

AP Governance HOCH^N

Formen der Nachhaltigkeit:
Wie sich ein Leitbild an Hochschulen einschreibt

PraFo-Session Vechta, 28.04.2017



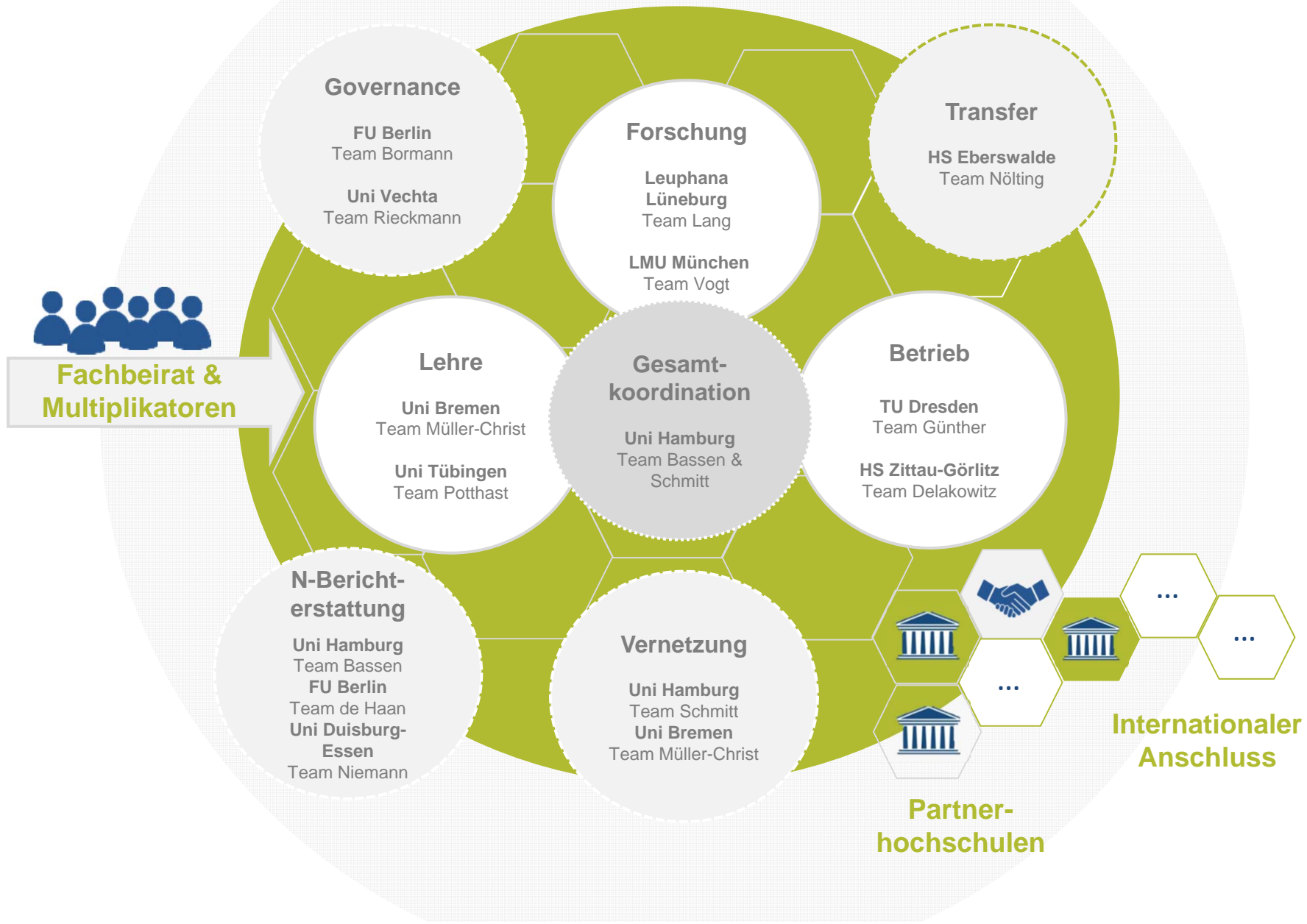
Tagesagenda

10.30 h	Ankunft
11.00 h	Begrüßung, Vorstellungsrunde
11.15 h	AP Governance: Forschungsdesign, Verortung im Gesamtprojekt und Team
11.30 h	Pfade der Nachhaltigkeit an Hochschulen – Stolpersteine und Erfolgsfaktoren (Vortrag und Diskussion) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Theorie: Einführung und Darstellung der Regler-Dimensionen</i> • <i>Befunde: Ergebnispräsentation erster Befunde zur Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen</i>
12.00 h	<i>Gemeinsame Diskussion der Befunde und Instrumente zur Bearbeitung von Nachhaltigkeit an Hochschulen</i>
13.00 h - 14.00 h	Mittagspause

14.00 h	World Café Instrumente hochschulischer Nachhaltigkeit 20-25 Minuten je Tisch
15.30 h	Parallel zum World-Café: <i>Kuchen, Tee und Kaffee</i>
16.30 h	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Erkenntnisse aus dem Vor- und Nachmittag • Konkrete, weitere Schritte AP Governance-> Offene/ spannende Fragen/ Schwerpunkte für die Integration in den Leitfaden • Welche Form? Interessante Ideen?
17.00 h	Ende der Veranstaltung

AP Governance: Forschungsdesign, Verortung im Gesamtprojekt und Team

Handlungsfelder



Forschungsfrage

Wie wird Nachhaltigkeit an (den HOCH-N) Hochschulen institutionalisiert und welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

- Wie wird die Aufforderung, Nachhaltigkeit zu institutionalisieren, an den Hochschulen rezipiert?
- Welche Praktiken der Aneignung von Nachhaltigkeit an den Hochschulen ergeben sich?
- Welche Gelingensbedingungen sind für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit von Bedeutung?

Methodisches Vorgehen



28.4.

PraFo Vechta
28.4.2017

Team



AP GOVERNANCE
Freie Universität Berlin | Universität Vechta

Ann-Kathrin Hoffmann (SHK), Sebastian Niedlich, Prof. Inka Bormann,
 Mara Bauer, Prof. Marco Rieckmann, Benjamin Kummer (vlnr)



Gamze Keklik (SHK)
Fotografin

Heuristik: Governance-Regler

- Ursprünglich im Hochschulkontext entwickelt, um NPM-orientierte Reformen zu plausibilisieren bzw. zu analysieren
Kerngedanke: Beschreibung verschiedener Dimensionen der Handlungskoordination in Form von „Schiebereglern“, die in unterschiedlichem Maße „hochgefahren“ werden
- Konzeptionelle Weiterentwicklung in der Educational Governance-Forschung mit dem Ziel, das Instrument
 - auch in anderen Bildungsbereichen einsetzen zu können
 - auch andere, stärker kooperativ und partizipativ ausgerichtete Handlungsansätze analysieren zu können
- Neufassung der beinhalteten Dimensionen: fünf Regler, die als Handlungsbereiche gefasst sind, in denen sich bestimmte funktionale Anforderungen stellen




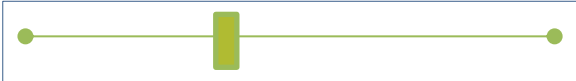
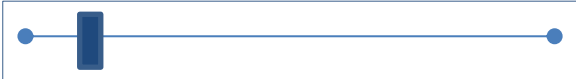
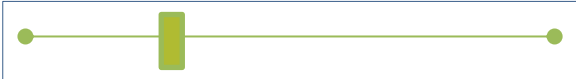




Fünf Regler

Politik	Von punktueller Zustimmung ... bis hin zur langfristigen politischen Agenda	Wie wird NH innerhalb und außerhalb der Hochschule verankert und legitimiert?
Profession	Von Fachegoismen ... hin zur Multi-Professionalität	Wie werden fachliche Perspektiven und Kompetenzen verknüpft?
Organisation	Von Projekten ... hin zu Vernetzung und übergreifender Aufgabenwahrnehmung	Wie werden kooperative Arbeit und Aufgabenwahrnehmung ermöglicht?
Wissen	Von isoliert genutzten Daten ... bis hin zu umfassenden Betrachtungen (Reflexion)	Wie wird erforderliches Wissen erschlossen und kompetent genutzt?
Öffentlichkeit	Von geringer Aufmerksamkeit für NH ... bis zu aktiver Diskussion und hohem Interesse	Wie wird ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von NH erreicht?

Instrumentenbezogene Analyse

- Analyse im AP Governance rückt Governance-Instrumente in den Blickpunkt, die zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsstrategie eingesetzt werden
- Unter Instrumenten verstehen wir Techniken, Wege und Verfahrensweisen, die der Handlungskoordination und Steuerung dienen
 - „harte“ Instrumente wie Ge- und Verbote, Sanktionen, aber auch
 - „weiche“ Instrumente wie Anreize, Information und Beratung, diskursive Praktiken
- Unsere Analyse zielt darauf, die eingesetzten Instrumente mit den fünf Governance-Reglern zu „kreuzen“, d.h. für jedes Instrument zu betrachten, inwieweit die fünf Dimensionen vom Instrument betroffen sind
 - durch die *Prozesse* der Umsetzung/Anwendung des Instrumentes und/oder
 - durch die *Ergebnisse*, die das Instrument hervorbringt.

Beispiel: PraFo-Session

Politik	<p><u>Prozess:</u> Allgemeine Festlegung von Arbeits- und Austauschformaten im Verbund</p>	
	<p><u>Ergebnisse:</u> evtl. wird Bedarf an weiteren Entscheidungen im Verbund aufgezeigt</p>	
Profession	<p><u>Prozess:</u> Verschränkung verschiedener fachlicher Perspektiven</p>	
	<p><u>Ergebnisse:</u> Feststellung weiteren Verknüpfungs- und Entwicklungsbedarfs</p>	
Organisation	<p><u>Prozesse:</u> Kennenlernen unterschiedlicher Interessen und Handlungslogiken</p>	
	<p><u>Ergebnisse:</u> Zugang zu verschiedenen Personen, Kompetenzen, Ressourcen</p>	
Wissen	<p><u>Prozesse:</u> Reflexion über Wissensstand, -lücken, Wissen anderer Akteure</p>	
	<p><u>Ergebnisse:</u> Aneignung und Durchdringung von NH als Gestaltungsaufgabe</p>	
Öffentlichkeit	<p><u>Prozesse:</u> Aufmerksamkeit für NH, HOCH-N</p>	
	<p><u>Ergebnisse:</u> Erkenntnisse, gute Ansätze aus HOCH-N finden Verbreitung</p>	

Kurze Reflektion

Gibt es Verständnisfragen?

Befunde zur hochschulischen Nachhaltigkeitsgovernance

Pfade der Nachhaltigkeitsimplementierung an Hochschulen
– Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

Instrumente des Feldzugangs

- Literaturrecherche zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit, Hochschulentwicklung und Governance
- Interviews mit zehn Expertinnen und Experten
 - Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen, Beratungseinrichtungen und Gremien sowie Studierendeninitiativen
 - 10 Interviews im Februar und März 2017
 - Strukturierte Protokolle zu den Interviews
- Ableitung der Befunde anhand der fünf Regler-Dimensionen

Politik

Verankerung und Legitimation

Von punktueller Zustimmung bis hin zur langfristigen politischen Agenda

außen

Entwicklungsimpulse

Gesellschaftspolitischer Diskurs

>>

Strukturen, Verfahren und Instrumente

Nachhaltigkeit als politisches Ziel und Förderagenda

Hochschulische Reformen

>>

Organisationswerdung/ Stärkung der Hochschulleitung

Regionale Entwicklungsstrategien

Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule

Zielvereinbarung zwischen Hochschule und Fachbereichen

innen

Top-Down-Entscheidungen

>>

- Einrichtung einer Nachhaltigkeitsbeauftragten/ Stabsstelle für Nachhaltigkeit
- Managementsysteme (z.B. EMAS; Incentives)

Dezentrale Entwicklung ausgehend von institutionellen Hochschulakteuren

>>

Kooperative Formen der Arbeit zur Nachhaltigkeit (Runde Tische etc.)

Bottom-Up Initiativen und Engagements

>>

Öffentliche Sichtbarkeit / Mobilisierung von Mitwirkenden durch öffentlich sichtbare Aktionen

Profession

Verknüpfung fachlicher
Perspektiven und Kompetenzen

Von Fachegoismen hin zur Multi-
Professionalität

Entwicklungsimpulse

Strukturen, Verfahren und Instrumente

außen

Spezifische Perzeption von Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen und deren Verwaltung

>>

Förderung der Nachhaltigkeitsthematik in den Fachgesellschaften

∨

Handreichungen, Empfehlungen, Beschlüsse und Best-Practice zur Umsetzung von Nachhaltigkeit als Lehrinhalt

innen

Unterschiedliche fachliche Verständnisse von Nachhaltigkeit (z.B. durch Fokussierung auf einzelne Teilaspekte von Nachhaltigkeit)

>>

Interdisziplinäre Formen der Zusammenarbeit, z.B. in Graduiertenkollegs oder Master-Studiengängen

Unterschiedliche Zugänge und Handlungslogiken zwischen Verwaltung, Lehre und Forschung in Bezug auf Verständnisse, Kulturen und Praktiken

>>

Auseinandersetzung mit /Entwicklung eines gemeinsamen NH-Verständnisses sowie resultierender Prozesse für die gesamte Hochschule

Organisation

Veränderte Arbeits- und Aufgabenwahrnehmung

Von Projekten hin zu Vernetzung und übergreifender Aufgabenwahrnehmung

Entwicklungsimpulse

Strukturen, Verfahren und Instrumente

außen

Nachhaltigkeit als zentrales Profilierungsthema

>>

Stärkung der Prozesse durch die Bereitstellung von Ressourcen

Nachhaltigkeit als zukunftsorientiertes, positiv besetztes Integrationsthema für die Gesamtorientierung der Organisation Hochschule

>>

Vernetzung externer und hochschulischer Akteure z.B. durch Etablierung von Diskussionsforen



hochschulische Gesamtstrategie zur Nachhaltigkeit, Überführung in einen langfristigen und umfangreichen hochschulischen Prozess (*whole institutional approach*)



innen

Doppelrolle der Hochschulen: Sie beforschen und sie realisieren Nachhaltigkeit

>>

Schrittweise Umwandlung von Organisationsstrukturen: der *whole institutional approach* entsteht im Prozess

+

Kontinuierliche Revision der Prozesse, z.B. Managementzirkel, Nachhaltigkeitsbeirat

Wissen

Erschließen von Wissen

Von isoliert genutzten Daten bis hin zu übergreifenden Betrachtungen (Reflexion) und kompetenter Anwendung von Wissen

außen

Entwicklungsimpulse

Information von anderen Hochschulen, von externen ExpertInnen, aus Literatur...

Strukturen, Verfahren und Instrumente

Konsultation/ Zusammenarbeit von/ mit Forschungsinstituten oder Beratungsfirmen

>>

innen

Auslobung von Preisen, Umstrukturierungen innerhalb der Hochschule

Organisationales Gedächtnis, aktuelle Befunde/ Kennzahlen

Konsultation/ Zusammenarbeit von/ mit unterschiedlichen Steuerungskreisen, Arbeitsgruppen sowie deren Gründung

>>

∨

Konflikte über die Bedeutung und Umsetzung von Nachhaltigkeit

Anreize zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsprogrammen □ Capacity Building

Wissensmanagement

Öffentlichkeit

Bewusstsein für Nachhaltigkeit

Von geringer Aufmerksamkeit für NH ... bis zu aktiver Diskussion und hohem Interesse

Entwicklungsimpulse

Wettbewerb zwischen Hochschulen

Erwartung von externen Stakeholdern

>>

Strukturen, Verfahren und Instrumente

Formate/ Kooperationen:

- Forschungsverbünde
- Netzwerkorganisationen
- Landes-Netzwerk-Organisationen

Transfer (Nachhaltigkeitswissen und Kompetenzen)

- über öffentliche Veranstaltungen (Symposien/ Vorlesungsreihen)
- Wissenschaftliche Publikationen
- Vernetzung der Hochschulen mit gesellschaftlichen Akteuren (Stadt, NGOs), über Kooperationen und Forschungsaufträge

- Nachhaltigkeitsbericht, Homepage, Hochschulzeitung
- Leitbilder/ Leitbild-Prozesse, Fachliche Fortbildungen, Arbeitskreise
- Lehr- und Lernformate

>>

Beteiligung an Netzwerken, Plattformen

Wettbewerb innerhalb von Hochschulen

Erwartung von internen Stakeholdern

Aufgreifen von Bottom-Up-Initiativen von Seiten der Hochschulleitung

außen

innen

Wie und durch wen gelingt zielgerichtete Handlungskoordination zum Zwecke gesellschaftlicher Problemlösung?

Harte Steuerung

hierarchische
Top-Down-Steuerung

Herrschaft durch singuläre
Akteure und
Sanktionsmechanismen

Indirekte Formen der
Anreiz- und
Kontextsteuerung

Öffentliche und private Akteure
(Zivilgesellschaft, Ökonomie,
Politik) über
Verhandlungssysteme und
Netzwerke und Wettbewerb

Weiche Steuerung

Horizontale, weiche
Steuerung

Abseits jeder Hierarchie
Beeinflussung von Identitäten
und Orientierungen über
diskursive Prozesse,

Leitbilddiskurse; normative
Debatten, Kampagnenarbeit etc.

Übertragbarkeit der sozialwissenschaftlichen Governancedebatte auf
organisationale Kontexte



Hochschulgovernance
Wie steuern sich Hochschulen?

Instrumente

Hierarchische Top-Down Steuerung

- Monitoring und Evaluierung
- Implementierung von Management-Systemen (Betrieb)
- Nachhaltigkeitskodex
- Verankerung von NH in den Studienordnungen/ Professuren
- Verankerung von NH in der Rahmengesetzgebung der Länder
- Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien in Vergaberichtlinien von Forschungs-/Drittmittelprojekten (Forschung)
- Indikatororientierte Mittelzuweisung zwischen Ministerien und Hochschulen sowie daran gekoppelte Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Forschung)

Indirekte Steuerungs- formen

- Förderung von Interdisziplinarität in Lehre und Forschung
- Anreize zur Beteiligung an Fort- und Weiterbildungsprogrammen (Capacity Building)
- Förderung nachhaltigkeitsbezogener Lehr- und Lern-Konzepte
- Einrichtung von Stellen (z.B. Nachhaltigkeitsbeauftragte/ Stabsstelle)
- Deklaration der Hochschulleitung zum Leitbild nachhaltiger Entwicklung
- Entwicklung eines hochschulischen Nachhaltigkeitsleitbildes

Horizontale, weiche Steuerung

- Öffnung gegenüber der Gesellschaft
- internationale Kooperationen (hochschulisch)
- Regionale/ lokale Kollaborationen (Zivilgesellschaft)
- Partizipative Formate der Arbeit an hochschulischer Nachhaltigkeit
- Einrichtung von Arbeitsgruppen zur hochschulischen Nachhaltigkeit

Perspektive: Kompetenzen

- Die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit bedarf individueller und kollektiver Kompetenzen.
- Welche Kompetenzen sind dies in den fünf Regler-Dimensionen?
- Welcher dimensionsübergreifender Kompetenzen bedarf es?

Diskussion

- Zeit für Nachfragen, Kommentare
- Fehlen Instrumente in unserer Auflistung?

Literatur

- Benz, Arthur (2004): *Regieren in komplexen Regelsystemen*; Göhler, Gerhard (2000): Neue Perspektiven politischer Steuerung // APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte 2–3/2010 · 11. Januar 2010: Politische Führung 34-39 (bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/33016/politische-fuehrung)
- Clark, Burton R. (1979): The Many Pathways of Academic Coordination. In: Higher Education, 8. Jg., H.3, S. 251-267
- Schimank, Uwe (2000): Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen? In: Titscher, Stefan u.a. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München/Mering: Hampp. S. 94-147
- Schimank, Uwe (2007) Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Altrichter, Herbert/Brüsemeister, Thomas/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260
- Franz, Kathleen/Brüsemeister, Thomas (2016 a): Gegenstandsbezogene Analyse sozialer Welten des BNE-Transfers. In: Bormann, Inka/Hambog, Steffen/Heinrich, Martin (Hrsg.): Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen. Wiesbaden: Springer VS. S. 67-88
- Franz, Kathleen/Brüsemeister, Thomas (2016 b): Selektive Wissensorganisation in Kommunen des BNE-Transfers. Eine Analyse mittels Grounded Theory. In: Bormann, Inka/Hambog, Steffen/Heinrich, Martin (Hrsg.): Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen. Wiesbaden: Springer VS. S. 181-217
- Mayntz, Renate (2004) *Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?* (<http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp04-1/wp04-1.html>)
- Niedlich, Sebastian/Brüsemeister, Thomas (2011): Modelle regionalen Bildungsmanagements – Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Ungleichheiten? In: Thieme, Nina/Dietrich, Fabian/Heinrich, Martin (Hrsg.): „Neue Steuerung – alte Ungleichheiten?“. Münster u.a.: Waxmann. S. 201-218





Der Ablauf:

1. Jeweils fünf bis sieben Personen an einem Tisch (vier Tische).
2. Aufeinander aufbauende Gesprächsrunden von je ca. 20 Minuten.
3. Malen oder schreiben der wichtigsten Ideen auf die Tischdecke.
4. Nach einer Gesprächsrunde bleibt jeweils eine Person als „Gastgeber_in“ sitzen, die anderen werden zu „Reisenden“ oder „Meinungs-Botschafter_innen“.
5. Die Ideen der vorherigen Tischgespräche werden so verlinkt.
6. Die Erkenntnisse werden dem gesamten Plenum mitgeteilt.



World Café

Politik	Von punktueller Zustimmung ... bis hin zur langfristigen politischen Agenda	Inwieweit wird NH durch das Instrument innerhalb und außerhalb der Hochschule verankert und legitimiert?
Profession	Von Fachegoismen ... hin zur Multi-Professionalität	Inwieweit werden fachliche Perspektiven und Kompetenzen durch das Instrument verknüpft?
Organisation	Von Projekten ... hin zu Vernetzung und übergreifender Aufgabenwahrnehmung	Inwieweit werden kooperative Arbeit und Aufgabenwahrnehmung durch das Instrument ermöglicht?
Wissen	Von isoliert genutzten Daten ... bis hin zu umfassenden Betrachtungen (Reflexion)	Inwieweit wird erforderliches Wissen durch das Instrument erschlossen und kompetent genutzt?
Öffentlichkeit	Von geringer Aufmerksamkeit für NH ... bis zu aktiver Diskussion und hohem Interesse	Inwieweit wird durch das Instrument ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von NH erreicht?