



Handbuch

zur Erstellung von

Nachhaltigkeits-

konzepten

für Universitäten

Handbuch zur Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten für Universitäten

aktualisiert und grundlegend überarbeitet von der
Arbeitsgruppe „Strategien“
der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich

*Koordination: L. Bohunovsky (BOKU), T. M. Weiger (Universität Salzburg),
A. Hörtl (DUK), Maximilian Muhr (Angewandte)*

Juli 2020

1 Einleitung

Das Handbuch zur Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten für Universitäten unterstützt die Verantwortlichen beim Prozess der Erstellung eines Nachhaltigkeitskonzepts bzw. einer Nachhaltigkeitsstrategie für ihre Universität. Darüber hinaus beinhaltet es Anregungen zur Implementierung sowie zu Monitoring und Evaluierung des Konzepts / der Strategie. Das Handbuch wurde erstmals 2014 von Expert*innen der „Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich“ (im Folgenden: Allianz) entwickelt und ist als „lebendes Dokument“ konzipiert, das sich mit der Erfahrung der Universitäten weiterentwickeln soll. Im Jahr 2020 wurde es von der neu gegründeten „AG Strategien“ aktualisiert. Die Begriffe „Nachhaltigkeitskonzept“ und „Nachhaltigkeitsstrategie“ werden von einzelnen Universitäten teils synonym verwendet. In diesem Handbuch wird der Begriff „Nachhaltigkeitskonzept“ (entsprechend dem [Memorandum of Understanding zur Zusammenarbeit der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich](#)) verwendet, die Empfehlungen gelten jedoch für beide Prozesse gleichermaßen.

Seit der Erstellung des ersten Handbuchs hat Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewonnen, beispielsweise aufgrund der immer deutlicheren Zeichen des Klimawandels, alarmierenden Zahlen zu Biodiversitätsverlust oder sozialen Spannungen. Diese Probleme werden auf unterschiedlichen Ebenen anerkannt: die globalen [Sustainable Development Goals](#), der [European Green Deal](#) der Europäischen Kommission und das [österreichische Regierungsprogramm 2020-2024](#) nehmen darauf Bezug. Auf universitärer Ebene hat die Österreichische Universitätenkonferenz (uniko) am 14. Jänner 2020 in einem [Manifest zu Nachhaltigkeit](#) die gesellschaftliche Verantwortung der Universitäten dazu dargelegt.

Durch die Erstellung eines Nachhaltigkeitskonzeptes wird dieser gesellschaftliche Auftrag von Universitäten in Österreich in ihren Kernaufgaben Lehre und Forschung, aber auch in ihren betrieblichen Abläufen gefördert. Es wird anerkannt, dass die vor uns liegenden Herausforderungen komplex und miteinander verbunden sind, sowie einen sich ständig weiterentwickelnden Ansatz zur Nachhaltigkeit erfordern. Ein Nachhaltigkeitskonzept ist mehr als nur ein einmalig erstellter strategischer Plan und soll alle Universitätsangehörigen einladen, kontinuierlich ihren Beitrag zur Verbesserung des kollektiven Wohlergehens für eine nachhaltigere Zukunft zu leisten. Somit bewirkt es Innovationen und stetige Veränderung an Universitäten, die auch regional, national und international mit Stakeholdern aus Wirtschaft, Regierung und Bildungsinstitutionen, u.a. geteilt werden können.

Die Hauptziele eines Nachhaltigkeitskonzeptes umfassen:

- Nachhaltigkeit in allen universitären Bereichen einführen bzw. erweitern und stetig weiterentwickeln
- Handlungsanleitungen geben für eine prozesshafte Struktur zur Einführung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten bzw. deren Umsetzung
- Entwicklung von Zielen und Indikatoren
- Induktion von Innovation
- Kommunikation nach innen und außen

Eine regelmäßige Berichterstattung im Sinne eines Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI-Standard¹, einer EMAS-Umwelterklärung, entsprechend des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDiVeG) oder anderer anerkannter Berichtsmethoden² hilft bei der Überprüfung der selbst definierten Ziele.

¹ GRI: Global Reporting Initiative. Weitere Informationen finden sich [hier](#).

² Das einzige Gesetz, das eine entsprechende Berichterstattung vorsieht ist das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG), das für Universitäten allerdings nicht gilt. Es kann jedoch wertvolle Hinweise liefern.

Das Handbuch richtet sich speziell an jene Stakeholder, die für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten an den Universitäten verantwortlich sind oder sie vorantreiben. Das können unterschiedliche Personen sein, z. B. Rektor*innen und Rektoratsmitarbeiter*innen, Nachhaltigkeitsbeauftragte, Stabstellen, Mitglieder von Studienkommissionen, Dekan*innen, Department- und Institutsleiter*innen interessierte Mitarbeiter*innen oder Vertreter*innen der Studierenden.

Mit dem vorliegenden Handbuch soll sichergestellt werden, dass Nachhaltigkeitskonzepte von Mitgliederuniversitäten der Allianz als ganzheitliche und langfristige Vorhaben verstanden werden und gewisse Mindeststandards erfüllen. Kapitel 2 stellt die Struktur von Nachhaltigkeitskonzepten vor, die vor allem den Aspekt der umfassenden Darstellung aufgreift. Kapitel 3 legt weitere Mindeststandards fest, die eine effiziente und langfristige Umsetzung garantieren sollen. In Kapitel 4 wird das notwendige Management der erfolgreichen Erstellung und Umsetzung eines solchen Konzeptes skizziert. Ein in Planung befindlicher 2. Teil des Handbuchs sammelt Ziele und Maßnahmen von unterschiedlichen Universitäten, der als Orientierung und Ideenpool dienen soll.

2 Struktur von Nachhaltigkeitskonzepten

Um im Sinne des UNIKO-Manifests *Nachhaltigkeit als ganzheitliches und langfristiges Konzept einer Transformation*³ zu verstehen, muss ein Nachhaltigkeitskonzept alle Bereiche einer Universität umfassen. Neben den Kernaufgaben der Lehre, Forschung sowie der Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) spielen vor allem der aktive Austausch mit der Gesellschaft, aber auch betriebliche Abläufe und Fragen der Governance eine wichtige Rolle (s. Abbildung 1).

Der Bereich Lehre, Forschung und EEK betrifft die beiden Kernaufgaben von Universitäten. Hier gilt es, *Wissen zu generieren und zu lehren, das zu einer gesellschaftlichen Veränderung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung* beiträgt. Um zukünftigen Entscheidungsträger*innen die notwendigen Nachhaltigkeitskompetenzen mitzugeben, gilt es alle Curricula an den Prinzipien der Bildung für nachhaltige Entwicklung auszurichten und nachhaltigkeitsspezifische Lehrveranstaltungen breit zu verankern, sowie verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln in Forschung und EEK zu garantieren. Da eine nachhaltige Entwicklung immer auch mit Spannungsfeldern einhergeht und einen Bruch mit den aktuell vorherrschenden Systemen beinhaltet, müssen diese aktiv angesprochen und die Diskussion darüber proaktiv geführt werden.

Darüber hinaus ist der kontinuierliche Austausch mit der Gesellschaft von besonderer Bedeutung, durch die Kommunikation wissenschaftlicher Erkenntnisse nach außen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, beratende Tätigkeiten) und das gesellschaftliche Engagement für eine sozial-ökologische Transformation (z.B. durch transdisziplinäre und transformative Herangehensweisen, der gleichberechtigten Einbindung von Praxisexpert*innen und Betroffenen in Forschungsaktivitäten). *Universitäten kommen damit ihrem gesetzlichen Auftrag nach, verantwortungsvoll zur Lösung von Problemen des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen.*

Universitäres Handeln bewirkt Ressourcennutzung. Die *Entwicklung und den Betrieb des Campus nach Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit auszugestalten*, erfordert Maßnahmen zur Senkung der durch Universitäten verursachten Treibhausgasemissionen, den bewussten Einsatz von Ressourcen und Energie, aber auch die Einbindung aller Universitätsangehörigen (Mitarbeiter*innen und Studierende), um die notwendige Unterstützung zu sichern und alle Potentiale zu nutzen. Dies umfasst z.B. die Bereiche *Energie- und Ressourcenbedarf, Investitionen und Bauen, Beschaffung, Abfall, Mobilität* und soll an Allianz-Universitäten durch anerkannte Umweltzertifikate wie z.B. Ökoprotif, EMAS oder ISO 14001 unterstützt werden.

³ Kursive Teile sind dem UNIKO-Manifest vom 14.1.2020 entnommen

Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte müssen darüber hinaus auch Fragen der sozialen Verantwortung ansprechen. Dazu gehört inneruniversitäres Engagement im Sinne einer nachhaltigen Organisationskultur und sozialer Nachhaltigkeit für alle Universitätsangehörigen sowie die Steuerung von vielschichtigen Prozessen für eine nachhaltige Universität (z.B. Transparenz, Kommunikation, Integration in andere strategische Prozesse der Universität, Gesundheitsmanagement, Gleichbehandlung, Personalentwicklung, Familienfreundlichkeit). Darüber hinaus nehmen Universitäten auch in der Interaktion nach außen und mit der Gesellschaft ihre Verantwortung im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit wahr (z.B. Verträge mit externen Unternehmen, Veranlagung).

In Abbildung 1 sind die thematischen Bereiche eines Nachhaltigkeitskonzeptes inklusive beispielhaften Zielen dargestellt.

Lehre	Forschung & EEK	Betrieb	Governance	Austausch mit der Gesellschaft
SDGs als Orientierungsrahmen in Lehre und Forschung		Klimaneutralität	Integratives Nachhaltigkeitsmanagement / Integration in bereichsübergreifende, konsistente Strategie- sowie Planungsprozesse	Universitäten als Ansprechpartnerin für Stakeholdergruppen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung & Einbindung betroffener Gesellschaftsgruppen
Förderung von Lehre & Forschung, für eine nachhaltige Entwicklung		materielle Ressourcen und Abfall	Transparenz, Partizipation und interne Kommunikation	
		Dienstreisen und Mobilität von Mitarbeiter*innen	Universitäten als Arbeits- und Ausbildungsstätten im Sinne sozialer Nachhaltigkeit	breite Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen
Debatten und Reflexion über Themen und Spannungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung		Nachhaltigkeit im universitären Alltag leben und Nachhaltigkeitsbewusstsein der Universitäts-Angehörigen fördern		

Abbildung 1: thematische Bereiche eines Nachhaltigkeitskonzeptes und dazugehörige Themen

3 Mindeststandards für Nachhaltigkeitskonzepte von Universitäten

1. **Umfassend:** Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte müssen alle fünf in Kapitel 2 genannten Themenfelder umfassen: Lehre, Forschung & EEK, Betrieb, Governance, Austausch mit der Gesellschaft
2. **Ziel- und Indikatorendefinition:** Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte weisen Nachhaltigkeitsziele und entsprechende Indikatoren aus. Die angestrebten Ziele sollten entsprechend der Priorisierung und dem jeweilig notwendigen Aufwand in unterschiedliche Zeithorizonte (zumindest kurz- und langfristig, eventuell auch mittelfristig) unterteilt werden. Die Überprüfbarkeit muss anhand der festgelegten Indikatoren, Maßnahmen- und Zeitplan

möglich sein; gegebenenfalls werden SMART⁴-Ziele, entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung (samt Etappenpläne) festgelegt.

3. **Institutionalisierter Begleitprozess:** Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte beschreiben den institutionellen Begleitprozess, der festhält, wer bzw. welche Gremien und/oder Personen für die Erstellung, Begleitung, Qualitäts- und Umsetzungskontrolle sowie für eventuell nötige Anpassungen zuständig sind.
4. **Berücksichtigung von Spannungsfeldern:** Universitäre Nachhaltigkeitskonzepte haben auch die Aufgabe, auf potentielle Spannungsfelder aufmerksam zu machen, sowohl zwischen den unterschiedlichen Teilaspekten der Nachhaltigkeit (ökologisch, sozial, ökonomisch, kulturell, etc.) als auch zwischen den unterschiedlichen Interessensgruppen innerhalb und außerhalb der Universität.
5. **Umweltmanagementsystem:** In Bezug auf den Bereich „Betrieb“ des Nachhaltigkeitskonzeptes ist die Einführung **eines anerkannten Umwelt-/Energiemanagementsystems** anzustreben (z.B. EMAS, ISO 14001; Ökoprofit, ISO 50001) ebenso die Erstellung einer **Treibhausgas-Bilanz** nach Allianz-Standard ([ClimCalc](#)).

Anerkannte Richtlinien wie der GRI-Standards oder die ISO 26000-Empfehlungen können weitere Orientierung geben.

4 Management der Erstellung und Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes

Es wird empfohlen, die **Erstellung des Nachhaltigkeitskonzeptes** in einem **partizipativen Prozess** durchzuführen, der allen Angehörigen der Universität offensteht. Einerseits kann so eine große Bandbreite an unterschiedlichen Expertisen und auch Sichtweisen der eigenen Universität einbezogen werden und andererseits durch die Mitwirkung die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Konzept erhöht werden, was für dessen Umsetzung essentiell ist. Die Einbindung und Information aller Universitätsangehörigen ist insbesondere an jenen Punkten wichtig, die Meilensteine im Prozess darstellen, z.B. zum Start des Prozesses, bei wesentlichen Neuerungen, u.ä.

Folgende Punkte sind für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes zu beachten:

- **Einbindung in die Strategie der Universität**

Für den bestmöglichen Erfolg und die Verbindlichkeit von Nachhaltigkeitskonzepten ist die Anknüpfung an und Einbindung in breite gesamtuniversitäre Entwicklungsprozesse wie Leitbild, Entwicklungspläne und Leistungsvereinbarungen essentiell.

- **Schaffung bzw. Anpassung von Strukturen**

Zur Sicherstellung eines funktionierenden Nachhaltigkeitsprozesses bedarf es der Einführung eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements. Dafür empfiehlt sich die Funktion einer/eines oder mehrerer Nachhaltigkeitsbeauftragten bzw. Nachhaltigkeitskoordinator*innen und die Gründung eines Nachhaltigkeitsgremiums (z. B. Umweltteam, Nachhaltigkeits-Taskforce) durch das Rektorat (s.a. Mindeststandard 3.3). Temporäre Projekt-Teams (z. B. als Erweiterung des

⁴ SMART: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminisiert

Nachhaltigkeitsgremiums) sowie eine für die Universität geeignete Projektstruktur können die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts gut unterstützen.

Nachhaltigkeitsbeauftragte/-koordinator*innen

Die Kompetenzen von Nachhaltigkeitsbeauftragten/-koordinator*innen regelt jede Universität autonom. Folgende beispielhafte Aufgaben sind als Orientierung zu verstehen:

- Einleitung der Erstellung bzw. Überarbeitung des Nachhaltigkeitskonzeptes
- Koordinierung des Nachhaltigkeitsgremiums
- Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts
- Organisation des internen und externen Monitorings
- Kontakt und Erfahrungsaustausch mit Expert*innen der Allianz sowie mit Nachhaltigkeitsbeauftragten anderer Universitäten

Nachhaltigkeitsgremium

Das Gremium setzt sich aus Vertreter*innen der verschiedenen Kurien (Gruppen) der Universität und gegebenenfalls auch aus externen Berater*innen zusammen, die eine Vielfalt an Meinungen und Sichtweisen einbringen und die Nachhaltigkeitsbeauftragten/-koordinator*innen unterstützen können. Aufgaben des Nachhaltigkeitsgremiums können z. B. umfassen:

- Mitwirkung bei der Erstellung bzw. Überarbeitung des Nachhaltigkeitskonzeptes
 - fachliche und strategische Beratung der Nachhaltigkeitsbeauftragten/-koordinator*innen
 - Mitwirkung bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts
 - Unterstützung beim Monitoring
- ***Nachhaltigkeits-Jahresprogramme***

Das Nachhaltigkeitskonzept wird idealerweise durch Jahresprogramme ergänzt, in denen die Maßnahmen und Ziele genauer spezifiziert sind und der Zeitplan der Umsetzung detailliert festgelegt ist. Um den Charakter der Verbindlichkeit zu stärken, bietet sich der Abschluss eines internen Vertrages (z. B. Zielvereinbarung) an.

- ***Monitoring***

Das Monitoring des Nachhaltigkeitsprozesses wird zunächst universitätsintern erfolgen, z. B. durch das Nachhaltigkeitsgremium. Anhand des Zeitplanes und der festgelegten Indikatoren ist die Umsetzung des Konzeptes bzw. des Jahresprogrammes zu überprüfen. Diese Überprüfung erfolgt in regelmäßigen Abständen (jedenfalls jährlich) und das Ergebnis der Überprüfung wird dokumentiert, z. B. im Nachhaltigkeitsbericht. Um dies zu ermöglichen, muss schon bei der Festlegung der Maßnahmen determiniert werden, welche Indikatoren von wem und in welcher Form erfasst werden. Externes Monitoring bietet in weiterer Folge eine verstärkte Qualitätssicherung, z. B. im Rahmen einer EMAS-Zertifizierung oder durch Zertifizierung des Nachhaltigkeitsberichts von externen Prüfstellen.

- ***Nachhaltigkeitsbericht***

In regelmäßigen Abständen (zumindest alle 2-3 Jahre) wird auf Basis des Nachhaltigkeitskonzeptes sowie der Nachhaltigkeits-Jahresprogramme ein Nachhaltigkeitsbericht, der auch die Treibhausgasbilanz der Universität enthält, erstellt. Dieser Bericht beschreibt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und zeigt weiteres Potential zur Stärkung der Nachhaltigkeit auf. Er ist nach Möglichkeit entsprechend der [GRI-Standards](#) erstellt und zertifiziert.

Zertifizierte Nachhaltigkeitsberichte können z.B. auch in Form der Umwelterklärung im Rahmen von EMAS erfolgen.

- **Beratung und Erfahrungsaustausch**

Die AG Strategien der Allianz steht den Universitäten für Beratungen und Erfahrungsaustausch zur Verfügung und bietet auf Ansuchen Feedback zum Nachhaltigkeitskonzept an.

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

5 Danksagung

Wir danken den an der Erstellung des Handbuchs mitwirkenden Expert*innen der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich für ihre wertvollen Inputs und Kommentare zu dieser und früheren Fassungen des Handbuchs.

6 Anhänge

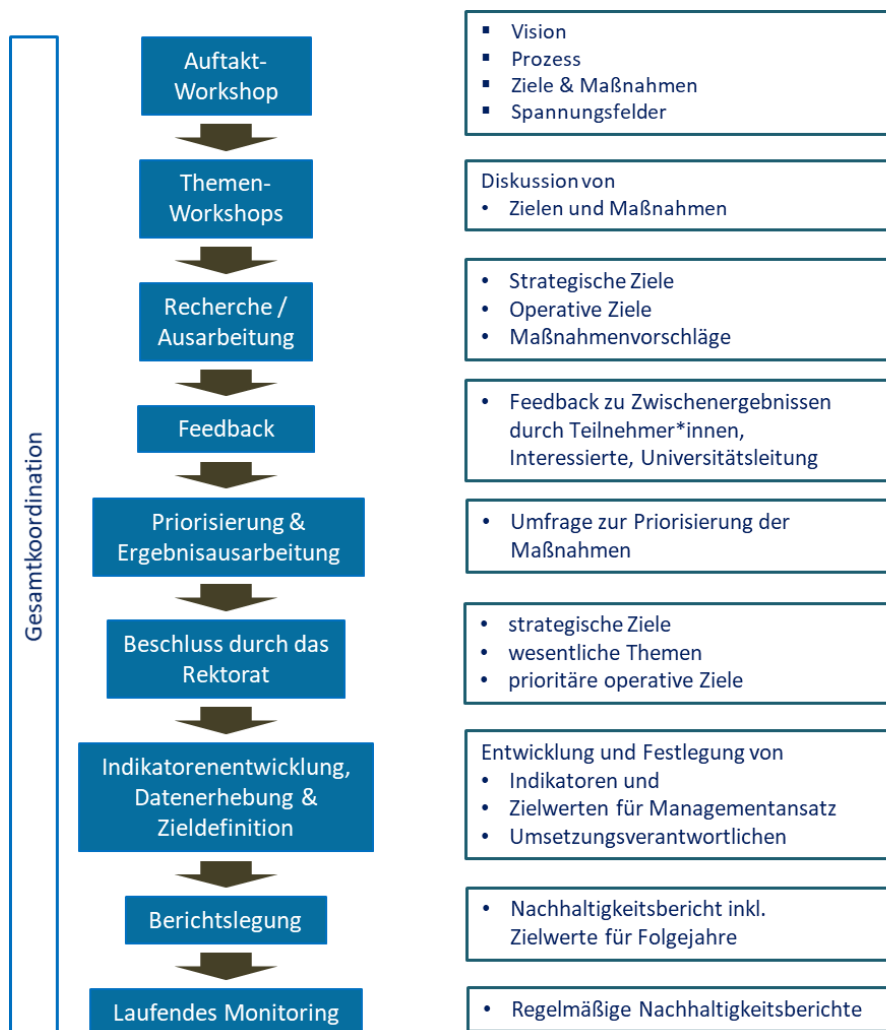
6.1. Nachhaltigkeitsaktivitäten der Allianz-Universitäten

Auf der Allianz-Homepage werden [Nachhaltigkeitsaktivitäten der Allianz-Universitäten](#) dargestellt und regelmäßig aktualisiert.

6.2. Weiterführende Dokumente

Finden sich auf der Allianz-Homepage unter [AG Strategien](#).

6.3. Beispielhafter Prozess der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes:



I.) Auftaktworkshop

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

II.) Fach-Workshops

Die Durchführung von Workshops entlang der oben dargestellten Themenbereiche:

1. Forschung und EEK
2. Lehre
3. Betrieb
4. Austausch mit der Gesellschaft
5. Governance

Inhalte der Workshops sowie der Vor- und Nachbereitung:

- Diskussion der Nachhaltigkeitsziele der Universität für den Zeitraum von 1-2 Leistungsvereinbarungsperioden entsprechende Maßnahmen
- Verantwortlichkeiten
- Etappenziele
- Good practice-Beispiele

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

III.) Online-Befragung:

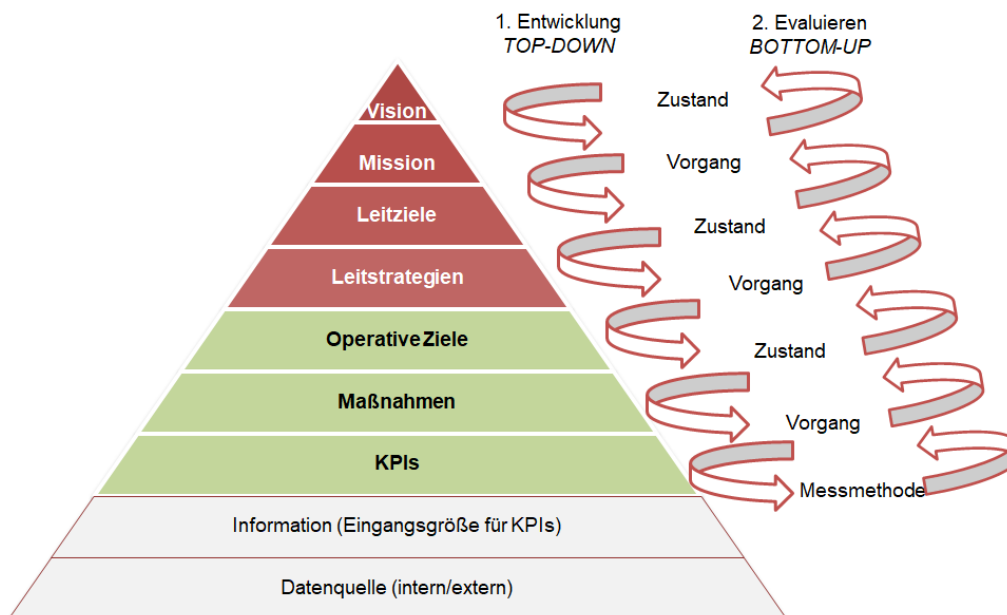
Die Durchführung einer Online-Umfrage an alle Universitäts-Mitarbeiter*innen ermöglicht eine Diskussion der Maßnahmen über den Teilnehmer*innenkreis der Workshops hinaus: Abstimmung zu Wesentlichkeit der ausgearbeiteten Ziele und Maßnahmen und der daraus bedingten zeitlichen Planung und Abfolge sowie offenen Fragen, z.B. „Welche weiteren Maßnahmen sind denkbar, um Nachhaltigkeit an der Universität zu stärken?“

IV.) Umsetzung und Monitoring

Aufbau / Erneuerung des Nachhaltigkeitsmanagements: z.B. Ernennung der Nachhaltigkeits-Koordinator*innen; Nominierung der Umsetzungsverantwortlichen Bildung von Arbeitsgruppen, die dezentral in den darauffolgenden Monaten weiterarbeiten, Klärung des finanziellen Rahmens;

Monitoring: Begleitung / Kontrolle der Etappenziele durch die zuständigen Stellen (z.B. NH-Koordinator*innen) in Kooperation mit dem Rektor. Periodische Self-Assessments.

6.4. Beispiel für ein iteratives Projektdesign zur Erstellung eines NH-Konzeptes:



Ausgehend von der Vision einer nachhaltigen Universität werden die Mission, die Leitziele, die Leitstrategien, operative Ziele und die erforderlichen Maßnahmen abgeleitet. Diese, gemeinsam mit den KPIs (d.h. den entsprechenden Indikatoren), dienen als die Steuerungsinstrumente für die Zukunftsausrichtung. In einem iterativen Prozess werden die einzelnen Elemente weiterentwickelt, wobei die Entwicklung des Konzeptes und die Zielsetzung jeweils von der Vision startet (top-down, d.h. von der Pyramidenspitze zur Basis), die Evaluierung und Überprüfung der Zielerreichung von den KPIs ausgeht (bottom-up, d.h. von der Basis zur Spitze).

Kurz zusammengefasst: Zuerst kommt die Frage „Was soll in der Zukunft erreicht werden?“ (Zielformulierung). Davon leitet sich die Antwort auf die Frage „Was muss später gemessen werden?“ ab (KPIs, Überprüfung der Zielerreichung).