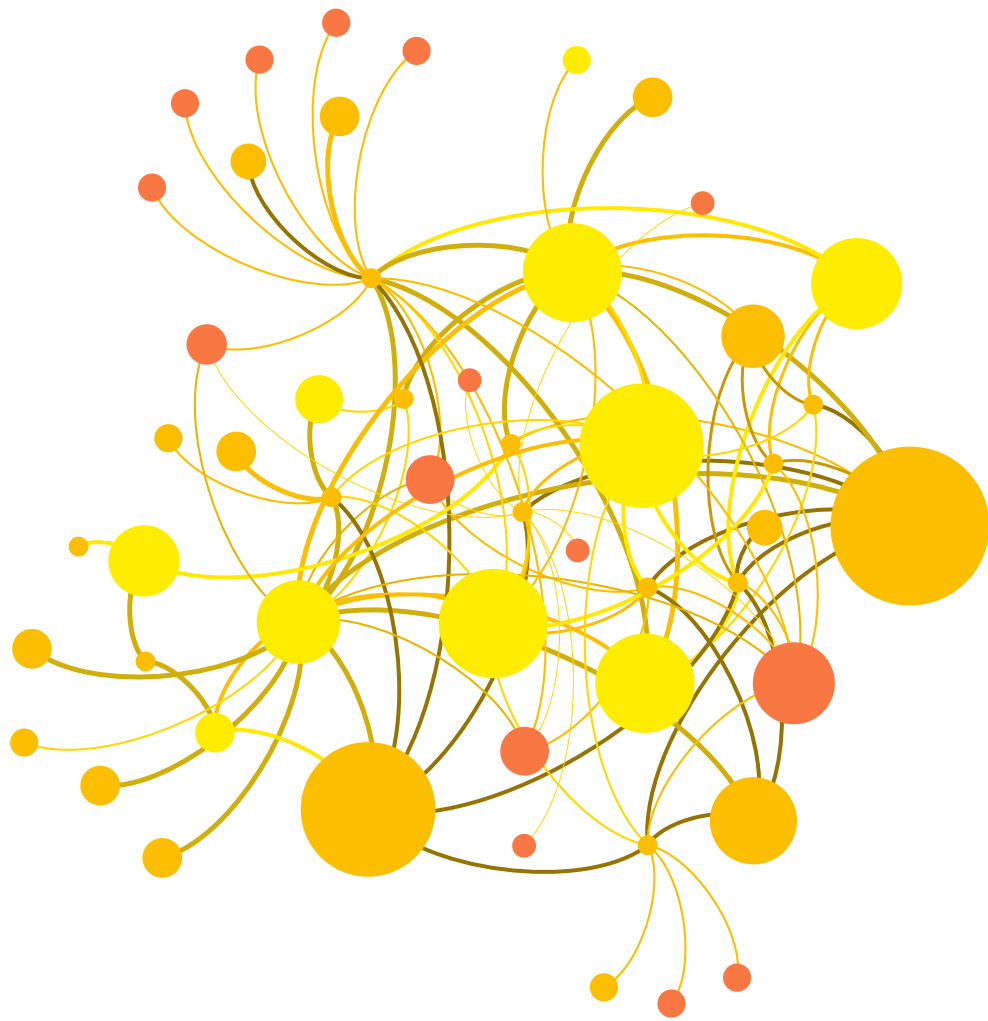


Michael Flohr

Nachhaltigkeitsnetzwerke an Hochschulen

Die transformative Kraft von Verbindungen





Abstract

Stichprobe

114 Mitglieder von 18 Nachhaltigkeitsinitiativen aus neun Bundesländern und dem deutschsprachigen Ausland

Einbezogene Hochschultypen

Universitäten, Technische Universitäten, Fachhochschulen und Privathochschulen

Erhebungszeitraum

April bis August 2018

Netzwerk, Vernetzung und Beziehung sind omnipräsente, aber häufig symbolisch verwendete Begriffe, wenn über die Transformation von Hochschulen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung gesprochen und nachgedacht wird. Wissenschaftliche Betrachtungen aus netzwerkanalytischer Perspektive liegen bislang nicht vor. Dieser praxisorientierte Artikel zielt darauf ab, in diese Lücke zu stoßen, indem die Vernetzung von Mitgliedern von Nachhaltigkeitsinitiativen an Hochschulen offengelegt und somit die Einbettung dieser Gruppen in eine Netzwerkstruktur explorativ erkundet wird. Rahmend werden die erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse mit dem Erfahrungswissen des *netzwerk n* kontextualisiert. Letztlich ist sowohl die praxisorientierte als auch die forschungsbezogene Arbeit des *netzwerk n* als Plädoyer zu lesen, die transformative Kraft der Beziehungsebene stärker in den Blick zu nehmen und zu aktivieren, um Transformationsprozesse an Hochschulen erklären und gestalten zu können.



Michael Flohr (Dr. rer. pol.) ist für das *netzwerk n* im Bereich nachhaltige Hochschulentwicklung und Netzwerkforschung tätig und arbeitet vor allem zu den Themen Kulturpolitik, nachhaltige Entwicklung und Postwachstumsgesellschaften. Er studierte Politikwissenschaft, Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Musikerziehung, Kulturmanagement und Interkulturelle Wirtschaftskommunikation in Erfurt, Weimar, Jena, Schoelcher (Martinique) und Straßburg und war u.a. Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes.

1 EINLEITUNG

Diesem Artikel liegt die Annahme zugrunde, dass die 428 Hochschulen in Deutschland mit ihren gegenwärtig circa 2,84 Mio. Studierenden¹ und einer Studienanfänger_innenquote von 57 %² die entscheidenden Umsetzungsorte für die Große Transformation sind. Dies begründet sich darauf, dass Hochschulen erstens als Wissensspeicher und -generatoren eine hohe gesellschaftliche Anerkennung genießen, zweitens die Kapazitäten besitzen, die ökologischen, sozialen, technischen und ökonomischen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu bearbeiten, und drittens eine Hebelwirkung ausüben bzw. eine Vorbildfunktion für gesellschaftliche Prozesse innehaben. Sie eignen sich als modellhafte Transformationsorte, da sie einerseits eine gut abgegrenzte und überschaubare räumliche und organisationale Struktur vorweisen und andererseits in dieser Struktur das generierte und erworbene Wissen in Synergie von Forschung, Lehre, Betrieb und Hochschul-Governance unmittelbar in die Praxis der Hochschule übertragen werden kann; kurzum: Transformative Ansätze können an Hochschulen erprobt, eingeübt und angepasst werden und letztlich auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen ausstrahlen, die wiederum auf den Transformationsort Hochschule zurückwirken.

Das *netzwerk n* hat seit der Vereinsgründung im Jahr 2012 ein umfassendes Erfahrungs- und Systemwissen erworben, wo Hebelpunkte bestehen, um die nachhaltige Entwicklung hochschulübergreifend und innerhalb der heterogen strukturierten und gesteuerten Organisation Hochschule zu befördern und zu beschleunigen. Die Beziehungsebene zwischen Akteuren, womit sowohl individuelle als auch kollektive und korporative Akteure gemeint sind, trat dabei beständig als wesentliche Kategorie hervor, um Veränderungen an Hochschulen erklären und gestalten zu können. Dass die Begriffe Netzwerk und Vernetzung in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik, im Nachhaltigkeitsdiskurs sowie auf Konferenzen³ omnipräsent sind und mit großer Aufmerksamkeit bedacht werden, stützt die These der Bedeutung von Beziehungen. Dennoch dominiert ein metaphorischer Gebrauch

des Netzwerkbegriffs: Netzwerkbildung wird als erfolgsverheißendes, für Transformationsimpulse positiv konnotiertes Symbol gebraucht, der Begriff wird jedoch selten definiert, ergo bleibt unausgesprochen, welche Bedeutung und Intensität sich hinter Beziehungen, Vernetzung oder Netzwerk verbergen und welche konkreten Anknüpfungspunkte für transformatives Handeln sich daraus ableiten lassen.

Ziel des vorliegenden, praxisorientierten Forschungsartikels ist es,

- ▶ die Hebelpunkte einer nachhaltigen Hochschulentwicklung zu benennen, die sich im Rahmen der Aktivitäten und Formate des *netzwerk n* als erfolgsversprechend erwiesen haben;
- ▶ das aus dem Handeln des *netzwerk n* resultierende Wissen über die nachhaltigkeitsorientierte Transformation von Hochschulen mit einer strukturierten, empirischen Erhebung zu verknüpfen, also mit der Methode der Netzwerkanalyse wissenschaftlich zu fundieren;
- ▶ die Herausforderungen der gewählten Umsetzung des netzwerkanalytischen Forschungsansatzes zu diskutieren;
- ▶ einen Einblick in die Netzwerkstruktur ausgewählter studentisch geprägter Nachhaltigkeitsinitiativen an Hochschulen zu geben;
- ▶ einen Perspektivwechsel anzuregen, die Beziehungsebenen zwischen Akteuren verstärkt in den Blick zu nehmen und zu aktivieren, um Transformationsprozesse erklären und gestalten zu können.

„Die Hochschule tut schon einiges in Richtung Nachhaltigkeit und hat gute Absichten, dies zu verbessern. Man muss nur schaffen, aus der Blase heraus weitere Personen zu erreichen und anzusprechen.“

(Zitat aus der Erhebung)

1 | Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): *Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen – Vorbericht – Wintersemester 2017/18. Fachserie 11, Reihe 4.1.* S. 5f. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenVorb2110410188004.pdf?__blob=publicationFile.

2 | Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): *Bildung und Kultur. Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. 1980-2017. Fachserie 11 Reihe 4.3.1.* S. 121. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/KennzahlenNichtmonetaer2110431177004.pdf?__blob=publicationFile.

3 | Siehe exemplarisch die als Netzwerktag oder als HOCH^N-Netzwerkhub titulierten Konferenzen des HOCH^N-Verbundprojekts, „Netzwerke“ als eine von drei Auszeichnungskategorien im Rahmen des UNESCO-Weltaktionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung in Deutschland oder die Hervorhebung von „Vernetzung“ als Kernelement einer gelingenden BNE-Implementierung, wie in der Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 zu lesen ist.

2 HEBELPUNKTE EINER NACHHALTIGEN HOCHSCHULTRANSFORMATION

Hochschulen reagieren als Organisationen träge und nur stark zeitverzögert auf endogenen und exogenen Veränderungsdruck, da sie dezentral aufgebaut sind, nach innen auf Eigenständigkeit ausgelegt sind und nach außen große Autonomie einfordern; die Autonomie manifestiert sich beispielsweise in der grundgesetzlich verbrieften Freiheit der Wissenschaft, Forschung und Lehre. In den vergangenen Jahren nahm der extern induzierte Handlungsdruck zu. Auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene stieg das in politikstrategischen Dokumenten verankerte Commitment für eine nachhaltige Entwicklung menschlicher Verhaltensweisen und somit des Planeten kontinuierlich an, gesamtgesellschaftliche Anstrengungen wurden vereinbart und somit wurden implizit oder direkt auch Hochschulen adressiert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Auf internationaler Ebene ist die 2015 von der UN-Generalversammlung verabschiedete Agenda 2030⁴ mit ihren 17 Sustainable Development Goals (SDG) zu nennen; unter Ziel 4 „Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern“ ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) als gesonderter Unterziel 4.7 gefasst. Weiterhin verpflichtet sich die Weltgemeinschaft mit dem 2015 geschlossenen Pariser Klimaabkommen⁵, die Erderwärmung auf unter 2 Grad und nach Möglichkeit auf 1,5 Grad im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Auf nationaler Ebene greift die im Januar 2017 vom Bundeskabinett verabschiedete Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie⁶ die SDG als Strukturmuster für politisches Handeln auf und setzt die strukturelle Verankerung von BNE in allen Bildungsbereichen als Ziel.⁷ Diesem Ziel sieht sich auch der im Sommer 2017 veröffentlichte und vom Bundeskabinett begrüßte und unterstützte Nationale Aktionsplan (NAP) im Weltaktionsprogramm BNE⁸ verpflichtet. Der Bildungsbereich Hochschule ist als einer von

fünf Bereichen mit Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen unterlegt und als zentraler Handlungsraum zur Implementierung von BNE hervorgehoben, wobei auch Querverbindungen zu anderen im NAP abgesteckten Bildungsbereichen wie z.B. non-formales und informelles Lernen /Jugend bestehen. Umfassend adressiert die Hochschulrektorenkonferenz in einer Empfehlung vom November 2018 die Verantwortung der Organisation Hochschule und „empfiehlt allen Hochschulen – abhängig von ihrem Profil und ihren Voraussetzungen –, der Nachhaltigen Entwicklung eine besondere Rolle in ihrem Zielsystem beizumessen“. Sie fordert explizit eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ in diesen Einrichtungen und hebt insbesondere die Rolle der Studierenden als „change agents“ der Gesellschaft von morgen“ und als aktive Gestalter_innen und Vorantreiber_innen von Nachhaltigkeitsprozessen an Hochschulen hervor.⁹

Die regionale Ebene schließt die exemplarische Auflistung wesentlicher politischer Dokumente ab. Dem Multi-Level-Governance-Ansatz folgend erfordern die starke Verflechtung von und Interdependenzen zwischen politischen Ebenen in der Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftspolitik, dass sowohl auf Bundes- als auch auf regionaler Ebene adäquate Gestaltungsräume für eine nachhaltige Hochschulentwicklung adressiert und genutzt werden. In diesem Sinne ist der NAP ein zukunftsweisendes Modell, da für ihn ein diverse Akteursgruppen umfassendes, bestehend aus Bund, Ländern, Kommunen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft, und Ebenen-übergreifendes politisches Commitment erreicht wurde. Die Bundesländer sind in Form der Konferenz der Kultusminister Mitzeichner des NAP und haben den Erstellungsprozess aktiv mitgestaltet. Dass sich die Bundesländer in der Mehrzahl in Dokumenten zum Bildungskonzept der BNE bekennen und sich den Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung annehmen, belegen auch ihre Nachhaltigkeitsstrategien;¹⁰ Sachsen verabschiedete im Januar 2019 sogar

4 | Vgl. UN-Generalversammlung (2015): *Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. URL: <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.

5 | COP21 (2015): *Übereinkommen von Paris*. URL: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf.

6 | Vgl. Bundesregierung (Hg.) (2017): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*. Neuauflage 2016.

7 | Vgl. Bundesregierung (Hg.) (2017): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*. Neuauflage 2016. S. 83.

8 | Vgl. BMBF (Hg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*.

9 | Vgl. HRK (2018): *Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 6.11.2018*. URL: <https://www.hrk.de/positionen/abschluss/detail/fuer-eine-kultur-der-nachhaltigkeit>.

10 | Vgl. u.a. Brock; Eitzkorn; Singer-Brodowski (2017): *Kurzexpertise. Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in den*

eine eigene BNE-Landesstrategie.¹¹ Überdies findet Nachhaltigkeit als eine Aufgabe von Hochschulen langsam Einzug in die Landeshochschulgesetze, wie z.B. in Schleswig-Holstein, Thüringen und Nordrhein-Westfalen geschehen.

Resümierend ist eine steigende Quantität und Qualität politischer Referenzdokumente, die einen exogenen Veränderungsdruck auf die Organisation Hochschulen ausüben, zu beobachten, wengleich die praktische Umsetzung dieser Dokumente wie auch die Etablierung seitens des Bundes und der Länder weiterhin am Anfang stehen. Für das *netzwerk n* hat es sich indes als lohnend erwiesen, Zeit und Engagement in politische Prozesse zu investieren, um Schlüsselbegriffe und -konzepte in politikstrategischen Dokumenten zu platzieren und somit durch eine politische Rahmung Veränderungsimpulse aus dem Inneren der Hochschulen zu unterstützen bzw. erst entstehen zu lassen. Dieser innere Veränderungsdruck ist angesichts der Autonomie der Organisation Hochschule letztlich entscheidend für eine nachhaltige Hochschulentwicklung.

Im Rahmen der Aktivitäten und Formate des *netzwerk n*¹² trat ein zentraler Hebelpunkt, um die nachhaltige Entwicklung an Hochschulen zu befördern und zu beschleunigen, stetig hervor: Beziehungen. Wobei der Begriff in diesem Kontext wertneutral gebraucht wird und schlicht die vielfältigen Verbindungsmöglichkeiten zwischen für eine nachhaltige Hochschulentwicklung relevanten Akteuren meint. Es zeigt sich, dass in allen hochschulischen Statusgruppen Fürsprecher_innen und Vorbilder einer nachhaltigen Entwicklung anzutreffen sind. Bislang entfaltet diese Motivationslage und das Engagement dieser Personen jedoch nur eine geringe Wirkmächtigkeit, da engagierte Studierende, wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal und Professor_innen größtenteils als Einzelkämpfer_innen in einer thematischen Nische agieren. Das Engagement ist überwiegend innerhalb der Grenzen der eigenen Statusgruppe verortet und das Bezugsfeld der Aktivitäten verbleibt zumeist in diesem Rahmen. Mit anderen Worten: Studierende organisieren in der Regel Veranstaltungen oder Interventionen für Studierende, tauschen sich mit anderen Studierenden aus und kooperieren mit Studierenden etc. Weiterhin wirken die Akteure zumeist in einem geografisch eng umrissenen Raum. Der überregionale, auch virtuelle Austausch von System-, Ziel-, Handlungs- und Erfahrungswissen steht noch am Anfang.

Aus den realisierten Aktivitäten und Formaten des *netzwerk n* ergaben sich die Erkenntnisse, dass sich erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiativen dadurch auszeichnen, dass sie

- ▶ sich dem Whole Institution Approach verschreiben, d.h. einen umfassenden Wandel der gesamten Organisation mit all ihren Handlungsbereichen (Lehre, Forschung, Betrieb, Governance, Transfer) einfordern,
- ▶ in bestehende, tradierte Netzwerkstrukturen an ihrer Hochschule intervenieren,
- ▶ strukturelle Lücken zwischen Statusgruppen überbrücken,
- ▶ statusgruppen- und hochschulübergreifende Bündnisse von Akteuren mit ähnlichen Zielsystemen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene schließen, auch da nicht zu vernachlässigen ist, dass es ungemein motiviert, sich als Teil einer größeren Gemeinschaft zu fühlen, die ähnliche Ziele verfolgt,
- ▶ Online- und Offline-Angebote zum Wissens- und Erfahrungsaustausch und zur Zusammenarbeit als wechselseitige Bereicherung wahrnehmen,
- ▶ authentisch ihr Engagement vertreten, indem sie ihr Handeln auch abseits des Engagements an den Werten einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten,
- ▶ das durch die oberen Punkte erworbene Wissen, die Erfahrungen, die Beispiele des Gelingens und neue Projektideen in die Struktur ihrer eigenen Hochschule zu überführen vermögen und diffundieren lassen.

Komplementär zu den Hebelpunkten stehen demgegenüber die primären Hemmnisse einer nachhaltigen Hochschulentwicklung, die beständig im Rahmen der Aktivitäten des *netzwerk n* hervortreten: Strategische Leitthemen von Hochschulen wie u.a. Exzellenz, Internationalisierung, Digitalisierung konkurrieren mit Nachhaltigkeit, das häufig als zusätzliches, nicht prioritäres Thema und nur selten als integraler, weil querliegender Bestandteil sämtlicher strategischer Leitthemen und Handlungsfelder aufgefasst wird. Das Denken und Handeln in disziplinärer, Wettbewerbs- und Statusgruppen-Logik dominiert an Hochschulen, während dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung inter- und transdisziplinäres, solidaritätsorientiertes und statusgruppenübergreifendes Denken und Handeln inhärent ist. Daran schließt sich der Befund an, dass Wissen und Erfahrungen über nachhaltige Hochschulen unzureichend im Hochschulsystem zirkulieren, ergo dieser Austausch in Bezug auf Herausforderungen und Lösungen einer nachhaltigen Hochschulentwicklung noch am Anfang steht. Letztlich nimmt die Menge an Nachhaltigkeitsprojekten an Hochschulen zwar beständig zu, jedoch

Nachhaltigkeitsstrategien der Bundesländer. Flohr; Singer-Brodowski (2017): *(Un-)bezahlbar, (un-)zählbar? Die staatliche Förderung der außerschulischen Bildung für nachhaltige Entwicklung in Deutschland im Zeitraum 2011 bis 2016.*

11 | Vgl. Staatsministerium für Kultus (2019): *Sächsische Landesstrategie Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).* URL: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/32399/documents/49068>.

12 | U.a. das Wandercoaching-Programm, die digitale Vernetzungs- und Arbeitsplattform *plattform n*, die Debattenreihe *perspektive n*, die regelmäßigen Workshops, Konzeptwerkstätten, Konferenzen und Netzwerktreffen mit nationaler Reichweite, die Good Practice-Sammlung und die Methodensammlung *methode n*.

fehlt es an Förderprogrammen und -linien, die den Struktur-
aufbau unterstützen und Projekte in Strukturen überführen.
Es bedarf eines Gleichgewichts zwischen Projekten, aus denen
das Neue, Kreative und Unkonventionelle entsteht, einer
Überführung und Verstetigung von gelungenen Projektansätzen
in Strukturen und einer Reflexion bestehender Strukturen,
welchen Zweck diese erfüllen und ob diese noch zeitgemäß
im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung sind.

3 METHODISCHES VORGEHEN

Die Netzwerkforschung versteht ein Netzwerk formal als Graph, der aus Knoten und Kanten besteht. Knoten können jegliche individuelle, kollektive oder korporative Akteure, Gremien oder Veranstaltungen symbolisieren, deren einseitige oder wechselseitige Verbindungen untereinander durch Kanten erfasst werden. Die Kanten drücken somit aus, in welchen gerichteten oder ungerichteten Beziehungen die Knoten zueinanderstehen. Gerichtete meint beispielsweise, dass Akteur a eine Information an Akteur b übermittelt. Dagegen kann sich ungerichtet auf eine binäre Einteilung beziehen, ob z.B. zwei Akteure dem gleichen Gremium angehören oder nicht. Ebenso kann sich dahinter eine wechselseitige Beziehung verbergen; z.B. ist anzunehmen, wenn Akteur a mit Akteur b kooperiert, dass b ebenso mit a kooperiert, da im Begriff der Kooperation bereits grundlegend die Wechselseitigkeit angelegt ist.¹³

Der im Anhang einzusehende Fragebogen der vorliegenden Untersuchung umfasst drei Teile: Erstens gaben die Teilnehmenden Auskunft über allgemeine Daten zu ihrer Person, ihre Einstellungen zu Nachhaltigkeit, ihre Hochschule und ihren Blick auf dortige Veränderungsprozesse, ihre Wahrnehmungen bezüglich des Netzwerks an der eigenen Hochschule sowie ihre Ausprägung von zwischenmenschlichem Vertrauen.¹⁴ Übertragen auf die Netzwerkanalyse sind diese Daten als Attribute von Knoten aufzufassen. Den Kern des Fragebogens bildeten zweitens akteursgenerierende und darauf aufbauende relationsbezogene Fragen. Im ersten Schritt der Ge-

nerierung erstellten die Teilnehmer_innen ihr eigenes Set an für sie relevanten Personen.¹⁵ Zum einen waren sogenannte Engagierte einzugeben, also diejenigen Personen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung an der jeweiligen Hochschule einsetzen. Zum anderen waren sogenannte Entscheider_innen zu nennen, also diejenigen Personen, die nach Meinung des Teilnehmenden einflussreich und notwendig für Veränderungs- und Entscheidungsprozesse an der jeweiligen Hochschule sind. Dieser Differenzierung liegt folgende Hypothese zugrunde: Je größer die Schnittmenge zwischen den als engagiert wahrgenommenen Personen und den als entscheidend empfundenen Personen an einer Hochschule ist, desto größer ist das Potenzial für Transformationsprozesse. Eine Autovervollständigungsfunktion erleichterte die Eingabe, sodass bereits innerhalb der Erhebungsphase genannte Personen mit geringem Aufwand dem spezifischen Akteursset hinzugefügt werden konnten. Im zweiten Schritt der Generierung ordneten die Teilnehmenden den genannten Personen die ihrer Einschätzung nach primär zutreffenden Akteursbezeichnungen wie Präsidium, Senat, Stabstelle x, Ausschuss x, Verwaltungsabteilung x, Hochschulgruppe x, Studierendenrat, Lehrstuhl x, Bibliothek, Studierendenwerk, Mensa usw. zu. Wie Teilnehmende ihre Beziehungen zu den Akteuren ihres spezifischen Sets subjektiv einschätzen, erfassten anschließend relationsbezogene Fragen, die sich auf fünf für Veränderungsprozesse an Hochschulen relevante Relationstypen beziehen:

13 | Für eine Einführung in die Netzwerkforschung empfiehlt sich die Lektüre von Fuhse (2016): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Forschungsmethoden*, Stegbauer et al. (2017): *Symposion: Was ist Netzwerkforschung?* In: *Soziologie*. 46/1. S. 17-61 und Stegbauer, Häußling (Hg.) (2010): *Handbuch Netzwerkforschung*. Im Themenfeld BNE und Governance lohnt zudem der Blick in den Sammelband von Bormann et al. (2016): *Governance Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen*, in dem Nina Kolleck eine netzwerkanalytische Untersuchung vorlegt.

14 | Siehe für zwischenmenschliches Vertrauen Beierlein et al. (2012): *Kurzskala zur Messung des zwischenmenschlichen Vertrauens: Die Kurzskala Interpersonales Vertrauen (KUSIV3)*. Working Papers 2012|22.

15 | Den Teilnehmenden war bewusst, dass jegliche Personennamen in der Auswertungsphase aus dem Datensatz gelöscht werden würden. Die Nennung ist unabdingbar für die Netzwerkforschung, da ansonsten die Erhebung eines Netzwerks nicht zu realisieren ist bzw. nur so abstrakt erfolgen kann, dass der Aussagegehalt der Ergebnisse minimal ist.

- ▶ Die Intensität des Informationsaustausches gibt an, ob und in welchem Umfang Akteure miteinander kommunizieren, also Informationen übermitteln.
- ▶ Die Intensität der Zusammenarbeit steht für konzertierte Vorhaben, die Akteure miteinander planen und umsetzen; in der Regel ist der Austausch von Informationen eine Voraussetzung dieses für eine intensivere Verbindung stehenden Relationstyps bzw. geht der Informationsaustausch zwingend mit einer Kooperation einher.
- ▶ Die Kongruenz des Zielsystems bildet ab, wie ähnlich oder verschiedenartig die Ziele innerhalb des Netzwerks eingeschätzt werden.
- ▶ Der attribuierte Einfluss auf Veränderungsprozesse stellt dar, welchen Akteuren Macht zugesprochen wird.
- ▶ Die Ausprägung der vertrauensvollen Kommunikation und Zusammenarbeit ist ein Indiz dafür, wie stabil Verbindungen im Netzwerk sind und wie solidarisch der Umgang miteinander ist; anders formuliert verdeutlicht dieser Typ, inwiefern Akteure bereit sind, Ressourcen bereitzustellen, um gemeinsam mit anderen Akteuren Ziele zu verfolgen.

Ein dritter Teil des Fragebogens gab den Teilnehmenden mit einer offenen Frage die Möglichkeit, ihre Einschätzungen zu Besonderheiten und der Gestalt ihres Netzwerks frei und ohne Zeichenbegrenzung mitzuteilen.

Die Online-Erhebung von Netzwerken gestaltet sich herausfordernd, da geläufigen Fragebogen-Tools die Funktionalität fehlt, eigens von den Teilnehmenden zusammengestellte Akteurssets dynamisch in den Fragebogen zu integrieren und mit den Antworten auf relationsbezogene Fragen zu verknüpfen. Aus diesem Grund verbleiben zwei Optionen: entweder die kosten- und zeitintensive, aber auf die Anforderungen der Erhebung zugeschnittene Programmierung eines eigenen Online-Fragebogens, oder die Wahl einer bestehenden Lösung, bei der jedoch derzeit noch Kompromisse bezüglich Nutzer_innenfreundlichkeit und Funktionalität einzugehen sind. Für die zweite Option bot sich nach einer umfassenden Recherche Polinode an, das ein für Netzwerkerhebung und -analyse spezialisiertes Online-Tool ist, das in Australien entwickelt wird und als einziges verfügbares Angebot weitestgehend den Ansprüchen an Ästhetik, Funktionalität, Nutzer_innenfreundlichkeit und Datenschutz genügt. Die aus Polinode exportierten Daten wurden in Excel bereinigt und aufbereitet und anschließend in Gephi übertragen. Letzteres ist eine kostenfreie Open-Source-Software, die ein französisches Forschungsteam 2008 zur Analyse und Visualisierung von Netzwerkdaten programmierte und die seitdem von einer Community von Netzwerkforscher_innen erweitert und verbessert wird.¹⁶

3.1 Beschreibung der Stichprobe

Nachdem sich abzeichnete, dass eine erste Erhebungsphase, die letztlich zwischen Januar und Juli 2018 lief, eine zu geringe Rücklaufquote erreichen würde und somit keine zuverlässigen Aussagen daraus zu ziehen sein würden, erfolgte von April bis August 2018 eine zweite Erhebungsphase. Auf die erste Phase, die gerade durch ihr Scheitern einen großen Erkenntnisgewinn brachte, wird genauer im folgenden Kapitel eingegangen; sie war darauf ausgerichtet, das gesamte Netzwerk von für den Nachhaltigkeitsprozess relevanten Engagierten und Entscheider_innen ausgewählter Hochschulen zu erfassen. Die zweite Phase, deren Ergebnisse zentral für den vorliegenden Artikel sind, beschränkte dagegen die Gruppe der Teilnehmenden auf Mitglieder von Nachhaltigkeitsinitiativen, die im Wintersemester 2017/18 oder Sommersemester 2018 am Wandercoaching-Programm und / oder an der Diskussionsreihe *perspektive n* des *netzwerk n* teilgenommen haben. Diese Formate waren Teil des BMBF-geförderten Projekts „Zukunftsfähige Hochschulen gestalten“.

Letztlich füllten 114 Mitglieder von 18 Nachhaltigkeitsinitiativen aus neun Bundesländern und dem deutschsprachigen Ausland den Fragebogen aus; die Anzahl der Teilnehmenden pro Initiative bewegt sich überwiegend im Bereich zwischen drei und acht, wobei von zwei Gruppen 14 bzw. 15 Mitglieder teilnahmen. Die ausgewählten Initiativen engagieren sich an Universitäten, Technischen Universitäten, Fachhochschulen und Privathochschulen, womit das grundlegende Spektrum der Hochschultypen abgedeckt ist; sowohl kleine als auch mittlere und große Hochschulen finden sich darunter. Die Mitglieder verstehen ihre Hochschulgruppe kaum einer bestimmten politischen Partei nahestehend, wie *Abb. 1* zeigt, und sehen sich selbst auch nur in kleinerer Anzahl als Teil gewählter studentischer Vertretungen und Organe. Dies deckt sich mit dem Eindruck, dass das *netzwerk n* mit seinen Formaten vorwiegend Gruppen anspricht, die ihr Bestehen an der Hochschule durch ihr Handeln, ihren Gestaltungswillen und ihre intrinsische Motivation für das übergreifende Ziel einer nachhaltigen Entwicklung legitimieren – im Unterschied dazu gründen z.B. Studierendenvertretungen ihre Legitimation auf Wahlen. Die Mitgliederstärke der erhobenen Initiativen variiert zwischen vier und 30, wobei der letzte Wert eine Ausnahme darstellt und sich nahezu alle Gruppen im Bereich bis zwölf Mitgliedern bewegen. Vereinzelt professionisierten Gruppen wie u.a. Nachhaltigkeitsbüros gehören studentische Hilfskräfte oder sogar wissenschaftliche Mitarbeitende an. Mitunter komplettieren auch nicht-studentische Mitglieder aus dem akademischen Mittelbau und Verwaltungsmitarbeitende die Gruppe. Insgesamt ist jedoch die studentische, ehrenamtliche Perspektive dominant, wie aus *Abb. 1* hervorgeht. Daher sei an dieser Stelle betont, dass Hochschulgruppen äußerst fluide Gebilde sind. Einerseits wirken sich der von Hochschulen, Arbeitgebern und Studie-

¹⁶ | Siehe Bastian, Mathieu; Heymann, Sebastien; Jacomy, Mathieu (2009): *Gephi: An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks*. In: ICWSM. Jg. 8. S. 361-362.

renden gewünschte Erwerb von Auslandserfahrungen durch Praktika, Studien- und Forschungsaufenthalte sowie die durch die Bologna-Reform induzierte Bachelor- und Masterdifferenzierung auf die Aufenthaltsdauer von Studierenden an einer Hochschule aus. Andererseits führen der exogene – gesellschaftliche, ökonomische und curriculare – sowie der endogene – im Individuum selbst entstehende – Leistungsdruck im Studium zu schwankenden Aktivitätsniveaus des Engagements. In der Regel bildet sich in einer Initiative, so sie denn langfristig ausgerichtet ist, ein enger Kern kontinuierlich engagierter Personen und ein der Gruppe affines, aber unbeständig präsenten Umfeld an Engagierten und potenziell Engagierten heraus. An der Erhebung haben ausschließlich Personen teilgenommen, die sich dem Kern zugehörig fühlen – aus diesem Grund auch der Unterschied zwischen der Mitgliederstärke und der Anzahl der Erhebungsteilnehmenden der jeweiligen Initiative.

Abb. 2 ergänzt die allgemeine Beschreibung der Erhebungsteilnehmenden. Mehr als die Hälfte der Engagierten ist erst maximal im vierten Semester, mehr als 70 % maximal sechs Semester an ihrer aktuellen Hochschule eingeschrieben¹⁷. Hätte die Erhebung im Wintersemester stattgefunden,

„... dadurch, dass das Studium im letzten Semester ein Praktikum und im dritten oder vierten ein Auslandssemester beinhaltet, sind die Studierenden letztendlich nur zwei Jahre an der Uni. Das heißt, es gibt eine hohe ‚Fluktuationsrate‘ und das macht es schwer, Langzeit-Projekte aufzubauen.“

(Zitat aus der Erhebung)

wären die Werte durchschnittlich ein Semester geringer ausgefallen, da der Umbruch innerhalb von Gruppen studienzyklisch bedingt meist zu Beginn des Wintersemesters erfolgt. Zu betonen ist in diesem Kontext, dass Engagement für eine nachhaltige Hochschulentwicklung voraussetzungsreich ist, da es erfordert, die Struktur der Einrichtung zu durchdringen. Je länger die Präsenz an der Hochschule ist, desto höher ist das Verständnis, wie Transformationsprozesse erfolgsversprechend angestoßen werden können. Im Kontrast zu den eben genannten Werten ist auffällig, dass 47 % der Teilnehmenden sich bislang ein oder zwei Semester für Nachhaltigkeit an ihren bisherigen Studienstandorten engagiert haben; ergänzt um das dritte und vierte Semester mit Engagement

17 | Ein kleiner Anteil der Teilnehmenden ist nicht eingeschrieben, sondern an der Hochschule beschäftigt.

Abb. 1: Zugehörigkeitsgefühl der Erhebungsteilnehmenden (Mehrfachnennung möglich)

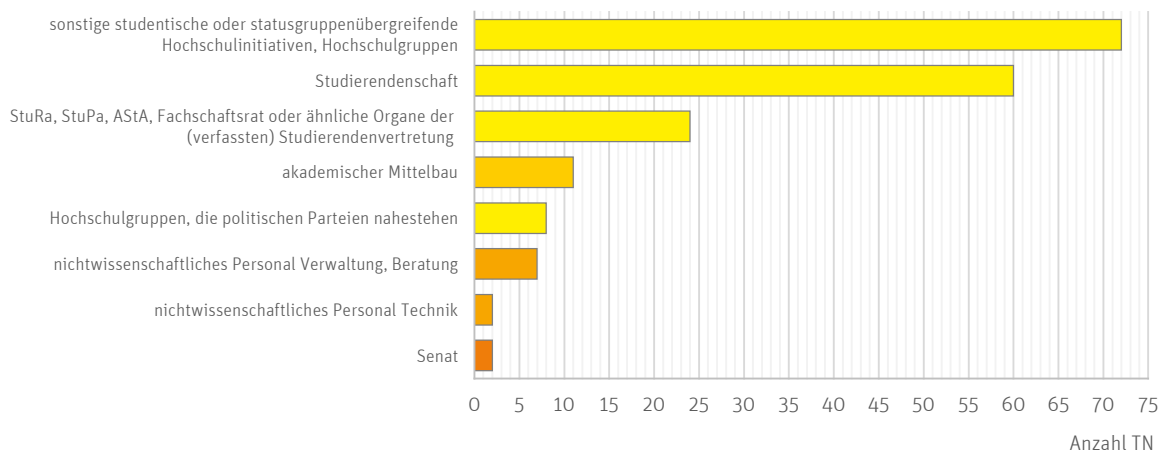
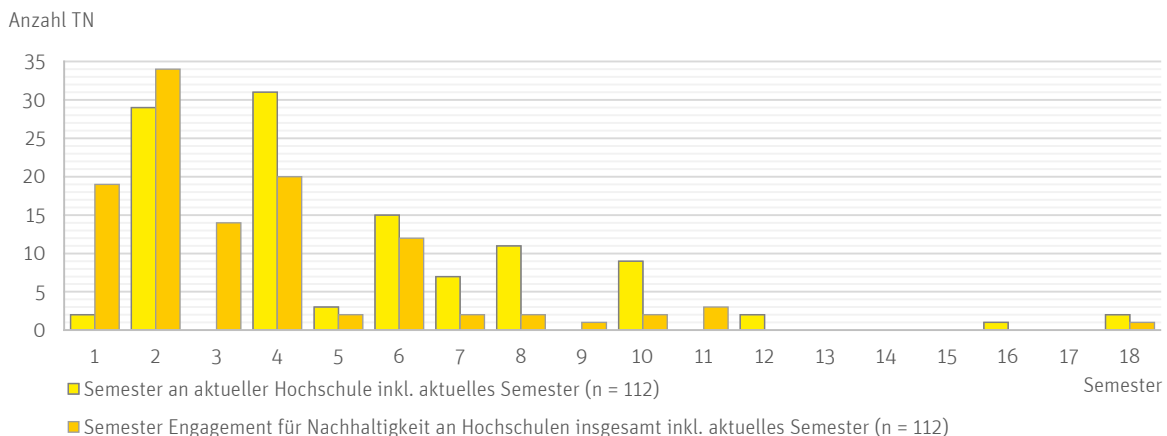


Abb. 2: Allgemeine Daten der Teilnehmenden der Netzwerkerhebung



steigt der Anteil auf 77 %. Kurzum: In den erhobenen Initiativen begrenzt sich die Engagement-Erfahrung des Großteils der Mitglieder auf wenige Semester, d.h. die Gruppe erneuert sich in relativ kurzen Zyklen, wodurch es notwendig ist, dass gerade externe Hilfsangebote wie u.a. das Wandercoaching-Programm des *netzwerk n* nicht nur einmalig bereitstehen bzw. wahrgenommen werden, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

3.2 Herausforderungen der Netzwerkforschung an Hochschulen: Exkurs des Scheiterns

Eine erste Erhebungsphase zielte darauf ab, das gesamte für den Nachhaltigkeitsprozess an einer Hochschule relevante Netzwerk per Online-Fragebogen zu erfassen. Ausgehend von den dem *netzwerk n* persönlich bekannten Personen und Nachhaltigkeitsinitiativen sollten somit sukzessive in einem Schneeballverfahren die von den Teilnehmenden genannten Entscheider_innen und Engagierten ebenso zur Erhebung eingeladen werden, sodass sich im Erhebungsverlauf langsam ein Netzwerkkern der subjektiv als für den Nachhaltigkeitsprozess relevant erachteten Personen herausbildet und die Perspektiven von Personen aller Statusgruppen einbezogen werden und sich wechselseitig ergänzen. Dadurch erfolgt eine im Vergleich zur alleinigen Erfassung einer Hochschulinitiative stärkere Annäherung an die Wirklichkeit innerhalb der Organisation Hochschule.

Trotz eines umfangreichen Pretests, der Hinweise auf die Pseudonymisierung der Daten und der Zusicherung, dass die Daten in der Ergebnisdarstellung von jeglichen Personennamen befreit sind und keine Rückschlüsse auf Personennamen zulassen, scheiterte dieses Vorhaben. Mit diesem kurzen Exkurs soll dies transparent gemacht werden, um erstens die Herausforderungen einer netzwerkanalytischen Untersuchung an Hochschulen zu verdeutlichen und um zweitens einen ehrlichen und selbstkritischen Umgang mit Forschungsprozessen in der Wissenschaft zu unterstützen. In einer ersten Welle sollten die Netzwerke von zehn Hochschulen, die verschiedene Hochschultypen, -größen und Regionen in Deutschland abdecken, erhoben werden. Letztlich waren die Rücklaufquoten allerdings durchgängig zu gering, sodass valide Aussagen nicht zu treffen waren.

Die Gründe für einen Abbruch des Fragebogens oder gegen eine Teilnahme sind vielfältig und werden nur in wenigen Fällen den Forschenden kommuniziert. An dieser Stelle wird daher nur eine Auswahl der wesentlichen Hinderungsgründe vorgestellt: Mehr als die Hälfte der zur Erhebung eingeladenen Personen riefen nicht einmal nach zweifacher Erinnerung den Online-Fragebogen auf. Somit ist zu vermuten, dass die zeitlichen Kapazitäten für Mitglieder und Angehörige von Hochschulen sehr gering sind und gerade der Leistungsdruck im Hochschul- und Wissenschaftssystem es erschwert, forschende, lehrende und lernende Personen sowie

alltäglich mit Forschung in Berührung stehende Einrichtungen als Forschungsgegenstand in den Blick zu nehmen. Weiterhin ist die Netzwerkforschung im Vergleich zu üblichen standardisierten Befragungen in der Wissenschaftscommunity noch relativ unbekannt. Das heißt, der Forschungsansatz, der zwangsweise namensgenerierende und relationsbezogene Fragen beinhalten muss, um überhaupt die Forschung durchführen zu können, verwundert auf den ersten Blick. Mitunter stößt er auch auf offene Ablehnung, da die Nennung von Personen, auch mit der Zusicherung der Pseudonymisierung, der vertraulichen Behandlung und der Löschung der Personennamen im Auswertungsprozess, zumindest ungewöhnlich erscheint und Vorbehalte weckt, was mit diesen Angaben geschehen wird und ob der Datenschutz gewährt bleibt. Im Mailaustausch mit skeptischen Personen wurde deutlich, dass sie an der Erhebung teilnehmen würden, wenn statt Personennamen nur abstrakte Kategorien wie Verwaltung, Präsidium, Professor_innen, wissenschaftliche Mitarbeitende, Studierende usw. zu nennen wären. Allerdings erkannten diese Personen meist selbst, dass dadurch der Aussagegehalt der Daten minimal wäre bzw. sogar ein stark verzerrtes Bild der Wirklichkeit zu erwarten ist, wenn Teilnehmende Einschätzungen aggregiert für abstrakte Personenkreise vornehmen. Ungeachtet dessen ist aus der Forscherperspektive die Nennung von Personennamen notwendig, um einen Zugriff auf das Netzwerk zu erhalten und gezielt Personen einladen zu können. Drittens ist der Aufbau der Organisation Hochschule ein sensibles Gefüge aus heterogenen Zielsystemen, Interessen, Normen, Identitäten, Interaktionsorientierungen und Machträumen. Insbesondere Entscheider_innen scheuen davor zurück, ihr Netzwerk an der Hochschule offenzulegen, da sie Konsequenzen für aktuelle Entscheidungs- und Wahlprozesse an der Hochschule befürchten, wenn die Erkenntnisse einen tieferen Einblick in die Netzwerkstruktur gewähren. Eine weitere Teilnahmehürde brachte letztlich die geringe Verbreitung der Netzwerkforschung und die damit einhergehende begrenzte Auswahl von Erhebungstools mit sich: Eingeladene Personen nahmen den technisch nicht zu formatierenden Einladungstext mit einem personenspezifischen Einladungslink als spamverdächtig wahr und scheuten dadurch den Klick auf den Erhebungslink. Zumindest diesem Hinderungsgrund kann künftig durch eine Verbesserung des Erhebungstools begegnet werden.

4 ERGEBNISSE

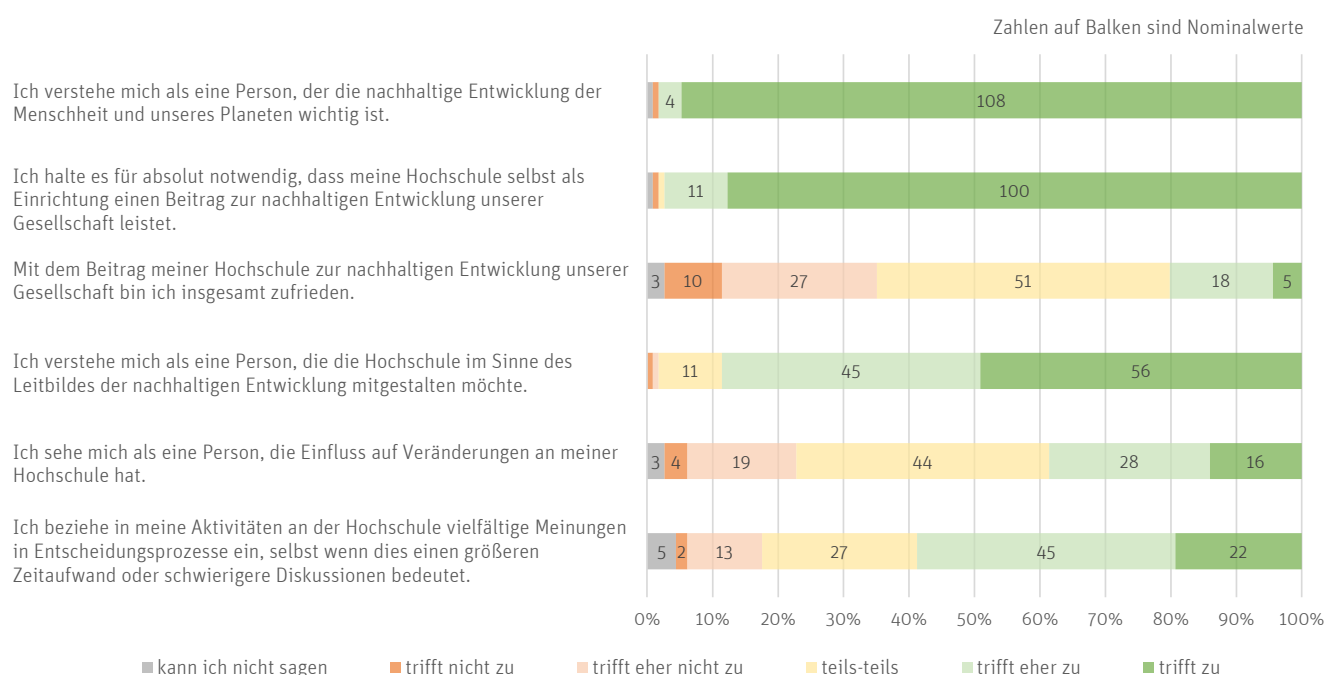
Wie eingangs beschrieben, gewährt der vorliegende Artikel einen ersten explorativen und exemplarischen Einblick in die Netzwerkstruktur ausgewählter Nachhaltigkeitsinitiativen an Hochschulen. Weitere Untersuchungen sind notwendig, um zu ergründen, wie und in welchem Maße sich Wahrnehmungen der Handlungssituation an der jeweiligen Hochschule, Einstellungen von Mitgliedern einer Nachhaltigkeitsinitiative und die Gestalt des ausgebildeten Netzwerks auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Transformationsprozessen in Richtung nachhaltiger Entwicklung auswirken.

4.1 Einstellungen und Wahrnehmungen von Mitgliedern von Nachhaltigkeitsinitiativen

Aus Abb. 3 ist zu entnehmen, in welchem Bezugsrahmen sich die Erhebungsteilnehmenden für eine nachhaltige Entwicklung an ihrer Einrichtung engagieren. Sie besitzen durchgängig – bis auf eine Ausnahme – ein unverkennbares Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung der Menschheit und des Planeten. Mit Vehemenz sehen sie in nahezu gleicher Deutlichkeit ihre eigene Hochschule in der Verantwortung, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Indes konstatieren sie eine erhebliche Divergenz zwischen dieser Er-

wartung und dem Status quo: Knapp ein Drittel der Befragten ist unzufrieden oder eher unzufrieden mit dem bisherigen Beitrag seiner Hochschule, nur ein Fünftel ist eher zufrieden oder ganz zufrieden; ungefähr 44 % erkennen an, dass ihre Einrichtung zumindest schon teilweise ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird. Weiterhin besitzen die Mitglieder der Hochschulgruppen eindeutig einen hohen Gestaltungswillen. 89 % möchten ihre Hochschule im Sinne des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung mitgestalten. Dieser Wert war gewiss erwartbar, da die Initiativen an Formaten des *netzwerk n* teilgenommen haben und somit bereits ihre Intention einer strukturverändernden Intervention für eine nachhaltige Hochschule signalisiert haben. Aufschlussreich wäre, in weiteren Untersuchungen einen Vergleich mit anderen noch nicht vom *netzwerk n* erreichten Hochschulinitiativen zu ziehen. Der dominante Gestaltungswille wird allerdings gegenwärtig noch durch das gemischte Empfinden der eigenen Wirkmächtigkeit ausgebremst. Nur 39 % der Befragten haben eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung ausgeprägt, gehen demnach davon aus, Veränderungen an ihrer Hochschule beeinflussen oder eher beeinflussen zu können. Bedenklich ist der Anteil von einem Fünftel, der sich überhaupt nicht oder nur geringfügig mit seinem Engagement selbstwirksam fühlt. Es ist zu vermuten, dass in diesem Kontext die Hochschulstrukturen mit mangelnden Partizipationsangeboten, einer distanzierten Kommunikationskultur, Hierarchiegefallen usw. hineinspielen.

Abb. 3: Einstellungen der Teilnehmenden der Netzwerkerhebung (n = 114)



Da der Wunsch einer nachhaltigen Hochschulentwicklung einen alle Akteurs- und Statusgruppen einbeziehenden Aushandlungsprozess über die strategische Prioritätensetzung an der Einrichtung implizieren sollte, in dem zwangsweise Zielkonflikte diskutiert und ausgehalten werden müssen, wurden die Teilnehmer weiterhin gefragt, ob sie Partizipation auch in ihren eigenen Aktivitäten leben, ergo vielfältige Meinungen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen versuchen, selbst wenn dies einen größeren Zeitaufwand oder schwierigere Diskussionen bedeutet: 59 % der Befragten entsprechen nach eigener Aussagen bereits diesem Ideal bzw. sehen sich ihm nahe, weiteren 24 % gelingt dies zumindest schon teilweise. Diese Werte belegen zwar die partizipationsorientierte Handlungsorientierung der Hochschulgruppen, doch die später vorgestellten detaillierten Relationsdaten belegen, dass diese schwierigen Aushandlungsprozesse bislang mit Hochschulleitungen, denen in der Regel ein divergentes Zielssystem zugesprochen werden, vermieden werden.

Damit an der Hochschule Transformationsprozesse konstruktiv und erfolgreich initiiert und begleitet werden, ist Vertrauen zwischen Menschen, das sogenannte interpersonelle Vertrauen, eine wesentliche Voraussetzung, so die Annahme. Wenn ein Mensch ein hohes generalisiertes interpersonelles Vertrauen besitzt, heißt dies, dass er oder sie davon ausgeht, dass schriftliche oder mündliche Aussagen und Abmachungen auch zu einem späteren Zeitpunkt gültig sind. Zwischenmenschliches Vertrauen gleicht Unsicherheiten in ungewissen Situationen aus und ist zugleich als Risikoeinsatz in einer sozialen Handlung zu verstehen. Studien haben belegt, dass das generalisierte interpersonelle Vertrauen mit der Bereitschaft zu politischem und sozialem Engagement und der Mitgliedschaft in entsprechenden Organisationen positiv korreliert. Aus diesem Grund interessiert die Ausprägung des Vertrauens unter den Erhebungsteilnehmenden. Diese wurde durch die wissenschaftlich etablierte Kurzsкала Interpersonales Vertrauen (KUSIV3) abgefragt.¹⁸ Das in *Tabelle 1* ersichtliche Ergebnis bestätigt die Studienlage: Der Skalennittelwert der vorliegenden Erhebung übersteigt den Referenzwert einer bevölkerungsrepräsentativen Zufallsstich-

probe unter Menschen mit hoher Bildung¹⁹ sogar um fast 0,4 Punkte. Die engagierten Mitglieder der Hochschulinitiativen zeichnen sich somit durch ein relativ hohes Vertrauen in zwischenmenschliche Beziehungen aus.

Abschließend sollten die Befragten ihre Wahrnehmung bezüglich der Interaktionsorientierungen an ihrer Hochschule einschätzen. Bewusst stand die gefühlte Stimmung im Vordergrund der Fragen, da diese maßgeblich beeinflusst, welche Handlungsstrategien für eine nachhaltige Hochschulentwicklung erfolgsversprechend für den jeweiligen Kontext sind. Die Antwortoptionen entsprachen Operationalisierungen von fünf wesentlichen Interaktionsorientierungen: Individualismus, Solidarität, Wettbewerb, Altruismus und Feindschaft. Der Modus der Feindschaft, also dass sich über Nachteile für Andere und das Scheitern der Anderen gefreut wird, sogar wenn man auch selbst davon betroffen ist, ist eher abwesend, wobei jede_r Fünfte diesen zumindest zum Teil beobachtet. Die Antworten zu den weiteren Modi bewegen sich vor allem im mittleren Spektrum, d.h. nur wenige Wahrnehmungen sind eindeutig bejahend oder verneinend. Etwas stärker setzen sich die Einschätzungen des Modus' des Wettbewerbs, also der Konkurrenz davon ab: Fast 50 % der Befragten meinen, dass dieser nicht oder eher nicht auf ihr Umfeld zutrifft. Wettbewerb spielt somit innerhalb der Einrichtung in den erhobenen Netzwerken eine vergleichsweise geringe gefühlte Rolle. Resümierend resultiert aus den Wahrnehmungen der Befragten, dass sie in einem Umfeld von vielfältigen Interaktionsorientierungen aktiv sind, einen Umgang mit dieser Varianz erlernen müssen und in ihrem Engagement – bezogen auf ihre Handlungsstrategie für eine nachhaltige Hochschulentwicklung – Flexibilität und Adaptionfähigkeit gegenüber den Akteuren an ihrer Hochschule erforderlich sind.

„Es besteht eine klare Hierarchie, Prozesse laufen langsam ab. Je weiter oben eine Person steht, desto unerreichbarer ist sie und desto unflexibler kann diese Person Entscheidungen treffen.“
(Zitat aus der Erhebung)

18 | Vgl. Beierlein et al (2012): Kurzsкала zur Messung des zwischenmenschlichen Vertrauens: Die Kurzsкала Interpersonales Vertrauen (KUSIV3). GESIS Working Papers 2012|22.

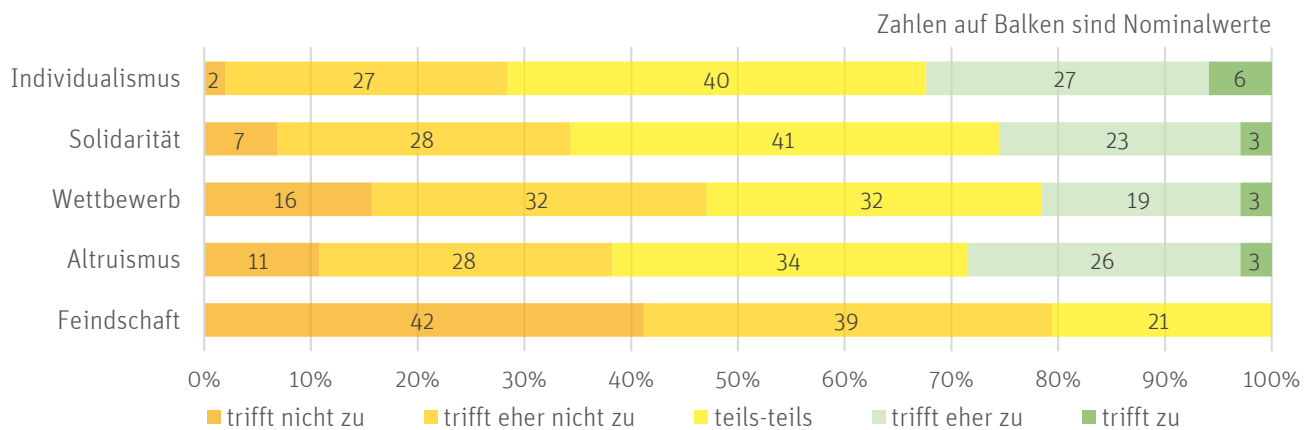
19 | Hohe Bildung wird definiert als eine mehr als 11-jährige Schulausbildung. Der Referenzwert dieser Gruppe wird an dieser Stelle herangezogen, da eine höhere Bildung mit einem höheren generalisierten interpersonellen Vertrauen einhergeht.

Tabelle 1: Antworten auf Kurzsкала Interpersonales Vertrauen (KUSIV3) (n = 102)

	stimme gar nicht zu (1)	stimme wenig zu (2)	stimme etwas zu (3)	stimme ziemlich zu (4)	stimme voll und ganz zu (5)	Mittelwert
(1) Ich bin davon überzeugt, dass die meisten Menschen gute Absichten haben.	33	52	13	4	0	3,77
(2) Heutzutage kann man sich auf niemanden mehr verlassen	12	59	27	4	0	4,12*
(3) Im Allgemeinen kann man den Menschen vertrauen.	0	4	28	62	8	3,73
					Skalennittelwert	3,87

* Item ist invertiert.

Abb. 4: Einschätzungen der Interaktionsorientierungen in den Netzwerken (n = 102)



4.2 Netzwerke von Nachhaltigkeitsinitiativen

Tabelle 2 listet grundlegende Kennzahlen zu den erhobenen Netzwerken von Nachhaltigkeitsinitiativen auf. In der Stichprobe ist sowohl eine Initiative mit einem breiten und vielfältigen Netzwerk von 40 Akteuren als auch drei Initiativen mit einem minimal ausgeprägten Netzwerk von sieben oder sogar nur drei Akteuren vertreten. Der überwiegende Großteil bewegt sich im Bereich zwischen 14 und 26 Akteuren. Kontraintuitiv ist die Erkenntnis, dass diese Werte offenbar unabhängig von der Hochschulgröße sind, sondern vom Engagement und der Zielrichtung der Aktivitäten der Initiative abhängen. Zweifellos deutet ein sehr kleines Netzwerk auf eine geringe Gestaltungsfähigkeit bezogen auf die Hochschulstrukturen hin, denn die Kenntnis von engagierten Mitstreiter_innen, relevanten Ansprechpersonen und von in Entscheidungsprozessen involvierten Akteuren ist eine notwendige Voraussetzung, um überhaupt in Interaktion mit diesen treten und all-gemein eigene Ansätze einbringen und umsetzen zu können.

Die Gegenüberstellung von als Engagierte und als Entscheidende eingeschätzten Personen verdeutlicht erwartungsgemäß, dass in Relation zu der Anzahl der genannten Akteure nahezu durchgängig eine deutlich größere Zahl an Engagierten bekannt ist. Nur in I13 ist das Verhältnis umgekehrt; sie bildet eine Ausnahme, was darauf zurückzuführen sein kann, dass die Gruppe sehr hochschulferne Mitglieder und eine enge Verzahnung mit einem Institut aufweist. Beim Großteil der Hochschulgruppen fallen zwischen 70 % und 86 % der genannten Akteure in die Kategorie der Engagierten. Demnach tauchen im Handlungshorizont vorwiegend Personen auf, die sich nach Meinung der Befragten für eine nachhaltige Entwicklung ihrer Hochschule einsetzen. Die nach Einschätzung der Erhebungsteilnehmenden einflussreichen Entscheider_innen, die notwendig für Veränderungs- und Entscheidungsprozesse an ihrer Hochschule sind, sind weniger bekannt oder auf ihnen liegt schlicht ein geringerer Fokus. Zwischen 35 % und 64 % der genannten Akteure gehören

für die jeweiligen Hochschulgruppen in diese Kategorie. Daran anknüpfend interessiert, welche Akteure von Mitgliedern der Initiative zugleich als Engagierte und als Entscheider_innen eingestuft werden. Eine wesentliche Hypothese des Forschungsdesigns der vorliegenden Untersuchung ist, dass je größer die Schnittmenge von den als engagiert und den als entscheidend erachteten Personen ist, desto höher sind die Erfolgsaussichten für Transformationsprozesse an der Hochschule. Diese Studie kann keine Wirkungsanalyse leisten, aber ein erstes Bild dieses Schnittbereiches zeichnen, der sich als vielversprechender Indikator aufdrängt, um die potenzielle Wirkkraft von Initiativen einzuschätzen. Die Daten zeigen, dass die Schnittmenge bislang überwiegend eher klein ist; im Verhältnis zur Anzahl aller genannten Akteure bewegt sich deren Anteil im Netzwerk bis auf zwei Ausnahmen im Bereich bis 44 %, wobei vor allem Werte unter 30 % vorzufinden sind. Diese Werte sind allerdings nur ein erster Hinweis auf das Transformationspotenzial, denn ob eine Initiative drei oder zehn Personen kennt und beiden Kategorien zuordnet, ist unerheblich, solange keine stabilen Verbindungen zu diesen Personen ausgebaut sind. Es ist also entscheidend, diese Werte mit der Qualität der Beziehungen zu den in der Schnittmenge befindlichen Personen zu kontextualisieren. Auf diese Qualität wird später noch genauer eingegangen.

„... teilweise fehlende Verbindung zwischen engagierten und entscheidenden Personen; sehr schwierig, die verschiedenen Gruppen an einen Tisch zu bringen.“

(Zitat aus der Erhebung)

Wie präsent letztlich Akteure für die jeweilige Hochschulinitiative im Rahmen ihrer regulären Aktivitäten sind, hängt maßgeblich davon ab, wie breit diese Akteure im Kreis der Mitglieder bekannt sind, d.h. auf wie viele Personen diese Kenntnisse verteilt sind. Wenn beispielsweise nur ein Mitglied einen Akteur in seinem Handlungshorizont als relevant kennt oder einschätzt, dann ist es deutlich unwahrscheinlicher, dass ein kontinuierlicher Austausch mit diesem Akteur initiiert wird oder erfolgt, und zugleich ist die Verbin-

derung sehr instabil, da sie im Falle eines Ausscheidens des Mitglieds – aus welchem Grund auch immer – wegzubrechen droht. Die Gruppen I05, I12, I18, I13, I04, I07, I02, I09, I03, I11 und I08 sind in dieser Reihenfolge absteigend innerhalb der Stichprobe am besten aufgestellt, da der Kreis der Mitglieder, der sich auf gleiche Engagierte und Entscheider_innen bezieht, bei ihnen am größten ist. Die an einer kleinen Hochschule angesiedelte I05 hebt sich sogar noch einmal deutlich von den restlichen Gruppen ab. In ihrem Fall übersteigt die Summe aller durch die Befragten vorgenommenen Nennungen, also inklusive mehrmaliger Nennungen durch verschiedene Befragte, die Anzahl der Akteure im Netzwerk

um den Faktor 4,8. Mit anderen Worten: Jeder genannte Akteur wird durchschnittlich von mindestens vier Mitgliedern als relevant eingestuft.

„Obwohl ich schon langjähriges Mitglied in der [Hochschulgruppe] bin, habe ich nicht das Gefühl, mit anderen Akteur*innen an der Uni sonderlich gut vernetzt zu sein. Gibt es denn überhaupt noch Leute auch aus Forschung, Lehre etc., die sich für eine nachhaltige Hochschule einsetzen?“

(Zitat aus der Erhebung)

Tabelle 2: Überblick Netzwerkgröße der Hochschulinitiativen

Label	Hochschulgröße ¹	Teilnehmende	Anzahl Akteure im Netzwerk ²	Anzahl EG ²	Anzahl ES ²	Anzahl mit Zuschreibung EG und ES ³	Anzahl Nennungen EG insg. ⁴	Anzahl Nennungen ES insg. ⁴
I01	klein	3	14	11	5	2	15	11
I02	mittel	6	15	11	7	3	27	16
I03	mittel	6	15	12	7	4	24	15
I04	groß	8	21	16	11	6	41	22
I05	klein	8	16	13	9	6	49	28
I06	groß	3	17	13	6	2	15	8
I07	mittel	14	25	20	16	11	44	29
I08	mittel	7	26	18	13	5	39	22
I09	mittel	3	3	3	1	1	5	3
I10	klein	3	3	3	3	3	3	3
I11	groß	6	14	12	6	4	21	14
I12	groß	7	10	8	8	6	20	13
I13	mittel	6	19	9	14	4	26	31
I14	groß	4	7	6	1	0	8	1
I15	groß	7	19	16	7	4	20	8
I16	klein	4	15	12	6	3	15	7
I17	klein	4	19	14	7	2	37	14
I18	groß	15	40	25	25	10	73	53

¹ bezogen auf Studierendenzahl: klein <5.000; mittel = 5.000-20.000; groß = >20.000

² mehrmalige Nennungen nicht mitgezählt; exkl. Teilnehmenden selbst, es sei denn, sie wurden von anderen genannt

³ beide Zuschreibungen müssen nicht von selbem Teilnehmenden stammen

⁴ inkl. mehrmalige Nennung durch verschiedene Teilnehmende

In *Tabelle 3* sind die von den Befragten genannten Personen nach Statusgruppen und Zuordnungen in die Kategorien Entscheider_innen (ES) und Engagierter (EG) ausdifferenziert aufgelistet. Diese Daten geben somit Auskunft, welche Akteure überhaupt bekannt sind und in das Raster dieser beiden Kategorien eingeteilt werden – kurzum: Die Nennungen bilden das Netzwerkpotenzial der Hochschulgruppen ab. Im Fragebogen wurde zuerst um die Eingabe von Personennamen getrennt nach Engagierten und Entscheider_innen gebeten, wobei bei beiden Kategorien gleiche Namen eingetragen

werden konnten. Anschließend verknüpften die Teilnehmenden diese Angaben mit Funktionsbezeichnungen, die ihnen intuitiv zu diesen Personen einfielen. Davon ausgehend wurden diese Personen im Verlauf der Datenaufbereitung noch weiter abstrahiert und den fünf übergreifenden Statusgruppen Hochschulleitung, Professuren, Studierendenschaft, Verwaltung und Technik sowie wissenschaftlicher Mittelbau zugeordnet. Eine aus dem Erfahrungswissen des *netzwerk n* abgeleitete Annahme der vorliegenden Studie ist, dass die Erfolgsaussichten für Transformationsprozesse größer sind,

wenn im Handlungshorizont der Hochschulgruppen all diese Statusgruppen auftauchen.

„An der Hochschule gibt es viele Einzelpersonen, die in ihrem Kern eine nachhaltige Entwicklung an der Hochschule wünschen und diesen Wunsch auch durch Initiative ausfüllen. Die Personen scheinen fakultätsübergreifend nicht voneinander zu wissen.“

(Zitat aus der Erhebung)

Aufschlussreiche Werte sind in der Tabelle hellgrün und hellrot hinterlegt. Die Studierendenschaft ist der primäre Bezugspunkt der Hochschulgruppen, wobei dies weniger stark ausgeprägt ist als vermutet, was gewiss an den Selektionskriterien der Stichprobe wie u.a. die Teilnahme an den Formaten des *netzwerk n* und die strukturverändernde Intention der Gruppen liegt. Es fällt jedoch auf, dass den genannten Akteuren aus der Studierendenschaft kaum eine entscheidende Rolle attribuiert wird; lediglich IO4, IO7 und I18 schätzen immerhin die Hälfte als Entscheider_innen ein. In den Daten tritt weiterhin die Hochschulleitung hervor, der durchweg Entscheidungsmacht für Transformationsprozesse zugewiesen wird. Diese Einschätzungen waren zu erwarten, auch wenn die Erfahrungen des *netzwerk n* zeigen, dass Akteure der Hochschulleitung zwar notwendig für das Agenda Setting sind und Offenheit für die nachhaltige Entwicklung signalisieren sollten, aber sich häufig selbst als Intermediäre oder Mediator_innen zwischen allen Stakeholdern der Hochschule sehen. Für Hochschulgruppen ergibt sich ein vielver-

sprechender Handlungskontext, wenn sie im Kreis der Hochschulleitung Personen ausfindig gemacht haben, die sich für eine nachhaltige Entwicklung engagieren wollen. Dies trifft vor allem auf IO7 und IO8 zu, in geringerem Umfang auch auf I11, IO3 und IO4; die restlichen Initiativen erkennen entweder nur eine engagierte Person, die sich für sie als möglicher Gatekeeper eignet, oder sehen keine für die nachhaltige Hochschulentwicklung sensibilisierte und aktive Person. Insgesamt illustrieren die Zuordnungen der in der Stichprobe enthaltenen Hochschulgruppen die allgemein vom *netzwerk n* beobachtete geringe Handlungsaffinität von Hochschulleitungen zu Nachhaltigkeitsthemen. Aus einer anderen Perspektive offenbart jedoch ein Blick in die weiter unten noch vorgestellten detaillierten Relationsdaten, dass auch die Initiativen, die mehrere Engagierte unter den Personen der Hochschulleitung erkennen, nahezu keine Informationen mit diesen austauschen oder Kooperationen unterhalten bzw. initiieren.

„In meinem Netzwerk aus engagierten Studierenden habe ich das Gefühl, dass oft ein großer Konsens herrscht und Willen, etwas zu verändern. Allerdings kann ich auch eine allgemeine Resignation spüren, dass die Uni scheinbar nicht am Thema Nachhaltigkeit interessiert ist. Einzelne Personen aber sicherlich! Nur die sind nicht gut vernetzt.“

(Zitat aus der Erhebung)

Tabelle 3: Überblick über die Statusgruppen in den Netzwerken

Label	Hochschulleitung			Professuren			Studierendenschaft			Verwaltung, Technik			Wissenschaftlicher Mittelbau		
	insg.	ES	EG	insg.	ES	EG	insg.	ES	EG	insg.	ES	EG	insg.	ES	EG
I01	4	4	1	4	1	4	2	0	2	4	0	4	0	0	0
I02	2	2	0	1	1	1	8	0	8	3	3	1	1	1	1
I03	3	2	2	3	2	3	5	1	4	2	1	1	2	1	2
I04	4	4	2	1	1	1	12	6	9	1	0	1	3	0	3
I05	3	3	1	2	2	2	9	2	8	2	2	1	0	0	0
I06	3	3	1	1	0	1	4	0	4	10	3	8	3	0	3
I07	8	7	4	4	3	4	10	5	9	3	1	3	0	0	0
I08	7	6	4	0	0	0	6	2	4	8	3	6	5	2	4
I09	1	1	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I10	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
I11	2	2	2	1	0	1	7	2	6	4	2	3	0	0	0
I12	1	1	1	5	5	3	1	0	1	0	0	0	3	2	3
I13	11	11	1	3	3	3	3	0	3	0	0	0	2	0	2
I14	0	0	0	5	1	4	0	0	0	0	0	0	2	0	2
I15	1	1	0	10	5	8	5	0	5	0	0	0	3	1	3
I16	3	3	1	3	0	3	8	2	8	1	1	0	0	0	0
I17	4	4	0	1	1	1	10	0	10	3	1	2	1	1	1
I18	9	9	1	8	6	4	8	4	8	7	4	5	8	2	7

Im Vergleich zu den zwei bereits genannten Statusgruppen sind die Angaben zu den Professor_innen heterogener. Sie sind zweifellos wichtig für Hochschulgruppen, tauchen jedoch teils als Entscheider_innen und teils als Engagierte auf. I15 und I18 nehmen am stärksten Bezug auf Professor_innen, unter denen sie sowohl Entscheider_innen als auch Engagierte sehen. Doch auch hier wiederholt sich der soeben getätigte Befund, dass sie dennoch nur marginal Informationen mit den von ihnen genannten Professor_innen austauschen und fast nie mit ihnen zusammenarbeiten. Des Weiteren beziehen nahezu alle Initiativen kaum den wissenschaftlichen Mittelbau in ihren Handlungskontext ein. Lediglich I18 und I08, die übrigens überaus professionalisiert organisiert sind, verweisen stärker auf diese Statusgruppe, was auch dadurch begünstigt wird, dass Mitglieder dieser Initiativen dem wissenschaftlichen Mittelbau angehören. Die soeben genannten Initiativen legen darüber hinaus wie auch I06 ein größeres Augenmerk auf Mitarbeitende aus Verwaltung und Technik. Die Mehrzahl der erhobenen Gruppen vernachlässigt diese Statusgruppe dagegen.

Resümierend befinden sich nach Aussagen der Befragten Entscheider_innen und Engagierte in allen Statusgruppen. Für Hochschulgruppen gilt es, dieses Potenzial breit zu erschließen. Entscheidungskompetenz ist dabei weniger eine Bewertung nach formalen Kriterien, sondern vielmehr erhält ein Akteur in der sozialen Realität Entscheidungsmacht, indem ihm andere Akteure diese attribuieren. Weiterhin hebt sich I18 deutlich von den restlichen Initiativen ab, da sie eine große Anzahl an Akteuren kennt und zugleich ihre Aufmerksamkeit gleichmäßig auf alle Statusgruppen verteilt. Dadurch erschließt sie sich vielfältige Handlungsmöglichkeiten, um Transformationsprozesse aktiv gestalten zu können. In geringerem Ausmaß trifft diese Bewertung auch auf I02, I03, I04 und I17 zu, die Kenntnisse von allen Statusgruppen haben. Die restlichen Initiativen haben zumindest einen, teils sogar mehrere blinde Flecken, auf die sie keine oder nur eine minimale Aufmerksamkeit legen. Interessant ist I08, die ein breites Netzwerkpotenzial besitzt, aber noch keinen Bezug zu Professor_innen etabliert hat. Letztlich bestätigt das heterogene Bild in *Tabelle 3*, dass gegenwärtig nur wenige Initiativen einen erschöpfenden Überblick über für Nachhaltigkeitsprozesse relevante Personen an ihrer Einrichtung haben.

„Entscheidungsträger, die wichtig sind, aber sich nicht für eine nachhaltige Hochschule einsetzen, treffe ich im Zweifelsfall einfach nicht und es gibt keine Schnittstelle bzw. Zugang.“

(Zitat aus der Erhebung)

Tabelle 4 und *Tabelle 5* präzisieren die soeben formulierten Erkenntnisse. Sie geben einen detaillierten Einblick in die fünf erhobenen Relationstypen und setzen diese in Verbindung zu den unter die fünf Statusgruppen subsumierten Akteure des Netzwerks. So entsteht ein aggregiertes Bild, welche durchschnittliche Verbindungsstärke die Mitglieder der Hochschulinitiativen zu Vertreter_innen der Statusgruppen

aufweisen. Die höchsten und die niedrigsten Werte je Relationstyp sind hellgrün bzw. hellrot hervorgehoben. Als Anker zur besseren Einordnung der Werte ist in *Tabelle 5* noch einmal aufgelistet, wie viele Akteure der jeweiligen Statusgruppen die Befragten überhaupt genannt haben.

„Viele tun sich schwer in der Kommunikation, reagieren erst nach mehrfacher Kontaktaufnahme.“

(Zitat aus der Erhebung)

Erwartungsgemäß sind die Werte für Informationsaustausch und Kooperationsintensität ähnlich, da diese Relationstypen große Schnittmengen besitzen. Gewissermaßen ist der Austausch von Informationen die Vorbedingung und ein notwendiger Bestandteil von Kooperationen wie u.a. von gemeinsamen Vorhaben, Aufgaben, Gremientätigkeiten, Projekten, Veranstaltungen und Texten. Zweifellos ist die Zusammenarbeit ein stärkerer Indikator, wie stabil und verbindlich eine Verbindung ist. In diesem Kontext ist es folgerichtig, dass die Werte der Kooperationsintensität in der erhobenen Stichprobe auch tendenziell unterhalb der Werte des Informationsaustauschs liegen.

Getrennt nach Statusgruppen betrachtet, bestätigt sich, dass die Studierendenschaft durchgängig ein wesentlicher Informations- und Kooperationsbezugspunkt von Hochschulinitiativen ist, in vielen Fällen der primäre und bei I01, I05, I08, I10, I11, I12, I13 und I18 sogar mit deutlichem Abstand zu den weiteren Statusgruppen. Mit Vertreter_innen der Studierendenschaft besteht ebenso fast durchweg eine hohe bis vollständige Zielübereinstimmung – lediglich I17 fällt etwas ab und sieht ihre Ziele nur teilweise von Akteuren der Studierendenschaft geteilt. Zu den Akteuren der Hochschulleitung, zu denen neben Präsidiums- auch Senats- und Hochschulratsmitglieder gezählt werden, kommt es ausnahmslos nie oder nur marginal zu einem Informationsaustausch oder einer Zusammenarbeit. Das lässt vermuten, dass erstens die häufig dem *netzwerk n* offenbarte Scheu vor diesem Personenkreis nach wie vor fortbesteht, zweitens das Interesse, in Austausch zu kommen, seitens der Hochschulgruppen gering ist oder drittens die informellen und formellen Zugangshürden für eine Begegnung an der Hochschule sehr hoch sind. Dieser Befund ist insofern beachtlich, dass die Initiativen den Akteuren der Hochschulleitung nahezu gänzlich einen großen oder sehr großen Einfluss auf Veränderungsprozesse zusprechen. Aus der Vermeidung von solchen Begegnungen und dem regelmäßigen Austausch resultiert, dass die in *Tabelle 4* ebenfalls ersichtlichen divergenten Zielsysteme von Hochschulinitiativen und Hochschulleitungen parallel in abgeschlossenen Communities fortbestehen und nicht in eine konstruktive Konfrontation treten. Der kontinuierliche Kontakt ist aber unabdingbar, um unterschiedliche Standpunkte auszuhandeln und mittelfristig eine Veränderung des Diskurses herbeizuführen. In der Realität entstehen jedoch nach Erfahrungen des *netzwerk n* über die jeweils andere Statusgruppe Vorurteile, die über Generationen von Studierenden an einer Einrichtung tradiert werden, wenn nicht Räume des Austauschs und der Aushandlung bewusst initiiert werden.

Denn oftmals verflüchtigen sich die Vorurteile, wenn es gelingt, ein Verständnis für die Zwänge und Positionen des anderen Handlungskontextes zu schaffen.

„Ich glaube auch, dass insgesamt zwar Nachhaltigkeit irgendwo auf die Fahne geschrieben wurde, dass aber die Vizepräsidenten / Dekane da nicht authentisch hinter stehen, sondern sich eher um den Ausbau des Parkplatzes kümmern - und damit völlig falsche Anreize setzen.“

(Zitat aus der Erhebung)

Die Betrachtung der Werte des attribuierten Einflusses fördert weiterhin zutage, dass Akteuren der Studierendenschaft tendenziell im Vergleich aller Statusgruppen der geringste Einfluss beigemessen wird. Nur I08 und I16 setzen sich etwas davon ab und schätzen den studentischen Einfluss etwas höher ein: zwischen mittel und hoch. Insgesamt ist die Varianz der Einflusswerte, also in welchem Spektrum die Hochschulgruppen den Einfluss der Statusgruppen sehen, geringer als die Varianz bei den ersten drei Relationstypen. In gewisser Weise spiegelt sich hier die anfangs benannte dezentra-

le Organisationsstruktur von Hochschulen wider: Einflussmacht verteilt sich je nach spezifischem Hochschulkontext auf verschiedene Akteure und Statusgruppen, wenngleich bis auf einzelne Ausnahmen eindeutig Hochschulleitungen der höchste und Akteuren der Studierendenschaft der geringste Einfluss beigemessen wird.

„Es ist ein gemeinsamer Wille da, die Hochschule voranzubringen, dennoch herrscht Uneinigkeit darüber, welcher hierfür der beste Weg ist.“

(Zitat aus der Erhebung)

Der fünfte Relationstyp der vertrauensvollen Kommunikation und Zusammenarbeit greift erneut die bereits oben beschriebene Bedeutung des Vertrauens auf. Die Werte in *Tabelle 5* zeigen, welches durchschnittliche Vertrauen Hochschulinitiativen zu Akteuren der Statusgruppen ausgebildet haben. Da diese Information besonders sensibel ist, wurde in der Erhebung die Antwortoption „keine Angabe“ hinzugefügt, die erfahrungsgemäß eher für geringes Vertrauen steht, weswegen in der Auswertung dafür dementsprechend der Schätzwert 2,1 eingesetzt wurde. Die Antwortoption kann jedoch ver-

Tabelle 4: Übersicht der Relationstypen und deren durchschnittliche Ausprägung in Bezug zu den Statusgruppen

Label	Informationsaustausch 1					Kooperationsintensität 2					Zielübereinstimmung 3					attribuierter Einfluss 4				
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
I01	0,9	1,3	3,0	1,5	-	0,6	0,6	3,0	1,3	-	1,6	2,9	4,5	3,8	-	4,6	2,9	0,1	2,8	-
I02	0,6	1,0	2,9	1,5	3,3	0,6	0,7	2,9	1,0	3,0	0,1	1,5	4,1	1,8	5,0	4,5	3,8	2,1	3,3	4,3
I03	0,5	2,2	3,5	2,3	1,0	0,7	2,3	3,5	3,0	1,0	1,4	4,1	4,2	2,5	4,5	4,8	3,6	3,2	4,5	2,5
I04	0,3	2,0	2,9	1,0	2,0	0,1	1,4	2,3	0,1	1,0	0,3	3,5	4,0	4,0	0,5	3,8	3,8	3,2	3,0	2,8
I05	1,4	1,6	3,0	1,6	-	1,0	0,9	3,0	1,8	-	1,7	3,0	4,3	1,7	-	4,4	4,2	3,1	3,2	-
I06	1,0	3,0	2,6	1,6	2,0	1,2	3,0	2,4	0,9	2,3	1,4	4,0	4,4	1,2	4,3	4,6	4,0	2,0	3,4	3,3
I07	0,4	2,0	2,3	1,6	-	0,4	1,4	2,5	1,7	-	1,0	3,3	3,7	2,8	-	4,3	3,0	2,6	2,6	-
I08	0,8	-	3,5	2,0	1,4	0,6	-	3,0	2,1	1,2	1,0	-	3,7	2,8	2,4	4,1	-	3,6	3,3	2,5
I09	0,1	0,4	-	-	-	1,0	1,4	-	-	-	1,4	1,4	-	-	-	3,0	1,4	-	-	-
I10	1,0	-	3,0	1,0	-	0,1	-	3,0	1,0	-	3,0	-	4,0	4,0	-	5,0	-	3,0	4,0	-
I11	0,3	1,1	3,5	1,7	-	0,4	1,1	3,3	1,1	-	0,1	4,0	4,5	3,4	-	5,0	3,0	2,7	3,6	-
I12	0,3	1,8	4,0	-	1,2	0,1	1,2	3,5	-	1,2	1,1	3,5	4,0	-	3,3	4,8	3,1	2,5	-	3,2
I13	0,1	1,2	3,3	-	2,6	0,1	0,4	3,0	-	2,4	0,5	3,1	4,3	-	4,0	4,8	3,1	2,0	-	2,6
I14	-	1,8	-	-	3,0	-	0,5	-	-	0,6	-	2,6	-	-	4,5	-	3,2	-	-	4,0
I15	0,1	0,3	2,7	-	2,3	0,1	0,9	3,1	-	1,4	0,1	0,5	4,0	-	2,0	4,5	3,3	2,4	-	2,7
I16	0,5	1,7	2,5	2,0	-	0,3	1,4	2,5	0,1	-	2,0	3,3	3,9	0,1	-	4,2	2,0	3,5	5,0	-
I17	0,5	2,5	2,9	1,4	1,8	0,4	2,5	2,8	1,6	2,0	0,5	2,5	3,0	1,7	3,3	4,7	4,0	2,2	2,2	2,8
I18	0,2	0,7	3,3	1,1	1,7	0,2	0,6	3,2	1,1	1,6	0,3	1,6	4,5	2,3	3,3	4,4	3,9	2,5	2,7	2,9

- 1 Informationsaustausch: nie (0,1), selten (1), gelegentlich (2), oft (3), sehr oft (4)
- 2 Kooperationsintensität: nie (0,1), selten (1), gelegentlich (2), oft (3), sehr oft (4)
- 3 Zielübereinstimmung: kann ich nicht einschätzen (0,1), gar nicht (1), niedrig (2), mittel (3), hoch (4), vollständig (5)
- 4 attribuierter Einfluss: kann ich nicht einschätzen (0,1), keinen (1), gering (2), mittel (3), groß (4), sehr großen (5)

(a) Hochschulleitung, (b) Professuren, (c) Studierendenschaft, (d) Verwaltung, Technik, (e) wissenschaftlicher Mittelbau

schiedenartig interpretiert werden: Entweder lehnen die Befragten den Akteur per se ab bzw. sind ihm gegenüber negativ eingestellt, wodurch „keine Angabe“ für ein fehlendes Vertrauen steht, dass aber nicht kommuniziert werden soll, oder die Befragten kennen den Akteur schlicht kaum und konnten aus diesem Grund noch kein Vertrauensverhältnis zu ihm aufbauen. Alle Hochschulinitiativen weisen im Vergleich zu den restlichen Statusgruppen Akteuren der Hochschulleitung das geringste Vertrauen zu. Dies war angesichts der bisherigen Erkenntnisse zu erwarten und manifestiert – negativ interpretiert – die Konfliktlinie oder – positiv interpretiert – die Linie der Kontaktvermeidung zwischen Studierendenschaft und Hochschulleitung. Zu Akteuren der Studierendenschaft besteht dagegen grundsätzlich ein hohes bis sehr hohes Vertrauen in Bezug auf Kommunikation und Zusammenarbeit. An dieser Stelle schließt sich der Kreis, denn ein hohes Vertrauen führt natürlich dazu, dass eher Informationen mit diesen Akteuren ausgetauscht werden und Kooperationen initiiert werden. Je geringer das Vertrauen, desto höher ist die Interaktionshürde, da ein höherer Risikoeinsatz erforderlich ist, dennoch den Kontakt aufzubauen, Informationen preiszugeben und gemeinsame Vorhaben voranzubringen.

„An die Leute, die wirklich etwas zu sagen haben, ist es schwer heranzukommen. Die Uni-Strukturen zu durchblicken und sich für Hochschulpolitik zu begeistern, erfordert viel Engagement und (da kann ich mich auch an der eigenen Nase packen) Beharrlichkeit.“

(Zitat aus der Erhebung)

„Im Kontext der Personen, die sich aktiv am Voranbringen des Leitgedankens der Nachhaltigen Entwicklung beteiligen, findet eine Kommunikation und Zusammenarbeit auf Augenhöhe statt. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Initiativen, als auch die Zusammenarbeit von Studierenden und Lehrenden. Es ist eine unglaubliche Bereicherung, gemeinsam mit Professoren für eine Sache einzustehen, Projekte zu entwickeln und diese gemeinsam durchzuführen.“

(Zitat aus der Erhebung)

Tabelle 5: Durchschnittliche Ausprägung des Vertrauens in Bezug zu den Statusgruppen

Label	Vertrauen 1					Anzahl Akteure (a)	Anzahl Akteure (b)	Anzahl Akteure (c)	Anzahl Akteure (d)	Anzahl Akteure (e)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)					
I01	2,4	3,0	5,0	3,5	-	4	4	2	4	0
I02	2,1	2,6	4,5	3,0	5,0	2	1	8	3	1
I03	3,0	4,3	4,0	3,5	3,1	3	3	5	2	2
I04	2,2	3,7	4,3	3,0	4,0	4	1	12	1	3
I05	3,0	3,7	4,1	3,6	-	3	2	9	2	0
I06	2,4	5,0	4,4	3,0	5,0	3	1	4	10	3
I07	2,7	3,0	4,1	3,7	-	8	4	10	3	0
I08	2,6	-	4,2	3,8	3,0	7	0	6	8	5
I09	2,7	3,4	-	-	-	1	2	0	0	0
I10	4,0	-	5,0	5,0	-	1	0	1	1	0
I11	2,1	3,5	4,2	3,5	-	2	1	7	4	0
I12	1,9	3,3	5,0	-	3,1	1	5	1	0	3
I13	2,1	2,7	4,0	-	3,5	11	3	3	0	2
I14	-	3,4	-	-	4,5	0	5	0	0	2
I15	1,6	2,4	3,9	-	3,7	1	10	5	0	3
I16	2,2	4,4	4,2	4,0	-	3	3	8	1	0
I17	2,1	2,8	3,8	2,9	3,8	4	1	10	3	1
I18	2,1	2,4	4,4	3,7	3,9	9	8	8	7	8

1 Vertrauen: kein Vertrauen (1), gering (2), mittel (3), hoch (4), sehr hohes Vertrauen (5), keine Angabe (2,1)

(a) Hochschulleitung, (b) Professuren, (c) Studierendenschaft, (d) Verwaltung, Technik, (e) wissenschaftlicher Mittelbau

5 RESÜMEE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Ergebnisse der Erhebung von Netzwerken studentisch geprägter Nachhaltigkeitsinitiativen fügen sich stimmig in die bisherigen Erfahrungen ein, die das *netzwerk n* mit seinen Aktivitäten und Formaten seit 2012 gesammelt hat, und liefern eine evidenzbasierte Grundlage, um Hochschulinitiativen bei ihren Transformationsbestrebungen gezielter zu unterstützen.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Netzwerkerhebung sind:

- ▶ Die Mitglieder der erhobenen Hochschulinitiativen haben einen hohen Gestaltungsanspruch, ergo möchten sie ihre Hochschule grundlegend im Sinne der nachhaltigen Entwicklung verändern. Allerdings besteht eine Diskrepanz zur Wahrnehmung der eigenen Wirkmächtigkeit, die die Befragten mehrheitlich als mittel bis gering einstufen.
- ▶ Hochschulinitiativen agieren in einem heterogenen Umfeld von Statusgruppen, denen vielfältige Interaktionsorientierungen eingeschrieben sind.
- ▶ Kaum eine Initiative verfügt über einen erschöpfenden Überblick, welche Akteure an ihrer Hochschule relevant für Nachhaltigkeitsprozesse sind.
- ▶ Im Handlungshorizont der Befragten dominieren als Engagierte eingeordnete Personen, erheblich geringer sind als Entscheider_innen wahrgenommene Personen präsent. Akteure, die beiden Kategorien zugeordnet werden, bilden lediglich eine kleine Gruppe.
- ▶ Studentisch geprägte Hochschulgruppen suchen vornehmlich Interaktionen und Kooperationen mit anderen studentischen Akteuren, stimmen fast ausnahmslos sehr oder vollständig mit deren Zielen überein, pflegen mit diesen Akteuren einen vertrauensvollen Austausch und arbeiten vertrauensvoll mit ihnen zusammen.
- ▶ Hochschulgruppen treten kaum oder nie in Kontakt mit der Hochschulleitung zugeordneten Akteuren.
- ▶ Entscheidungsmacht verorten die Befragten sehr deutlich bei Akteuren der Hochschulleitung und im Vergleich mit allen Statusgruppen tendenziell am geringsten bei Vertreter_innen der Studierendenschaft. Dennoch: Subjektiv empfundene Entscheider_innen mit Einfluss auf Veränderungsprozesse werden in allen Statusgruppen gesehen.
- ▶ Die Zielsysteme von Hochschulleitungen und Hochschulinitiativen sind grundlegend verschieden, bestehen allerdings gegenwärtig in abgeschlossenen Communities parallel ohne Aushandlung fort.
- ▶ Im Vergleich aller Statusgruppen vertrauen Hochschulinitiativen Akteuren der Hochschulleitung am wenigsten, was je nach Interpretation entweder auf grundsätzliche Ablehnung oder den fehlenden Austausch angesichts mangelnder Kontaktmöglichkeiten zurückzuführen ist.

Aus den Betrachtungen der vorliegenden Untersuchung ergeben sich Handlungsempfehlungen, die eine erfolgreiche Intervention von Hochschulinitiativen in die Struktur der Hochschule, um diese im Sinne des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung zu gestalten, wahrscheinlicher machen:

- ▶ Der Aufbau eines Netzwerks in der Hochschule ist essentiell für eine strukturverändernde Wirkung der Hochschulgruppe. In einem ersten Schritt umfasst dies die Recherche bzw. die Ausschau nach potenziellen und bekannten Entscheider_innen und Engagierten, um in einem zweiten Schritt Formate des regelmäßigen Austauschs wie z.B. Newsletter, Info-Mail, Kurzgespräche, Arbeitsgruppe, Ideen-Salon, Runder Tisch, Nachhaltigkeitsforum etc. zu initiieren. Prioritär sind Personen, die zugleich als Entscheider_innen und Engagierte wahrgenommen werden, in die Aktivitäten der Initiative einzubeziehen, da diese Personen als Gatekeeper Zugang zu notwendigen Ressourcen wie Informationen, Geldern, Kontakten und symbolischer Unterstützung eröffnen können.
- ▶ Statusgruppenübergreifendes Denken und Handeln erhöht das Netzwerkpotenzial und somit das Transformationspotenzial der Hochschulinitiative. Zum einen bezieht sich dies nach außen gerichtet auf die eigenen Aktivitäten, die vielfältige Zielgruppen ansprechen und zusammenführen sollten, zum anderen gilt es nach innen gerichtet darauf zu achten, dass bei den Mitgliedern der Hochschulinitiative und dem der Gruppe wohlgesonnenen, aber unbeständig präsenten Umfeld an Engagierten heterogene Hintergründe bezogen auf Studienfächer und Statusgruppen präsent sind. Die Vielfalt der Akteure sollten Hochschulgruppen bewusst suchen und regelmäßig erschließen, indem die verschiedenen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten auf Transformationsprozesse von unterschiedlichen Statusgruppen reflektiert und eingeordnet werden. Konkret kann der kontinuierliche, niedrigschwellige Austausch mit Vertreter_innen der jeweiligen Statusgruppen z.B. durch verantwortliche Botschafter_innen innerhalb der Initiative organisiert werden.
- ▶ Eine Beziehung der Hochschulinitiative zu einem Akteur sollte sich stets auf mehr als eine Person stützen, um diese Verbindung stabil zu halten, da Gruppen im gegenwärtigen Hochschulsystem fluide und sich mit den

Semesterzyklen wandelnde Organisationen sind, aus denen regelmäßig Mitglieder ausscheiden und Aktivitätsniveaus im Engagement variieren. Um der Fluktuation und den relativ kurzen Engagementzyklen zu begegnen, braucht es regelmäßige interne Prozesse für Gruppenbildung, Wissenstransfer (System-, Erfahrungs- und Transformationswissen), Gruppenorganisation und Projektmanagement. Externe Coaching-Angebote bzw. Unterstützungsformate wie das Wandercoaching-Programm des *netzwerk n* helfen dabei und bringen eine externe Perspektive in diese Prozesse ein.

„Das Netzwerk [...] besteht in dieser Form erst seit Kurzem (=junges Netzwerk; im Grunde nach dem Wandercoaching Ende April). Das Netzwerk ist dadurch ‚stärker zusammengewachsen‘ ...“

(Zitat aus der Erhebung)

- ▶ Eine Voraussetzung, um den Diskurs innerhalb der Organisation Hochschule stärker in Richtung nachhaltige Entwicklung zu verschieben, ist, Ziele und Konflikte transparent zu machen und daran anschließend Aushandlungsprozesse partizipativ zu gestalten. Gerade bei von den Mitgliedern der Hochschulinitiative wahrgenommenen Entscheider_innen empfiehlt es sich, gezielt auf diese zuzugehen und den thematischen Austausch der Standpunkte zu forcieren, um Transparenz auf beiden Seiten herzustellen.
- ▶ In der dezentral aufgebauten und auf heterogenen Interessen, Interaktionsorientierungen und Zielsystemen beruhenden Organisation Hochschule ist eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement zugunsten einer nachhaltigen Hochschulentwicklung, dass Hochschulgruppen ihre Handlungsstrategie flexibel gestalten und an die vielfältigen Handlungskontexte und Akteursgruppen adaptieren.
- ▶ Um individuell und kollektiv in der Hochschulgruppe Selbstwirksamkeit zu erfahren, empfiehlt sich neben den soeben benannten Handlungsvorschlägen, Visionen und große Ziele in realistische und kurzfristig zu erreichende Meilensteine zu segmentieren.

Abschließend sei betont, dass die vorliegende Untersuchung einen ersten Einblick in die für Transformationsprozesse wesentliche Netzwerkstruktur an Hochschulen bietet und darauf aufbauend weitere, umfangreichere Studien die Wirkmechanismen zwischen Netzwerkstruktur und Transformationserfolgen in Richtung nachhaltiger Hochschulentwicklung untersuchen sollten. Idealerweise gelänge es, das gesamte Netzwerk von Engagierten und Entscheider_innen für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen zu erfassen; bislang fehlt jedoch aus netzwerkanalytischer Perspektive methodisch ein erfolgsversprechender Zugang. Abseits der einzelnen Einrichtung Hochschule, die vergleichend anderen Hochschulen gegenübergestellt wird, bietet sich für weitere Forschungsarbeiten an, das Netzwerk von Nachhaltigkeitsakteuren hoch-

schulübergreifend innerhalb von Deutschland sowie deren international ausgerichtete Beziehungen zu ergründen: Wie funktionieren Netzwerke auf verschiedenen Ebenen von regional bis bundesweit wie das Verbundprojekt HOCH^N, das Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern, das Netzwerk Umwelt an Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Region Ost, das BNE Hochschulnetzwerk Baden-Württemberg, das *netzwerk n* usw.? Unter welchen Bedingungen und mit welcher Zielrichtung sind solche Netzwerke sinnvoll? Welche Effekte haben sie auf Nachhaltigkeitsprozesse? Auf welchen Relationstypen beruhen sie und welche Bedeutungen und Intensitäten stehen hinter den Verbindungen? Auf einer anderen Ebene sind Forschungsarbeiten wünschenswert, die das Netzwerk von Akteuren inner- und außerhalb des Systems Hochschule mit Nachhaltigkeitsbezug analysieren: Wie interagiert die Hochschule mit ihrem regionalen und gesellschaftlichen Umfeld? Welche Transferbeziehungen sind der Nachhaltigkeitstransformation dienlich? Abschließend empfiehlt sich ebenso, das Netzwerk von Nachhaltigkeitsakteuren im wissenschafts- und hochschulpolitischen Feld zu untersuchen. In jedem Fall möchte das *netzwerk n* die Bedeutung der Beziehungsebene für Transformationsprozesse hervorheben und ermutigen, Netzwerke und Verbindungen weniger metaphorisch-rhetorisch zu verwenden, sondern bewusster die hinter diesen Begriffen liegenden Bedeutungen und die Wirkmächtigkeit der Beziehungsarbeit für eine gelingende Nachhaltigkeitstransformation von Hochschulen zu reflektieren und zu aktivieren.

ANHANG: FRAGEBOGEN

Erklärung des Fragebogens und des Forschungsvorhabens

Mit diesem Fragebogen erforsche ich im Namen des *netzwerk n*-Teams des Wandercoaching-Programms,

- ▶ in welchem Netzwerk du dich mit deiner Hochschulgruppe an deiner Hochschule bewegst und
- ▶ in welcher Beziehung eure Hochschulgruppe zu anderen Hochschulakteuren steht.

Mich interessieren deine persönlichen Meinungen und Einschätzungen - es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Deine Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und dienen wissenschaftlichen Zwecken und der Weiterentwicklung unserer *netzwerk n*-Formate. Falls ich die Forschungsergebnisse veröffentlichen sollte, dann ausschließlich pseudonymisiert (nach § 3, Abs. 6a Bundesdatenschutzgesetz) und bereinigt von jeglichen Personennamen. Alle Namen werden während der Auswertung vollständig aus dem Datensatz gelöscht. Nennungen innerhalb der Umfrage sind allein notwendig, um überhaupt die Forschung durchführen zu können.

Bei Rückfragen kannst du dich jederzeit an mich wenden.

Kurzer Überblick über nachhaltige Entwicklung und Hochschulen

Der nachfolgende Text ist nur bei Bedarf zur Hintergrundinformation gedacht. Falls du diese nicht brauchst, überspringe einfach den Text. Lesedauer: 1,5 bis 2,5 Minuten.

Um als Gesellschaft auf den Pfad einer nachhaltigen Entwicklung zu gelangen, bedarf es einer Großen Transformation (WBGU 2011), also eines grundlegenden Umbaus unserer Produktions- und Konsummuster sowie unserer Lebensstile. Für diesen Wandel kommt dem Bildungs- und Wissenschaftssystem eine zentrale Rolle zu.

Definitionsvorschlag I nachhaltige Entwicklung: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährt, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen als gegenwärtig lebende.“ (Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen, 1987)

Definitionsvorschlag II nachhaltige Entwicklung: „Wir verstehen Nachhaltigkeit als sozioökonomisches Handeln innerhalb ökologischer Grenzen mit dem Ziel langfristiger Stabilität der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Umweltsysteme. Nachhaltige Strukturen müssen auf allen Akteursebenen dauerhaft etabliert werden, damit ein achtsamer Umgang zwischen Mensch und Umwelt in Raum und Zeit gesichert werden kann. Im Hinblick auf unsere Verantwortung für eine globale Gerechtigkeit und gegenüber zukünftigen Generationen müssen wir uns dieser dringlichen Aufgabe konsequent stellen.“ (Studentische Initiative Nachhaltigkeitsbüro der HU Berlin, 2016)

Lehre: In diesem Bereich ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) der Schlüsselbegriff, der sich sowohl auf den Inhalt als auch auf die Didaktik von Lehrveranstaltungen bezieht. Konkret kann dies bedeuten: Methoden- und Theorienvielfalt, forschungsbasiertes Lernen, studentisch selbstorganisierte Lehrveranstaltungen, Projektwerkstätten, interdisziplinäre und überfakultäre Lehr- und Lernprogramm, Zertifikate für Kurse mit inhaltlichem und didaktischem Bezug zu nachhaltiger Entwicklung usw.

Forschung: Hier geht es im Kern sowohl um inhaltliche Schwerpunkte von Forschungsarbeiten als auch um Inter- und Transdisziplinarität. Für Transdisziplinarität ist die Aushandlung von Forschungsfragen und -prozessen mit außerhochschulischen Akteuren wesentlich und zugleich die größte Herausforderung.

Governance: In diesem Bereich stehen Strukturen im Mittelpunkt, die Nachhaltigkeit dauerhaft in die Prozesse der Hochschule integrieren, indem Verantwortlichkeiten zugewiesen, Stellen geschaffen und Mittel bereitgestellt werden. Konkrete Beispiele: Beirat für nachhaltige Entwicklung, Stabstelle Nachhaltigkeit und Energie, Runder Tisch zur nachhaltigen Entwicklung, Kompetenzzentrum für nachhaltige Entwicklung, studentische/r Vizepräsident/in, Nachhaltigkeitsbeauftragte/r und Nachhaltigkeitsbüro.

Betrieb: Ein nachhaltiger Hochschulbetrieb kann beim energieeffizienten Gebäudebetrieb mit erneuerbaren Energien beginnen, geht weiter bei der Versorgung der Mensen mit regionalen, ökologischen Lebensmitteln und einer ressourcensparenden Mobilität von Studierenden und Angestellten und endet noch nicht bei diskriminierungsfreien, familiengerechten Arbeits- und Studienbedingungen. Für alle Umweltaspekte eignet sich z.B. ein Umweltmanagementsystem, das aktuell 21 Hochschulen in Deutschland anwenden.

Transfer: In diesen Bereich fällt die Kommunikation von Forschungsergebnissen sowie Kooperationen und Interaktionen zwischen Hochschule und ihrem Umfeld wie z.B. der Kommune.

Allgemeine Daten

1. Wie heißt deine Hochschulgruppe, die am Wandercoaching teilnimmt?
2. Bist du in weiteren Initiativen im Themenfeld Nachhaltigkeit an deiner Hochschule aktiv? Wenn ja, wie heißen sie?
3. Welcher Gruppe bzw. welchen Gruppen fühlst du dich an der Hochschule zugehörig?

(Mehrfachnennung möglich)

- ▶ StuRa, StuPa, AStA, Fachschaftsrat oder ähnliche Organe der verfassten Studierendenschaft bzw. der Studierendenvertretung
- ▶ Hochschulgruppen, die politischen Parteien nahestehen (RCDS, Campusgrün, Jusos ...)
- ▶ sonstige studentische oder statusgruppenübergreifende Hochschulinitiativen, Hochschulgruppen – die nicht unter obige Optionen fallen
- ▶ Studierendenschaft
- ▶ akademischer Mittelbau
- ▶ Senat
- ▶ nichtwissenschaftliches Personal Verwaltung, Beratung
- ▶ nichtwissenschaftliches Personal Technik

4. Wie viele Semester hast du bisher an deiner Hochschule verbracht (inkl. des aktuellen Semesters)?

5. Wie viele Semester hast du dich bisher an deiner oder einer anderen Hochschule in einer Hochschulinitiative im Themenfeld Nachhaltigkeit engagiert (inkl. des aktuellen Semesters)?

Einstellungsfragen

6. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf dich zu?

trifft nicht zu trifft eher nicht zu teils-teils trifft eher zu trifft zu kann ich nicht sagen

a) Ich verstehe mich als eine Person, der die nachhaltige Entwicklung der Menschheit und unseres Planeten wichtig ist.

b) Ich halte es für absolut notwendig, dass meine Hochschule selbst als Einrichtung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft leistet.

c) Mit dem Beitrag meiner Hochschule zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft bin ich insgesamt zufrieden.

d) Ich verstehe mich als eine Person, die die Hochschule im Sinne des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung mitgestalten möchte.

e) Ich sehe mich als eine Person, die Einfluss auf Veränderungen an meiner Hochschule hat.

f) Ich beziehe in meine Aktivitäten an der Hochschule vielfältige Meinungen in Entscheidungsprozesse ein, selbst wenn dies einen größeren Zeitaufwand oder schwierigere Diskussionen bedeutet.

Verfahren zur Generierung eines individuellen Akteurssets

In den nächsten beiden Fragen wirst du gebeten, dir bekannte Personen deiner Hochschule zu nennen.

Zuerst geht es um Personen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung deiner Hochschule einsetzen – „**die Engagierten**“.

Danach geht es um Personen, die deiner Meinung nach einflussreich und notwendig für Veränderungs- und Entscheidungsprozesse an deiner Hochschule sind – „**die Entscheider_innen**“.

Hinweise:

- ▶ Die Reihenfolge der Namensnennung ist egal.
- ▶ Die Namen der Personen dienen allein der Identifikation im Forschungsprozess. Deine Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. **Alle Namen werden während der Auswertung aus dem Datensatz gelöscht.**

7. Nenne die maximal 10 wichtigsten Personen (Namen), die deiner Meinung nach die nachhaltige Entwicklung deiner Hochschule voranbringen bzw. voranbringen möchten – „die Engagierten“.

Hinweise:

- ▶ Es spielt keine Rolle, in welchem Handlungsbereich (Lehre, Forschung, Betrieb, Governance und/oder Transfer) die Person tätig ist.
- ▶ Du kannst Personen aus allen Statusgruppen nennen.
- ▶ Trage die Namen einzeln ein und bestätige. Die Autovervollständigungsfunktion unterstützt dich gegebenenfalls. Wenn die Person noch nicht in der Erhebung genannt wurde, klicke bitte in dem sich neu öffnenden Feld auf „+Add“, um den Namen hinzuzufügen.

8. Nenne maximal 10 Personen (Namen), ohne die deiner Meinung nach die nachhaltige Entwicklung deiner Hochschule nicht zu vollziehen ist – also „die Entscheider_innen“, die für Veränderungen notwendig sind.

Hinweis: Dies können auch Personen sein, die du schon als „Engagierte“ genannt hast.

9. Mit welcher Funktion verbindest du die Person hauptsächlich?

Folge deinem ersten Gedanken oder Gefühl.

Beispiele: Präsidentin, Vizepräsident, Hochschulpräsidium, Senat, Ausschuss x, Hochschulrat, Kanzlerin, Verwaltungsabteilung x / Dezernat x / Stabstelle x, Rat x (Gleichstellungsrat, Personalrat, Nachhaltigkeitsrat ...), Bibliothek, Sprachenzentrum, Gründungszentrum, Dekanat Fakultät x / Fachbereich x / Institut x, Lehrstuhl x, Forschungsgruppe x, Netzwerk x, Hochschulgruppe x, StuRa / StuPa / AStA, Fachschaftsrat x, Studierendenwerk, Mensa etc.

Relationsbezogene Fragen

10. Wie oft tauschst du dich mit der Person aus?

Das können z.B. persönliche Treffen und Gespräche, zufällige Begegnungen auf dem Campus, Telefonate, Briefe, Mails, SMS usw. sein.

nie selten gelegentlich oft sehr oft

11. Wie oft arbeitest du mit der Person zusammen?

Das können z.B. gemeinsame Vorhaben, Aufgaben, Gremientätigkeiten, Projekte, Veranstaltungen, Texte, Initiativen usw. sein.

nie selten gelegentlich oft sehr oft

12. Wie sehr stimmst du mit den Zielen der Person überein?

gar nicht niedrig mittel hoch vollständig kann ich nicht einschätzen

13. Wie groß schätzt du den Einfluss der Person auf Veränderungen an deiner Hochschule ein?

keinen Einfluss gering mittel groß sehr großen Einfluss keine Angabe

14. Als wie vertrauensvoll erlebst du die Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Person?

kein Vertrauen gering mittel hoch sehr hohes Vertrauen keine Angabe

Strukturelle und charakteristische Besonderheiten des gesamten Netzwerks

Jetzt ist noch einmal der Blick auf das große Ganze von Bedeutung.

Denke dabei an die von dir genannten Engagierten und Entscheider_innen.

15. Wie würdest du intuitiv die Stimmung an deiner Hochschule charakterisieren?

trifft nicht zu trifft eher nicht zu teils-teils trifft eher zu trifft zu

a) Jeder achtet zuerst auf seinen eigenen Vorteil.

b) Alle verstehen sich als miteinander verbunden, als ein Verbund für die Hochschule. Im Sinne von: „Wir unterstützen uns nach Kräften und Möglichkeiten gegenseitig für die gemeinsame Sache. Es ist egal, wer an der Hochschule davon einen Vorteil hat.“

c) Alle stehen im Wettbewerb zueinander. Im Sinne von: „Hauptsache ich stehe bzw. meine Stelle steht am Ende besser da als die Anderen.“

d) Alle setzen sich dafür ein, dass es der Hochschule insgesamt besser geht. Das Wohl der gesamten Hochschule ist also wichtiger als das Wohl der eigenen Stelle, des eigenen Fachbereichs etc.

e) Nachteile für Andere und das Scheitern der Anderen werden gern gesehen, sogar wenn man auch selbst davon betroffen ist.

Einstellungsfragen

16. Inwieweit stimmst du folgenden Aussagen zu?

stimme gar nicht zu stimme wenig zu stimme etwas zu stimme ziemlich zu stimme voll und ganz zu

a) Ich bin davon überzeugt, dass die meisten Menschen gute Absichten haben.

b) Heutzutage kann man sich auf niemanden mehr verlassen

c) Im Allgemeinen kann man den Menschen vertrauen.

Abschlussfragen

17. Abschließend kannst du in diesem Feld frei eintragen, wie du das Netzwerk der von dir genannten Personen beschreiben würdest. Was sind für dich besondere Merkmale? Wodurch zeichnet es sich aus?

18. Gibt es etwas, was dir in dieser Erhebung zu kurz gekommen ist?

netzwerk n e.V.

Das *netzwerk n* vereint bundesweit Studierende, Initiativen, Promovierende und junge Berufstätige an Hochschulen, die sich für einen gesamtinstitutionellen Wandel von Hochschulen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in den Bereichen Betrieb, Lehre, Forschung, Governance und Transfer engagieren. Es gehört zum Selbstverständnis des Vereins, dass die Aktiven auch ihr eigenes Handeln an Nachhaltigkeitsprinzipien wie der Suffizienz ausrichten.

Das *netzwerk n* stellt digitale und physische Vernetzungsplattformen bereit, um Wissens- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Wir vermitteln Fähigkeiten und Kompetenzen, um Menschen an Hochschulen zu ermächtigen und die Selbstwirksamkeit und Wirkmächtigkeit von Gestalter_innen des Wandels zu erhöhen. Überdies gestalten wir die Hochschulpolitik von Bund und Ländern mit. Die Erforschung von Transformationsprozessen an Hochschulen ergänzt unser Handeln.

Weitere Informationen unter www.netzwerk-n.org

Impressum

Herausgeber

netzwerk n e.V.
c/o Thinkfarm e.V.
Oberlandstraße 25-36
12099 Berlin

ISBN

978-3-9819669-2-3

