



Konflikte und Synergien der nachhaltigen Universität

Unterschiedliche Verständnisse von Wissenschaft und
Universität und deren Implikationen für einen effektiven
Wandlungsprozess zu einer nachhaltigen Universität

AKTIONSTAGE NACHHALTIGKEIT
31.05.2018

Einführung

- Problem- und Situationsbeschreibung
- Grundannahmen und Fragestellungen des Vortrags

Konflikte und Synergien der nachhaltigen Universität

- Ausgewählte Spannungsfelder der Universität
- Konfliktmanagement, organisationales Lernen und Wandel
- Konflikte und Synergie der nachhaltigen Universität

Fazit

- Beantwortung der Fragen
- „Takeaways“

Diskussion

...welche Widerstände und Konflikte gegenüber einer nachhaltigen Universitäten kennen Sie?

Einführung

- Problem- und Situationsbeschreibung
- Forschungsfragen und Grundannahmen

Konflikte sind größtes Hindernis für Nachhaltigkeit an Universitäten, dennoch werden Konflikte nicht systematisch betrachtet

- Viele Universitäten haben einen Wandlungsprozess gestartet, um ihre (gesamte) Organisation am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten → 40 NBEs, 21 HS von 401 HS (Azizi, Bien & Sassen 2018).
- Wandel verursachen Konflikte, die den Wandlungsprozess behindern können (Montana 2008). Nachhaltigkeit erzeugt besondere Konflikte, die mit klassischem Change-Management schwer lösbar scheinen.
- Nach Wright (2010) sowie Verhulst und Lambrechts (2015) ist der Widerstand gegen Veränderungen eines der größten Hindernisse für Nachhaltigkeit an Universitäten.
- Nachhaltigkeit kann ebenso auch zu Synergien führen, die es vermögen, Spannungsfelder abzubauen oder aufzulösen.
- Konflikte und Widerstände gegen Veränderungen basiert auf konkurrierenden Werten, Ideen, Annahmen und Interessen verschiedener Akteure (Pinzón und Midgley 2000).

1. Wissenschaftler*innen besitzen unterschiedliche „mental models“ von Wissenschaft und Universität.
2. Universitäten sind komplexe und besondere Organisationen, in welchen ein hohes Risiko für Konflikte vorherrscht.

Den Wandlungsprozess von Universitäten aus einer Konfliktperspektive untersuchen, indem

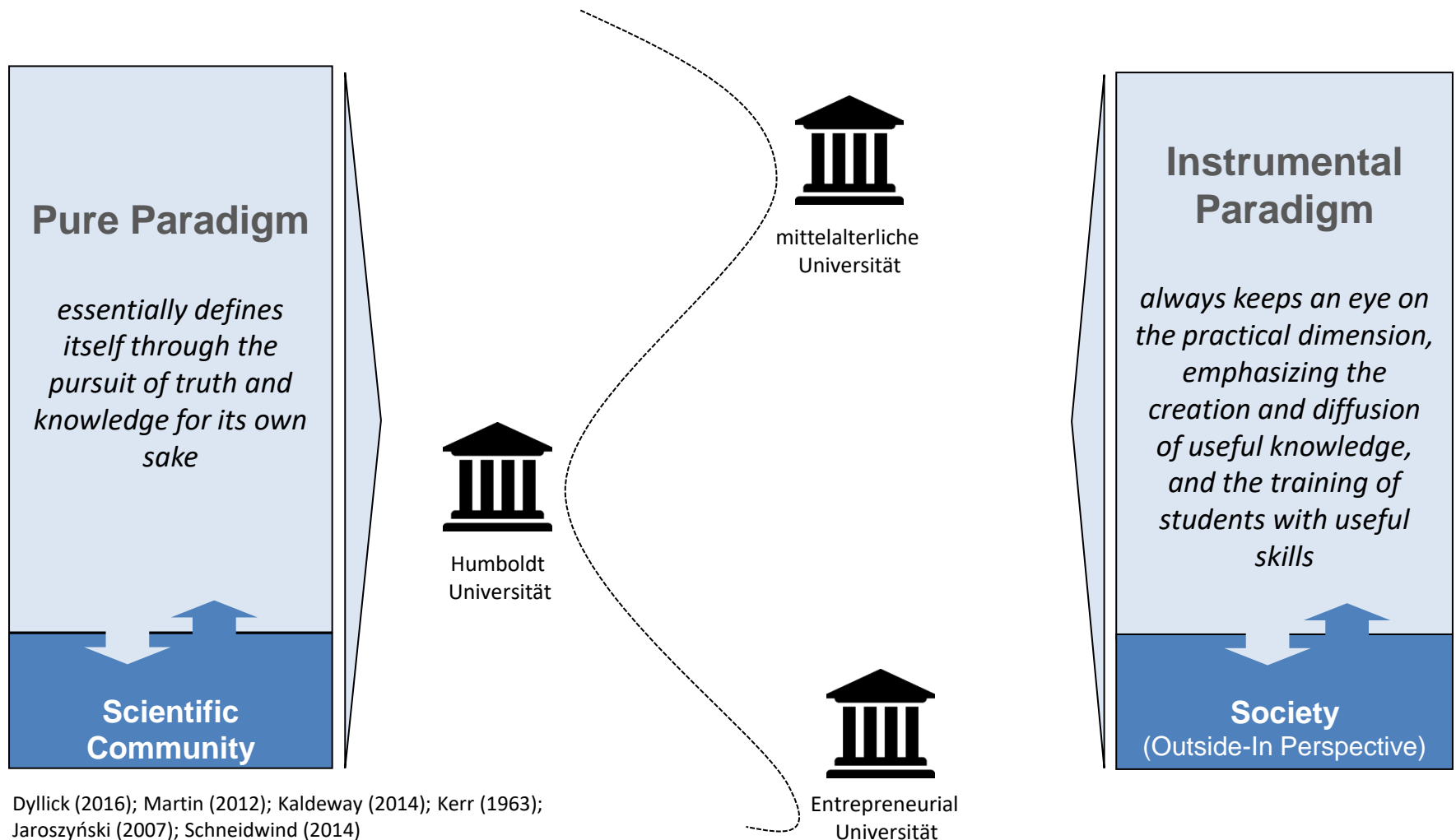
- a) die **Komplexität** der Universität berücksichtigt wird und
- b) die **wissenschaftsinhärenten Widerstände und Synergiepotenziale** gegenüber Nachhaltigkeit einbezogen werden sowie
- c) Implikationen der Untersuchung für einen effektiveren Wandlungsprozess nutzbar gemacht werden.

- Wie werden Konflikte im universitären Kontext ausgetragen und welche Konfliktarten gibt es?
- Welche Konflikte und Bedenken gegenüber dem Leitbild der Nachhaltigkeit im universitären Kontext gibt es und welche Synergien?
- Wie lässt sich mit Konflikten umgehen um einen effektiven Prozess sicherzustellen?

1. Wissenschaftler*innen besitzen unterschiedliche „mental models“ von Wissenschaft und Universität.

Mentale Modelle sind „tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen und Bilder, die beeinflussen, wie wir die Welt verstehen und wie wir handeln“ (Senge, 2006, 8). Oft fehlt es an Selbsterkenntnis über die vorherrschenden mentalen Modelle und der daraus resultierenden Art zu verstehen, zu interagieren und zu handeln (Cebrián et al. 2013, 296).

Zwei Paradigmen von Wissenschaft können unterschieden werden, die die „Evolution“ der Universität geprägt haben



Grundannahmen

1. Wissenschaftler*innen besitzen unterschiedliche „mental models“ von Wissenschaft und Universität.
2. Universitäten sind komplexe und besondere Organisationen, in welchen ein hohes Risiko für Konflikte vorherrscht.

Universitäten sind komplexe Organisationen in denen ein hohes Risiko für Konflikte herrscht

Stakeholder Theorie

- Vielzahl an Anspruchsgruppen
- Hohe disziplinierte Diversität in der Anspruchsgruppe Wissenschaftler*innen
- Universitäten als Pioniere des Stakeholder Managements




 besonders Konflikt komplex



Theorie der organisierte Anarchie

- Multiple Ziele
- Fluide Grenzen
- „Unclear Technologies“
- „Garbage Can Modell“



Theorie sozialer Systeme

- Universität gekoppelt an verschiedene ausdifferenzierte Systeme (Wissenschaft, Bildung etc.)
- Systeme können nicht untereinander kommunizieren, Einheit von Forschung & Lehre aus systemtheoretischer Sicht daher unmöglich



Konflikte in Universitäten

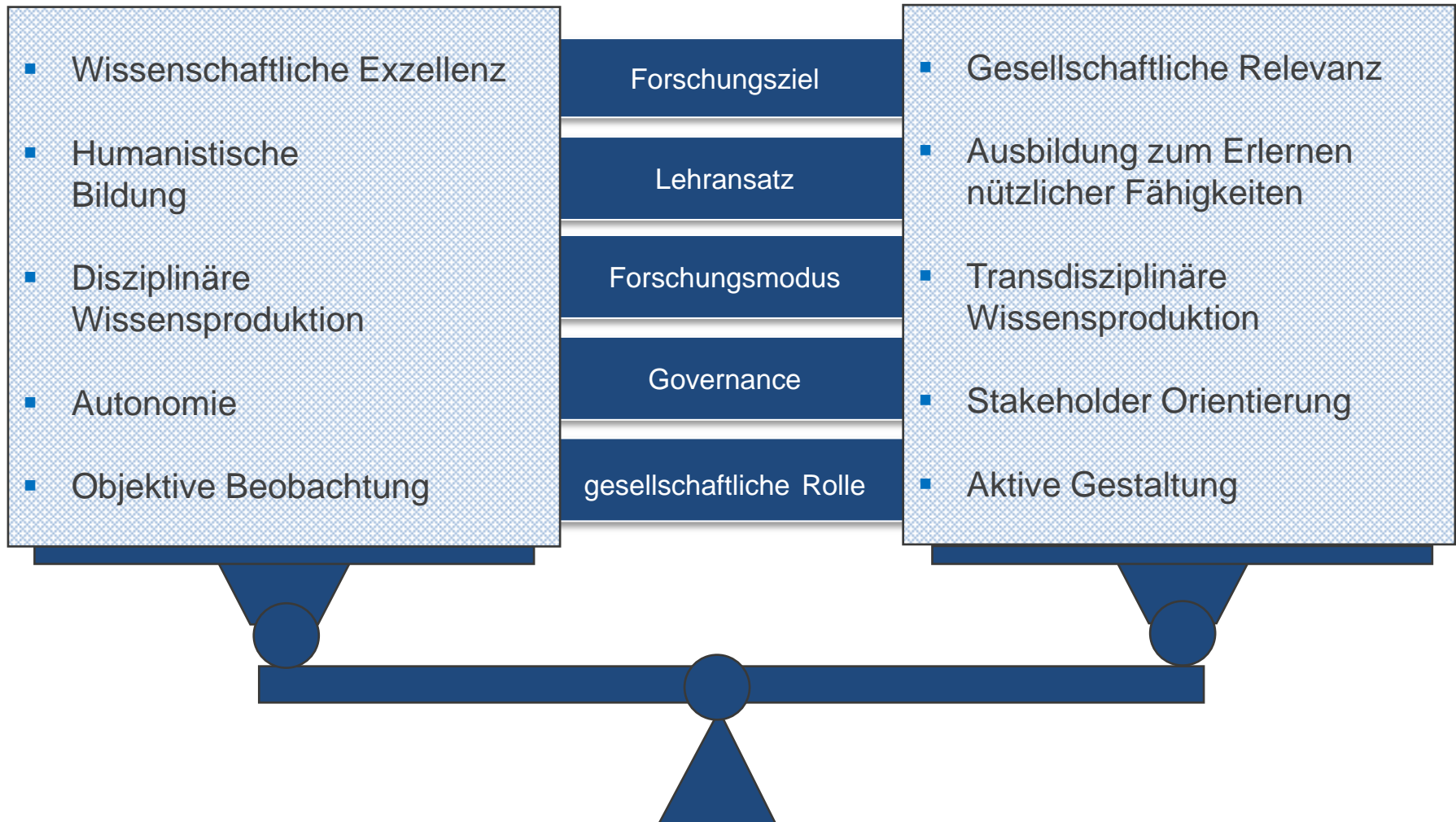
- Konflikte in Universitäten sind basal und drehen sich um Einfluss, Ressourcen und Sichtbarkeit
- Sie werden immer ausgetragen auf der Ebene von Diskursen, Diskurshoheiten und Diskursmacht, die aus Argumentationsmuster und Begriffen entstehen (Schneidwind 2018)

Inhalte sind in der Universität entscheiden!

Konflikte und Synergien

- Ausgewählte Spannungsfelder der Universität
- Konflikte und Bedenken gegenüber einer nachhaltigen Universität
- Konfliktsystematisierung
- Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität

Die Definition oder Anpassung eines Universitätsmodells ist ein Aushandlungsprozess zwischen den Anspruchsgruppen



Durch die Positionierung der Universität in den Spannungsfeldern lässt sich ein „Modell“ ableiten

Pures Paradigma

- Wissenschaftliche Exzellenz
- Disziplinäre Wissenspr.
- Humanistische Bildung
- Autonomie
- Objektive Beobachtung

Wissenschaftliche Community
(Inside-Out Perspective)

Stakeholder Theorie
Organisierte Anarchie
Theorie soziale Systeme
Konfliktmanagement



Instrumentelle Paradigma

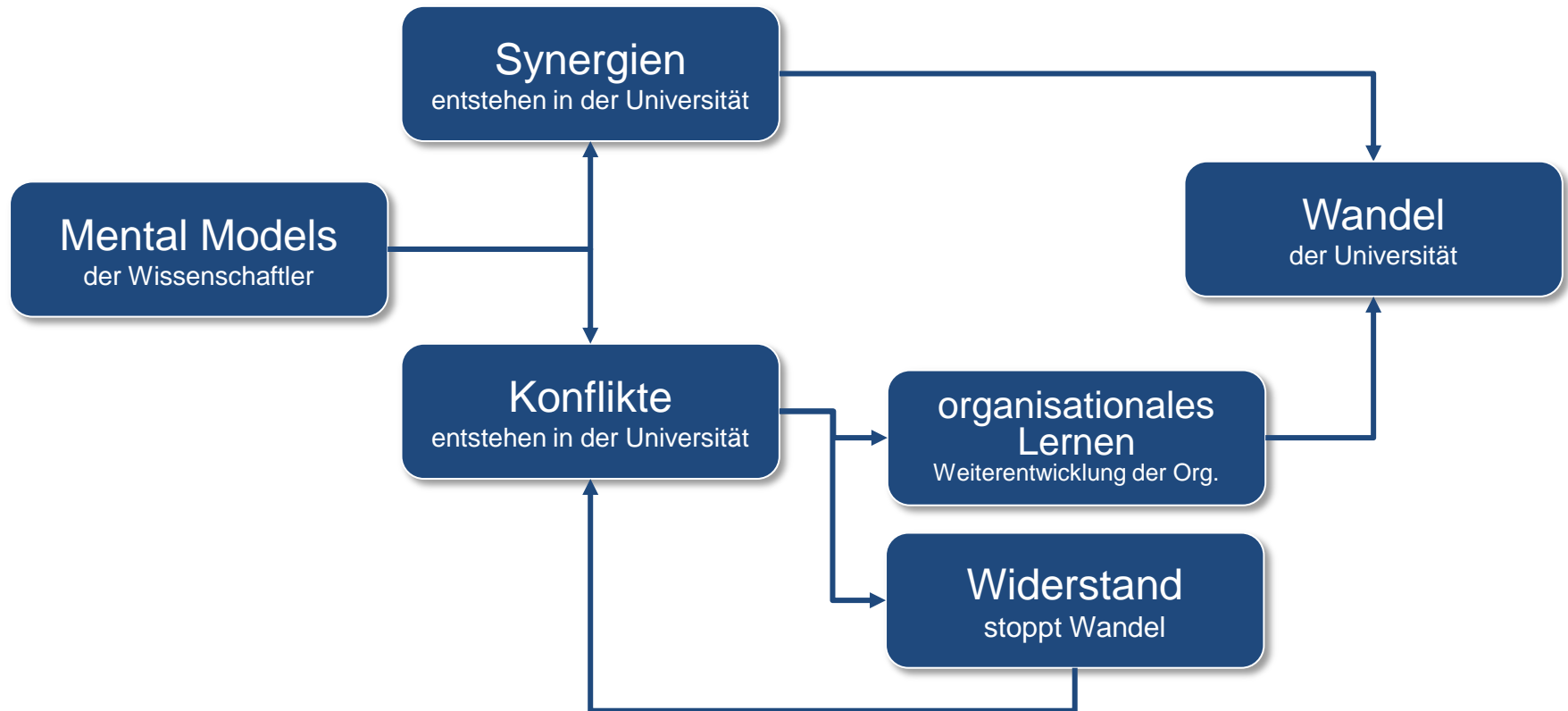
- Gesellschaftliche Relevanz
- Transdisziplinäre Wissenspr
- Ausbildung
- Stakeholder Orientierung
- Aktive Gestaltung

Gesellschaft
(Outside-In Perspective)

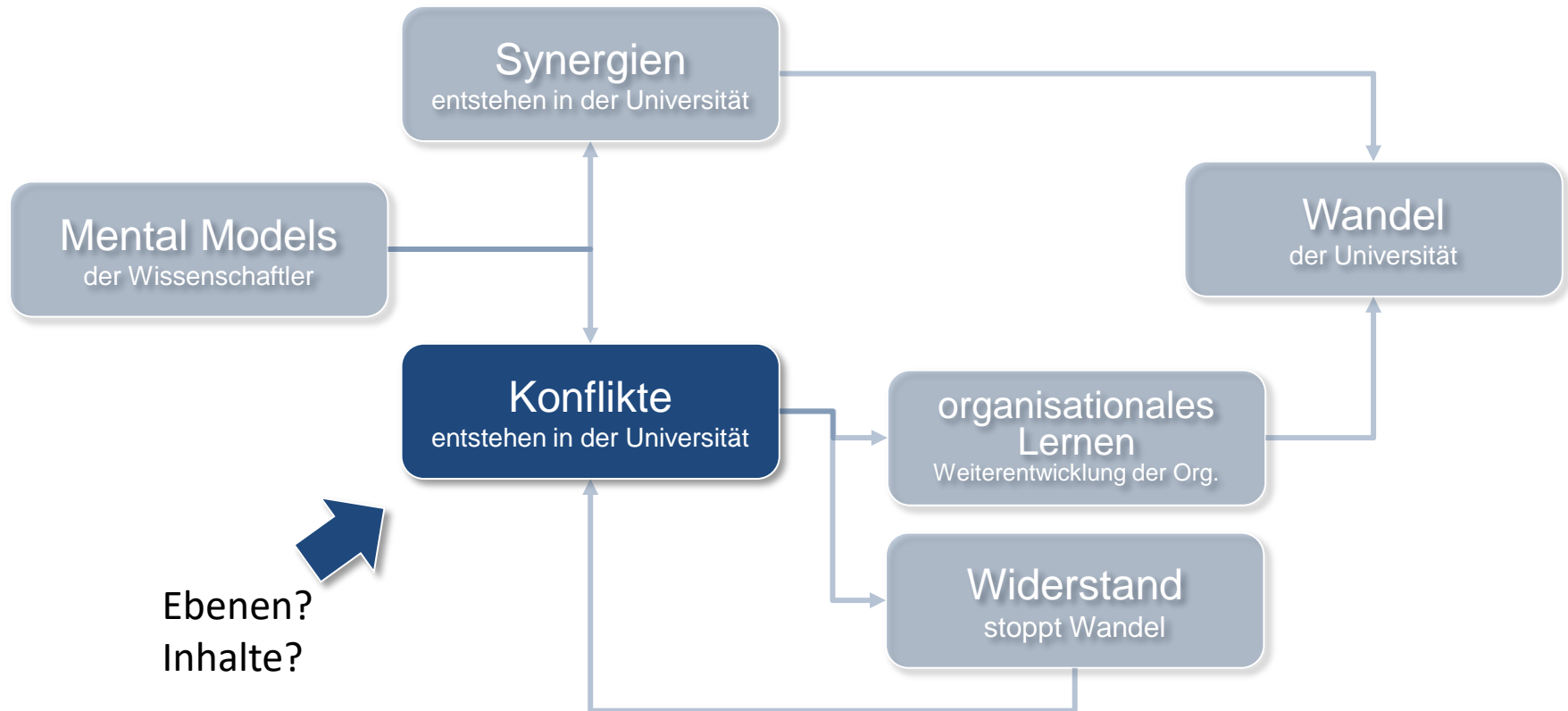


**Konzept eines nachhaltigen
Universitätsmodells**

Wie hängen „Mental Models“, Konflikte, Synergien und Wandel zusammen?



Wie hängen „Mental Models“, Konflikte, Synergien und Wandel zusammen?



- **Sachkonflikte:** Dies sind Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Gewichtung von Informationen auf unterschiedlichen Meinungen beruhen, obwohl die Entscheidungsträger die gleichen Ziele verfolgen (Proksch 2014, 5f .; Aubert 1973, 180f.).

- **Wertekonflikte:** Ein Werte- oder Überzeugungskonflikt beruht auf einem Dissens über den normativen Status eines sozialen Objekts, einer Meinungsverschiedenheit über Werte oder die Hierarchisierung oder korrekte Anwendung von Werten (Aubert 1973, 183; Weinert 1998; Proksch 2014, 5f.).

- **Interessen- oder Verteilungskonflikte:** In einem Verteilungskonflikt bestehen unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Verteilung endlicher Ressourcen (Proksch 2014, 5 f .; Kirchler 2003, 81).

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände

Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ

Spannungsfeld

gesellschaftliche
Rolle

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungsmodus

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel
Nachhaltigkeit führt zu einer Entdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft	gesellschaftliche Rolle

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel
Nachhaltigkeit führt zu einer Entdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität verlässt die Rolle des objektiven Beobachters	gesellschaftliche Rolle

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel
Nachhaltigkeit führt zu einer Entdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität verlässt die Rolle des objektiven Beobachters	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft zielt auf Exzellenz, nicht auf Relevanz, das bedroht disziplinäre Qualitätssicherung	Forschungsziel

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel
Nachhaltigkeit führt zu einer Entdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität verlässt die Rolle des objektiven Beobachters	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft zielt auf Exzellenz, nicht auf Relevanz, das bedroht disziplinäre Qualitätssicherung	Forschungsziel
Es braucht starke disziplinäre Lehre für eine gute (Aus)-Bildung, kein “Studium Generale“	Lehransatz

Häufige Widerstände gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit in der Wissenschaft

Widerstände	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit ist normativ	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit verdrängt Grundlagenforschung	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen der Nachhaltigkeit bringt Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit in Gefahr	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung überfordert Wissenschaft und Zivilgesellschaft	Forschungs-modus
(Transdisziplinäre) Forschung für Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus	Forschungs-modus
Nachhaltigkeit führt zur „Faktenlage“ und damit DER Expertengemeinschaft	Forschungsziel
Nachhaltigkeit führt zu einer Entdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität verlässt die Rolle des objektiven Beobachters	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft zielt auf Exzellenz, nicht auf Relevanz, das bedroht disziplinäre Qualitätssicherung	Forschungsziel
Es braucht starke disziplinäre Lehre für eine gute (Aus)-Bildung, kein “Studium Generale“	Lehransatz
Nachhaltigkeit ist zusätzliche Herausforderung für Universitäten (add-on) und kein integratives Element	Governance

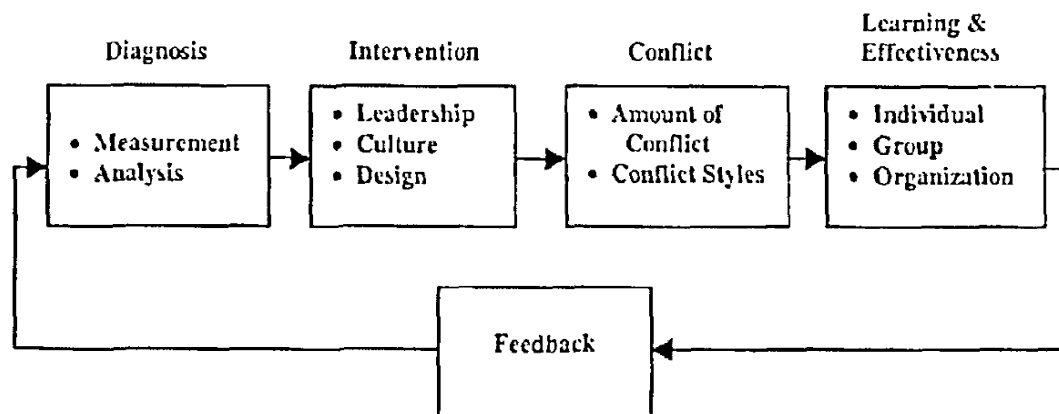
Konfliktarten und Konflikttypen lassen sich in einer einfach Heuristik verbinden

Konflikte	Sachkonflikt	Interessen- und Verteilungskonflikt	Wertekonflikt
Nachhaltigkeit ist normativ			X
Freiheit der Forschung in Gefahr		X	X
Universität darf nicht aktiv Gesellschaft verändern			X
Orientierung an Relevanz führt zu Einebnung der Differenz zu Exzellenz		X	X
Nachhaltigkeit führt zu Solutionismus			X
Grundlagenforschung ist in Gefahr	X		
„Studium Generale“ steht guter Ausbildung entgegen		X	

Strategien zum Umgang mit Konflikten um organisationales Lernen zu erzielen

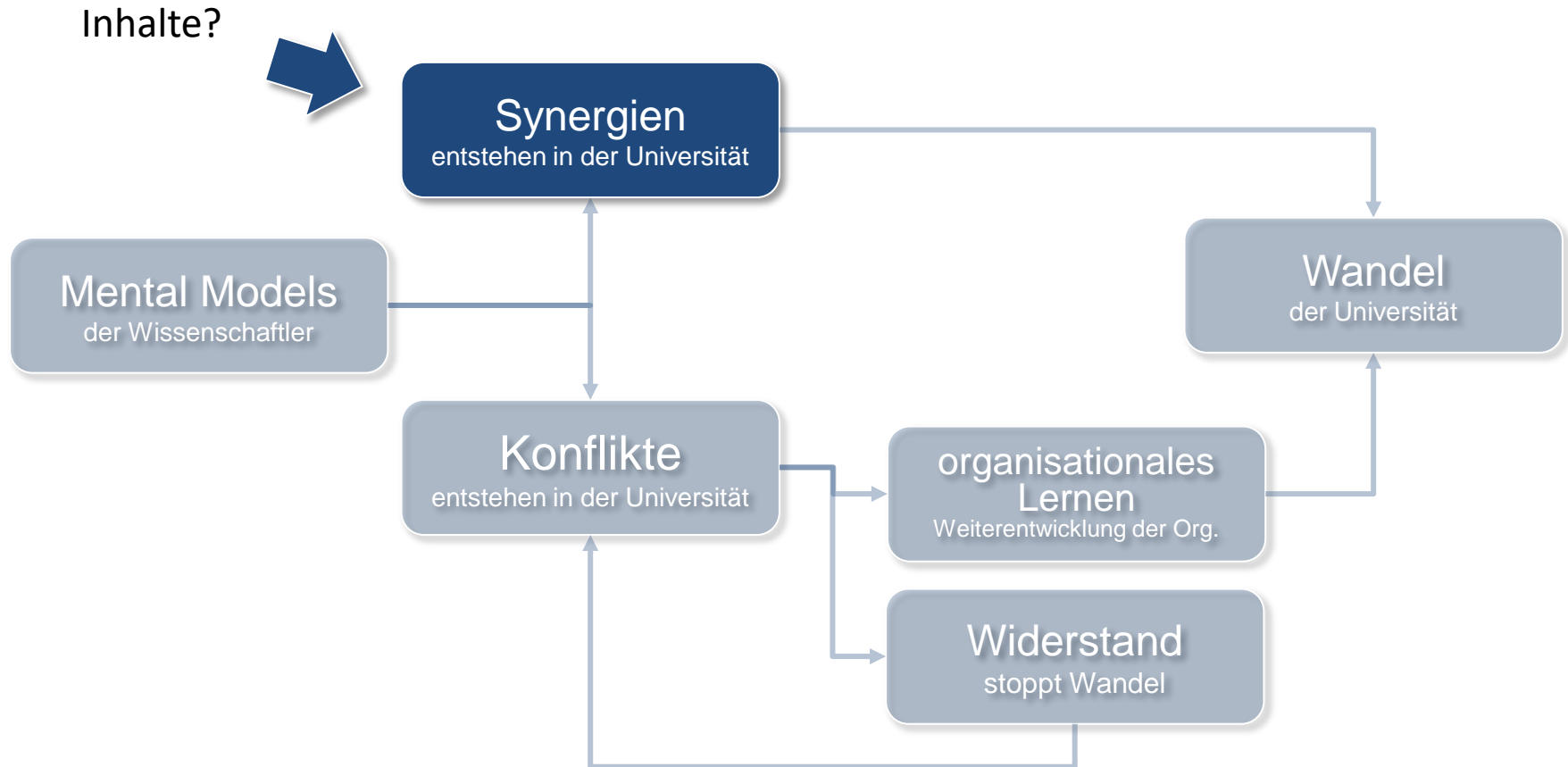
- Zwei Typen von „**organisational learning**“ werden nach Argyris & Schön (1978) unterschieden: single-loop (altes Paradigma) und double-loop learning (neues Paradigma)
 - Sachkonflikte können auch mit Single-Loop Learning Strategien (Verhandlung, Mediation, Schlichtung) begegnet werden, wenn Ziele im Paradigma liegen, da Ziele der Akteure hier dieselben sind.
 - Werte- und Interessenskonflikte erfordern im betrachteten Kontext Double-Loop Learning Strategien, um vom alten Paradigma zum neuen zu gelangen.

Process of Managing Conflict



Afzalur Rahim, M. (2002): TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. In: *Int Jnl of Conflict Management* 13 (3), S. 206–235.

Wie hängen „Mental Models“, Konflikte, Synergien und Wandel zusammen?



Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial

Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Wert- und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar

Spannungsfeld

gesellschaftliche
Rolle

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung integriert wichtige Wissensbestände wie Erfahrungswissen und ermöglicht somit Partizipation der Gesellschaft	Forschungsmodus

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung integriert wichtige Wissensbestände wie Erfahrungswissen und ermöglicht somit Partizipation der Gesellschaft	Forschungsmodus
Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung zielt auf „disziplinierte Interdisziplinarität in einem transdisziplinären Prozess“ (Scholz 2012)	Forschungsziel

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung integriert wichtige Wissensbestände wie Erfahrungswissen und ermöglicht somit Partizipation der Gesellschaft	Forschungsmodus
Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung zielt auf „disziplinierte Interdisziplinarität in einem transdisziplinären Prozess“ (Scholz 2012)	Forschungsziel
Wissenschaft und Gesellschaft brauchen einen neuen Gesellschaftsvertrag (WBGU 2011) und Nachhaltigkeit kann als Katalysator dienen diesen Vertrag zu finden und zu gestalten	gesellschaftliche Rolle

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung integriert wichtige Wissensbestände wie Erfahrungswissen und ermöglicht somit Partizipation der Gesellschaft	Forschungsmodus
Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung zielt auf „disziplinierte Interdisziplinarität in einem transdisziplinären Prozess“ (Scholz 2012)	Forschungsziel
Wissenschaft und Gesellschaft brauchen einen neuen Gesellschaftsvertrag (WBGU 2011) und Nachhaltigkeit kann als Katalysator dienen diesen Vertrag zu finden und zu gestalten	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität wird aufgefordert, den „Elfenbeinturm“ zu verlassen, Nachhaltigkeit kann dabei als „Leiter“ dienen	gesellschaftliche Rolle

Synergiepotenziale einer nachhaltigen Universität können Spannungsfelder auflösen

Synergiepotenzial	Spannungsfeld
Forschung für Nachhaltigkeit expliziert Werte und Zielvorstellungen und macht sie daher einer wissenschaftlichen Perspektive erst zugänglich und verhandelbar	gesellschaftliche Rolle
Forschung für Nachhaltigkeit basiert auf guter Grundlagenforschung. Befürworter plädieren eher für mehr grundlegende Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, den großen Teil der anwendungsorientierten Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen zu orientieren und Relevanz zu erhöhen (90% zu 10%)	Forschungsziel
Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen schafft Relevanz und sorgt damit für Autonomieerhalt und Legitimation	Governance
Zivilgesellschaftliche Beteiligung am Wissenschaftsprozess durch transdisziplinäre Forschung integriert wichtige Wissensbestände wie Erfahrungswissen und ermöglicht somit Partizipation der Gesellschaft	Forschungsmodus
Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung zielt auf „disziplinierte Interdisziplinarität in einem transdisziplinären Prozess“ (Scholz 2002)	Forschungsziel
Wissenschaft und Gesellschaft brauchen einen neuen Gesellschaftsvertrag (WBGU 2011) und Nachhaltigkeit kann als Katalysator dienen diesen Vertrag zu finden und zu gestalten	gesellschaftliche Rolle
Wissenschaft/Universität wird aufgefordert, den „Elfenbeinturm“ zu verlassen, Nachhaltigkeit kann dabei als „Leiter“ dienen	gesellschaftliche Rolle
Konflikt zwischen Exzellenz und Relevanz ist konstruiert. Beide können Hand-in-Hand gehen, siehe Max-Planck-Institute	Forschungsziel

Fazit

- Beantwortung der Fragen
- Takeaways

Warum entstehen Konflikte im universitären Kontext und welche Konfliktarten gibt es?

- Konflikte im universitären Bereich drehen sich um Ressourcen, Einfluss oder Sichtbarkeit und zielen auf Diskurshoheiten ab. Diese werden über Argumentationsmuster, Begriffe und Konzepte hergestellt. Wer sich bedroht fühlt, wird versuchen, Hoheit zu erlangen, indem er Argumentationsketten durchbricht und Konzepte dekonstruiert (Schneidewind 2018).
- Drei Ebenen von Konflikten lassen sich unterscheiden: Sach-, Interessens- und Wertekonflikte. Es bestehen verschiedene Strategien zur Lösung der Konflikte aus den Ebenen.

Was sind gängige Konflikte und Bedenken gegenüber dem Leitbild der Nachhaltigkeit im Wissenschaftssystem?

- Elf häufig anzutreffende Argumente gegen Nachhaltigkeit konnten identifiziert werden, die z.B. den normativen Charakter von Nachhaltigkeit betreffen oder die Forschungsfreiheit.

Wie lässt sich mit Konflikten umgehen um einen effektiven Prozess sicherzustellen?

- Nachhaltigkeitsbezogene Konflikte müssten zunächst auf ihre Ebene analysiert werden. Interessens- und Wertekonflikte sollte mit Double-Loop Learning Strategien begegnet werden um organisationales Lernen sicherzustellen und damit den Wandlungsprozess der Universität.

- Zwei Paradigmen von Wissenschaft können unterschieden werden, die die Evolution von Universitätsmodellen geprägt haben. Zumeist finden sich beide in diesen Modellen wieder.
- Die Paradigmen prägen die „mental models“ der Wissenschaftler*innen von Universität und Wissenschaft, welche Gründe sind für Widerstände und Konflikte.
- Viele der Bedenken und daraus resultierenden Widerstände beruhen auf Fehlwahrnehmungen, teilweise lassen sich Argumentationen umdrehen und als potenzielle Synergien verstehen (Beispiel: Autonomiefalle).
- Die Systematisierung in Sach-, Interessens- und Wertekonflikte hilft, um Konfliktmanagement-Strategie zu bestimmen, organisationales Lernen zu forcieren und Wandlungsprozess sicherzustellen.

Fragen & Diskussion

- **Aubert, Vilhelm (1973):** Interessens- und Wertekonflikte: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung. In: Walter L. Bühl (Hg.): Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. 2. Aufl. München: Nymphenburger Verl.-Handl (Nymphenburger Texte zur Wissenschaft, 1), S. 178–205.
- **Argyris, C. and Schön, D. (1978):** Organisational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, New York, NY.
- **Azizi, Bien & Sassen (2018):** Recent Trends in Sustainability Reporting by German Universities. Sustainability Management Forum. Forthcoming.
- **Cebrián, Gisela; Grace, Marcus; Humphris, Debra (2013):** Organisational learning towards sustainability in higher education. In: Sustainability 4 (3), S. 285–306.
- **Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2016):** Clarifying the Meaning of Sustainable Business. In: Organization & Environment 29 (2), S. 156–174.
- **Jaroszyński (2007):** Science in culture. Amsterdam, New York: Rodopi.
- **Jongbloed; Enders & Salerno (2008):** Higher education and its communities. Interconnections, interdependencies and a research agenda. *High Education* 56 (3): 303–324.
- **Kaldewey (2014):** Wahrheit und Nützlichkeit. Selbstbeschreibungen der Wissenschaft zwischen Autonomie und gesellschaftlicher Relevanz. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- **Kerr (2001):** The uses of the university. 5. Ed. Cambridge, Massachusetts.: Harvard University Press.
- **Kirchler, Erich; Hofmann, Eva; Muehlbacher, Stephan; Berti, Chiara (2003):** Konflikte in organisationen: Erprobung eines instrumentes zur messung von einflusstaktiken. In: der markt 42 (2), S. 80–88.
- **Martin, Ben R. (2012):** Are universities and university research under threat? Towards an evolutionary model of university speciation. In: Cambridge Journal of Economics 36 (3), S. 1–25.
- **Montana, Patrick J.; Charnov, Bruce H. (2008):** Management. 4. ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series (Business review books).
- **Pinzón, Luis; Midgley, Gerald (2000):** Developing a systemic model for the evaluation of conflicts. In: Syst. Res. 17 (6), S. 493–512.
- **Proksch, Stephan (2014):** Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- **Senge, P. (1990):** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Currency, New York, NY.
- **Schneidewind, Uwe (2014):** Von der nachhaltigen zur transformativen Hochschule. Perspektiven einer „True University Sustainability“. In: uwf 22 (4), S. 221–225.
- **Verhulst, E.; Lambrechts, W. (2015):** Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. In: Journal of Cleaner Production 106, S. 189–204.
- **Weinert, Ansfried B. (1998):** Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verl.-Union.
- **Wright, Tarah (2010):** University presidents' conceptualizations of sustainability in higher education. In: Int J of Sus in Higher Ed 11 (1), S. 61–73.
- **Scholz (2000):** Mutual learning as a basic principle for transdisciplinarity. In :Transdisciplinarity. Joint problem solving among science, technology and society. Workbook II: Mutual learning sessions, (Eds.) Scholz et al. Zurich: Haffmans Sachbuch, 13–17.

Testing our approach at the Hamburg Sustainable Development Summit 2017

- To test if we're asking the right questions and use the an adequate method, we conducted a **survey** and a **world-café** at the HSDS 2017
- Survey conducted on September 26th and 27th
 - 111 participants
 - The aim is to develop an idea about a sustainable university based on stakeholder- expectations of common fields of expectations
- World-Café conducted on September 28th
 - 20 participants
 - 4 topic tables related to equalizers
 - 2 rounds



Most participants who took part in the survey were from HEI

Affiliation(s) of participants	PERCENTAGE
Higher education institution, e.g. university, university of applied science, academy, etc.	87.4%
NGO, civic organization or initiative, etc.	20.7%
Research funding organisation	4.5%
Business organisation	3.6%
Charity, trust	2.7%
Government agency	2.7%
Political party	1.8%
Other	2.7%

Head of Science: Dr. Florian Lottermoser, Head of Organisation: Sophie Palm (KNU)

n = 111, multiple responses permitted, minor deviations due to rounding.

“Research in a sustainable higher education institution should be relevant to society.”

Participants	“I strongly disagree”	“I disagree”	“I partly agree”	“I agree”	“I strongly agree”	n
All	11.7%	0.9%	5.4%	16.2%	65.8%	111
Participants from research	13.7%	2.0%	3.9%	13.7%	66.7%	51
Participants from administration (higher education institution)	7.4%	-	11.1%	18.5%	63.0%	27
Professor	9.5%	-	4.8%	9.5%	76.2%	21
Other researcher, lecturer	22.9%	-	-	14.3%	62.9%	35
Student	11.5%	-	7.7%	11.5%	69.2%	26
Participants from NGOs, civic organizations or initiatives, etc.	13.0%	-	4.3%	8.7%	73.9%	23

} internal Stakeholder
} external Stakeholder

“There is a trade-off between scientific excellence and societal relevance in research.”

Participants	“I strongly disagree”	“I disagree”	“I partly agree”	“I agree”	“I strongly agree”	n
All	15.5%	18.4%	36.9%	19.4%	9.7%	103
Participants from research	20.4%	16.3%	34.7%	18.4%	10.2%	49
Participants from administration (higher education institution)	20.8%	20.8%	33.3%	20.8%	4.2%	24
Professor	20.0%	10.0%	25.0%	35.0%	10.0%	20
Other researcher, lecturer	15.6%	12.5%	50.0%	9.4%	12.5%	32
Student	12.0%	36.0%	28.0%	16.0%	8.0%	25
Participants from NGOs, civic organizations or initiatives, etc.	14.3%	9.5%	28.6%	28.6%	19.0%	21

} internal Stakeholder
 } external Stakeholder

“External societal actors (government, NGOs, civic organizations) should be involved in defining the research aims in a sustainable HEI.”

Participants	“I strongly disagree”	“I disagree”	“I partly agree”	“I agree”	“I strongly agree”	n
All	3.6%	5.4%	30.6%	34.2%	26.1%	111
Participants from research	3.9%	2.0%	29.4%	41.2%	23.5%	51
Participants from administration (higher education institution)	3.7%	7.4%	29.6%	40.7%	18.5%	27
Professor	-	4.8%	47.6%	28.6%	19.0%	21
Other researcher, lecturer	-	2.9%	31.4%	37.1%	28.6%	35
Student	7.7%	7.7%	26.9%	19.2%	38.5%	26
Participants from NGOs, civic organizations or initiatives, etc.	4.3%	-	21.7%	21.7%	52.2%	23

} internal Stakeholder
 } external Stakeholder

“The involvement of external societal actors in defining the research aims is incompatible with the researchers’ scientific freedom.”

Participants	“I strongly disagree”	“I disagree”	“I partly agree”	“I agree”	“I strongly agree”	n
All	10.2%	44.4%	27.8%	15.7%	1.9%	108
Participants from research	13.7%	47.1%	21.6%	15.7%	2.0%	51
Participants from administration (higher education institution)	11.1%	51.9%	14.8%	22.2%	-	27
Professor	4.8%	47.6%	38.1%	4.8%	4.8%	21
Other researcher, lecturer	14.3%	48.6%	20.0%	17.1%	-	35
Student	11.5%	46.2%	23.1%	19.2%	-	26
Participants from NGOs, civic organizations or initiatives, etc.	13.0%	47.8%	30.4%	8.7%	-	23

} internal Stakeholder
} external Stakeholder