



NACHHALTIGKEITS STRATEGIE

Universität für Bodenkultur Wien

**Ergebnisse des Entwicklungsprozesses
für die
BOKU Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024**

Impressum:

Universität für Bodenkultur Wien
Gregor-Mendel-Straße 33
1180 Wien

Ergebnisse des Entwicklungsprozesses für die Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 der Universität für Bodenkultur Wien

Gesamtverantwortung: BOKU Rektorat

Prozesskoordination: BOKU Zentrum für globalen Wandel und Nachhaltigkeit, Lisa Bohunovsky, Alexandra Penicka, Werner Zollitsch

Redaktion: Lisa Bohunovsky, Alexandra Penicka

Juni 2020

“To be transformative, higher education must transform itself”

(Principle #1, Rio+20 People's Sustainability Treaty on Higher Education)

Vorwort des Rektors

Mit ihren umfangreichen Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich verfolgt die Universität für Bodenkultur Wien ihre Vision, eine der führenden Nachhaltigkeitsuniversitäten Europas zu sein, die naturwissenschaftliche, technische und sozioökonomische Themen vereint. Im Lichte aktueller Entwicklungen hat das Thema Nachhaltigkeit deutlich an Brisanz gewonnen und es wurde – insbesondere für Universitäten – unumgänglich sich mit der Frage zu beschäftigen, wie „zur *gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt*“¹ konkret beigetragen werden kann.

Die Universität für Bodenkultur Wien nimmt diese Herausforderung gerne an und hat mit der Überarbeitung der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie unter breiter Einbindung der Departments, Servicestellen und der Studierenden im Jahre 2019 und 2020 einen wichtigen Schritt dazu gesetzt. Es freut mich sehr, mit dem vorliegenden Bericht die Resultate dieses Prozesses präsentieren zu können! Er zeigt auch die nächsten Schritte auf, die notwendig sein werden, um den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu verfolgen. Um die Grundlage zur Umsetzung zu schaffen, wird es in erster Linie wichtig sein, die hier formulierten Ziele und wesentlichen Themen in die strategischen Prozesse der BOKU zu verankern, allen voran im Entwicklungsplan und den Leistungsvereinbarungen.

Die BOKU agiert damit im Sinne der Österreichischen Universitätenkonferenz, die zuletzt im „uniko-manifest für Nachhaltigkeit“ die Bedeutung der Universitäten als „*Vordenkerinnen, die durch ihre umfangreiche wissenschaftliche Expertise einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten*“² betont hat. Sie kommt mit der Erarbeitung einer umfangreichen Nachhaltigkeitsstrategie auch ihrer Selbstverpflichtung als Mitglied der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich nach.

Zielsetzungen für eine nachhaltige Entwicklung sind immer geprägt von Zielkonflikten und Spannungsfeldern. Diese zu erkennen und einen Weg zu finden, mit ihnen umzugehen, ist wesentlich und gerade im universitären Kontext eine spannende Aufgabe. In diesem Sinne freue ich mich auf spannende Diskussionen zu den hier vorgelegten Zielen und wünsche uns viel Erfolg bei der Umsetzung! Ich bedanke mich sehr herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen, die sich auf so engagierte Weise in diesen Prozess eingebracht haben und in Zukunft noch einbringen werden.

Ihr Rektor

Mai 2020



¹ Universitätsgesetz 2002

² Download des Manifests unter <https://uniko.ac.at/positionen/>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Rektors.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	3
1. Einleitung.....	5
Entwicklungsprozess	6
Verschränkung mit anderen Nachhaltigkeitsprozessen der BOKU	8
Zeithorizonte und Zielebenen	8
Themenbereiche der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024	10
Spannungsfelder & Zielkonflikte	13
2. Strategische Ziele	15
3. Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse	20
4. (Priorisierte) Operative Ziele	22
Ausformulierte operative Ziele	24
5. Nächste Schritte	29
6. Anhang.....	30
Leitlinien der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie	30
Themen der Wesentlichkeitsanalyse	31
7. Referenzen	34

1. Einleitung

Die BOKU als Universität des Lebens hat bereits 2013/14 als eine der ersten Universitäten Österreichs eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. In der geltenden Leistungsvereinbarung wurde die Überarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen und für den Zeitraum 2019/20 festgelegt.

Leitlinien, die bereits für die Nachhaltigkeitsstrategie 2013-2018 erarbeitet wurden, gelten auch für die Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 (Details s. Anhang):

- Verantwortung übernehmen
- Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Universität verankern
- Nachhaltigkeit auf eine breite Basis stellen: BOKU-Angehörige³ einbeziehen
- Nachhaltigkeit umsetzen: konkrete Ziele und realisierbare Maßnahmen
- Nachhaltigkeit ausbauen, reflektieren und aktualisieren

Die erste BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie umfasste 25 Maßnahmen, die in einem Projekt- und Umsetzungsplan niedergeschrieben wurden. Die Umsetzung wurde 2017 in einem Zwischenbericht⁴ mit dem Ziel evaluiert, die umfassenden Nachhaltigkeitsaktivitäten der BOKU sichtbar zu machen und über den Fortschritt zu berichten. Darüber hinaus wurde durch eine Analyse der Gelingens- und Hemmfaktoren eine Grundlage für die Gestaltung des weiteren Nachhaltigkeitsprozesses an der BOKU geschaffen. Der Prozess zur Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 baut auf den darin formulierten Prinzipien und Vorschlägen für einen nächsten Strategieprozess auf.

Aufgrund der umfangreichen Vorarbeiten der BOKU im Bereich Nachhaltigkeit, setzt die Nachhaltigkeitsstrategie auf einem bereits hohen Niveau an. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen laufende Maßnahmen ergänzen und darauf aufbauen, diese aber keinesfalls ersetzen.

Folgende Erfolgskriterien wurden im Zwischenbericht der vorangegangenen Nachhaltigkeitsstrategie 2013-2018 festgelegt und bei der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie 2019 -2024 berücksichtigt:

- Klares Commitment der Universitätsleitung
- Einbindung der Betroffenen / Kommunikation
- Verantwortliche im Rektorat für jedes operative Ziel
- Verantwortliche für die operative Umsetzung festlegen
- Laufendes Monitoring

Der Ausarbeitung der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 wurde vom BOKU Rektorat beauftragt und über den gesamten Prozess begleitet. Es gab kontinuierliche Austauschtreffen zwischen dem Zentrum für globalen Wandel und Nachhaltigkeit als Koordinationsstelle und dem Rektorat, eine intensive inhaltliche Begleitung der Workshops und Rückmeldungen zu Entwürfen der Strategie seitens des Rektorates.

³ Unter dem Begriff BOKU-Angehörige werden alle Mitarbeiter*innen und Studierende subsumiert.

⁴ Download Zwischenbericht: <https://boku.ac.at/nachhaltigkeit/strategie/zwischenevaluierung-2017>

Die Einbindung von allen Betroffenen an der BOKU, die Nutzung von Wissen und Expertise von BOKU-Angehörigen sowie eine transparente Kommunikation waren ein besonders wichtiges Anliegen bei der Prozessgestaltung. Dazu wurden bereits beim Auftaktworkshop Wünsche, Erwartungen und "No-Gos" abgefragt. Die Erwartungen der Teilnehmer*innen wurden wie folgt in der Prozessgestaltung berücksichtigt:

- partizipativ gestaltete Workshops, zu denen alle BOKU-Angehörigen eingeladen waren
- Veröffentlichung der Ergebnisse der Workshops auf der Nachhaltigkeitshomepage
- Vorgespräche mit Bereichsverantwortlichen und BOKU-internen Expert*innen zur inhaltlichen Vorbereitung der Workshops
- breit angelegter Feedbackprozess

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten auf Rektorats- und Umsetzungsebene, sowie der Aufbau eines kontinuierlichen Monitorings wird im Zuge des Nachhaltigkeitsmanagements über den Zeitraum 2020 – 2024 sowie der jährlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung sichergestellt (mehr dazu s. Verschränkung mit anderen Nachhaltigkeitsprozessen).

Entwicklungsprozess

Das Zentrum für globalen Wandel und Nachhaltigkeit (gW/N) der BOKU wurde Anfang 2019 vom BOKU-Rektorat mit der Konzeption und Koordination des Entwicklungsprozesses einer aktualisierten Nachhaltigkeitsstrategie beauftragt. Diese soll sowohl kurzfristige Ziele und Maßnahmen als auch mittel- und langfristige strategische Ziele mit Blick auf die die Leistungsvereinbarungsperiode bis 2024 und darüber hinaus beinhalten. Damit erfüllt die BOKU die Vorgaben der geltenden Leistungsvereinbarungen zur Überarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 wurden im Sommer und Herbst 2019 in einem partizipativen Prozess **ein Auftaktworkshop** sowie **fünf themenspezifische Workshops** mit Verantwortlichen und Interessierten der BOKU zu fünf Bereichen durchgeführt: Forschung, Lehre, Betrieb, Organisationskultur und Austausch mit der Gesellschaft (s.a. Themenbereiche der BOKU Nachhaltigkeitsstrategie).

Dabei wurden mit insgesamt ca. 130 Teilnehmer*innen strategische Ziele sowie mögliche Maßnahmen zur Umsetzung diskutiert. Aufbauend auf den Ergebnissen der Workshops wurden Entwürfe für insgesamt **12 strategische, 35 operative Ziele** und eine Vielzahl an **Maßnahmenvorschlägen** erarbeitet. In einem breiten Feedbackprozess hatten Workshopteilnehmer*innen, interessierte BOKU-Angehörige sowie die Universitätsleitung die Möglichkeit diese Entwürfe zu kommentieren. Das wertvolle Feedback wurde in einem nächsten Schritt von den Verantwortlichen des gW/N eingearbeitet.

Im April 2020 wurde eine **Wesentlichkeitsanalyse** durchgeführt, die aus zwei Elementen bestand:

- (a) **Stakeholderbefragung**, an der über 700 Personen teilnahmen (394 Studierende, 263 BOKU-Mitarbeiter*innen sowie 90 externe Stakeholder aus Politik, Wirtschaft, Forschung und Zivilgesellschaft),
- (b) **Wesentlichkeitsworkshop**, an dem 21 BOKU-interne Expert*innen und Bereichsverantwortliche teilnahmen. Dieser wurde aufgrund der Coronakrise im Frühjahr 2020 online durchgeführt.

Die Wesentlichkeitsanalyse diente zur Identifikation von Themen, die im Nachhaltigkeitskontext für die BOKU besonders relevant sind. Darauf basierend wurden einerseits die Themen für den BOKU-Nachhaltigkeitsbericht (s.u.) festgelegt und andererseits die operativen Ziele priorisiert. Die Wesentlichkeitsanalyse ist daher wichtige Schnittstelle zwischen dem Prozess zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie, der Nachhaltigkeits-Berichterstattung und dem Nachhaltigkeits-Management. Die zur Wahl stehenden Themen wurden vom Zentrum für globalen Wandel und Nachhaltigkeit im Vorfeld auf Basis der strategischen und operativen Ziele ausgearbeitet (Themenliste s. Anhang). Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse werden in Kapitel 0 dargestellt und ihre Bedeutung für den Nachhaltigkeitsbericht im folgenden Kapitel.

Die Wesentlichkeitsanalyse ist wichtiges verbindendes Element zwischen Nachhaltigkeits-Strategie, -Berichterstattung und -Management.

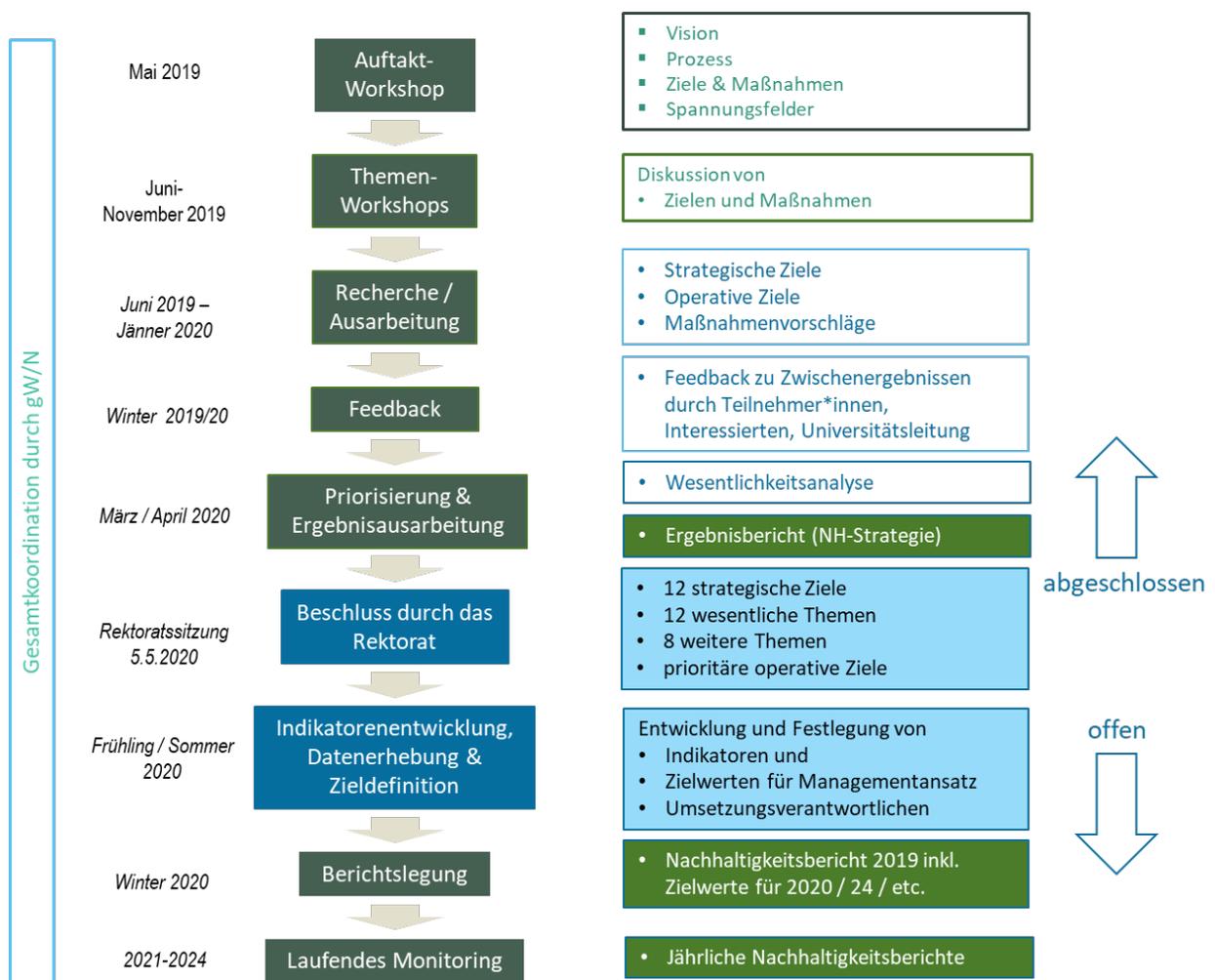


Abbildung 1: Von der Projektentwicklung zum laufenden Monitoring der BOKU Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024

Verschränkung mit anderen Nachhaltigkeitsprozessen der BOKU

Um verschiedene Nachhaltigkeitsprozesse an der BOKU möglichst zielorientiert und konsistent zu gestalten, ist es notwendig einzelne Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich von Anfang an zusammen zu denken, zu vernetzen und mögliche Synergien effizient zu nutzen.

Dementsprechend wurde parallel zur Erarbeitung der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 der Prozess zur Erstellung eines jährlichen BOKU-**Nachhaltigkeitsberichtes** nach international geltenden Standards der Global Reporting Initiative (GRI) begonnen, der alle Aktivitäten der BOKU im Nachhaltigkeitsbereich bündelt (inkl. Umweltmanagement und -erklärungen für die EMAS-Zertifizierung der BOKU). Im Zuge dessen wird ein

Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut sowie entsprechende Prozesse und Strukturen verbessert, um den langfristigen Erfolg der BOKU Nachhaltigkeitsaktivitäten sicherzustellen.

Eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein wesentlicher Baustein eines gezielten und erfolgversprechenden Nachhaltigkeitsmanagements.

Für die jährliche Nachhaltigkeitsberichterstattung müssen folgende Themen auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse definiert werden:

- **wesentliche Themen der BOKU, für die ein Managementansatz erarbeitet wird.** Für diese Themen werden festgelegt:
 - o Indikatoren und Zielwerte,
 - o Zeitplan und Verantwortliche für die Umsetzung,
 - o Maßnahmen inkl. Ressourcen zur Umsetzung;
- **weitere Berichtsthemen**, die in den jährlichen Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen werden, für die aber kein Managementansatz verfolgt wird.

Mit Hilfe der im Nachhaltigkeitsmanagement festgelegten Indikatoren und dem damit verbundenen, kontinuierlichen Monitoring ist schnell erkennbar, wo die BOKU mit ihren Nachhaltigkeitsbemühungen steht und ob die Maßnahmen greifen bzw. wo Potenziale zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance liegen und Korrekturen notwendig sind. Das Nachhaltigkeitsmanagement umfasst auf betrieblicher Ebene Themenbereiche, die bereits seit langem im Rahmen der Prozesse zur EMAS-Zertifizierung erhoben werden und wird nun auch auf die anderen Bereiche der BOKU ausgedehnt.

Wichtig dabei ist es, die festgelegten Ziele – sowohl langfristige als auch kurzfristige – regelmäßig zu evaluieren und festzustellen, wie weit die BOKU in ihrer Zielerreichung fortgeschritten ist. Außerdem ist es notwendig, die gesetzten Ziele in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität zu prüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

Zeithorizonte und Zielebenen

Strategien haben üblicherweise einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont und zeigen die grundsätzliche Zielrichtung einer Entwicklung auf. Eine langfristige Perspektive ist im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung, da es darum geht, tiefgreifende Veränderungen voranzutreiben, um eine gesellschaftliche **Transformation** in Richtung Nachhaltigkeit einzuleiten. Unter Transformation wird eine grundlegende und umfassende Veränderung verstanden. Diese kann und muss auf unterschiedlicher Ebene passieren. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung braucht es angesichts der **Grand Challenges** (wie z.B. Klimawandel, Biodiversitätsverluste, Ausbeutung der

natürlichen Ressourcen, soziale Ungleichheiten insbes. auf globaler Ebene) eine sozial-ökologische Transformation der Gesellschaft, die u.a. ihre Produktions-, Arbeits- und Lebensweise umfasst. **Universitäten** als Teil der Gesellschaft sind ebenfalls als Teil der notwendigen Transformation zu sehen. Um transformativ zu wirken, müssen Universitäten selbst eine entsprechende Transformation durchlaufen, die sowohl organisatorische und betriebliche Umstellungen betrifft als auch die Art und Weise, wie Wissenschaft und Lehre an der Universität betrieben wird. Nur kleine Stellschrauben zu verändern, wird nicht zu einer Erreichung der SDGs führen.

Neben **langfristigen** Überlegungen ist es wesentlich, auch **kurz- und mittelfristige Ziele** abzubilden, welche Orientierungspunkte, neue Weichenstellungen und Motivation für den Veränderungspfad darstellen und konkrete Umsetzungsschritte vorgeben. Österreichische Universitäten agieren auf Basis von Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen. Leistungsvereinbarungen mit dem Wissenschaftsministerium werden im Dreijahresrhythmus erstellt, die aktuelle Leistungsvereinbarungsperiode gilt von 2019-21. Entwicklungspläne sind jeweils ein Jahr vorgelagert und stellen grundlegendere Zielsetzungen dar.

Dementsprechend kann im universitären Kontext von kurz- und mittelfristig gesprochen werden, wenn es die aktuelle und die folgende Leistungsvereinbarungsperiode betrifft, alles darüber hinaus (ab 2025) ist als langfristig anzusehen. Die BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 greift diese unterschiedlichen Zeithorizonte insofern auf, als sie auf drei Zielebenen ansetzt:

Drei Zielebenen:

- 1. Strategische Ziele haben langfristigen Charakter und sind grundsätzlicher Natur.*
 - 2. Operative Ziele sind kurz- oder mittelfristig angelegt (bis 2024).*
 - 3. Maßnahmenvorschläge dienen der Unterstützung der Umsetzungsverantwortlichen.*
-

Strategische Ziele sind Ziele, die langfristigen Charakter haben und eher grundsätzlicher Natur sind. Sie sind entsprechend weniger stark konkretisiert. Die strategischen Ziele wurden auf Basis von Erstentwürfen, die vom gW/N gemeinsam mit internen Fachexpert*innen ausgearbeitet wurden, in den Themenworkshops diskutiert und danach überarbeitet. Weitere Rückmeldungen wurden im Feedbackprozess eingeholt. Darüber hinaus erfolgte die Überarbeitung durch die Rektoratsmitglieder, welche auch die Letztfassung erstellten.

Operative Ziele sind kurz- oder mittelfristig angelegte, stärker konkretisierte Ziele. Die operativen Ziele sind den strategischen Zielen untergeordnet und sind daher auch aufeinander abgestimmt. Die Ausarbeitung erfolgt auf Basis der Ergebnisse der Themenworkshops. Die Entwürfe zu den operativen Zielen wurden ebenfalls im Feedbackprozess zur Diskussion gestellt. Die Entscheidung, welche operativen Ziele prioritär umgesetzt werden sollen, basiert auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse (s.o.) und wird vom Rektorat getroffen. Dieses übernimmt die Gesamtverantwortung zur Umsetzung. Darüber hinaus wurden für die einzelnen operativen Ziele Umsetzungsverantwortliche und Ressourcenbedarf definiert.

Operative Ziele sollten nach Möglichkeit SMART formuliert sein, d.h. spezifisch, messbar, ansprechend, realistisch und terminiert. Der partizipative Prozess und diverse Feedbackschleifen hatten unter anderem den Zweck sicherzustellen, dass die Ziele die Herausforderungen gezielt adressieren (spezifisch), ansprechend und auch realistisch sind. Die Forderung nach Messbarkeit ist dahingegen schwieriger umzusetzen, da es sich meist um qualitative Ziele handelt oder der Ausgangswert unbekannt ist. Für die wesentlichen Themen werden Indikatoren und (nach

Möglichkeit quantitative) Zielwerte im Zuge der Nachhaltigkeits-Berichtserstattung erarbeitet. Die Ziele gelten entsprechend des Zeithorizonts meist für 2024, sofern in Ausnahmefällen nicht ein anderslautendes Zieljahr definiert wurde (z.B. 2030 für Klimaneutralität)

Maßnahmenvorschläge zeigen den zukünftigen Umsetzungsverantwortlichen Maßnahmen auf, die zur Erreichung der operativen Ziele beitragen können. Sie entstanden in den Themenworkshops, in persönlichen Gesprächen mit Expert*innen, wurden im Feedbackprozess oder in den Diskussionen im Online-Wesentlichkeitsworkshop eingebracht.

Die Maßnahmenvorschläge wurden nicht in die Nachhaltigkeitsstrategie integriert, sondern in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst (s. separates Dokument, wird gesondert im Internet publiziert). Die Maßnahmen wurden keiner Priorisierung, keinem Realitätscheck oder einer Abschätzung der Wirksamkeit unterzogen. Die genaue Ausarbeitung eines **Umsetzungsplans** inkl. der Definition von messbaren Indikatoren und eines Zeitplans für die Umsetzung obliegt dem / der Umsetzungsverantwortlichen.

Ein zusätzliches Instrument für tiefgreifende Veränderungsprozesse sind (partizipativ erarbeitete) **Zielbilder / Visionen**. Diese sind langfristig angelegt und beschreiben einen Wunschzustand, wodurch sie hohe Zugkraft entwickeln können. Im Rahmen des Strategieprozesses wurde mit der Ausarbeitung eines Zielbildes „Nachhaltige BOKU“ für den Bereich Forschung begonnen, was aufgrund der Zeitknappheit in den anderen Bereichen noch nicht fortgesetzt werden konnte. Die Weiterführung dieses Prozesses wäre wünschenswert, um dem Veränderungsprozess zusätzliche Kraft zu verleihen.

Themenbereiche der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024

Die BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie 2019-2024 gliedert sich entlang von fünf Bereichen und verfolgt damit einen "Whole-of-Institution-Approach".

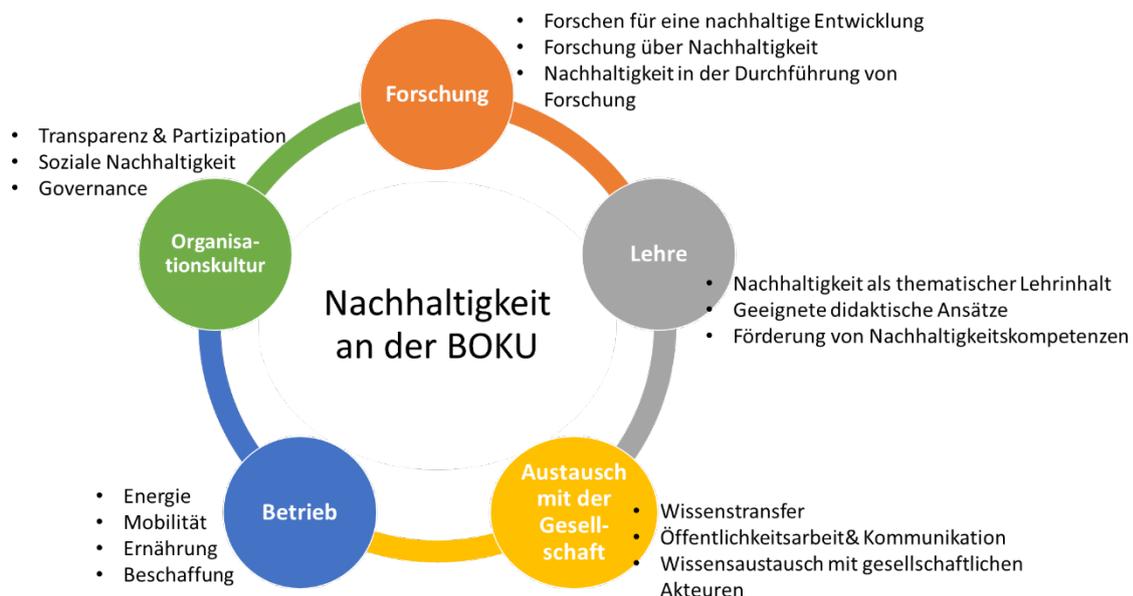


Abbildung 2: Die fünf Themenbereiche der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie im Überblick mit exemplarischen Stichworten

Forschung

Forschung kann zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, indem sie neues System-, Transformations-, und Zielwissen, Methoden und Instrumente entwickelt und nutzt, Theorie und Praxis verbindet, partizipative (Lösungs-)Ansätze fördert und Beiträge zu institutionellen Innovationen und „gesellschaftlichem Lernen“ leistet.

Nachhaltigkeit wird in der BOKU-Forschung auf drei Arten betrachtet und gefördert⁵:

- **Forschung für eine nachhaltige Entwicklung** (Wissensbasis, mögliche Lösungs- und Umsetzungspfade, innovative Strategien, Prozesse und Abläufe; systemische Sichtweise, erfordert neben disziplinärer Exzellenz oftmals den Einsatz inter- sowie transdisziplinärer Methoden)
- **Forschung über Nachhaltigkeit** (Theorien und Konzepte der Nachhaltigkeit, Reflexion gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprozesse und der Forschung für Nachhaltigkeit)
- **Nachhaltigkeit in der Durchführung von Forschung** (ökologische Auswirkungen von Forschungstätigkeiten, Zugänglichkeit, gesellschaftliche und wirtschaftliche Nutzung von Forschungsergebnissen). Dieser Punkt überschneidet sich mit Themen des Betriebs (s.u.)

Nachhaltigkeit hat in der BOKU-Forschung traditionell einen hohen Stellenwert: aktuelle Beispiele dafür sind das UniNEtZ-Projekt (www.uninetz.at), die T2S Doctoral School (<https://bit.ly/2LcMiJg>) oder der BOKU-Energiecluster (<https://boku.ac.at/boku-energiecluster>).

Lehre

Bildung ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und die Verbesserung der Fähigkeit des Menschen, sich mit Umwelt- und Entwicklungsfragen auseinander zu setzen. Das zentrale Ziel von Bildungseinrichtungen, die sich einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet fühlen, sollte sein, bei den Studierenden Bewusstsein für die Belange der nachhaltigen Entwicklung zu schaffen – und zwar in einem Ausmaß, das sie befähigt, in der Praxis bei der Entwicklung von ökologisch verträglichen, wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Lösungen mitzuwirken. Dies wurde auch im Strategieprozess 2013/14 als wichtigstes Ziel definiert.

Nachhaltigkeitsbezogene Lehre bzw. **Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)** zeichnet sich aus durch:

- Berücksichtigung und Vermittlung der **inhaltlichen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung** sowie der Grand Challenges und eine kritische Reflexion nicht-nachhaltiger Entwicklungen in der Gesellschaft (Nachhaltigkeit als thematischer Lerninhalt).
- **geeignete didaktische Ansätze**, u.a. diskursive, partizipative Lehrformen, system- und problemorientierte Betrachtungen sowie inter- und transdisziplinäre Ansätze.
- **Bewusstsein sowie Problemlösungskompetenzen** bei den Studierenden zu schaffen, sodass BOKU-Absolvent*innen befähigt werden, bei der Entwicklung von nachhaltigen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen bzw. diesbezüglicher Entscheidungs- und Lernprozesse mitzuwirken.

⁵ Lt. BOKU NH-Verständnis (<https://bit.ly/2NqMuYr>), das aus der 1. BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie entstanden ist.

Auch Bildung für Nachhaltige Entwicklung ist an der BOKU gelebte Praxis. Das zeigten u.a. die Nachhaltigkeitsklassifizierung der BOKU-Lehre mit über 50% (hoch) nachhaltigkeitsrelevanten Lehrveranstaltungen oder Initiativen wie die Sustainicum Collection oder die AG BNE (Arbeitsgruppe „Bildung zu nachhaltiger Entwicklung“) mit regelmäßigen interdisziplinären Lehrenden-Austauschtreffen.

Austausch mit der Gesellschaft

Das Verhältnis zwischen Universität und Gesellschaft hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Neben Forschung und Lehre wird die „3rd Mission“ der Universitäten zunehmend eingefordert. Es geht darum als **responsible university**, Verantwortung für die Gesellschaft im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu übernehmen.

Dabei wurde Gesellschaft sehr breit definiert, i.S. von Akteur*innen außerhalb der Universität. Dies beinhaltet sowohl einzelne Personen als auch Organisationen aus Bereichen wie z.B. Politik, Verwaltung, Unternehmen, NGOs, Interessensverbänden, Bürger*innen, etc.

In diesem Themenbereich geht es um Fragen der **Kommunikation mit der Gesellschaft, des Wissenstransfers** und **der Öffentlichkeitsarbeit** zur Umsetzung dieser gesellschaftlichen Verantwortung. Die Weitergabe von Fachwissen (z.B. Beratung von Praxisakteuren, Politikberatung) und die Beantwortung aktueller Fragen der Gesellschaft sind dabei wichtige Aspekte. Daneben spielt der multilaterale Wissensaustausch mit gesellschaftlichen Akteur*innen zur Unterstützung der notwendigen gesellschaftlichen Transformation eine wichtige Rolle.

Betrieb

In diesem Bereich geht es um Verbesserungen des **Umweltmanagements** im Universitätsbetrieb (z.B. in Bezug auf Energieverbrauch, Beschaffung, Ernährung, Mobilität etc.). Die Außenwelt hat hohe Erwartungen an die BOKU als Vorreiter und Motor einer nachhaltigen Universität. Hausinterne Konzepte, die sich durch Effizienz und Suffizienz auszeichnen, können gerade an der BOKU hilfreich sein. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung im Betrieb gilt es aber auch, einige Herausforderungen zu meistern. Beispielsweise stehen einzelne Gebäude unter Denkmalschutz, weshalb der Handlungsspielraum bei den Sanierungen z.T. eingeschränkt ist. Darüber hinaus sind gerade Maßnahmen im Bereich Betrieb oft mit größeren Investitionen verbunden, d.h. besonders budgetrelevant.

Dennoch kann die BOKU bereits auf umfangreiche Vorarbeiten verweisen, die durch die EMAS-Zertifizierung der BOKU einem kontinuierlichen Monitoring und wiederholten Prüfungen unterliegen. Betriebliche Aspekte sind auch stark mit den Bereichen Lehre und Forschung verbunden, wenn es um Anforderungen an die Durchführung von Forschungs- und Lehrprojekten geht, z.B. durch die Verringerung des Energieverbrauchs / Erhöhung der Energieeffizienz von Gebäuden, Verringerung von CO₂-Emissionen bei Forschungsreisen oder attraktive Rahmenbedingungen für nachhaltigkeitsrelevante Forschung.

Organisationskultur

Dieser Themenbereich umfasst die Aufgabe eines **übergreifenden Nachhaltigkeitsmanagements** ("Governance") ebenso wie Fragen der **sozialen Nachhaltigkeit** an der Universität. Fragen der Transparenz und Partizipation im Arbeitsalltag, sowie die Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen fallen darunter. Die BOKU als Universität des Lebens verweist gerne auf den „BOKU-Spirit“, der ein positives Miteinander für eine nachhaltige Zukunft umschreibt.

Auch bei der Organisationskultur kann die BOKU auf verschiedene Vorarbeiten verweisen. So hat sich die BOKU im Jahr 2006 zur „European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers“ verpflichtet und in diesem Zusammenhang 2012 das „HR Excellence in Research“-Logo von der Europäischen Kommission erhalten. Unterstützend dabei wirken u.a. die an der BOKU eingerichtete Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis sowie die Ethikplattform. Im Bereich Mitarbeitergesundheit gibt es u.a. die Initiative Gesunde BOKU, welche auch mit dem "BGF-Gütesiegel" ausgezeichnet wurde.

Spannungsfelder & Zielkonflikte

Ein breiter Ansatz von Nachhaltigkeit impliziert zwangsläufig Zielkonflikte, sei es aufgrund von unterschiedlichen Zielstellungen innerhalb der Universität oder unterschiedlichen Sichtweisen auf Nachhaltigkeit zwischen Individuen oder Organisationsteilen, aufgrund von unterschiedlichen Perspektiven auf den notwendigen Veränderungsprozess oder aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung des zeitlichen und räumlichen Kontexts [1]. Solche Zielkonflikte müssen in erster Linie erkannt werden, um sie bearbeitbar zu machen.

Hahn et al. [1] beschreiben zwei grundlegende Möglichkeiten, um mit Zielkonflikten umzugehen:

a) **Akzeptanzstrategie** (acceptance strategy), bei der die gegensätzlichen Pole als solche anerkannt werden, das Paradox aber als solches belassen wird und versucht wird, mit diesem Spannungsfeld zu leben;

b) **Lösungsstrategie** (resolution strategy), bei der versucht wird, die Spannung zwischen den Polen durch zeitliche oder räumliche Trennung oder durch den Versuch einer Synthese zu entlasten. Wie das für universitäre Spannungsfelder erfolgen kann, zeigen Lattu und Cai [2] am Beispiel einer finnischen Universität.

Auch für die BOKU gilt es daher, Spannungsfelder zu erkennen und entsprechend bearbeitbar zu machen. Die Diskussionen im Rahmen des Auftaktworkshops zu Zielkonflikten waren ein erster Schritt in diese Richtung und haben bereits aufgezeigt, dass es vielfältige Lösungsmöglichkeiten gibt⁶:

- **Interdisziplinarität versus Exzellenz:** Kein Widerspruch per se, aber zum Teil Ungleichgewicht bei einer Exzellenzbewertung auf Basis quantitativer Impactkriterien. Ein Lösungsweg wäre die fachspezifische Bewertung von Exzellenz. Das Problem ist in Bezug auf Transdisziplinarität größer, da z.B. gesellschaftliches Engagement bei Leistungskennzahlen unterbewertet ist und anerkannte Bewertungsmethoden noch fehlen.
- **Freiheit der Forschung versus Förderung von Nachhaltigkeit als normatives Konzept:** Das Argument, die Förderung von Nachhaltigkeit schränke die Freiheit der Forschung ein, wird oft (auch im Zuge des Strategieprozesses) vorgebracht. Hier wäre eine offene Diskussion sicherlich hilfreich. Die Diskussion beim Auftakt relativierte den Konflikt: Die Fördermittelvergabe wurde als größere Einschränkung angesehen, auch wurde Verantwortungsbewusstsein (für eine gesellschaftlich geteilte Werthaltung) als Voraussetzung für die Freiheit der Forschung genannt.
- **Konkurrenz versus Kooperation als Nachhaltigkeitsprinzip:** Dieser Widerspruch konnte in der Diskussion zum Teil etwas aufgehoben werden, weil diese Pole in einzelnen Bereichen miteinander verwoben und durchaus fruchtbar sind (z.B. UniNEtZ-Projekt). Kooperatives

⁶ Weiterführende Details zu den Diskussionen im Protokoll des Auftaktworkshops: <https://bit.ly/2yBJKA5> (für BOKU-Angehörige nach login verfügbar)

Arbeiten (v.a. auch inneruniversitär) wurde jedoch angesichts knapper Zeitbudgets, befristeter Verträge, konkurrenzbasierter Erfolgskriterien u.ä. als herausfordernd oder schwer umsetzbar angesehen. Strukturelle Veränderungen, die diese Herausforderungen ansprechen, würden helfen, das Spannungsfeld zu reduzieren.

- **Dienstplichten versus Engagement im Nachhaltigkeitsbereich:** Der Gefahr, dass Nachhaltigkeitsengagement bei besonders motivierten Kolleg*innen fokussiert und diese damit überfordert werden, kann z.B. durch die strukturelle Verankerung des Themas in Arbeitsplatzbeschreibungen und entsprechende Zeitressourcen vorgebeugt werden.
- **Volle Curricula versus Nachhaltigkeit als neues übergreifendes Konzept in der Lehre:** Der aktuellen Situation, dass Bildung für Nachhaltige Entwicklung vor allem nur über (freie) Wahlfächer erworben werden kann, steht konträr dem Zielbild gegenüber, dass alle Studierenden in der Pflichtlehre Grundlagenwissen erwerben sollen, welches aber im Zuge des Strategieprozesses teilweise in Frage gestellt wurde. Im Workshop wurden Lösungsansätze auf Ebene der Wissensvermittlung, Methoden, aber auch der Struktur diskutiert, wobei der struktur-konservative Charakter der Studienpläne als ein schwieriges Kernproblem gesehen wurde.
- **Kostendruck versus ambitionierte Projekte im Betrieb:** Maßnahmen im Gebäudebereich sind oft mit hohen Kosten verbunden, was eine einfache Umsetzung schwierig macht. Auch hier wurden zahlreiche Lösungsmöglichkeiten diskutiert: z.B. verstärkte Bewusstseinsbildung, Synergien herausarbeiten, Möglichkeiten der Digitalisierung ausnutzen, aber auch eine breitere Definition von Kosten und Nutzen. Auf jeden Fall sollten die Lebenszykluskosten verstärkt in Betracht gezogen werden. Ein weiteres potentiell Spannungsfeld im Bereich Betrieb ist die Frage, ob verpflichtende Richtlinien oder Anreize als Instrumente eingesetzt werden sollen.

2. Strategische Ziele

Die folgenden strategischen Ziele der BOKU wurden in der Rektoratssitzung vom 5. Mai 2020 beschlossen:

Lehre	Forschung	Betrieb	Organisationskultur	Austausch
SDGS als Orientierungsrahmen in Lehre und Forschung etablieren		Klimaneutralität bis 2030 anstreben	Integratives Nachhaltigkeitsmanagement etablieren / Nachhaltigkeit in bereichsübergreifende, konsistente Strategie- sowie Planungsprozesse integrieren	BOKU als Ansprechpartnerin für Stakeholdergruppen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung & Einbindung betroffener Gesellschaftsgruppen
Förderung von Lehre & Forschung, die eine nachhaltige Entwicklung unterstützen		materielle Ressourcen schonen und Abfall vermeiden	Transparenz, Partizipation und interne Kommunikation stärken	
Dienstreisen und die Mobilität von Mitarbeiter*innen nachhaltig gestalten			Die BOKU als Arbeits- und Ausbildungsstätte im Sinne sozialer Nachhaltigkeit	breite Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen
Debatten und Reflexion über Themen und Spannungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung fördern		Nachhaltigkeit im BOKU-Alltag leben und Nachhaltigkeitsbewusstsein der BOKU-Angehörigen fördern		

Abbildung 3: Überblick über die strategischen Ziele entsprechend der Themenbereiche (verkürzte Formulierungen)

Präambel: Die BOKU übernimmt gesellschaftliche Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung

Die BOKU ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung von universitärer Forschung und Lehre bewusst und arbeitet daran, diese Verantwortung in allen ihren Tätigkeitsfeldern – zur „Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt“ (UOG 2002, §1) – aktiv und umfassend wahrzunehmen. System-, Ziel- & Transformationswissen für eine nachhaltige Entwicklung wird erarbeitet und bereitgestellt. BOKU-Studierende werden auf die Herausforderungen und Lösungsansätze einer nachhaltigen Entwicklung vorbereitet. Der Wissensaustausch mit gesellschaftlichen Akteuren ist der BOKU ein wichtiges Anliegen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Die Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, offene Diskussionen mit der Gesellschaft und die Kommunikation nach außen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Im Sinne einer konsistenten Herangehensweise arbeitet die BOKU daran, material- und ressourcenschonend zu agieren, zur Erreichung des 1,5°C Klimaziel beizutragen und damit auch Vorbildwirkung zu erzielen. Die Nachhaltigkeitsstrategie setzt konkrete Schritte und zielt auf eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Kultur ab. Um diesen Prozess anzuleiten, werden Veränderungen und Zielerreichung regelmäßig überwacht und evaluiert, um daraus für eine Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit an der BOKU zu lernen.

I. Die BOKU etabliert die Nachhaltigen Entwicklungsziele der UN (Sustainable Development Goals, SDGs) als Orientierungsrahmen in Lehre und Forschung

Die Universität für Bodenkultur als „Universität des Lebens“ will zur Erreichung der SDGs auf nationaler und internationaler Ebene beitragen. Sie bezieht eindeutige Position zu einer nachhaltigen Entwicklung, stärkt SDG-relevante, transformative Forschung und Lehre und macht die SDGs nach außen sichtbar und wirksam. Als Universität stellen wir uns auch den Zielkonflikten innerhalb der SDGs, benennen diese und machen getroffene Entscheidungen zur Bearbeitung transparent und nachvollziehbar. BOKU Forschungsvorhaben tragen zur Erreichung der Ziele bei bzw. reflektieren ihre Arbeit im Kontext der Agenda 2030. Die SDGs werden mit den Kompetenzfeldern der BOKU verschnitten und nach Möglichkeit in Studienplänen und Lernzielen aufgegriffen. In der Lehre wird ein Bewusstsein für die Nachhaltigkeitsziele und damit verbundener gesellschaftlicher Herausforderungen und Chancen gefördert. Damit wird ein Beitrag zur Entwicklung der normativen Kompetenz im Sinne einer ethisch fundierten, kritischen Bewertungs- und Urteilsfähigkeit bei Studierenden wie Lehrenden ermöglicht.

II. Die BOKU fördert Forschung und Lehre, die eine nachhaltige Entwicklung unterstützen

Interdisziplinarität und Transdisziplinarität, systemorientierte und transformative Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung, sowie alternative Methoden, die einen anderen Blickwinkel auf die Herausforderungen unserer Zeit ermöglichen (Phantasie, Kreativität, Kunst), werden in Lehre und Forschung gestärkt. Die Förderung ist finanzieller, ideeller und struktureller Natur und orientiert sich am internationalen Diskurs. Die Förderung umfasst etablierte Forschung und Lehre, aber auch studentische (Qualifikationsarbeiten) und Nachwuchsforschung. Bei der Förderung nachhaltigkeitsrelevanter Lehre steht neben fachspezifischen Inhalten auch die Entwicklung von (ganzheitlichen, vorausschauenden, strategischen, normativen, interpersonellen) Nachhaltigkeitskompetenzen im Vordergrund. Dies spiegelt sich in den Curricula und entsprechenden Lehr- und Lernmethoden wider. Studentisches Engagement wird gefördert und zugleich auch eingefordert, um die Eigenverantwortung der Studierenden zu stärken und die Effektivität der Lehre zu erhöhen.

III. Die BOKU fördert Debatten und Reflexion über Themen und Spannungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung

Die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft impliziert zahlreiche Spannungsfelder und Zielwidersprüche. Diese müssen thematisiert und bearbeitbar gemacht werden: Die BOKU fördert entsprechende Diskussions- und Reflexionsprozesse.

Nachhaltigkeitsforschung wirft Spannungsfelder und Widersprüche auf und zeigt auch auf, wo nicht-nachhaltige Trends durch Forschung unterstützt und befördert werden. So ergeben sich innerhalb und zwischen den Forschungsfeldern z.B. unterschiedliche Perspektiven und Lösungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung. Übergeordnet stellen sich Fragen wie z.B. nach der Freiheit der Forschung versus die Orientierung an normativen Konzepten (z.B. SDGs), die Bewertbarkeit von Forschung im Sinne von wissenschaftlicher Exzellenz und gesellschaftlicher Wirksamkeit, aber auch die Frage nach Prioritätensetzung und Rollenverständnis als Wissenschaftler*in im Kontext der Nachhaltigkeit.

Diese Widersprüche müssen auch in der Lehre Platz haben. Daher braucht es Räume, die Kreativität, kritische Debatten und Selbstreflexion ermöglichen. Dabei geht es um eine adäquate Gestaltung des ideellen Lehr- und Lernumfelds sowie physische Lehr- und Lernräume.

IV. Die BOKU ist primäre Ansprechpartnerin für Stakeholdergruppen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und bindet betroffene Gesellschaftsgruppen bei der Formulierung und Bearbeitung von Fragestellungen ein

Aufgrund der Forschungsthemen und Expertise ihrer Mitarbeiter*innen ist die BOKU primäre Ansprechpartnerin für externe Personen(-gruppen) aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Bevölkerung und Wirtschaft, welche Fachwissen zu Fragen einer nachhaltigen Entwicklung benötigen. Die BOKU gestaltet gesellschaftlichen Debatten zu nachhaltigkeitsrelevanten Themenbereichen aktiv mit und greift Fragen der Gesellschaft forschend und lehrend auf. Durch den wechselseitigen Austausch zwischen BOKU-Angehörigen und Akteur*innen der Praxis kann die BOKU in ihren Forschungstätigkeiten dort ansetzen, wo im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung Forschungsbedarf besteht und geht damit auf gesellschaftlich relevante Forschungsfragen ein. Bei nachhaltigkeitsrelevanten Themenbereichen sollen betroffene Gesellschaftsgruppen im Sinne transdisziplinärer Forschungsansätze oder Citizen Science in Forschungsprozesse eingebunden werden. Darüber hinaus ist die Teilnahme von BOKU Angehörigen an Diskussions- und Informationsveranstaltungen sowie Stakeholderprozessen und der Dialog mit Politik und Verwaltung sowie mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen erwünscht. Durch diese kooperative Austauschbeziehung ist die BOKU in der Lage, proaktiv Themenschwerpunkte im Sinne der nachhaltigen Entwicklung zu setzen, mögliche Pfade für die Zukunft aufzuzeigen und Fehlentwicklungen sowie Sackgassen zu benennen. Die BOKU versteht sich als ein wichtiger Motor der Transformation der Gesellschaft in Richtung nachhaltige Entwicklung.

V. Die BOKU unterstützt eine breite Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung

Die BOKU wird als Akteurin und Vorreiterin im Kontext der nachhaltigen Entwicklung wahrgenommen. Durch wiederholte faktenbasierte Aufklärung und breitenwirksame Öffentlichkeitsarbeit leistet die BOKU einen wesentlichen Beitrag zur Bewusstseinsbildung und zur Vergrößerung des Handlungspotentials der Gesellschaft im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Entsprechende gesellschaftswirksame Wissenschaftskommunikation wird an der BOKU strukturell verankert und gewinnt damit an Bedeutung. Darüber hinaus unterstützt die BOKU, dass ihre Angehörigen auch individuell kritisch und gesellschaftswirksam in öffentlichen Debatten agieren. BOKU-Angehörige werden ermutigt sich proaktiv – auf Basis ihrer wissenschaftlichen Arbeit – zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen zu positionieren und durch Training im Umgang mit Medien und der Öffentlichkeit in die Lage versetzt, sich offen und kritisch in gesellschaftliche Debatten einzubringen.

VI. Die BOKU strebt bis 2030 Klimaneutralität an

Österreich hat sich dem Pariser Klimaabkommen verpflichtet. Dazu ist Klimaneutralität bis spätestens 2050 notwendig. Im Sinne von Klimagerechtigkeit gilt es für Europa, dieses Ziel bereits 2040 zu erreichen. Die österreichische Bundesregierung hat sich ebenfalls diesem Ziel verpflichtet. Universitäten sollten als positives Beispiel vorangehen. Die BOKU strebt daher an, ihre CO₂-Emissionen bis 2030 durch ein breites Bündel an Maßnahmen zu reduzieren. Dies bedeutet einen grundlegenden organisatorischen Umbau des universitären Betriebs. Umfassende Maßnahmen im Bereich Mobilität (Dienstreisen), Ernährung, Energiebereitstellung und -verbrauch (Strom, Gas, Dampf, Fernwärme/-kälte) sowie Gebäude, und begleitende Nutzer*innen-Sensibilisierung und -Einbindung sind dazu vonnöten. Zudem wird angestrebt das BOKU CO₂-Kompensationssystem so auszubauen, dass unvermeidbare Emissionen kompensiert werden können.

VII. Die BOKU gestaltet Dienstreisen und die Mobilität von Mitarbeiter*innen nachhaltig

Alle BOKU Angehörigen werden befähigt, in ihrem Alltag und in ihrem (späteren) Berufsleben Verantwortung für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu übernehmen und entsprechend zu handeln. Einerseits ist der Mobilitätsbereich in Österreich besonders klimarelevant und trägt auch einen großen Teil zu den BOKU CO₂-Emissionen bei. Andererseits ist gerade hier jeder und jede Einzelne gefordert, ihr und sein Verhalten zu überdenken. Darüber hinaus haben gerade Lehrende eine wesentliche Vorbildwirkung, wenn es zum Beispiel um die klimaschonende Anreise zur Arbeit, zu Konferenzen und Kongressen geht. Daher arbeitet die BOKU daran, bei Mitarbeiter*innen und Studierenden das Bewusstsein für die Auswirkungen ihrer Mobilität zu schärfen, die Debatte darüber zu fördern, sowie alternative Handlungsformen im Mobilitätsbereich aktiv zu unterstützen (z.B. Nutzung öffentlicher & CO₂-neutraler Verkehrsmittel, Onlinekonferenzen, Vermeidung von Flugreisen).

VIII. Die BOKU nutzt materielle Ressourcen schonend und optimiert ihr Abfallmanagement

Die sparsame Nutzung von materiellen Ressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist der BOKU ein wichtiges Anliegen. Die Beschaffung verfolgt das Ziel, Produkte aus nachhaltigen Rohstoffen und Zweitnutzung zu fördern, sowie qualitativ hochwertige Produkte mit langer Lebensdauer zu bevorzugen. Ein BOKU Abfallmanagement sorgt dafür, das Abfallaufkommen möglichst gering zu halten, und nicht vermeidbare Abfälle und Problemstoffe entsprechend zu trennen und zu entsorgen. Im Sinne einer ökologischen Nachhaltigkeit, aber auch aus Gründen budgetärer Sparsamkeit werden Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung von Geräten und Betriebsmitteln optimal ausgeschöpft (Etablierung von BOKU Core Facilities).

IX. Nachhaltigkeit wird im BOKU-Alltag gelebt und das Nachhaltigkeitsbewusstsein der BOKU-Angehörigen aktiv gefördert

Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil im Arbeitsalltag an der BOKU. Damit die nachhaltige Praxis weiter verbessert wird, werden sowohl neue als auch bereits seit längerem an der BOKU tätige Mitarbeiter*innen laufend über Nachhaltigkeitspraktiken an der Universität informiert und entsprechend geschult. Die BOKU fördert aktiv Bewusstsein und Handlungsmöglichkeiten darüber, welchen individuellen Beitrag jede und jeder Einzelne zu einer nachhaltigen BOKU leisten kann und bietet Raum für Reflexion über nachhaltige Werte. Die BOKU setzt gezielt Handlungen, um BOKU-Angehörige zu befähigen, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren und bindet sie gezielt in die Entwicklung solcher Maßnahmen ein. Dazu gehört, dass aufgebautes Know-How im Nachhaltigkeitsbereich erhalten bleibt, Kernprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit gestaltet werden und die Umsetzung nachhaltigkeitsrelevanter Aktivitäten und Aufgaben im Rahmen des BOKU-Alltags ermöglicht werden.

X. Die BOKU stärkt Transparenz, Partizipation und interne Kommunikation als Grundprinzipien einer nachhaltigen Universität

BOKU-Angehörige werden in organisationale Veränderungen mittels transparenter Mitwirkungsmöglichkeiten einbezogen. Durch die partizipative Prozessgestaltung und klare interne Kommunikation werden sowohl die Motivation als auch die Akzeptanz für (nachhaltigkeitsrelevante) Entscheidungen gefördert. Zudem ist die Einhaltung von freiwillig gesetzten Verhaltensstandards, die der Sicherung einer guten wissenschaftlichen Praxis einerseits und der nachhaltigen Entwicklung andererseits dienen, von besonderer Bedeutung für die Universität. Weiters bekennt sich die BOKU zu

den nachhaltigen Entwicklungszielen (SDGs) und damit auch zu SDG 16 mit dem Unterziel „leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen“ aufzubauen.

XI. Die BOKU ist eine Arbeits- und Ausbildungsstätte im Sinne umfassender sozialer Nachhaltigkeit

Als wichtiger Eckpfeiler sozialer Nachhaltigkeit wird an der BOKU ein achtsamer und wertschätzender Umgang mit den Mitmenschen gepflegt. Diversität, Inklusion, Geschlechtergleichstellung und Antidiskriminierung sind gelebte Grundsätze an der BOKU – im täglichen Miteinander, aber speziell auch in der Lehre, wo auf eine Begegnung auf Augenhöhe zwischen Studierenden und Lehrenden geachtet wird. Die Sozialkompetenz von Führungskräften und Mitarbeiter*innen sowie Studierenden wird aktiv gefördert, um ein angenehmes Arbeitsklima zu gewährleisten sowie erfolgreiche Kooperationen und den Teamgeist zu stärken. Kooperative Handlungsweisen zwischen Forscher*innen, Studierenden, Instituten, Departments und Servicestellen werden gefördert und Kooperation als wichtiges Prinzip und Gegengewicht zum Konkurrenzdruck in der Wissenschaft hochgehalten.

Soziale Verantwortung übernimmt die BOKU auch, indem sie sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus um die Bedürfnisse und das gesundheitliche Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen kümmert und diese regelmäßig evaluiert. Eine ausgewogene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird durch eine Vielzahl an Angeboten ermöglicht.

XII. Die BOKU etabliert ein integratives Nachhaltigkeitsmanagement und integriert Nachhaltigkeit in bereichs-übergreifende, konsistente Strategie- sowie Planungsprozesse

Strategische Ausrichtung und Entscheidungen orientieren sich an den Prinzipien der Nachhaltigkeit und leisten langfristig einen Beitrag zur gesellschaftlichen Transformation im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. In Hinblick auf eine zusammenhängende strategische Ausrichtung knüpft die Nachhaltigkeitsstrategie in ihrer Zielsetzung an weiteren BOKU Strategiepapieren wie z.B. dem Entwicklungsplan und der Kommunikationsstrategie an. Die Leitungsgremien der BOKU achten dabei auf Synergien und Konsistenz und stellen sicher, dass Nachhaltigkeitsprozesse an der BOKU möglichst zielorientiert und konsistent gestaltet sind, indem Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich wie die BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie, der BOKU-Nachhaltigkeitsbericht und das Umweltmanagement regelmäßig abgestimmt und mögliche Synergien genutzt werden.

3. Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse

Die Ergebnisse aus Stakeholderbefragung und Wesentlichkeitsworkshop sind in Abbildung 2 dargestellt. Die Themenliste inklusive kurzer Erläuterungen findet sich im Anhang.

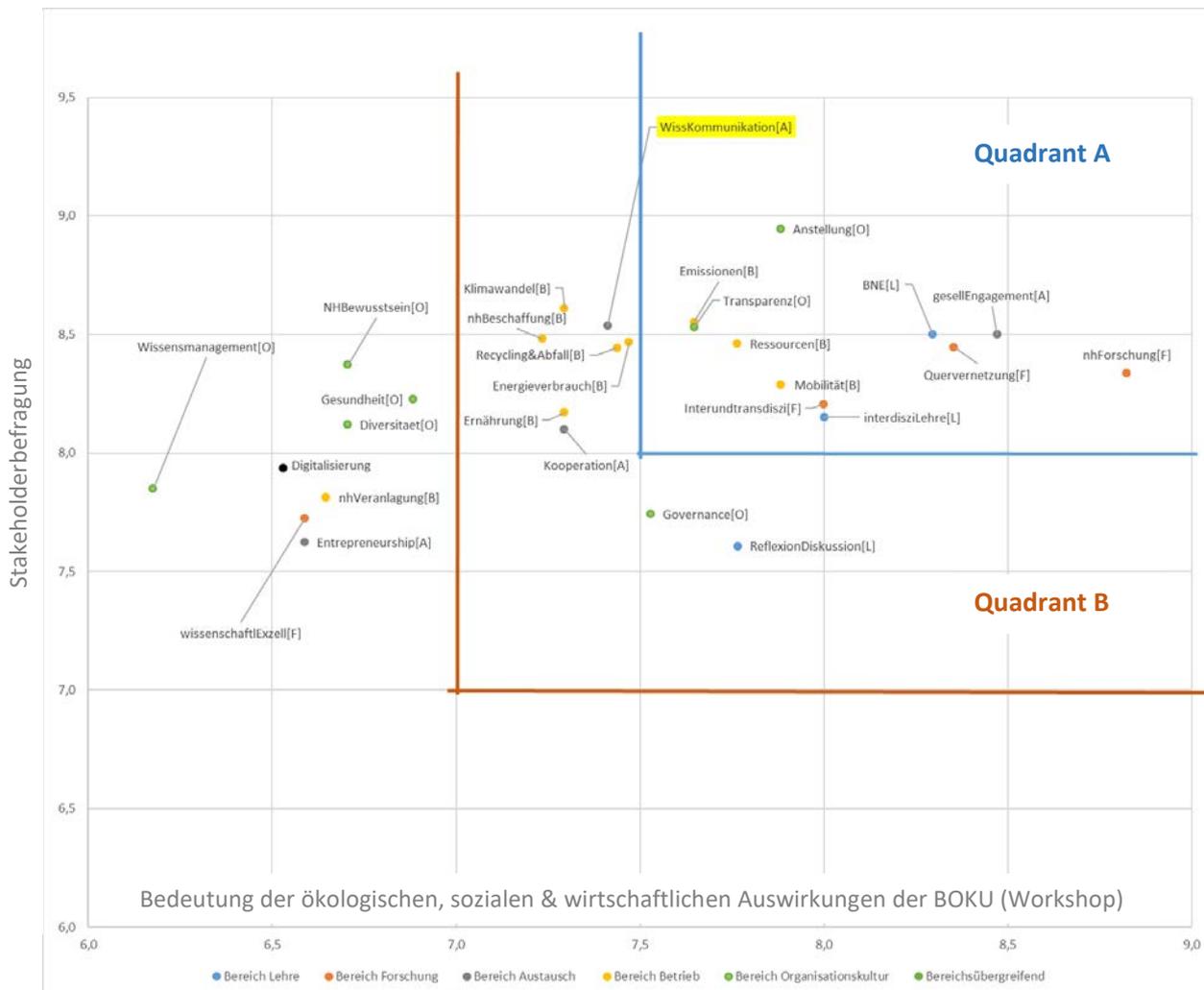


Abbildung 2: Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse (Details s. Text)

Die Einschätzung der Stakeholder (y-Achse) wurde allgemein abgefragt („Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen der BOKU?“). Die Mittelwerte der drei Gruppen (Studierende, Mitarbeiter*innen und externe Stakeholder) fließen – trotz unterschiedlicher Gruppengröße – gleich stark in das hier abgebildete Gesamtergebnis ein.

Die Expert*innen und Bereichsleiter*innen (x-Achse) bewerteten die Themen auf Basis der Auswirkungen (Impacts) („Wie groß sind die Auswirkungen der BOKU in den jeweiligen Themenbereichen?“), um herauszufinden, wo die BOKU einen besonders großen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten kann.

Entsprechend GRI-Empfehlungen sollen jene Themen, die rechts oben liegen bzw. von Stakeholdern oder Expert*innen als besonders wichtig erachtet werden, einem Managementansatz unterzogen werden (hier: Quadrant A), die nächste Gruppe an Themen soll ebenfalls aufgegriffen werden, muss aber keinen Managementansatz unterzogen werden (hier Quadrant B).

In der Rektoratssitzung vom 5. Mai 2020 wurden die Themen aus Quadrant A und das Thema Wissenschaftskommunikation aus Quadrant B⁷ als wesentliche Themen beschlossen. Für sie wird ein Managementansatz verfolgt. Die restlichen Themen aus Quadrant B werden ebenfalls als wichtig erachtet und daher als Berichtsthemen ohne Managementansatz beschlossen. Zum Querschnittsthema Digitalisierung als wichtiger Ansatzpunkt zur Erreichung vieler Nachhaltigkeitsziele soll ebenfalls berichtet werden⁸.

Für wesentliche Themen wird ein Managementansatz verfolgt: Festlegung von Indikatoren und Zielwerten, Zeitplan, Verantwortlichen zur Umsetzung, Maßnahmen inkl. Ressourcen zur Umsetzung;

Für jedes wesentliche Thema übernimmt ein Mitglied des Rektorats die Gesamtverantwortung. Sie/Er legt prioritär umzusetzende operative Ziele fest und nominiert eine*n oder mehrere (Teil-)Umsetzungsverantwortliche*n, um in enger Abstimmung mit ihnen entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Die Gesamtverantwortung auf Ebene der wesentlichen Themen wurde in der Rektoratssitzung vom 5. Mai 2020 wie in Tabelle 1 angegeben beschlossen.

Tabelle 1: In der Rektoratssitzung vom 5. Mai 2020 beschlossene wesentliche Themen und Berichtsthemen, sowie die Gesamtverantwortung für die Themen auf Bereichsebene im Rektorat.

	Wesentliche Themen	Berichtsthemen	Gesamtverantwortung
Bereich Forschung	nachhaltigkeitsrelevante Forschung		VR Forschung und Innovation
	BOKU-interne Quervernetzung		
	Inter- & transdisziplinäre Forschung		
Bereich Lehre	Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Lehre	Reflexions- & Diskussionsräume in der Lehre	VR Lehre und Weiterbildung
	Inter- & transdisziplinäre Lehre		
Bereich Austausch mit der Gesellschaft	gesellschaftliches Engagement		VR Forschung und Innovation
	Wissenschaftskommunikation		
Bereich Betrieb	Emissionen	Energieverbrauch	VR Finanzen
	Mobilität	Recycling und Abfall	
	Ressourcenverbrauch	Ernährung	
		Klimawandelanpassung	
		Nachhaltige Beschaffung	
Bereich Organisationskultur	Anstellungsverhältnisse und Arbeitsklima	Governance im NH-Kontext	VR Organisation und Prozessmanagement / VR Forschung und Innovation für Governance
	Transparenz	Kooperation	
Querschnittsthema		Digitalisierung	VR Forschung und Innovation

⁷ Wissenschaftskommunikation liegt eng an der Grenze zu Quadrant A. Darüber hinaus ist der Bereich Austausch mit der Gesellschaft (Thema Wissenschaftskommunikation) in Quadrant A unterrepräsentiert.

⁸ Die Verschneidung der Themen mit den strategischen Zielen zeigt, dass alle strategischen Ziele durch die Themen aus Quadranten A & B angesprochen werden, daher eine gute Abdeckung der beschlossenen strategischen Ziele gegeben ist.

4. (Priorisierte) Operative Ziele

Die 35 ausgearbeiteten operativen Ziele dienen der Konkretisierung der strategischen Ziele und als Unterstützung, um bei der Zielerreichung der wesentlichen Themen kurz- und mittelfristig Fortschritte zu erzielen. Auf Basis der in der Rektoratssitzung vom 5. Mai 2020 beschlossenen wesentlichen Themen, wurde eine Priorisierung der operativen Ziele ausgearbeitet.

Als prioritär umzusetzende operative Ziele werden jene angesehen, die

- gleichzeitig mindestens zwei Themen aus Quadrant A oder B ansprechen, da mit der Erreichung dieser Ziele eine größere Hebelwirkung zu erwarten ist, und / oder die
- für eine vollständige Abdeckung der wesentlichen Themen und der strategischen Ziele oder
- für ein ausgewogenes Verhältnis der fünf Bereiche notwendig sind.

In Summe sollten die vorgeschlagenen priorisierten Ziele kurz- / mittelfristige Fortschritte in den wesentlichen Themen ermöglichen. **Diese zur prioritären Umsetzung empfohlenen operativen Ziele sind in der Auflistung unten fett markiert.**

Ergänzende operative Ziele, die die wesentlichen Themen ebenfalls unterstützen, aber in einer ersten Phase als nicht prioritär angesehen werden, sind *kursiv* markiert. Sie werden für zukünftige Umsetzungsschritte empfohlen.

Ein Überblick über alle prioritären und ergänzenden operativen Ziele findet sich in Tabelle 2, darunter stehend finden sich die ausformulierten Ziele. Die Entscheidung welche operativen Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden, sollte in Abstimmung mit den zuständigen Expert*innen von den Verantwortlichen im Rektorat (s. Kap. 3) erfolgen.

Die operativen Ziele entsprechen nicht den Kriterien einer „SMARTEN“ Zielformulierung (s. Kapitel 1 Zeithorizonte und Zielformulierung). Dies wird auf Ebene der Zielwert-Formulierung für wesentliche Themen passieren. Weiterführende, konkretere Maßnahmenvorschläge zur Umsetzung der operativen Ziele finden sich im ergänzenden Maßnahmenkatalog.

Tabelle 2: Überblick über prioritär umzusetzende operative Ziele (fett) und ergänzende Ziele (kursiv), ihr Bezug zu den Bereichen Lehre, Forschung, Austausch mit der Gesellschaft, Betrieb und Organisationskultur und zu den wesentlichen Themen. In eckiger Klammer die angesprochenen strategischen Ziele. In grau dargestellte Ziele unterstützen mehrere wesentliche Themen und werden sind daher auch an anderer Stelle genannt. Außerdem wird das jeweils verantwortliche Vizerektorat angegeben. Ausformulierte Ziele untenstehend.

	wesentliches Thema	Operatives Ziel	Verantwortung im Rektorat
Lehre	Bildung für Nachhaltige Entwicklung	L1: Nachhaltigkeitskompetenzen der Studierenden [Strategisches Ziel I & II]	VR Lehre
		L2: Kompetenzen der BOKU Lehrenden [Strategisches Ziel II]	VR Lehre
		<i>L4: Dialogs zwischen Lehrenden und Studierenden [Strategisches Ziel II, III & IX]</i>	<i>VR Lehre</i>
	Inter- & transdisziplinäre Lehre	L3: Förderung der Inter- & Transdisziplinarität in der Lehre [Strategisches Ziel II & IV]	VR Lehre

	wesentliches Thema	Operatives Ziel	Verantwortung im Rektorat
Forschung	Nachhaltigkeitsrelevante Forschung	F2: Bewertung & Honorierung der Nachhaltigkeits- und gesellschaftlichen Relevanz [Strategisches Ziel II & III]	VR Forschung
		<i>F1: Die SDG-Relevanz der BOKU Forschung wird sichtbarer gemacht [Strategisches Ziel I]</i>	VR Forschung
		F3: Rahmenbedingungen für Forschung für Nachhaltige Entwicklung [Ziel II, III, IV]	VR Forschung
	BOKU-interne Quervernetzung	F4: Quervernetzungen [Strategisches Ziel II & III]	VR Forschung
		F5: Diskurs unter BOKU Wissenschaftler*innen [Strategisches Ziel III]	VR Forschung
Inter- & transdisziplinäre Forschung	F3: Rahmenbedingungen für Forschung für Nachhaltige Entwicklung [Strategisches Ziel II, III, IV]	VR Forschung	
Austausch mit der Gesellschaft	Gesellschaftliches Engagement	A2: Diskurs im Kontext nachhaltiger Entwicklung proaktiv mitgestalten [Strategisches Ziel II, III, IV & V]	VR Forschung
		<i>A1: Nachhaltigkeitsrelevanz in den Leistungskriterien [Strategisches Ziel II, III, IV, V]</i>	VR Forschung
		<i>A4: Dialog zwischen BOKU und der Politik [Strategisches Ziel II, III, IV & V]</i>	VR Forschung
		F2: Bewertung & Honorierung der Nachhaltigkeits- und gesellschaftlichen Relevanz [Ziel II & III]	VR Forschung
		L1: Nachhaltigkeitskompetenzen der Studierenden [Strategisches Ziel I & II]	VR Lehre
		A3: Supportstrukturen für Medienarbeit und Wissenschaftskommunikation [Ziel IV & V]	VR Forschung
	Wissenschaftskommunikation	A3: Supportstrukturen für Medienarbeit und Wissenschaftskommunikation [Strategisches Ziel IV & V]	VR Forschung
		A2: Diskurs im Kontext nachhaltiger Entwicklung proaktiv mitgestalten [Strategisches Ziel II, III, IV & V]	VR Forschung
		F4: Quervernetzungen [Strategisches Ziel II & III]	VR Forschung
	Betrieb	THG-Emissionen	B1: „ENEFF“ & Verbrauch bis 2030 um mindestens 10-15% zu reduzieren [Strategisches Ziel VI, IX]
B3: alternative Energiebereitstellung an der BOKU [Strategisches Ziel VI, IX]			VR Finanzen
B6: Dienstliche Flugreisen werden kontinuierlich verringert [Strategisches Ziel VII, IX]			VR Finanzen
Mobilität		B6: Dienstliche Flugreisen werden kontinuierlich verringert [Strategisches Ziel VII, IX]	VR Finanzen
		<i>B5: nachhaltige Mobilitätsformen zur Fahrt an die BOKU [Strategisches Ziel VII, IX]</i>	VR Finanzen
Nachhaltige Ressourcennutzung		B4: Abfallaufkommen, -trennung/-sammelsysteme [Strategisches Ziel VIII, IX]	VR Finanzen
	B7: nachhaltige Beschaffung zum Standard [Strategisches Ziel VIII, IX]	VR Finanzen	
Organi	Anstellungsverhältnisse &	O7: Wertschätzung und Respekt [Strategisches Ziel XI]	VR Organisation
		O9: Gesunde BOKU [Strategisches Ziel XI]	VR Organisation

	wesentliches Thema	Operatives Ziel	Verantwortung im Rektorat
	Arbeitsklima	<i>O8: Kooperation und Austausch [Strategisches Ziel X & XI]</i>	<i>VR Organisation</i>
	Transparenz & Partizipation	O3: Interne Kommunikationsstrukturen & -kultur [Strategisches Ziel X]	VR Organisation
		O4: Frühzeitige Einbindung und transparente Kommunikation von betrieblichen Projekten [Strategisches Ziel X]	VR Organisation
	Governance im NH-Kontext	O1: Integration der Nachhaltigkeitsstrategie im Entwicklungsplan 2020 [Strategisches Ziel XII]	VR Forschung
		O2: umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement [Strategisches Ziel XII]	VR Forschung

Ausformulierte operative Ziele

(**fett: prioritär**; *kursiv: ergänzend*; grau & klein: weitere operative Ziele):

Themenbereich Lehre

L1: Nachhaltigkeitskompetenzen der Studierenden sowie die kritische Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex nachhaltige Entwicklung werden über den gesamten Studienverlauf in allen BOKU-Studiengängen gefördert, indem die BOKU-Kernthemen der Lehre für Nachhaltige Entwicklung in alle Studiengänge integriert werden. [Strategisches Ziel I & II]⁹

L2: Die Kompetenzen der BOKU Lehrenden im Bereich Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) werden durch zusätzliche Fortbildungsangebote und die Schaffung von Anreizen (u.a. auch zum Wissens-/Erfahrungsaustausch im Kontext BNE) aktiv gefördert [Strategisches Ziel II]

L3: Zur Förderung der Inter- & Transdisziplinarität sowie Praxisorientierung in der BOKU-Lehre werden sowohl entsprechende Weiterbildungsangebote und Anreize als auch zusätzliche finanzielle Ressourcen zur Abdeckung des personellen Mehraufwands bereitgestellt [Strategisches Ziel II & IV]¹⁰

L4: Zur Förderung der Kooperation und Stärkung des Dialogs zwischen Lehrenden und Studierenden wird die Einbindung von Studierenden in Lehr- & Lernprozesse (bzw. in die Gestaltung der Lehrveranstaltungen) verstärkt. [Strategisches Ziel II, III & IX]¹¹

⁹ Das Ausmaß, in dem Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in die BOKU-Studien integriert wird, variiert und hängt letztlich von den jeweiligen Studiengängen ab. Das übergeordnete Ziel ist, dass alle BOKU-Studierenden im Laufe Ihres Studiums nachweisbar grundlegende Nachhaltigkeitskompetenzen erwerben und am Ende ihres Studiums in der Lage sind, fachspezifische Inhalte in einen größeren Nachhaltigkeitskontext einzubetten. Wichtige Basis dafür sind verpflichtende Lehrveranstaltungen mit direktem Nachhaltigkeitsbezug in den Curricula und ein aktives Vorleben eines nachhaltigen Lebens- und Arbeitsstils durch BOKU-Mitarbeiter*innen.

¹⁰ Die Universität ist sowohl Forschungs- als auch Bildungseinrichtung. Da zeitliche und finanzielle Ressourcen knapp bemessen sind, liegt hier ein großes Konfliktpotential. Um beiden Aufgaben gerecht zu werden, braucht es eine allgemeine Aufwertung der Lehre im Universitätsbetrieb.

¹¹ Durch die verstärkte Einbindung der Studierenden wird ein positiver Effekt in Bezug auf die Motivation und die Prüfungsleistung der Studierenden erwartet.

L5: Zeit für angeleitete Reflexion und Diskussion mit den Studierenden wird in Lehrveranstaltungen in einem definierten Mindestumfang im Semester eingeplant, um kritisches Denken und (Selbst-) Reflexion der Studierenden anhand gelehrter Inhalte zu fördern. [Strategisches Ziel II & III]

L6: Durch die zusätzliche Bereitstellung von physischen Lernräumen wird eigenständiges Lernen, Reflexion und Diskussion außerhalb des Hörsaals gefördert, um die Fähigkeit von BOKU-Studierenden, sich kritisch sowohl mit studienspezifischen Inhalten als auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinanderzusetzen, zu stärken. [Strategisches Ziel II & III]¹²

Themenbereich Forschung

F1: Die SDG-Relevanz der BOKU Forschung wird sichtbarer gemacht. Dazu wird bis 2021 ein Konzept erarbeitet, wie SDG-Relevanz gemessen werden kann, um der Gefahr von bloßen Checkboxes in Datenbanken entgegenzuwirken. [Strategisches Ziel I & II]

F2: Die Bewertung der Nachhaltigkeits- und gesellschaftlichen Relevanz von Forschung wird verbessert. Ziel ist die Ergänzung der aktuell geltenden wissenschaftlichen Leistungskriterien auf allen Ebenen (Department – individuelle*r Forscher*in), um Beiträge zu einer Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft und zur Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung deutlich stärker zu honorieren und damit zu stärken. [Strategisches Ziel II, III, IV & V]¹³

F3: Die Rahmenbedingungen für Forschung für Nachhaltige Entwicklung werden verbessert. Insbesondere inter- und transdisziplinäre, sowie transformative Forschung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wird gefördert. [Strategisches Ziel II, III, IV]

F4: Quervernetzungen werden gefördert, indem Querschnittsthemen formuliert werden, die die Kompetenzen der BOKU im Nachhaltigkeitskontext besonders gut bündeln und die Forscher*innen-Gemeinschaft an der BOKU ansprechen. Entsprechende multidisziplinäre Konsortien werden gebildet. Die institutionelle Verankerung solcher Querschnittsthemen ist vornehmlich an den Zentren vorgesehen. [Strategisches Ziel II & III]

F5: Diskussionen unter BOKU Wissenschaftler*innen zu (kontroversiellen) Themen einer nachhaltigen Entwicklung (z.B. Programmatik, Schwerpunkte, Methodik) werden gefördert. Es braucht diesen gemeinsamen Such- und Diskussionsprozess, da Fragen einer nachhaltigen Entwicklung innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft zum Teil kontroversiell beantwortet werden. Das Lernen mit- und voneinander und der Austausch untereinander stehen dabei im Vordergrund. [Strategisches Ziel III]

Themenbereich Austausch mit der Gesellschaft

A1: Gesellschaftlich wirksames Engagement der BOKU Wissenschaftler*innen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung (Vorträge, Beratung von Politik und Stakeholdern, Mitwirkung bei öffentlichen Debatten, Interviews in öffentlichen Medien...) wird honoriert und aktiv unterstützt,

¹² Voraussetzung, um die Nutzung bestehender Räume für Studierende zu erleichtern, ist die Eigenverantwortung von Studierenden. Mittels Kautionskarte oder über ein elektronisches Kartensystem kann die Nachvollziehbarkeit bzw. die Verantwortlichkeit sichergestellt werden.

¹³ Bei der Einführung etwaiger Ergänzungen wissenschaftlicher Leistungskriterien bzw. alternativer Bewertungsmethoden wird darauf geachtet, dass die BOKU nicht in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit benachteiligt wird.

indem gesellschaftlich wirksame Aktivitäten mit Nachhaltigkeitsrelevanz in den Leistungskriterien sichtbar gemacht werden. [Strategisches Ziel II, III, IV, V]¹⁴

A2: BOKU-Forscher*innen werden dabei unterstützt und dazu motiviert den gesellschaftlichen Diskurs im Kontext nachhaltiger Entwicklung proaktiv mitzugestalten, um einerseits evidenzbasierte Antworten und Lösungsvorschläge zu dringende Fragen der Gesellschaft zu liefern und andererseits antizipativ auf zukünftige Chancen sowie Risiken aufmerksam zu machen und Alternativen aufzuzeigen. Mit dem Blick in die Zukunft sind BOKU-Forschende visionäre Wegbereiter*innen für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Übergeordnetes Ziel ist eine verbesserte Sichtbarkeit der BOKU und ihrer Angehörigen im nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsdiskurs. [Strategisches Ziel II, III, IV & V]

A3: Supportstrukturen für Medienarbeit und Wissenschaftskommunikation durch rechtliche Absicherung sowie durch Kompetenzbildung von BOKU Wissenschaftler*innen werden etabliert [Strategisches Ziel IV & V]

*A4: Der wechselseitige Dialog zwischen dem wissenschaftlichen Personal der BOKU und der Politik wird gestärkt, indem die Expertise der BOKU-Forscher*innen ausgebaut wird, um wissenschaftliche Inhalte politisch wirksam zu formulieren. Zudem werden Plattformen etabliert, um Forschende in Dialog mit politischen Akteur*innen zu bringen. [Strategisches Ziel II, III, IV & V]*

A5: Die Kooperation mit internationalen sowie nationalen Netzwerken und Partnern wird gestärkt und strategisch im Sinne der nachhaltigen Entwicklung genutzt. Damit positioniert sich die BOKU deutlich als aktive Akteurin im Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft. [Strategisches Ziel I, II, III, IV]

A6: Verstärkte Öffentlichkeits- und Medienarbeit der BOKU zu Nachhaltigkeitsthemen, um der Position der BOKU als Nachhaltigkeitsuniversität gerecht zu werden. Außerdem werden Strukturen und Kanäle der Kommunikation von wissenschaftlichen Inhalten an ein nicht-wissenschaftliches Publikum (Wissenschaftskommunikation) ausgebaut. [Strategisches Ziel III, IV & V]¹⁵

Themenbereich Betrieb

B1: Das Energieeffizienzprojekt der BOKU „ENEFF“ wird 2020 weiter ausgebaut, um Einsparungsmöglichkeiten im Energieverbrauch der BOKU konsequent zu prüfen und umzusetzen. Ziel ist es, den Verbrauch bis 2030 um mindestens 10-15% zu reduzieren. [Strategisches Ziel VI, IX]¹⁶

¹⁴ Eine umfangreiche Unterstützung und ein entsprechendes Honorieren von gesellschaftlichem Engagement in Evaluierungskriterien wäre ein potentielles Alleinstellungsmerkmal der BOKU.

¹⁵ Prinzipiell muss gewährleistet sein, dass es jedem/r BOKU-Wissenschaftler*in freisteht, seine oder ihre Ergebnisse im Einklang mit guter wissenschaftlichen Praxis zu kommunizieren. Die Stabstelle für Öffentlichkeitsarbeit unterstützt und verstärkt diese Kommunikation.

¹⁶ B1 und B2 stehen in unmittelbarem Zusammenhang miteinander und sollten in Abstimmung umgesetzt werden. Etwaige Maßnahmen zur Energieeinsparung bzw. zur Steigerung der Energie-Effizienz sollten unter Berücksichtigung des unterschiedlichen Energiebedarfs in den einzelnen Organisationseinheiten (OE) und in enger Kooperation mit den jeweiligen OE erarbeitet werden.

B2: Den veränderten klimatischen Bedingungen wird durch die Schaffung von hitzetauglichen Arbeitsbedingungen Rechnung getragen, ohne den Klimawandel durch erhöhten Energieverbrauch weiter voranzutreiben. [Strategisches Ziel VI, IX] ¹⁷

B3: Möglichkeiten alternativer Energiebereitstellung an der BOKU werden umfassend und regelmäßig (jährlich ab 2020) geprüft und sukzessive umgesetzt. Diese Aufgabe wird ebenso vom ENEFF-Team übernommen werden. Der Umstieg auf geprüften Ökostrom wird mit der nächsten Strom-Ausschreibung nach Möglichkeit umgesetzt. [Strategisches Ziel VI, IX]

B4: Das Abfallaufkommen an der BOKU wird reduziert und das bestehende Abfalltrennungs/-sammelsystem optimiert sowie die Kommunikation in diesem Bereich ausgebaut, um bestehende Missverständnisse auszuräumen und Anstrengungen zur Abfalltrennung und -vermeidung verstärkt zu unterstützen. [Strategisches Ziel VIII, IX]

B5: BOKU-Angehörige werden unterstützt, nachhaltige Mobilitätsformen zur Fahrt an die BOKU zu nutzen. Anreize zur Nutzung CO₂-intensiver Mobilitätsformen werden minimiert. [Strategisches Ziel VI, VII, IX]

B6: Dienstliche Flugreisen werden kontinuierlich verringert, die Reduktionsraten auf Ebene der Institute bzw. Departments und Servicestellen definiert. Im Gegenzug wird die Planung und Durchführung von Dienstreisen mit dem Zug und anderen umweltschonenden Verkehrsmitteln gefördert und erleichtert. [Strategisches Ziel VI, VII, IX] ¹⁸

B7: Das BOKU-Beschaffungswesen wird so umgebaut, dass nachhaltige Beschaffung zum Standard wird. Dies gilt für die zentrale, aber auch dezentrale Beschaffung in den Organisationseinheiten. Übergeordnetes Ziel ist die Reduktion des Bedarfs und die Erhöhung der Nutzungsdauer von Materialien und Geräten. Die Kommunikation und Schulung von allen im Einkauf tätigen BOKU-Angehörigen wird forciert. [Strategisches Ziel VIII, IX]

B8: Gesunde und nachhaltige Ernährung wird aktiv gefördert. Daher wird das vegetarische & vegane Angebot an der BOKU weiter ausgebaut und qualitativ verbessert, der Anteil biologischer, saisonaler und regionaler Speisen wird weiter erhöht und Lebensmittelabfälle werden deutlich reduziert. Die Empfehlungen der WHO, ÖGE o.ä. für gesunde Ernährung wie z.B. deutliche Reduktion von Fleisch, Reduktion von Ölen, Zucker und Salz sollen zudem als Leitlinien dienen. [Strategisches Ziel VI, VIII, IX] ¹⁹

B9: Die BOKU achtet bei Ihren Geldanlagen auf Kriterien nachhaltigen Investments / nachhaltiger Finanzanlagen. [Strategisches Ziel X, XII]

¹⁷ Die komplexe Problemstellung macht simple und gleichzeitig klimafreundliche Lösungen nicht möglich. Es müssen alternative, gebäude-individuelle Lösungen gesucht werden, da jedes Gebäude andere Voraussetzungen und Gegebenheiten hat. Darüber hinaus stehen B1 und B2 in unmittelbarem Zusammenhang miteinander und sollten in Abstimmung umgesetzt werden.

¹⁸ Da der persönliche Austausch jedenfalls von Bedeutung ist, kann es bei diesem Ziel nicht darum gehen, Reisen zu Konferenzen und Projektmeetings generell zu vermeiden oder zu verbieten. Es geht eher darum, Anreize für Alternativen der Reise zu setzen, sowie die Reflexion über das Ausmaß der Reisetätigkeit in Gang zu setzen.

¹⁹ Speisen haben Bewusstseins- und Multiplikator*innenwirkung für Studierende und Mitarbeiter*innen, sowie auch für (internationale) Gäste, die gelebte Nachhaltigkeit an der BOKU (als „Unternehmenskultur“) auch beim Mittagessen wahrnehmen. Wesentlich dabei ist, dass die Qualität und der Geschmack gewährleistet werden, um die Nachfrage zu erhalten / erhöhen.

Themenbereich Organisationskultur

- O1: Konsistente strategische Ausrichtung der BOKU im Sinne nachhaltiger Entwicklung, was auch die Integration der Nachhaltigkeitsstrategie im Entwicklungsplan 2020 miteinschließt. [Strategisches Ziel XII]**
- O2: Ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement wird an der BOKU etabliert. Das beinhaltet sowohl die breite Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie in allen Bereichen der BOKU als auch ein regelmäßiges Monitoring der Nachhaltigkeitsaktivitäten und ihres Fortschritts. In diesem Zusammenhang werden die Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen für Agenden des Nachhaltigkeitsmanagements festgelegt und klar definiert. [Strategisches Ziel XII]**
- O3: Interne Kommunikationsstrukturen und die Kommunikationskultur werden an der BOKU so gestaltet, dass transparente Informationsverbreitung, formeller sowie informeller Austausch und organisatorische Abläufe optimiert werden. Das gilt für Kommunikationsstrukturen und Informationsflüsse innerhalb der Einrichtungen (Organe der Universitätsleitung, Departments, Servicestellen, Stabstellen etc.) sowie einrichtungsübergreifend. [Strategisches Ziel X]²⁰**
- O4: Frühzeitige Einbindung (d.h. bereits in der Planungsphase) von zukünftigen Nutzer*innen bei der Realisierung von BOKU-weiten Projekten (wie z.B. Bauvorhaben, strukturelle Veränderungen, Prozessoptimierung etc.) und transparente Kommunikation des Projektfortschritts. Das an der BOKU vorhandene Wissen und die Kompetenzen sollen proaktiv genutzt und die Expert*innen konsultiert werden. [Strategisches Ziel X]**
- O5: Ein nachhaltiges Wissensmanagement (transparente Wissensweitergabe und -sicherung) wird etabliert. Das betrifft sowohl spezifisches Wissen im jeweiligen Aufgabenbereich als auch nachhaltigkeitsrelevantes Wissen. Die effiziente Weitergabe von Wissen soll sich insbesondere in der Willkommenskultur niederschlagen. [Strategisches Ziel IX & X]
- O6: Nachhaltiges Denken und Handeln wird im BOKU-Alltag verankert, indem Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeitsthemen sowie die kritische Diskussion und Reflexion dieser Themen bei allen BOKU-Angehörigen aktiv gefördert werden und handlungsrelevantes Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen vermittelt wird. [Strategisches Ziel IX]²¹
- O7: Es wird sichergestellt, dass das Arbeitsklima an der BOKU von Wertschätzung und Respekt sowie kompetenter Personalführung geprägt ist. Die Inanspruchnahme von entsprechenden Weiterbildungen und Anlaufstellen wird gefördert und Aufklärungsarbeit wird verstärkt geleistet. Anstellungsverhältnisse und Karriereöglichkeiten werden nach Möglichkeit so gestaltet, dass die Zufriedenheit und Motivation der BOKU-Mitarbeiter*innen langfristig gesichert ist. [Strategisches Ziel XI]**

²⁰ Die Weitergabe von Informationen ist auch ein Zeichen der Wertschätzung, erhöht Effizienz und sichert ein positives Betriebsklima. Schwierigkeiten können sich allerdings durch die individuelle Bewertung, welche Informationen relevant und welche es nicht sind, ergeben. Außerdem sind zeitliche Ressourcen zumeist knapp bemessen, daher ist es wichtig interne Kommunikationsstrukturen ausgewogen zu gestalten. Zudem muss beachtet werden, dass die internen Kommunikationsabläufe in den einzelnen Organisationseinheiten aktuell unterschiedlich organisiert sind. Entsprechende Maßnahmen müssen daher individuell abgestimmt werden.

²¹ Anmerkung: vorhandene Zeitressourcen sind zu berücksichtigen

O8: Kooperation und Austausch werden an der BOKU proaktiv gefördert. Das gilt sowohl für die Interaktion innerhalb der Organisationseinheiten als auch einheitenübergreifend. Die BOKU fördert zudem Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung proaktiv. [Strategisches Ziel X & XI]

O9: Die Angebote der Gesunden BOKU werden ausgebaut und an den Arbeitsalltag der BOKU-Mitarbeiter*innen angepasst, sodass die Angebote verstärkt genutzt werden können. Zudem werden umfassende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vorangetrieben. [Strategisches Ziel XI]

5. Nächste Schritte

Mit dem Beschluss der strategischen Ziele, sowie der wesentlichen Themen und der Berichtsthemen in der Rektoratssitzung am 5. Mai 2020 ist ein wichtiger Schritt gesetzt worden. Für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeits-Berichterstattung und des Nachhaltigkeits-Managements wird es nun notwendig sein, Indikatoren und Zielwerte zu erarbeiten, an denen sich die Bemühungen der BOKU im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung messen lassen.

Darüber hinaus gilt es, möglichst bald mit der Umsetzung von Maßnahmen zu beginnen, um Fortschritte in den als wesentlich erachteten Themenbereichen zu erzielen. Dazu wird es wichtig sein, operative Ziele und Maßnahmen zu beschließen, sowie Umsetzungsverantwortliche zu nominieren und zur Verfügung stehende Ressourcen durch die zuständigen Vizerektorate zu klären.

6. Anhang

Leitlinien der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie

Verantwortung übernehmen

Universitäten tragen eine besondere Verantwortung auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Welt. Sie liefern Beiträge zur Weiterentwicklung dieses Konzeptes und sind Vorreiterinnen sowie Impulsgeberinnen für Ideen und Strategien zur nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft. Die BOKU stellt sich mit verstärktem Engagement dieser Verantwortung.

Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Universität verankern

Nachhaltigkeit an der BOKU bedeutet die Verankerung dieses Leitprinzips in allen Bereich ihres Wirkens, d.h. in Forschung, Lehre, im tagtäglichen Betrieb (Umweltmanagement, soziale Verantwortung), in ihrer Organisationskultur und strategischen Belangen, sowie in der Wechselwirkung zwischen BOKU und Gesellschaft (Wissenstransfer, gesellschaftlicher Diskurs, Öffentlichkeitsarbeit).

Nachhaltigkeit auf eine breite Basis stellen: BOKU-Angehörige einbeziehen

BOKU-Mitarbeiter*innen aus Forschung, Lehre und Verwaltung sowie BOKU-Studierende bilden das Fundament der BOKU-Nachhaltigkeitsarbeit. Nur mit ihrer Hilfe wird Nachhaltigkeit zu einer wesentlichen Säule der BOKU. Auch BOKU-Alumni und das räumliche und thematische BOKU-Umfeld sind zur Mitarbeit eingeladen. Die BOKU nimmt diese Vorschläge und Ideen ernsthaft auf und bindet sie nach Möglichkeit in die Umsetzung ein.

Nachhaltigkeit umsetzen: konkrete Ziele und realisierbare Maßnahmen

Eine Nachhaltigkeitsstrategie muss an konkreten Aktivitäten und Erfolgen gemessen werden. Daher ist die etappenweise Umsetzung der im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie entwickelten Ziele und Maßnahmen der zentrale Teil der Strategie. Kurz-, mittel- und langfristig umsetzbare Maßnahmen sind in einem Projekt- und Umsetzungsplan konkretisiert, der die Maßnahmen näher beschreibt, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne definiert.

Nachhaltigkeit ausbauen, reflektieren und aktualisieren

In den Jahren 2013 und 2014 wurden erste Ziele und Maßnahmen der BOKU-Nachhaltigkeitsstrategie in einem breiten partizipativen Prozess entwickelt. Dieser Prozess ist einer periodischen Neubewertung, Bearbeitung und Ergänzung der Ziele und Maßnahmen unterworfen, um aktuellen Entwicklungen und verbesserten Möglichkeiten für einen Ausbau der Nachhaltigkeitsaktivitäten Rechnung zu tragen. Daher wird die Umsetzungsarbeit auch einer kontinuierlichen Reflexion unterzogen.

Themen der Wesentlichkeitsanalyse

	Thema	Beschreibung	operatives Ziel (NH-Strategie)
Lehre	Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Lehre	Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen der Studierenden (Systemverständnis, kritische Reflexion etc.) und Nachhaltigkeitsfachwissen. Ausbau der Lehrendenfortbildung im Bereich Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE). Verstärkte Einbindung der Studierenden in Lehr- & Lernprozesse (z.B. in Form interaktiver Formate in LVAs, studienorganisierte LVAs).	L1, L2, L4
	Reflexions- & Diskussionsräume in der Lehre	Bereitstellung von Reflexions- & Diskussionsräumen für eine kritische Auseinandersetzung mit Themen der nachhaltigen Entwicklung. Das betrifft sowohl zeitliche Freiräume in Lehrveranstaltungen und Curricula als auch physische Räume, die den Austausch unter den Studierenden und mit Lehrenden ermöglichen (z.B. Raumbuchung für Studierendeninitiativen erleichtern, Diskussionsveranstaltungen fördern).	L5, L6,
	Inter- & transdisziplinäre Lehre	Förderung der Inter- & Transdisziplinarität sowie Praxisorientierung in der BOKU-Lehre durch entsprechende Weiterbildungsangebote für Lehrende sowie Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Ressourcen zur Abdeckung des personellen Mehraufwands	L3
Forschung	Nachhaltigkeitsrelevante Forschung	Aufwertung von nachhaltigkeitsrelevanter Forschung und Forschung, die einen Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals) leistet, z.B. durch entsprechende Ergänzung der Leistungskriterien und Honorierung sowie eine BOKU-weite Diskussion darüber.	F1, F2, F3
	Inter- & transdisziplinäre Forschung	Förderung von inter- und transdisziplinärer (ITD) Forschung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung z.B. indem Rahmenbedingungen für ITD-Forschung geklärt und verbessert werden, ITD-Qualifikationsarbeiten und die entsprechende Betreuung gefördert werden. Sowohl inter- als auch transdisziplinäre Herangehensweisen werden als notwendig angesehen, um komplexe Fragestellungen der nachhaltigen Entwicklung zu bearbeiten.	F3
	BOKU-interne Quervernetzung	Stärkung des wissenschaftlichen Austausches innerhalb der BOKU durch Formulierung von Querschnittsthemen im Nachhaltigkeitskontext und Förderung von Debatten unter BOKU Wissenschaftler*innen zu (kontroversiellen) Themen einer nachhaltigen Entwicklung. Das Lernen mit- und voneinander sowie der Austausch untereinander stehen dabei im Vordergrund. Beispiele für Vernetzung an der BOKU: Energiecluster, Zentrum für Agrarwissenschaften	F4, F5, O8
	Wissenschaftliche Exzellenz	Förderung von Exzellenz in der Forschung innerhalb der BOKU Kompetenzfelder u.a. durch Sicherstellung entsprechender Rahmenbedingungen, Stärkung innovativer Forschungsk Kooperationen, Teilnahme an Exzellenzinitiativen der EU und gezielter Förderung von Nachwuchswissenschaftler*innen	F4

Austausch mit der Gesellschaft	Gesellschaftliches Engagement	Unterstützung von BOKU-Angehörigen, den gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs proaktiv mitzugestalten und in wechselseitigen Austausch mit der Gesellschaft zu treten (z.B. über Beteiligung an öffentlichen Vorträge, Beratung von Politik & Wirtschaft, Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen wie NGOs). Stärkung des Wissenschaft-Politik-Dialogs z.B. durch Unterstützung der BOKU-Forscher*innen wissenschaftliche Inhalte politisch wirksam zu formulieren. Etablierung von Plattformen für den Austausch zwischen gesellschaftlichen Akteur*innen und der BOKU. Honorierung, Anerkennung und Aufwertung von gesellschaftlichem Engagement im Sinne nachhaltiger Entwicklung.	A1, A2, A3, A4 F2, L1
	Entrepreneurship	Unterstützung von Studierenden bei der praktischen Umsetzung eigener Ideen bzw. der Gründung eines eigenen Unternehmens als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Befähigung und Ermutigung, Wissen praktisch umzusetzen (Kompetenzentwicklung). Förderung von Innovation sowie Technologie- und Wissenstransfer durch Austausch mit Praxisakteur*innen (Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft).	A2, L1, F3
	Kooperation	Stärkung der Kooperation mit internationalen sowie nationalen Netzwerken und Partnern (wie z.B. wissenschaftliche & universitäre Netzwerke, BOKU Alumni, Schulen) und strategische Nutzung dieser Partnerschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Deutliche Positionierung der BOKU innerhalb dieser Netzwerke als aktive Akteurin im Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft.	A5
	Wissenschaftskommunikation	Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung der BOKU durch Bereitstellung von sachgemäßer Information für die interessierte Öffentlichkeit. Etablierung von Supportstrukturen für Medienarbeit und Wissenschaftskommunikation. Verbesserte Sichtbarkeit der BOKU und ihrer Angehörigen im nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsdiskurs.	A2, A3, F4
Betrieb	Emissionen	Reduzierung der CO ₂ -Emissionen durch eine Reihe von Maßnahmen, um mittel- bis langfristig das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen: Umstieg auf erneuerbare Energiequellen, kontinuierliche Reduktion des Energieverbrauchs und gleichzeitig Steigerung der Effizienz.	B1, B3, B6
	Energieverbrauch	Senkung des Energieverbrauchs (Strom und Wärme) und Nutzung von Einsparungsmöglichkeiten sowie Effizienzsteigerungen	B1
	Klimawandelanpassung	Berücksichtigung der (sich verändernden) klimatischen Bedingungen durch die Entwicklung von alternativen, gebäude-individuelle Lösungen (z.B. Hitzetauglichkeit) sowohl für bestehende Gebäude als auch für Neubauten, ohne den Klimawandel durch erhöhten Energieverbrauch weiter voranzutreiben.	B1, B2
	Mobilität	Unterstützung der BOKU-Angehörigen bevorzugt nachhaltige Mobilitätsformen im Rahmen ihrer Tätigkeit an der BOKU (inkl. Wege zur Arbeit) zu wählen. Positive Anreize zur Nutzung CO ₂ -armer Mobilitätsformen (ÖPV, Fahrrad, Fußweg) und gleichzeitig verringerte Nutzung von CO ₂ -intensiven Verkehrsmitteln.	B5, B6
	Ressourcenverbrauch	Schonender Umgang mit Ressourcen wie Wasser, Papier und Betriebsstoffe sowie Reduktion des Ressourcenverbrauchs trotz Wachstum der Universität.	B4, B7

	Recycling & Abfall	Reduktion des Abfallaufkommens an der BOKU und Optimierung des bestehenden Abfalltrenn- und -sammelsystems sowie Erhöhung der Nutzungsdauer von Materialien und Geräten. Ausbau der Kommunikation in diesem Bereich.	B4, B7
	Nachhaltige Beschaffung	Nachhaltige Beschaffung als Standard sowohl für die zentrale als auch dezentrale Beschaffung in den Organisationseinheiten. Reduktion des Bedarfs und Erhöhung der Nutzungsdauer von Materialien und Geräten. Entsprechende Kommunikation und Schulung von allen im Einkauf tätigen BOKU-Angehörigen.	B7
	Ernährung	Aktive Förderung von gesunder und nachhaltiger Ernährung an der BOKU durch Ausbau des vegetarischen & veganen Angebots und Verbesserung der Qualität, weitere Erhöhung des Anteils an Bioprodukten und Reduktion von Lebensmittelabfällen. Anpassung des Angebots entsprechend der Empfehlungen von WHO, ÖGE o.ä. für gesunde Ernährung.	B8
	nachhaltige Veranlagung	Selbstverpflichtung der BOKU zu Geldanlagen nach Kriterien nachhaltiger Veranlagung	B9
Organisationskultur	Governance im NH-Kontext	Etablierung eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements an der BOKU: strategische Ausrichtung im Sinne der Nachhaltigkeit, breite Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie, regelmäßiges Monitoring der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Festlegung und klare Definition von Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen.	O1, O2
	Transparenz	Sicherstellung transparenter Informationsverbreitung und Optimierung von Kommunikationsstrukturen und organisatorischen Abläufen. Frühzeitige Einbindung zukünftiger Nutzer*innen bei der Realisierung von BOKU-weiten Projekten. Proaktive Nutzung des an der BOKU vorhandenen Wissens und der Kompetenzen und Konsultation von BOKU-internen Expert*innen.	O3, O4
	Wissensmanagement	Etablierung eines nachhaltigen Wissensmanagements (transparente Wissensweitergabe und -sicherung) z.B. im Kontext der Willkommenskultur (inkl. Mentoring-/Buddy-Programme & Einarbeitungsphase) oder durch schriftlich festgehaltene Prozessabläufe). Das betrifft sowohl spezifisches Wissen des jeweiligen Aufgabenbereichs als auch nachhaltigkeitsrelevantes Wissen.	O5
	Nachhaltigkeitsbewusstsein	Verankerung von nachhaltigem Denken und Handeln im BOKU-Alltag durch Förderung von Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie kritischer Diskussion und Reflexion bei allen BOKU-Angehörigen. Vermittlung von handlungsrelevanten und praxisnahen Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen.	O6, O5
	Anstellungsverhältnisse und Arbeitsklima	Gestaltung der Anstellungsverhältnisse und Karriereöglichkeiten, sodass die Zufriedenheit und Motivation der BOKU-Mitarbeiter*innen langfristig gesichert ist. Sicherstellen eines wertschätzenden und respektvollen Arbeitsklimas an der BOKU sowie kompetenter Personalführung durch Förderung von entsprechenden Weiterbildungen und Anlaufstellen sowie verstärkter Aufklärungsarbeit.	O7, O8
	Diversität	Proaktive Förderung von Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung von benachteiligten Gruppen wie z.B. Frauen, Menschen mit besonderen Bedürfnissen, Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund.	O8

	Gesundheit	Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung und Anpassung des Angebots an die Ressourcen und Bedürfnisse der BOKU-Mitarbeiter*innen. Verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.	O9
Querschnittsthe	Digitalisierung	institutionelle Ebene: Mit Hilfe von Digitalisierungsmaßnahmen die Prozesse und Abläufe der BOKU leistungsfähiger, effizienter und im Sinne der Nachhaltigkeit gestalten. Forschung/Lehre: Förderung von Forschung und Lehre, deren Gegenstand die Digitalisierung von Bereichen innerhalb der BOKU Kompetenzfelder ist (z.B. Digitalisierung in Land- und Forstwirtschaft sowie im Verkehrswesen)	bereichs- übergreifen d

7. Referenzen

1. Hahn, T., et al., *Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework*. Journal of Business Ethics, 2014. **127**(2): p. 297-316.
2. Lattu, A. and Y. Cai, *Tensions in the Sustainability of Higher Education—The Case of Finnish Universities*. Sustainability, 2020. **12**(1941).