



”Vision without action is a daydream...  
Action without a vision is a nightmare!”<sup>1</sup>

## **Eine Vision aus dem Jahre 2015**

# DIE HOCHSCHULE IN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

## **Langfassung**

### **Hintergrund**

Wir stehen in der Tradition vieler Studierender, die sich vor uns und nach uns über Aufgaben, Strukturen, inhaltliche Ausrichtung und Formate von Hochschulen Gedanken machen. Uns treibt dabei besonders der Gedanke der nachhaltigen Entwicklung: Was aktuell an Hochschulen gelehrt, geforscht und gelebt wird ist weit weg von notwendigen Zielperspektiven und Reflexionen der multiplen Krisen unserer industrialisierten Wachstumsgesellschaft, des Biodiversitätsverlustes und des Klimawandels. Vielmehr unterliegen Hochschulen in ihrem Alltag mittlerweile einer Ökonomisierung totalitären Ausmaßes. Die Institution Hochschule leidet unter einer stringenten Arbeitsmarktorientierung und Drittmittelabhängigkeit. Die eigentliche Rolle der Hochschulen und Universitäten geht weit über die Ausbildung zur Beschäftigungsfähigkeit, der Wissensproduktion und -weitergabe hinaus.

---

<sup>1</sup>Vera Sartorius, aus ”Visionen 2015 - Dialoge Zukunft ”made in Germany” vom Rat für nachhaltige Entwicklung

Unser Ziel ist es, Hochschulstrukturen zukunftsfähig zu transformieren und einen gesamtinstitutionellen Wandel zu erzeugen – dazu gehen wir von der Problemanalyse zur Visionsentwicklung über, die als lernendes Verständnis zu betrachten ist.

### **Aufgabe der Hochschule aus studentischer Sicht**

Was sind neben den gesetzlichen oder politisch vereinbarten Aufgaben von Hochschulen diejenigen, die für Studierende heute wichtig sind? Für uns sind es:

1. die Schaffung von Räumen zur Persönlichkeitsentwicklung,
2. die Förderung kritischen Denkens,
3. die Gestaltung von inter- und transdisziplinären Transformationsprozessen (1. Problem, 2. Vision, 3. Umsetzung),
4. das Abwägen der Folgen des eigenen Handelns jeglicher Art für die nächsten Generationen sowie
5. der Transfer und die Einbettung von Impulsen aus und in die Gesellschaft.

Diese, derzeit für uns wichtigsten Aufgaben der Hochschule, spiegeln Bedürfnisse unserer krisengetragenen und Bologna-reformierten Zeit wieder. Um aber zur Vision zu kommen, stellen wir uns folgende Fragen: Wie sieht eine Hochschule aus, die ihrer Aufgabe und ihrer Verantwortung in der Gesellschaft gerecht wird, die Transformationsprozesse analytisch und lösungsorientiert einleitet und begleitet? Wie sehen Strukturen und Formate aus, die unsere Mitwelt zukunftsfähig gestalten, in der soziale Exnovationen und Innovationen entstehen und die uns neue Wege aus unseren zerstörerischen Logiken aufzeigen? Um Antworten für diese Fragen zu finden, ist für uns die Auseinandersetzung mit Strukturen und Leitgedanken der visionären Hochschule grundlegend.

### **Von der Kultur zur Struktur. Leitprinzipien als Fundament**

Die Hochschule der Zukunft wird geleitet durch die Anerkennung der Tatsache, dass alles global zusammenhängt. Dynamische Wechselbeziehungen beeinflussen sich gegenseitig, kein einzelner Part agiert für sich allein – sowohl innerhalb der Hochschule, als auch darüber hinaus. Soziale Systeme sind eingebettet in Ökosysteme. Mit der Anerkennung davon, dass Menschen Teil der Natur sind, dass soziale Systeme in Ökosystemen eingebettet sind und wir uns nicht losgelöst davon verhalten können, ist das Fundament für eine Nachhaltige Entwicklung als Zieldimension gelegt. Wichtiger Leitgedanke der Hochschule ist daher die **Einbettung in das und die Verbindung mit dem Öko- und Sozialsystem** – als Grenze und als Halt. Die Gesundheit der Ökosysteme dieser Welt sind Lebensgrundlage der Menschen. Die Hochschule erkennt somit das Prinzip

der starken Nachhaltigkeit als normative Leitplanke an. Die Hochschule agiert daher nach dem Prinzip **”Freiheit in Verantwortung.“**

Die Strukturen der Hochschule sind daher so gestaltet, dass die jeweilige Bedeutung für die Hochschule in einem **gemeinsamen Anpassungsprozess immer wieder partizipativ erarbeitet, entwickelt und in Frage gestellt** wird. Alle Akteure der Hochschule – auf verschiedenen Ebenen und mit den unterschiedlichen Perspektiven – identifizieren sich mit ihrer Hochschule als eine Gemeinschaft und bringen sich aktiv in Gestaltungsprozesse einer zukunftsfähigen Hochschule, Mitwelt und Gemeinschaft ein. Dazu bietet die Hochschule Zeit, Raum und Anerkennung für einen ständigen Diskurs, in dem das Leitbild hinterfragt, diskutiert und weiterentwickelt werden kann. So entsteht eine offene Kultur, die für einen lebendigen Nachhaltigkeitsprozess steht. **Entscheidungsfindungen sind demokratisiert:** ob bei der Etablierung von Studiengängen, der Besetzung von Lehrstühlen, der Akquise von Geldern oder der Vergabe und Verteilung von Forschungsgeldern: alle Statusgruppen sind gleichberechtigt einbezogen.

Die Hochschule wird als **lernende Institution** verstanden: Im Sinne eines Prozesses des adaptiven Managements (Planen, Implementieren, Evaluieren, Reagieren, Anpassen) werden Leitbild, Vision, Anpassungs- und Einbettungsprozesse stetig adaptiert, um auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können. Leitfragen dazu sind: Was ist Aufgabe der Hochschule? Sind Ansätze und Strukturen noch geeignet dafür, die bestehenden Herausforderungen anzugehen? Was heißt Hochschule für nachhaltige Entwicklung - heute aber auch in drei, fünf und zehn Jahren - konkret? Was ist das Verhältnis von Hochschule zu Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und wie sollte Lehre und Forschung dazu gestaltet sein?

**Transparente Informations-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Kooperationsprozesse** gelten als wichtige Voraussetzungen dafür. Demnach wird auch die Kommunikationskultur in einem ständigen Prozess weiterentwickelt. Mentale und physische Infrastrukturen werden beobachtet, komplexe Veränderungsprozesse werden thematisiert, wobei Innovationen (als die Einführung des Neuen) genauso wie Exnovationen (die Ausführung des Alten) benannt und reflektiert werden. Transparente Informationsprozesse schließen freien Zugang zu Wissen ein, Kommunikationsprozesse sind wechselseitig, Entscheidungsprozesse demokratisiert und Kooperationsprozesse eine Selbstverständlichkeit.

Die Hochschule befähigt zur Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, schafft **Räume für Reflexionsprozesse** und bietet einen geeigneten **Mentoring- und Forschungsrahmen** dafür an. Die Reflexion findet auf allen Ebenen der Hochschule statt:

Die Forschung beforcht sich selbst und hinterfragt ihre Annahmen, Rollen und die Herkunft der Perspektiven. Die Hochschule beforcht sich als Ganzes, u.a. auf institutioneller Ebene. Lehre wird in Richtung Ermöglichung reflektiert, wobei kooperative Formen der Lehre beforcht werden – Lehrende sehen sich als Mentor\_innen. Die Studierenden reflektieren sich, wie sie gelehrt werden und lernen wollen. Das Leitbild *Freiheit in Verantwortung* trifft auch auf den Forschungsbereich zu: Forschungskonzepte sollen ökologischen und soziale Leitplanken anerkennen: Der Fokus liegt auf Qualität (Muße, Autonomie, Inhalt) und der kollaborativen Entwicklung transformativen und robusten Wissens.

**Studierende verstehen das Studium selber als Frage** und gehen dieser nach, um ihre persönlichen Hebelpunkte für gesellschaftlichen Wandel im Kontext der Hochschule zu finden. Durch eine Vernetzung von theoretischem sowie praktischem Wissen soll eine ganzheitliche Ausrichtung von Pädagogik erreicht werden, um **Kopf, Herz und Hand** gleichermaßen anzusprechen. Es wird **Systemwissen** vermittelt, das den aktuellen Stand der Wissenschaft beinhaltet. Daran schließt sich **Orientierungswissen** an, das den Menschen in Bezug auf seine Mitwelt und seinen Einfluss auf die Naturkreisläufe thematisiert. Anknüpfend wird über die Diskussion zu **Zielwissen** die Frage betrachtet, wie der Mensch in Zukunft leben möchte, kann und sollte. **Transformationswissen** zeigt transformative Praktiken und lösungsorientierte Wege auf, die erfahrbar gemacht werden.

Diesen Wissenstypen ist gemein, dass sie Erfahrungen, Informationen und Emotionen verbinden. Zusätzlich wird eine Lern-, Lehr- und Arbeitsweise vermittelt, die die verschiedenen Wissenstypen (theoretisches Wissen, Erfahrungswissen, Motivationen und Hemmnisse) gleichberechtigt aufnimmt und berücksichtigt. Durch den Einbezug der verschiedenen Wissenstypen wird die Chance auf gesellschaftliche Wirkung signifikant erhöht. Für das freie, herz- und fragengeleitete Studium werden sowohl **Kontextwissen** vermittelt, **Machtverhältnisse** thematisiert und die **Vielfalt** von Wissensformen und Zugängen zur Welt gleichberechtigt entdeckt.

Daraus entsteht eine „**Widerstandsästhetik**:“ Widerstand gegen alte Strukturen und Konventionen stehen dem Bewusstsein und der Akzeptanz für unterschiedliche Standpunkte und Konflikte gegenüber. Dies führt zu einer akzeptierten Kontroverse, einem „Genuss der Vielfalt“ und einer kritischen Haltung selbstbestimmter und mündiger Denker\_innen. Vielfalt wird insofern geschätzt und gefördert, bezogen auf Inhalte, Methoden, Fächer, Menschen, Natur, Wege, Ziele oder Ansätze.

## Von der Struktur zum Format

Das Grundstudium *Studium Libertate* ist die Basis dafür, dass Menschen den Kontakt zu Forschung, Lehre, Governance und Betrieb einer Hochschule eröffnet. In diesem Grundstudium kann sich jede\_r frei bewegen. Klassische Disziplinen werden erkundet, jedoch nicht unabhängig von anderen gelehrt. Wissenschaft und Disziplinen werden in den Kontext von Ethik und Verantwortung gesetzt. Der Zugang wird durch eine Vielfalt von Methoden, Disziplinen, Zielgruppen, Perspektiven und Rollen gegeben. Somit wird ersichtlich, dass Ergebnisse sich unterscheiden, je nachdem aus welcher Perspektive und mit welcher Methode eine Fragestellung untersucht wird.

Wichtige Formate zur Etablierung dieser Grundgedanken sind:

1. Frei gestaltete Prüfungsformate: Prüfungen sind kein kontrollierendes Element, sondern werden als ein frei gestaltbarer Lernprozess begriffen und als Meilenstein verstanden.
2. Selbstorganisierte Lernformate: Studierende folgen dem, was sie tatsächlich wissen möchten. Lehrende inspirieren und fungieren als Vorbilder und Begleiter\_innen.
3. "Weltanschauungslehre": Einführung in die Theorien und Methoden der unterschiedlichen Fachdisziplinen. Erkundung diverser und globaler Perspektiven und Rollen. Naturwissenschaften werden in Kombination mit Sozialwissenschaften gelehrt und gelernt sowie umgekehrt, so dass Ideen über das komplexe Netz zwischen sozialen, ökonomischen und ökologischen Systemen entsteht.
4. Nachhaltigkeitsforschung – qualitativ hochwertig und transdisziplinär: Besonders unterstützt und anerkannt wird die Nachhaltigkeitsforschung. Ökologische und gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen werden lösungsorientiert beforscht; dies mit interdisziplinären Ansätzen und (sofern angebracht) unter Einbeziehung transdisziplinärer Transformationsforschung auch die Gesellschaft.
5. Gestaltung der Räume: Lehr- und Lernräume, Zeiträume aber auch physische Räume sind so gestaltet, dass sie im Einklang mit der Natur stehen und dass sie Kreativität und Kooperation fördern. Beispiele: Runde Hörsäle, Grüne Hörsäle, offene Lernformate, Runde Tische, vielfältige Mensa
6. Zentren für studentische Initiativen und Projekte: Es gibt Räume, in denen Studierende sich treffen, gemeinsam mit anderen Probleme erörtern, Ideen entwickeln und Projekte planen und umsetzen können. Auch werden Finanzmittel für die Umsetzung bereitgestellt.
7. Reflexions- und Kooperationsräume für verschiedene Statusgruppen: Sowohl hoch-

schulintern als auch hochschulübergreifend gibt es die Möglichkeit, in echt und virtuell mit anderen Akteuren zusammenzukommen, sich auszutauschen, die eigene Arbeit zu reflektieren und gemeinsame Projekte anzustoßen.

8. Vernetzte Dachstruktur für alle Hochschulen: Damit das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss und wertvolles Engagement zu verpuffen droht, gibt es einen Informations- und Kompetenzpool in Form einer vernetzenden Dachstruktur für alle Akteure, die sich für eine nachhaltige Hochschulentwicklung stark machen. Hier werden unter anderem Vorbilder und Geschichten des Gelingens gesammelt und aufbereitet, um zur Nachahmung zu inspirieren.

### **Ein Fazit**

Wir haben uns bei der Visionsentwicklung überwiegend auf Leitprinzipien und Strukturen konzentriert. Der Grund liegt auf der Hand: Nach jahrelanger Erfahrung als Akteure des Wandels an Hochschulen quer durch die Republik sind wir in einem eigenen Lernprozess auf dem derzeitigen Erkenntnisstand, dass Nachhaltigkeitsbemühungen an Hochschulen nach wie vor als Nischenthema behandelt werden. Als „add on“, für das wenig Geld zur Verfügung steht. Im Anthropozän liegt der Fokus an Handlungsprioritäten bei der Wirtschaft, danach kommt die Gesellschaft und dann die Ökosysteme. Unsere Existenz und unser Wohlbefinden hängen jedoch von dem Zustand der Ökosysteme ab. Die Institution Hochschule, die damit in Verbindung stehende Lehre und Forschung, ist ein wichtiger Baustein für einen gesamtgesellschaftlichen Wandel für eine sichere Zukunft aller Lebewesen. Die hier vorgestellte Vision, die in einem langen Austauschprozess unterschiedlicher Akteure des *netzwerk n e. V.* entwickelt wurde, ist ein erster Schritt in Richtung dieses verständlichen Ziels. Erst die Anerkennung von Abhängigkeiten und Dynamiken zwischen Öko-, Sozial- und Wirtschaftssystemen, die Anerkennung von Nichtwissen, blinden Flecken und Risiken und die Maßgabe, sich als lernende Institution zu begreifen, die Wissenstypen unterschiedlichster akademischer, gesellschaftlicher und politischer Akteure einbezieht, wird eine Krisenbewältigung und einen echten Wandel möglich machen.