



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

HRK

FONA
Forschung für Nachhaltigkeit

18. und 19. März 2026

Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

*7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz*

DOKUMENTATION der Workshops



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

HRK-Audit „Nachhaltigkeit an Hochschulen“

Workshopleitung:

Corina Horeth, Jorin Meyer, Dr. Andrea Sakoparnig

Mitwirkung:

Projektkoordinator:innen der Pilothochschulen (Dr. Filippo Silano, Annika Pamir, Sebastian Kreimer), sowie Studierende der FH Dortmund (Marie Runge, Kim Ismer)

Kurzbeschreibung:

Hochschulen stehen bei der Verankerung von Nachhaltigkeit in ihren Strukturen, Prozessen und Routinen vor komplexen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund hat die Hochschulrektorenkonferenz das Audit „Nachhaltigkeit an Hochschulen“ als governance-orientiertes Beratungs- und Reflexionsinstrument zur strategischen (Weiter-)Entwicklung der gesamteinstitutionellen Nachhaltigkeitstransformation konzipiert und im vergangenen Jahr erstmals an vier Hochschulen pilotiert.

Das Audit unterstützt Hochschulen in einem strukturierten Prozess dabei, ihre Nachhaltigkeitsstrategie, -ziele und -aktivitäten kritisch in den Blick zu nehmen sowie ihre Nachhaltigkeitsgovernance gezielt zu reflektieren und fortzuentwickeln.

Im Workshop wurden das Prozessdesign und die zentralen Elemente des Audits vorgestellt. Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Pilothochschulen gaben Einblicke in ihre Erfahrungen mit dem Verfahren.

Zentrale Erkenntnisse:

Im Rahmen der Vorstellung des Auditverfahrens sowie der Erfahrungsberichte aus den Pilothochschulen wurden zentrale Erkenntnisse zur Ausgestaltung und Wirksamkeit von Nachhaltigkeitstransformation an Hochschulen deutlich:



1. Nachhaltigkeitstransformation ist primär eine Governance-Aufgabe. Sie gelingt dort, wo strategische Zielsetzungen, dezentrale Initiativen und operative Umsetzungslogiken nicht nebeneinanderstehen, sondern in einer kohärenten Governance-Architektur aufeinander bezogen werden. Zentrale Erfolgsfaktoren sind klar konturierte und mandatierte Rollen, anschlussfähige Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten sowie institutionalisierte Formate, die Verständigung, Reflexion und gemeinsame Orientierung ermöglichen.
2. Steuerungsfähigkeit in der Nachhaltigkeitstransformation entsteht im Zusammenspiel von datenbasierter Evidenz und organisationaler Verständigung. Quantitative Indikatoren und Berichtssysteme sind notwendig, entfalten ihre Wirkung jedoch erst im Kontext reflexiver Formate, in denen Daten interpretiert, eingeordnet und in Priorisierungen und Entscheidungen übersetzt werden.
3. Das Audit als peer-basiertes Reflexionsverfahren wirkt insbesondere über seine spezifische Prozessqualität. Der strukturierte Dialog mit externen, aus der Hochschulpraxis kommenden Auditor: innen ermöglicht es, bestehende Routinen, Entscheidungslogiken und Deutungsmuster sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln. Das Verfahren schafft damit einen geschützten, zugleich anspruchsvollen Reflexionsraum, der organisationale Lernprozesse gezielt anstößt.
4. Wirkung in der Nachhaltigkeitstransformation ist mehrdimensional zu verstehen. Neben sichtbaren Veränderungen in Strategien, Maßnahmen und Kennzahlen umfasst sie insbesondere auch die Weiterentwicklung organisationaler Strukturen und Kulturen – etwa in Form veränderter Rollenverständnisse, optimierter Abstimmungsprozesse und einer erhöhten Fähigkeit zur gemeinsamen strategischen Reflexion und Orientierung.

Offene Fragen:

Die Diskussion hat zugleich zentrale Spannungsfelder und Weiterentwicklungsbedarfe sichtbar gemacht:

1. Wie kann der Leitfaden zur Selbstreflexion so weiterentwickelt werden, dass er sowohl differenzierte Einblicke in organisationsspezifische Transformationsprozesse ermöglicht als auch in der Anwendung handhabbar und ressourcenschonend ist?
2. Wie lässt sich die Wirkung des Audits angemessen erfassen, ohne die spezifische Stärke des Verfahrens – die Anregung reflexiver und prozessualer Veränderungen – auf kurzfristig messbare Outputs zu verengen?
3. Wie können die im Audit angestoßenen Impulse langfristig in die bestehenden Steuerungs- und Entscheidungsprozesse der Hochschulen integriert und dort wirksam weiterentwickelt werden?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

Education, Culture, Future: internationale Horizonte hochschulischer Nachhaltigkeitstransformation

Workshopleitung:

Jacobus Bracker & Maïke Land (HRK)

Kurzbeschreibung:

Internationale Rahmenwerke zu Bildung, Kultur und Nachhaltigkeit gewinnen aktuell spürbar an politischer und strategischer Relevanz – auch für Hochschulen, die Nachhaltigkeit nicht nur „implementieren“, sondern transformativ verankern wollen. Der Workshop eröffnet einen gemeinsamen Denk- und Arbeitsraum, um neuere internationale Bezugspunkte als stärkende Rahmungen transformativer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) zu erschließen und für hochschulische Praxis zu übersetzen.

Im Mittelpunkt stehen u. a. die letzten UNESCO MONDIACULT Declarations, der UN Pact for the Future sowie die UNESCO Recommendation on Education for Peace and Human Rights, International Understanding, Cooperation, Fundamental Freedoms, Global Citizenship and Sustainable Development. Mit den Teilnehmenden wollen wir einen Blick darauf werfen, welche Narrative, Zielbilder und Handlungsaufträge diese Dokumente transportieren, wo Anschlussstellen zu Hochschulstrategie, Governance, Curricula, Campus und Third Mission liegen und wie sich daraus konkrete Hebel für institutionelle Veränderungsprozesse ableiten lassen – im Spannungsfeld von Bildung, Kultur und Zukunftsgestaltung?

Zentrale Erkenntnisse:

- **Rolle der Hochschulen:** Angesichts globaler Herausforderungen wird es immer wichtiger, dass Hochschulen sich zu aktiven „Bridge Builders“ entwickeln, die Bildung, Innovation und gesellschaftliche Transformation miteinander verbinden.



Sie sind lokal verankert und global vernetzt und damit ideal positioniert Nachhaltigkeit international und transformativ zu verankern, indem sie als Katalysatoren für transdisziplinäre Lösungen wirken und Wissen, Kooperation und Innovation für gerechte und nachhaltige Zukünfte zusammenbringen.

- **Stärken gezielt nutzen:** Durch transdisziplinäres Wissen, internationale Netzwerke, Studierendenmobilität, vielfältige Perspektiven, etablierte Kompetenzzentren sowie eine grundsätzliche Offenheit für Kooperation und Austausch haben Hochschulen eine gute Ausgangsbasis für nachhaltige Entwicklung.
- **Grenzen und Verantwortung beachten:** Zentrale Leitplanken sind planetare Grenzen, soziale Gerechtigkeit, technologische Verantwortung sowie gesellschaftlicher Zusammenhalt – deren Überschreitung gilt es zu vermeiden.
- **Konkrete nächste Schritte:** Mehr Selbstreflexion und Freiräume schaffen, globale Zusammenarbeit auf Augenhöhe stärken, Lehrinhalte (z. B. Suffizienz) weiterentwickeln, anwendungsorientierte Forschung fördern, Internationalisierungs- und Nachhaltigkeitsleitbilder verschränkt entwickeln, Curricula gemeinsam mit Partnern in MAPA (most affected people and areas) entwickeln, Ausbau von Fort- und Weiterbildungsstrukturen und die Stärkung von globalem Lernen und Environmental Justice

Offene Fragen:

- Wie können Hochschulen langfristig sicherstellen, dass Kooperationen mit Partnern aus MAPA-Regionen (most affected people and areas) gleichberechtigt, machtkritisch und als gemeinsame Wissensproduktion im Sinne globaler Gerechtigkeit gestaltet werden?
- Was sind passenden Förderprogramme und wie kann bspw. strategische Kooperationen zwischen International Offices, Nachhaltigkeitsstellen und weiteren Akteur:innen systematisch gestärkt werden?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

Gebäude an Hochschulen nachhaltig(er) nutzen: Ideenwerkstatt, um durch Suffizienz verantwortungsvoll mit Fläche umzugehen

Workshopleitung:

Prof. Dr. Anika Möcker, Hochschule Mittweida

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Jennifer Schneidt, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Kurzbeschreibung:

Gebäude verursachen bundesweit 1/3 der CO₂-Emissionen, verbrauchen 40 % Endenergie, tragen zu 50 % des Abfallaufkommens bei und sind zudem kostenintensiv. Der gezielte Umgang mit diesem ressourcenintensiven Arbeitsmittel ist somit von großer Bedeutung für Hochschulen, die sich nachhaltig entwickeln wollen. Das Potenzial hierfür ist verblüffend groß, wie die vorgestellten Untersuchungen zeigen. Ein innovativer Lösungsansatz liegt im Prinzip der Suffizienz, die uns einen maßvollen Umgang ohne Verschwendung lehrt und v.a. soziale Innovation bedarf. Good Practices und Anreize zeigen, wie Suffizienz praktisch gelingen kann. Gemeinsam diskutieren wir, ob und wie diese auch im Hochschulkontext umsetzbar sind.

Zentrale Erkenntnisse:

- Ein verschwenderischer Umgang mit Lehr- und Büroflächen wird von allen Teilnehmenden (Nachhaltigkeitsmanager: innen und Personen aus dem Bau- und Liegenschaftsmanagement an Hochschulen, Universitäten und außeruniversitären Hochschuleinrichtungen) beobachtet. Eine Veränderung hin zu mehr Flächensuffizienz wird eindeutig gewünscht.
- Transparenz über Flächenauslastungen und flächenbezogene Kosten, die durch Flächen verursacht werden, wurde als ein zentrales Ziel herausgearbeitet, um Veränderungs-



bedarfe zu rechtfertigen und diese dann zielgerichtet zu steuern. Um dieses Ziel zu erreichen ist weitere Forschung dringend erforderlich, um u. a. Flächenbenchmarks für Hochschulen zu ermitteln und bestehende Standards unter dem Fokus der Suffizienz zu hinterfragen.

- Zentrale Vorgaben der Länder zu konkreten Flächeneinsparungen (wie z. B. die 20% Einsparvorgabe in Baden-Württemberg im Rahmen der Hochschulfinanzierungsvereinbarung) wird als sinnvoller Weg angesehen, um Veränderungen anzustoßen.
- Die kalkulatorische Miete wird als wirkungsvolles Mittel angesehen, insbesondere bei Professor:innen und Mitarbeitenden in der Verwaltung ein Bewusstsein für die Auswirkungen des eigenen Flächenverbrauchs zu schaffen. Hier wird eine rasche Umsetzung im Rahmen von Pilotprojekten von Personengruppen/Studiengängen, die daran teilnehmen möchten, als erfolgsversprechend angesehen. Das eingesparte Geld sollte dann in die Umgestaltung und Realisierung einer höheren Aufenthaltsqualität der Räume investiert werden.
- Digitalisierung wird als zentrale Voraussetzung für mehr Flächensuffizienz gesehen, da sie die Abhängigkeit von fest zugewiesenen Flächen reduziert. Analoge Dokumente erfordern derzeit physische Ablagemöglichkeiten und wirken als Hemmnis für flexible Nutzungskonzepte und ortsunabhängiges Arbeiten. Digitalisierung kann Barrieren abbauen, Papierverbrauch reduzieren und Prozesse effizienter gestalten.
- Zudem ermöglichen digitale Buchungssysteme eine flexible, transparente und eigenständige Organisation der Flächennutzung (z. B. Reservieren, Stornieren, Umbuchen). Sie entlasten zentrale Stellen und fördern durch niedrigschwellige, anonymere und autonome Nutzung die Akzeptanz der Nutzenden. Dadurch wird eine bedarfsgerechte Flächenauslastung unterstützt.

Offene Fragen:

- 1) Wie kann Suffizienz in die strategische, bauliche Entwicklungsplanung integriert werden?
- 2) Wie können Hochschulen an monetären Effekten von Flächeneinsparmaßnahmen beteiligt werden?
- 3) Wie können Hochschulverwaltungen Pilotprojekte besser unterstützen?
- 4) Wie können (auch strukturell) lokale Partner (z. B. andere Hochschulen, Stadtbibliothek, Volkshochschule) in eine gemeinsame Flächenplanung und -nutzung eingebunden werden, sodass Flächenauslastungen für alle Beteiligten optimiert werden können (indem man sich institutionsübergreifend Flächen teilt)?
- 5) Welche strukturellen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen müssen an Hochschulen geschaffen werden, damit Digitalisierung flächensuffiziente Nutzungskonzepte wirksam unterstützt?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

Wege zur treibhausgas-neutralen Wissenschaft in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Good Practices und Lessons Learned

Workshopleitung:

Christian Höcker (Fraunhofer-Gesellschaft), Florian Dörschug (Fraunhofer-Gesellschaft),
Franziska Ringleb (Leibniz-Gemeinschaft), Anna Lisa Kleiner (Leibniz-Gemeinschaft), Fabian
Trinkel (Helmholtz-Gemeinschaft)

Kurzbeschreibung:

Wie können Forschungseinrichtungen glaubwürdige und wirksame Schritte in Richtung
Treibhausgasneutralität einleiten? Welche strukturellen Hebel, institutionellen Lernprozesse
und konkreten Maßnahmen haben sich in der Praxis bewährt?

Der Workshop bietet Raum für gemeinsames Lernen und Austausch zu erfolgreichen
Strategien und Umsetzungsbeispielen aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
Dabei werden im ersten Block strategische Hebel und Katalysatoren beleuchtet und aus
jeder Organisation entsprechende Herausforderungen geschildert. In einem zweiten Schritt
stellen Einrichtungen - Beispiele aus Fraunhofer, Helmholtz und Leibniz konkrete
Maßnahmen und Ansätze mit Emissionsminderungspotenzial vor – mit Fokus auf
Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort. Im dritten Teil werden
übergreifende „Lessons Learned“ sowie Kooperationspotenziale identifiziert: Was brauchen
wir auf gemeinschaftlicher Ebene, um schneller, effektiver und koordinierter
voranzukommen?

Zentrale Erkenntnisse:

- Nachhaltigkeit (inkl. Klimaschutz) sollte als Leitbild Nachhaltigkeit/ als
Gouvernanzstruktur übergeordnet in der Organisation verankert sein. Ziel ist die
Integration in Kultur, Betrieb und Organisationsentwicklung – durch Verankerung in
Routinen, Entscheidungen und Infrastrukturplanung.



- Ein zentraler Baustein, um Nachhaltigkeit von der Konzeption in die Umsetzung zu überführen, ist strategische Ansbuch-Instrumente zu initiieren, um Bottom-Up Ansätze systematisch zu fördern, Orientierung zu schaffen, übertragbare Ansätze zu dokumentieren.
- Ein zusätzlicher Erfolgsfaktor für die Implementierung von Nachhaltigkeit ist der Kompetenzaufbau („wie geht das?“ statt „wer zahlt?“) und die Bereitstellung von Ressourcen.
- Beteiligung der relevanten Akteure sowie die Einbindung derer, die nicht Teil der „Nachhaltigkeits-community“ sind: zufällig ausgewählte Personen
- Erfolge feiern.

Offene Fragen:

- Wie kann eine sinnvolle und resourceneffiziente Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteuren im Workshop organisiert werden?
- Wie kann das BMFTR bei generell unterstützend mitwirken und in den Dialog mit den Organisationen treten?
- Wie kann mit dem Besserstellungsverbot, was häufig im Wege steht, umgegangen werden?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

Nachhaltiger Laborbetrieb in der Wissenschaft

Workshopleitung:

Prof. Dr.-Ing. Axel Gottschalk, Hochschule Bremerhaven
Nils Hartmann, M.Sc., Hochschule Bremerhaven

Kurzbeschreibung:

Angesichts des enormen Energieverbrauchs von wissenschaftlichen Laboren werden Innovationen zur Minderung ihres ökologischen Fußabdrucks dringend gebraucht. Projektbasierte Impulse wurden in den letzten Jahren sowohl international oder in Deutschland bereits gesetzt. In dem Workshop zeigen Vertreter*innen von Hochschulen, worauf es ankommt bei der Umstellung auf nachhaltige Labor-Praktiken.

Aufgrund der begrenzten Zeit wurde der Fokus auf die Identifizierung von Stand-by Stromverbräuchen gelegt. Verschiedene Messgeräte sowie einfache Gegenmaßnahmen wurden vorgestellt und praktisch ausprobiert.

Zentrale Erkenntnisse:

Mit einfach zu bedienenden und preisgünstigen Einstiegs-Messgeräten lassen sich elektrische Verbräuche einzelner Geräte mit haushaltsüblichen Steckern erfassen.

Für größere Verbrauchergruppen wie Etagen, Abteilungen oder einzelne Großgeräte stehen Energiezähler zur Verfügung, die von Elektrofachpersonal einfach und schnell nachträglich im Schaltschrank installiert und anschließend leicht ausgelesen werden können.

Es existiert eine große Auswahl sehr einfacher, günstiger und smarterer Hilfsmittel, mit denen sich Standby-Verbräuche wirksam reduzieren lassen, im einfachsten Fall etwa schaltbare Steckdosenleisten oder smarte Stecker mit Standby-Erkennung und automatischer Abschaltung.



Offene Fragen:

Die Entscheidung, ob ein funktionstüchtiges Gerät zugunsten eines energieeffizienteren Neugeräts ersetzt werden sollte, bleibt abseits der reinen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine komplexe Einzelfallabwägung, da Herstellung und Entsorgung ebenfalls Ressourcen und Energie verbrauchen.



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

*7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz*

Titel des Workshops:

**Perspektiven verbinden – Systeme wandeln: Wie können
Statusgruppen an Hochschulen erfolgreich zusammenarbeiten?**

Workshopleitung:

Phillip Gutberlet, youpan
Rahel Meier, Klimabildung e.V.
Florian Pauli, netzwerk n e.V.

Kurzbeschreibung:

Im Rahmen des Workshops wollen wir Perspektiven unterschiedlicher Statusgruppen an Hochschulen einnehmen und Zusammenarbeit für Transformation gemeinsam denken.

Dafür werden bestehende Erfahrungen mit den Teilnehmenden systematisch reflektiert, Ansätze für statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit geteilt und gemeinsam entwickelt. Ziel ist es, Transformationsprozesse wirksamer mit allen Statusgruppen zu gestalten. Zum Abschluss stellen die Workshopgebenden ihre Erfahrungen aus verschiedenen Projekten vor und diskutieren die Umsetzung.

Zentrale Erkenntnisse:

Wir haben uns mit Herausforderungen in der Transformation und deren Lösungen beschäftigt und dabei die Kategorien „Miteinander, Kommunikation, Ziele, Zeit, Ressourcen, Reflexion und Mut“ identifiziert.



Innerhalb der Gruppenphase zu diesen Kategorien konnten folgende Erkenntnisse generiert werden:

- **Miteinander:** Herausforderungen in der Zusammenarbeit werden durch fehlende Austauschräume und wenig Zeit in Prozessen erschwert. Studierende werden in/für Gremien nicht erreicht, weil dies keine niedrigschwelligen Formate der Beteiligung sind oder sie sich nicht ernst genommen fühlen etc.
- **Kommunikation:** Transparente Kommunikation ist mit allen Statusgruppen und Stakeholder*innen wichtig. Sie muss dazu dienen, Wissenshierarchien abzubauen und die Beteiligung aller Statusgruppen in verschiedenen Prozessen ermöglichen.
- **Ziele:** Gemeinsame Definitionen und messbare Ziele werden ebenso benötigt wie Verlaufsszenarien, die aufzeigen wie der Weg zum Ziel aussehen kann/soll. Zusätzlich braucht es Verantwortungsbewusstsein für die Erreichung der Ziele, was bspw. durch SMARTe Zielformulierungen erreicht werden kann.
- **Zeit:** Sowohl wenig Kapazitäten als auch fehlende Zeit sowie die Trägheit des Systems werden als Herausforderungen wahrgenommen. Diese Problematik bleibt für manche Kontexte bestehen. Durch Prinzipien aus der Lehre, wie bspw. dem Service Learning kann zeitlichen Herausforderungen allerdings in manchen Fällen produktiv begegnet werden.
- **Ressourcen:** Finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen sind Mangelware. Ein passender Umgang damit kann effizienteres sowie suffizienteres Arbeiten und eine quantitative wie qualitative Übersicht der vorhandenen Ressourcen bieten.
- **Reflexion:** Transformationsprozesse benötigen Reflexion und ein geteiltes Machtverständnis. Dazu sollten Räume der Selbst- und Habitusreflexion, der Reflexion eigener Privilegien und Möglichkeiten des Hierarchieabbaus durch passendes Wissensmanagement geöffnet werden.
- **Mut:** Um aktiv und offen „einfach mal“ die Initiative zu ergreifen, zu handeln und umzusetzen, braucht es Vertrauen in die eigene Institution.

Offene Fragen:

- 1) Wie können Entscheidungsgremien gestaltet sein, sodass Studierende deren persönliche Relevanz erkennen, Mitarbeit niedrigschwelliger möglich wird und Handlungsmöglichkeiten genutzt werden können?
- 2) Welche Good-Practice-Beispiele gibt es über die gesammelten hinaus?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

**Hochschulen als Innovationslabore für ihre Städte und Regionen –
Förderarchitekturen, Experimentierräume, Kooperation**

Workshopleitung:

Wiebke Hoffmann, Stifterverband
Philipp Spiegel, Stifterverband
Dr. Oliver Parodi, Karlsruher Institut für Technologie

Kurzbeschreibung:

Als Institutionen sind Hochschulen eng mit ihrem städtischen und regionalen Umfeld verflochten. Kooperationen zwischen Hochschulen und Städten bzw. Regionen bergen ein großes Potenzial für die Transformation. Gemeinsam können Lösungen entwickelt werden, die dann sowohl von der Hochschule als auch durch kommunale oder lokale Akteure genutzt werden können. Im Workshop werden Good-Practice-Beispiele vorgestellt, Hindernisse thematisiert und Ideen diskutiert, die darauf abzielen, dass der Transfer und die wechselseitigen Lernprozesse in Kooperationen zwischen Hochschulen und Städten/Regionen intensiviert und gestärkt werden können.

Zentrale Erkenntnisse:

Mit der Methode „What is – What if“ wurden fünf Challenges in der Kooperation zwischen Hochschulen und Städten bzw. Regionen bearbeitet, die sich in unserer Arbeit beim KIT und dem Stifterverband immer wieder als zentral herausgestellt haben. In einer ersten Runde der Gruppenphase wurde pro Challenge der Status Quo mit „What is...?“ beschrieben und in der zweiten Runde mit „What if...?“ kreativ visionär entsprechende Lösungsvorschläge formuliert. Diese wurden anschließend von allen Teilnehmenden nach Priorität bepunktet. Im Folgenden sind die Lösungsvorschläge mit den meisten Punkten unter den Challenges abgebildet:



1. Überwindung von institutionellen Silos („Ko-Existenz vs. Kooperation“)

Die größte strukturelle Hürde liegt in den unterschiedlichen Logiken, Interessen, Kulturen, Zeitlichkeiten und Zuständigkeiten der beteiligten Institutionen. Dies gilt vor allem zwischen den Institutionen, teils aber auch innerhalb dieser.

- Zentrale Konfliktstellen identifizieren und Verbindungsstellen zwischen Hochschulen und Kommunalverwaltung konkret ausgestalten. (9)
Ganz ähnlich hierzu:
- Interfaces zwischen Hochschulen und Stadtverwaltung definieren und einrichten, z.B. einen Verein als Intermediär gründen, geteilte Stellen oder Austauschpraktika einführen oder eine Beratungsgesellschaft beauftragen, dabei auf Langfristigkeit und Mandat achten. (5)
- Reallabore als Schnittstellenorganisationen sehr langfristig einrichten („100 Jahre“) und zur Normalität werden lassen. (6)

2. Die Kluft zwischen Abstraktem und Konkretem

Es besteht eine signifikante Schwierigkeit, abstrakte strategische Ziele in konkret erlebbare Projekte und Aktivitäten zu übersetzen.

- Eine offene Werkstatt als zentralen, sichtbaren und zugänglichen dritten Ort schaffen, der Raum zum Experimentieren und gemeinsamen Ausprobieren bietet. (8)
- Hierarchiefreie „Wir“-Räume kultivieren, in denen echter Dialog stattfindet und intensives Zuhören mit Bereitschaft möglich wird, andere Perspektiven wirklich zu verstehen, in denen mehr Meinungen zugelassen werden. (8)
- Ein ‚Partizipationssemester‘ fest in Lehre und Forschung integrieren. (7)

3. Verständigung, Vertrauensaufbau und Multistakeholder-Management

Die Beteiligung einer Vielzahl von Akteur:innen mit teils gegensätzlichen Interessen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Bürger:innen) ist hochkomplex.

- Job Shadowing einführen, um Einblicke in andere Arbeitswelten und institutionelle Logiken zu ermöglichen. (11)
- Scheitern ermöglichen und zulassen, um einen Kulturwandel zu fördern. (8)
- Methoden so auswählen, dass Sprachbarrieren gering sind. (6)
- Unterschiedliche Orte nutzen bzw. schaffen, etwa im Sinne von Multiple Use, als neutrale Begegnungsräume und mit räumlicher Nähe, durch die Vertrauen und Austausch selbstverständlicher werden. (6)



4. Ressourcendruck, Zeitmangel und ökonomisch-technische Paradigmen

Transformationsprozesse finden oft im Spannungsfeld zwischen hohen Nachhaltigkeitsansprüchen und knappen öffentlichen Haushalten statt. Dadurch geraten experimentelle und langfristig angelegte Ansätze unter Druck.

- Reallabore als festen Teil der Hochschulinfrastruktur finanzieren. (11)
- Mehr Verwaltungsfantasie fördern, statt vorrangig auf Kontrolle und Sicherheit zu setzen. (7)
- Wissenschaftliche Beiräte in Verwaltungsprozesse einbinden und Forscher:innen sowie Expert:innen verstärkt in Campus-Entwicklung integrieren. (6)

5. Kommunikation und Sichtbarkeit von Wissenschaft im Alltag

Wissenschaft wird oft als „fremd“ oder rein akademisch wahrgenommen und ist im städtischen Alltag wenig präsent.

- In die Orte der Gesellschaft hineingehen (6) und Menschen direkt vor Ort ansprechen bzw. abholen. (4)
- Stärker in Orten denken. (8)

Offene Fragen:

- 1) Wie viel Experiment, Risiko und auch Scheitern sind politisch und administrativ tatsächlich gewollt – und welche Strukturen müssen sich ändern, damit Reallabore und neue Kooperationsformen nicht die Ausnahme bleiben?
- 2) Wer übernimmt verbindlich Verantwortung dafür, dass aus strategischen Zielen konkrete Praxis wird – und wie werden die dafür nötigen Orte, Formate und Ressourcen strukturell abgesichert?
- 3) Wie wird aus einem Reallabor-Projekt eine Infrastruktur – also aus zeitlich befristeten Vorhaben eine dauerhaft abgesicherte Praxis, die Bestandteil institutioneller und städtischer Routinen wird?
- 4) Welche Formen der Zusammenarbeit und welche intermediären Rollen braucht es, um Verständigung, Vertrauen und echten Dialog zwischen Akteur:innen mit unterschiedlichen Logiken und Interessen kontinuierlich zu ermöglichen?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz

Titel des Workshops:

Alternative Finanzierungs- und Betreibermodelle an Hochschulen – Blaupause für andere Einrichtungen?

Workshopleitung:

Prof. Dr. Diana Hehenberger-Risse, Hochschule Landshut für angewandte Wissenschaften
Prof. Dr. Christiane Hellbach, Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden
Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt, Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Kurzbeschreibung:

In diesem Workshop wurden innovative Finanzierungs- und Betreibermodelle für Hochschulen vorgestellt und diskutiert. Es wurden Möglichkeiten zur Messung von Nachhaltigkeitsimpacts erklärt, ein praxisnaher Handlungsleitfaden vorgestellt und Beispiele nachhaltiger alternativer Finanzierungsmöglichkeiten gegeben, die als Blaupause für weitere Einrichtungen dienen können. Ziel war es, Teilnehmenden konkrete Impulse und Handlungsmöglichkeiten für die Umsetzung nachhaltiger Projekte an ihren eigenen Einrichtungen zu vermitteln.

Zentrale Erkenntnisse:

- Viele nachhaltige Maßnahmen sind mit hohen Kosten verbunden, und bei der Auswahl der Maßnahmen fehlt ein klares Vorgehen zur Messung des CO₂-Reduktionspotenzials sowie des Nachhaltigkeitsimpacts.
- Die vorgestellten Instrumente, darunter der im Projekt AlFinaH entwickelte Maßnahmenpool, der Nachhaltigkeitskompass zur Bewertung des Nachhaltigkeitsimpacts sowie die morphologischen Kästen zur Identifikation geeigneter Finanzierungs- und Betreibermodelle, stießen auf großes Interesse bei den Workshopteilnehmenden.



- Die in der Verlängerungsphase geplanten Informationsveranstaltungen und Workshops werden von den Teilnehmenden als sehr interessant wahrgenommen und bieten zugleich eine gute Grundlage für die weitere Erprobung der Instrumente sowie die Vertiefung der Zusammenarbeit.
- Für die Nutzung der Tools und insbesondere für eine mögliche zukünftige Umsetzung des aktuell erarbeiteten Modells des regionalen Zertifikathandels ist eine begleitende Beratung durch das AlFinaH-Projektteam erforderlich.

Offene Fragen:

- Wie können eine dauerhafte Begleitung und Beratung zur Nutzung der Tools durch weitere Hochschulen gestaltet und erhalten werden?



Transformation erfolgreich gestalten – Innovationen für nachhaltige Hochschulen und Forschungseinrichtungen

*7. BMFTR-Symposium „Nachhaltigkeit in der Wissenschaft“
in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz*

Titel des Workshops:

**Lernen durch Engagement in der Region – Service Learning als Brücke
zwischen BNE und Regionalentwicklung**

Workshopleitung:

Prof. Dr. Marco Rieckmann, Universität Vechta

Dr. Ann-Kathrin Bremer, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Dr. Juliana Hilf, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Kurzbeschreibung:

Der Workshop beleuchtet Service Learning als Ansatz, um Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) mit regionalen Transformationsprozessen zu verbinden. Aufbauend auf im BMFTR-geförderten Projekt Senatra gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen werden konkrete Praxisbeispiele aus Hochschulen vorgestellt, die zeigen, wie Lernen durch Engagement Studierende befähigt, gesellschaftliche Herausforderungen in Kooperation mit regionalen Partnern zu bearbeiten. Im Fokus stehen institutionelle Verankerung, Wirkungen auf regionale Entwicklung sowie Potenziale für einen Whole Institution Approach. Die Teilnehmenden reflektieren Chancen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen für nachhaltige Hochschul-Regionalpartnerschaften.

Zentrale Erkenntnisse:

- Service Learning (SL) fördert bei den Studierenden die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen, v.a. auch Umsetzungskompetenz, und hat einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Studierenden.
- Erfolgreiche Service Learning-Formate basieren auf Vertrauen, Geduld sowie einer frühzeitigen und transparenten Klärung von Erwartungen zwischen Hochschule, Studierenden und Praxispartner: innen



- Institutionelle Rahmenbedingungen, insbesondere die curriculare Verankerung und koordinierende Strukturen, sind entscheidend für die effektive und langfristige Umsetzung von Service Learnings.
- SL kann Win-Win-Situationen für Hochschule und Region schaffen und Impulse für Wissenschaftskommunikation und Transfer setzen, erfordert jedoch eine sorgfältige Balance zwischen Gemeinwohlorientierung und dem Risiko unbezahlter Arbeit.
- Die Umsetzung von SL ist mit Herausforderungen verbunden, u. a. hinsichtlich unterschiedlicher Erwartungshaltungen, der Bereitschaft von Lehrenden, neuer Lehrformate sowie dem Umgang mit KI-gestützten Arbeitsweisen.

Offene Fragen:

- Wie kann Service Learning strukturell und curricular dauerhaft verankert werden, ohne seine Flexibilität zu verlieren?
- Welche Modelle eignen sich, um langfristige und stabile Partnerschaften zwischen Hochschulen und regionalen Akteur: innen aufzubauen?
- Wie kann eine faire Balance zwischen Gemeinwohlorientierung und Arbeitsaufwand (z. B. Vermeidung unbezahlter Arbeit) sichergestellt werden?
- Welche Rollen und Unterstützungsstrukturen benötigen Lehrende, um Service Learning dauerhaft umzusetzen?
- Wie kann der Einsatz von KI durch Studierende sinnvoll in Service-Learning-Formate integriert und didaktisch begleitet werden?