding Stakeholder Engagement. In: J. Andriof & S. Waddock & B. Husted & S. Sutherland Rahman (Hrsg.): *Unfolding stakeholder thinking. Theory, Responsibility and Engagement*: 19-42. Sheffield, siehe auch: <http://www.greenleaf-publishing.com/pdfs/ustanwad.pdf>.
- Baldrige, J. Victor (1978): *Policy making and effective leadership*, San Francisco u.a.
- Banse, Gerhard (2003): Teil II: Themenkreis "Humankapital und Bildung". Einführung. In: *Global zukunftsfähige Entwicklung - Perspektiven für Deutschland*; 6: 63-73.
- Becher, Tony & Kogan, Maurice (1992): *Process and structure in higher education* (2. Aufl.), London; New York.
- Bechmann, Gotthard & Frederichs, Günter (1996): Problemorientierte Forschung: Zwischen Politik und Wissenschaft. In: *Praxisfelder der Technikfolgenforschung: Konzepte, Methoden, Optionen*: 11-37. Frankfurt/Main [u.a.].
- Blanke, Moritz, Godemann, Jasmin, Herzig, Christian, Nierling, Linda & Rauer, Felix (2004): Wie nutzen große Unternehmen das Internet, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX 30-Unternehmen. In: *INFU-DISKUSSIONSBEITRÄGE*, 24, siehe auch: http://www.uni-lueneburg.de/infu/pdf/24_04.pdf.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2002): *Bericht der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. Bonn.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): *UNI 21. Hochschulbildung für eine nachhaltige Entwicklung*, Berlin.
- BMU (1997): *Umweltpolitik: Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro; Dokumente; Agenda 21* (2. Aufl.), Bonn.
- Brandl, Volker, Jörissen, Juliane, Kopfmüller, Jürgen & Paetau, Michael (2003): Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung. In: R. Coenen & A. Grunwald (Hrsg.): *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland: Analyse und Lösungsstrategien*: 55-82. Berlin.

- BSR, Business for Social Responsibility (2005): Reporting as a Process: A Briefing by Business for Social Responsibility for the Global Reporting Initiative. Unter: http://www.bsr.org/Meta/BSR_GRI_ReportingProcess_2005.pdf (Stand: 27.10.2005).
- Bundesregierung, Bundesminister für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit & Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1994): Umweltgutachten 1994 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen: für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung; Unterrichtung durch die Bundesregierung, Bonn.
- Buschor, Ernst (1997): New Public Management an den Hochschulen. In: unimagazin (1-97).
- Campbell, David, Craven, Berry & Shrieves, Philip (2003): Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. In: Accounting Auditing & Accountability Journal, 16(4): 558-581.
- Clausen, Jens, IÖW, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung & imug, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin.
- Clausen, Jens & Loew, Thomas (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Endbericht, Berlin, Hannover, siehe auch: http://www.ioew.de/home/downloaddateien/testate_studie_langfassung.pdf.
- Coenen, Reinhard & Grunwald, Armin (2003): Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland: Analyse und Lösungsstrategien, Berlin.
- Coenen, Reinhard & Grunwald, Armin (2003): Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung. In: R. Coenen & A. Grunwald (Hrsg.): Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland: Analyse und Lösungsstrategien: 55-82. Berlin.
- Cohen, Michael D., March, James G. & Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly(17): 1-25.
- Crane, Andrew & Livesey, Sharon (2003): Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In: J. Andriof & S. Waddock & B. Husted & S. Sutherland Rahman (Hrsg.): Unfolding stakeholder thinking 2. Relationships, Reporting and Performance: 39-52. Sheffield.
- Dam-Mieras, Rietje van, Michelsen, Gerd & Winkelmann, Hans-Peter (Hrsg.) (2002): COPERNICUS in Lüneburg: higher education in the context of sustainable development and globalization. Frankfurt am Main.
- Dawe, Gerald, Vetter, Arnie & Martin, Stephen (2004): An overview of ecological footprinting an other tools and their application to the development of sustainability process: audit and methodology at Holme Lacy College. In: International Journal of Sustainability in Higher Education, 5(4): 340-371.
- De Keizer, Betty (2004): Corporate Social Responsibility at the Universiteit van Amsterdam. Vorgelegt auf der University Industry Forum, Bonn, siehe auch: <http://www.copernicus-campus.org/conference/presentations/de%20Keizer.ppt>.
- Deutsche Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland: unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin.
- Deutsche Bundesregierung (2004): Fortschrittsbericht 2004. Perspektiven für Deutschland: unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin.
- Deutsche Bundesregierung (2005): Bilanz und Perspektiven. Wegweiser Nachhaltigkeit 2005. Kabinettsbeschluss vom 10. August 2005, Berlin.
- Deutsche Bundesregierung (2006): Nachhaltigkeit - Grundprinzip politischen Handelns. Unter: <http://www.bundesregierung.de/Themen-A-Z/-/11405/Nachhaltige-Entwicklung.htm> (Stand: 12.03.2006).

- Deutsche UNESCO-Kommission (2005): Nationaler Aktionsplan für Deutschland. UN-Dekade "Bildung für nachhaltige Entwicklung", Berlin.
- Deutschland. Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland: unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin.
- DNR, Deutscher Naturschutzring, BUND, Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland & NABU, Naturschutzbund Deutschland (2005): Stellungnahme zum Fortschrittsbericht 2004 der Bundesregierung zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Unter: http://www.nachhaltigkeits-check.de/cms/upload/pdf/Stellungnahme_Fortschrittsbericht04Endf.pdf (Stand: 14.03.2006).
- Donaldson, T. & Preston, Lee E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Donaldson, Thomas (1999): Making Stakeholder Theory Whole. In: *Academy of Management Review*, 24(2): 237-241.
- Dyllick, Thomas & Schaltegger, Stefan (2001): Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: *UmweltWirtschaftsForum*, 4/2001: 68-73.
- Dyllick, Thomas & Hockerts, Kai (2002): Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. In: *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141, siehe auch: [http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/UMS_Corporate_Sustainability_Beyond_the_business_case/\\$FILE/DyHo_CorporateSustainability.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/UMS_Corporate_Sustainability_Beyond_the_business_case/$FILE/DyHo_CorporateSustainability.pdf).
- Dyllick, Thomas (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: G. Linne & M. Schwarz (Hrsg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung: wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* 235-243. Opladen.
- Figge, Frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner, Marcus (2002): The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy. In: *Business Strategy and the Environment*, 11.2002: 269-284.
- Figge, Frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner, Marcus (2003): The Sustainability Blanced Scorecard as a framework to link environmental management accounting with strategic management.
- Fischer, Andreas & Michelsen, Gerd (2000): Von der Notwendigkeit interdisziplinär ausgerichteter Studienangebote. In: G. Michelsen (Hrsg.): *Sustainable University – auf dem Weg zu einem universitären Agendaprozess*: 153-179. Frankfurt am Main.
- FONA (2006): Prioritäre Handlungsfelder der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Unter: http://www.fona.de/de/2_strategie/nationale_nachhaltigkeitstrategie/prioritaere_handlungsfelder.php (Stand: 07.02.2006).
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston.
- Freeman, R. Edward & Evan, W. M. (1990): Corporate governance: a stakeholder interpretation. In: *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.
- Freeman, R. Edward (1999): Response: Divergent Stakeholder Theory. In: *Academy of Management Review*, 24(2): 233-236.
- Frooman, Jeff (1999): Stakeholder Influence Strategies. In: *Academy of Management Review*, 24(2): 191-203.
- Gao, Simon S. & Zhang, Jane J. (2001): A comparative study of stakeholder engagement approaches in social auditing. In: J. Andriof & M. McIntosh (Hrsg.): *Perspectives on corporate citizenship*: 239-255. Sheffield.

- genanet, Leitstelle Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit (2004): Positionspapiere zum Fortschrittsbericht der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie aus der Geschlechterperspektive: Bildung. Unter: <http://www.genanet.de/fileadmin/downloads/Positionspapiere/Bildung.pdf> (Stand: 14.03.2006).
- genanet, Leitstelle Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit (2004): Stellungnahme zum Fortschrittsbericht 2004 der Bundesregierung zur Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (NHS). Unter: http://www.genanet.de/fileadmin/downloads/Positionspapiere/genanet_Stellungnahme_Fortschrittsbericht.pdf (Stand: 14.03.2006).
- Gminder, Carl Ulrich, Bieker, Thomas, Hahn, Tobias & Wagner, Marcus (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. In: *Ökologisches Wirtschaften*, 6/2002: 27-28.
- Graham, Amanda C. (2004): Report on Higher Education Sustainability Activities. Interim Report.
- Gray, Rob, Owen, Dave & Adams, Carol (1996): *Accounting & accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London.
- Gray, Rob & Milne, Markus J. (2002): *Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom?* Unter: http://www.commerce.otago.ac.nz/acty/research/pdf/sustainability_reporting.pdf (Stand: 2.8.2005).
- GRI, Global Reporting Initiative (2002): Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines 2002. Unter: http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/GRI_guidelines_print.pdf (Stand: 20.12.2004).
- GRI, Global Reporting Initiative (2003): Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines 2002. Deutsche Übersetzung. Unter: http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Guidelines_German.pdf.
- GRI, Global Reporting Initiative (2005): GRI and other initiatives. AA1000 and AA1000 Series. Unter: <http://www.globalreporting.org/about/iniaa1000.asp> (Stand: 10.9.2005).
- GRI, Global Reporting Initiative (2006): Organisations using the Guidelines. Search our database. Last updated: 13/04/2006. Unter: <http://www.globalreporting.org/guidelines/reports/search.asp> (Stand: 18.04.2006).
- GRI, Global Reporting Initiative (2006): Everything you need to know about the DRAFT G3 Guidelines -- past, present, and future. Unter: <http://www.grig3.org/pdf/extras.pdf> (Stand: 15.03.2006).
- GRI, Global Reporting Initiative (2006): Sustainability Reporting Guidelines [DRAFT]. G3 Version for public comment 2 January 2006 -31 March 2006. Unter: <http://www.grig3.org/pdf/g3guidelines.pdf> (Stand: 10.03.2006).
- Grunig, James E. & Hunt, Todd Terrance (1984): *Managing public relations*, New York [u.a.].
- Grunig, James E. (1992): *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, N.J [u.a.].
- Grunwald, Armin (2001): Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland. In: A. Grunwald & R. Coenen & J. Nitsch & J. Sydow & P. M. Wiedemann (Hrsg.): *Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit: Wege zur Diagnose und Therapie von Nachhaltigkeitsdefiziten*: 15-32. Berlin.
- Grunwald, Armin & Karger, Cornelia R. (2001): Nachhaltigkeit, Dialog und Stakeholder-Beteiligung. In: A. Grunwald & R. Coenen & J. Nitsch & J. Sydow & P. M. Wiedemann (Hrsg.): *Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit: Wege zur Diagnose und Therapie von Nachhaltigkeitsdefiziten*: 171-184. Berlin.
- Hahn, Tobias & Wagner, Marcus (2001): *Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung*, Lüneburg.

- Hahn, Tobias (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen (1. Aufl.), Wiesbaden.
- Hanft, Anke (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen? zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied u.a.
- Hanft, Anke (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: A. Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien: 3-24. Neuwied u.a.
- Hansen, Ursula, Niedergesäß, Ulrike, Rettberg, Bernd & Schoenheit, Ingo (1995): Unternehmensdialoge als besondere Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft. In: U. Hansen (Hrsg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik: 109-125. Stuttgart, siehe auch: http://www.imug.de/themen/pdfs/hansen_etal_1995.pdf.
- Harenberg, Dorothee (2000): Syndrome globalen Wandels als überfachliches Unterrichtsprinzip. Unter: <http://www.transfer-21.de/daten/texte/SyndromtextHarenberg.pdf> (Stand: 10.02.2006).
- Hauff, Volker & WCED, World Commission on Environment and Development (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht, Grevén.
- Heemskerck, Bert, Pistorio, Pasquale, Scicluna, Martin & WBCSD, World Business Council for Sustainable Development (2002): Sustainable development reporting: striking the balance, Conches-Geneva, siehe auch: http://qpub.wbcsd.org/web/sdportal/publication/20030106_sdreport.pdf.
- Hemmati, Minu (2002): Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict, London.
- Herzig, Christian & Schaltegger, Stefan (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Gründe - Probleme - Lösungsansätze; Diskussionspapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 13. November 2003, Berlin, Lüneburg, siehe auch: http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeit_unternehmensberichterstattung.pdf.
- Herzig, Christian & Schaltegger, Stefan (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. In: G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: 577-587. München.
- Herzig, Christian & Schaltegger, Stefan (2006): Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In: S. Schaltegger & M. Bennett & R. L. Burritt (Hrsg.): Sustainability Accounting and Reporting: 301-324. Berlin.
- Hill, W. (1985): Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In: R. Wunderer (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre: 111-146. Stuttgart.
- Hill, W. (1991): Basisperspektiven der Managementforschung. In: Die Unternehmung, 1.91: 2-15.
- Hood, Christopher (1995): The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. In: Accounting, Organizations and Society, 20(2/3): 93-109.
- IASB, International Accounting Standards Board (2004): Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Summary of the Framework. Unter: http://www.iasb.org/uploaded_files/documents/8_63_fw-sum.pdf (Stand: 20.04.2006).
- IASC, International Accounting Standards Committee (1994): International Accounting Standards 1994: the full text of all International Accounting Standards extant at 1 January 1994 and current exposure drafts, London.

- INFU, Institut für Umweltkommunikation. Universität Lüneburg (2004): Das Studienprogramm Nachhaltigkeit. Unter: http://www.uni-lueneburg.de/studienprogramm/seiten/1_einf.htm (Stand: 28.4.2005).
- Jones, Thomas M. & Wicks, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. In: *Academy of Management Review*, 24(2): 206-221.
- Jörissen, Juliane, Brandl, Volker, Kopfmüller, Jürgen & Paetau, Michael (2000): Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung: Der theoretisch-konzeptionelle Ansatz des HGF-Verbundprojekts. In: *TA-Datenbank-Nachrichten*, 9(2): 35-42, siehe auch: <http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn002/joua00b.pdf>.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992): The balanced scorecard: measures that drive performance. In: *Harvard business review*: 71-79.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: *Harvard business review*(September/October 1993).
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*(January-February 1996): 75-85.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Mass.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen (P. Horváth, Trans.), Stuttgart.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy Then Map It. In: *Harvard Business Review*, September-October 2000: 167-176.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001): The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston, Mass.
- Keller, B. (1996): Unternehmensexterne ökologische Berichterstattung. Entwicklung einer Konzeption mit Ansatzpunkten zur Prüfung, München.
- Kim, Kicheol (2005): Interaktive Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Konzeption und Analyse der Internetnutzung von GF 500 Unternehmen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Frankfurt.
- Klann, U. & Nitsch, J. (2000): Der Aktivitätsfelderansatz – Ein methodisches Untersuchungsgerüst zur Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien. In: *TA-Datenbank-Nachrichten*, 9(2): 58-65, siehe auch: <http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn002/klni00a.pdf>.
- Klein, Axel & Steinert, Andreas (2004): Erfolgreicher Stakeholder-Dialog – ein Governance-Modell? In: D. Dietzfelbinger & R. Thurm (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik*, Vol. DNWE-Schriftenreihe Folge 12: 117-126. München und Mering.
- Lange, Wilfried & Lampe, Stefanie (2002): Balanced scorecard als ganzheitliches Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen. In: *krp-Kostenrechnungspraxis*, 2: 101-108.
- Leffson, Ulrich (1987): *Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung* (7., rev. u. erw. Aufl.), Düsseldorf.
- Lenz, Christian (2003): Empfängerorientierte Unternehmenskommunikation – Einsatz der Internet-Technologie am Beispiel der Umweltberichterstattung, Köln.
- Lüdeke, M. K. B. & Reusswig, Fritz (1999): Das Dust-Bowl-Syndrom in Deutschland. Machbarkeitsstudie über die Formulierung systemanalytischer Indikatoren für integrierte Strategien einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland am Beispiel der Probleme der Intensivlandwirtschaft, Potsdam.

- Michelsen, Gerd, Rieckmann, Marco & Danner, Michael (2004): Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. Studienbrief (unveröffentlicht), Lüneburg.
- Milne, Markus J. & Patten, Dennis M. (2002): Securing organisational legitimacy: An experimental decision case. examining the impact of environmental disclosures. In: Accounting Auditing & Accountability Journal, 15(3): 372-405.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review, 22(4).
- Mogalle, Marc (2000): Der Bedürfnisfeld-Ansatz. Ein handlungsorientierter Forschungsansatz für eine transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung. In: GAIA, 9(3): 204-210.
- Morkel, Arnd (1999): An mehreren Fronten kämpfen. Unzeitgemäße Gedanken über die un-bequeme Idee der Universität. In: Forschung & Lehre, 8/99: 414-418.
- Ogden, Stuart & Clarke, Julia (2005): Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy. Corporate reports in the UK privatised water industry. In: Accounting Auditing & Accountability Journal, 18(3): 313-345.
- Owen, David L. (2005): Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability. The Missing Link. In: ICCSR Research Paper Series, 32-2005, siehe auch: <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/32-2005.pdf>.
- Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung (2004): Stellungnahme zum Fortschrittsbericht 2004 der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (BT-Drs. 15/4100). Unter: http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/Stellungnahme.pdf (Stand: 14.03.2006).
- Petschel-Held, G., Block, A., Cassel-Gintz, M., Kropp, J., Lüdeke, M. K. B., Moldenhauer, O., Reusswig, F. & Schellnhuber, H. J. (1999): Syndromes of Global Change: a qualitative modelling approach to assist global environmental management. In: Environmental Modelling and Assessment, 4(4): 295-314.
- Petschel-Held, Gerhard, Reusswig, Fritz, Cassel-Gintz, Martin & Lüdeke, Matthias K.B. (2001): Nachhaltigkeit in der Lehre: Die Chancen des Syndromkonzepts. In: A. Fischer & G. Hahn (Hrsg.): Interdisziplinarität fängt im Kopf an: 51-76. Frankfurt/Main.
- Post, James E., Preston, Lee E. & Sachs, Sybille (2002): Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth, Stanford, CA.
- Rammel, Christian (2005): Institutionelle Innovation an „nachhaltigen Universitäten“. In: www.nachhaltigkeit.at, Thema des Monats: Institutionelle Innovationen für Nachhaltige Entwicklung, 05/2005, siehe auch: <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=8>.
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2004): Am Roten Faden arbeiten. Stellungnahme zum Regierungsentwurf des Fortschrittsbericht 2004 „Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung“. Unter: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/stellungnahmen/RNE_Stellungnahme_Regierungsentwurf_Fortschrittsbericht_19-07-04.pdf (Stand: 14.03.2006).
- Reusswig, Fritz (1999): Der Syndromansatz als Beispiel problemorientierter Forschung. In: TA-Datenbank-Nachrichten, 8(3/4): 39-48.
- Rowley, Timothy J. (1997): Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. In: Academy of Management Review, 22(4): 887-910.
- Schaltegger, Stefan (1997): Information Costs, Quality of Information and Stakeholder Involvement. The Necessity of International Standards of Ecological Accounting. In: Eco-Management And Auditing, 4(3): 87-97.

- Schaltegger, Stefan (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung: Eine politisch-ökonomische Perspektive. In: Die Unternehmung, 53(1): 3-20.
- Schaltegger, Stefan (2000): Einführung und normatives Umweltmanagement. In: S. Schaltegger (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften: 115-133. Berlin [u.a.].
- Schaltegger, Stefan & Burritt, Roger (2000): Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice, Sheffield.
- Schaltegger, Stefan & Sturm, Andreas (2000): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung; Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte (3 Aufl.), Bern u.a., siehe auch: http://www.uni-lueneburg.de/fb4/institut/ustrat/management/pdf-dateien/schaltegger_sturm.pdf.
- Schaltegger, Stefan (2001): Umwelt-Balanced Scorecard und Öko-Controlling. Kurseinheit im Hauptstudium für den Bereich „Betriebliches Umweltmanagement“ (Betriebswirtschaftslehre) des Interdisziplinären Fernstudiums Umweltwissenschaften (infernum) der FernUniversität Hagen, Lüneburg.
- Schaltegger, Stefan (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien (1. Aufl.), Wiesbaden.
- Schaltegger, Stefan, Burritt, Roger & Petersen, Holger (2003): An Introduction to corporate environmental management: striving for sustainability, Sheffield.
- Schaltegger, Stefan (2004): Sustainability Balanced Scorecard. Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten. In: Controlling, Heft 8/9, August/September 2004: 511-516.
- Schaltegger, Stefan & Wagner, Marcus (2006): Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. In: International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 3(1): 1-19.
- Scherer, Andreas Georg & Alt, Jens Michael (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart.
- Schmid, Hans Heinrich (2006): Universitätsreform und New Public Management. In: Quo vadis universitas? Kritische Beiträge zur Idee und Zukunft der Universität, 6: 1-16.
- Schneidewind, Uwe (2005): Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Einführung einer Balanced Scorecard als Aufgabe des Change Managements am Beispiel der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Unter: http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Vortrag_Schneidewind.08.03.05.ppt (Stand: 10.03.2006).
- Scholz, Götz (2005): Einsatz der Balanced Scorecard im Neuen Steuerungsmodell der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Vortrag im Rahmen des 2. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement am 8. März 2005. Unter: http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Vortrag_Scholz.BSC-Tagung.08.03.05.ppt (Stand: 10.03.2006).
- Senn, Josef Fidelis (1986): Ökologie-orientierte Unternehmensführung: theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien, Frankfurt am Main [u.a.].
- SRU, Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (2002): Stellungnahme zum Regierungsentwurf zur deutschen Nachhaltigkeitsstrategie vom 13. Februar 2002.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2005): Hochschularten. Unter: <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/hochtab1.htm> (Stand: 20.04.2006).
- SustainAbility & UNEP (2003): Trust Us. The Global Reporters 2002 Survey Of Corporate Sustainability Reporting.

- SustainAbility, Standard&Poor's & UNEP (2004): Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting. The Global Reporters 2004 Survey of Corporate Sustainability Reporting. Unter: <http://www.sustainability.com/publications/engaging/Risk%20&%20Opportunity%202004.pdf> (Stand: 3.12.2004).
- Treviño, Linda Klebe & Weaver, Gary R. (1999): Response: The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists -- Not Convergent Theory. In: *Academy of Management Review*, 24(2): 222-227.
- UNCED, United Nations Conference on Environment and Development & UN, United Nations (1992): Agenda 21. Unter: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/> (Stand: 10.4.2005).
- UNECE, United Nations, Economic and Social Council (2005): UNECE strategy for education for sustainable development, adopted at the High-level meeting (Agenda items 5 and 6), High-level meeting of Environment and Education Ministries, 17-18 March 2005, Vilnius.
- UNESCO (1998): Thematic Debate: Autonomy, Social Responsibility and Academic Freedom. World Conference On Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action. UNESCO, Paris, 5-9 October 1998. Volume IV-12, Paris.
- United Nations Conference on the Human Environment (1972): Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment. Unter: <http://www.unep.org/Documents.multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503> (Stand: 10.12.2005).
- VÖÖ, Vereinigung für Ökologische Ökonomie & VÖW, Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (2003): Heidelberger Erklärung zur Umsetzung und Weiterentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Unter: http://www.voew.de/download/heidelberger_erklaerung_2003.pdf (Stand: 14.03.2006).
- WBCSD, World Business Council for Sustainable Development (2004): Guide how to report: Approach. Unter: <http://www.sdportal.org/web/sdportal/guide/approach.htm> (Stand: 10.03.2006).
- WBGU, Deutschland. Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (1996): Welt im Wandel: Herausforderung für die deutsche Wissenschaft: Jahresgutachten 1996, Berlin u.a.
- WBGU, Deutschland. Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (2000): Welt im Wandel: Neue Strukturen globaler Umweltpolitik. Jahresgutachten 2000, Heidelberg, Berlin, New York.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987): Our common future, Oxford u.a.
- Weber, Jürgen, Schäffer, Utz & Ahn, Heinz (2000): *Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen* (3., überarb. Aufl.), Wiesbaden.
- Zerfaß, Ansgar (2004): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2., erg. Aufl.), Wiesbaden.
- Ziegele, Frank (2005): *Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung*. Unter: <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Folien.Ziegele.BSC-Tagung.08.03.05.ppt> (Stand: 10.03.2006).
- Zöllner, Katharina Karin (2004): *Stakeholder-Dialoge zur Sicherung des neuen Standortfaktors "Akzeptanz" bei deutschen und amerikanischen Chemieunternehmen eine wirtschaftsgeographische Untersuchung*. Inaugural Dissertation, Universität Köln, Köln, siehe auch: <http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2004/1292/pdf/Ganz251004.pdf>.