

Hochschule in Transformation

Was Hochschulen (werden) können – zwischen Experiment, Institutionalisierung und Zukunftsfähigkeit

Nachhaltigkeit ist an Hochschulen längst mehr als die Summe einzelner Projekte und Initiativen. Sie ist zunehmend Gegenstand strategischer Entscheidungen, institutioneller Zuständigkeiten und organisationaler Selbstverständigung. Damit verschiebt sich auch die Frage: Nicht mehr allein, was Hochschulen zur nachhaltigen Transformation *beitragen* können, steht zur Debatte, sondern ebenso, wie sie sich durch die Bearbeitung dieser Aufgabe selbst verändern – und was sie dadurch *werden* können.

Das fünfjährige Bestehen des WueLABs bietet Anlass, Transformationslabore als besondere institutionelle Form in den Blick zu nehmen. Sie schaffen Räume, in denen etablierte Zuständigkeiten und Routinen geöffnet, unterschiedliche Wissensbestände und Perspektiven neu miteinander verbunden und alternative Handlungsweisen erprobt werden können. Zugleich stellt sich die Frage, wie solche Experimentierräume in die Gesamtorganisation zurückwirken: Wie lässt sich Transformation institutionalisieren, ohne ihre experimentelle Offenheit einzubüßen?

Erfahrungen aus der Pilotierung des HRK-Audits „Nachhaltigkeit an Hochschulen“ zeigen, dass Lernprozesse an Hochschulen häufig dort ansetzen, wo eingespielte Selbstbeschreibungen in Bewegung geraten, unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen und Zielkonflikte sichtbar werden. Entscheidend ist, ob solche Irritationen produktiv bearbeitet werden können – jenseits unmittelbaren Rechtfertigungs-, Entscheidungs- und Erfolgsdrucks. Transformation braucht deshalb nicht nur strategische Verbindlichkeit und Handlungsfähigkeit. Sie braucht ebenso Räume für Reflexion und Experiment, in denen Unsicherheit bearbeitbar wird.

Mit Blick auf die Vielfalt des Hochschulsystems wird Nachhaltigkeit damit nicht allein als zusätzliche Handlungsanforderung, sondern als mögliche Triebkraft der Selbstentwicklung von Hochschulen sichtbar. Ihre Bearbeitung kann neue Forschungsfragen und Bildungsverständnisse hervorbringen, Kooperationen und Profile schärfen und die Fähigkeit von Hochschulen stärken, unter veränderten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Die Keynote plädiert deshalb für einen Perspektivwechsel: Nicht nur, was Hochschulen zur gesellschaftlichen Transformation beitragen, ist entscheidend – sondern auch, was sie durch diese Auseinandersetzung selbst werden können.

Dr. Andrea Sakoparnig

Leitung des Projekts traNHSform, Audit „Nachhaltigkeit an Hochschulen“