

**Patrick Albrecht**

**Dialogorientierte  
Nachhaltigkeitsberichterstattung  
von Hochschulen**

**Eine Untersuchung am Beispiel  
der Leuphana Universität Lüneburg**





# Umweltkommunikation

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Gerd Michelsen, Universität Lüneburg,  
Institut für Umweltkommunikation /  
Institute for Environmental and Sustainability Communication

## Band 5

In der Reihe "Umweltkommunikation" des Instituts für Umweltkommunikation sollen Arbeiten publiziert werden, die vor allem einen Beitrag zur Theoriebildung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation leisten. Dabei wird von einem Verständnis von Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation ausgegangen, bei dem als Ziel die Förderung individueller und institutioneller Kompetenzen zur Zukunftsgestaltung durch kommunikative Prozesse im Mittelpunkt steht. Einen besonderen Stellenwert nehmen in dieser Reihe inter- und transdisziplinäre Arbeiten ein, die traditionelle Fachgrenzen überschreiten und Verbindungen zu unterschiedlichen Praxisfeldern herstellen. Die Reihe wird von einem internationalen wissenschaftlichen Beirat begleitet.

### Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Dietmar Bolscho, Universität Hannover (Deutschland)  
Prof. Dr. Rietje van Dam-Mieras, Fernuniversität Heerlen (Niederlande)  
Prof. Dr. Raimonds Ernsteins, Universität Lettland, Riga (Lettland)  
Prof. Dr. Ruth Kaufmann-Hayoz, Universität Bern (Schweiz)  
Prof. Dr. Lenelies Kruse-Graumann, Fernuniversität Hagen (Deutschland)  
Prof. Dr. Mu Choon Lee, Yonsei Universität Seoul / Wonju (Südkorea)  
Prof. Dr. Udo E. Simonis, Wissenschaftszentrum Berlin (Deutschland)



Patrick Albrecht

# **Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen**

Eine Untersuchung am Beispiel  
der Leuphana Universität Lüneburg



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg, 2009

ISBN 978-3-8305-2516-5

© 2009 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin

E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,  
der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

*für*  
*Hannah-Sophia*





## Geleitwort

Gemäß den Leitideen einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität wird in Lüneburg an der Entwicklung einer attraktiven öffentlichen Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts gearbeitet.

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht sich als aktive Mitgestalterin gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Sie hat sich mit vier zentralen Forschungsschwerpunkten in der internationalen Forschungslandschaft positioniert: Nachhaltigkeitsforschung, Kulturforschung, Bildungswissenschaften sowie Management & Unternehmerisches Handeln. In Lehre und Transfer setzt sie konsequent auf Persönlichkeitsbildung und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Vor dem Hintergrund dieses Selbstverständnisses und der genannten Forschungsschwerpunkte ist es nur logisch, dass die Universität selbst zum Forschungsgegenstand wird. „Wie können Hochschulen den mit dem Paradigma einer nachhaltigen Entwicklung verbundenen Herausforderungen aktiv begegnen?“ war eine der zentralen Forschungsfragen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Sustainable University“, das an unserer Universität zwischen 2004 und 2007 vieles in Bewegung setzte.

Als erste Universität verfügt die Leuphana Universität seit 2007 über einen klimaneutralen Hauptcampus. Mit einem ehrgeizigen Plan zur Erreichung einer vollständigen Klimaneutralität und der Planung eines neuen Audimax durch den Architekten Daniel Libeskind sollen neue Marksteine gesetzt werden. Als „net energy producing Building“ ist das Gebäude so konzipiert, dass es im Jahresdurchschnitt mehr Energie erzeugt als verbraucht. Auch realisieren Forschende der Nachhaltigkeitswissenschaften im Rahmen von transdisziplinären Projekten an unterschiedlichen Orten auf der Welt teilweise erhebliche Reduktionen von Klimawirkungen und tragen auch anderweitig zu einer nachhaltigen Entwicklung bei.

In der vorliegenden Dissertationsschrift wird mit der Frage nach einer transparenten und dialogorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen einem wichtigen Teilaspekt nachgegangen, wie Hochschulen eine nachhaltige Entwicklung befördern können. Der Autor beschränkte sich dabei nicht auf eine theoretische oder konzeptionelle Ausarbeitung. Er brachte den ersten Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana Universität Lüneburg auf den Weg und folgte dabei konsequent dem Anspruch von Partizipation und Mitgestaltung. In zwei Dialogforen kamen universitäre und außeruniversitäre Akteure zusammen, um Informationsbedürfnisse konkret zu diskutieren, anstatt diese nur abstrakt zu erheben.

Dass damit über das konkrete Forschungsprojekt hinaus Wirkung erzielt wurde, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in Kürze der zweite Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana erscheinen wird!

Lüneburg, im Oktober 2009

Sascha Spoun



## 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 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 Leuphana 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 wurde, arbeitete ein Team aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern verschiedener Fachbereiche der Universität zwischen 2004 und 2007 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 befasste sich ein Teilvorhaben vorwiegend mit den nachhaltigkeitsbezogenen Managementherausforderungen von Hochschulen. Vor dem Hintergrund der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts an der Leuphana Universität Lüneburg, untersucht der Autor dabei die Potenziale der Stakeholder-Beteiligung am Berichterstattungsprozess und evaluiert zwei Dialogforen, die im Rahmen der Berichtserstellung durchgeführt wurden. Den theoretischen Hintergrund

bilden wissenschaftliche Nachhaltigkeitskonzepte sowie nachhaltigkeitsrelevante Managementkonzepte, die auf ihre grundsätzliche Eignung zur Konzipierung eines Nachhaltigkeitsberichts einer Hochschule untersucht werden. Zudem wird die bisherige Berichterstattungspraxis von Hochschulen beleuchtet. 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 Dissertation weiteren Hochschulen die Potenziale des Instruments vor Augen führt und einen Beitrag zur Verbesserung der Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen leistet.

Lüneburg, im Oktober 2009

Gerd Michelsen

Stefan Schaltegger

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Tabellen .....	XV
Verzeichnis der Abbildungen .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungskontext: Aktuelle Herausforderung für Hochschulen aus dem Blickwinkel einer nachhaltigen Entwicklung.....	1
1.2 Forschungsgegenstand: Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen .....	5
1.3 Forschungsfrage.....	6
1.4 Forschungsansatz .....	7
2 Gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen .....	13
2.1 Die mittelalterliche Universität: Zwei konkurrierende Hochschulmodelle.....	13
2.2 Die moderne Universität: Ausbildungseinrichtung oder humanistische Bildungsstätte? .....	14
2.3 Die Massenuniversität: Ordinarien, Gremien und Manager.....	17
2.3.1 Ordinarienuniversität .....	18
2.3.2 Gruppenuniversität .....	19
2.3.3 New Public Management-Universität.....	21
2.4 Die Universität als Organisation .....	25
2.4.1 Sind Universitäten Organisationen? .....	26
2.4.2 Autonomie impliziert Verantwortung und Rechenschaftspflichten.....	28
2.4.3 Stakeholder-Ansätze im Hochschulkontext.....	37
2.5 Zwischenfazit.....	39

3	Wege zur nachhaltigen Hochschule .....	43
3.1	Ein Rahmenkonzept zum Nachhaltigkeitsmanagement .....	43
3.2	Das Rahmenkonzept im Hochschulkontext .....	46
3.2.1	Nachhaltigkeit und Hochschule .....	47
3.2.1.1	Internationale Ebene .....	47
3.2.1.2	Europäische Ebene .....	52
3.2.1.3	Nationale Ebene .....	56
3.2.1.4	Selbstverpflichtungen der Hochschulen .....	58
3.2.1.5	Bedeutung, Akteure und Inhalte im Überblick .....	60
3.2.2	Strategieformulierung und -implementierung .....	65
3.2.3	Dialogorientierung .....	70
3.2.3.1	Konzeptioneller Rahmen einer dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen .....	70
3.2.3.2	Dialogorientierung in der Öffentlichkeitsarbeit deutscher Hochschulen .....	73
3.3	Zwischenfazit .....	75
4	Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen .....	77
4.1	Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen .....	79
4.2	Zentrale Aspekte eines hochschulbezogenen Berichterstattungsansatzes .....	85
4.2.1	Nutzungsformen der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	85
4.2.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung als Managementinstrument .....	89
4.2.2.1	Verortung im Rahmenkonzept zum Nachhaltigkeitsmanagement .....	89
4.2.2.2	Einordnung in das Berichterstattungssystem der Hochschule .....	90
4.2.3	Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Einwegkommunikation .....	92
4.2.3.1	Grad der Formalisierung .....	92
4.2.3.2	Präsentationsform des Berichtes .....	94
4.2.3.3	Glaubwürdigkeitssicherung .....	99
4.2.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument der Zweiwegkommunikation .....	103
4.3	Zwischenfazit .....	108

5	Beurteilung der Berichterstattungspraxis von Hochschulen .....	111
5.1	Ermittlung bisheriger Hochschulberichte.....	112
5.2	Allgemeine Trends und Entwicklungen.....	113
5.3	Berichtsbeurteilungen .....	116
5.3.1	Beurteilungskriterien .....	116
5.3.2	Die Berichte im Überblick.....	122
5.3.3	Ansprache und Beteiligung von Stakeholdern in der Berichtspraxis .....	126
6	Konzeptionelle Ergänzungsmöglichkeiten.....	131
6.1	Methodik und Auswahl.....	131
6.2	Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliche Zielvorstellung.....	134
6.2.1	HGF-Konzept .....	135
6.2.2	Syndrome der Nicht-Nachhaltigkeit .....	146
6.2.3	Zwischenfazit .....	156
6.3	Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung als Managementaufgabe von Hochschulen.....	158
6.3.1	Sozio-ökonomisch rationales Management .....	158
6.3.2	Sustainability Balanced Scorecard .....	168
6.3.3	Zwischenfazit .....	180
6.4	Konzeptionelle Ergänzungsmöglichkeiten im Überblick.....	182
7	Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung der Leuphana Universität Lüneburg .....	187
7.1	Fallauswahl .....	187
7.2	Leuphana Universität Lüneburg und Nachhaltigkeit .....	189

7.3	Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung der Universität .....	192
7.3.1	Nachhaltigkeitsbericht als Managementinstrument .....	192
7.3.2	Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Einwegkommunikation.....	195
7.3.3	Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Zweiwegkommunikation .....	196
7.3.4	Zwischenfazit .....	197
7.4	Stakeholder-Beteiligung im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	199
7.4.1	Vorbereitung der Dialogforen.....	199
7.4.1.1	Stakeholder-Identifikation.....	199
7.4.1.2	Eingrenzung des Teilnehmendenkreises .....	200
7.4.1.3	Beurteilung der Stakeholder-Bedeutung .....	201
7.4.2	Ablauf der Dialogforen.....	201
7.4.3	Evaluation der Dialogforen .....	202
7.4.3.1	Methodische Vorbemerkungen .....	202
7.4.3.2	Kodierleitfaden.....	205
7.4.3.3	Erwartete Wirkungen hinsichtlich der Projektziele.....	208
7.4.3.4	Weitere erwartete Wirkungen .....	217
7.4.3.5	Unterwartete Wirkungen innerhalb des Zielbereichs .....	222
7.4.3.6	Unerwartete Wirkungen außerhalb des Zielbereichs.....	226
7.5	Zwischenfazit.....	231
8	Fazit .....	235
9	Literaturverzeichnis .....	243



## VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tabelle 1:	Rechenschaftslegungsfunktion ausgewählter Instrumente der Hochschulsteuerung.....	36
Tabelle 2:	Hochschultypen in Deutschland im Überblick .....	41
Tabelle 3:	Internationale Deklarationen mit Nachhaltigkeitsrelevanz.....	50
Tabelle 4:	Europäische Schlüsseldokumente zu „Nachhaltigkeit und Hochschule“ .....	55
Tabelle 5:	Nationale Schlüsseldokumente zu „Nachhaltigkeit und Hochschule“ .....	57
Tabelle 6:	Hochschuldeklaration zur nachhaltigen Entwicklung .....	58
Tabelle 7:	Nachhaltigkeitsherausforderungen hinsichtlich zentraler Hochschulaufgaben .....	61
Tabelle 8:	Inhaltliche Aspekte einer „nachhaltigen Hochschule“ .....	62
Tabelle 9:	„Political Organisation“ und „Action Organisation“ im Vergleich (Hanft 2000, 18).....	67
Tabelle 10:	Vertrauen in öffentliche Institutionen im Jahre 2002 .....	81
Tabelle 11:	Prinzipien zur Bestimmung von Berichtsinhalten und zur Sicherung der Qualität (GRI 2006a, 8-13).....	93
Tabelle 12:	Beurteilung alternativer Ansätze zur Glaubwürdigkeitssicherung von Nachhaltigkeitsberichten .....	102
Tabelle 13:	Ebenen der Stakeholder-Beteiligung (eigene Darstellung nach SRA et al. 2005b, 21; SRA et al. 2005a, 60) .....	104
Tabelle 14:	Prinzipien einer glaubwürdigen Berichterstattung (vgl. GRI 2006b, 8-17) .....	117
Tabelle 15:	Kriterien für die Beurteilung der Auswahl von Berichtsinhalten in der Berichterstattungspraxis .....	122
Tabelle 16:	Symbole zur Beurteilung der dargestellten Ansätze .....	122
Tabelle 17:	Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten von Hochschulen in der Übersicht .....	124
Tabelle 18:	Best-Practice-Überblick zu den Beteiligungsansätzen der berichtenden Hochschulen.....	127
Tabelle 19:	Beurteilungskriterien für konzeptionelle Ergänzungsmöglichkeiten im Überblick .....	133
Tabelle 20:	Symbole zur Beurteilung der dargestellten Ansätze .....	133
Tabelle 21:	Das Zielsystem der „substantiellen Nachhaltigkeitsregeln“ (Brandl et al. 2003, 68).....	141
Tabelle 22:	Exemplarische Ausgestaltung einer hochschulspezifischen Problemanalyse auf Basis der substantiellen Nachhaltigkeitsregeln des HGF-Ansatzes .....	142
Tabelle 23:	Eignung des HGF-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	144

Tabelle 24:	Eignung des Syndromansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. ....	155
Tabelle 25:	Beurteilung von Ansätzen der Beschreibung nachhaltiger Entwicklung als gesamtgesellschaftlicher Zielvorstellung zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	156
Tabelle 26:	Eignung der sozio-ökonomischen Rationalität zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	166
Tabelle 27:	Eignung des SBSC-Ansatzes zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	178
Tabelle 28:	Eignung managementbezogener Ansätze zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	180
Tabelle 29:	Für die Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders geeigneten Ansätze .....	182
Tabelle 30:	Perspektive Nachhaltigkeit – Meilensteine an der Leuphana Universität Lüneburg (vgl. auch Brüggem 2008; Leuphana Universität Lüneburg et al. 2007, 9) .....	191
Tabelle 31:	Kodierleitfaden der erwarteten Wirkungen .....	206
Tabelle 32:	Kodierleitfaden der unerwarteten Wirkungen .....	207
Tabelle 33:	In den Stakeholder-Foren geäußerte Themeninteressen .....	215
Tabelle 34:	Stakeholder-Forderungen zur Datenqualität der Berichterstattung.....	221
Tabelle 35:	Wichtige Bezugsgruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung aus Stakeholder-Sicht.....	224
Tabelle 36:	Erwartete Wirkungen hinsichtlich der Projektziele im Überblick .....	232
Tabelle 37:	Weitere erwartete Wirkungen.....	233
Tabelle 38:	Unerwartete Wirkungen innerhalb des Zielbereichs.....	233
Tabelle 39:	Unerwartete Wirkungen außerhalb des Zielbereichs.....	234

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Ablauf der Untersuchung.....	9
Abbildung 2: Integriertes Rahmenkonzept für Messung und Management der Nachhaltigkeitsleistung .....	45
Abbildung 3: Anzahl weltweit veröffentlichter nicht-finanzieller Berichte .....	78
Abbildung 4: Entwicklung des öffentlichen Vertrauens in Hochschulen in Deutschland.....	82
Abbildung 5: Primäre Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen .....	84
Abbildung 6: Zweiwegkommunikation im Berichterstattungsprozess .....	88
Abbildung 7: Geografische Verteilung der berichtenden Hochschulen.....	114
Abbildung 8: Anzahl zwischen 2000-2007 veröffentlichter Nachhaltigkeitsberichte von Hochschulen.....	114
Abbildung 9: Verwendete Berichterstattungsansätze .....	115
Abbildung 10: Wesentlichkeit von Berichtsinhalten .....	119
Abbildung 11: Konzeptionelle Ergänzungsmöglichkeiten zur Förderung der Zweiwegkommunikation im Berichterstattungsprozess .....	132
Abbildung 12: Inhaltliche Struktur und Ablauf des HGF-Gesamtvorhabens .....	136
Abbildung 13: Der Prozess der Syndromforschung .....	148
Abbildung 14: Übersicht über die Syndrome des Globalen Wandels.....	150
Abbildung 15: Ableitung von Forschungsprioritäten aus Sicht des WBGU .....	153
Abbildung 16: Das Konzept sozio-ökonomischer Rationalität.....	160
Abbildung 17: Nachhaltigkeitsherausforderungen für Organisationen .....	164
Abbildung 18: Strategieentwicklung der Universität Oldenburg.....	171
Abbildung 19: Strategieentwicklungsprozess der Universität Mainz.....	172
Abbildung 20: Perspektiven der Balanced Scorecard der Universität Mainz.....	174
Abbildung 21: Generisches Beispiel einer Strategiekarte.....	175
Abbildung 22: Vorgehen bei der Berichterstattung ausgehend von der primär verfolgten Zielsetzung .....	185
Abbildung 23: Entwicklung der Leuphana Universität Lüneburg im Überblick .....	189
Abbildung 24: Einbindung des Projekts „Sustainable University“ in die Universitätsorganisation .....	193
Abbildung 25: Meilensteine auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht der Leuphana Universität.....	198
Abbildung 26: Stakeholder-Gruppierung anhand des Konzepts sozio- ökonomischer Rationalität.....	200
Abbildung 27: Wirkungsmodell für die Evaluation der Stakeholder- Dialogforen.....	204
Abbildung 28: Beurteilung vorab versendeter Materialien.....	210
Abbildung 29: Gründe für die Teilnahme am ersten Dialogforum.....	227
Abbildung 30: Einschätzung des Nutzens von Dialogveranstaltungen .....	228



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA 1000 AS	AccountAbility 1000 Assurance Standards
AA 1000 SES	AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard
ASCEND 21	Agenda of Science for Environment and Development into the 21st Century
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSC	Balanced Scorecard
BSR	Business for Social Responsibility
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung (gGmbH)
CSAF	Campus Sustainability Assessment Framework
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESIB	National Union of Students in Europe
FGE	Fourth Generation Evaluation
G3	3. Version des Berichterstattungsleitfadens des Global Reporting Initiative
GHESP	Global Higher Education for Sustainability Partnership
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GRI	Global Reporting Initiative
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
HIS	Hochschul-Informations-System GmbH
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IAS	International Accounting Standards
ICSU	International Council for Science
KMK	Kultusministerkonferenz
NPM	New Public Management
PIK	Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
UN DESD	United Nations Decade of Education for Sustainable Development
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat für globale Umweltveränderungen



# 1 Einleitung

## 1.1 Forschungskontext: Aktuelle Herausforderung für Hochschulen aus dem Blickwinkel einer nachhaltigen Entwicklung

Hochschulbildung und -forschung wirken als Beschleuniger des Globalisierungsprozesses. Sie ermöglichen hochtechnisierte Produktion und erleichtern, z. B. durch die Ausbildung von Führungskräften und Spezialisten, die internationale Zusammenarbeit und globalisierte Wertschöpfungsketten. Damit sind Hochschulen in nicht unerheblichem Maße auch für die hiermit einhergehenden (ebenfalls globalen) Problemstellungen, wie den Klimawandel oder den zunehmenden Verlust an Biodiversität, verantwortlich. Andererseits werden von ihnen aber auch Lösungen für diese Mensch und Umwelt bedrohenden Probleme erhofft. Zunehmend wird von den Wissenschaften gefordert, Orientierungswissen bereitzustellen und damit Entscheidungen in einem komplexer werdenden Umfeld zu ermöglichen. In dieser „Wissensgesellschaft“ (Lane 1966, 649) werden die Hochschulen zu wichtigen Standortfaktoren für ganze Regionen und rücken als Produzentinnen der wichtigen Ressource „Wissen“ ins Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung (vgl. Schaltegger 2005). Entsprechend wird von den Hochschulen erwartet, als Lotsen und Partner in der Gesellschaft zu wirken sowie sich um Wissenstransfer und um die Bearbeitung praktischer, lebensweltlicher Problemstellungen zu bemühen. Eine Stellung von Hochschulen am Rande der Gesellschaft, als lebensweltferne Elfenbeintürme, die sich ausschließlich mit im Wissenschaftssystem definierten Problemstellungen beschäftigen, stößt vor diesem Hintergrund auf immer weniger gesellschaftliche Akzeptanz (vgl. Adomßent et al. 2008).

Gleichzeitig sehen sich die Hochschulen seit Jahren einem „Reformfeifer“ (Altner & Michelsen 2005, 9) ausgesetzt. Durch diese Reformen werden sie einerseits mit höherer Autonomie ausgestattet. Maßnahmen wie die Schaffung von Stiftungsuniversitäten verstärken Anreize für eine individuelle Profilbildung von Hochschulen (vgl. Steinheimer 2005, 48). Die finanzielle Autonomie wird vergrößert, wobei insbesondere eine „leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung“ angestrebt wird (vgl. König et al. 2004). Andererseits wird von Seiten der Hochschulpolitik versucht, Steigerungen in Qualität und Quantität des universitären „Outputs“ bei gleichzeitiger Verringerung bzw. gleichzeitigem Stagnieren der finanziellen Zuwendungen zu erreichen (Meister-Scheytt & Scheytt 2006, 119). Insgesamt ist dabei nicht erkennbar, welche Zielrichtung der Reformprozess hat – „[a]ll diese Überlegungen setzen an den bisherigen Strukturen an, ohne dass erkennbar wird, wohin dieser Reformfeifer eigentlich führen soll“ (Altner & Michelsen 2005, 9).

Somit stehen die Hochschulen vor einer schwierigen Situation. Es werden immer höhere gesellschaftliche Ansprüche an sie gerichtet und es wird eine angemessene

Ausgestaltung der neuen Freiheiten von ihnen erwartet. Andererseits gibt es wenig normative Orientierung bezüglich der Zielrichtung des Reformprozesses. Vor dem Hintergrund der Zunahme globaler Vernetzung und globaler Problemstellungen und angesichts der Verantwortung von Hochschulen in diesem Prozess könnte ein möglicher normativer Orientierungspunkt im Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung liegen. Dieses Leitbild, auf das sich die 179 Teilnehmerstaaten auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992 verständigten, gilt als ein zentraler Ankerpunkt der internationalen Anstrengungen, den mit der Globalisierung einhergehenden Umwelt- und Entwicklungsproblemen zu begegnen (vgl. BMU 1997). Das Leitbild bringt einerseits politische sowie allgemeine gesellschaftliche Erwartungen an Hochschulen zum Ausdruck. So werden in politischen Schlüsseldokumenten zur Nachhaltigkeit umfassende Veränderungen von Hochschulen in Forschung, Lehre, Transfer, im Hochschulbetrieb sowie in der Organisation ihrer Außenbeziehungen gefordert. Daneben stellt nachhaltige Entwicklung aber auch eine Chance für das Hochschulmanagement und die Profilbildung von Hochschulen dar (vgl. zur Reputationsverbesserung durch Nachhaltigkeitsaktivitäten Herzig & Schaltegger 2006, 302). Über herausragende Forschungs- und Lehraktivitäten mit Nachhaltigkeitsbezug könnten, ebenso wie durch die Anwendung von Konzepten des Nachhaltigkeitsmanagements, z. B. das Profil von Hochschulen gestärkt und die Attraktivität für Studierende und Drittmittelgeber verbessert werden.

Hochschulen, die Nachhaltigkeit als strategisch bedeutsame Managementaufgabe angehen, stehen vor der Frage, wie eine geeignete Umsetzung erfolgen könnte. Hier zeigen sich zwei mögliche Herangehensweisen: Entweder werden im Rahmen des strategischen Managements zunächst nachhaltigkeitsbezogene Ziele und Strategien vereinbart und anschließend entsprechende Maßnahmen umgesetzt oder es wird zunächst die Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen in den Vordergrund gestellt, um hieraus Strategien und Ziele sowie Maßnahmen zu deren Umsetzung im Hinblick auf die öffentliche Berichterstattung zu entwickeln (vgl. WBCSD 2004). In beiden Fällen soll die Nachhaltigkeitsleistung der Organisation verbessert werden. Entsprechend fließen die inhaltlichen Elemente beider Ansatzpunkte in das integrierte Management-Rahmenkonzept von Schaltegger & Wagner (2006) ein, das eine an den strategischen Entwicklungszielen der Organisation ansetzende Inside-Outward- und eine an Themen der öffentlichen Diskussion und der Nachhaltigkeitsberichterstattung ansetzende Outside-Inward-Perspektive unterscheidet.

Die Wahl der Implementierungsstrategie des Nachhaltigkeitsmanagements ist eng verbunden mit Art und Kultur der implementierenden Organisation. Hochschulen sind dadurch charakterisiert, dass ihre wissenschaftlich tätigen Mitglieder weitgehende Handlungsfreiheiten aufweisen und damit nur begrenzt durch ein Hochschulmanagement beeinflusst werden können. Darüber hinaus ist die Hochschulverwaltung als unterstützende Einrichtung mit dem wissenschaftlichen Bereich häufig nur lose verbunden (vgl. Mintzberg 1979, 355). Ansätze des strategischen Managements stehen damit vor der Schwierigkeit, kulturelle Barrieren innerhalb des akademischen



Bereichs sowie zwischen diesem und dem Verwaltungsbereich zu überbrücken. Insbesondere eine Detailsteuerung – sei es durch die Leitungsebene einer Universität oder den Universitätsträger – erweist sich somit als schwierig. Entscheidend ist vielmehr, „die Rahmenbedingungen für die Universitäten so zu gestalten, dass sie befördert und befähigt werden, sich zu attraktiven Innovationsorten zu entwickeln, die über eine große Anziehungs- und Ausstrahlungskraft verfügen“ (Schaltegger 2005, 38). Im Umgang mit den dezentralen Strukturen ist die zentrale Aufgabe der Hochschulsteuerung, auf eine gemeinsame Grundorientierung hinzuwirken, die z. B. über Leitbilder hergestellt werden kann (vgl. Albrecht et al. 2007, 404; Brunsson 1989), aber auch über die Institutionalisierung entsprechender Anreizstrukturen (vgl. Schaltegger 2005, 38).

Für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements in Hochschulen lassen diese Organisationscharakteristika den Ausgangspunkt einer Outside-Inward-Perspektive mit entsprechenden partizipativen Prozessen und einer Fokussierung der öffentlichen Berichterstattung viel versprechend erscheinen. Insbesondere ist zu erwarten, dass mit dieser gesellschaftsorientierten Vorgehensweise die Findung einer tragfähigen gemeinsamen Grundorientierung unterstützt werden kann.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung als fortlaufender Prozess und die in deren Rahmen periodisch veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte bieten einen Rahmen für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten an die hochschulinterne und -externe Öffentlichkeit. Die Wurzeln der Nachhaltigkeitsberichterstattung liegen in der Sozialbilanzierung und -berichterstattung, Ende der 1960er bis Mitte der 1980er Jahre (Antal et al. 2002, 25-27; Herzig & Schaltegger 2006, 305-307) und der Umweltberichterstattung, die sich zwischen Ende der 1980er und Ende der 1990er Jahre zunehmend etablierte. Im Zuge der zunehmenden Bedeutung des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung und der Erkenntnis, dass soziale, ökologische und ökonomische Aspekte in einen gemeinsamen Kontext eingebettet werden sollten, weitete sich die inhaltliche Bandbreite der Berichterstattung hin zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aus (vgl. Kolk 2004, 54).

Die Berichterstattung kann einerseits der langfristigen Legitimitätssicherung der Hochschulen, andererseits aber auch dem Reputationsaufbau hin zu Bildung eines Profils einer nachhaltigen Organisation dienen. Die Kernzielsetzung aus Gesellschaftssicht liegt allerdings darin, substantielle Verbesserungen der Nachhaltigkeitsleistung von Hochschulen zu erreichen. Entsprechend gilt es, die Berichterstattung so auszugestalten, dass sie den Einstieg in einen weitergehenden Prozess eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements markiert.

Um Empfehlungen für die Gestaltung eines hochschulspezifischen Berichterstattungsprozesses geben und den Erfolg der Berichterstattung beurteilen zu können, ist es erforderlich, zu klären, welche Anforderungen an die Berichterstattung von Hochschulen zu stellen sind. Allgemeine Anforderungen an die Berichtsinhalte werden in den Prinzipien für die Bestimmung von Berichtsinhalten im Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI 2006b) formuliert. Diese besitzen besondere Legitimität, da sie in umfassenden Multistakeholder-Prozessen unter Beteiligung verschiedenster Interessengruppen ständig weiterentwickelt werden (vgl. Thurm 2006).

Sie bieten sich damit als Orientierungsrahmen für die Gestaltung einer hochschulbezogenen Nachhaltigkeitsberichterstattung an (vgl. Albrecht 2006a, 15-22). Neben der Anforderung, Nachhaltigkeitsberichte in den größeren Kontext einer nachhaltigen Entwicklung zu stellen (Kriterium „Nachhaltigkeitskontext“), sollen die „Wesentlichkeit“ der berichteten Inhalte, die „Einbeziehung von Stakeholdern“ sowie die „Vollständigkeit“ sichergestellt werden (vgl. GRI 2006b, 8-12). Gemeinsam ist den drei letztgenannten Kriterien, dass sie die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern in den Vordergrund rücken. So wird explizit die „Einbeziehung von Stakeholdern“ als Kriterium genannt. Diesbezüglich wird gefordert, dass die berichtende Organisation ihre wichtigsten Stakeholder angibt sowie erläutert, inwiefern sie auf nachvollziehbare Erwartungen und Interessen von deren Seite eingegangen ist (vgl. ebd., 10). Sie soll, dem Kriterium der „Wesentlichkeit“ folgend, „Themen und Indikatoren behandeln, [...] die maßgeblichen Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern haben können“ (ebd., 8) und diese hinreichend abdecken, um „Stakeholdern eine Beurteilung der Leistung der berichtenden Organisation im Berichtszeitraum zu ermöglichen“ (ebd., 12). Damit wird die Bedeutung von Stakeholdern bei der Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten verdeutlicht. Aus dem Kriterium der „Einbeziehung von Stakeholdern“ ergibt sich jedoch die Frage, wie eine solche Einbeziehung konkret erfolgen könnte und welche Wirkungen von einer solchen Einbeziehung erwartet werden können.

Die Berücksichtigung verschiedener Interessen und Personengruppen im organisationalen Kontext wird v. a. im Rahmen der Stakeholder-Ansätze des strategischen Managements thematisiert. Als Stakeholder werden dabei nach der grundlegenden Definition Freemans (1984, 46) alle Gruppen und Individuen bezeichnet, die das Erreichen der Ziele einer Organisation beeinflussen oder selbst durch diese beeinflusst werden. Dabei werden Organisationen (in diesem Fall Hochschulen) als Konstellationen betrachtet, die von der Kooperation einer Vielzahl verschiedener Akteure sowie der Tolerierung durch diese und weitere Akteure abhängig sind (vgl. z. B. Hill 1985, 118; Schaltegger et al. 2003, 36).

Nachhaltigkeitsberichte können isoliert betrachtet die Kommunikation mit den Stakeholdern nur unvollständig gewährleisten. Als Instrumente der Einwegkommunikation, d. h. der Kommunikation von einem Sender an einen Empfänger ohne direkte Feedback-Möglichkeit, können sie v. a. als Informationsmedien genutzt werden, mit denen eine größere Zahl von Stakeholdern mit überschaubarem Aufwand erreicht werden kann. Für eine effektive Nutzung als Informationsmedium ist jedoch eine genaue Kenntnis der Interessen und Informationsbedürfnisse der Stakeholder erforderlich. Daher sollte das Kommunikationsmedium Nachhaltigkeitsbericht um Formen eines direkten Austausches mit den Stakeholdern, also eine Zweiwegkommunikation, ergänzt werden. Mit Grunig & Hunt (1984, 22) lässt sich dabei zwischen asymmetrischer und symmetrischer Zweiwegkommunikation unterscheiden. Die asymmetrische Zweiwegkommunikation zielt darauf ab, die Kommunikation vom Sender (Organisation) an den Empfänger (Publikumsgruppe) mittels wissenschaftsbasierter Überzeugung zu optimieren. Sie setzt Veränderungsbereitschaft (durch Überzeugung) auf Seite des Empfängers, nicht jedoch auf Seite des Senders voraus.

Die symmetrische Zweiwegkommunikation strebt dagegen an, ein wechselseitiges Verständnis zwischen Sender und Empfänger zu erreichen, und setzt damit Veränderungsbereitschaft auch auf Seiten des Senders voraus.

Die Grenzen zwischen diesen Kommunikationsformen sind fließend. Stakeholder-Konsultation, z. B. im Rahmen von Fokusgruppen und Stakeholder-Dialogforen können als eingeschränkte Zweiwegkommunikation charakterisiert werden, wenn eine starke Organisationsdominanz vorliegt. Erst wenn Veränderungs- bzw. Lernbereitschaft auf beiden Seiten vorliegt, kann von symmetrischer Zweiwegkommunikation gesprochen werden (vgl. SRA et al. 2005b, 97).

Mittels einer Ergänzung des am Model der Einwegkommunikation ausgerichteten Nachhaltigkeitsberichts um Instrumente oder Formen der Zweiwegkommunikation erscheint es damit möglich, eine umfassendere Stakeholder-Beteiligung zu verwirklichen, als dies mit Nachhaltigkeitsberichten alleine möglich wäre.

## **1.2 Forschungsgegenstand: Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen**

Vor dem Hintergrund einer bislang nur in Ansätzen realisierten Stakeholder-Beteiligung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird von einigen Autoren gefordert, verstärkt dialogische Kommunikationsformen in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu integrieren (z. B. Blanke et al. 2007; Blanke et al. 2004; Herzig & Schaltegger 2005; Kim 2005). Es bleibt jedoch unklar, wie eine Stakeholder-Beteiligung an Hochschulen praktisch erfolgen könnte und welche Vor- und Nachteile sich für Hochschulen hieraus ergeben könnten.

Für die praktische Umsetzung bietet sich eine Adaption der seit längerem erprobten Unternehmensdialoge an, die allgemein beschrieben werden können als „Mittler gestützte Dialogprozesse, die das Ziel verfolgen, gesellschaftspolitische Problemfelder der Unternehmensstrategie [...] zu thematisieren“ (Zerfaß 1996a, 367). Von diesen Unternehmensdialogen werden aus Organisationssicht (ähnlich wie von der Nachhaltigkeitsberichterstattung) Beiträge zur Legitimationssicherung, Reputationsverbesserungen sowie praktische Hilfestellungen, v. a. bei der Findung und Bewertung kritischer Themen durch entsprechendes Feedback, erwartet (vgl. Crane & Livesey 2003, 49-51; Hansen et al. 1996, 323f.; Zöllner 2005, 65f.).

Dialogforen eröffnen Potenziale zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, bergen aber auch Risiken und Schwierigkeiten. So kann bereits die Organisation von Beteiligungsprozessen Probleme bereiten, da u. a. quantitative und qualitative Beschränkungen hinsichtlich der Identifikation und Beteiligung wichtiger Stakeholder denkbar sind (vgl. Crane & Livesey 2003, 49-51), es werden also u. U. nicht die richtigen Personen identifiziert oder zur Teilnahme motiviert. Weitere Herausforderungen stellen sich in der praktischen Durchführung. Dialoge sollten in einer Atmosphäre des Vertrauens, ohne unmittelbaren Ergebnisdruck durchgeführt werden (vgl. z. B. Burchell & Cook 2006). Gleichzeitig werden jedoch von Seiten aller Teilnehmenden konkrete Ergebnisse erwartet (z. B. Nutzung von Ergebnissen für

einen Nachhaltigkeitsbericht aus Hochschulsicht; Einflussnahme auf Ergebnisse aus Sicht teilnehmender Nichtregierungsorganisationen). Damit besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Zielorientierung einerseits und dem Ideal der symmetrischen Zweiwegkommunikation andererseits (vgl. Lueken 1996, 76). Dies deutet darauf hin, dass Stakeholder-Dialoge nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen und dementsprechend nach deren Wirkungen und Erfolgsbedingungen zu fragen ist.

### 1.3 Forschungsfrage

Aus dieser Konstellation ergibt sich die forschungsleitende Fragestellung:

#### **Welche Auswirkungen können Stakeholder-Dialogforen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von (deutschen) Universitäten haben?**

Damit sind folgende Unterfragen verbunden:

- Welche organisationalen Besonderheiten sind bei einer Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung in Universitäten zu beachten?
- Welche Bedeutung hat der Anspruch der Stakeholder-Beteiligung für die Organisation und Ausgestaltung universitärer Nachhaltigkeitsberichterstattung?
- Welchen Nutzen hat die Stakeholder-Beteiligung für Hochschulen (z. B. im Hinblick auf die Themenfindung) und welche Wirkungen können darüber hinaus von dieser für die Hochschule und ihr Umfeld ausgehen?

In der Praxis existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Hochschularten sowie nationaler Besonderheiten (zu Differenzierungsmodellen im europäischen Hochschulsystem vgl. Teichler 2005, 99-136). Deren Aufgabenstellung ergibt sich dabei immer auch aus dem nationalen, geschichtlichen Kontext, wie exemplarisch an der klassischen Studie zu den amerikanischen Universitäten von Parsons et al. (1973) deutlich wird, in der grundsätzliche Unterschiede in Selbstverständnis, Finanzierung und organisationalen Abläufen zu den europäischen Universitäten herausgestellt werden. Nachfolgend wird der Blickwinkel einer deutschen Universität in staatlicher Trägerschaft eingenommen. Auf Besonderheiten technischer Universitäten, Fachhochschulen, Kunsthochschulen, privater Hochschulen etc. wird nicht eingegangen. Der internationale Kontext wird ausgehend von der Perspektive deutscher Universitäten mit berücksichtigt, da diese in den europäischen Hochschulraum eingebettet und Teil der internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaft sind.

## 1.4 Forschungsansatz

Die Arbeit zielt darauf ab, Möglichkeiten einer dialogorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen aufzuzeigen und das Instrument des Stakeholder-Dialogforums hinsichtlich seiner Auswirkungen auf den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung kritisch zu beleuchten.

Die Arbeit lässt sich der Nachhaltigkeitsforschung zuordnen, da sie die Forschungsgegenstände „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ und „Stakeholder-Beteiligung“ mit dem Anliegen untersucht, zu einer Verbesserung in Richtung einer nachhaltigen Hochschule beizutragen. Dieses Forschungsfeld nimmt unmittelbar Bezug auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und die damit verbundenen normativen Zielsetzungen. Dies bringt Konsequenzen für das Forschungsdesign mit sich. So kann Nachhaltigkeitsforschung nicht nur nach dem „Warum“ fragen, also ausgehend von deskriptiven Aussagen auf Erklärungen schließen. Das auf **analytischer Ebene** erzeugte Systemwissen – „epistemische[s] Standardziel wissenschaftlicher Praktiken“ (Burger 2005, 50) – ist allein nicht ausreichend. Vielmehr muss sich die Forschung zudem auf **normativer Ebene** mit anzustrebenden Entwicklungen beschäftigen. Über das dabei gewonnene Ziel- oder Orientierungswissen kann sie zur Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Diskurses um Nachhaltigkeit beitragen. Auf einer **operativen Ebene** gilt es darüber hinaus, entsprechende Handlungsstrategien auszuarbeiten und mittels Gestaltungs- oder Transformationswissen zu deren Umsetzung in gesellschaftliches Handeln beizutragen (vgl. Becker & Jahn 2000; CASS & Proclim 1997; Hayn et al. 2003). Wissenschaft bleibt in diesem Verständnis nicht zwingend auf das passive Beobachten beschränkt. Ein aktives Eingreifen kann notwendig sein, um neben Systemwissen auch Ziel- und Transformationswissen zu erzeugen.

Im Anschluss an eine Aufarbeitung der Grundlagen einer Stakeholder-orientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen werden in der Arbeit zur Erzeugung von Systemwissen zunächst bisher von Hochschulen veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte analysiert. In diesem Zuge werden Prozesshypothesen formuliert, als „Vermutungen und Propositionen, die auf der Basis des wissenschaftlichen Diskussionsstandes entwickelt werden“ (Moser 1995, 112). Zudem werden verschiedene Ansätze aus gesellschaftsorientierter sowie aus managementorientierter Perspektive dahingehend analysiert, inwiefern sie einen Beitrag zur konzeptionellen Erweiterung einer dialogorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten können. Um über die analytische Ebene hinausgehende Erkenntnisse über die normative und operative Ebene zu gewinnen und gleichzeitig anhand der Prozesshypothesen das Systemverständnis zu überprüfen, wird ein im Rahmen der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführtes Teilnahmeverfahren als Einfallstudie beschrieben und evaluiert. Die Auswertung erfolgt als summative Evaluation auf Basis vorliegender Protokolle und Befragungsergebnisse. Diese Evaluationsform zielt vor allem auf die Generierung von Erklärungen und die Schärfung von Hypothesen ab und wird ex-post, also nach Abschluss einer Intervention vorge-