



ESG-Auswirkungsindex-Matrix

[Leitfaden]



Co-funded by
the European Union

Projektnummer: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577

Finanziert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1. ESG-Wirkungsindex-Matrix	4
1.1. ESG-Indikatoren	4
1.2. ESG-Bereiche	5
1.3. ESG-Auswirkungen	7
1.4. Risikomethodik	8
2. Methodik zur Messung von Bereichen	12
2.1. Bereichsmessung	12
2.1. Ergebnisse der Bereichsmessung	14
3. Abschließende Bemerkungen zur Matrix	18
Schlussfolgerungen	19
Referenzen.....	20
Anhang 1.....	24
Anhang 2.....	26

Einleitung

Das Hauptziel dieses Textes ist es, jedes Element der ESG-Wirkungsindex-Matrix detailliert zu erläutern. Die Entwicklung von ESG-Dimensionen in Hochschulen ist ein komplexer, multidisziplinärer Prozess, der viel Zeit erfordert. Um Hochschulen dabei zu helfen, die positiven Auswirkungen der Umsetzung von ESG-Prinzipien zu erkennen, wurde die ESG-Wirkungsindex-Matrix entwickelt, die in diesem Dokument erläutert wird. Ziel ist es, jedes einzelne Element der Matrix zu erläutern, einschließlich Indikatoren, Bereiche, Messmethoden, positive und negative Auswirkungen, Risiken und Risikomanagementstrategien. Die für die Umsetzung dieser Matrix Verantwortlichen können dieses Dokument als Leitfaden verwenden. Besonderes Augenmerk wird auf die Methodik zur Messung von Bereichen, die Anwendung des Ist-/Soll-Ansatzes und Referenzpunkte gelegt, die als Grundlage für die Messung dienen.

1. ESG-Wirkungsindex-Matrix

Die ESG-Impact-Index-Matrix ist ein strategisches Instrument für Hochschuleinrichtungen (HEIs), um ihre ESG-Leistung zu verbessern. Diese Matrix dient als strukturierter Rahmen, der den Einrichtungen als Leitfaden durch die Komplexität der Integration von ESG-Prinzipien in ihre Abläufe und Entscheidungsprozesse dient. Sie besteht aus fünf Schlüsselkomponenten, die zusammen einen umfassenden Ansatz für die Umsetzung von ESG bieten. Die Matrix beginnt mit der Definition wesentlicher ESG-Indikatoren, die für HEI relevant sind, wie Klimawandel, Menschenrechte, Vielfalt und Inklusion, Arbeitspraktiken und gesellschaftliches Engagement. Diese breiten Kategorien legen grundlegende Prioritäten für Einrichtungen fest, die nachhaltige und verantwortungsvolle Praktiken einführen möchten. Innerhalb jedes ESG-Bereichs identifiziert die Matrix spezifische, messbare und umsetzbare Maßnahmen, die später über die entwickelte digitale Plattform verfolgt werden. Diese umsetzbaren Maßnahmen setzen hochgesteckte ESG-Ziele in praktische Initiativen um.

Ein wichtiger Aspekt der Matrix ist ihr Fokus auf das Risikomanagement. Für umsetzbare Maßnahmen (Bereiche innerhalb der Indikatoren) werden potenzielle Risiken identifiziert, die von Reputationsschäden und rechtlichen Haftungsrisiken bis hin zu negativen ökologischen oder sozialen Auswirkungen reichen. Die Matrix hebt diese Risiken nicht nur hervor, sondern bewertet auch ihre Schwere und schlägt maßgeschneiderte Reaktionspläne vor. Diese Pläne umfassen Strategien wie Risikominderung, Risikotransfer oder Risikovermeidung. Darüber hinaus bewertet die Matrix die potenziellen Auswirkungen jeder umsetzbaren Maßnahme unter Berücksichtigung sowohl positiver als auch negativer Ergebnisse. Zu den positiven Auswirkungen können eine verbesserte Nachhaltigkeit, eine größere soziale Gerechtigkeit und stärkere Governance-Strukturen gehören, während potenzielle negative Auswirkungen ebenfalls sorgfältig gesteuert werden, um nachteilige Folgen zu minimieren.

1.1. ESG-Indikatoren

Das Projektantragsdokument *Memoria* enthält spezifische ESG-Indikatoren, die vordefiniert sind und als Leitfaden für die Entwicklung der Matrix in WP3 dienen. Diese Indikatoren sind nicht nur gut strukturiert und objektiv, sondern auch eng auf die globalen Nachhaltigkeitsziele abgestimmt, sodass die Ergebnisse des Projekts einen sinnvollen Beitrag zu umfassenderen Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards innerhalb von Hochschuleinrichtungen leisten.

Umweltindikatoren (**E**) konzentrieren sich auf drei Schlüsselbereiche: *Campusbetrieb*, *Forschung und Innovation* sowie *Beschaffung*. Indikatoren wie Energiemanagement, Emissionsreduzierung, Wassereinsparung, Abfallreduzierung, Nutzung erneuerbarer Energien und nachhaltige Landnutzung mit Erhalt der biologischen Vielfalt im Campusbetrieb sind für die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Im Bereich *Forschung und Innovation* unterstützen die Durchführung von Umweltverträglichkeitsprüfungen und die Förderung nachhaltigkeitsorientierter Lehrpläne und Forschungsinitiativen die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (SDGs), insbesondere diejenigen, die sich auf Klimaschutz und verantwortungsvollen Konsum beziehen. Der Bereich *Beschaffung* legt den Schwerpunkt auf nachhaltige Richtlinien und ein umweltfreundliches Lieferkettenmanagement, wobei Aspekte des Klimawandels berücksichtigt und ein langfristiger verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt gefördert werden.

Soziale Indikatoren (**S**) werden in die Kategorien *Gerechtigkeit und Zugang*, *Wohlbefinden* sowie *Forschung und Innovation* unterteilt. Diese Indikatoren sind robust und darauf ausgelegt, soziale Gerechtigkeit und Inklusion zu verbessern. Die Kennzahlen zu *Gerechtigkeit und Zugang* befassen sich mit Diversitäts-, Gleichstellungs- und Inklusionsrichtlinien, bieten Unterstützung für marginalisierte Gemeinschaften und fördern sozioökonomische Gerechtigkeit im Einklang mit SDG 10 (Weniger Ungleichheiten). Die Indikatoren für *Wohlbefinden* konzentrieren sich auf die Unterstützung der psychischen Gesundheit und die Sicherheit auf dem Campus, die für die Förderung eines sicheren und

unterstützenden Bildungsumfelds von entscheidender Bedeutung sind. Der Bereich *Forschung und Innovation* führt Sozialverträglichkeitsprüfungen ein, und „“ fördert Innovationen für das soziale Wohl, indem es das Engagement der Gemeinschaft fördert und soziale Probleme wirksam angeht.

Die Governance-Indikatoren (**G**) umfassen *Management und Rechenschaftspflicht, Ethik und Integrität, digitale Bereitschaft und Sicherheit* sowie *Einbindung und Kommunikation mit Interessengruppen*. Diese Indikatoren spiegeln ein starkes Engagement für ethische Governance, Transparenz und die Einbindung von Interessengruppen wider, die wesentliche Bestandteile nachhaltiger institutioneller Praktiken sind. Transparente Entscheidungsfindung, Vielfalt in Führungspositionen, Einhaltung der EU-Gesetze und die Wahrung der Forschungsunabhängigkeit im Bereich *Management und Rechenschaftspflicht* tragen zu robusten Governance-Rahmenwerken bei. Die Indikatoren für *Ethik und Integrität*, darunter Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, Risikomanagement und Ethikschulungen, gewährleisten ein verantwortungsbewusstes Verhalten der Organisation. Der Schwerpunkt auf *digitaler Bereitschaft und Sicherheit* ist im heutigen digitalen Zeitalter besonders relevant, da er sich mit Datenschutz und Cybersicherheit befasst und gleichzeitig die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter verbessert. Schließlich unterstreichen die Kennzahlen für *Stakeholder-Engagement und Kommunikation* aktive Konsultationsprozesse und öffentliche Transparenz, wodurch Vertrauen und Zusammenarbeit gefördert werden. Alle Indikatoren sind in Gruppen eingeteilt, die in der vorhergehenden Spalte der ESG-Impact-Index-Matrix aufgeführt sind.

1.2. ESG-Bereiche

Die im Memoria-Projektvorschlagsdokument dargelegten vordefinierten ESG-Indikatoren sind nicht nur umfassend und objektiv, sondern auch gut auf die globalen Nachhaltigkeitsziele abgestimmt und gewährleisten einen robusten Rahmen für die Bewertung des Beitrags von Hochschuleinrichtungen zur nachhaltigen Entwicklung. Diese Indikatoren, die ein breites Spektrum von Bereichen abdecken, werden eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der ESG-Matrix spielen und eine transparente und messbare Bewertung der Leistung von Hochschuleinrichtungen ermöglichen.

Die Auswahl der ESG-Dimensionen, -Bereiche und spezifischen Indikatoren im *Memoria*-Projektvorschlag basiert auf soliden akademischen und politischen Grundlagen. Die ausgewählten Bereiche stammen aus wichtigen Quellen, darunter Bianchi (2020) zu Nachhaltigkeitskompetenzen, die Leitlinien der Europäischen Kommission (2023, 2024) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Bildung für den ökologischen Wandel sowie die Richtlinien des Rates der Europäischen Union (2021, 2022) zur Förderung der Integration von Nachhaltigkeit in die Hochschulbildung. Darüber hinaus haben Erkenntnisse aus dem University Impact Ranking der Times Higher Education (2024), den ESG-Leistungsindikatoren der International Finance Corporation (2024) und aktuellen wissenschaftlichen Studien, wie z. B. Feor, Clarke und Dougherty (2023) zur Messung sozialer Auswirkungen und Rodríguez-Guerreiro, Torrijos und Soto (2024) zum Abfallmanagement in Hochschulen, die Entwicklung dieser Indikatoren maßgeblich beeinflusst. Diese Quellen stellen sicher, dass der Ansatz des Projekts nicht nur internationalen Standards entspricht, sondern auch auf den spezifischen Kontext von Hochschuleinrichtungen zugeschnitten ist.

Die Entscheidung, sich auf drei Schlüsselbereiche innerhalb jeder ESG-Dimension zu konzentrieren, basiert auf strategischen, methodischen und praktischen Überlegungen. Erstens ist die Beschränkung auf drei Bereiche pro Dimension eine strategische Entscheidung, um einen ausgewogenen und dennoch umfassenden Bewertungsrahmen zu gewährleisten. Dieser Ansatz steht im Einklang mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und den ESG-Leistungsindikatoren der IFC, die die Notwendigkeit klarer, messbarer und relevanter Kennzahlen betonen. Durch die Konzentration auf drei kritische Bereiche kann das Projekt eine fokussierte Analyse liefern, die die wirkungsvollsten Elemente der ESG-Leistung erfasst, ohne die Stakeholder mit übermäßiger Komplexität zu überfordern. Zweitens verbessert dieser Ansatz aus methodischer Sicht die Objektivität und Vergleichbarkeit der Bewertung. Wie von Feor et al. (2023) vorgeschlagen, erfordert die Messung

sozialer Auswirkungen gezielte und konsistente Kennzahlen, um aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen. Durch die Standardisierung des Bewertungsrahmens auf drei Bereiche erleichtert das Projekt ein effektives Benchmarking anhand globaler Standards, wie beispielsweise denen des Times Higher Education Impact Rankings (2024). Jeder ausgewählte Bereich umfasst ein breites Spektrum an Aktivitäten und Ergebnissen, wodurch sichergestellt wird, dass die Bewertung sowohl direkte als auch indirekte Beiträge zu den Zielen der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung abdeckt. Schließlich spielt auch die Praktikabilität eine entscheidende Rolle bei dieser Wahl. Die Integration der Erkenntnisse von Rodríguez-Guerreiro et al. (2024) zum Abfallmanagement und von Bianchi (2020) zu Nachhaltigkeitskompetenzen unterstreicht die Bedeutung von überschaubaren und umsetzbaren Indikatoren. Mit nur drei Bereichen pro Indikator kann das Projekt „ „ die Datenerfassungs- und Analyseprozesse rationalisieren, die Qualität der gewonnenen Erkenntnisse verbessern und die digitale Plattform sicherstellen. Dieser Ansatz steht nicht nur im Einklang mit den EU-Politiken (Rat der Europäischen Union, 2021, 2022), sondern stärkt auch die Fähigkeit des Projekts, bedeutende Veränderungen in Hochschulen voranzutreiben, indem es nachhaltige Praktiken fördert, soziale Gerechtigkeit fördert und Transparenz in der Governance gewährleistet.

Die Umweltindikatoren konzentrieren sich auf grüne Infrastruktur, Klimaanpassung, Biodiversität und Ressourceneffizienz. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören die Umsetzung von grünen Projekten, die Integration der Klimaanpassung in die Lehrpläne und die Erhaltung von Grünflächen. Kennzahlen wie der prozentuale Anstieg der Pflanzen auf dem Campus, die Häufigkeit von Baumpflanzaktionen und die Verringerung der Umweltbelastung durch Forschung spiegeln konkrete ökologische Beiträge wider. Darüber hinaus unterstützen fortschrittliche Energiemanagementpraktiken wie KI-gesteuerte Systeme, die Nutzung erneuerbarer Energien und die intelligente Verbrauchsüberwachung den Übergang zu grüneren Campus. Die Einführung von Programmen zur Abfallreduzierung, Wassereffizienzindizes und nachhaltigen Beschaffungsrichtlinien stärkt das Engagement der Hochschulen für den Umweltschutz zusätzlich.

Soziale Indikatoren legen den Schwerpunkt auf Inklusion, Wohlbefinden und gesellschaftliches Engagement. Das Projekt priorisiert Gerechtigkeit und Zugang durch Maßnahmen, die marginalisierte Gemeinschaften unterstützen, finanzielle Hilfe leisten und die Barrierefreiheit in physischen und digitalen Räumen verbessern. Initiativen zum Wohlbefinden, darunter Unterstützung für psychische Gesundheit und Kinderbetreuungsangebote, schaffen ein unterstützendes Campusumfeld. Die Integration der Forschung in die lokale Gemeindeentwicklung und die Ausrichtung auf soziale Gleichstellungsziele zeigen die Rolle der Universität bei der Förderung positiver gesellschaftlicher Veränderungen. Das Vorhandensein formeller Richtlinien zu Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (DEI) und der Umfang ihrer Umsetzung sind entscheidend für die Förderung einer Kultur der Inklusivität. Darüber hinaus sind Sicherheitsmaßnahmen, Notfallmaßnahmen und Familienunterstützungsprogramme unerlässlich, um ein ganzheitliches Wohlbefinden unter Studierenden und Mitarbeitern zu fördern.

Governance-Indikatoren gewährleisten eine transparente, ethische und rechenschaftspflichtige Verwaltung innerhalb der Hochschulen. Diese Indikatoren decken ein breites Spektrum von Governance-Aspekten ab, von der Vielfalt in Führungspositionen und der Einbindung von Interessengruppen bis hin zur Einhaltung von EU-Vorschriften und Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung. Transparente Entscheidungsprozesse, die öffentliche Zugänglichkeit von Dokumenten und strenge Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung unterstreichen das Bekenntnis der Universität zur Integrität. Das Projekt legt auch einen Schwerpunkt auf die digitale Bereitschaft, einschließlich Cybersicherheit, Einhaltung der DSGVO und Sensibilisierung für den Datenschutz, die in modernen Bildungssystemen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Schulungen zu Ethik und Integrität für Mitarbeiter und Studierende unterstreichen das Engagement der Einrichtung für die Einhaltung ethischer Standards bei allen Aktivitäten.

1.3. ESG-Auswirkungen

Die Umsetzung wichtiger Bereiche innerhalb jeder Nachhaltigkeitsdimension hat zahlreiche positive Auswirkungen für Hochschuleinrichtungen. Durch die Integration gut geplanter Strategien können Universitäten die ökologische Nachhaltigkeit fördern, das soziale Wohlergehen verbessern und starke Governance-Praktiken sicherstellen. Beispielsweise tragen Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Landnutzung und Initiativen zur Abfallreduzierung dazu bei, den ökologischen Fußabdruck zu verringern, die Biodiversität auf dem Campus zu verbessern und eine Kultur der Umweltverantwortung zu fördern. Diese Maßnahmen verbessern nicht nur die Campusumgebung, sondern bieten auch Bildungsmöglichkeiten und sensibilisieren Studierende und Mitarbeiter. Darüber hinaus schafft die Konzentration auf soziale Aspekte wie die Unterstützung der psychischen Gesundheit, Kinderbetreuungsangebote und Initiativen zur Förderung der Vielfalt ein integratives und unterstützendes akademisches Umfeld. Governance-orientierte Strategien wie transparente Entscheidungsfindung und die Einhaltung ethischer Standards stärken die institutionelle Integrität, verbessern das Vertrauen der Stakeholder und unterstützen die langfristige organisatorische Stabilität. Zusammengefasst führen diese Bemühungen zu einer widerstandsfähigen, attraktiven und zukunftsorientierten Institution, die sich positiv auf Studierende, Mitarbeiter und die breitere Gemeinschaft auswirkt.

Andererseits kann die Nichtbeachtung dieser kritischen Bereiche zu negativen Auswirkungen führen. Ohne angemessene Maßnahmen zur Klimaanpassung und Nachhaltigkeit können Universitäten einer erhöhten Anfälligkeit für Umweltrisiken ausgesetzt sein, zur ökologischen Degradation beitragen und Chancen verpassen, mit gutem Beispiel in Sachen Umwelt voranzugehen. Eine unzureichende Fokussierung auf soziale Unterstützungsdienste und Inklusionsinitiativen kann zu einem wenig unterstützenden akademischen Umfeld führen, was möglicherweise zu einer Verschlechterung des Wohlbefindens von Studierenden und Mitarbeitern, einem Rückgang des Engagements und schlechteren akademischen Leistungen führt. Unzureichende Governance-Praktiken, wie mangelnde Transparenz, fehlende ethische Richtlinien oder eine unzureichende Einbeziehung von Interessengruppen, können die Glaubwürdigkeit der Einrichtung untergraben, zu Compliance-Problemen führen und das Vertrauen von Studierenden, Mitarbeitern und externen Partnern erschüttern. Diese negativen Auswirkungen können die Attraktivität der Einrichtung für potenzielle Studierende und Mitarbeiter verringern, ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen und Hindernisse für die Sicherung von Finanzmitteln oder den Aufbau von Partnerschaften schaffen. Letztendlich kann die Vernachlässigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu einem Verlust des Ansehens, zu betrieblichen Ineffizienzen und zu verpassten Chancen führen, zum gesellschaftlichen und ökologischen Fortschritt beizutragen.

Negative Auswirkungen, die sich aus der Nichterreichung der identifizierten Bereiche ergeben, können erhebliche Risiken für Hochschuleinrichtungen mit sich bringen. Diese Risiken erstrecken sich über die Bereiche Betrieb, Finanzen, Reputation und Compliance. In betrieblicher Hinsicht können Ineffizienzen und Misswirtschaft zu erhöhten Kosten und Störungen des Tagesgeschäfts führen. In finanzieller Hinsicht kann eine schlechte Leistung in Schlüsselbereichen den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten einschränken, Partnerschaften behindern und zu potenziellen finanziellen Strafen aufgrund der Nichteinhaltung von Vorschriften führen. Reputationsrisiken sind besonders kritisch, da Einrichtungen, die den Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Soziales und Governance nicht gerecht werden, einen Vertrauensverlust bei den Stakeholdern erleben können. Dies kann die Attraktivität der Einrichtung für potenzielle Studierende, Mitarbeiter und Kooperationspartner verringern. Darüber hinaus entstehen Compliance-Risiken, wenn Einrichtungen nationale und internationale Standards nicht einhalten, was zu rechtlichen Problemen und finanziellen Verbindlichkeiten führen kann.

Diese Risiken unterstreichen die Notwendigkeit der Implementierung eines robusten Risikomanagement-Rahmenwerks. Ein solches Rahmenwerk ermöglicht es Institutionen, potenzielle Risiken proaktiv zu identifizieren, zu bewerten und zu mindern und so Kontinuität und Stabilität zu gewährleisten. Durch die Integration von Risikomanagementpraktiken können Institutionen nicht nur

unmittelbare Bedrohungen angehen, sondern auch eine widerstandsfähige und anpassungsfähige Grundlage für zukünftige Herausforderungen schaffen. Dieser Ansatz ermöglicht strategische Entscheidungen, bei denen Maßnahmen priorisiert werden, die Risiken minimieren und gleichzeitig Wachstumschancen und Verbesserungsmöglichkeiten maximieren.

1.4. Risikomethodik

Das Risikomanagement umfasst einen mehrstufigen Prozess, der mit der genauen Messung des Risikos beginnt. Dies wird in der Regel mit einer Formel erreicht, die die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos, die Schwere seiner Folgen, die Erholungsphase und die damit verbundenen Kosten berücksichtigt. Der berechnete Risikowert hilft dann bei der Bestimmung des Risikorangs und seiner Signifikanzstufe, wobei das Risiko von vernachlässigbar bis kritisch eingestuft wird. Sobald das Risiko quantifiziert und seine Signifikanzstufe festgelegt ist, wird eine maßgeschneiderte Risikomanagementstrategie entwickelt. Je nach Schwere und Art des Risikos kann die Strategie eine Minderung (Verringerung der Auswirkungen oder Wahrscheinlichkeit des Risikos), eine Beseitigung (vollständige Beseitigung des Risikos), eine Akzeptanz (Anerkennung des Risikos, wenn es geringfügig ist) oder eine Übertragung des Risikos (z. B. durch eine Versicherung) umfassen. Das ultimative Ziel besteht darin, Maßnahmen zu ergreifen, die entweder das Eintreten des Risikos verhindern oder dessen Auswirkungen auf den Betrieb, den Ruf und die Nachhaltigkeitsziele der Institution minimieren.

Der erste Schritt im Risikobewertungsprozess ist die Identifizierung der Risiken. Dieser Prozess umfasst die Analyse aller Geschäftsaktivitäten und Faktoren, die sich auf die Stabilität der Organisation auswirken können. Dazu gehören die Bewertung von Geschäftsprozessen, die Analyse der Marktbedingungen, die Überprüfung der Stakeholder und die Bewertung der Mitarbeiter und Ressourcen, die für die Durchführung der Geschäftsabläufe erforderlich sind. Nach der Identifizierung der Risiken erfolgt im nächsten Schritt deren Bewertung anhand klar definierter Kriterien. In dieser Phase werden verschiedene Aspekte der Risiken berücksichtigt, wie z. B. die Häufigkeit des Auftretens, die Auswirkungen auf das Geschäft, die Dauer und die Möglichkeit der Wiederherstellung sowie die potenziellen Kosten, die durch das Eintreten dieses Risikos entstehen können. Jeder dieser Faktoren wird anhand einer vordefinierten Skala bewertet, was eine objektive und wiederholbare Bewertung ermöglicht. Zur Messung des Risikos wird die folgende Formel verwendet:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

Die Wahrscheinlichkeit (K1) gibt die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Risikoereignisses an und wird auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Ein niedrigerer Wert bedeutet ein seltenes Ereignis, während ein höherer Wert ein häufiges oder fast sicheres Risiko signalisiert. Die Folgen (K2) bewerten die potenziellen Auswirkungen des Risikos auf die Ziele der Organisation, einschließlich operativer, finanzieller, reputationsbezogener oder regulatorischer Konsequenzen. Die Bewertungsskala von 1 bis 5 spiegelt die zunehmende Schwere wider, von vernachlässigbaren bis zu kritischen Folgen. Die Erholung (K3) bewertet die Fähigkeit der Institution, sich von dem Risiko zu erholen. Eine Bewertung von 1 bedeutet eine sofortige Erholung mit minimalen Ressourcen, während eine Bewertung von 5 darauf hinweist, dass eine Erholung möglicherweise nicht möglich ist, was eine schwerwiegende Störung impliziert. Kosten (K4) quantifiziert die finanziellen Auswirkungen, die mit dem Management oder der Minderung des Risikos verbunden sind. Eine niedrige Bewertung weist auf minimale Kosten hin, während eine hohe Bewertung erhebliche, möglicherweise langfristige finanzielle Belastungen widerspiegelt.

Die Risikomessformel bietet eine strukturierte Methode zur Bewertung von Risiken, indem sie die Eintrittswahrscheinlichkeit mit der Schwere der Auswirkungen kombiniert. Diese Formel basiert auf der Standardmethodik der ISO 9001 und fördert einen systematischen Ansatz für das Risikomanagement. Nach Abschluss der Risikobewertung klassifiziert die Organisation die Risiken nach ihrer Bedeutung und ihren potenziellen Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb. Um Risiken zu

minimieren, kann die Organisation verschiedene Risikomanagementstrategien anwenden. Eine Möglichkeit besteht darin, das Risiko vollständig zu vermeiden (z. B. Stufe 1 und 2 in Tabelle 5), was durch die Einstellung von Aktivitäten erreicht wird, die bestimmte Gefahren verursachen. Alternativ kann die Organisation ihre Geschäftsprozesse optimieren, indem sie zusätzliche Kontrollen einführt und interne Verfahren verbessert, um das Maß an Unsicherheit zu verringern. In einigen Fällen können Organisationen beschließen, das Risiko auf Dritte zu übertragen. Wenn keine Möglichkeit zur Risikobeseitigung besteht, kann die Organisation beschließen, das Risiko zu akzeptieren, da sie davon ausgeht, dass die Kosten des Risikomanagements den potenziellen Schaden übersteigen.

Jede Hochschule sollte unter Berücksichtigung ihrer individuellen Erfahrungen, ihres Vorwissens und spezifischer Kontextfaktoren **eigene Strategien** zur Umsetzung von ESG-Initiativen entwickeln. Die Vielfalt der nationalen Bildungssysteme, institutionellen Strukturen, kulturellen Normen, wirtschaftlichen Bedingungen und rechtlichen Rahmenbedingungen erfordert einen maßgeschneiderten Ansatz, der auf die Ziele der Einrichtung und das Umfeld, in dem sie tätig ist, abgestimmt ist. Strategien, die in einer Einrichtung oder einem Land effektiv funktionieren, führen nicht unbedingt zu den gleichen Ergebnissen an anderen Orten. Beispielsweise können die regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit von Land zu Land sehr unterschiedlich sein, was sich darauf auswirkt, wie Einrichtungen ESG-Initiativen priorisieren und umsetzen. Ebenso spielen kulturelle Einstellungen zu Inklusion, Umweltverantwortung und gesellschaftlichem Engagement eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung wirksamer Strategien. Darüber hinaus bestimmt der wirtschaftliche Kontext, einschließlich der verfügbaren Ressourcen und budgetären Zwänge, die Durchführbarkeit bestimmter Maßnahmen. Eine Hochschule in einem gut finanzierten System kann umfassende und kostspielige Strategien verfolgen, während Einrichtungen mit begrenzten Ressourcen sich möglicherweise auf kostengünstige Lösungen mit hoher Wirkung konzentrieren müssen. Die folgenden Tabellen enthalten eine Erläuterung der Risikokategorien.

Tabelle 1. Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Risikos

Beschreibung	Note
Das ESG-Risiko ist sehr unwahrscheinlich und kann nur unter außergewöhnlichen Umständen auftreten, wie z. B. globalen Krisen (z. B. Pandemien, wirtschaftlicher Zusammenbruch oder großflächige Umweltkatastrophen), die außerhalb der Kontrolle der Hochschule liegen.	1
Das Risiko kann aufgrund erheblicher Versäumnisse in der institutionellen Governance auftreten, z. B. aufgrund der Nichteinhaltung nationaler oder EU-Nachhaltigkeitsvorschriften oder ESG-bezogener vertraglicher Verpflichtungen gegenüber Stakeholdern.	2
Das Risiko tritt gelegentlich auf (z. B. einmal alle zwei Jahre) und kann möglicherweise auf eine inkonsistente Umsetzung von ESG-Initiativen, mangelndes Engagement der Stakeholder oder sporadische Verstöße gegen Nachhaltigkeits- oder Sozialstandards zurückzuführen sein.	3
Das Risiko tritt regelmäßig (mindestens einmal pro Jahr) auf und wird häufig durch unzureichende ESG-Schulungen für Mitarbeiter, fehlende standardisierte Verfahren für nachhaltige Praktiken oder die nur teilweise Anwendung von Inklusions- und Governance-Maßnahmen verursacht.	4
Das Risiko tritt regelmäßig im Rahmen der regulären institutionellen Abläufe auf, da ESG-Grundsätze systematisch vernachlässigt werden, z. B. durch wiederholte Umweltverstöße, soziale Ausgrenzung oder mangelnde Transparenz in Entscheidungsprozessen.	5

Tabelle 2. Folgen des Risikos

Beschreibung	Bewertung
Das Risiko hat keine messbaren Auswirkungen auf den Betrieb der Hochschule, die ESG-Leistung oder die Beziehungen zu den Stakeholdern.	1
Die Auswirkungen sind minimal und haben keinen Einfluss auf den Ruf der Hochschule oder das Vertrauen der Stakeholder.	2
Das Risiko führt zu moderaten Störungen, wie z. B. Unzufriedenheit der Stakeholder, verfehlte Nachhaltigkeitsziele oder Compliance-Lücken, die jedoch durch interne Verfahren oder Verhandlungen mit den Stakeholdern behoben werden können.	3
Die Folgen sind schwerwiegend und führen zu Reputationsschäden, einem Vertrauensverlust bei Studierenden oder der Öffentlichkeit und Störungen von ESG-bezogenen Partnerschaften oder Finanzierungsmöglichkeiten.	4
Die Folgen sind kritisch, gefährden die langfristige Glaubwürdigkeit der Einrichtung und führen zu rechtlichen oder regulatorischen Sanktionen, zum Verlust der Akkreditierung oder Finanzierung oder in extremen Fällen sogar zur Schließung der Einrichtung.	5

Tabelle 3. Erholungsphase

Beschreibung	Note
Die Erholung erfolgt sofort, sobald das ESG-bezogene Risiko behoben ist, ohne dass dies dauerhafte Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsleistung der Hochschule hat.	1
Die Hochschule kann sich mit minimalen finanziellen und personellen Ressourcen schnell erholen, z. B. durch die Aktualisierung von Verfahren oder die Korrektur kleinerer ESG-Datenprobleme.	2
Die Erholung dauert länger und erfordert moderate Investitionen in Zeit, Geld oder Personal, z. B. um das Vertrauen der Stakeholder wiederherzustellen oder die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards wiederherzustellen.	3
Die Erholung ist komplex und erfordert die Umsetzung von ESG-Korrekturmaßnahmen, die sowohl interne Anstrengungen als auch die Unterstützung durch externe Partner oder Berater erfordern.	4
Eine Erholung ist nicht möglich; der Schaden ist irreversibel, z. B. durch dauerhaften Vertrauensverlust, Ausschluss aus Nachhaltigkeitsnetzwerken oder anhaltende Reputationsschäden.	5

Tabelle 4. Kosten

Beschreibung	Bewertung
Es sind keine zusätzlichen Kosten erforderlich, um das ESG-bezogene Risiko zu reduzieren.	1
Die Kosten für die Risikominderung sind gering.	2

Es sind moderate Ausgaben erforderlich.	3
Gesetzlich festgelegte Gebühren oder erhebliche Kosten zur Risikominderung.	4
Die Kosten der Risikominderung sind langfristig, erheblich und schwer zu bewerten.	5

Tabelle 5. Grad der Risikobedeutung

Rang	Bedeutungsgrad	Stufe	Zu ergreifende Maßnahmen
I	Ein Risiko von vernachlässigbarer Bedeutung	3-20	Akzeptables Risiko, keine zusätzlichen Maßnahmen erforderlich.
II	Geringes Risiko	21	Vorsicht erforderlich
III	Erhebliches Risiko	31	Das Risikomanagement erfordert neben der Umsetzung von Verfahren und Richtlinien auch eine Überwachung und Berichterstattung.
IV	Sehr erhebliches Risiko	51	Es ist notwendig, Verbesserungsmaßnahmen im Prozess oder am Produkt/der Dienstleistung/dem Geschäft zu implementieren.
V	Kritisches Risiko	66	Es müssen unverzüglich Maßnahmen zur Risikominderung ergriffen werden.

Risikobewertung und -management sind keine einmaligen Prozesse, sondern erfordern eine kontinuierliche Überwachung und Aktualisierung. Veränderungen im Geschäftsumfeld, in den Marktbedingungen, in der Gesetzgebung oder in der internen Organisation können das Entstehen neuer Risiken oder die Veränderung der Prioritäten bestehender Risiken beeinflussen. Daher ist es für die Organisation unerlässlich, ihre Risiken regelmäßig zu überprüfen und die Liste der Bedrohungen und Kontrollmaßnahmen zu aktualisieren.

2. Methodik zur Messung von Bereichen

2.1. Bereichsmessung

Bei der Bewertung von ESG-Dimensionen innerhalb von Hochschuleinrichtungen hat die Wahl der Messmethoden einen erheblichen Einfluss auf die Qualität und Anwendbarkeit der Ergebnisse. Die Verwendung von Verhältnis- und Likert-Skalenansätzen bietet einen robusten und ausgewogenen Bewertungsrahmen, der es den Einrichtungen ermöglicht, gleichzeitig quantitative Präzision und qualitative Erkenntnisse zu erfassen. Dieser duale Ansatz gewährleistet eine umfassende Bewertung, die sowohl kontextuell relevant als auch strategisch umsetzbar ist und den unterschiedlichen Gegebenheiten von Hochschuleinrichtungen in verschiedenen sozioökonomischen Umfeldern Rechnung trägt. Die Kombination von Ratio- und Likert-Ansätzen bietet einen ausgewogenen Bewertungsrahmen, der die Stärken jeder Methode maximiert und gleichzeitig ihre Grenzen abmildert. Während Ratios quantitative Genauigkeit bieten, tragen Likert-Skalen zur qualitativen Tiefe bei und bieten einen ganzheitlichen Überblick über die ESG-Leistung. Dieser duale Ansatz stellt sicher, dass sich die Einrichtungen nicht ausschließlich auf die Erreichung numerischer Ziele konzentrieren, sondern auch die Wahrnehmungen der Stakeholder, kulturelle Faktoren und kontextuelle Realitäten berücksichtigen. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass die Energieeffizienz anhand eines Verhältnisses bewertet wird, während gleichzeitig eine Likert-Skala verwendet wird, um zu messen, wie Studierende und Mitarbeiter die Nachhaltigkeitsbemühungen der Einrichtung wahrnehmen. Diese Methode unterstützt auch ein maßgeschneidertes Benchmarking, das es jeder Hochschule ermöglicht, kontextspezifische Ziele zu setzen und gleichzeitig zu den übergeordneten ESG-Zielen beizutragen.

Der **Verhältnisansatz** ist von unschätzbarem Wert für die Messung konkreter und quantifizierbarer Indikatoren innerhalb der ESG-Dimensionen. Verhältnisse bieten einen klaren, objektiven und messbaren Maßstab, der präzise Vergleiche zwischen Institutionen und über einen längeren Zeitraum hinweg ermöglicht. In der Umweltdimension beispielsweise liefert ein Verhältnis wie der Wasserverbrauch pro Quadratmeter oder die CO₂-Emissionen pro Kopf ein klares numerisches Ziel und eine tatsächliche Leistungsmessung. In ähnlicher Weise bieten in der Governance-Dimension Kennzahlen wie der Prozentsatz unabhängiger Vorstandsmitglieder oder der Anteil des Budgets, der für Programme zur Einhaltung ethischer Standards bereitgestellt wird, transparente Messgrößen. Die Stärke des Ratio-Ansatzes liegt in seiner Fähigkeit, standardisierte Messgrößen zu erstellen, die das Benchmarking und die Trendanalyse erleichtern. Seine größte Einschränkung ist jedoch seine Inflexibilität bei der Erfassung subjektiver oder wahrnehmungsbezogener Elemente der ESG-Leistung, wie z. B. der Zufriedenheit der Stakeholder oder der kulturellen Auswirkungen, die in der sozialen Dimension oft von entscheidender Bedeutung sind.

Der Likert-Skalen-Ansatz, der in der Regel von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) reicht, führt ein subjektives Bewertungsinstrument ein, mit dem Wahrnehmungen, Einstellungen und Zufriedenheitsgrade unter den Stakeholdern effektiv gemessen werden können. Er ist besonders nützlich, um qualitative Aspekte zu erfassen, die bei Kennzahlen möglicherweise übersehen werden. Beispielsweise profitiert die Bewertung der Wirksamkeit von Diversitäts- und Inklusionsprogrammen oder die Messung der wahrgenommenen Transparenz von Governance-Praktiken vom Likert-Skalen-Ansatz. Sie liefert Erkenntnisse darüber, wie gut Initiativen angenommen werden und ob die Richtlinien den Erwartungen der Stakeholder entsprechen. Die Flexibilität der Likert-Skala ermöglicht differenzierte Antworten, die die Tiefe der Meinungen offenbaren und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, die quantitative Daten allein möglicherweise nicht aufdecken würden. Allerdings kann ihre subjektive Natur zu Verzerrungen und Schwankungen führen, insbesondere wenn sie nicht mit einem gut strukturierten Umfragedesign und einer repräsentativen Stichprobe einhergeht.

Angesichts der Vielzahl von Bereichen innerhalb der ESG-Matrix ist es äußerst schwierig, eine universelle Umfrage zu finden, die alle möglichen Aspekte umfassend abdeckt. Die Komplexität ergibt

sich aus der Vielfalt der ESG-Indikatoren in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, die jeweils maßgeschneiderte Bewertungsmethoden erfordern. Ein pragmatischer Ansatz besteht daher darin, die Bewertung mit **allgemeinen Fragebögen zu bestimmten Indikatoren** zu beginnen, die anschließend **an die besonderen Merkmale und Anforderungen der einzelnen Bereiche angepasst** werden können. Diese Methode stellt sicher, dass die Bewertungen relevant, kontextspezifisch und praktisch umsetzbar bleiben. Durch die Verwendung einer Likert-Skala (1 = *sehr schlecht*; 2 = *schlecht*; 3 = *neutral*; 4 = *gut*; 5 = *sehr gut*) können diese Fragebögen qualitative Erkenntnisse effektiv erfassen und gleichzeitig flexibel bleiben. Die Skala bietet einen strukturierten und dennoch anpassungsfähigen Rahmen für die Messung von Wahrnehmungen, Einstellungen und Leistungen in unterschiedlichen Kontexten. Darüber hinaus stellt die Anpassung der Fragebögen sicher, dass die besonderen Bedürfnisse verschiedener Institutionen und Regionen berücksichtigt werden, was die Genauigkeit und Anwendbarkeit der gesammelten Daten verbessert. Die in **Anhang 1** aufgeführten **Beispiele für Fragebögen** sowie deren **glaubwürdige Quellen** bieten eine **wertvolle Grundlage** für diesen Ansatz. Diese Beispiele dienen als **Benchmarks** und ermöglichen es den Einrichtungen, **ihre Bewertungsinstrumente anzupassen**, ohne neue Umfragen von Grund auf neu entwickeln zu müssen. Letztendlich fördert diese Strategie einen ausgewogenen und umfassenden Bewertungsprozess, der aussagekräftige Vergleiche ermöglicht und gleichzeitig den Besonderheiten jedes ESG-Bereichs Rechnung trägt.

Die ESG-Messung in Hochschulen sollte von der **Leitung der Einrichtung** – wie Rektoren, Dekanen und Verwaltungsteams – geleitet werden, da diese über ein umfassendes Verständnis der Ziele, der Mission, der Organisationsstruktur und der verfügbaren Daten der Einrichtung verfügen. Ihre Position ermöglicht es ihnen, ESG-Prozesse effektiv **zu initiieren** und **zu koordinieren** und so die Übereinstimmung mit den Strategien und Entscheidungsprozessen der Einrichtung sicherzustellen. Professoren, andere Mitarbeiter der Hochschule und externe Interessengruppen sollten in beratender und unterstützender Funktion tätig sein und technisches Wissen, akademische Strenge und vielfältige Perspektiven einbringen.

Wie können wir Objektivität gewährleisten und Voreingenommenheit bei der Selbstbewertung vermeiden? Die Objektivität kann verbessert werden, indem mehrere Interessengruppen in den Bewertungsprozess einbezogen werden (z. B. Leitung, Mitarbeiter, Studierende), klare Bewertungsrichtlinien verwendet werden, Belege für jede Bewertung vorgelegt werden und nach Möglichkeit externe Überprüfungen oder Peer-Bewertungen durchgeführt werden. Transparenz bei der Begründung der Bewertung verringert ebenfalls das Risiko überhöhter oder voreingenommener Bewertungen.

Vorschlag, wie oft die Bereiche innerhalb des Indikators gemessen werden sollten:

Umweltdimension:

Klimawandel und Anpassungsstrategien – jährlich
Nachhaltige Landnutzung und Erhaltung der biologischen Vielfalt – jährlich
Bewertung der Umweltauswirkungen der Forschung – jährlich
Emissionsreduzierung – jährlich
Nutzung erneuerbarer Energien – jährlich
Energiemanagement – vierteljährlich
Nachhaltigkeitsorientierte Lehrpläne und Unterrichtsinitiativen – jährlich
Abfallreduzierung – jährlich
Wassereinsparung – jährlich
Nachhaltige Beschaffungsrichtlinien und -praktiken – jährlich
Grünes Lieferkettenmanagement – jährlich

Soziale Dimension

Initiativen für soziale und wirtschaftliche Gerechtigkeit und Erschwinglichkeit – jährlich
 Universelle Gestaltungsprinzipien für Barrierefreiheit und Inklusion – jährlich
 Unterstützungsdienste für psychische Gesundheit und Wohlbefinden – halbjährlich
 Kinderbetreuungs- und Familienunterstützungsdienste – jährlich
 Maßnahmen zur Sicherheit auf dem Campus – jährlich
 Bewertung der sozialen Auswirkungen von Forschungsprojekten – jährlich
 Zugang und Unterstützung für Studierende aus marginalisierten Gemeinschaften – jährlich
 Innovation für das soziale Wohl – jährlich
 Richtlinien und Praktiken zu Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion – jährlich
 Unparteilichkeit und Unabhängigkeit der akademischen Forschung – jährlich
 Stakeholder-Management und Konsultationsprozesse – halbjährlich
 Öffentliche Kommunikation und Transparenz – jährlich
 Einbindung der Gemeinschaft in die Forschung zur Bewältigung sozialer Probleme – jährlich

Governance-Dimension

Vielfalt in der Hochschulleitung – jährlich
 Transparenter und rechenschaftspflichtiger Entscheidungsprozess – jährlich
 Einhaltung geltender EU-Gesetze und -Vorschriften – jährlich
 Antikorruptionsrichtlinien und -praktiken – jährlich
 Digitale Bereitschaft und Cybersicherheit – jährlich
 Datenschutz- und Sicherheitsrichtlinien und -praktiken – jährlich
 Risikomanagement und ethisches Verhalten – jährlich
 Schulungen zu Ethik und Integrität für Mitarbeiter und Studenten – jährlich
 Datenschutzs Schulungen für Mitarbeiter – jährlich

2.1. Ergebnisse der Bereichsmessung

Die Messung der Ergebnisse erfolgt nach dem Ist/Soll-Ansatz. Die Ist/Soll-Formel, berechnet als $(\text{Ist/Soll}) \times 100$, ist ein robuster und vielseitiger Ansatz zur Bewertung der Leistung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Durch die Umrechnung aller Ergebnisse in Prozentwerte bietet diese Methode einen standardisierten Rahmen, der eine vergleichende Analyse erleichtert, unabhängig davon, ob die Daten über Verhältnis- oder Likert-Skalen erhoben werden. Dieser Ansatz gewährleistet Objektivität, Transparenz und Konsistenz bei der Bewertung der Fortschritte im Hinblick auf vordefinierte Ziele.

Einer der Hauptvorteile dieser Methodik ist ihre Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Datentypen. Verhältnisbasierte Indikatoren, die häufig für Umweltkennzahlen wie Abfallmanagement, Energieeffizienz oder Wassereinsparung verwendet werden, liefern präzise Messungen und quantifizierbare Ziele. Im Gegensatz dazu erfassen Likert-Skalen-Indikatoren, die besonders für soziale und Governance-Aspekte nützlich sind, Wahrnehmungen, Zufriedenheitsgrade und qualitative Erkenntnisse. Durch die Umwandlung beider Ansätze in ein Prozentformat harmonisiert die Ist/Soll-Formel subjektive Bewertungen mit objektiven Messungen, sodass die ESG-Leistung durch eine einheitliche Linse bewertet werden kann.

Wenn mehrere Bereiche zu einem einzigen Indikator beitragen, zeigt dieser Ansatz seine Stärke in der Aggregation. Da beispielsweise jeder Indikator drei Bereiche umfasst, wird jeder Bereich separat entweder anhand der Verhältnis- oder der Likert-Skala gemessen, was zu drei einzelnen Werten führt. Durch Aggregation dieser Werte und Division durch drei berechnet die Methodik die durchschnittliche Leistung für den gesamten Indikator. Ein Beispiel für eine solche Berechnung ist in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6. Beispiel für die Messung von Bereichen

Indikator	Bereiche	Erzieltes Ergebnis	Tatsächliches Ergebnis für den Indikator
Nutzung erneuerbarer Energien	Anteil der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen	80	$\frac{80\% + 75\% + 80\%}{3} = 78,3 \%$
	Nutzung von Tageslicht in Klassenzimmern und Büros	75	
	Verbrauch erneuerbarer Energien pro Schüler/Mitarbeiter	80	

Dieser Mittelwertbildungsprozess vereinfacht nicht nur komplexe Daten, sondern bietet auch einen ausgewogenen Überblick über die Leistung verschiedener Aspekte desselben Indikators. Darüber hinaus hilft diese Methode dabei, Ausreißer zu identifizieren, bei denen ein Bereich im Vergleich zu anderen außergewöhnlich gut oder schlecht abschneidet, und ermöglicht so gezielte Maßnahmen zur Verbesserung. Darüber hinaus bietet die Darstellung der Ergebnisse als Prozentsätze anhand der Formel „Ist/Soll“ eine klare und intuitive Interpretation der Zielerreichung. Diese Klarheit ist für interne Bewertungen und bei der Kommunikation der Ergebnisse an externe Interessengruppen von Vorteil, da sie das Leistungsniveau ohne komplexe Berechnungen oder Interpretationsschwierigkeiten vermittelt. Ein weiterer bedeutender Vorteil von „ $\frac{\text{Ist}}{\text{Soll}}$ “ ist seine Anwendbarkeit in verschiedenen Kontexten. Da die an der ESG-Initiative teilnehmenden Hochschulen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Ausgangsleistungen stammen, ermöglicht die Verwendung eines prozentualen Ansatzes die Bewertung jeder Einrichtung anhand ihrer spezifischen Ziele. Diese Kontextualisierung stellt sicher, dass weniger entwickelte Hochschulen nicht unfair benachteiligt werden, und fördert ein faires Bewertungssystem, das Verbesserungen im Verhältnis zu den lokalen Gegebenheiten und nicht zu absoluten Werten anerkennt. Insgesamt bietet die Ist/Soll-Formel eine strukturierte und dennoch anpassungsfähige Bewertungsmethode, die Präzision und Flexibilität in Einklang bringt. Sie berücksichtigt verschiedene Datentypen, aggregiert komplexe Informationen und liefert klare, prozentuale Ergebnisse. Um den Prozess der Bereichsmessung zu unterstützen, enthält **Anhang 2** eine Interpretationsmatrix der potenziell erzielbaren Ergebnisse nach verwendeter Messmethode.

Im Folgenden wird beschrieben, wie die Ergebnisse der Likert-Skala in einen Prozentsatz umgewandelt werden können. Die Division eines Wertes aus einer fünfstufigen Likert-Skala durch 5, um einen Prozentsatz zu erhalten, ist mathematisch korrekt, aber für die Standardisierung von Daten nicht ideal. Um die Ergebnisse zu standardisieren und einen gegenseitigen Vergleich zu ermöglichen, ist es notwendig, einen spezifischen Ansatz anzuwenden, wie im Fall der Verhältnisanalyse. Um die durch die Messung der Likert-Skala erzielten Ergebnisse in Prozentwerte umzuwandeln, müssen zunächst die für die Bereiche erzielten Ergebnisse aggregiert und durch fünf geteilt werden (aufgrund der verwendeten fünfstufigen Likert-Skala) und anschließend der erhaltene Wert durch 3 geteilt werden:

$$P = \frac{\frac{X1+X2+X3}{5}}{3} \times 100$$

Dabei sind X1, X2 und X3 die auf der Likert-Skala erzielten Werte. Wenn beispielsweise die erzielten Werte X1=3,7, X2=4,2 und X3= 3,98 waren, würde das Ergebnis etwa 79,2 % betragen.

Es stellt sich die Frage, wie der Zielwert aussieht. Bei der Festlegung von Zielen für Umwelt-, Sozial- und Governance-Kennzahlen **ist** ein **einheitlicher Ansatz** aufgrund der inhärenten Vielfalt der wirtschaftlichen, kulturellen, ökologischen, sozialen und institutionellen Kontexte in den verschiedenen Ländern **nicht möglich**. Stattdessen ist **die Festlegung spezifischer**, kontextbezogener Ziele für Hochschuleinrichtungen von entscheidender Bedeutung, um die Relevanz, Erreichbarkeit und Fairness bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung sicherzustellen. Ein identischer Ansatz wird bei der Festlegung von Strategien für das Risikomanagement angewendet, das ebenfalls spezifischer Natur ist.

Erstens haben wirtschaftliche Unterschiede einen erheblichen Einfluss darauf, was als realistisches und ehrgeiziges Ziel angesehen wird. Hochschulen in wirtschaftlich entwickelten Ländern haben oft Zugang zu fortschrittlichen Technologien, Infrastruktur und Finanzmitteln, wodurch sie in Bereichen wie der Nutzung erneuerbarer Energien, der Abfallwirtschaft oder Initiativen zur sozialen Inklusion höhere Standards umsetzen können. Umgekehrt können Einrichtungen in Entwicklungsländern mit Budgetbeschränkungen, infrastrukturellen Herausforderungen oder begrenzten Ressourcen konfrontiert sein, die bescheidenere, aber dennoch wirkungsvolle Ziele erforderlich machen. Ein universelles Ziel kann unrealistische Erwartungen für weniger entwickelte Kontexte wecken oder umgekehrt die Messlatte für hoch entwickelte Regionen zu niedrig ansetzen, was zu verzerrten Leistungsbewertungen führt.

Zweitens spielen auch kulturelle und soziale Kontexte eine wichtige Rolle bei der Zielsetzung. Verschiedene Regionen weisen unterschiedliche Niveaus an Umweltbewusstsein, gesellschaftlichen Werten und Bildungsprioritäten auf. So kann beispielsweise die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter oder der Vielfalt je nach den lokalen kulturellen Normen unterschiedliche Herausforderungen und Chancen mit sich bringen. Ein standardisiertes Ziel spiegelt möglicherweise nicht genau den Fortschritt oder Konservatismus bestimmter Gesellschaften wider, was zu einer verzerrten Bewertung der sozialen Dimension von ESG führen kann.

Drittens sind ökologische und geografische Faktoren für die Festlegung von Umweltzielen von entscheidender Bedeutung. Die Länder unterscheiden sich stark in Bezug auf Klima, Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen und ökologische Herausforderungen. So müssen beispielsweise die Ziele für den Wasserschutz in ariden und wasserreichen Regionen unterschiedlich sein, um sowohl anspruchsvoll als auch erreichbar zu bleiben. Ebenso sollten Ziele für erneuerbare Energien die nationalen Energienetze, die Machbarkeit von Solar-, Wind- oder Wasserkraftquellen und die regionalen Klimabedingungen berücksichtigen. Die Festlegung eines generischen Ziels könnte diese Nuancen außer Acht lassen und möglicherweise sinnvolle Bemühungen in Regionen behindern, in denen die Erreichung globaler Standards nicht realisierbar ist.

Institutionelle und governancebezogene Strukturen erschweren die Festlegung universeller Ziele zusätzlich. Die regulatorischen Rahmenbedingungen, politischen Rahmenbedingungen und der Grad der Autonomie der Hochschulen unterscheiden sich stark. Einrichtungen in Ländern mit starker staatlicher Unterstützung für ESG-Initiativen könnten es leichter haben, höhere Ziele zu erreichen, während Einrichtungen in Regionen mit schwächerer Governance oder fragmentierten politischen Rahmenbedingungen möglicherweise Schwierigkeiten haben. Diese Diskrepanz unterstreicht die Notwendigkeit anpassungsfähiger Ziele, die auf die institutionellen Kapazitäten und die regulatorischen Rahmenbedingungen abgestimmt sind.

Schließlich fördert die Anpassungsfähigkeit bei der Zielsetzung die Inklusivität und das Engagement der Teilnehmer. Wenn Ziele auf bestimmte Kontexte zugeschnitten sind, werden sie von den Interessengruppen eher als fair und motivierend empfunden, was zu einem größeren Engagement für Nachhaltigkeitsziele führt. Darüber hinaus ermöglichen spezifische Ziele ein genaueres Benchmarking innerhalb ähnlicher Kontexte und liefern wertvolle Erkenntnisse darüber, was realistisch erreichbar ist und wo bewährte Verfahren angepasst oder weitergegeben werden können.

Der Ist-/Ziel-Ansatz verbessert auch die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Dimensionen und Indikatoren. Durch die Anwendung derselben Formel auf verschiedene ESG-Indikatoren gewährleistet die Methode eine einheitliche Messung. Diese Standardisierung erleichtert dimensionsübergreifende Vergleiche und ermöglicht es Institutionen, objektiv zu beurteilen, ob ihre Umweltinitiativen im gleichen Tempo voranschreiten wie ihre Sozial- oder Governance-Projekte. Ein wesentlicher Vorteil dieses Ansatzes liegt in seiner Fähigkeit, Zielsetzungen und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Die Einfachheit der prozentualen Kennzahlen ermöglicht es Institutionen, klare Jahres- oder Mehrjahresziele festzulegen, den Fortschritt regelmäßig zu überwachen und Bereiche mit unterdurchschnittlicher Leistung schnell zu identifizieren. Institutionen können Ressourcen und

Maßnahmen für bestimmte Indikatoren, bei denen die Leistung hinter den Erwartungen zurückbleibt, priorisieren und so sicherstellen, dass Verbesserungsmaßnahmen datengestützt und strategisch ausgerichtet sind. Darüber hinaus bietet der Ansatz eine einfache Datenvisualisierung, die eine wichtige Komponente einer effektiven Entscheidungsfindung ist. Prozentuale Ergebnisse eignen sich gut für grafische Darstellungen, beispielsweise in Diagrammen, Dashboards und Infografiken. Diese visuelle Klarheit hilft den Beteiligten, positive Ergebnisse und Bereiche, die Aufmerksamkeit erfordern, schnell zu erkennen und unterstützt so zeitnahe und fundierte Entscheidungsprozesse. Ein weiteres wesentliches Argument für die Einführung dieses Ansatzes ist seine Kompatibilität mit digitalen Plattformen, was insbesondere für die Entwicklung der ESG Impact Index Open-Access-Plattform relevant ist. Das standardisierte Prozentformat ermöglicht eine einfachere Integration der Daten in digitale Tools, die für die Überwachung und Visualisierung entwickelt wurden. Automatisierte Berechnungen und die Erstellung von Berichten über die Plattform können den Verwaltungsaufwand erheblich reduzieren und menschliche Fehler bei der Datenverarbeitung minimieren.

Schließlich ist die Einbeziehung von Hochschullehrern als Hauptverantwortliche in diesen Messprozess von großem Vorteil. Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter sind Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet – sei es Umweltwissenschaften, Sozialwissenschaften oder Governance – und verfügen über ein tiefes Verständnis der akademischen und regulatorischen Standards. Ihr Fachwissen stellt sicher, dass ESG-Bewertungen und Bereichsziele nicht nur genau und objektiv sind, sondern auch mit den lokalen Gesetzen, Standards und Bildungszielen im Einklang stehen. Die Einbeziehung externer Interessengruppen kann jedoch ebenfalls einen Mehrwert schaffen, indem sie vielfältige Perspektiven und praktische Erkenntnisse einbringt und so die allgemeine Robustheit der ESG-Bewertungen verbessert. Ein weiterer Vorschlag ist die Verwendung eines SMART-Ansatzes (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden) für die Ziele.

3. Abschließende Bemerkungen zur Matrix

Während des TPM2 diskutierten die Partner, ob das ESG-Bewertungstool in erster Linie die interne Längsschnittverfolgung innerhalb jeder Hochschule unterstützen oder auch Vergleiche und Rankings zwischen den Hochschulen ermöglichen sollte. Angesichts der unterschiedlichen institutionellen Prioritäten, Kontextfaktoren und der Verfügbarkeit von Daten gab es keine klare Präferenz für eine der beiden Funktionen. Letztendlich wurde vereinbart, dass beide Zwecke bei der Entwicklung des Instruments berücksichtigt werden sollen. Es gab jedoch einen starken Vorschlag, das Instrument so zu gestalten, dass die Verfolgung des institutionellen Fortschritts im Zeitverlauf durch die Verknüpfung aktueller und historischer Daten für jeden Indikator Vorrang hat.

Die Entscheidung, sowohl die interne Verfolgung als auch den Vergleich zwischen den Hochschulen zu berücksichtigen, trägt den unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Hochschulen Rechnung. Die Betonung der Längsschnittverfolgung bietet jedoch einen größeren praktischen Wert, insbesondere angesichts der uneinheitlichen Datenverfügbarkeit und der institutionellen Unterschiede. Durch die Verknüpfung historischer und aktueller Daten ermöglicht das Tool jeder Einrichtung, ihre eigene ESG-Entwicklung zu überwachen, Trends zu erkennen und ihre Strategien entsprechend anzupassen. Dieser Ansatz fördert eine kontinuierliche Verbesserung auf der Grundlage von Selbstreflexion statt externem Wettbewerb. Während ein interuniversitärer Vergleich für umfassendere Erkenntnisse nach wie vor nützlich sein kann, gewährleistet die Konzentration auf den internen Fortschritt, dass das Tool in einem breiten Spektrum von Hochschulkontexten anpassungsfähig, relevant und entwicklungsorientiert bleibt.

Aufgrund der Herausforderungen, die mit der Messung einiger ESG-Indikatoren über verschiedene Hochschulen hinweg verbunden sind, schlug die Gruppe vor, für jeden Indikator akzeptable Mindestwerte festzulegen. Diese Basiswerte würden den Institutionen klarere Bezugspunkte bieten und es einfacher machen, Ergebnisse zu interpretieren, Leistungen zu vergleichen und festzustellen, ob bestimmte Standards erfüllt werden.

Die Festlegung akzeptabler Mindestwerte für jeden ESG-Indikator ist ein praktischer und notwendiger Schritt zur Standardisierung der Bewertung über verschiedene Einrichtungen hinweg. Dieser Ansatz verbessert die Nutzbarkeit des Instruments, indem er konkrete Schwellenwerte bietet, die akzeptable von unterdurchschnittlichen Ergebnissen unterscheiden, selbst wenn die Datenqualität oder -verfügbarkeit variiert. Er unterstützt auch die Rechenschaftspflicht und motiviert die Einrichtungen, grundlegende ESG-Verpflichtungen zu erfüllen, bevor sie nach Spitzenleistungen streben. Die Festlegung solcher Basiswerte ermöglicht ein aussagekräftiges Benchmarking, erleichtert fairere Vergleiche und stärkt die Glaubwürdigkeit des Bewertungsprozesses. Letztendlich stellt diese Methode sicher, dass das Instrument nicht nur die Messung fördert, sondern auch konkrete ESG-Fortschritte, die mit gemeinsamen Mindestanforderungen im Einklang stehen.

Schlussfolgerungen

Die ESG-Wirkungsindexmatrix dient als wichtiger Rahmen für die Verbesserung der Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistung (Performance) von Hochschuleinrichtungen. Die ESG-Bereiche bilden die Grundpfeiler dieser Matrix. Die Auswirkungen einer effektiven Umsetzung der ESG-Prinzipien sind vielfältig. Zu den positiven Auswirkungen zählen eine verbesserte Nachhaltigkeit, mehr soziale Gerechtigkeit und gestärkte Governance-Rahmenbedingungen. Die Matrix räumt jedoch ein, dass die Nichtbeachtung kritischer ESG-Bereiche zu negativen Auswirkungen führen kann – einem wenig förderlichen akademischen Umfeld, ökologischer Degradation und einem Imageverlust der Einrichtung. Im Mittelpunkt dieses Leitfadens steht die Risikomethodik, die in engem Zusammenhang mit der Umsetzung von ESG-Initiativen steht. Die Identifizierung potenzieller Risiken ist für Hochschulen von entscheidender Bedeutung, da sie sich mit der Komplexität der Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien auseinandersetzen müssen. Die Matrix geht über die reine Identifizierung von Risiken hinaus; sie bewertet deren Schweregrad und schlägt maßgeschneiderte Reaktionsstrategien vor. Ein entscheidender Aspekt der ESG-Impact-Index-Matrix ist die Betonung der Notwendigkeit einer Bereichsmessung. Die Festlegung klarer Kennzahlen ist für Hochschulen unerlässlich, um ihre ESG-Leistung genau zu überwachen. Die Matrix nutzt sowohl quantitative als auch qualitative Methoden und integriert Verhältnis- und Likert-Skalen-Ansätze, um einen ganzheitlichen Bewertungsrahmen zu bieten. Diese duale Methodik gewährleistet nicht nur numerische Präzision, sondern bereichert auch die gewonnenen Erkenntnisse über die Wahrnehmung der Stakeholder und die kontextuellen Realitäten der Institutionen.

Die Messergebnisse werden anhand des Ist/Soll-Ansatzes analysiert, einer robusten Methodik, die einen klaren Rahmen für die Leistungsbewertung über alle ESG-Dimensionen hinweg bietet. Durch die Darstellung der Ergebnisse als prozentuale Berechnung können Hochschulen den Fortschritt in Richtung spezifischer, kontextbezogener Ziele leicht verfolgen. Dieser standardisierte Ansatz fördert eine regelmäßige Bewertung und ermöglicht es den Einrichtungen, Ressourcen effektiv zu priorisieren und Strategien auf leistungsschwache Bereiche zu konzentrieren. Die Festlegung spezifischer Zielvorgaben und einer effektiven Risikomethodik ist für Hochschulen bei der Umsetzung von ESG-Prinzipien von entscheidender Bedeutung, da der Erfolg dieser Initiativen von verschiedenen kontextuellen Faktoren abhängt. Wirtschaftliche, kulturelle, ökologische und institutionelle Kontexte haben einen erheblichen Einfluss darauf, was realistische und ehrgeizige Ziele sind. So können Hochschulen in entwickelten Ländern beispielsweise fortschrittliche Technologien und Ressourcen nutzen, um höhere Nachhaltigkeitsziele zu setzen, während Hochschulen in Entwicklungsregionen aufgrund von Budgetbeschränkungen und infrastrukturellen Einschränkungen möglicherweise bescheidenere Ziele verfolgen müssen. Darüber hinaus prägen kulturelle Normen und gesellschaftliche Werte die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und sozialen Initiativen, sodass standardisierte Ziele möglicherweise nicht mit den lokalen Gegebenheiten übereinstimmen. Die Identifizierung von Risiken muss ebenfalls auf die besonderen Umstände jeder Einrichtung zugeschnitten sein, da sich die regulatorischen Rahmenbedingungen und die Dynamik der Interessengruppen stark unterscheiden. Daher ist ein einheitlicher Ansatz nicht ausreichend; stattdessen sollten die Ziele und Risikobewertungen die spezifischen Merkmale und Herausforderungen jeder Hochschule widerspiegeln.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die ESG-Impact-Index-Matrix den Hochschulen nicht nur einen strukturierten Ansatz zur Verbesserung ihrer ESG-Leistung bietet, sondern auch die Bedeutung von Mess- und Bewertungsmethoden hervorhebt. Durch die Konzentration auf wichtige ESG-Bereiche, die Anerkennung der potenziellen Auswirkungen ihrer Initiativen, den Einsatz robuster Risikomanagementstrategien und die Verwendung effektiver Messmethoden, einschließlich des Actual/Target-Ansatzes, können Hochschulen ihre Aktivitäten an den globalen Nachhaltigkeitszielen ausrichten.

Referenzen

- [1] Bianchi, G. (2020). *Nachhaltigkeitskompetenzen* (EUR 30555 EN). Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- [2] Rat der Europäischen Union. (2021). Schlussfolgerungen des Rates zur Initiative „Europäische Universitäten – Brückenschlag zwischen Hochschulbildung, Forschung, Innovation und Gesellschaft: Wegbereiter für eine neue Dimension der europäischen Hochschulbildung“. *Amtsblatt der Europäischen Union*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Rat der Europäischen Union. (2022). Schlussfolgerungen des Rates zu einer europäischen Strategie zur Stärkung der Hochschulen für die Zukunft Europas. *Amtsblatt der Europäischen Union*, C 167/9 (2022/C 167/03).
- [4] Europäische Kommission. (2023). *Lernen für den ökologischen Wandel und eine nachhaltige Entwicklung*. Europäischer Bildungsraum. Abgerufen unter <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] Europäische Kommission. (2024). Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS). Abgerufen unter https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
- [6] Feor, L., Clarke, A. & Dougherty, I. (2023). Messung sozialer Auswirkungen: Eine systematische Literaturübersicht und zukünftige Forschungsrichtungen. *World*, 4(4), 816-837.
- [7] Internationale Finanz-Corporation. (2024). *ESG-Leistungsindikatoren der IFC für Kapitalmärkte*. Abgerufen unter <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V., & Soto, M. (2024). Eine Überprüfung der Abfallwirtschaft in Hochschuleinrichtungen: Der Weg zu Null Abfall und Nachhaltigkeit. *Environments*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *University Impact Rankings 2024*. Abgerufen unter <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). Das Umweltbewusstseinsinventar: Ein valides und zuverlässiges Instrument zur Bewertung der Struktur des Umweltbewusstseins. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M., & Sink, C. A. (2021). Untersuchung der Erfahrungen internationaler Studierender mit der Sicherheit auf dem Campus. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.
- [12] Morrison, S., & Mensah, A. C. (2021). Wahrnehmung der Sicherheit auf dem Campus durch Studierende an der Accra Technical University, Ghana. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
- [13] Universität von Utah. (2021). *Bericht der Sicherheitsabteilung der Universität*. Universität von Utah, Utah.
- [14] Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S., & Thurasamy, R. (2021). Bewertung der Cybersicherheitsbereitschaft von Organisationen und deren Einfluss auf die Leistung. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.
- [15] Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F. und Ranjan, R. (2023). Allgemeine Datenschutzverordnung: Eine Studie zu Einstellung und emotionaler Selbstbestimmung. *Verhalten und Informationstechnologie*, 1–18.
- [16] Tolsdorf, J., Reinhardt, D. und Lo Iacono, L. (2022). Die Wahrnehmung der Privatsphäre durch Arbeitnehmer: Untersuchung der Dimensionalität und der Vorläufer der Sensibilität für personenbezogene Daten und der Bereitschaft zur Offenlegung. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.

- [17] Universität Louisville. (2025). Bewertung des Bewusstseins der Nutzer für Informationssicherheit. Universität Louisville, abgerufen unter <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, Februar 2025.
- [18] Darwish, S., & Abdeldayem, M. M. (2019). Risikomanagement und Unternehmensethik: Beziehungen und Auswirkungen im Golf-Kooperationsrat. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489-504.
- [19] DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Bewertung der ethischen Unternehmenskultur: Verfeinerung einer Skala. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- [20] Europäische Kommission. (2015). Leitlinien zur Bewertung der Risikomanagementfähigkeiten (2015/C 261/03). Amtsblatt der Europäischen Union, abgerufen unter [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21] Amin, H., Malik, M. A. & Akkaya, B. (2021). Entwicklung und Validierung einer Skala zur Messung der digitalen Kompetenz (DLS) und ihre Bedeutung für die Hochschulbildung. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
- [22] Nguyen, C., Le, D., & Ngo, H. (2022). Die Wahrnehmung des individualisierten Lernmodells durch EFL-Lehrkräfte: Ein Fallbeispiel aus einem Englisch-Sprachzentrum. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437- 456.
- [23] Hossiep, C. R., Märtings, J., & Schewe, G. (2024). Messung der organisatorischen Transparenz mit 10 Items: Validierung einer deutschen Kurzskala. *Messinstrumente für die Sozialwissenschaften*, 6, Artikel e11209.
- [24] Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L. und Leland, N. E. (2021). Bewertung des Engagements von Stakeholdern: Stakeholder-zentrierter Instrumentierungsprozess (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.
- [25] Wood, J. A. & Winston, B. E. (2007). Entwicklung von drei Skalen zur Messung der Verantwortlichkeit von Führungskräften. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.
- [26] Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Untersuchung des „Zugehörigkeitsgefühls“ bei Studienanfängern. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227-256.
- [27] Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). Die multidimensionale Skala der sozialen Unterstützung. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30-41.
- [28] Dapko, J. (2012). *Wahrgenommene Unternehmenstransparenz: Skalen- und Modellentwicklung*. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.
- [29] Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J. & Quinn, R. (2021). *Freie Universitäten: Umsetzung des Index für akademische Freiheit*. Global Public Policy Institute, Berlin.
- [30] Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J. und Sanders Thompson, V. L. (2022). Konstruktvalidierung des Research Engagement Survey Tool (REST). *Research Involvement and Engagement*, 8(26), 1-15.
- [31] Nationale Akademie der Medizin. (2025). Community Engagement Measure. Nationale Akademie der Medizin, Washington, abgerufen unter <https://nam.edu/community-engagement-measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options>
- [32] Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B., & Wallerstein, N. (2021). Skalen für Praktiken und Ergebnisse der gemeinschaftsorientierten Forschung. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.
- [33] Nyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Bewertung der Wahrnehmungen und Bedürfnisse von Akteuren im Hochschulbereich hinsichtlich des Engagements in der Gemeinschaft: Empirische Belege aus Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.

- [34]National Research Council, Institute of Medicine. (2002). *Integrität in der wissenschaftlichen Forschung: Schaffung eines Umfelds, das verantwortungsbewusstes Verhalten fördert*. Ausschuss zur Bewertung der Integrität in Forschungsumgebungen. National Academy Press.
- [35]Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., SeEVERS, R. L., Liu, Y., & Bullock, L. M. (2022). Untersuchung der physischen Barrierefreiheit von Campusgeländen für Studierende mit Mobilitätseinschränkungen in China. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.
- [36]Sarsak, H. I. (2018). Bewertung der Barrierefreiheit von Gebäuden für Studierende mit Behinderungen. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37]Guilbaud, T. C., Martin, F. und Newton, X. (2021). Wahrnehmung der Barrierefreiheit im Online-Lernen durch Lehrkräfte: Wissen, Praxis und berufliche Weiterbildung. *Online Learning*, 25(2), 6–35.
- [38]Albion, M. J. (2004). Eine Messung der Einstellungen gegenüber flexiblen Arbeitsoptionen. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
- [39]King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Familienunterstützungsinventar für Arbeitnehmer: Ein neues Maß für die wahrgenommene soziale Unterstützung durch Familienmitglieder. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- [40]Aghaziarati, A., & Faramarzi, S. (2024). Wahrnehmung von Kinderbetreuung und Unterstützung bei der Kindererziehung unter berufstätigen Eltern. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
- [41]Eric-Veröffentlichung. (2010). *Bewertung der gesellschaftlichen Relevanz akademischer Forschung: Ein Leitfaden*. Eric-Veröffentlichung.
- [42]Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Orientierung am sozialen Unternehmertum: Entwicklung einer Messskala. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
- [43]Turker, D. (2009). Messung der sozialen Verantwortung von Unternehmen: Eine Studie zur Entwicklung einer Skala. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- [44]Larkey, L. K. (1996). Die Entwicklung und Validierung des Fragebogens zur Vielfalt der Belegschaft: Ein Instrument zur Bewertung der Interaktion in vielfältigen Gruppen. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.
- [45]Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M. & Gupta, R. K. (2021). Von der Führung gefördertes Diversitätsklima und Gruppenidentifikation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
- [46]Sakr, N., & Son Hing, L. *Skala für Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz: Leitfaden für Administratoren*. Universität Guelph. Abgerufen unter <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47]Barbara A. G. (2015). Messung des kognitiven Engagements mit Selbstauskunftsskalen: Reflexionen aus über 20 Jahren Forschung, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48]NHS Health Scotland, University of Warwick und University of Edinburgh. (2006). *Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale* (WEMWBS). Health Scotland, University of Warwick und University of Edinburgh, Edinburgh.
- [49]Keyes, C.L.M. (1998). Soziales Wohlbefinden. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50]Gip, H., Guchait, P. und Madera, J. M. (2024). Wahrgenommenes Inklusionsklima für Führungsvielfalt: Konzeptualisierung und Skalenentwicklung. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.
- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S. und Cunha, R. T. (2022). Erstellung und Validierung einer Skala zur Wahrnehmung von Korruption auf Bürgerebene. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.
- [52]Llullaku, N., & Bërxulli, D. (2017). Wahrnehmung von Korruption am Arbeitsplatz durch Studierende und deren Auswirkungen auf ihre akademische Motivation. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, XX(3), 242–260.

- [53]Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Erstellung einer Skala zur Einstellung von Universitätsstudenten gegenüber Korruption. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Messung individueller Legitimitätswahrnehmungen: Skalenentwicklung und Validierung. *Strategic Organization*, 1–27.


Anhang 1

Indikator	Mögliches Instrument	Quelle (zu finden in der Referenzliste unter der Nummer)
Klimawandel und Anpassungsstrategien	Bestandsaufnahme der Umwelteinstellungen	[10]
Universelle Gestaltungsprinzipien für Barrierefreiheit und Inklusion	Kombination von Instrumenten	[35-37]
Dienstleistungen zur Unterstützung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens	WEMWBS+Skala für soziales Wohlbefinden+Skala für emotionales Wohlbefinden	[47-49]
Kinderbetreuung und Familienunterstützungsdienste	Fragebogen zu flexiblen Arbeitsmodellen + Familienunterstützungsinventar	[38-40]
Sicherheitsmaßnahmen auf dem Campus	Kombination von Instrumenten	[11-13]
Untersuchung sozialer Auswirkungen	Kombination von Instrumenten	[34], [41]
Zugang und Unterstützung für Studierende aus marginalisierten Gemeinschaften	SBS + MSPSS	[26-27]
Innovation für das soziale Wohl	Kombination von Instrumenten	[42-43]
Richtlinien und Praktiken zu Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion	Kombination von Instrumenten	[44-46]
Unparteilichkeit und Unabhängigkeit der akademischen Forschung	Kombination von Instrumenten	[28-29]
Stakeholder-Management und Konsultationsprozesse	Stakeholder-zentrierter Instrumentierungsprozess (SCIP) + REST-Skala	[24], [30]
Einbindung der Gemeinschaft in die Forschung zur Bewältigung sozialer Probleme	Maßnahme zur Einbindung der Gemeinschaft + Kombination von Instrumenten	[31-33]
Vielfalt in der Hochschulleitung	Kombination von Instrumenten	[45], [50]
Transparenter und rechenschaftspflichtiger Entscheidungsprozess	Stakeholder-zentrierter Instrumentierungsprozess (SCIP) + Kombination von Instrumenten	[23-25]
Einhaltung der geltenden EU-Gesetze und -Vorschriften	Kombination von Instrumenten	[15], [54]

Antikorruptionsrichtlinien und -praktiken	Kombination von Instrumenten	[51-53]
Digitale Bereitschaft und Cybersicherheit	Modellkonstrukt basierend auf einer Kombination von Instrumenten	[14]
Datenschutz- und Sicherheitsrichtlinien und -praktiken	Kombination von Instrumenten	[15-17]
Risikomanagement und ethisches Verhalten	Kombination von Instrumenten	[18-20]
Ethik- und Integritätsschulungen für Mitarbeiter und Studierende	Kombination von Instrumenten	[19], [34]
Datenschutzschulung für Mitarbeiter	Skala zur digitalen Kompetenz – DLS	[21-22]

Anhang 2

Interpretation der Ergebnisse

Messmethode	Ergebniserklärung basierend auf der Flächenmessung	
Likert 1-5	1 = Sehr schlecht; 2 = Schlecht; 3 = Neutral; 4 = Gut; 5 = Sehr gut 	< 25 %: Deutlich unter den Erwartungen > 25–50 %: Unter den Erwartungen > 50–75 %: Nahe an den Erwartungen > 75–99 %: Erfüllt die Erwartungen 100 %: Übertrifft die Erwartungen
Verhältnis	< 25 %: Deutlich unter den Erwartungen > 25–50 %: Unter den Erwartungen > 50–75 %: Nahe an den Erwartungen > 75–99 %: Erwartungen erfüllt 100 %: Über den Erwartungen	