



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

WER ENTSCHEIDET WAS NACHHALTIG IST?

*Die UHH im Spannungsfeld von
Stakeholder-Ansprüchen*

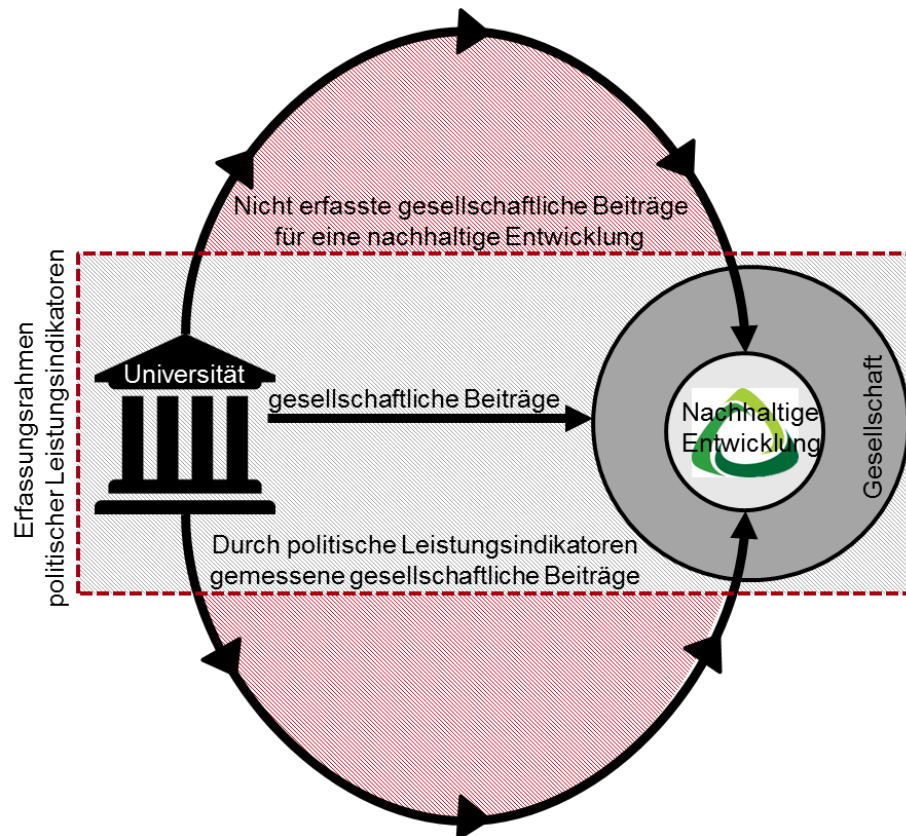
Ausgangspunkt: Triple-Koinzidenz

- Nachhaltige Gestaltung der Zukunft stellt eine gesellschaftlich gewollte Aufgabe (UN-SDGs) und einen Selbstanspruch der UHH dar (seit 1998: Gesellschaftsbezug, seit Lenzen: Nachhaltigkeit als Leitmotiv)
- Nach Setzung des konzeptionellen Rahmens in 2013 sucht das Team 1 des KNU nach Szenarien einer konkreten Ausgestaltung für die UHH als Volluniversität.
- Innerhalb der Professorenschaft Diskussionsbedarf zur Rolle der Universität in der Gesellschaft und demzufolge der wünschbaren Art der Leistungsmessung.

Projektidee

- Gewünschtes Interaktionsmodell UHH-Gesellschaft erheben und in diesem Zusammenhang auch die Rolle für eine nachhaltige Entwicklung
- Dieses nicht frei, sondern bereits vor-informiert über
 - komplexe Synergien und Trade-offs
 - Spannungsfeld zwischen
 - Forschungsfreiheit
 - Gesellschaftlichem Nachhaltigkeits-Bedarf
 - Wertneutralität
 - Leistungsmessung
- Danach Indikator-Entwicklung

Erfasste und nicht erfasste universitäre Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung



Ziel

- Entwicklung einer eigenen Haltung der UHH mit hohem sozialen Binnenkapital.
⇒ UHH als Rollenmodell für einen reformierten Gesellschaftsvertrag

- Synergien mit
 - Erwartungshaltung des WR
 - Bewerbung als Exzellenzuniversität

Agenda

1. Einführung und Bezugnahme zum Forschungsprojekt „Messung und Bewertung der Nachhaltigkeit der Universität Hamburg“
2. Theoretische Rahmungen: Universität und Gesellschaft gemeinsam denken
3. Entscheidungsfindung und Stakeholder-Ansatz in Universitäten
4. Methodisches Vorgehen zur Erfassung und Bewertung der Stakeholder-Erwartungen
5. Mehrwert der Untersuchung für die Universität Hamburg
6. Ausblick



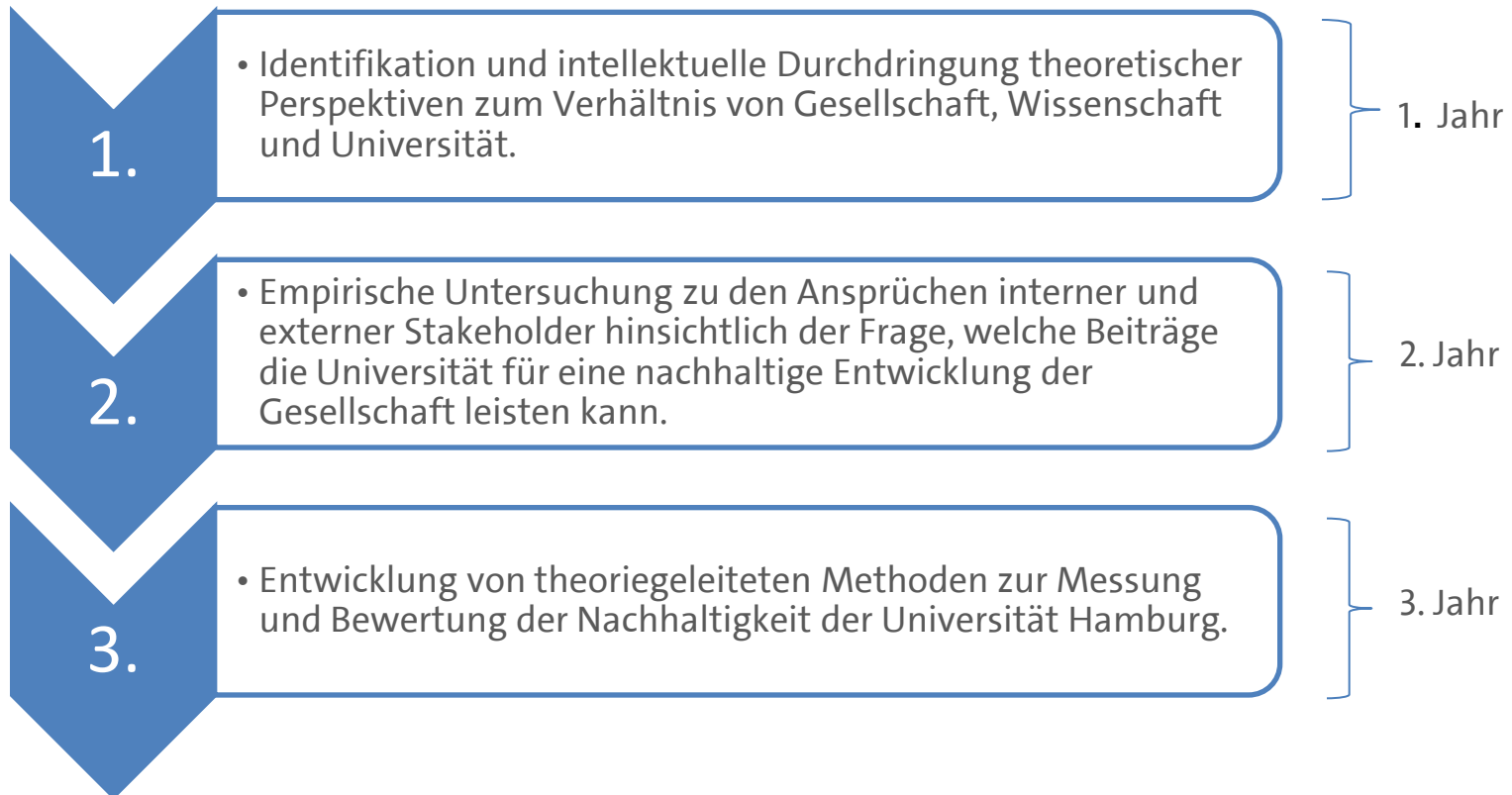
Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

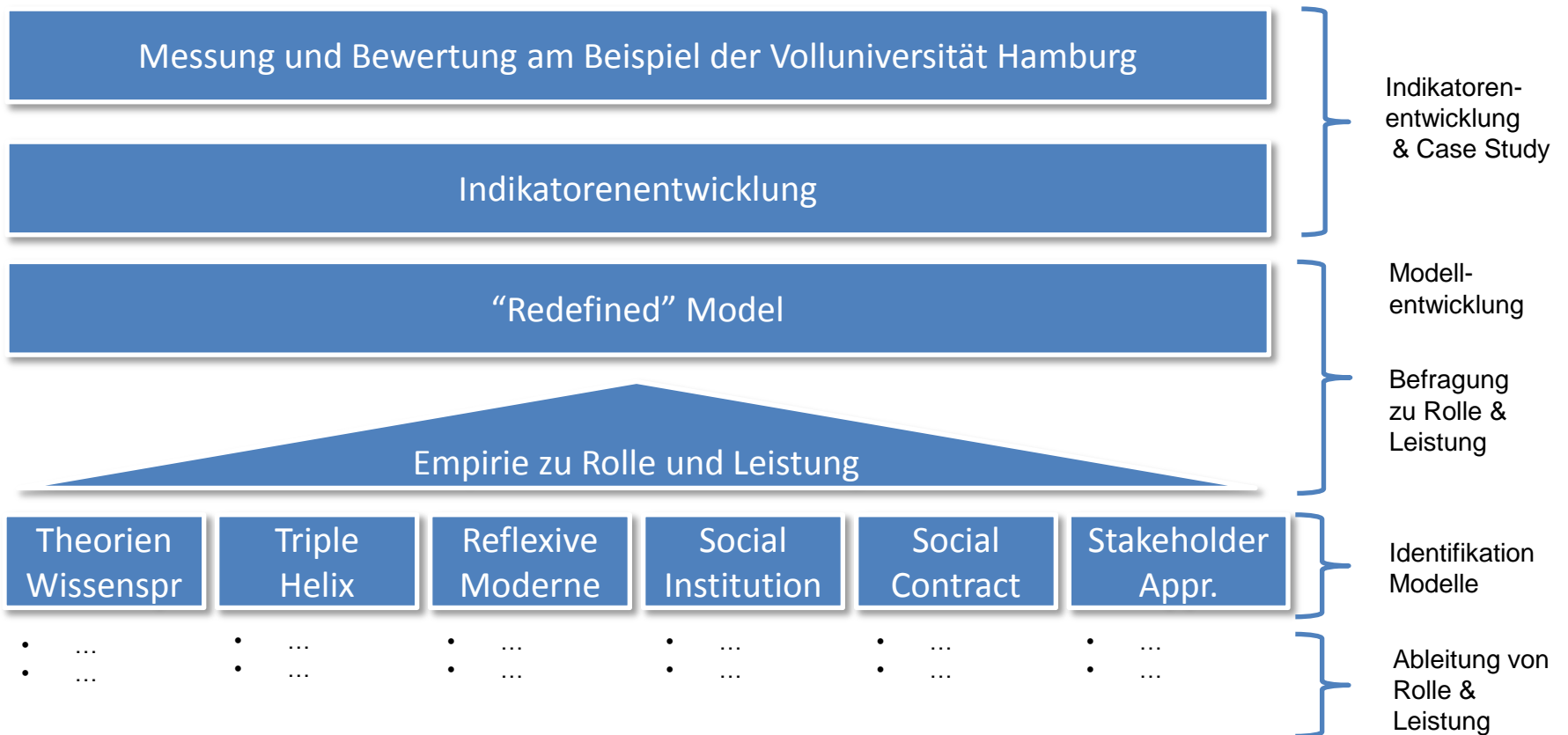
Messung und Bewertung der Nachhaltigkeit der Universität Hamburg

EINFÜHRUNG UND BEZUGNAHME ZUM FORSCHUNGSPROJEKT

Inhaltliche Zielsetzung und Zeitplan des Projektes



Vorgehen und Schwerpunkte





Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Theoretische Modelle

UNIVERSITÄT UND GESELLSCHAFT GEMEINSAM DENKEN

Universität und Gesellschaft gemeinsam denken: Science-Society und University-Society Ansätze

- 1. Publikation des Forschungsprojektes
- Literaturrecherche zur Identifikation von Ansätzen
- Inhaltsanalyse der Ansätze hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- Ableitung von sechs Differenzierungsmerkmalen
- Formulierung von theoriegeleiteten Fragen an eine nachhaltige Universität

Die Differenzierungsmerkmale der sechs identifizierten Ansätze



Bien, Sassen & Held (2017): Systematisierung von Science-Society und University-Society Ansätzen. Forthcoming.

Die Ergebnistabelle des Artikels übersetzt die heuristische Erklärungskraft der Ansätze in Fragen

	Fragen zur Erklärungskraft	Fragen an eine nachhaltige Universität
Theorien der Wissensproduktion Gesellschaftliche Rolle der Universität: - Wissensproduzent und Wissensvermittler Idee der Universität: - n.A. Wesentliche Leistungen: - Wissensproduktion und Wissensvermittlung zwischen Mode 1 und Mode 3	<ul style="list-style-type: none"> Wie können verschiedene Formen der Wissensproduktion in Abhängigkeit zur gesellschaftlichen Einbindung unterschieden werden? 	<ul style="list-style-type: none"> In welchem Mode kann und soll nachhaltigkeitsrelevantes Wissen produziert werden? Wird nicht-akademisches Wissen in den Prozess integriert? Erfolgen Forschungsdesign und Wissensproduktion (Co-Design/Co-Produktion) gemeinsam? In Anlehnung an welchen Mode wird dieses Wissen vermittelt?
Triple Helix Gesellschaftliche Rolle der Universität: - Zentraler Treiber in regionalen Innovationssystemen Idee der Universität: - Unternehmerische Universität Wesentliche Leistungen: - Ausführung von 3. Mission-Aktivitäten - Studierende mit neuen Fähigkeiten, Ideen und "Entrepreneurial Spirit" ausstatten - "Übersetzung" von Wissen in Industrie mit Rückkopplung für neue Forschung - Start-Ups fördern	<ul style="list-style-type: none"> Wie können die institutionellen Arrangements zwischen Universität, Industrie und Staat aussehen, um im Sinne der 3. Mission an einem bestimmten Ort oder Subsystem sozio-ökonomische oder nachhaltige Entwicklung zu forcieren? Was sind universitäre „Wettbewerbsvorteile“ in der Wissensgesellschaft gegenüber anderen Institutionen? Wie kann die Universität eine zentrale Rolle in der Produktion und Umsetzung von Wissen, Innovation und Nachhaltigkeit einnehmen? Wie sieht die Wissenszirkulation und -anwendung in fluiden und dynamischen Strukturen und überlappenden institutionellen Sphären aus? 	<ul style="list-style-type: none"> Wo und wie können Kollaborationen zwischen Universität, Industrie, Staat und Zivilgesellschaft verwirklicht werden, um gesellschaftliche Transformationsprozesse für eine nachhaltige Entwicklung in einer Region oder einem Subsystem zu fördern? Welche Ressourcen (Disziplin, Methoden, Akteure) kann die Universität einbringen? Welche Kanäle (Wissensmanagement, Technologietransfer, technische Demonstrationsprojekte und Experimente, Beratung, Publikationen, Konferenzen, Verbesserung der gebauten oder natürlichen Umwelt, etc.) können von der Universität genutzt werden?

Bien, Sassen & Held (2017): Systematisierung von Science-Society und University-Society Ansätzen. Forthcoming.

Social Contract for Sustainability

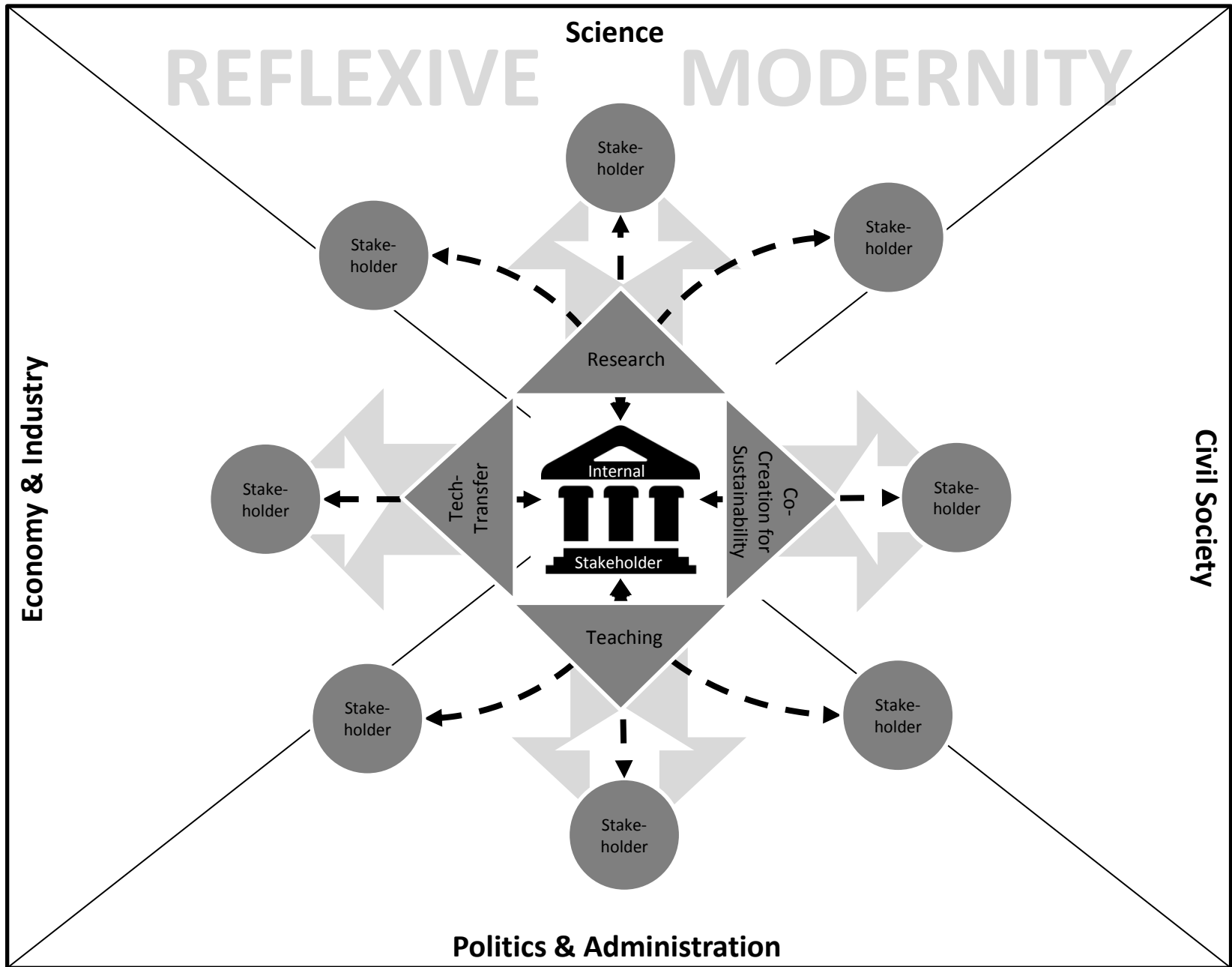
Micro Social Contract with Stakeholder



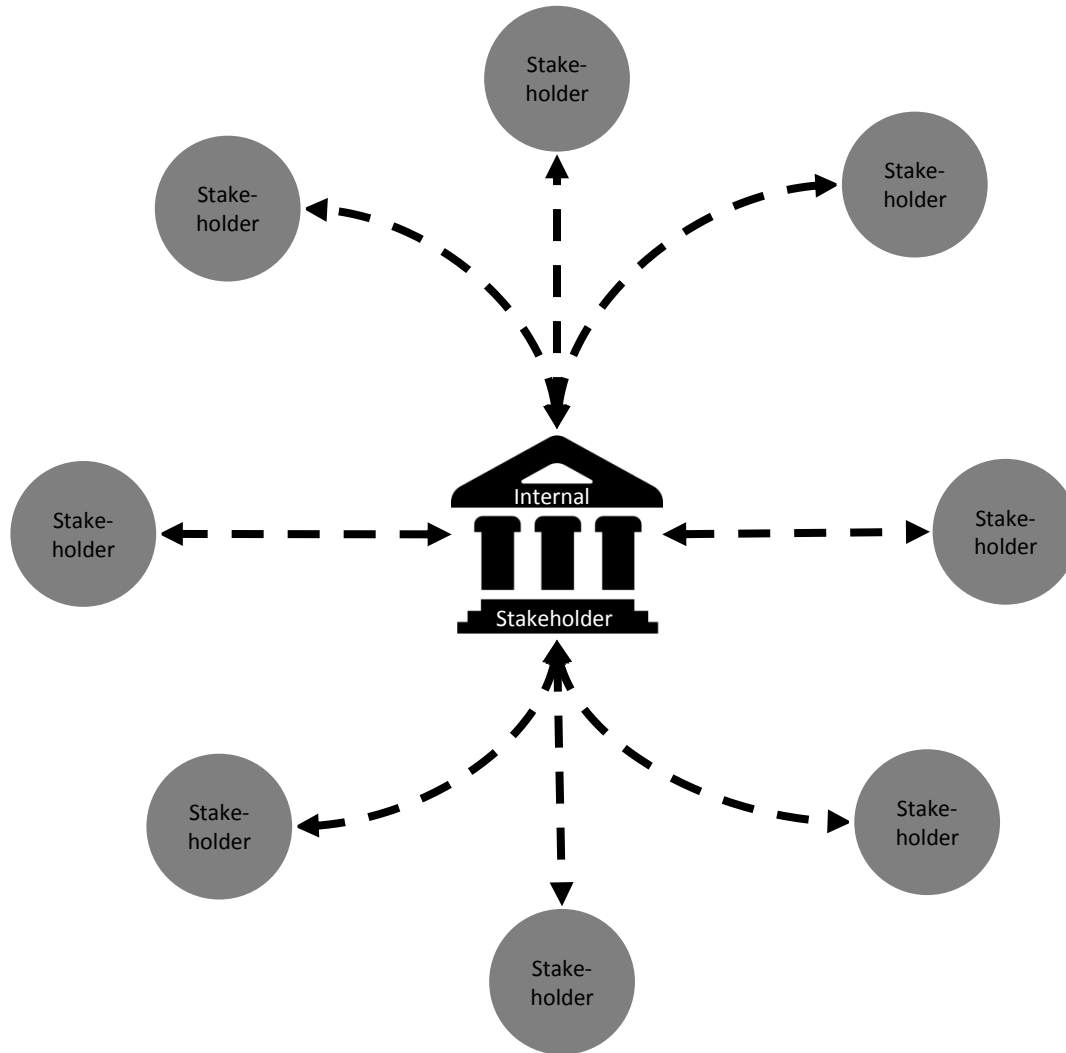
Reflexive Modernity



Stakeholder Approach



Fragestellung der aktuellen Projektphase: wer sind die Stakeholder und welche Erwartungen haben sie?





Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Stakeholder-Ansatz

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND STAKEHOLDER-THEORIE IN UNIVERSITÄTEN

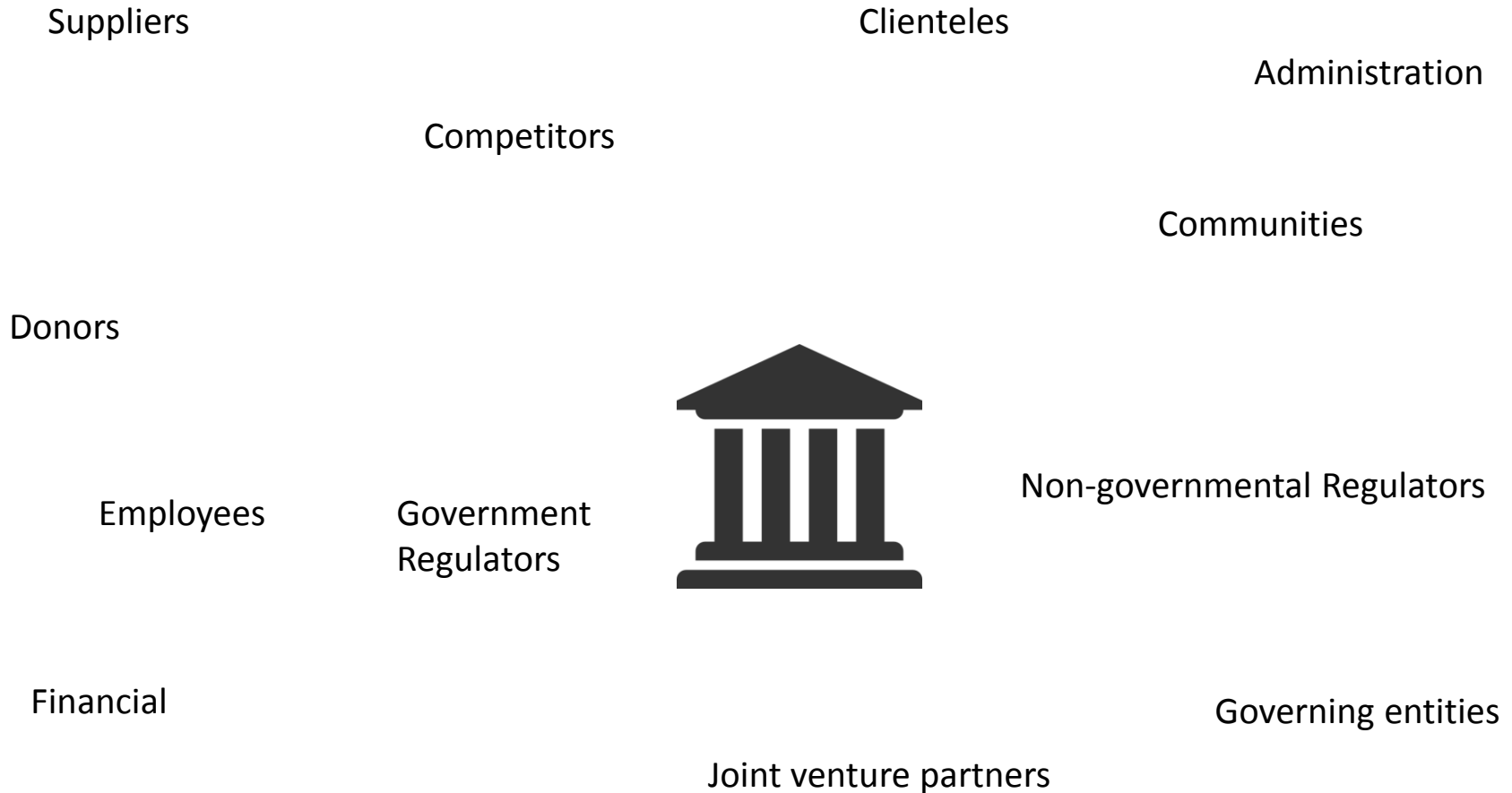
Stakeholder sind keine passiven Empfänger universitärer Leistungen

- Definition Stakeholder: „*any group or individual who can affect or is affected by the achievements of the organization's objective*“ (Freeman 1984, 46)
 - Organisationen, Behörden, Gruppen, Individuen etc. die durch die Aktivitäten der Organisation Gewinne oder Verluste erfahren und daher ein Interesse an ihrer Performance haben
- Finanzierung von Universitäten durch öffentliche Gelder
 - Rechenschaft gegenüber Regierung und Gesellschaft
- Zunehmender Druck für öffentlich finanzierte Forschung
 - Nutzen schaffen im Einklang mit „Value-for-Money“ Anforderungen
- Universitäten entwickeln sich nach Reed & Stanley (2005) immer mehr zu „Social-Enterprises“
 - Überschüsse werden reinvestiert um gesellschaftliches Ziel zu fördern
- "Sozialdividende" kommt durch die Bereitstellung von verbesserten öffentlichen Gütern an Stakeholder
- Stakeholder nicht nur passive Empfänger allgemeiner Leistungen
 - können aktivere Stimme verlangen um Wert ihres Anteils und ihres Nutzens zu steigern

Stakeholder-Management ist eine Antwort auf die zunehmend marktlogisch getriebene Allokation von Ressourcen

- Universitäten waren stets mit unterschiedlichsten Ansprüchen konfrontiert
 - Universität Vorreiter des modernen Stakeholder-Managements
- Erfolgskriterium der Universität war stets die Sicherung von Ressourcen um Kernaktivitäten ausführen zu können
- Wichtig dabei: die Produktion von „nützlichem Wissen“
- Der Wert von Wissen definiert sich über Schlüssel-Stakeholder durch Aspekte wie: Qualität, Anwendbarkeit oder Relevanz
- Wer sind Schlüssel-Stakeholder?
 - internationale wissenschaftliche Gemeinschaft, Industrie, Politik, öffentlicher Sektor, allgemeine Öffentlichkeit
- Finanzielle Ressourcen sind zunehmend abhängig von einer metrikbasierten Allokation, nicht von Globalzuschüssen
 - es wird komplizierter die Frage zu klären, welche Stakeholder-Interessen berücksichtigt werden sollten
 - Stakeholder-Management ist eine Möglichkeit auf diese Herausforderungen zu reagieren

Stakeholder Kategorien von Universitäten



Stakeholder Kategorien von Universitäten

Suppliers

- Secondary education providers
- alumni
- other colleges and universities
- Food purveyors
- insurance companies
- utilities
- contracted services

Competitors

- Direct
- private and public providers of post-secondary education
- Potential distance providers
- new ventures

Clienteles

- Students
- parents/spouses
- tuition reimbursement providers
- service partners
- employers
- field placement sites

Administration

- President (vice-chancellor)
- senior administrators

Communities

- Neighbours
- school systems
- social services
- chambers of commerce
- special
- interest groups...

Donors

- Individuals (includes trustees, friends,
- parents, alumni, employees, industry,
- research councils, foundations, ...)

Employees

- Faculty
- administrative staff
- support staff

Government Regulators

- Ministry of Education
- buffer organisations
- state & federal financial aid agencies
- research councils
- federal research support
- tax authorities
- social security
- Patent
- Office



Non-governmental Regulators

- Foundations
- institutional and programmatic accrediting bodies
- professional
- Associations
- church sponsors

Financial

- Intermediaries
- Banks
- fund managers
- analysts

Joint venture partners

- Alliances & consortia
- corporate co-sponsors of research and educational services

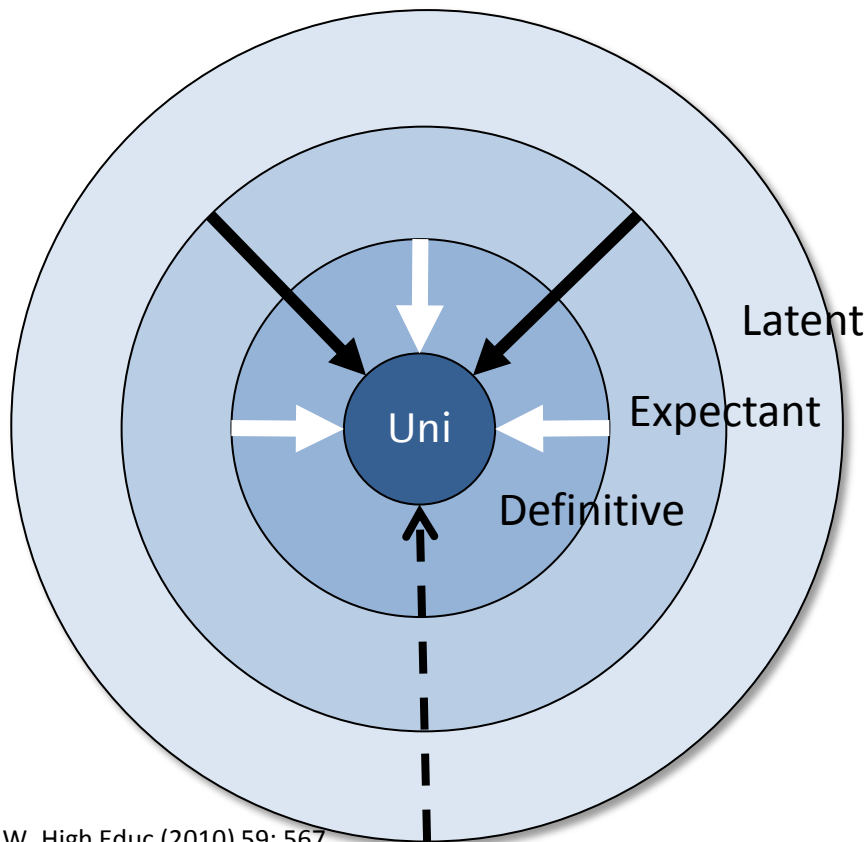
Governing entities

- State & federal government
- governing board
- board of trustees
- Buffer organisations
- sponsoring religious organisations

Das Konzept der „Stakeholder-Salience“ gibt Orientierung, welche Stakeholder-Interessen die Organisation berücksichtigen sollte

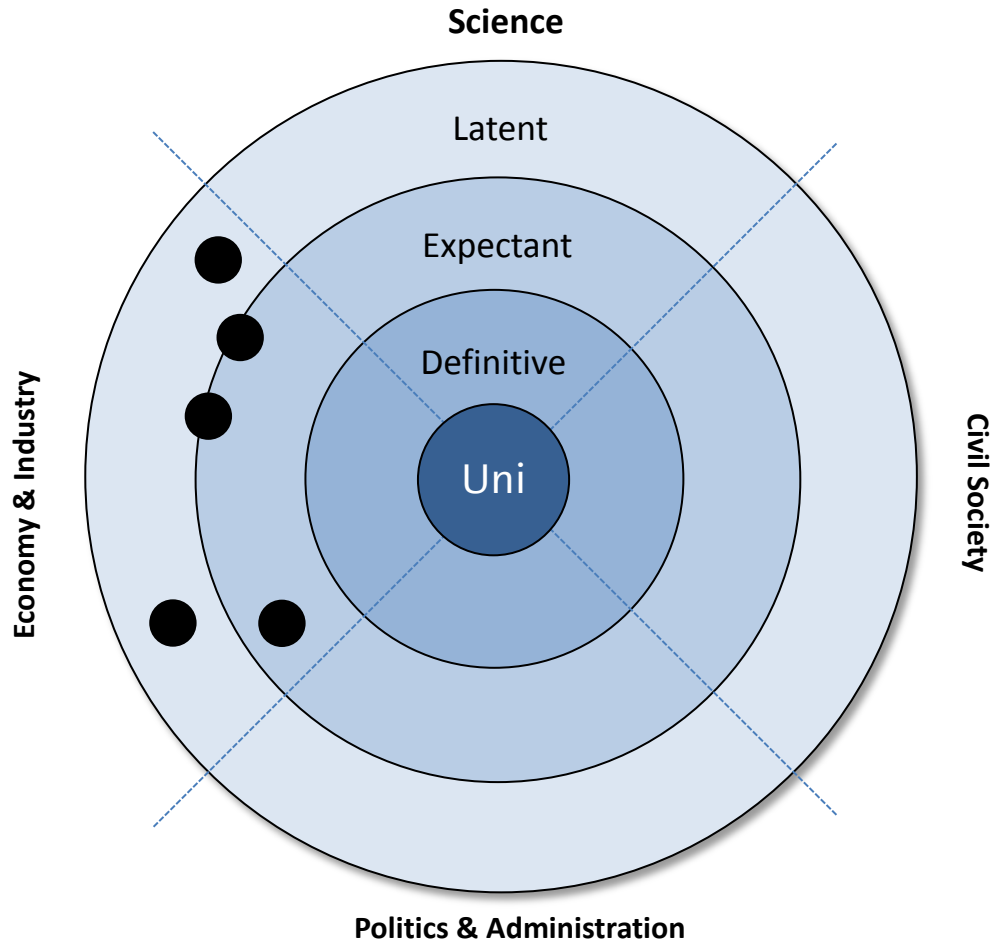
- Stakeholder haben einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung von Universitäten
- Um diesen Effekte zu verstehen, kann eine Hierarchie oder ein Ranking nach Einfluss entwickelt werden
- Grundlage dafür: Attribute die eine Gruppe oder ein Individuum signifikant für die Universität machen. Dies sind nach Mitchell et al. (1997):
 - “The stakeholder’s **power** to influence the organization”
 - “The **legitimacy** of the stakeholder’s relationship with the organisation”
 - “The **urgency** of the stakeholder’s claim on the organisation”
- „Salience“ kann als der Grad verstanden werden, zu dem Entscheidungsträger die einen Interessen gegenüber anderen konkurrierenden bewerten, basierend auf der Wahrnehmung der drei genannten Faktoren
- Je mehr Attribute ein Stakeholder besitzt, umso größer ist sein Einfluss
- Stakeholder mit einem Attribut sind “latent”, mit zwei “expectant” und mit drei “definitive”

Das Konzept der „Stakeholder-Salience“ bietet die Möglichkeit, verschiedene Interessen zu hierarchisieren

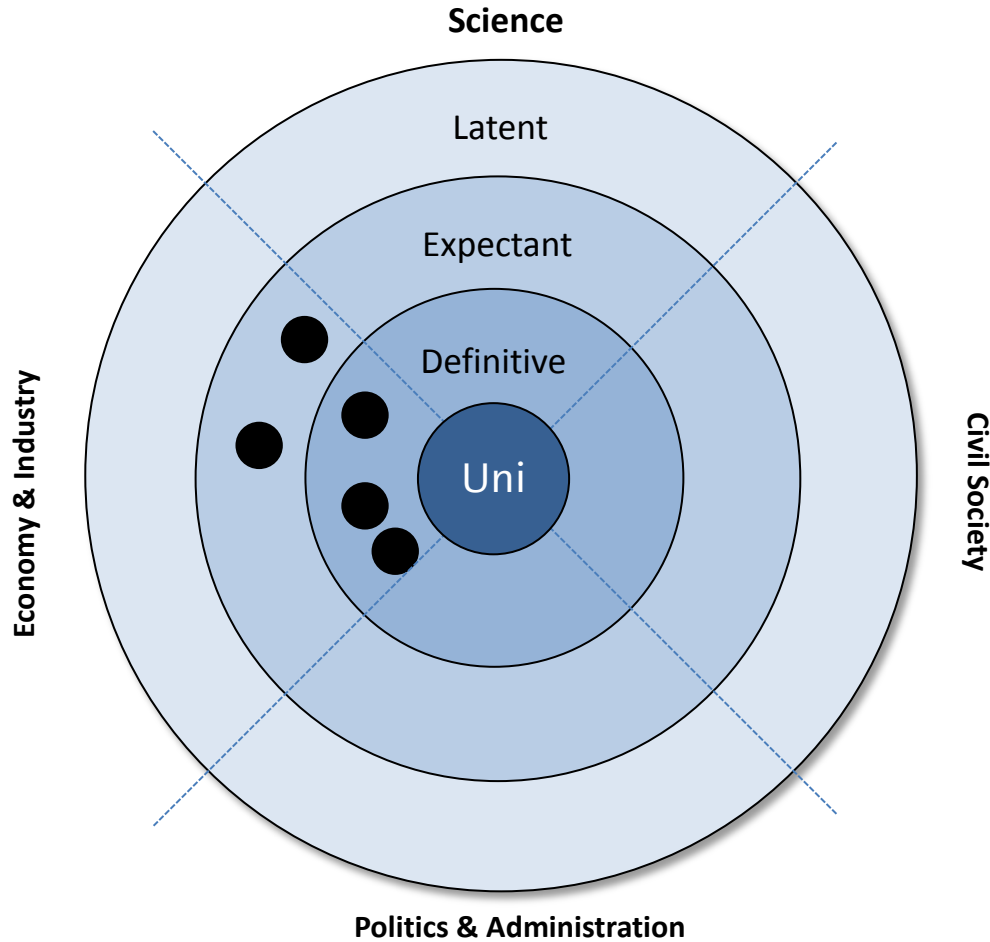


Benneworth, P. & Jongbloed, B.W. High Educ (2010) 59: 567.

Es lässt sich auch als „gesellschaftliche Landkarte“ weiterdenken



Stakeholder der Industrie haben sich in den vergangenen Jahrzehnten zu „definitive“ Stakeholdern entwickelt





Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Wer entscheidet was nachhaltig ist?

ZWISCHENFAZIT

Wer entscheidet, was nachhaltig ist – eine Antwort aus Stakeholder-Perspektive

- Die Organisationsführung bezieht solche Ansprüche in die Entscheidungsfindung mit ein, die von „bestimmenden“ Stakeholdern (drei Attribute: *Macht*, *Legitimation* und *Dringlichkeit*) gefordert werden
- In Universitäten sind Schlüssel-Stakeholder Studierende, wissenschaftliches Personal, (internationale)wissenschaftliche Gemeinschaften, Industrie, Politik, öffentlicher Sektor und allgemeine Öffentlichkeit
- Zunächst muss es genug „bestimmende“ Stakeholder mit dem Anspruch auf Nachhaltigkeit geben, die ihre Erwartungen gegenüber konkurrierenden Interessen durchsetzen können
- Im Spannungsfeld verschiedener Stakeholder-Ansprüche ist die erste Frage daher: *ob* Nachhaltigkeit?
- Erst dann stellt sich die Detailfrage: *wie* Nachhaltigkeit

Für das Forschungsprojekt stellen sich daher folgende Fragen?

A magnifying glass icon with a blue outline and handle, positioned to the left of the first question.

Wer sind die nachhaltigkeitsrelevanten Stakeholder der UHH?

A magnifying glass icon with a blue outline and handle, positioned to the left of the second question.

Welche Attribute werden diesen Stakeholdern zugesprochen?

A magnifying glass icon with a blue outline and handle, positioned to the left of the third question.

Welche Erwartungen und Ansprüche stellen sie an eine nachhaltige Universität Hamburg?



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

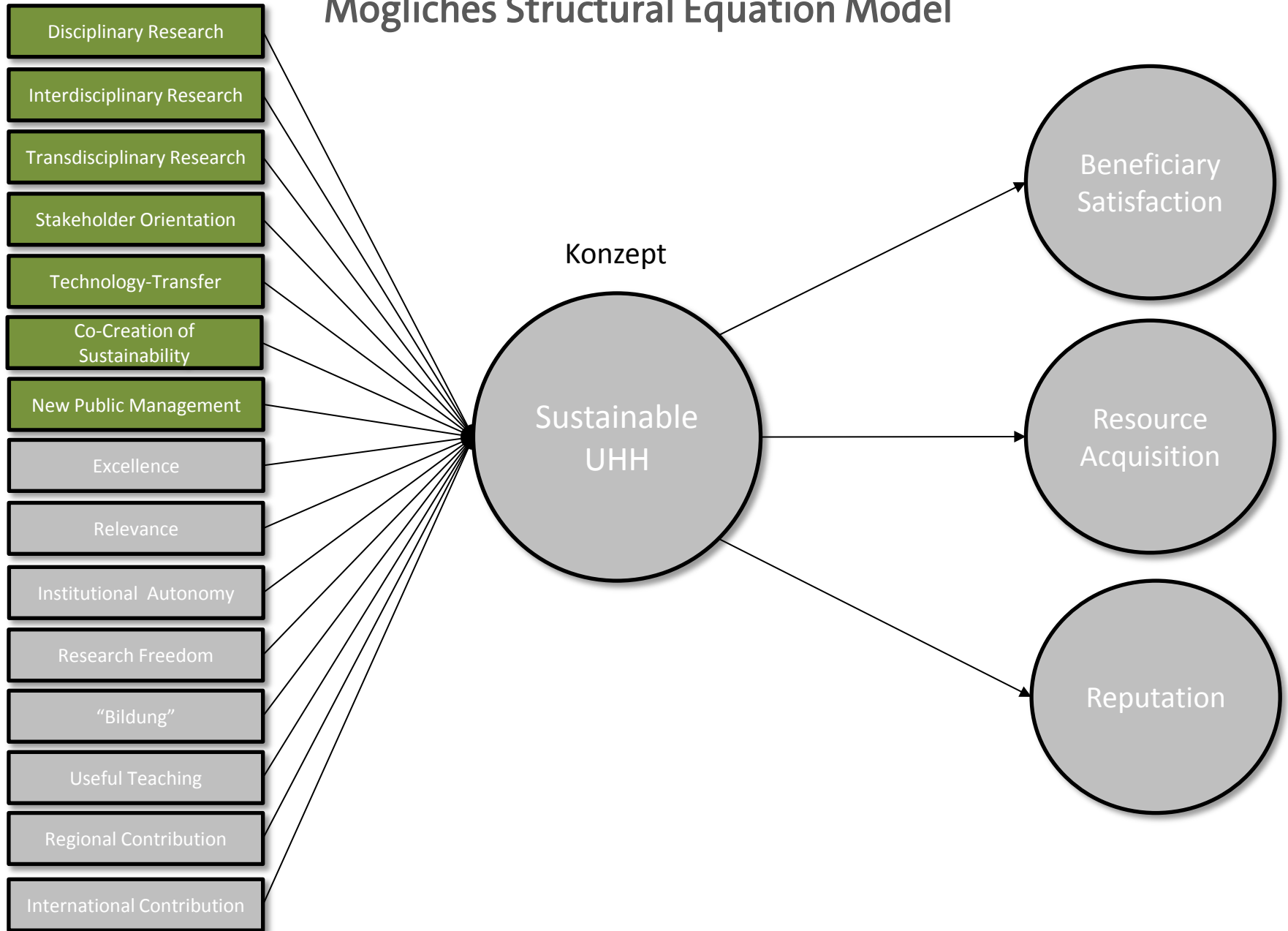
Interviews, Umfrage und Structural Equation Modelling

METHODISCHES VORGEHEN ZUR ERFASSUNG UND BEWERTUNG VON STAKEHOLDER-ANSPRÜCHEN

Zur Erinnerung: Ziel des Artikels ist es...

- ...herauszufinden, welche der theoriegeleiteten Aspekte eine nachhaltige Universität Hamburg aus Sicht verschiedener Stakeholder-Gruppen erfüllen muss
 - z.B. sollte eine nachhaltige Universität Hamburg disziplinäre, interdisziplinäre oder transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschen betreiben?
 - z.B. sollte es in einer nachhaltigen Universität Hamburg um die Vermittlung von Fachwissen oder um „Bildung“ von Persönlichkeiten mit gesellschaftlichen Referenzcharakter gehen?
- Methoden zur Zielerreichung
 - Experteninterviews zur Identifikation von Stakeholdern
 - Quantitative Befragung zur Datengenerierung
 - Structural Equation Modelling zur Untersuchung von Erwartungen, Prüfung von Theorien

Mögliches Structural Equation Model



...daher ist das folgende methodische Vorgehen geplant

- Identifikation relevanter Stakeholder (Methode: universitätsinterne Befragung)
- Verortung nach Attributen (Methode: „multidimensionalen“ Stakeholder-Salienc Karte)
- Theoretisches Modell bilden (aus Fragen der Systematisierungstabelle) und unabhängige Variablen (Antecedents) ableiten
- Theoretisches Modell bilden (aus Fragen der Systematisierungstabelle) und abhängige Variablen (Constructs) ableiten
- Theoretisches Modell bilden und Konsequenzen ableiten
- Hypothesen bilden
- Fragebogen erstellen
- Fragebogen an identifizierte Stakeholder senden
- Auswertung der Daten (Methode: Structural Equation Model nach vier Stakeholder-Kategorien auswerten)
- Modellanalyse nach vier Stakeholder-Kategorien
- Konklusion: wer ist wie wichtig und wer hat welche Erwartungen?



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fazit

MEHRWERT DER UNTERSUCHUNG FÜR DIE UNIVERSITÄT HAMBURG

Leistungen des Forschungsvorhabens und Nutzen für die Universität Hamburg

1. Prüfung eines theoretischen Modells für eine nachhaltige Universität Hamburg
2. Trade-off Analyse zwischen vermeintlichen Spannungsfeldern (z.B. Relevanz oder Exzellenz?)
3. Identifikation und Bewertung von relevanten Stakeholdern für eine nachhaltige Universität Hamburg
4. Erfassung und Bewertung von theoriegeleiteten Erwartungen an eine nachhaltige Universität Hamburg aus Sicht verschiedener Stakeholder

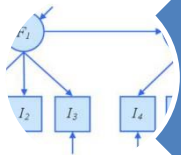
Nächste Schritte



Grundlagen SEM-Methode



Umfrage interner Stakeholder zu
nachhaltigkeitsrelevanten Stakeholdern



Entwicklung des theoretischen Modells



Entwicklung des Fragebogens



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**

Literatur

- **Benneworth, P. & Jongbloed, B.W. (2010):** Who matters to universities? A Stakeholder perspective on humanities, arts and social science valorisation. *High Education*, 59, 567-588.
- **Bien, Sassen & Held (2017):** Systematisierung von Science-Society und University-Society Ansätzen. Forthcoming.
- **Freeman, R.E. (1984):** Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- **May, T. (2007):** Regulation, engagement and academic production, in: Hardings, A. Scott, S. Laske & C. Burtscher (Eds.), *Bright satanic mills: Universities, regional development and the knowledge economy*. Ashgate: Aldershot.
- **Mitchell, R. K., Agle, B.R. & Wood, D. J. (1997):** Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Bildung der Modellkonstrukte am Beispiel der Theorien der Wissensproduktion und ihren Annahmen

Grundhypothese: Für die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen bedarf es einer kontextualisierten Produktion von heterogenem Wissen, dass in einem transdisziplinären Prozess nicht nur verschiedene Disziplinen, sondern auch Erfahrungswissen von nicht-akademischen Akteuren integriert.

Abzuleitende Leistungen der Universität

- Co-Design und Co-Produktion von Wissen mit gesellschaftlichen Akteuren
- Produktion von System-, Ziel- und Transformationswissen
- Rückkopplung in Forschung und Zivilgesellschaft (Nutzen für alle Beteiligten)
- Orientierung an „ill-defined“ und realweltlichen Problemen

Bildung der Modellkonstrukte am Beispiel des Triple Helix Modells und seiner Annahmen

Grundhypothese: Um durch die Produktion und Umsetzung von Wissen eine zentrale gesellschaftliche Rolle in der Förderung von Transformationsprozessen einzunehmen, müssen Universitäten Triple Helix-Partnerschaften mit Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft eingehen.

Abzuleitende Leistungen der Universität

- Bildung von Triple Helix-Partnerschaften mit Regierung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und dem Ziel Nachhaltigkeit
- Übersetzung von Nachhaltigkeitswissen in Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft mit Rückkopplung in Forschung
- Studierende mit Fähigkeiten, Ideen und „Sustainability Spirit“ ausstatten
- (Nachhaltigkeits-)Innovationen schaffen