

10 Ein partizipativer Nachhaltigkeitsprozess – Von der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie bis zu ihrer Umsetzung

Julius Brinken & Silke Rühmland

10.1 Einleitung

Dieser Beitrag fasst den Nachhaltigkeitsprozess der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OVGU) zusammen und geht dabei besonders auf Erfolgsfaktoren, Meilensteine und Herausforderungen ein. Beginnend mit dem Gründungsprozess, über die Etablierung eines Nachhaltigkeitsbüros bis hin zur Nachhaltigkeitsstrategien wird der durchlaufene Prozess beschrieben. Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Prozess waren eine breite Bottom-Up-Initiative, die Top-Down-Unterstützung des Rektorats sowie die Einbindung von Kritiker*innen. Anschließend wird dargelegt, wie es von der Strategie zur Umsetzung erster Maßnahmen kam und wie die Herausforderungen der Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit langfristig dabei zu meistern sind.

10.2 Hintergrund

Die Initiative für den Anstoß des Nachhaltigkeitsprozesses an der OVGU hatte ihren Ursprung in den ersten vor Ort organisierten Ökosozialen Hochschultagen im Dezember 2014. Ein Workshop im Themenbereich „Visionäre Uni“ umfasste einen Vortrag von Johannes Geibel vom „netzwerk n“ und eine erste Diskussion zwischen Studierenden, Wissenschaftler*innen und Vertreter*innen der Hochschulleitung. Das Netzwerk hat die Mission, eine Vernetzungsplattform zu sein und Menschen an Hochschulen zu befähigen, den Wandel dort zu gestalten (netzwerk n, 2020a). Im Anschluss hat die Initiative sich um ein „Wandercoaching“ bemüht. Dabei handelt es sich um ein BMBF-gefördertes Projekt, bei dem ausgebildete, studentische Coaches eine Strategieberatung für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen durchführen (netzwerk n, 2020b). Im Frühjahr 2015 fand das Coaching statt. Neben einer Präsentation über das Green-Office-Konzept (vgl. Green Office Movement, 2020) waren Stakeholderanalysen und Reflexion über Ziele und Fähigkeiten der Initiative Bestandteil davon. Es bildete sich ein kleines Kernteam aus Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden, welches die Aufgabe hatte, ein Konzept für ein Nachhaltigkeitsbüro zu erarbeiten. Gleichzeitig sollten sie mit verschiedenen Stakeholdern der Nachhaltigkeit an der OVGU und aus der Stadt Magdeburg zu einem Runden Tisch einladen.

Das Konzept umfasste fünf Kernziele:

1. Entwicklung einer Nachhaltigkeits**strategie** für die OVGU
2. **Vernetzung und Koordination** von Nachhaltigkeitsprojekten

3. Durchgängige Integration von Nachhaltigkeit in **Studium und Lehre**
4. Stärkung von disziplinärer, inter- und transdisziplinärer **Forschung** zu Nachhaltigkeit
5. **Campus**, Verwaltung und wissenschaftlichen Betrieb nachhaltiger gestalten (Verfürth et al., 2015)

Die hervorgehobenen Worte zeigen auf, welche Haupthandlungsfelder für den Nachhaltigkeitsprozess vordefiniert wurden. Im Konzept wurden ebenfalls sehr konkrete Aufgaben benannt, bspw.: Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes für die OVGU, gemeinschaftliche Erarbeitung einer Strategie mit allen Stakeholdern, Plattform für Vernetzung von Initiativen, Projekten, Lehrangeboten und Forschung, Vermittlung von Abschluss- und Projektarbeiten, u. v. m. Für diese Aufgaben waren im Konzept zwei Hilfswissenschaftler*innen mit 10 Stunden in der Woche vorgesehen, die durch Doktoranden unterstützt und gleichzeitig von der Universität mit Büro und den nötigen Materialien ausgestattet werden. Zusätzlich war dort ein vom Senat beauftragtes Lenkungsgremium (wissenschaftlicher Beirat) für das Büro und eine Anbindung an das Rektorat über eine Prorektorin angedacht. Die Abbildung 10.1 zeigt die Darstellung der Hauptaufgaben, Handlungsfelder und den ersten Zeitplan für das Nachhaltigkeitsbüro, wie sie auf dem Runden Tisch ein Jahr später durch die Initiative vorgestellt wurden.

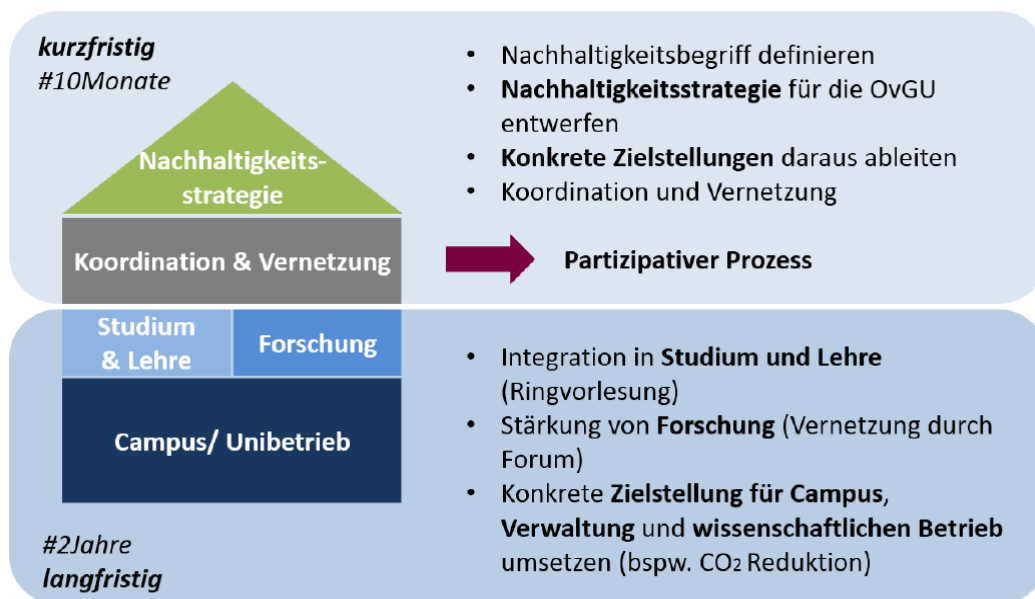


Abb. 10.1: Konzept für das Nachhaltigkeitsbüro und zugehörige Aufgaben mit Zeitplan (Brinken & Verfürth, 2015)

Der Runde Tisch fand im Sommer 2015 in der Universitätsbibliothek statt. Vertreten waren Mitglieder der Hochschulleitung (Rektor, Kanzler, Prorektorin für Studium und

Lehre), Professor*innen (Makrosoziologie, Umweltpsychologie, Operations Management), wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen aus Service und Betrieb (Verwaltung), Studierendenvertreter*innen und weitere geladene Gäste, insgesamt etwa 20 Personen. Ein Auszug aus dem Protokoll gibt einen guten Überblick der Diskussion:

Die Idee an der OVGU ein Nachhaltigkeitsbüro (NB) einzurichten, wird grundsätzlich begrüßt. Es brauche jemanden, der die Universität an Nachhaltigkeit erinnert (Rektor). Wichtig ist, das NB mit vorhandenen Stellen/Büros zu vernetzen, um Kompetenzen zu bündeln (Kanzler). Es wird diskutiert, ob ein von Studierenden geführtes Büro der Aufgabe gewachsen ist (Jun.-Prof. Voigt). Beispiele an anderen Universitäten zeigen allerdings, dass dies möglich ist (V. Salomon). Voraussetzung für den Erfolg des NBs ist, dass ausreichend Rückhalt geboten wird (Rektor). Um dies zu erreichen, soll ein partizipativer Prozess angestrebt werden (Prof. Scheffler). Nur durch weitere Diskussionen kann das Potenzial der Uni voll ausgeschöpft werden (Prof. Matthies). Genauso alle Dezernate (Rektor) und die Mitarbeitenden (Kanzler) sollen mit einbezogen werden. Um am Ende dann zu einem guten Ergebnis zu kommen, ist eine gute Steuerung dieses Prozesses nötig (Prof. Matthies) (Körner & Otto, 2015).

Durch die Hochschulleitung wurde die Bereitschaft geäußert, zwei wissenschaftliche Hilfskräfte für ein Jahr zu finanzieren, um die vorgeschlagenen kurzfristigen Aufgaben und insbesondere eine Nachhaltigkeitsstrategie zu be- bzw. erarbeiten. Dabei sollen diese durch einen Beirat unterstützt werden, der sich zuerst aus dem Initiativkreis der Lehrenden bildet und die Fortschritte regelmäßig evaluiert. Im August 2015 wurden zwei Hilfskräfte bei der Prorektorin für Studium und Lehre eingestellt. Die Koordinierung übernahm die damalige Referentin der Prorektorin. Ebenfalls wurde ein Büro bezogen. Das Nachhaltigkeitsbüro an der OVGU war damit gegründet.

10.3 Der partizipative Nachhaltigkeitsprozess

Im Wesentlichen standen zwei Aufgaben am Beginn des Nachhaltigkeitsprozesses der OVGU: Die Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichtes (2015) als Bestandsaufnahme und IST-Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Universität sowie die partizipative Strategieentwicklung mit dem Ziel, eine für die OVGU gültige Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes zu finden und gemeinschaftlich konkrete Ziele für eine nachhaltige OVGU zu setzen (Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2015).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung war formal nicht partizipativ angelegt. Die breite Auffassung von Nachhaltigkeit durch das Nachhaltigkeitsbüro machte jedoch die Mitwirkung zahlreicher Angehöriger der OVGU nötig. Es wurden Gespräche mit vielen Verantwortlichkeiten aus der Universitätsverwaltung geführt (Themen u. a.: Energie, Mobilität, Abfall, Beschaffung), wodurch eine durch das Büro des Kanzlers koordinierte Abfrage von Informationen vorbereitet wurde. Gleichzeitig wurden alle Lehrenden der

OVGU angeschrieben, um Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte der Universität mit Nachhaltigkeitsbezügen zu erheben. Grundlage für die erhobenen Indikatoren lieferte das University Sustainability Assessment Framework (UniSAF-DE), welches auf Vorarbeiten von Anselm Grahl und rootAbility für die Green Office Bewegung beruhte (Brinken, 2016; Grahl, 2016).

Die partizipative Strategieentwicklung bestand aus vier Abschnitten, deren Inhalt und Funktion folgend kurz erläutert wird. Während die ersten beiden Abschnitte dazu dienten, die wesentlichen internen Stakeholder der OVGU (die vier Statusgruppen: Studierende, Mitarbeitende in Service und Betrieb, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und Professor*innen) an dem Strategieprozess zu beteiligen, sollten die beiden abschließenden Elemente einen formalen Beschluss der Nachhaltigkeitsstrategie vorbereiten bzw. herbeiführen.

10.3.1 Visionsworkshops (2015 und 2016)

Insgesamt wurden vier Visionsworkshops mit jeweils einer der Statusgruppen durchgeführt (siehe Abb. 10.2). Die Statusgruppen wurden zu getrennten Workshops eingeladen, um einen freien und kreativen Meinungsaustausch, der nicht durch Hierarchien, Informationsweitergabe oder etwaige Vorbehalte gegenüber anderen Gruppen eingeschränkt wird, zu ermöglichen. Die zwei zentralen Fragen an die Teilnehmenden waren: „Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit? Und wie soll eine nachhaltige OVGU aussehen?“ Die Antworten wurden gesammelt und ausgewertet. Während der professorale Workshop nur von 3 Professor*innen besucht wurde, waren bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und den Studierenden fast 20 Personen anwesend. Aus der Verwaltung waren 6 Personen anwesend. Insgesamt wurden eine Vielzahl von Zielen und Ideen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit an der OVGU geäußert, die durch das Team des Nachhaltigkeitsbüros in einen ersten Strategieentwurf zusammengetragen wurden (Nachhaltigkeitsbüro OVGU, 2020).



Abb.10.2: Fotos von der Strategiekonferenz und aus den Visionsworkshops

10.3.2 Beteiligungskonferenz (Juni 2017)

Auf der Beteiligungskonferenz sollte der erste Strategieentwurf mit allen Statusgruppen gemeinsam diskutiert werden, wobei diesmal explizit ein Austausch zwischen den Gruppen gewünscht war. Die Konferenz wurde in Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsexperten (Firma e-fect) durchgeführt, um eine unabhängige und professionelle Durchführung zu garantieren. Der Strategieentwurf wurde im Vorfeld der Konferenz Online gestellt und zur Kommentierung freigegeben. Die Konferenz selbst fand in der Festung Mark statt, während draußen das Sturmtief Paul wütete und ein ansehnliches Beispiel für verstärkt auftretende extreme Wetterphänomene lieferte. Ungeachtet dessen wurden in den Workshops zu den Handlungsfeldern insgesamt etwa 50 Teilnehmende gezählt. Die thematischen Abschnitte (Campus, Lehre, Forschung, Prozess etc.) der Strategie wurden in einzelnen Workshops diskutiert, wobei aus Zeitgründen jeweils zwei Workshops gleichzeitig stattfanden. Dabei wurden folgende Fragen diskutiert: „Was soll unbedingt in der Strategie bleiben? Was soll gestrichen werden? Was fehlt in der Strategie?“. Die Ergebnisse der jeweiligen Themen wurden protokolliert, den Teilnehmenden zur Kontrolle gesendet und in einem neuen Strategieentwurf konsolidiert.

10.3.3 Diskussion mit dem Rektorat (Oktober 2017)

Im Nachgang der Konferenz und in Vorbereitung der Diskussion wurde der Strategieentwurf dem Rektorat vorgestellt und dort diskutiert. Das Ziel war das Werben um Unterstützung bei der Hochschulleitung, da die Einstellung des Senates zur Strategie unbekannt war. Das Rektorat hat einige Änderungen angeregt und die prinzipielle Unterstützung des Entwurfs geäußert.

10.3.4 Lesungen und Diskussion im Senat (Dezember 2017 und Februar 2018)

Nach der Vorstellung des Partizipationsprozesses und des vorgelegten Entwurfs im Dezember, wurde die Nachhaltigkeitsstrategie im Senat sehr kritisch diskutiert. Es stellte sich heraus, dass es keinen Konsens und keine deutliche Mehrheit zum vorgelegten Entwurf gab. Wesentliche Kritikpunkte umfassten die Form (z. B. Umfang, starke Konkretisierung und Terminierung der Ziele) und den Inhalt (z. B. politische/wertende Dimension, Widerspruch zur/Eingrenzung der Freiheit der Wissenschaft). Die Diskussion führte dazu, dass der Entwurf nicht nach der ersten Lesung abgestimmt wurde und weiterhin an einem konsensfähigen Entwurf gearbeitet werden sollte. Im Nachgang wurden die wesentlichen Kritikpunkte gesammelt und der direkte Austausch mit den stärksten Kritikern gesucht, um die inhaltlichen Argumente zu erfassen und zu berücksichtigen. Die wesentliche Herausforderung dabei war, die geäußerten Kritikpunkte und die Inhalte aus dem bisherigen Partizipationsprozess in einem Entwurf zu vereinen. Der neue Entwurf, der im Februar im Senat präsentiert wurde, stellte sich schnell als konsensfähig heraus und wurde einstimmig verabschiedet.

Die 2018 verabschiedete Nachhaltigkeitsstrategie umfasst eine Präambel, eine Selbstverpflichtung, eine Definition¹ von nachhaltiger Entwicklung und Ziele zur Nachhaltigkeit (Otto-von-Guericke-Universität, 2018). Die Selbstverpflichtung ist in die Bereiche Lehre, Forschung, Gesellschaftlicher Austausch, Betrieb des Campus und Lebensqualität auf dem Campus gegliedert. Diesen Bereichen werden jeweils 3 – 9 Ziele zugeordnet. Der Prozess bzw. das damit etablierte Managementsystem wird in Abbildung 10.3Abb. als Übersicht dargestellt.

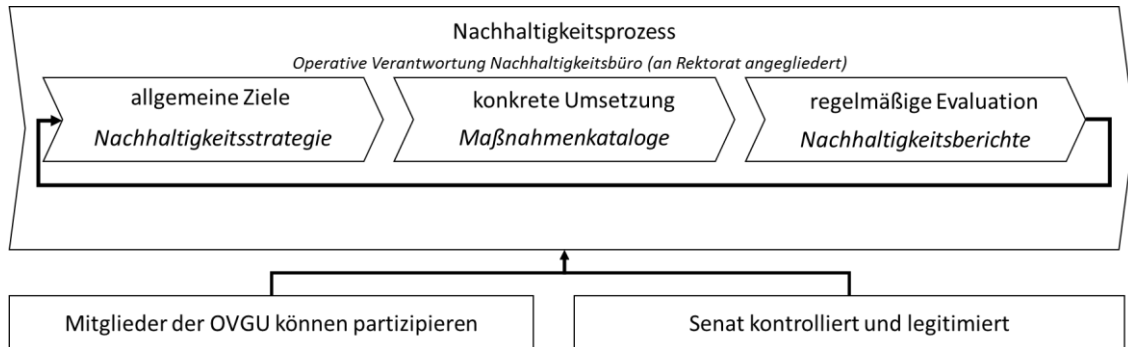


Abb. 10.3: Vereinfachte Darstellung des Nachhaltigkeitsmanagements an der OVGU

10.4 Rückblick und Lessons Learned

An dieser Stelle werden einige Gedanken und Schlüsse gesammelt, die sich aus anschließenden Analysen und Reflektionen ergeben haben und für partizipative oder nachhaltigkeitsbezogene Prozesse und Bestrebungen an Hochschulen oder ähnlichen Institutionen hilfreich sein könnten.

10.4.1 Erfolgsfaktoren

Insbesondere interne² und verbindende Treiber konnten den organisationalen Wandel unterstützen. Die breite Bottom-Up-Initiative war die Voraussetzung für den Nachhaltigkeitsprozess.

¹ „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichert und gleichzeitig zukünftigen Generationen die Wahlmöglichkeit zur Gestaltung ihres Lebens erhält.“

² Interne Treiber sind diejenigen, die ihre Wirkung von innerhalb der Institution entfalten: Initiativen von Studierenden und Mitarbeitenden, relevante Themen und Schwerpunkte der Institution etc.

Externe Treiber wirken von außen, dazu zählen Anreize und Regulierungen von der Regierung oder Erwartungen anderer Stakeholder.

Verbindenden Treiber kommen von innen und von außen, dazu zählt die Unterstützung durch das Management, vorhandene Nachhaltigkeitsstrukturen und Vorbilder, etc. (Blanco-Portela et al., 2017)

tigkeitsprozess. Die Top-Down-Unterstützung des Rektorats sowie ein Konsensfindungsprozess mit den kritisch-eingestellten Senatoren waren entscheidend für den Erfolg (Brinken et al., 2019).

10.4.2 Einbindung der Stakeholder

Die Interessen der Stakeholder flossen über den Austausch mit den verschiedenen Statusgruppen in den Prozess ein. Einerseits konnten so zahlreiche interessierte und engagierte Personen eingebunden, sehr unterschiedliche Sichten betrachtet und Ideen gesammelt werden. Andererseits hätte eine stärkere Einbindung der Professor*innen-schaft (insbesondere der Senator*innen) möglicherweise die starke Kritik und daraus resultierende wesentliche Änderungen am Ende des Partizipationsprozesses reduziert. Diese Einbindung war zwar von Anfang an intendiert, jedoch brachte sich ein Großteil der Professor*innen erst nach den Workshops und der Strategiekonferenz ein, als das Konzept im Senat diskutiert werden sollte.

10.4.3 Zielformulierungen

Häufig wird die Nutzung von SMART-Zielen empfohlen (Doran, 1981). Insbesondere die Terminierung der Ziele und die Nennung von konkreten Zielwerten haben sich im beschriebenen Prozess zur Ablehnung des Entwurfs bei der finalen Entscheidung beigetragen. Die Einigung auf regelmäßige Evaluation der Erreichung formulierter Ziele scheint leichter zu erreichen, jedoch müssen dafür eine schlechtere Umsetzbarkeit in Kauf genommen werden.

10.4.4 Umgang mit Kritik

Häufig wird im Impuls mit einer Abwehrreaktion auf Kritik reagiert. Das Gegenteil, also ihre Umarmung, führte zur Erreichung des ursprünglichen Ziels. Die konsequente Einbindung der lautesten Kritiker, gerade auch durch die Übernahme ihrer Formulierungsvorschläge, war ein entscheidender Faktor der zum Konsens führte.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die ursprünglich angesetztten 10 Monate nicht einmal für die Erstellung des ersten umfassenden Nachhaltigkeitsberichts ausgereicht haben. Die Strategie wurden durch den Senat im Februar 2018 verabschiedet – grob 30 Monate nach dem formalen Beginn des Nachhaltigkeitsprozesses. Die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses an einer Universität ist gering. Besonders die Professor*innenschaft hat viel Einfluss und konnte nur schwierig zur frühzeitigen Partizipation – gemeinsam mit anderen Angehörigen – motiviert werden. Eine starke Berücksichtigung der kritischen Stimmen, eine weniger konkrete Zielformulierung sowie die Unterstützung der Hochschulleitung konnten dem Prozess zum Erfolg verhelfen.

10.5 Vom Papier zur Umsetzung

Anschließend an die 2018 verabschiedete Nachhaltigkeitsstrategie wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt, dessen Inhalt sich an den Nachhaltigkeitszielen der Strategie, den Ideen aus den Visionsworkshops und der Beteiligungskonferenz orientiert. Das Nachhaltigkeitsbüro und der wissenschaftliche Beirat haben die einzelnen Maßnahmen anhand der Kriterien Effektivität, Effizienz, Durchsetzbarkeit, Akzeptanz und Partizipationspotenzial bewertet. Aus jedem der thematischen Abschnitte der Strategie (siehe Abb.10.4) wurden die Maßnahmen ausgewählt, welche anhand der Kriterien die meisten Punkte erhielten (siehe Abb. 10.5).

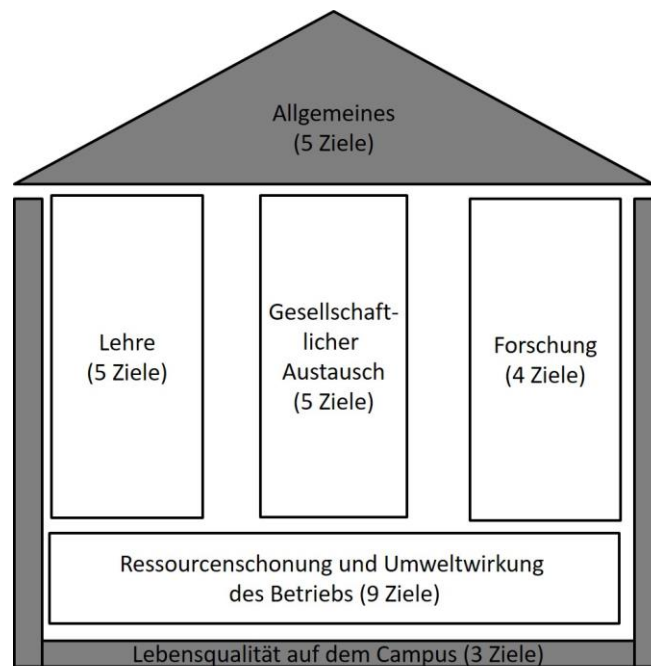


Abb.10.4: Thematische Bereiche der Nachhaltigkeitsstrategie angelehnt an Brinken (2016)

Der Maßnahmenkatalog wurde nicht vom Senat verabschiedet. Er dient dem Nachhaltigkeitsbüro als Orientierungshilfe bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und eignet sich als Grundlage für die Unterstützung des wissenschaftlichen Beirats. Exemplarisch wird an dieser Stelle auf einige Maßnahmen eingegangen.

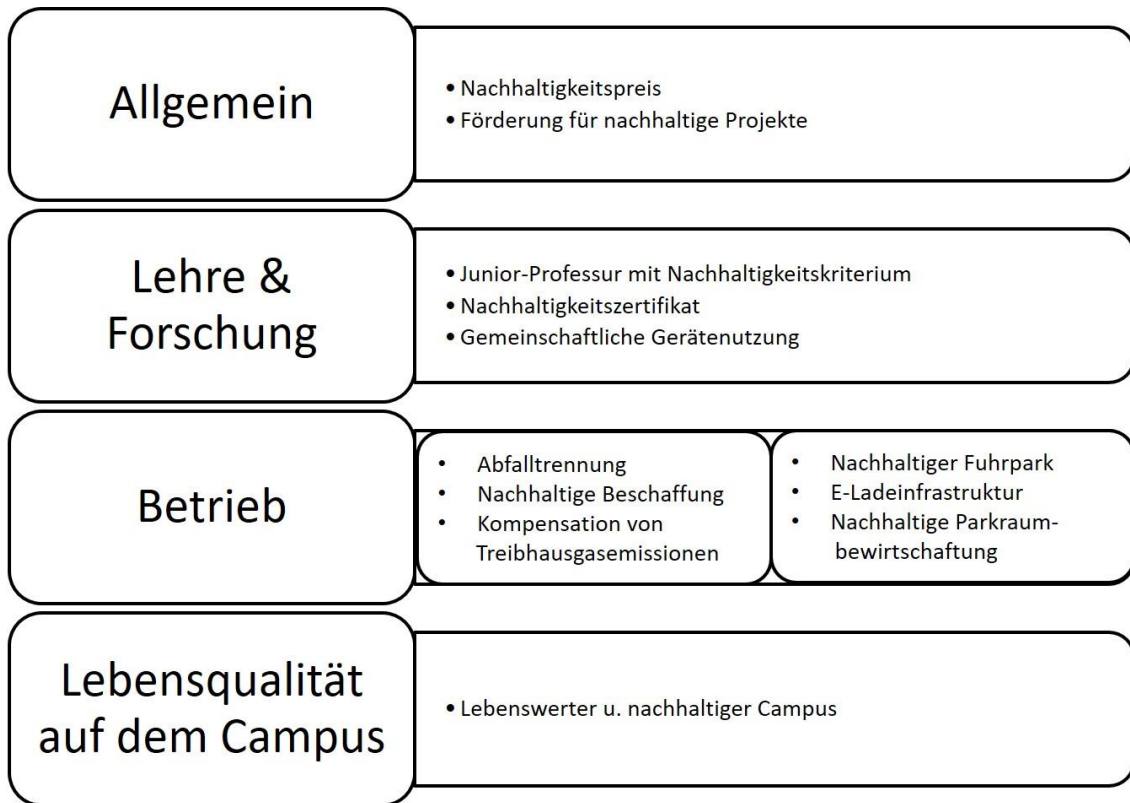


Abb. 10.5: Überblick Maßnahmenkatalog 2020

Eine zentrale Maßnahme aus dem Bereich Lehre und Forschung umfasst die Einführung eines Nachhaltigkeitszertifikates (siehe Kapitel 9). Es soll ein interdisziplinäres Zertifikat sein, welches den Studierenden aller Fakultäten ermöglicht, Kurse in den Bereichen Wirtschaft und Gesellschaft sowie Forschung und Technik mit Nachhaltigkeitsbezug zu belegen und in einem Basis-Modul grundlegende Kenntnisse über Nachhaltigkeit zu erwerben. Dabei bietet das Nachhaltigkeitszertifikat den Studierenden gezielt die Möglichkeit, sich mit immer komplexer werdenden Herausforderungen wie der Klimakrise, der sozialen Ungerechtigkeit und dem Bevölkerungswachstum auseinanderzusetzen. Dabei sollen neue Wege und Möglichkeiten entwickelt werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Die Georg-August-Universität Göttingen und die TU Berlin haben bereits Nachhaltigkeitszertifikate eingeführt. In Magdeburg wird die Einführung eines Nachhaltigkeitszertifikates für das Sommersemester 2021 angestrebt. Herausforderungen die bis dahin zu meistern sind, sind die Auswahl der Kurse für die jeweiligen Bereiche (Wirtschaft und Gesellschaft; Forschung und Technik, Basismodul), die Klärung der Zuständigkeit für die Kontrolle der Leistungen im Rahmen des Nachhaltigkeitszertifikats sowie die Klärung, wer für die Vergabe der Zertifikate zuständig ist. Um diesen Prozess ganzheitlich voranzutreiben, wurde eine befristete halbe wissenschaftliche Mitarbeiter*innenstelle geschaffen.

Weitere Maßnahmen, aus dem Bereich des Betriebs, umfassen verschiedene Themen der Mobilität. Das Ziel U2 der Nachhaltigkeitsstrategie³ bezieht sich auf das Ziel der Neutralität von Schadstoffen und Treibhausgasemissionen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, den Fuhrpark nachhaltiger auszurichten (z. B. Integration von E-Lasterädern zur Substitution von fossilbetriebenen Pkws), ein Konzept für eine nachhaltige Parkraumbewirtschaftung zu entwerfen und eine Statistik zu etablieren, um die Auswirkungen von Dienstreisen abschätzen zu können bzw. um entsprechend weitere Maßnahmen zu ergreifen (z. B. Beschränkung von dienstlichen Flügen unter 1000 km). Das Nachhaltigkeitsbüro sollte die jeweilige Fachexpertise aus den einzelnen Verwaltungs- und Wissenschaftsbereichen nutzen, um Konzepte so zu verfassen und Maßnahmen so umzusetzen, dass sie von einem großen Teil der Organisation getragen werden können. Das Nachhaltigkeitsbüro ist gegenüber anderen Verwaltungseinheiten nicht weisungsbefugt, somit ist eine Kooperation innerhalb der Verwaltung unabdingbar für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen.

Eine wesentliche Aufgabe des Nachhaltigkeitsbüros der OVGU ist zudem aktive Personen zu vernetzen sowie deren Aktivitäten. Die Vernetzung von Aktiven findet sowohl innerhalb der Universität selbst statt als auch mit Personen der Hochschule Magdeburg-Stendal, dem Umweltamt der Stadt Magdeburg, anderen Nachhaltigkeitsbüros, dem GreenOffice Movement und dem Netzwerk n. Die Vernetzung findet unter anderem im Grünen Salon, dem Nachhaltigkeitsforum und themenspezifisch-initiierten Treffen statt.

Grüner Salon: Dies ist ein interdisziplinärer Kreis aus Nachwuchswissenschaftler*innen, welcher sich monatlich in lockerer Atmosphäre trifft und einen persönlichen wie fachlichen Austausch über Nachhaltigkeit ermöglicht.

Nachhaltigkeitsforum: Dies ist ein Vernetzungsformat auf Lehrstuhlebene. Die Lehrstühle kommen etwa zwei Mal im Jahr zusammen, um sich über nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Forschung und Lehre auszutauschen. Aus der Vernetzung ergeben sich auch gemeinsame, interdisziplinäre Projekte in Forschung und Lehre (bspw. Ringvorlesung Nachhaltigkeit).

Wie die Beispiele in diesem Kapitel illustrieren, ist Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema über alle Bereiche hinweg. Bei der Annäherung an die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie bzw. deren Erreichen ist es daher notwendig, mit verschiedenen Gruppen innerhalb der Hochschule zu kooperieren und diese zu beteiligen.

³ U2: Schadstoff- bzw. Treibhausgasemissionen minimieren. Letztere langfristig mit dem Ziel der Neutralität kompensieren (Otto-von-Guericke-Universität, 2018).

10.6 Umsetzung & Partizipation

Grundsätzlich können Universitäten in drei Bereichen positive Veränderungen hervorbringen: innerhalb ihrer eigenen Organisation, Anregung von Verhaltensänderungen von Mitgliedern der Hochschule sowie die Veränderungen anderer Systeme und Organisationen, wie Kommune oder Unternehmen (Findler et al. , 2019).

Häufig führen Veränderungen innerhalb von Organisationen dazu, dass bestimmte Personen bzw. Personengruppen durch veränderte Bedingungen eine höhere oder geringere Zufriedenheit mit den Maßnahmen zeigen. Universitäten sind Organisationen mit einer hohen internen Autonomie sowie Komplexität. Wesentlich bei der Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen ist die Beteiligung von Betroffenen, um eine Verfahrensgerechtigkeit zu schaffen. Diese muss von der Ergebnisgerechtigkeit unterschieden werden. Unter Verfahrensgerechtigkeit ist die subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit eines Prozesses zu verstehen, der u. a. abhängig vom Grad der Einflussnahme ist (z. B. das Aufnehmen von Bedenken und Bedürfnissen; Schweizer-Ries, 2008). Bereits 1980 hat Leventhal sechs Kriterien identifiziert, um einen gerechten Entscheidungsprozess zu gestalten: Neutralität, Konsistenz, Genauigkeit, Korrigierbarkeit, Repräsentativität und Ethik (Leventhal, 1980).

Gerade im Hinblick auf die Autonomie der einzelnen Abteilungen und Fakultäten in einer Hochschule sowie die kritische Hochschulöffentlichkeit ist eine Partizipation von Betroffenen unabdingbar (Brinken, 2018). Doch die Realisierung der sechs Kriterien von Leventhal ist äußerst herausfordernd. Bereits beim Kriterium der Neutralität, wo Eigeninteressen hinter sachbezogenen Entscheidungen stehen sollten (Leventhal, 1980), muss transparent sein, welche Fakten in eine Entscheidungsfindung integriert werden und welche scheinbar irrelevant sind. Beim Kriterium der Konsistenz sollen alle Beteiligten gleichbehandelt werden und sich an die etablierten Verfahrensregeln halten (Leventhal, 1980). Dies ist aufgrund der jeweiligen Stellung im Hochschulsystem äußerst schwierig, da Personen im Rektorat und im Senat schlussendlich die Entscheidungskompetenz haben und somit ihre Meinung stärker wahrgenommen werden könnte als von anderen Beteiligten. Das Kriterium Genauigkeit ist hingegen einfacher zu realisieren. Entscheidungen sollen auf korrekten Informationen und zuverlässigen Quellen getroffen werden (Leventhal, 1980). Dies ist in einer wissenschaftlichen Institution wie einer Universität zu erwarten. Das Kriterium der Korrigierbarkeit kann eine Hürde darstellen, wenn im obersten Gremium der Universität Entscheidungen bereits getroffen sind und finanzielle Mittel dafür angewiesen sind. Doch bevor das oberste Gremium dies tut, besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Korrigierbarkeit von der Art der Entscheidungsfindung bzw. der Entscheidung selbst (Leventhal, 1980). Das Kriterium der Repräsentativität umfasst das Einbeziehen von unterschiedlichen Personengruppen, um deren Interessen, Werte und Anschauungen in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen (Leventhal, 1980). Im Hochschulkontext gilt es eine Reihe von Personengruppen, die bei Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Die Hauptgruppen sind dabei Professor*innen,

Studierende, wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal. In allen diesen Gruppen gibt es wiederum Subgruppen, wie z. B. Studierende mit Kindern oder Personen mit körperlichen Beeinträchtigungen. Eine umfassende Beteiligung und Repräsentativität wird geschaffen, wenn der Entscheidungsprozess allen Personengruppen geöffnet wird, die sich betroffen fühlen von einer möglichen Entscheidung. Das letzte Kriterium von Leventhal umfasst die Ethik, also das Einhalten von ethischen und moralischen Wertvorstellungen während eines Aushandlungs- und Entscheidungsprozesses (Leventhal, 1980). Es ist davon auszugehen, dass dies in einer wissenschaftlichen Institution Standard ist.

Bei der Ergebnisgerechtigkeit hingegen geht es darum, ob ein erzielttes Ergebnis als gerecht oder ungerecht empfunden wird (Schweizer-Ries, 2008). Es kann zu einem sogenannten Verfahrensgerechtigkeitseffekt kommen. Darin wird das Ergebnis eines Prozesses als ungerecht wahrgenommen, während das Verfahren, mit dem das Ergebnis herbeigeführt wurde, als gerecht bewertet wird (Tyler & Folger, 2010). Auf lange Sicht scheint ein Mangel an Verteilungsgerechtigkeit nicht durch Verfahrensgerechtigkeit kompensierbar zu sein (Schweizer-Ries, 2008).

Gerade vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Anregungen von Studierenden und Mitarbeitenden aufzunehmen und in bereits bestehende Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit zu integrieren. Dabei können z. B. studentische Abschlussarbeiten einen wesentlichen Beitrag beim Kriterium Genauigkeit liefern, um als Grundstein für Entscheidungen genügend Informationen zu einem Thema zu erhalten. Es kann auch förderlich sein, Veranstaltungen zu bestimmten Themen zu initiieren, die sich einerseits aus der Nachhaltigkeitsstrategie speisen und andererseits von Hochschulangehörigen geäußert wurden. Das Nachhaltigkeitsbüro hat hierfür das Diskussionsformat „OVGU diskutiert nachhaltig: ...“ entwickelt. Dieses Diskussionsformat ermöglicht Interessierten und Betroffenen, bestimmte Themen zu diskutieren und zu vereinbaren, wie damit weiter umgegangen werden soll. 2020 fand die Veranstaltung „OVGU diskutiert nachhaltig: Mobilität“ statt, bei der über die Notwendigkeit von Mobilitätskonzepten diskutiert wurde und über die momentane Situation an der Universität. Die Inhalte der anschließenden Diskussion lieferten wichtige Anhaltspunkte zu potentiellen Maßnahmen einer lebenswerteren und nachhaltigeren Campusgestaltung. Es gab und gibt verschiedene Gruppen, Seminare und Personen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, um den Campus lebenswerter und nachhaltiger zu gestalten. Um diese Aktivitäten zu unterstützen und die Ideenfindung zur Campusgestaltung weiter voranzutreiben, hat das Nachhaltigkeitsbüro einen digitalen Ideenkasten gestaltet. Auf der Webseite des Nachhaltigkeitsbüros können Interessierte kartenbasiert für einen spezifischen Teil des Campus Ideen in schriftlicher Form hinterlassen. Im Sinne der Repräsentativität haben alle Hochschulangehörigen die Möglichkeit, sich zu diesem Thema zielgerichtet einzubringen. Mittels eines langfristigen Kommunikationsplans wird versucht, die verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Hochschule durch adäquate Informationsmaßnahmen auf den Ideenkasten hinzuweisen (z. B. Personal-Newsletter, Newsletter des Nachhaltigkeitsbüros, Poster, Flyer

etc.). Zusätzlich bietet der Ideenkasten die Möglichkeit, das Kriterium Konsistenz (alle Beteiligten werden gleichbehandelt) zu beachten, denn alle Interessierten oder Betroffenen können gleichermaßen Eingaben im Ideenkasten machen. Über Bearbeitungshinweise wird den Beteiligten nähergebracht, wie sie sich ethisch und moralisch richtig bei der Eingabe von Ideen verhalten (z. B. Eingaben anderer Personen dürfen nicht gelöscht werden). Das Kriterium der Ethik wird dadurch beachtet. Bisher handelt es sich um einen Ideengenerierungsprozess und (noch) nicht um einen Entscheidungsprozess. Die Kriterien Neutralität, Genauigkeit und Korrigierbarkeit treten in den Hintergrund.

Um verfahrensgerechte Prozesse zu gestalten, ist eine wesentliche Rahmenbedingung, Transparenz zu schaffen und die Fragen zu beantworten, wie stark Personen beteiligt werden und was die Aufgabe von Beteiligten ist (siehe Abb.). Den Beteiligten muss vermittelt werden, ob sie auf der Stufe der Information bzw. Konsultation stehen (bleiben) oder ob ihnen ein Mitentscheidungsrecht oder gar eine eigenverantwortliche Handlung ermöglicht werden kann.

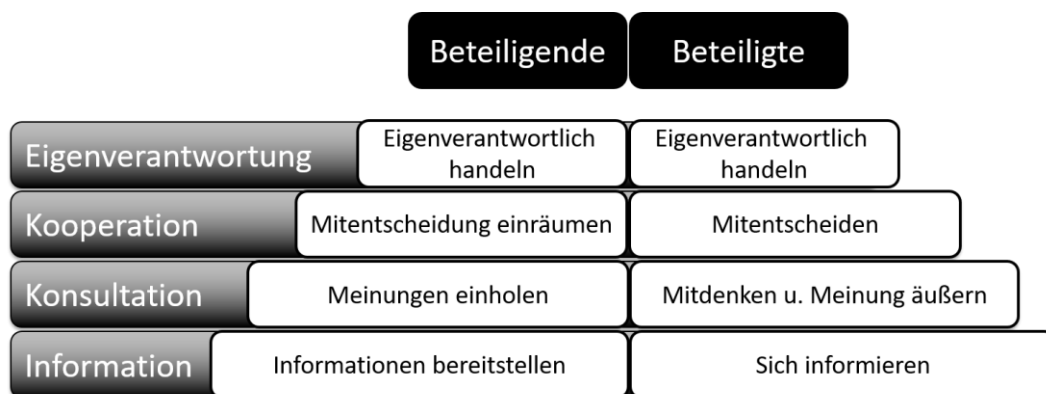


Abb.10.6: Beteiligungspyramide (angelehnt an Rau et al., 2011)

In Bezug auf den Ideenkasten zur Campusgestaltung ist es bisher so, dass die OVGU-Angehörigen auf der Stufe der Konsultation beteiligt werden. Inwieweit eine Mitentscheidung ermöglicht werden kann, wird sich im Verlauf des Prozesses und im Gespräch mit der Hochschulleitung zeigen. Transparenz kann z. B. durch stetige Informationen ermöglicht werden, z. B. über eine aktuelle Webseite.

Der zweite Bereich, in dem Universitäten positive Auswirkungen auf Nachhaltigkeit haben können, ist die Anregung von Verhaltensänderungen ihrer Mitglieder. Bereits bei der Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen innerhalb des Betriebes, wie oben beschrieben, findet eine Sensibilisierung von Mitgliedern der Hochschule statt. Zielgerichtete Maßnahmen zur Sensibilisierung von Hochschulmitgliedern durch themenbezogene und zeitlich begrenzte Awareness-Kampagnen sind dafür geeignet. An der OVGU gab es beispielsweise die Kampagne „Ein Tuch is jenuch!“ (Ein Tuch ist genug) zur Einsparung von Papierhandtüchern im Sanitärbereich sowie die Kampagne „Einfach

mal runterdrehen!", um durch angepasstes Heizverhalten Energie zu sparen. Darüber hinaus gibt es regelmäßig wiederkehrende Veranstaltungsreihen, welche auf die Sensibilisierung und Verhaltensänderung von OVGU-Mitgliedern einwirken. Dies sind seit dem Jahr 2014 die Ökosozialen Hochschultage und seit 2016 die Progressiven Einführungswochen.

Ökosozialen Hochschultage: Sie haben das Ziel, theoretisches und praktisches Problemwissen zu schaffen, also Menschen für verschiedene Aspekte der nachhaltigen Entwicklung und der großen globalen Herausforderungen zu sensibilisieren bzw. darüber zu informieren. Organisiert werden die Hochschultage von einer Gruppe engagierter Mitarbeiter*innen und Student*innen aus verschiedenen Fachrichtungen, koordinativ unterstützt durch das Nachhaltigkeitsbüro. Diese Gruppe sucht sich ein Thema, in dessen Focus die zu organisierenden Veranstaltungen stehen, z. B. Thema Systemkritik mit dem Motto [re]thinking systems im Jahr 2020.

Progressive Einführungswochen: Sie zielen darauf ab, das vielfältige Engagement von verschiedenen (Hochschul-)Gruppen, Initiativen und Vereinen sichtbar zu machen. Dabei soll ein alternatives Angebot zu den Einführungstagen geschaffen werden, welches vor allem kritische und inhaltliche Veranstaltungen umfasst. Die beteiligten Gruppen werden vom Nachhaltigkeitsbüro in der zentral gesteuerten Öffentlichkeitsarbeit und Koordinierung unterstützt, um weniger Überschneidungen und Konkurrenzsituationen entstehen zu lassen.

Der dritte Bereich, in dem Universitäten positive Auswirkungen auf Nachhaltigkeit haben können, ist die Sensibilisierung oder Veränderung anderer Systeme und Organisationen. Bei Kooperationen mit dem Umweltamt der Stadt Magdeburg, z. B. beim Thema Bike-Sharing, entstehen wechselseitige Impulse, nachhaltige Themen und Maßnahmen vorzubringen. Zusätzlich wird versucht, bei Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug (z. B. Woche der Nachhaltigkeit in Sachsen-Anhalt, Europäische Mobilitätswoche etc.) zusätzliche Angebote durch die Universität zu generieren, um zu zeigen, dass der Universität das Thema wichtig ist, und um einen Wissenstransfer in die Gesellschaft zu gewährleisten. Auch bei universitätsnahen Einrichtungen, wie dem Studentenwerk Magdeburg, entstehen positive Impulse durch Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsbüro, z. B. Diskussion über ein Pfandsystem für Geschirr oder CO₂-Bilanzen für Mensagerichte. Auch innerhalb der Substrukturen der OVGU erfolgt eine Sensibilisierung bzw. teilweise Veränderung dieser Systeme, wie z. B. beim Studierendenrat, der ein Klimagerechtigkeitsreferat initiiert hat, oder den Fachschaften, welche finanzielle Mittel für Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug bereitstellen.

10.7 Ausblick auf eine verantwortungsvolle und nachhaltige OVGU

Als Bildungsstätten haben Universitäten einen bedeutenden Einfluss auf die Gesellschaft und können eine Schlüsselrolle spielen bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit (Dagiliūtė et al., 2018; Lozano et al., 2013). Hochschulen sollten daher proaktiv

handeln, denn sie bilden zukünftige Entscheidungsträger*innen und Multiplikator*innen aus, die wiederum innerhalb der Gesellschaft wirken und agieren (Hochschulrektorenkonferenz, 2018). Zudem verbrauchen Universitäten etliche Ressourcen, um ihrem Bildungsauftrag nachzukommen (Adenle & Alshuwaikhat, 2017; Yañez et al., 2020).

Die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, die 2015 von den Vereinten Nationen zur Sicherung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Grundlagen des weltweiten Lebens beschlossen wurden (United Nation. General Assembly, 2015), bilden einen wesentlichen Rahmen für alle nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen. Doch auch nationale Gesetze, wie das Bundes-Klimaschutzgesetz von 2019 (Bundes-Klimaschutzgesetz, 2019), weisen auf die Vorbildfunktion von öffentlichen Institutionen hin und setzen Ziele in den Sektoren Energiewirtschaft, Industrie, Gebäude, Verkehr, Landwirtschaft, Abfallwirtschaft und Sonstiges. Zusätzlich weisen das Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt, 2010) sowie die Zielvereinbarungen der OVGU mit dem Land (Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt, 2020) darauf hin, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Hochschule zu verstärken sind, um föderale, nationale und internationale Ziele zu erreichen⁴.

Um eine grundlegende Veränderung hin zu einer nachhaltigen Organisation zu bewältigen, ist es wesentlich im Sinne eines Change Managements den Ist-Zustand festzustellen sowie einen Sollzustand zu definieren und entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten. Die Nachhaltigkeitsberichte 2015 und 2018 haben in einigen Bereichen der Hochschule wesentliche Informationen zusammengetragen. Als ein wichtiges Instrument für die Transformation ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung unabdingbar und sollte regelmäßig weitergeführt werden. Die OVGU strebt an, die Nachhaltigkeitsberichterstattung basierend auf dem hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex vorzunehmen, welcher im Verbundprojekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen - berichten“ in einem partizipativen Prozesse entwickelt wurde. Bei der regelmäßigen Feststellung des aktuellen Ist-Zustandes besteht die wesentliche Herausforderung darin, die nötigen Informationen aus unterschiedlichen Struktureinheiten der Universität zu erhalten. Hierbei ist die Anbindung an das Rektorat und die Unterstützung durch die Universitätsleitung förderlich, um einen ungehinderten Informationsfluss zu

⁴ A.1. (25) Die Hochschulen tragen auf regionaler und internationaler Ebene durch ihre Aktivitäten in Lehre, Forschung und im Austausch mit der Gesellschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Ihren Betrieb gestalten die Hochschulen effizient und ressourcenschonend und setzen in Lehre und Forschung die Nachhaltigkeitsziele um. Sie entwickeln eine Nachhaltigkeitsstrategie und bauen entsprechende Strukturen an ihrer Einrichtung auf. Die Hochschulen überprüfen eine Mitarbeit am bundesweiten Verbundprojekt Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (Hoch-n). Soweit die Hochschulen zu den Berufsordnungen ergänzende Berufsleitfäden erstellen, berücksichtigen sie die Aspekte der Nachhaltigkeit und der Genderfragen (Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt, 2020).

gewährleisten. Zusätzlich ist ein hoher Grad der Vernetzung der Personen im Nachhaltigkeitsbüro unabdingbar. Bei der Definition des Soll-Zustandes ist die Art der Zielformulierung entscheidend für die Ableitung von Maßnahmen. Sofern dies von großen Teilen der Organisation getragen werden kann, sollten konkrete Ziele (SMART-Ziele) definiert werden, denn von ihnen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten. Eine regelmäßige Anpassung der priorisierten Maßnahmen sollte erfolgen. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, ist die Verfahrensgerechtigkeit wesentlich, damit bestimmte Maßnahmen von der Organisation Hochschule getragen werden können. Das Nachhaltigkeitsbüro strebt deshalb an, weitere Veränderungsprozesse mit den Angehörigen der Universität gemeinsam zu gestalten, wie bereits beim Thema Campusgestaltung begonnen. Neben der Anerkennung der politischen und sozialen Verantwortung der Hochschule (wie im Hochschulgesetz) und der Formulierung von Zielen (wie in der Nachhaltigkeitsstrategie) ist die personelle wie institutionelle Stabilität eines Nachhaltigkeitsbüros zielführend, um dem hohen Vernetzungsgrades der Aktivität gerecht zu werden. Das Nachhaltigkeitsbüro der OVGU wird sein Engagement weiterhin verstetigen und sich von den Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie leiten lassen.

Literaturverzeichnis

- Adenle, Y. & Alshuwaikhat, H. (2017). Spatial estimation and visualization of CO2 emissions for campus sustainability: The case of King Abdullah University of Science and Technology (KAUST), Saudi Arabia. *Sustainability*, 9(11), 2124. doi:10.3390/su9112124
- Brinken, J. (2016). *Nachhaltigkeitsbewertung und Nachhaltigkeitsberichterstattung an deutschen Universitäten* [Masterarbeit, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg]. http://www.uni-magdeburg.de/unimagdeburg_media/Organisation/Nachhaltigkeitsbüro/Masterarbeit_Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf
- Brinken, J. (2018). Die Rolle von Informationen bei Transformationsprozessen an Hochschulen. In H.-K. Arndt, J. Marx Gómez, V. Wohlgemuth, S. Lehmann & R. Pleshkanovska (Hrsg), *Nachhaltige Betriebliche Umweltinformationssysteme* (S. 165–172). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brinken, J., Schell, K., Witter, J. & Baumann, B. (2019) Green Office – Ein Tool zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele an Hochschulen. In W. Leal Filho (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele* (S. 201–225). Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58717-1_12
- Brinken, J. & Verfürth, C. (2015). *Präsentation eines Nachhaltigkeitskonzeptes für die OVGU* [Präsentation]. Runder Tisch Nachhaltigkeit an der OVGU
- Bundes-Klimaschutzgesetz, BGBl. I S. 2513 (2019). <http://www.gesetze-im-internet.de/ksg/BJNR251310019.html>

- Dagiliūtė, R., Liobikienė, G. & Minelgaitė, A. (2018). Sustainability at universities: Students' perceptions from green and non-green universities. *Journal of Cleaner Production*, 181, 473–482. doi:10.1016/j.jclepro.2018.01.213
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D., & Martinuzzi, A. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(1), 23–38. doi:10.1108/IJSHE-07-2017-0114
- Grahl, A. T. (2016): *UniSAF-NL. University Sustainability Assessment Framework for the Netherlands* (Version Beta 1.0). Green Office Maastricht. Aktuelle Version online verfügbar unter <https://www.greenofficemovement.org/sustainability-assessment/>
- Green Office Movement. (2020). *Das Green Office Modell*. <https://www.greenofficemovement.org/de/>
- Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt, GVBl. LSA 2010, 600, 2011, S. 561 (2010). <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/jlr-HSchul-GST2010rahmen>
- Hochschulrektorenkonferenz. (2018). *Empfehlungen der 25. Mitgliederversammlung der HRK am 06. November 2018 in Lüneburg: Für eine Kultur der Nachhaltigkeit*. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschlusse/HRK_MV_Empfehlung_Nachhaltigkeit_06112018.pdf
- Körner, F. & Otto, L. (2015). *Protokoll zum Runden Tisch „Nachhaltigkeit an der OVGU“*.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?: New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D. & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10–19. doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.006
- Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt. (2020). *Zielvereinbarung 2020 – 2024: zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*. https://mw.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MW/Hochschule/Zielvereinbarungen/2020/200622_ZV_2020_OttovGuericke.pdf

- Nachhaltigkeitsbüro OVGU. (2015). *Nachhaltigkeitsbericht 2015 - Eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg in Bezug auf Nachhaltigkeit in Leitung und Verwaltung, Studium und Lehre, Forschung und Betrieb*. https://www.ovgu.de/unimagdeburg_media/Organisation/Nachhaltigkeitsb%C3%BCro/Dokumente+Nachhaltigkeitsstrategie/Nachhaltigkeitsbericht2015-p-47776.pdf
- Nachhaltigkeitsbüro OVGU. (2020). *Vision – Protokolle der Visionsworkshops mit den Statusgruppen*. <https://www.ovgu.de/Universit%C3%A4t/Organisation/Rektorat/Prorektorin+f%C3%BCr+Studium+und+Lehre/Themenschwerpunkte/Nachhaltigkeit+an+der+OVGU/Nachhaltigkeitsstrategie/Strategieentwicklung.html>
- netzwerk n. (2020a). *Was wir machen – Unser Selbstverständnis und Aktivitäten*. <https://netzwerk-n.org/ueber-uns/was-wir-machen/#mission>
- netzwerk n. (2020a). *Wandercoaching*. <https://netzwerk-n.org/formate/wandercoaching/>
- Otto-von-Guericke-Universität. (2018). *Nachhaltigkeitsstrategie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*. https://www.ovgu.de/unimagdeburg_media/Organisation/Nachhaltigkeitsb%C3%BCro/Dokumente+Nachhaltigkeitsstrategie/Strategie_final-p-59346.pdf
- Rau, I., Zoellner, J., Nolting, K., Rupp, J. & Keppler, D. (2011). *Projektabschlussbericht „Aktivität und Teilhabe – Akzeptanz Erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern“*. FKZ: 0325052. Magdeburg.
- Schweizer-Ries, P. (2008). Energy sustainable communities: Environmental psychological investigations. *Energy Policy*, 36(11), 4126-4135. doi:10.1016/j.enpol.2008.06.021
- Tyler, T. R. & Folger, R. (2010). Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(4), 281–292. doi:10.1207/s15324834basp0104_1
- United Nation. General Assembly. (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Verfürth, C., Brinken, J. & Gottschalk, S. (2015). *Konzept Nachhaltigkeitsbüro OVGU*.
- Yañez, P., Sinha, A. & Vásquez, M. (2020). Carbon footprint estimation in a university campus: Evaluation and insights. *Sustainability*, 12(1), 181. doi:10.3390/su12010181