

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Soziologie

Soziologie mit dem Schwerpunkt Märkte, Organisationen und Governance

**Marlis Bärthel und Stefanie Hiß**

# **Soziale Nachhaltigkeit in den Leitbildern deutscher Hochschulen**

**Eine implizite Analyse mit Fokussierung auf den Gleichstellungs-Aspekt**

Forschungsbericht

15. April 2014

***Kontakt:***

Dipl. Math. Marlis Bärthel: [marlis.baerthel@uni-jena.de](mailto:marlis.baerthel@uni-jena.de)

Prof. Dr. Stefanie Hiß: [stefanie.hiss@uni-jena.de](mailto:stefanie.hiss@uni-jena.de)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
1. Einleitung .....	1
2. Zum Begriff der sozialen Nachhaltigkeit .....	1
3. Forschungsfrage und methodisches Vorgehen.....	4
4. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in den Leitbildern deutscher Hochschulen .....	5
4.1. Gleichstellung/Diversität .....	6
4.2. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre .....	7
4.3. Internationalität und Weltoffenheit.....	9
4.4. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung .....	11
4.5. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses .....	13
4.6. Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit .....	14
4.7. Gesellschaftliche Verantwortung.....	15
4.8. Partizipation .....	16
4.9. Kontakt zu Alumni.....	17
4.10. Zusammenfassung.....	17
4.11. Ökologische Nachhaltigkeit und Beachtung der Umwelt.....	19
5. Facetten zur Gleichstellung bzw. Diversität .....	20
5.1. Gleichstellungs-Ansatz .....	21
5.2. Ausgestaltung von Chancengleichheit.....	23
5.3. Erhöhung des Frauenanteils .....	25
5.4. Familienfreundlichkeit.....	27
5.5. Begründungsmuster .....	29
5.6. Zusammenfassung.....	31
6. Zusammenfassung, Diskussion und offene Fragen.....	31
Danksagung.....	34
Literaturverzeichnis.....	35

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Nachhaltigkeitsdreieck .....	2
Abbildung 2: Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre .....	7
Abbildung 3: Internationalität und Weltoffenheit .....	9
Abbildung 4: Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung .....	11
Abbildung 5: Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses .....	13
Abbildung 6: Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit .....	14
Abbildung 7: Partizipation .....	16
Abbildung 8: Übersicht über Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in den Hochschul-Leitbildern	18
Abbildung 9: Ökologische Nachhaltigkeit und Beachtung der Umwelt .....	19
Abbildung 10: Gleichstellung bzw. Diversität .....	21
Abbildung 11: Schlagwörter .....	24
Abbildung 12: Reichweite innerhalb der Organisation .....	25
Abbildung 13: Unterstützung von Frauen .....	26
Abbildung 14: Familienfreundlichkeit .....	28
Abbildung 15: Begründungsmuster .....	29

## 1. Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit steht inzwischen bei vielen Hochschulen auf der Tagesordnung. Besonders im ökologischen Bereich hat sich in den vergangenen Jahren einiges getan (vgl. Wölk 2013). Doch wie ist es um die soziale Komponente der Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen bestellt? Wie auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen wird diese Seite der Nachhaltigkeit häufig vernachlässigt. Auf welche Aspekte einer verantwortungsbewussten Bewirtschaftung und Nutzung von Humanressourcen legen die deutschen Hochschulen ein Augenmerk? Kriterien sozialer Nachhaltigkeit lassen sich dabei in den zentralen Bereichen der Hochschule (Forschung, Lehre, Selbstverwaltung) und für alle universitären Gruppen (Studierende, Verwaltung, Mittelbau, ProfessorInnen) identifizieren.

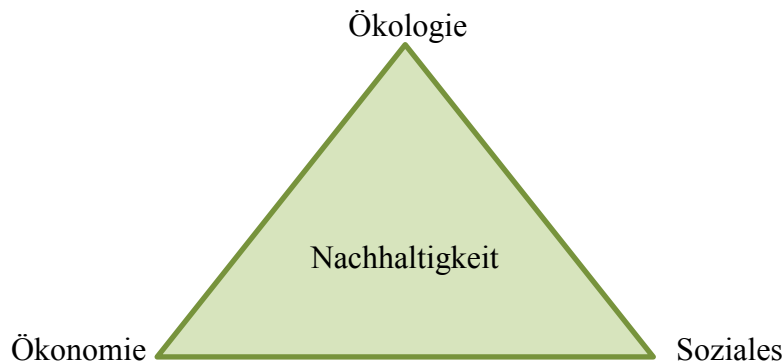
Mittels einer deskriptiven Analyse der Leitbilder deutscher Hochschulen werden beachtete Aspekte der verantwortungsbewussten Bewirtschaftung und Nutzung von Humanressourcen herausgearbeitet. So entsteht eine implizite Nachzeichnung des Verständnisses für soziale Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen.

In [Abschnitt 2](#) wird auf Grundlegendes zum Begriff der sozialen Nachhaltigkeit eingegangen. Die Forschungsfragen und das methodische Vorgehen werden in [Abschnitt 3](#) erklärt. [Abschnitt 4](#) und [5](#) geben die Ergebnisse der Untersuchung wieder. Dabei werden in [Abschnitt 4](#) die gefundenen Kriterien dargestellt. In [Abschnitt 5](#) wird auf das Kriterium der Gleichstellung detaillierter eingegangen. Eine Zusammenfassung inklusive Diskussion und Nennung offener Fragen schließt den Beitrag in [Abschnitt 6](#) ab.

## 2. Zum Begriff der sozialen Nachhaltigkeit

Der Begriff der sozialen Nachhaltigkeit ist weder eindeutig fassbar noch klar festgelegt. Im wissenschaftlichen Diskurs kursieren verschiedene Ansatzpunkte und Versuche den Begriff zu erfassen und in eine Definition zu bringen. Majer (2008) hat in seinem Beitrag „Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit“ die in der Literatur geläufigsten Begriffsstrukturen herausgearbeitet. Grundlage bietet dabei zumeist das von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1997) entwickelte Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Hiernach gehen in das Konzept der Nachhaltigkeit die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales ein.

Abbildung 1: Das Nachhaltigkeitsdreieck (Quelle: Enquete-Kommission 1997)



Typisch für den deutschen Diskurs ist, dass die Ecken dieses Dreiecks gleichrangig bewertet werden. Jedoch tut man sich bei der weiteren Konkretisierung über die Ausgestaltung der drei Ecken schwer. Für die Dimension des Sozialen trifft dieses „sich Schwertun“ besonders zu.

Auf der einen Seite hadert man noch immer mit einer *theoretischen Fundierung* zum Begriff der sozialen Nachhaltigkeit. Der Vorschlag von Bizer (2000), eine Fundierung über das Konzept des sozialen Kapitals zu erarbeiten, ist ein Beispiel unter vielen, das kritisch und mit vielen Gegenargumenten diskutiert wird (vgl. Feindt 2000, Kneer 2000, Linscheidt 2000).

Auf der anderen Seite versucht man relativ pragmatisch *Kriterien- und Indikatoren-Systeme* zu entwerfen, um den Begriff der sozialen Nachhaltigkeit mit Leben zu füllen und ihn nicht als „konsensfähige Worthülse“ (Bergmann/ Ewringmann 1999) stehenzulassen. Am Institut für sozial-ökologische Forschung in Frankfurt a.M. hat man sich im Forschungsprojekt „Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Perspektiven der Konkretisierung und Operationalisierung“ eingehend mit der Entwicklung eines Kategorien-Systems befasst. Empacher und Wehling (2002a, 2002b) machen einen differenzierten Indikatoren-Vorschlag auf der Grundlage von vier Ebenen: Befriedigung der Grundbedürfnisse, Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen, Chancengleichheit und Partizipation. Sie betonen dabei, dass „soziale Nachhaltigkeit nicht nur Erhaltung, sondern auch Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit von Gesellschaften, sozialen Systemen und Strukturen beinhaltet [und] dass sie nicht allein die Makro-Ebene sozialer Strukturen, sondern auch die Mikro-Ebene der Individuen, ihrer Lebensformen und -chancen umfasst“ (Empacher/ Wehling 2002b, S.9).

Wie sooft beim Versuch des Messbarmachens von qualitativen Sachverhalten, bleibt der Ansatz der Operationalisierung sozialer Nachhaltigkeit nicht unhinterfragt stehen, sondern

trifft auf Widerspruch wegen einer zu kritisierenden Komplexitätsreduktion und einer fragwürdigen Quantifizierung des scheinbar Nicht-Messbarem. Hinzu kommen kritische Stimmen, die betonen, dass Nachhaltigkeit im Kern ein Konzept ist, das auf die Zukunft ausgerichtet ist. Linscheidt (2000, S. 502) formuliert, dass nur „[das für die Nachhaltigkeit einer Entwicklung relevant ist,] was [die] zukünftigen Potenziale in positiver und negativer Weise nachweislich beeinflusst [...]“; kurzfristige, an den gegenwärtig Lebenden orientierte Ziele dürfen hingegen – so berechtigt sie auch sein mögen – nicht einbezogen werden.“

Vor dem Hintergrund dieser Vielzahl existierender Ansätze sei erwähnt, dass der Anspruch unseres Forschungsprojektes nicht etwa darin besteht, eine lückenlose Definition oder ein umfassendes Kategorien-System sozialer Nachhaltigkeit für Hochschulen zu entwickeln. Vielmehr besinnen wir uns auf die *Beschreibung* von Kriterien, die im Sinne einer verantwortungsbewussten Bewirtschaftung und Nutzung von Humanressourcen beobachtet werden können. Wir folgen dabei weder einem absolut zukunftsorientierten Ansatz, wie ihn beispielsweise Linscheidt (2000) fordert, noch halten wir uns von vornherein an ein gegebenes Kategorien-System. Wir greifen zwei entscheidende Gedankengänge zur Konkretisierung von sozialer Nachhaltigkeit auf:

- Zum einen, dass bei jeder Operationalisierung mittels Kriterien auch das entsprechende *Bezugssystem* benannt werden muss (Feindt 2000, S. 484). Bei uns sind dies die Organisation Hochschule auf der Makro-Ebene, sowie alle ihre Organisations-Mitglieder auf der Mikro-Ebene.
- Zum anderen, dass beim Mitwirken der Wissenschaft an normativen Handlungsanleitungen Skepsis geboten ist (vgl. Kneer 2000). Kneer (2000, S. 494) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf Max Weber (1988) und formuliert: „Aufgabe der empirischen Wissenschaften ist es nicht, normative Sollens-Aussagen zu formulieren, sondern vielmehr die Wahrheitsgeltung von empirischen Tatsachenfeststellungen zu überprüfen“. Diesem Gedankengang folgend, zielen wir auf eine Beschreibung von vorhandenem Text-Material ab.

Für unsere Studie zur sozialen Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen analysieren wir die Leitbilder deutscher Hochschulen. Aus den Leitbildern filtern wir Kriterien heraus, die im Zusammenhang mit einer *verantwortungsbewussten Bewirtschaftung und Nutzung von Humanressourcen* stehen. Es handelt sich um eine *deskriptive* Angabe von auftretenden Kriterien. Diese Nachzeichnung offenbart in der Konsequenz ein *implizites* Verständnis sozialer Nachhaltigkeit.

### 3. Forschungsfrage und methodisches Vorgehen

In praktisch allen Profilen von Hochschulen werden Aspekte der drei Dimensionen des Nachhaltigkeits-Dreiecks (Ökologie, Ökonomie, Soziales) aufgegriffen. Eine Form der institutionellen Verankerung sind dabei die Leitbilder der Hochschulen. Sie geben in einer prägnanten schriftlichen Formulierung Aufschluss über das Selbstverständnis und die Grundprinzipien der Organisation Hochschule. Wir fokussieren uns in den Dokumenten der Leitbilder auf die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit und fragen:

**Welche Aspekte und Kriterien sozialer Nachhaltigkeit – im Sinne einer verantwortungsbewussten Nutzung und Bewirtschaftung von Humanressourcen – werden in den Leitbildern deutscher Hochschulen angesprochen?**

Hieraus ergibt sich eine implizite Ausgestaltung von sozialer Nachhaltigkeit, eine Kriterien-Sammlung, welche von Seiten der Hochschulen indirekt, über ihre Leitbild-Formulierungen gezeichnet wird. Als empirische Grundgesamtheit wählen wir die Mitglieds-Hochschulen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Davon werden alle Hochschulen betrachtet, die ein Leitbild auf ihrer Homepage veröffentlicht haben (Stand: Februar 2014). Texte und Dokumente, die bei der Online-Recherche explizit als „Leitbild“ der (Organisation) Hochschule deklariert waren, bilden die empirische Datengrundlage für eine Inhaltsanalyse. Diejenigen Hochschulen, für die auch nach dem Anwenden der Homepage-Suchoption „Leitbild“ kein entsprechendes Dokument online auffindbar war, wurden nicht betrachtet. Es handelt sich in der Konsequenz um einen Datensatz von 44 Leitbildern deutscher Hochschulen.

Zu 16 von diesen 44 Leitbildern gab es auf den entsprechenden Seiten der Homepages eine Information zur ihrer Legitimierung. Dabei wurden sechs Leitbilder durch den Senat, drei Leitbilder durch die Hochschulleitung/ das Präsidium/ das Rektorat und ein Leitbild durch das Konzil beschlossen. Bei fünf der Leitbilder wird der Rektor/ der Präsident/ das Präsidium als Herausgeber angeführt und bei einem Leitbild wird angegeben, dass es das Resultat eines „uni-weiten Diskussionsprozesses“ sei. Bei den verbleibenden 28 Leitbildern gab es auf den entsprechenden Seiten keine direkte Information zur Legitimierung.

Entlang des Datensatzes wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das genannte Aspekte und Kriterien sozialer Nachhaltigkeit (vgl. [Abschnitt 2](#)) erfasst. Anschließend wurde eine

vollständige Kodierung des Datenmaterials vorgenommen. Die Ergebnisse werden in [Abschnitt 4](#) dargestellt. Die genannten Aspekte und Kriterien werden aufgelistet und beschrieben, außerdem werden Häufigkeits-Aussagen zur deren Vorkommen in den verschiedenen Leitbildern gemacht.

In einem weiteren Schritt fokussieren wir uns auf eines der genannten Kriterien, das besonders häufig und unterschiedlich ausdifferenziert Erwähnung findet: der Aspekt der Gleichstellung bzw. Diversität. Mittels einer weiterführenden und ins Detail gehenden qualitativen Inhaltsanalyse werden die Vielfältigkeit und die Besonderheiten in der Darstellung dieses Aspektes analysiert.

### **Welche differenzierten Betrachtungsweisen und Ausgestaltungen von Gleichstellung bzw. Diversität treten in den Leitbildern deutscher Hochschulen auf?**

Entlang der entsprechenden Gleichstellungs- bzw. Diversitätspassagen wurde diesbezüglich ein weiteres Kategoriensystem entwickelt. Die Ergebnisse der Fokussierung auf diesen Aspekt von sozialer Nachhaltigkeit werden in [Abschnitt 5](#) beschrieben. Es werden sowohl Aussagen zu Häufigkeiten getroffen, als auch Schlüsselpassagen mit resultierenden interpretativen Darlegungen vorgestellt.

## **4. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in den Leitbildern deutscher Hochschulen**

Aus den Leitbildern der Hochschulen wurden neun Oberkategorien (mit teilweise mehreren Unterkategorien) zu Aspekten sozialer Nachhaltigkeit gefiltert<sup>1</sup>:

- Gleichstellung/Diversität (91%)
- Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre (89%)
- Internationalität und Weltoffenheit (86%)
- Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung (82%)
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (80%)
- Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit (77%)
- Gesellschaftliche Verantwortung (48%)

---

<sup>1</sup> Sortiert nach Anzahl der Leitbilder, in denen mindestens eine Textstelle der Kategorie zugeordnet wurde.



- Partizipation (43%)
- Kontakt zu Alumni (30%)

Wir nennen im Folgenden jeweils zunächst ein quantitatives Resultat zu jeder Oberkategorie samt ihrer Unterkategorien. Dazu geben wir für jede Ober- und Unterkategorie an, in wie vielen der betrachteten Hochschul-Leitbilder diese Erwähnung fand. Liest man beispielsweise aus einem Diagramm mit dem Titel „Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit: 77%“ die Information „gute Arbeitsbedingungen: 27%“ ab, so heißt dies, dass ca. 27% der betrachteten (44) Hochschul-Leitbilder Passagen enthalten sind, die in irgendeiner Weise zur Unterkategorie „gute Arbeitsbedingungen“ Stellung nehmen. Die prozentuale Angabe von 77% zur Oberkategorie „Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit“ bedeutet, dass in etwa 77% der betrachteten (44) Leitbilder mindestens eine Aussage zu einer der aufgeführten Unterkategorien enthalten ist. Alle Prozentangaben wurden auf ganze Zahlen gerundet.

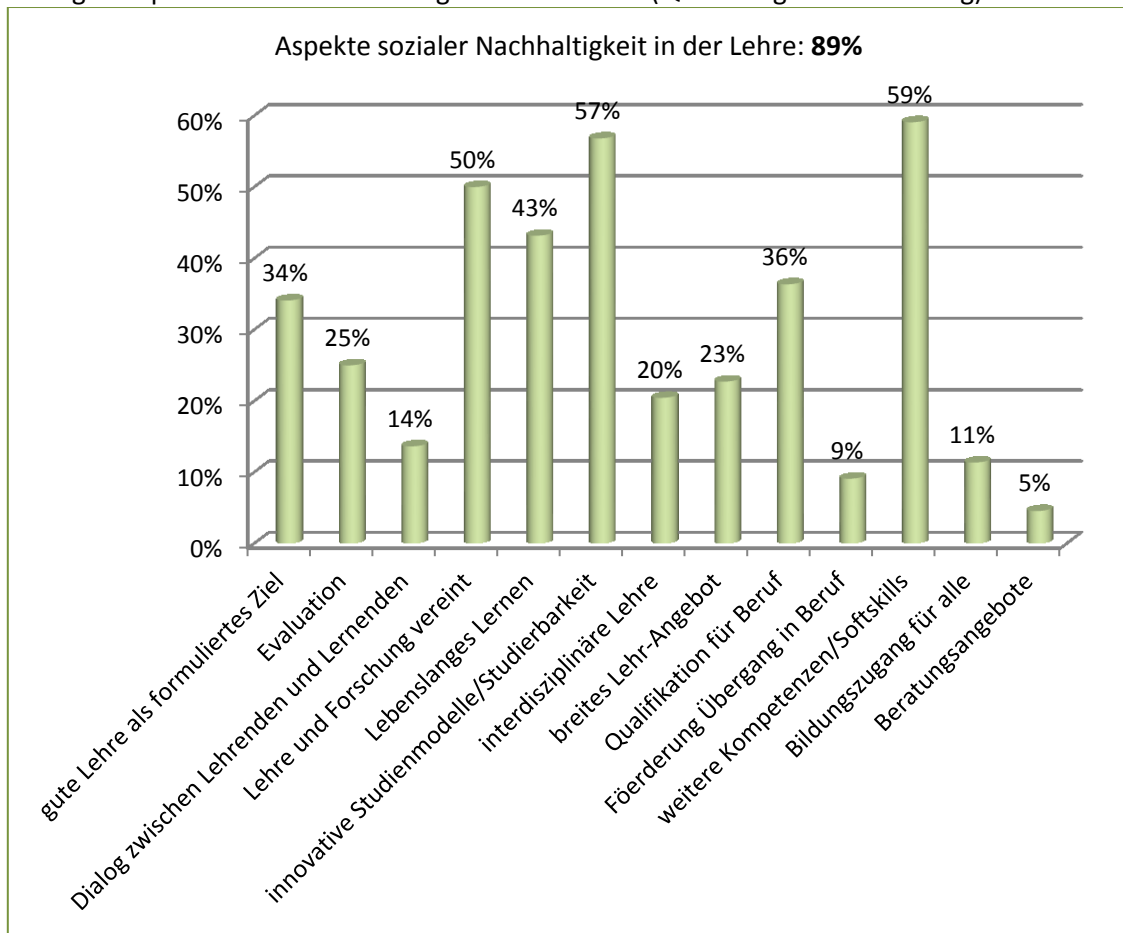
Anschließend weisen wir auf einzelne qualitative Gesichtspunkte zu den einzelnen Unter- bzw. Oberkategorien hin. Hierzu werden auch interessante Textstellen zitiert. Ein zusammenfassender Überblick der quantitativen Resultate (vgl. [Abschnitt 4.10.](#)) sowie eine kurzer Ausblick zur Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit (vgl. [Abschnitt 4.11.](#)) schließen den Abschnitt ab.

#### 4.1. Gleichstellung/Diversität

Der mit Abstand am häufigsten vorkommende Aspekt in den Hochschul-Leitbildern ist der Aspekt der **Gleichstellung bzw. Diversität**. Etwa **91%** der Leitbilder nehmen Stellung zu diesem Thema, wenn auch in sehr unterschiedlicher Reichweite und Ausgestaltung. Auffällig ist beispielsweise, dass es bereits zwei Ansätze in der Spannbreite der „Betroffenen“ gibt: Einerseits die geschlechtsfokussierte Gleichstellung von Männern und Frauen und andererseits ein breiterer Diversitätsansatz, der das Thema Gleichstellung, über das Geschlecht hinaus, unter weiteren Gesichtspunkten aufgreift. Genaueres dazu sowie weitere interessante Auffälligkeiten und Unterschiede in den Darstellungen werden detailliert in [Abschnitt 5](#) beschrieben.

## 4.2. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre

Abbildung 2: Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre (Quelle: eigene Darstellung)



**Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre** treten differenziert nach vielen verschiedenen Unterkategorien und mit insgesamt etwa 89% relativ häufig auf.

Während in etwa 34% der Leitbilder eine **gute Lehre** als konkretes Ziel formuliert wird, erwähnen nur etwa 25% entsprechende Mechanismen der **Evaluation**. Trifft man häufig auf Formulierungen wie „*Exzellenz in Lehre und Forschung*“, so sind Aussagen, die sich nur um die Güte der Lehre drehen eher selten: „*Unsere Universität sieht sich guter Lehre verpflichtet.*“ Eine mustergültige Formulierung die **Evaluation** betreffend ist beispielsweise: „*Voraussetzung für die Qualität der Lehre [ist eine] regelmäßige Evaluation.*“ Die Förderung eines **Dialoges zwischen Lehrenden und Lernenden** fällt mit etwa 14% noch mehr ab. Beispielsweise wird dann angeführt, die „*direkte Kommunikation zwischen Studierenden und Lehrenden zu unterhalten und zu stärken*“.

Hingegen kommen besondere Prinzipien der Lehre, wie das Humboldt'sche Prinzip von **Forschung und Lehre vereint** (50%) oder der Grundansatz des **Lebenslangen Lernens** (43%) in etwa der Hälfte der Leitbilder vor. Typische Passagen sind: *„Die Lehre an der Universität [...] basiert auf dem Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre.“* Und: *„In ihrem Bildungsauftrag nimmt der Grundsatz des lebenslangen Lernens einen besonderen Stellenwert ein.“* Auch Aussagen zu **innovativen Lehrmodellen** und Möglichkeiten der **Studierbarkeit** treten mit etwa 57% relativ häufig auf. Dann zum Beispiel mit Aussagen wie: *„Mit neuen Lehr- und Veranstaltungsformaten sowie innovativen Prüfungsformen wird die Studierbarkeit gewährleistet.“*

Die Betonung von **Interdisziplinarität** in der Lehre kommt hingegen nur in etwa 20% der Leitbilder vor, dann unterschiedlich konnotiert als gewinnbringend für die Studierenden oder die Hochschule: *„Der lebendige und stetige Austausch zwischen unterschiedlichen Disziplinen ist uns wichtig. Wir haben daher neue Studiengänge an den Schnittstellen zwischen Geistes- und Naturwissenschaften sowie zwischen Natur- und Lebenswissenschaften eingerichtet.“* Oder: *„Disziplinübergreifende Zusammenarbeit wird an der Universität [...] als eine wichtige Voraussetzung für Spitzenforschung und innovative Lehre betrachtet.“* Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Wertlegen auf ein **breites Lehr-Angebot** (23%), das ebenso in nicht einmal jedem vierten Leitbild auftaucht.

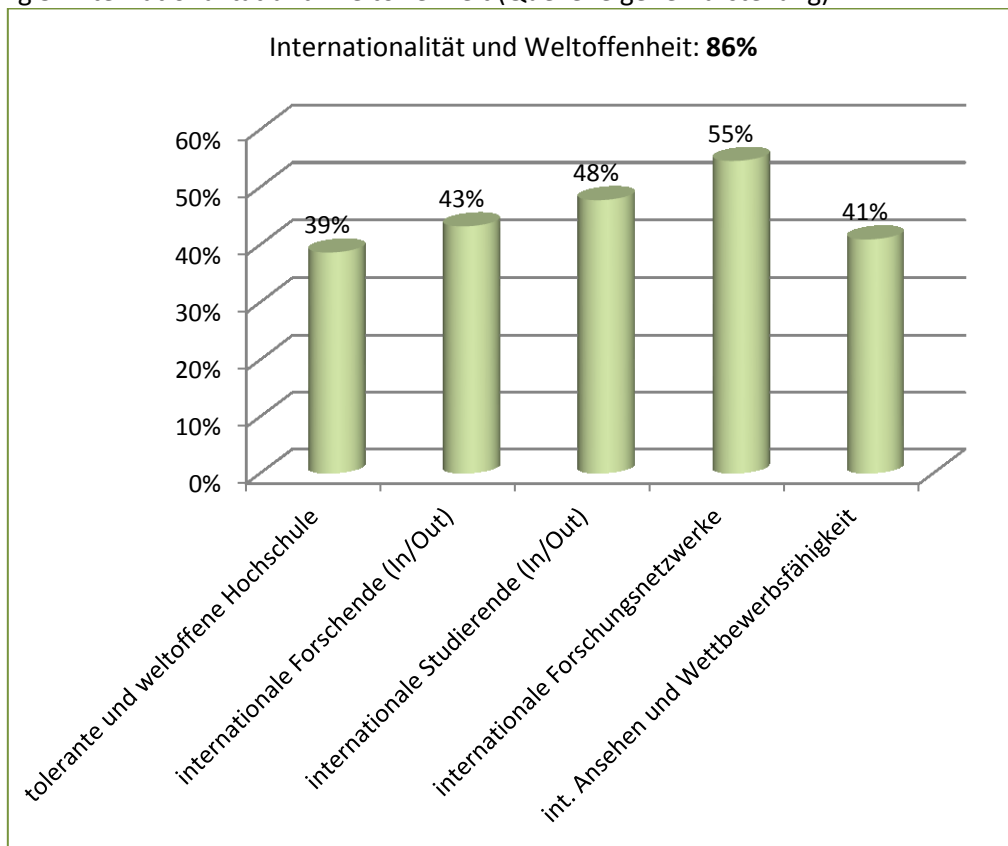
In Hinblick auf zukünftige Berufswege der Studierenden, wird in gut einem Drittel der Leitbilder (36%) erwähnt, dass die **Lehrqualifikation für Berufe** bedeutend ist: *„Die [...] Universität [...] bietet heute mehr als 100 Studienfächer in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, den Natur- und Lebenswissenschaften, der Medizin und in ausgewählten Bereichen der Ingenieurwissenschaften an, in denen unsere Studierenden auf vielfältige Berufsfelder vorbereitet werden.“* In nur knapp jedem zehnten Leitbild findet man Aussagen zur **Übergangsförderung in den Beruf**, wie zum Beispiel: *„Durch frühzeitige Praxisorientierung und Kontaktpflege zu Forschungseinrichtungen sowie zur Wirtschaft fördert die Universität den Übergang ihrer Absolventen in den Beruf.“* Hingegen wird auf **weitere Kompetenzen und Softskills** der Studierenden in der Lehre mehr Wert gelegt. In etwa 59% der Leitbilder sind Passagen enthalten wie: *„Interkulturelle Studienelemente und berufsfeldübergreifende Schlüsselqualifikationen sind fester Bestandteil vieler Curricula.“*

Zu den ganz seltenen Unterkategorien zählen die Betonung der Gewährleistung des **Bildungszuganges für alle** (11%) und die **Beratungsangebote** für Studierende zu Studiengängen und Lehre (5%). Zwei der seltenen Passagen sind zum Beispiel: *„[Die*

Universität] sorgt für einen Abbau baulicher, sozialer und sprachlicher Barrieren und verwirklicht so das allgemeine Recht auf Wissenszugang.“ Und: „Die Studierenden werden durch passgenaue Beratungsangebote und professionell dargebotene Informationen unterstützt.“

### 4.3. Internationalität und Weltoffenheit

Abbildung 3: Internationalität und Weltoffenheit (Quelle: eigene Darstellung)



Der Aspekt der **Internationalität und Weltoffenheit** wird in etwa 86% der Hochschul-Leitbilder angesprochen. Es kommen sowohl allgemeine Bekenntnisse zur Weltoffenheit vor, als auch zielgruppenorientierte Aussagen zur Internationalisierung von Universitätsmitgliedern. Weitere Unterkategorien zielen auf die Positionierung der Hochschulen im internationalen Wettbewerb.

Etwa 39% der Hochschul-Leitbilder enthalten Passagen mit Bekenntnissen zu einer generell **toleranten und weltoffenen Haltung** der Organisation Hochschule. Man trifft auf Aussagen wie: „[Die] Universität [verwirklicht] Weltoffenheit und Toleranz, internationale

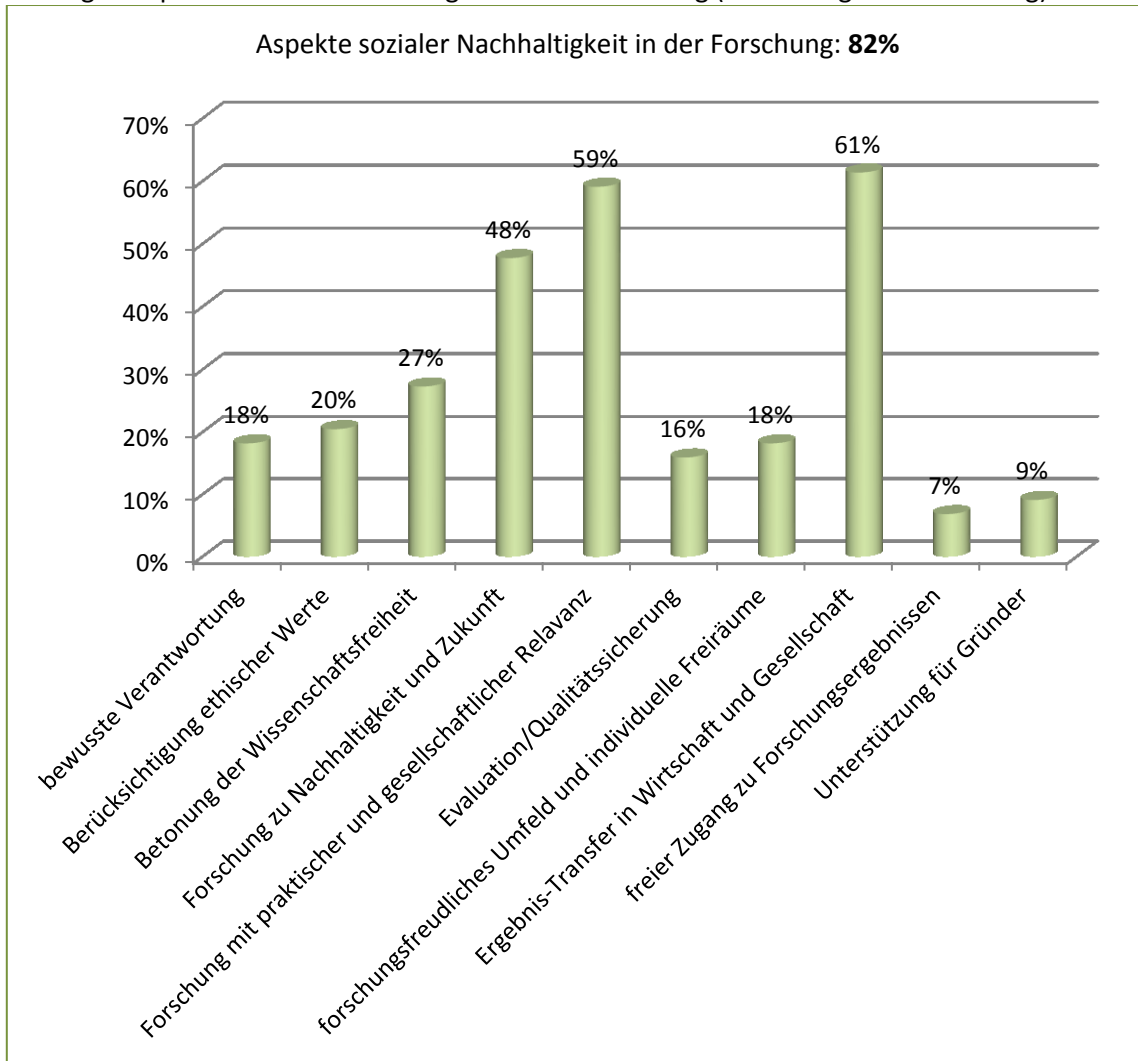
*Zusammenarbeit und Universalität von Wissenschaft.“ Oder: „Die Universitätskultur ist weltoffen und gastfreundlich.“*

In knapp der Hälfte aller Leitbilder wird angesprochen, dass eine **Internationalisierung von Forschenden** (43%) oder **Studierenden** (48%) wünschenswert ist. Dabei treten sowohl Aussagen zur Förderung der Integration von internationalen Mitgliedern („In“) auf, als auch zur Unterstützung des Aufenthalts von Mitgliedern im internationalen Umfeld („Out“). Prägnante Textpassagen sind zum Beispiel: *„Internationale Studiengänge und die Möglichkeit, Auslandsaufenthalte in das Studium zu integrieren, kennzeichnen das Studienangebot der Universität [...]. Die Universität setzt sich zum Ziel, ihre Attraktivität für ausländische Studierende weiter zu erhöhen.“* Oder: *„[Die Universität] fördert Wissenstransfer und Mobilität sowie persönlichen Austausch in Forschung und Lehre. Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aller Länder erhalten jede Möglichkeit, sich in das universitäre Leben einzubringen.“*

Die Teilaspekte des Bemühens um **internationale Forschungsnetzwerke** (55%) und ein gutes **internationales Ansehen** (41%) werden überwiegend als langfristige Ziele im Zusammenhang mit einem Wettbewerb um Qualität und Humankapital gesehen. Beispiele für Formulierungen sind: *„Mit dem stetigen Ausbau wissenschaftlicher Exzellenz [...] gehen verstärkte Aktivitäten einher, die auf eine weitere nationale und internationale Vernetzung zielen.“* Oder: *„Die Universität [... betrachtet] eine klare Positionierung in der Forschung und die Sichtbarkeit als internationale Forschungsuniversität als Voraussetzungen für künftigen Erfolg.“*

#### 4.4. Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung

Abbildung 4: Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung (Quelle: eigene Darstellung)



In ihren Leitbildern äußern sich etwa 82% der Hochschulen zu Aspekten **sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung**. Es treten dabei Unterkategorien auf, die sich sowohl in ihrer Intention als auch in ihrem relativen Auftreten in den Leitbildern deutlich unterscheiden.

Nur etwa 10% der Leitbilder greifen den Gedanken auf, dass ein **Bewusstsein für Verantwortung** im Umgang mit Forschung und Forschungsergebnissen existiert, etwa durch Formulierungen wie: „*Ihre Mitglieder sind sich der Tragweite ihres Handelns bewusst und übernehmen Verantwortung dafür.*“ Die explizite **Berücksichtigung ethischer Werte** wird in diesem Zusammenhang in etwa 20% der Leitbilder angeführt, wie zum Beispiel durch die Aussage: „*In einer verantwortungsbewussten Wissenschaft ist die ethische Reflexion der Mittel und der Folgen von Wissenschaft für Mensch und Umwelt unverzichtbar.*“ Etwa 27%

der Hochschul-Leitbilder enthalten Passagen, die explizit die **Unabhängigkeit und Freiheit der Forschung** hervorheben. Dann meist auch in Kombination mit der Unabhängigkeit und Freiheit der Lehre: *„Die Universität [...] gewährleistet die Freiheit von Forschung und Lehre. Wissenschaftliche Arbeit muss unabhängig von externen Zwängen und ideologischen Einflussnahmen sein.“*

Zu einer Forschung, die einen inhaltlichen Schwerpunkt auf **Nachhaltigkeit und Zukunftsperspektiven** setzt, bekennen sich etwa 48% der Hochschulen in ihren Leitbildern. Die Rede ist zum Beispiel von *„[neuen Erkenntnissen...] in zukunftsrelevanten Wissensgebieten [...], die kulturelle, ökologische und ökonomische Innovationen ermöglichen und damit wichtige Impulse für Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft geben“*. Dass Forschung verstärkt im Hinblick auf **praktische oder gesellschaftliche Relevanz** betrieben werden soll, tritt sogar in etwa 59% der Leitbilder auf.

Seltener kommen hingegen Rahmenbedingungen wie die **Qualitätssicherung und Evaluation** von Forschung und Forschungsergebnissen (16%) oder die Schaffung eines **forschungsfreundlichen Umfeldes mit individuellen Freiräumen** für die Wissenschaftler (18%) vor. Wenn eine Qualitätssicherung angeführt ist, dann recht allgemein gehalten *„auf allen Ebenen“* oder durch *„Evaluation ihrer Arbeit in Forschung, Lehre und Administration“*. Hingegen wirken die seltenen Formulierungen zu einer forschungsfreundlichen Umgebung vielmehr ausgeschmückt: *„Unseren Studierenden und Forschenden bieten wir ein Lehr- und Forschungsumfeld mit kreativen Freiräumen und positionieren uns dabei im Spannungsfeld von akademischer Freiheit, wissenschaftlichem Fortschritt, Praxisrelevanz sowie gesellschaftlicher und kultureller Verantwortung.“*

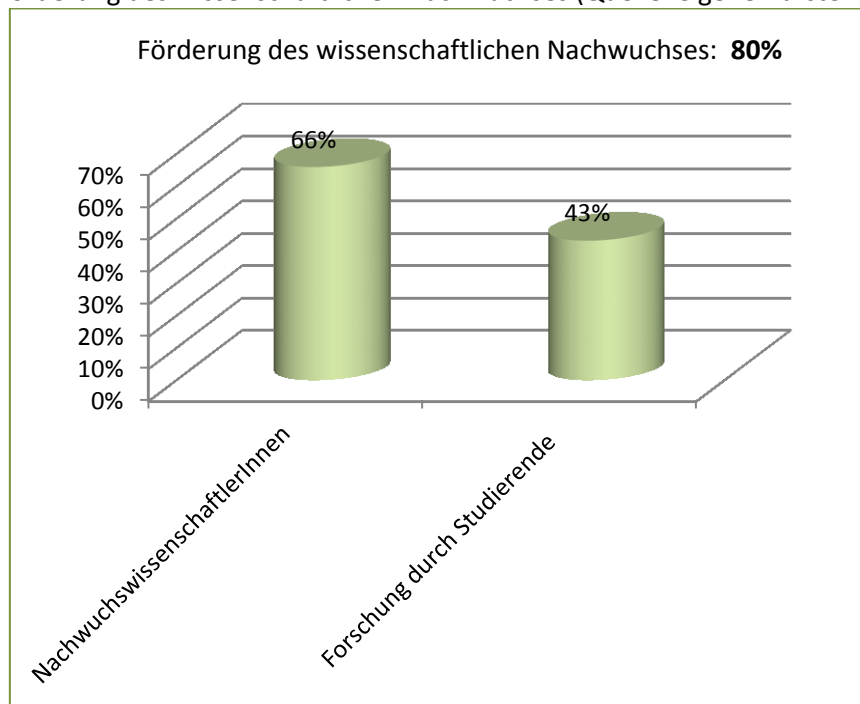
Die am häufigsten vorkommende Unterkategorie im Bereich von Aspekten sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung ist mit etwa 61% das Bestreben nach Wissens- und **Ergebnis-Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft**. Demnach sollen Forschungsergebnisse nicht in Archiven verstauben, sondern in außeruniversitären Bereichen zur Anwendung kommen: *„Die Universität [...] strebt einen Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Praxis an. Sie stärkt dazu ihre Verbindungen zur Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen. Neue Entwicklungsfelder zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft werden von der Universität erschlossen.“*

Am seltensten kommen dagegen die Förderung von **freiem Zugang zu Forschungsergebnissen** (7%) und die **Unterstützung von Mitgliedern in Gründer-**

**Bemühungen** (9%) vor. Aussagen wie „[Die Universität] fördert den freien Zugang zu Wissen und Forschungsergebnissen.“ oder „Den Innovationstransfer fördern wir durch Ausgründungen und unterstützen die Mitglieder der [Universität] bei Unternehmensgründungen.“ sind auffallend rar.

#### 4.5. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Abbildung 5: Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Quelle: eigene Darstellung)

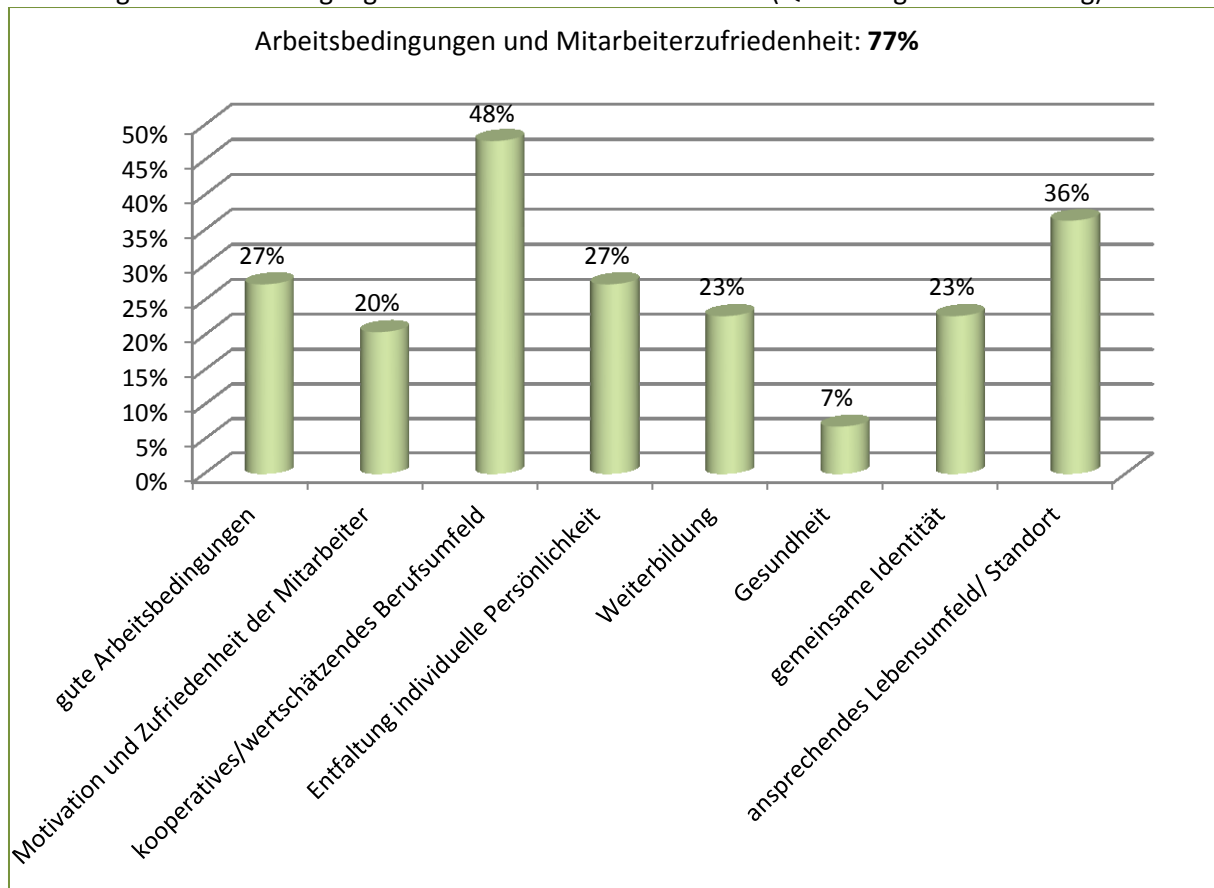


In 80% der Leitbilder wird sich für eine **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** ausgesprochen. Dabei werden einerseits ganz allgemein **NachwuchswissenschaftlerInnen** (66%) angesprochen: „Wir fördern systematisch unseren wissenschaftlichen Nachwuchs[...]“. Andererseits gibt es auch Hochschulen, die sich in ihren Leitbildern dafür aussprechen, bereits die **Studierenden** (43%) aktiv in die Forschung zu integrieren und frühzeitig in ihrer eigenen Forschung zu unterstützen. Es treten in diesem Zusammenhang Formulierungen auf wie: „In alle Studiengänge unserer Universität fließen die neuesten Forschungsergebnisse ein. Wir stärken das Zusammenwirken von Forschung und Lehre und führen die Studierenden direkt an wissenschaftliche Projekte heran.“



## 4.6. Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit

Abbildung 6: Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit (Quelle: eigene Darstellung)



In den Hochschul-Leitbildern erhalten **Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit** eine hohe Beachtung. Etwa drei Viertel der Leitbilder griffen diesen Aspekt auf, wenngleich in einer recht allgemein gehaltenen Art und Weise.

Auffällig ist, dass ein gutes Umfeld für alle MitarbeiterInnen und Mitglieder der Universität relativ häufig genannt werden: Sowohl ein **kooperatives und wertschätzendes Berufsumfeld** (48%) als auch ein breiteres, **ansprechendes Lebensumfeld am Standort** (36%) kommen häufig vor. Oft wird das angestrebte Berufsumfeld mit tugendhaften Werten versehen oder die Vernetzungs- und Kommunikations-Bereitschaft hervorgehoben. Typisch sind Aussagen wie: „*Unsere Universität ist eine Gemeinschaft von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Studierenden, die geprägt ist durch Offenheit, Vertrauen, Toleranz und Kooperation.*“ Oder: „*Die vertrauensvolle Kommunikation zwischen und in allen Gruppen der Universität wird ebenso als wichtiger Teil [...] verstanden.*“ Im universitätsangrenzenden Umfeld werden häufig ein „*attraktives Lebensumfeld*“ oder die „*Vernetzung mit der Region*“ akzentuiert.

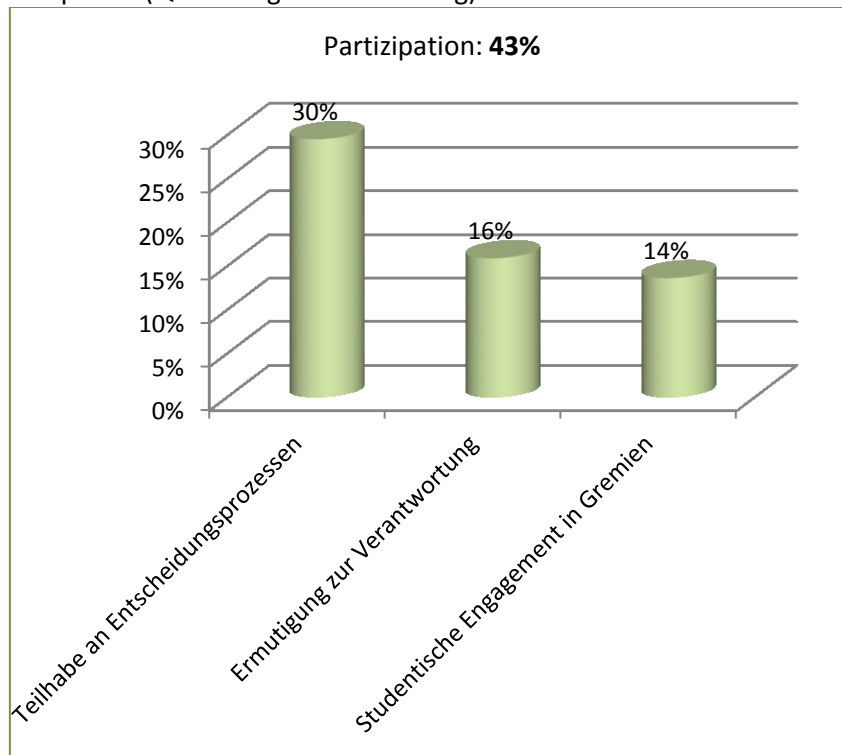
Fünf Unterkategorien kommen mit einem Prozentsatz zwischen 20% und 30% vor. Immerhin etwa 27% der Leitbilder sprechen **gute Arbeitsbedingungen** an, dann allerdings relativ allgemein gehalten als „*attraktive*“, „*optimale*“ oder „*bestmögliche Arbeitsbedingungen*“. **Mitarbeiter-Motivation und Zufriedenheit** werden in 20%, eine **gemeinsame Identität** der Mitglieder mit ihrer Organisation in 23% der Leitbilder genannt, häufig als „*eine wichtige Grundlage für [...] Erfolg*“. Mit der Stärkung und **Entfaltung der individuellen Persönlichkeit** (27%) sowie der Ermutigung und Bereitstellung von **Weiterbildungen** (23%) werden auch Aspekte der persönlichen (Weiter-)Entwicklung angesprochen und vereinzelt sogar als leitend hervorgehoben: „*Entsprechend stellt die Universität [...] ihr Handeln unter die Werte der Persönlichkeits- und Leistungsentfaltung aller Universitätsangehörigen*“. Der Aspekt der Förderung oder des Schutzes der **Gesundheit** taucht hingegen nur in etwa 7% der Leitbilder auf.

#### 4.7. Gesellschaftliche Verantwortung

In knapp der Hälfte der Leitbilder (48%) bekennen sich die Hochschulen zu einer **gesellschaftlichen Verantwortung**. Es treten dabei einerseits sehr allgemein gehaltene Formulierungen auf, wie zum Beispiel: „*Die Universität [...] bekennt sich zu ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Wissenschaft*“. Auffällig ist andererseits, dass die gesellschaftliche Verantwortung häufig im Zusammenhang mit Forschung und Lehre genannt wird. Typische Aussagen sind: „*Die Universität [...] nimmt in Forschung und Lehre ihre gesellschaftliche und ethische Verantwortung wahr.*“ oder „*[Die Universität wird] ihrer gesellschaftlichen Verantwortung durch die hohe Qualität ihrer Grundlagenforschung und ihrer Bildungsangebote gerecht*“. Jedoch gibt es vereinzelt auch Konkretisierungen mit Konnotationen in andere Richtungen, wie zum Beispiel durch die Formulierungen: „*die gesellschaftliche Verantwortung von Führungskräften und Wissenschaftlern*“ oder „*Die [Universität] hat gegenüber der Gesellschaft und ihren Partnern die Verantwortung, die ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen zielorientiert einzusetzen, damit wirtschaftlich umzugehen und über die Verwendung der Mittel und das Erreichte Rechenschaft abzulegen.*“

## 4.8. Partizipation

Abbildung 7: Partizipation (Quelle: eigene Darstellung)



Der Aspekt der **Partizipation** – im Sinne eines Zuspruchs zur Teilhabe an Entscheidungen und der Übernahme von Verantwortung oder Aktivitäten, welche den Umfang der Kernaufgaben der Universitäts-Mitglieder überschreiten – wird in etwas weniger als der Hälfte der Leitbilder (43%) angesprochen.

In 30% der Hochschul-Leitbilder wird explizit auf die **Teilhabe an Entscheidungsprozessen** eingegangen. Allerdings in einer sehr unterschiedlichen Ausgestaltung. Häufig trifft man auf bloße Nennung des Teilhabe-Rechtes, wie zum Beispiel in der Formulierung: „*Die Universität [...] ist eine Gruppenuniversität und bekennt sich zum partizipativen Führungsstil. Die Mitglieder der Universität wirken an der akademischen Selbstverwaltung und der Erfüllung der Aufgaben der Universität in den Organen und Gremien mit. Über ihre Repräsentanten sind alle Mitglieder der Universität an den Entscheidungsprozessen beteiligt.*“ Die aktive Ermutigung zur Teilhabe oder der Aspekt der Transparenz von Entscheidungsprozessen werden hingegen eher selten erwähnt: „*In unserem universitären Alltag legen wir Wert auf transparente Entscheidungen und Teilhabe aller.*“

Auch trifft man nur selten auf Aussagen wie *„Die Mitglieder der Universität [...] werden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen.“* oder *„[Die Universität] begrüßt ausdrücklich die studentische Mitarbeit in den Universitätsgremien und der studentischen Selbstverwaltung.“* Die aktive **Ermütigung zur Übernahme von Verantwortung** (16%) durch die Angestellten oder die Ermunterung der **Studierenden zur Teilhabe durch Engagement in universitären Gremien** (14%) tauchen durchschnittlich nur in jeweils etwa jedem sechsten bis siebten Leitbild auf.

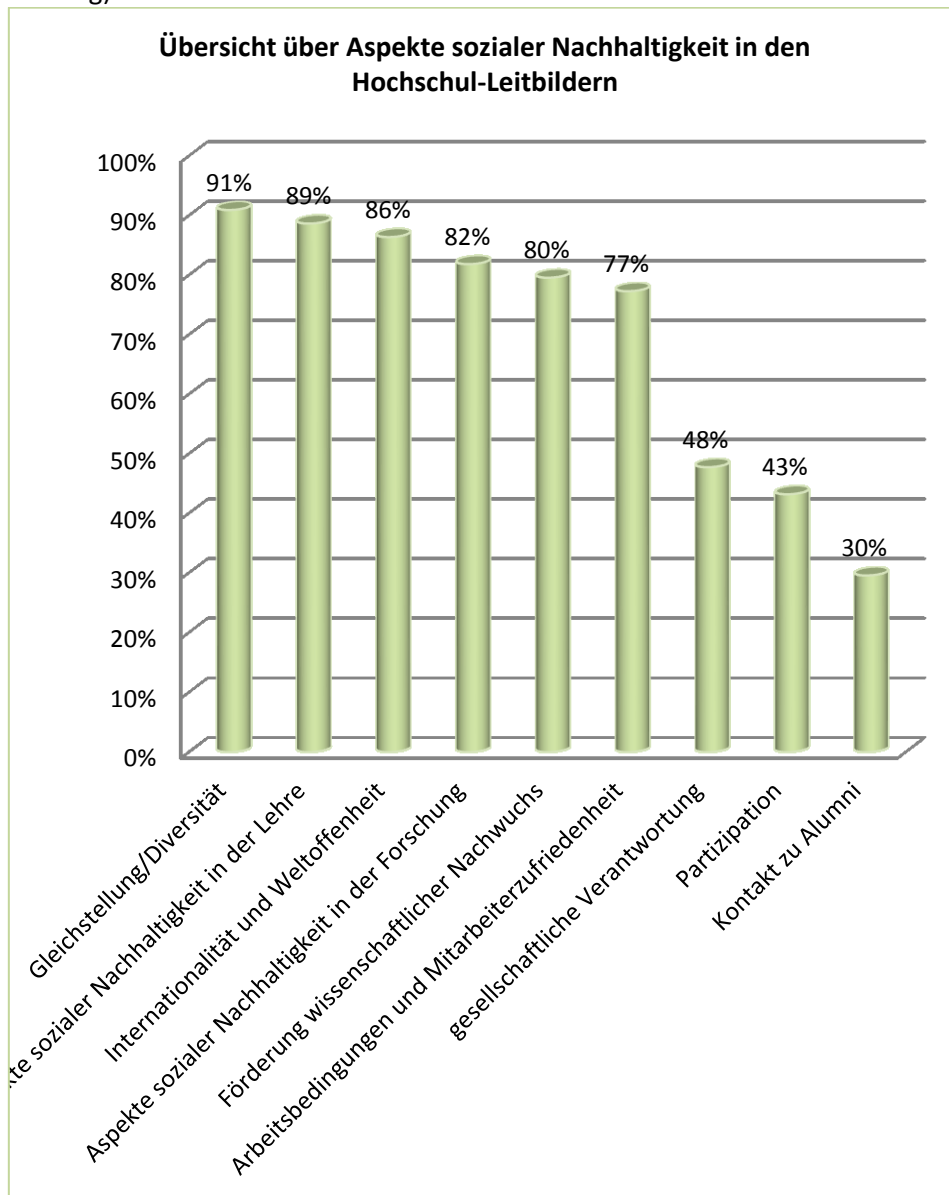
#### 4.9. Kontakt zu Alumni

In knapp einem Drittel der Leitbilder wird der **Alumni-Kontakt (30%)** als erstrebenswert angesehen. Häufig tritt dabei die einfache Erwähnung eines Netzwerkes auf: *„Die [Universität] pflegt über Nationen, Generationen und Disziplinen hinweg ein lebendiges Alumni-Netzwerk ihrer ehemaligen Studierenden, Lehrenden sowie aller Freunde und Förderer.“* Aber auch eine *„starke [...] Verbundenheit“* und *„[Einladung zur Teilhabe] am universitären Leben“* finden Erwähnung. Ebenso trifft man auf gewinnbringende Aspekte wie: *„zusätzliche ideelle und materielle Unterstützung für [...] Belange [der Universität] zu gewinnen“* oder *„Kooperationen mit der regionalen wie überregionalen Wirtschaft [zu bieten]“*.

#### 4.10. Zusammenfassung

In den Hochschul-Leitbildern haben wir neun Oberkategorien zu Aspekten sozialer Nachhaltigkeit ausmachen können. Sie unterscheiden sich sowohl im relativen Vorkommen, als auch in der Differenzierung nach Unterkategorien. Im relativen Auftreten weisen die Oberkategorien Prozentsätze zwischen 30% und 91% auf. Die Spannbreite der Unterkategorien reicht von 0 bis 13. Das folgende Diagramm gibt einen zusammenfassenden Überblick über die identifizierten Kriterien.

Abbildung 8: Übersicht über Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in den Hochschul-Leitbildern (Quelle: eigene Darstellung)



Insgesamt lässt sich feststellen, dass in den betrachteten Leitbildern deutscher Hochschulen relativ viele Passagen auszumachen sind, die mit Aspekten sozialer Nachhaltigkeit in Verbindung stehen. Es zeigt sich ein breit gefächertes Kategorien-System von Kriterien, die sich auf die Organisation Hochschule an sich, auf deren Kernaufgaben oder auf deren Mitglieder beziehen.

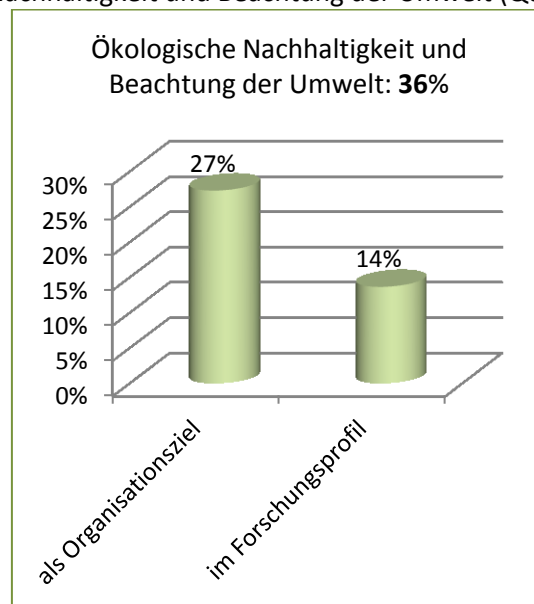
Insgesamt könnte man den Hochschulen daher ein eher positives Zeugnis ausstellen, was ihr Bekenntnis zu Aspekten sozialer Nachhaltigkeit in den Leitbildern betrifft. Im Gegensatz dazu steht beispielsweise die institutionelle Verankerung der ökologischen Nachhaltigkeit in den Hochschul-Leitbildern viel schlechter da (vergleiche [Abschnitt 4.11.](#)). Dennoch bleibt natürlich zu bemerken, dass viele Aspekte, die in Bezug zur Bewirtschaftung und Nutzung

von Humanressourcen durch die Hochschulen kritisch bewertet werden, in den Leitbildern kaum bzw. gar nicht angesprochen werden. Die allgemein als prekär anerkannten Beschäftigungsverhältnisse des Mittelbaus sind hierfür nur ein gutes Beispiel. Sie haben sowohl negative Auswirkungen auf die WissenschaftlerInnen selbst (Übernutzung und Verschwendung von Humanressourcen durch Stress, Sorge um Weiterbeschäftigung oder häufige Themen- und Standortwechsel, bei denen wieder von „vorne“ begonnen werden muss) als auch auf die Lehre und Forschung (Verlust von Wissenskapital, wenn MitarbeiterInnen, denen keine Anschlussfinanzierung geboten werden kann, die Hochschule verlassen).

Die Kriterien, die wir aus den Leitbildern gefiltert haben, sind als Beispiele für die *Beachtung* von Aspekten sozialer Nachhaltigkeit durch die Hochschulen zu interpretieren. Es besteht daher kein Anspruch auf eine Vollständigkeit der Auflistung von *möglichen* Kriterien sozialer Nachhaltigkeit für das Bezugssystem Hochschule. Interessant für weitere Forschung sind Fragen wie: Welche denkbaren Kriterien sozialer Nachhaltigkeit werden von den Hochschulen *nicht* beachtet und kommen eben auch *nicht* in den Leitbildern vor?

#### 4.11. Ökologische Nachhaltigkeit und Beachtung der Umwelt

Abbildung 9: Ökologische Nachhaltigkeit und Beachtung der Umwelt (Quelle: eigene Darstellung)



Anknüpfend an die von der Jungen Akademie initiierte Studie zu Umwelt- und Ressourcenschutz an deutschen Hochschulen (vgl. Wölk 2013), haben wir neben den

Aspekten zu sozialer Nachhaltigkeit auch die Passagen zur **ökologischen Nachhaltigkeit und Beachtung der Umwelt** aus den Leitbildern codiert. In nur etwa einem Drittel der Leitbilder (36%) finden sich überhaupt Passagen, die diese Ecke des Nachhaltigkeits-Dreieckes (Ökologie) aufgreifen. Wir haben zwei Kategorien ausgemacht, wobei Umwelt- und Klimaschutz als **Organisationsziel** in etwas 27% der Leitbilder Erwähnung findet, und die Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit im **Forschungsprofil** in nur etwa 14% der Hochschul-Leitbilder auftaucht.

Zwei prägnante Textpassagen sind in diesem Zusammenhang: *„Die Universität leistet selbst Beiträge zum umweltgerechten Handeln: Sie dokumentiert in einem Umweltbericht ihre Aktivitäten zur Energieeinsparung, Schonung natürlicher Ressourcen durch Recycling, umweltgerechte Arbeitsmaterialien und Verhaltensregeln und kann hier bereits Erfolge aufweisen. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems wird die ökologische Orientierung in Forschung, Lehre und Studium verstärken“.* Und: *„Die Universität [...] engagiert sich im Rahmen der Agenda 21 für das Leitbild einer nachhaltigen (naturverträglichen) Entwicklung. Sie führt vielfältige Forschungsprojekte zur Ressourcenschonung und nachhaltigen Entwicklung auf regionaler und überregionaler Ebene durch (z.B. im Bereich der Meeres- und Klimaforschung).“*

## 5. Facetten zur Gleichstellung bzw. Diversität

Der Aspekt der Gleichstellung bzw. Diversität stellt eine besonders interessante Teilkategorie der sozialen Nachhaltigkeit in den Leitbildern deutscher Hochschulen dar. Einerseits, weil er mit 91% den höchsten Prozentsatz im Vorkommen der gefundenen Kategorien aufweist. Auch der Umfang der entsprechenden Formulierungen ist recht hoch. Im Durchschnitt (über alle betrachteten Leitbilder) machen die Gleichstellungs-Passagen etwa 11% des Leitbild-Gesamttextes aus. Andererseits, weil die entsprechenden Passagen eine sehr unterschiedliche Ausgestaltung und Betrachtungsweise des Aspektes widerspiegeln.

Im Folgenden werden wir auf fünf Kategorien dieser unterschiedlichen Darstellungen hinweisen:

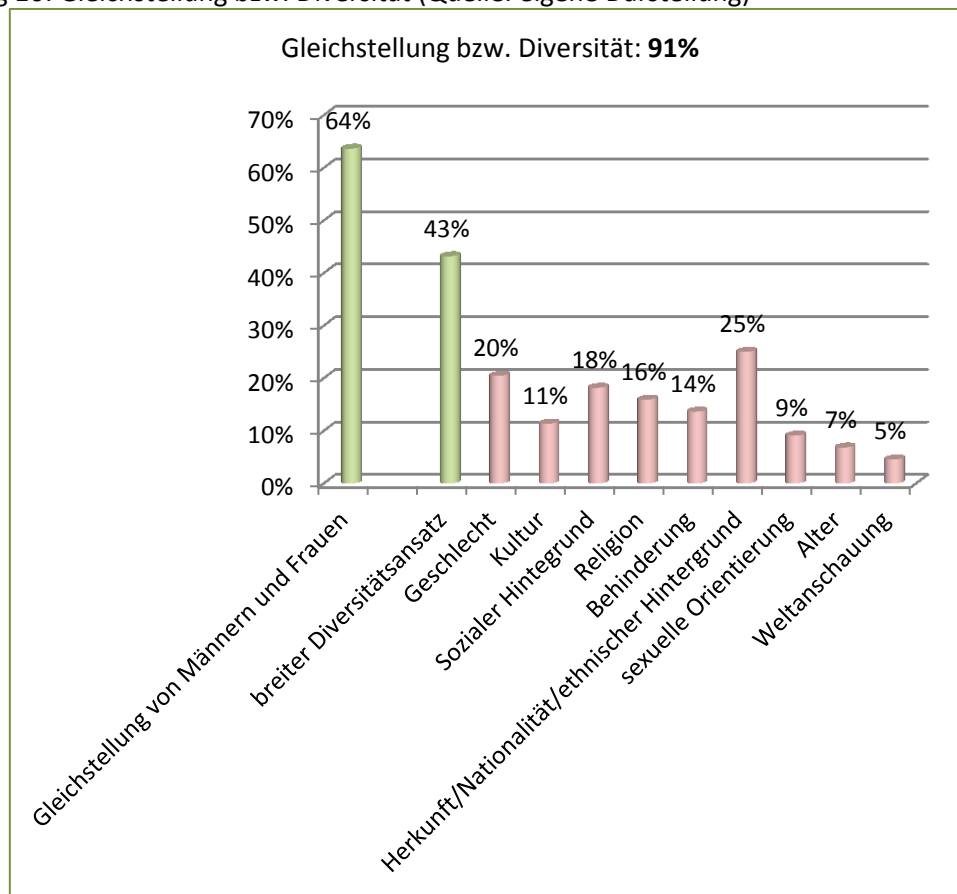
- Gleichstellungs-Ansatz
- Ausgestaltung von Chancengleichheit
- Erhöhung des Frauenanteils

- Familienfreundlichkeit
- Begründungsmuster

Über die Besonderheiten und Vielfältigkeit dieser Kategorien werden sowohl quantitative Aussagen getroffen, als auch Schlüsselpassagen mit resultierenden interpretativen Darlegungen vorgestellt.

### 5.1. Gleichstellungs-Ansatz

Abbildung 10: Gleichstellung bzw. Diversität (Quelle: eigene Darstellung)



Die Gleichstellungs-Passagen unterscheiden sich bereits im Ansatz danach, welche Gruppen von „Betroffenen“ angesprochen werden. Personen nach welchen Merkmalen sollen gleichberechtigt behandelt werden? Hier fallen vor allem zwei Ansätze auf: einerseits die geschlechtsfokussierte Gleichstellung von Männern und Frauen und andererseits ein breiterer Diversitätsansatz, der das Thema Gleichstellung unter weiteren Gesichtspunkten, über das Geschlecht hinaus, aufgreift.



Diese Unterscheidung der Ansätze ist für den deutschen Diskurs nicht untypisch. Schon im deutschen Grundgesetz Artikel 3, Absatz 2 sind beide Ansätze verankert. Dort heißt es:

- (1) *„Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.“*
- (2) *„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“*
- (3) *„Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“*

Auch dem wissenschaftlichen Diskurs ist diese Kategorisierung nach Gender Mainstreaming und Managing Diversity gut bekannt. In unserem Fall, bei der Analyse der Hochschul-Leitbilder, fällt auf, dass die erste Kategorie des Gender Mainstreamings ein Übergewicht aufweist.

In etwa 64% der Hochschul-Leitbilder wird in den Gleichstellungspassagen explizit die **Gleichberechtigung von Männern und Frauen** angesprochen. Eine typische Textpassage ist: *„Die Universität gewährleistet die Chancengleichheit von Frauen und Männern.“* Hingegen tritt in nur etwa 43% der Leitbilder ein **breiterer Diversitätsansatz** wie beispielsweise der folgende auf: *„Eine Organisationskultur, die die Vielfalt der Beschäftigten und Studierenden respektiert, unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Herkunft, weltanschaulicher bzw. religiöser Ausrichtung oder sexueller Orientierung [...].“*

Wenn ein solcher, breiterer Ansatz verfolgt wurde, haben wir zusätzlich erhoben, auf welche Diversitäts-Merkmale sich dieser bezieht. Dabei treten, nach Häufigkeiten geordnet, die Merkmale **Herkunft/Nationalität/ethnischer Hintergrund** (in 25% aller Leitbilder), **Geschlecht** (20%), **sozialer Hintergrund** (18%), **Religion** (16%), **Behinderung** (14%), **Kultur** (11%), **sexuelle Orientierung** (9%), **Alter** (7%) und **Weltanschauung** (5%) auf.

Eine Besonderheit, neben dem Aufgreifen des Gender Mainstreamings und/oder Diversity-Ansatzes, ist die **Beachtung besonderer Lebenssituationen** in etwa 20% der Leitbilder. So ist von der Berücksichtigung der *„unterschiedlichen Lebensverhältnisse von Männern und Frauen und [der] besonderen Lebenssituationen von Frauen bei der Karriereplanung“*, *„körperlichen, psychischen oder sonstigen Lebensherausforderungen“* oder der *„Lebensrealität arbeitender Studierender und studierender Eltern“* die Rede.

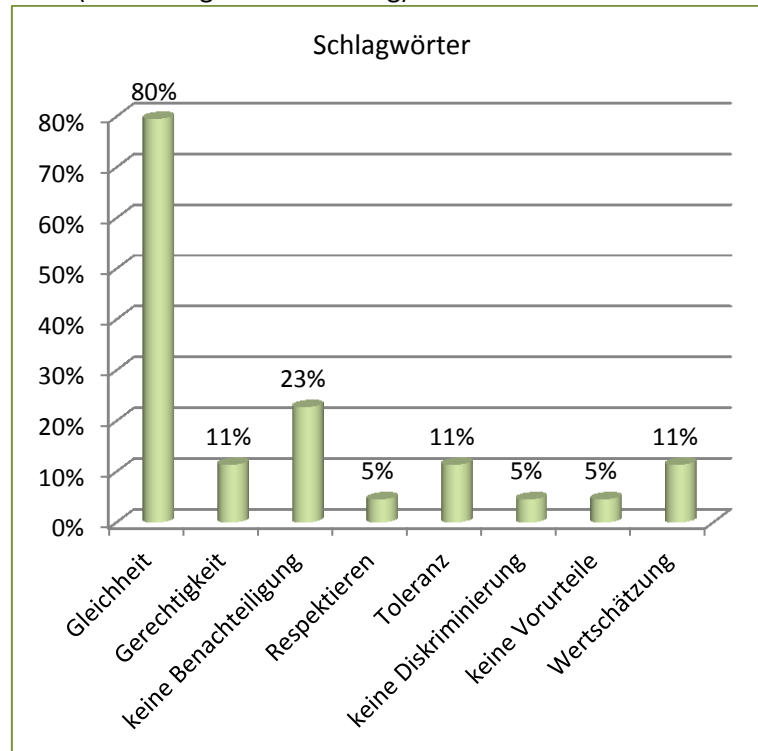
## 5.2. Ausgestaltung von Chancengleichheit

Im Zusammenhang mit der Gleichstellung steht das Ziel der Realisierung von Chancengleichheit an prominenter Stelle. Die Formulierungen dazu benutzen ganz verschiedene **Schlagwörter** und erzeugen damit verschiedene Konnotationen. Drei Beispiele für Passagen sind:

- *„Die Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Gesellschaft ist ein vorrangiges hochschulpolitisches und praktisches Anliegen der [Universität]. Entsprechend unternimmt sie alle Anstrengungen, um die Chancen gerecht zu verteilen und die Kompetenzen der Frauen in Lehre, Forschung und Verwaltung zu nutzen und zu fördern.“*
- *„Wir gewährleisten Chancengleichheit ebenso wie Diskriminierungsfreiheit auf allen Ebenen der universitären Organisation.“*
- *„[Die Universität] baut benachteiligende Barrieren ab und schafft ein Arbeitsumfeld und eine Wissenschaftskultur, die frei von Vorurteilen und Stereotypisierung sind. So ermöglicht sie eine Wertschätzung aller Mitglieder [...].“*

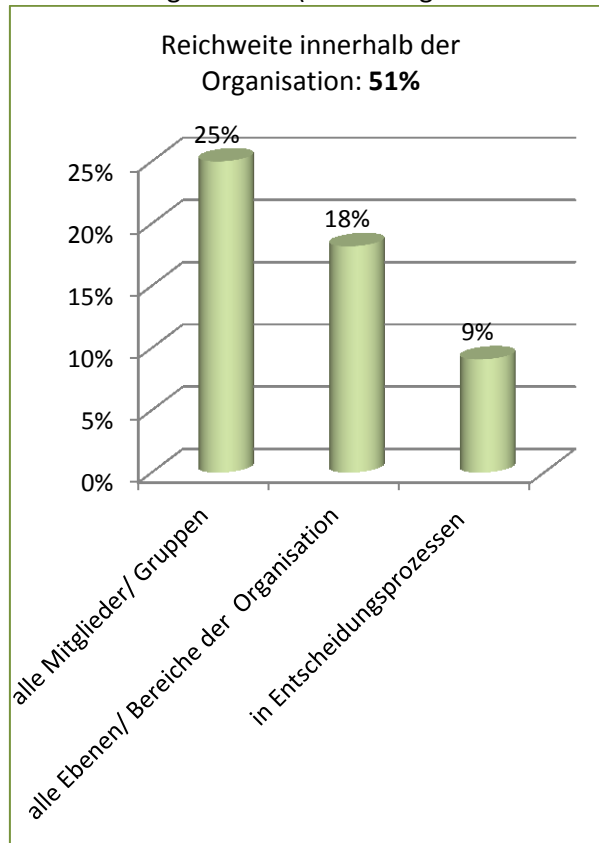
Dominierend unter den benutzten Schlagwörtern ist der Begriff der **Gleichheit**, der in etwa 80% der Leitbilder auftaucht. In etwa jedem vierten Leitbild findet man Formulierungen zum Abbau von **Benachteiligungen** (23%). Die Begriffe Gerechtigkeit, Toleranz und Wertschätzung tauchen hingegen jeweils nur in etwa jedem zehnten Leitbild (11%) auf; Formulierungen zum **Respektieren**, über **keine Diskriminierung** und **keine Vorurteile** jeweils sogar nur in etwa jedem zwanzigsten Leitbild (5%).

Abbildung 11: Schlagwörter (Quelle: eigene Darstellung)



Während die Breite des Gleichstellungs-Ansatzes (Gender Mainstreaming, Managing Diversity) zu etwa 91% Erwähnung findet (vgl. Abschnitt [5.1](#)), erhält die **Reichweite der Chancengleichheit innerhalb der Organisation** in nur etwa der Hälfte (51%) der Leitbilder Beachtung. In etwa einem Viertel der Leitbilder wird betont, dass die Chancengleichheit für **alle Mitglieder oder Gruppen** (25%) der Universität angestrebt wird: „*Die Universität hat sich zum Ziel gesetzt, allen ihren Mitgliedern gleiche Chancen zu bieten*“. In einem Leitbild wird dabei, etwas weitergehend, die Chancengleichheit auf allen Qualifikations-Ebenen hervorgehoben: „*Die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Qualifikationsebenen ist ein Leitprinzip unserer Universität.*“ Knapp ein Fünftel der Leitbilder bezieht sich explizit auf **alle Ebenen oder Bereiche der Organisation Hochschule** (18%): „*Wir gewährleisten Chancengleichheit ebenso wie Diskriminierungsfreiheit auf allen Ebenen der universitären Organisation*“. Hingegen erwähnen nur knapp ein Zehntel der Hochschul-Leitbilder eine Berücksichtigung „*bei allen Entscheidungen*“ (9%).

Abbildung 12: Reichweite innerhalb der Organisation (Quelle: eigene Darstellung)



Die Kernaufgaben der Universität betreffend, wird in einigen wenigen Leitbildern genannt, dass Chancengleichheit „*explizit auch in Lehre und Forschung*“ berücksichtigt wird. In etwa 7% der Leitbilder finden die beiden Gebiete **Forschung und Lehre** Erwähnung. In weiteren etwa 7% der Leitbilder werden die Bereiche **Forschung, Lehre und Verwaltung** genannt.

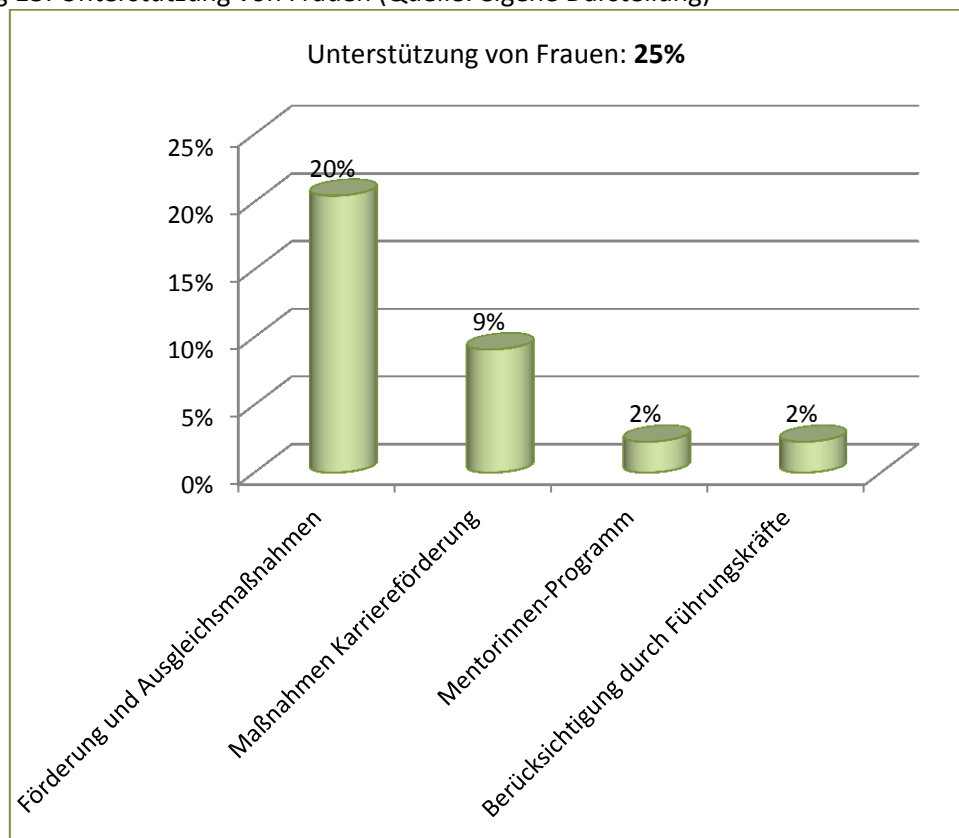
### 5.3. Erhöhung des Frauenanteils

Dem Ziel des Gender Mainstreamings nachkommend, wird in einem Viertel der Hochschul-Leitbilder auf die besondere **Unterstützung von Frauen** (25%) eingegangen: „*In den Bereichen der Universität, in denen Frauen bisher unterrepräsentiert sind, soll ihr Anteil erhöht werden.*“ Die Passagen unterscheiden sich darin, **wie** dies geschieht und **auf welcher Ebene** Frauen unterstützt werden.

In etwa einem Fünftel der Leitbilder wird **allgemein von Förderung und „Maßnahmen zum Ausgleich“** (20%) gesprochen. Genauere Aussagen kommen dagegen recht selten vor. In etwa 9% werden **karrierefördernde Maßnahmen** angeführt: „*Die Universität [...] fördert Frauen auf ihrem wissenschaftlichen und künstlerischen Qualifikationsweg.*“ Nur jeweils ein Leitbild nennt **Mentorinnen-Programme** und das **gezielte Ansprechen von**

**Führungskräften.** Die entsprechenden Textpassagen lauten: „*Strukturelle wie personenbezogene Maßnahmen, von der Qualitätssicherung bei Stellenbesetzungen über Mentoring-Programme bis zu Stipendien für herausragende Nachwuchsforscherinnen, zielen darauf ab, Gleichberechtigung und damit die bestmögliche Entfaltung von Talenten zu ermöglichen.*“ Und: „*Die [Universität] verpflichtet ihre Führungskräfte, bei ihren Entscheidungen den Aspekt der Gleichstellung zu berücksichtigen [...].*“

Abbildung 13: Unterstützung von Frauen (Quelle: eigene Darstellung)



Auch die Frage, auf welcher Ebene Frauen gefördert werden sollen, wird häufig nicht konkretisiert. In drei der 44 Hochschul-Leitbilder finden sich allerdings Passagen, die explizit den Anteil von **Nachwuchswissenschaftlerinnen** (7%), **Professorinnen** (7%) oder Frauen in **Leitungspositionen** (7%) ansprechen. Eine beispielhafte Formulierung ist: „*[Die Universität] sucht und ermutigt mit Nachdruck qualifizierte Wissenschaftlerinnen, die als Professorinnen Verantwortung an der [Universität] übernehmen.*“

## 5.4. Familienfreundlichkeit

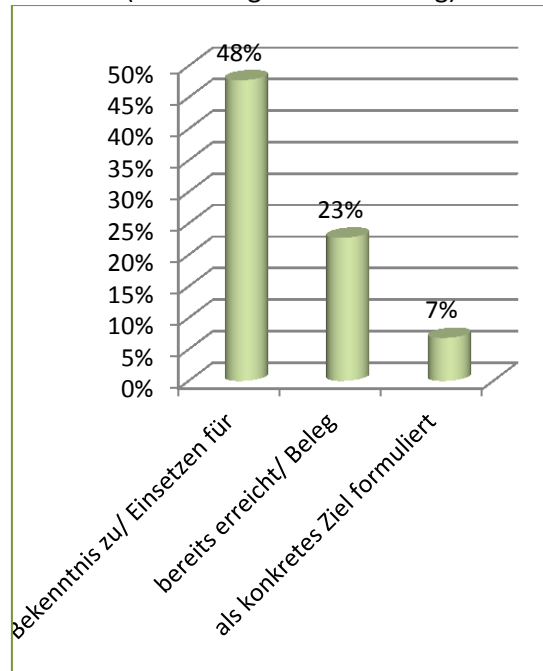
In den Gleichstellungs-Passagen wird sehr häufig auch der Aspekt der **Familienfreundlichkeit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium** erwähnt. Etwa 70% der Leitbilder formulieren ähnliche Dinge wie *„Hierzu zählt auch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf beispielsweise durch die hervorragenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Studierende und Beschäftigte oder Dual-Career-Angebote.“*

Auch bei diesem Teil-Aspekt treten jedoch Nuancen in der konkreten Formulierung und Ausgestaltung auf. In gut einem Fünftel der Leitbilder ist allgemein von **Familienfreundlichkeit** (23%) die Rede: *„Die Universität [...] verpflichtet sich [...] Familienfreundlichkeit umzusetzen.“* Ebenfalls etwa ein Fünftel der Leitbilder benennt ein **familienfreundliches Umfeld und Klima** (20%): *„Die Mitglieder der Universität setzen sich aktiv für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein und schaffen familienfreundliche Studien- und Arbeitsbedingungen.“* Gut ein Drittel der Hochschul-Leitbilder bezieht sich recht allgemein auf die **Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium** (36%). Etwa 7% der Leitbilder geht etwas weiter und spricht von einer **Balance** oder einem **Gleichgewicht**: *„Die [Universität] engagiert sich für ein Gleichgewicht zwischen beruflichen und familiären Anforderungen“.*

Während sich knapp die Hälfte der Leitbilder zur Familienfreundlichkeit **bekannt** oder formuliert, dass man sich dafür **einsetzt** (48%), wird in etwa einem Viertel der Leitbilder darauf hingewiesen, dass die Hochschule bereits familienfreundlich ist. Dass man einen adäquaten Status **bereits erreicht** (23%) hat, wird dann häufig durch erhaltene Zertifizierungen oder Auszeichnungen belegt. Nur etwa 7% der Hochschul-Leitbilder formulieren die Familienfreundlichkeit als **konkretes Ziel**. Typische Textpassagen für diese drei Facetten sind:

- *„Die Universität [...] wirkt darauf hin, dass Arbeit und Studium familienfreundlich gestaltet werden.“*
- *„Sie unterstützt die Mitglieder der Universität und ihre familiären Strukturen, indem sie weiterhin konsequent die Umsetzung der Maßnahmen und Ziele im Rahmen des Audits "Familiengerechte Hochschule" verfolgt.“*
- *„Die Universität [...] setzt es sich zum Ziel, familienfreundliche Hochschule zu sein.“*

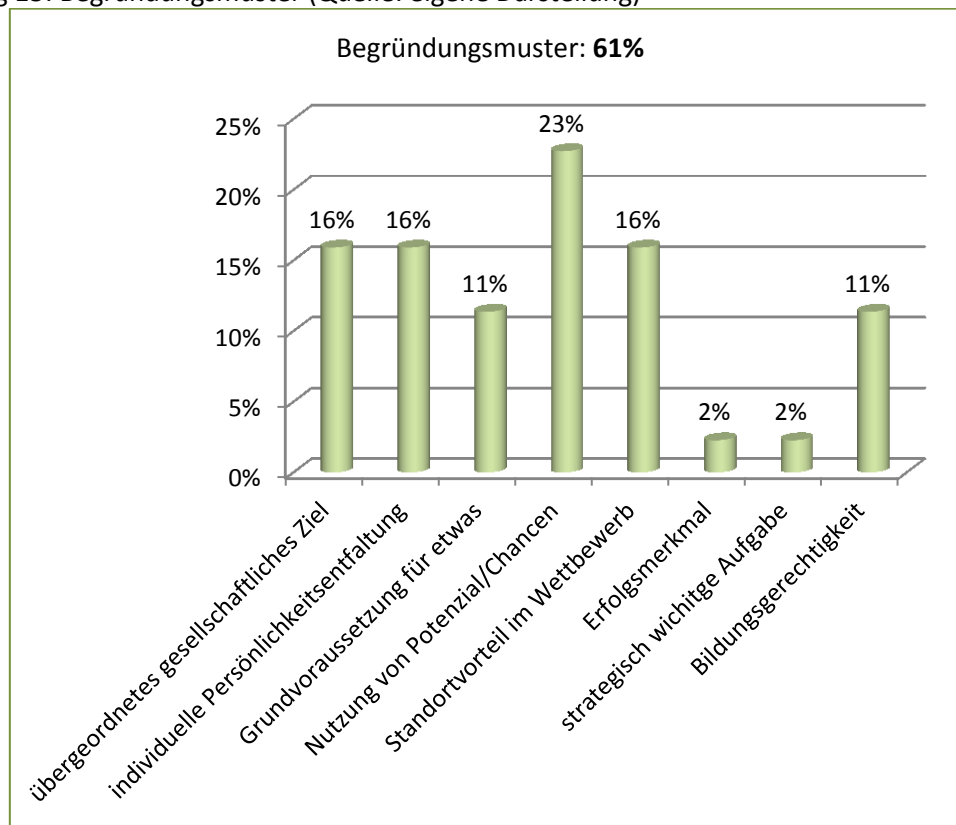
Abbildung 14: Familienfreundlichkeit (Quelle: eigene Darstellung)



## 5.5. Begründungsmuster

Ein spannender Unterschied ergibt sich in der Analyse der Frage, **warum** Gender Mainstreaming oder Managing Diversity unterstützt und gefördert wird. Hier ließen sich im Wesentlichen sechs verschiedene Begründungsmuster erkennen. Zwei weitere tauchten einzeln in jeweils einem Leitbild auf.

Abbildung 15: Begründungsmuster (Quelle: eigene Darstellung)



Am häufigsten kam die Erklärung vor, dass Vielfalt einen gewissen Nutzen für die Organisation Universität bringt. Gender Mainstreaming und Diversity werden als Kapital verstanden und gerahmt. In etwa einem Viertel der Leitbilder wurde die **Nutzung von Potenzial oder Chancen** (23%) in diesem Zusammenhang erwähnt. Typische Passagen sind: *„Die Universität weiß um die Vielfalt der sozialen Hintergründe und individuellen Fähigkeiten ihrer Mitglieder und sucht sie produktiv zu nutzen. Diese Vielfalt begreift die Universität als Chance zu stetiger Innovation [...].“* Und: *„So will [die Universität] dazu beitragen, die Potenziale und Leistungen beider Geschlechter bestmöglich zur Geltung zu bringen [...].“*

In etwa jedem sechsten Leitbild wurde ein vorbildliches Gleichstellungs-Management als **Vorteil im Wettbewerb** (16%) um leistungsstarke Studierende und/ oder Wissenschaftler identifiziert: *„Der daraus resultierende Standortvorteil – auch im internationalen Wettbewerb*



– wird weiter ausgebaut.“ Man hofft damit „zusätzliche Spitzenkräfte für Forschung und Lehre [...] zu gewinnen“.

In ebenso etwa einem Sechstel der Hochschul-Leitbilder wurde Gleichstellung als ein **übergeordnetes gesellschaftliches Ziel** (16%) verstanden, zu dem die Hochschule – als „Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung“ – einen Beitrag leistet: „Über die Gleichberechtigung von Männern und Frauen sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus bekennt sich die Universität [...] zur Diversität und Gleichstellung aller ihrer Mitglieder und wirkt in diesem Sinne auch über die Grenzen der Universität hinaus.“

Genauso häufig wurde die Möglichkeit für **die individuelle Entwicklung und Entfaltung von Persönlichkeiten** (16%) betont: „Im Sinne der Chancengleichheit fördert [die Universität] die individuelle Entwicklung ihrer Mitglieder unabhängig von ihrem persönlichen Hintergrund.“ Es fällt hierbei auf, dass diese individuelle Komponente häufig auch mit einem Nutzen-Gedanken verbunden wird. Wenn man von einer „Hochschulkultur, in der alle [...] Mitglieder unabhängig von Geschlecht, ethnischer Abstammung, Alter, sozialem und religiösem Hintergrund, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung ihre individuellen Fähigkeiten entfalten und einbringen können“ oder der „bestmögliche[n] Entfaltung von Talenten“ spricht, schwingt der oben genannte Nutzen- und Potenzial-Gedanke mit.

In etwa nur jedem zehnten Leitbild wird formuliert, dass Gleichstellung eine **Grundvoraussetzung für etwas** (11%) ist, zum Beispiel für „exzellente Forschung und Lehre“ oder „wissenschaftliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit“. Der Gedanke einer „Grundlage“ oder „Basis“ ist dabei deutlich von der häufiger vorkommenden, oben beschriebenen Idee der Chancen-Nutzung abzugrenzen. Denn während man im ersten Fall Gleichstellung und Chancengleichheit als eine Voraussetzung für etwas begreift, wird im zweiten Fall das denkbare Potenzial nur als Möglichkeit verstanden.

Auf der Ebene der Studierenden fällt auf, dass der Diversitäts-Ansatz häufig im Zusammenhang mit der **Bildungsgerechtigkeit** (11%) genannt wird. So liefert „das allgemeine Recht auf Wissenszugang“ ein Begründungsmuster für das Ermöglichen von „Bildung ohne soziale, geschlechtsspezifische, ethnische oder nationale Selektion“.

Sehr selten tauchten noch andere Begründungsmuster auf. In einem Leitbild wurde die Gleichstellungspolitik als **Erfolgsmerkmal** (2%) dargestellt; in einem anderen als **strategisch**

**wichtige Aufgabe** (2%). Die entsprechenden Textpassagen sind: „*In der Gleichstellungspolitik sind wir führend und werden diesen Weg konsequent weiter gehen.*“ Und: „*Die [Universität] sieht in der Gleichstellung von Frauen und Männern eine strategisch wichtige Aufgabe.*“

### **5.6. Zusammenfassung**

Der Aspekt der Gleichstellung findet in den Leitbildern eine große Beachtung. Er taucht in etwa 91% der Leitbilder auf und die entsprechenden Passagen haben mit durchschnittlich etwa 11% einen gewichtigen Anteil am Gesamtumfang der Leitbilder.

Vergleicht man die Darstellungen der Gleichstellungs-Passagen in den Leitbildern qualitativ, so weisen sie interessanterweise vielseitige Facetten und Unterscheide auf. Die Vielfältigkeit reicht von kleineren Unterschieden in der Formulierung und feineren Konnotationen bis hin zu generell verschiedenen Ansätzen und Begründungsmustern.

Auffallend ist, dass mit Gender Mainstreaming und Managing Diversity bereits im Ansatz zwei verschiedene Herangehensweisen bestehen. Dabei tritt der Gedanke der Gleichberechtigung von Männern und Frauen häufiger auf als ein breiter Diversitäts-Ansatz. Die Reichweite von Chancengleichheit, die ausdrückliche Frauenförderung und Familienfreundlichkeit werden in unterschiedlichem Maße ausgestaltet. Bei der Analyse der Frage warum Gleichstellung von Bedeutung ist und gefördert werden sollte, treten unterschiedliche Begründungsmuster auf. Auffällig ist hierbei, dass der Kapital-Gedanke, im Sinne eines (Aus-)Nutzens von Human-Potenzial, dominierend ist.

### **6. Zusammenfassung, Diskussion und offene Fragen**

In den Leitbildern der DFG-Mitgliedshochschulen werden vielfältige Aspekte sozialer Nachhaltigkeit – im Sinne einer verantwortungsbewussten Nutzung und Bewirtschaftung von Humanressourcen – angesprochen. Es konnten im Wesentlichen neun Kriterien herausgefiltert werden (Gleichstellung/Diversität, Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Lehre, Internationalität und Weltoffenheit, Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in der Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit, Gesellschaftliche Verantwortung, Partizipation, Kontakt zu

Alumni), die allesamt eine Vielzahl von Unterkategorien und verschiedenen Betrachtungsweisen aufweisen. Hieraus ergibt sich eine implizite Ausgestaltung von sozialer Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen.

Der Aspekt der Gleichstellung bzw. Diversität ist dabei das Kriterium, welches am häufigsten vorkommt. Bei einer Fokussierung auf diesen Aspekt kann eine enorme Vielfalt an unterschiedlichen Darstellungen und Ausgestaltungen festgestellt werden. Besonders auffällig sind die bereits im Ansatz verschiedenen Herangehensweisen durch Gender Mainstreaming und Managing Diversity sowie die verschiedenen Begründungsmuster für die Bedeutsamkeit und Förderung dieser Ansätze. Dominierend sind die geschlechterbedingte Gleichberechtigung von Männern und Frauen und ein Nutzen-durch-Vielfalt-Gedanke. Interessant ist die Frage, ob dies in anderen Ländern ähnlich ist. Beispielsweise wäre ein Vergleich mit den USA interessant, dem Herkunftsland des Begriffes und der Praxis von Diversity Management.

Das deskriptive Herausfiltern von Kriterien sozialer Nachhaltigkeit aus den Leitbildern deutscher Hochschulen ist ein wertgebundener Prozess, der durch kulturelle Ansichten, ethische und moralische Werte geprägt ist. Wie Feindt (2000) feststellt, spielen bei der Bestimmung und Ausgestaltung von Kriterien zur sozialen Nachhaltigkeit die Fragen „Was ist gut für uns?“ und „Was ist gerecht für alle?“ eine zentrale Rolle. Die Idee was gut oder gerecht heißt, ist jedoch durch eine Vielzahl von partikularistischen Ideen und Konzeptionen geprägt (Feindt 2000, S. 489). In diesem Sinne ist das gezeichnete implizite Bild sozialer Nachhaltigkeit durch ethische und moralische Ansichten beeinflusst, die allerdings kaum zu umgehen sind.

Außerdem hat das deskriptive Vorgehen zur Folge, dass nur angesprochene und aufgeführte Aspekte sozialer Nachhaltigkeit in den Hochschul-Leitbildern registriert werden. Die Frage, welche Kriterien sozialer Nachhaltigkeit nicht angesprochen und durch die Hochschulen vernachlässigt werden, bleibt dabei offen und könnte Gegenstand weiterer Forschung sein.

Ferner bleibt festzuhalten, dass die Analyse von Leitbild-Aussagen noch keine direkten Rückschlüsse auf die tatsächlichen Umsetzungen und faktischen Gegebenheiten zulässt. Zu der anknüpfenden Frage, wie die gefundenen Kriterien sozialer Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen realisiert werden, ist weitere Forschung angebracht. Für den Aspekt der Gleichstellung und die betrachtete Grundgesamtheit ist indes einiges bekannt. Die DFG hat diesbezüglich eine groß angelegte Studie durchgeführt (DFG 2013): „Im Jahr 2008 wurden

die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG verabschiedet. Mit dieser Selbstverpflichtung definierten die DFG-Mitglieder personelle und strukturelle Standards für eine nachhaltige Gleichstellungspolitik in der Wissenschafts- und Hochschullandschaft. Eine von der Mitgliederversammlung der DFG eingesetzte Arbeitsgruppe bewertete im Zeitraum von 2009 bis 2013 die eingereichten Gleichstellungskonzepte der Mitgliedseinrichtungen, unterstützte deren Umsetzung und verfolgte die Fortschritte.“

Wenngleich eine Vielzahl von Aspekten sozialer Nachhaltigkeit durch die Verankerung in den Leitbildern Gehör findet, bleibt zu beobachten, wie sich diese in der Realität entwickeln. So gilt beispielsweise die Universität Leipzig als Vorreiterin, weil sie im April 2013 die Benutzung einer ausschließlich weiblichen Personenbezeichnung innerhalb ihrer Grundordnung beschlossen hat. In der *duz* (Haerdle 2013) war jedoch zu lesen: „Von großer Freude ist [...] beim Gleichstellungsbeauftragten wenig zu spüren. ‚Nur weil die Grundordnung geändert wird, ändert sich noch nichts an den tatsächlichen Verhältnissen‘, erklärt Teichert. Er glaube nicht, dass sich damit die Einstellung vieler Professoren verändere. Vielleicht schärfe das aber das Bewusstsein für die Frauenförderung. Denn das Thema habe die Hochschule lange Zeit verschlafen.“ Bleibt zu hoffen, dass die Hochschulen den Gedanken einer umfassenden sozialen Nachhaltigkeit nicht verschlafen.

## **Danksagung**

Der vorliegende Bericht ist aus dem Projekt „Soziale Nachhaltigkeit an Hochschulen in Deutschland“ entstanden. Wir bedanken uns bei der Jungen Akademie für die Finanzierung dieses Projekts.

Wir bedanken uns bei Rieke Schmidt für die tatkräftige Unterstützung bei der Bearbeitung des empirischen Materials, sowie bei Dr. Hristina Markova und Hanna Schulte für die Diskussions-Bereitschaft zu Inhalt und Methodik.

## Literaturverzeichnis

- Bergmann, E./ Ewringmann, D. (1999): Nachhaltige Entwicklung: Zurück zu den Wurzeln. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nachrichten 2, S. 1.
- Bizer, K. (2000): Die soziale Dimension in der Nachhaltigkeit. In: ZAU, Jg. 13. H. 3/4, S. 469-482.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2013): Online-Informationen zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards. [http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_standards/](http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/) (zuletzt aufgerufen am 31.03.2014).
- Empacher, C./ Wehling, P. (2002a): Soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. Studententexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung Nr. 11, Frankfurt am Main.
- Empacher, C./ Wehling, P. (2002b): Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit. Grundlagen und Konkretisierungen, Diskussionspapiere des Instituts für sozial-ökologische Forschung Nr. 13, Frankfurt am Main.
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages (1997): Konzept Nachhaltigkeit, Fundamente für die Gesellschaft von morgen, Bonn.
- Feindt, P. H. (2000): Die soziale Dimension in der Nachhaltigkeit und das Konzept des Sozialkapitals. In: ZAU, Jg. 13. H. 3/4, S. 483-492.
- Haerdle, B. (2013): Uni Leipzig verweiblicht ihre Grundordnung. In: duz Magazin 06 (31. Mai 2013). <http://www.duz.de/duz-magazin/2013/06/uni-leipzig-verweiblicht-ihre-grundordnung/179> (zuletzt aufgerufen am 31.03.2014).
- Kneer, G. (2000): Die soziale Dimension in der Nachhaltigkeit – Eine Stellungnahme zum Beitrag von Kilian Bizer. In: ZAU, Jg. 13. H. 3/4, S. 493-500.
- Linscheidt, B. (2000): Ist eine leitbildkonforme Operationalisierung sozialer Nachhaltigkeit möglich? In: ZAU, Jg. 13. H. 3/4, S. 501-506.

Majer, H. (2008): Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit, In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Analyse von Lebenszyklen, Ergebnisse des 4. Und 5. Weimarer Kolloquiums, Band 5 der Schriftenreihe Sozio-ökonomisches Berichtssystem für eine nachhaltige Gesellschaft, Wiesbaden.

Weber, M. (1988): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen.

Wölk, M. (2013): Integration von Umwelt- und Klimaschutz in Lehre und Betrieb an Hochschulen in Deutschland. Universität Greifswald.