

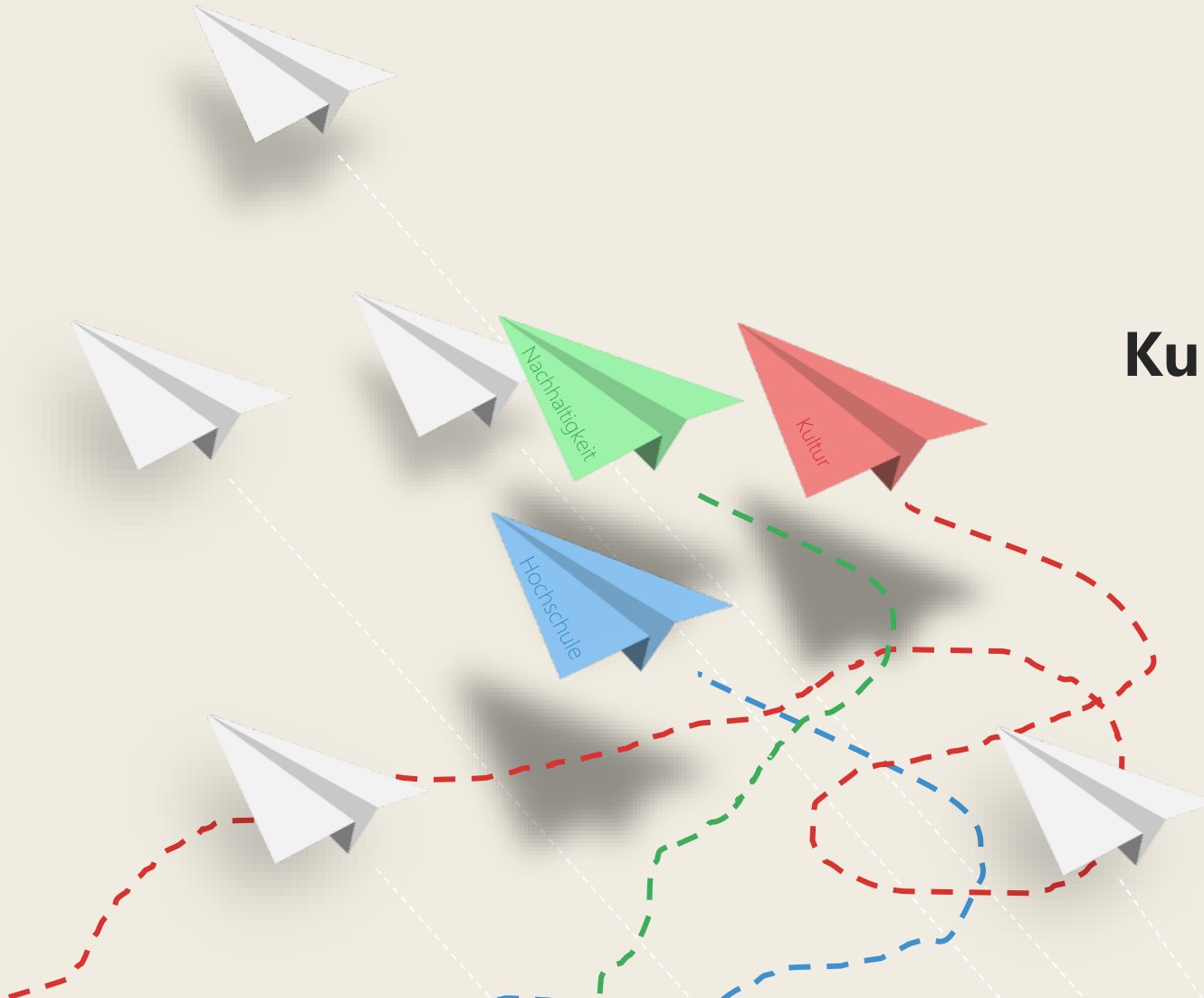


**KuNaH**  
Kultur der Nachhaltigkeit  
an Hochschulen

# Kultur der Nachhaltigkeit: Vom Ziel zur Normalität

Impuls zum DGHochN-Hub

25.04.2024



EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



Freie Universität



Berlin

**KIT**  
Karlsruher Institut für Technologie



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Ausgangslage

- HRK (2018) spricht sich für Kultur der Nachhaltigkeit (KdN) aus:
    - *„Zentrales Ziel muss es sein, eine **Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen** zu entwickeln. Dabei sind die individuelle Motivation und das persönliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Ein reflektierter Umgang mit der eigenen Forschung und Lehre, der den gesellschaftlichen Dimensionen Rechnung trägt, sollte selbstverständlich werden“ (S.5)*
  - Bisher: Fokus auf individuelle Motivation & persönliches Engagement.  
Viele Einzelmaßnahmen & Ideen, aber kaum systemische Effekte
- Bedarf: Transformationspfade aus den Hochschulen entwickeln



## Forschungsfragen

***Wie kann eine Kultur der Nachhaltigkeit von Hochschulen konzeptualisiert, empirisch untersucht und durch Realexperimente stimuliert werden?***

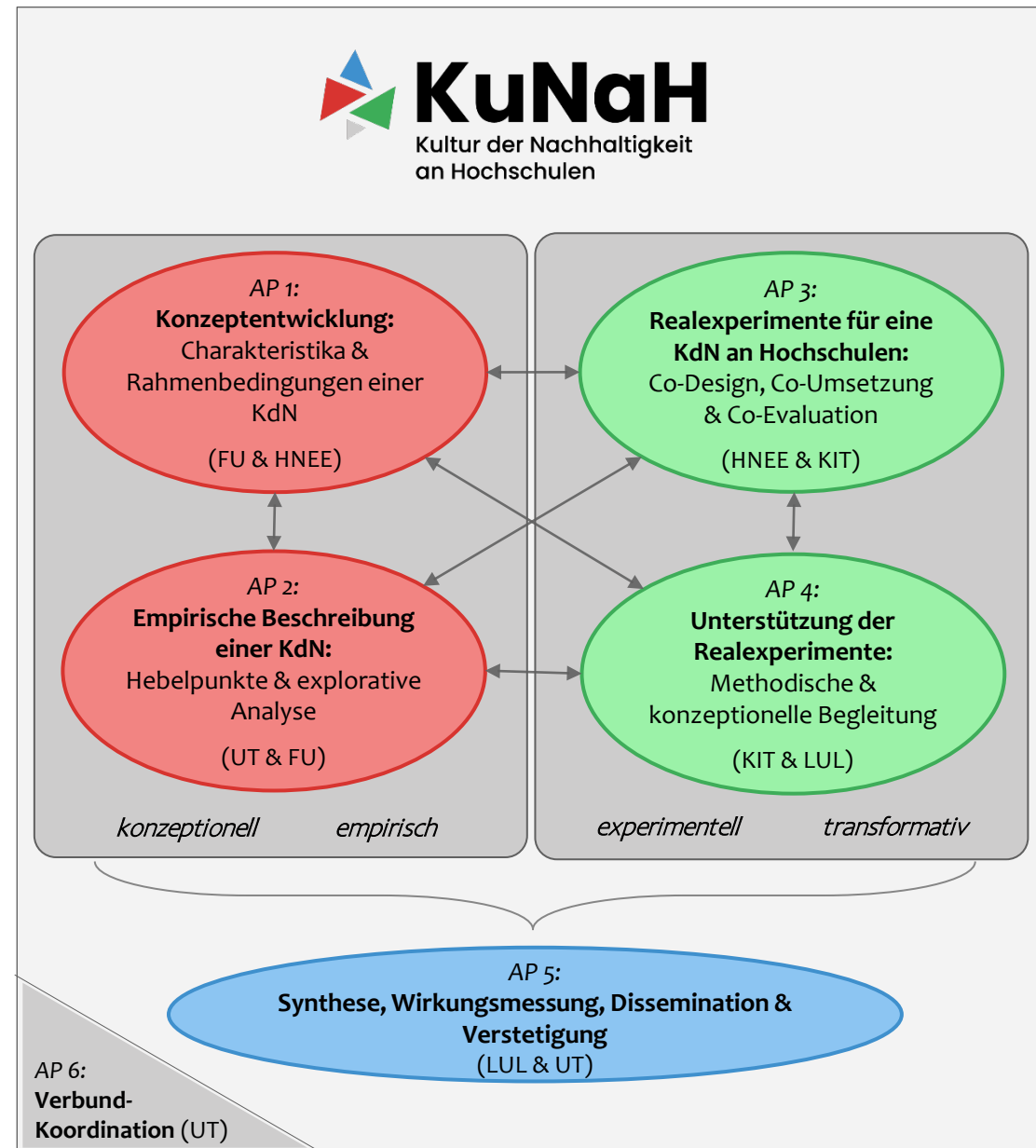
- Welche **Charakteristika** und **Spannungsfelder** zeichnen eine **Kultur der Nachhaltigkeit** von Hochschulen aus?
- (Wie) tragen **Realexperimente** zu einer Kultur der Nachhaltigkeit in kollaborativen Lernprozessen an Hochschulen bei?
- Welche **Ansatzpunkte befördern oder behindern die Transformationsprozesse** für eine Kultur der Nachhaltigkeit in Bezug auf Forschung, Lehre und Transfer im Sinne eines Whole Institution Approaches?



## Zusammenspiel der Projektstränge und Arbeitspakete

Methodisches Vorgehen in 2 Strängen:

- konzeptionell-empirisch
- experimentell-transformativ





## Konzeptionelle Annäherung an Kultur(en) der Nachhaltigkeit von Hochschulen

- **Forschungsstand** in den Feldern der Wissenschaftsforschung/-soziologie, Organisationstheorie, Kulturwissenschaft, Nachhaltigkeitsforschung, etc.
- Entwicklung und Diskussion eines differenzierten **Arbeitsverständnisses zu Kultur(en) der Nachhaltigkeit von/an Hochschulen**
- **Systematisches Literatur-Review:** Wie wird der *Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Organisationskultur von Hochschulen* in der internationalen Literatur beschrieben?



# Arbeitsverständnis zur Diskussion

DUZ



## Vom Ziel zur Normalität

Gerade in Zeiten von Krisen und Nicht-Nachhaltigkeit wird deutlich, dass Hochschulen als Zukunftswerkstätten der Gesellschaft in besonderer Verantwortung stehen. Das Verbundprojekt Kultur der Nachhaltigkeit von Hochschulen bietet erste konzeptionelle Überlegungen an und lädt zu einer Diskussion ein.

# Nachhaltigkeit # Nachhaltige Hochschule # Debatte 08.03.2024

DUZ Wissenschaft & Management (2/2024)

// STEUERUNG & ORGANISATION //

## Vom Ziel zur Normalität

Gerade in Zeiten von Krisen und Nicht-Nachhaltigkeit wird deutlich, dass Hochschulen als Zukunftswerkstätten der Gesellschaft in besonderer Verantwortung stehen. Das **Verbundprojekt Kultur der Nachhaltigkeit von Hochschulen** bietet erste konzeptionelle Überlegungen an und lädt zu einer Diskussion ein | Von Jorrit Holst, Thomas Potthast und Weiteren



Jorrit Holst

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Futur der Freien Universität Berlin. | j.holst@fu-berlin.de



Prof. Dr. Thomas Potthast

ist Professor für Ethik, Theorie und Geschichte der Biowissenschaften sowie Sprecher des Internationalen Zentrums für Ethik in den Wissenschaften (IZEW) an der Universität Tübingen. Er leitet das Verbundprojekt. | potthast@uni-tuebingen.de

Weitere Autorinnen und Autoren: Hlke Fritz, Benjamin Nölling, Mandy Singer, Brodowski, Marius Albrecht, Carina Metz, Daniel J. Lang, Stefanie Meyer, Susanne Ober, Oliver Parodi, Stefan Schaltegger, Christian Scheidig, Maiko Weynand

Ob es um Klimaneutralität oder Fragen sozialer Gerechtigkeit geht: Nachhaltige Entwicklung rückt im Hochschulsystem immer stärker in den Fokus. Als Wissenszentren, Innovationstreiber, Bildungsräume für zukünftige Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie als Einrichtungen mit öffentlicher Strahlkraft stehen Hochschulen in der Verantwortung, den dringend notwendigen strukturellen Wandel mitzugestalten. In der Mehrzahl der Bundesländer ist Nachhaltigkeit inzwischen gesetzliche Aufgabe der Hochschulen (1). Entsprechend angeregt und teils kontrovers wird an Hochschulen diskutiert, welche Rolle Hochschulen im gesellschaftlichen Wandel einnehmen – so auch in der DUZ 9/2023. Die Orientierung von Studierenden an Jobs mit Sinn macht Nachhaltigkeit ebenfalls zu einem wichtigen Faktor für die Attraktivität von Hochschulen. Bei vielen jungen Menschen besteht ein starker Wunsch, Nachhaltigkeit zu einem Kern des Hochschulalltags werden zu lassen (2).

Ein nüchterner Blick zeigt jedoch: Nachhaltigkeit wird an Hochschulen meist fragmentiert angegangen – in einzelnen Projekten, Lehrveranstaltungen oder im Umweltmanagement (3). In Anbetracht der Selbstbeschreibung von Hochschulen als Zukunftswerkstätten der Gesellschaft hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Jahr 2018 eine Empfehlung „Für eine Kultur der

Nachhaltigkeit“ (4) abgegeben. Darin ließ sie allerdings offen, was diese Kultur konkret auszeichnet und wie sie gestärkt und weiterentwickelt werden kann. Klar ist: Eine Kultur der Nachhaltigkeit betrifft alle Handlungsbereiche (Forschung, Lehre, Transfer, Betrieb, Governance) und die damit verbundene alltägliche Praxis an Hochschulen. Denn hinter diesem Handeln liegen Werte und Annahmen sowie strukturelle Anreize und Rahmenbedingungen, die durch den Blick auf Kultur(en) explizit gemacht werden können. Wenn Nachhaltigkeit zu einer neuen Normalität an Hochschulen werden soll, dann ist es elementar, aktuelle und mögliche Kultur(en) an Hochschulen besser zu verstehen.

Dafür ist es wichtig, zunächst die Grundbegriffe Nachhaltigkeit, Hochschule und Kultur zu betrachten, um dann Kultur(en) der Nachhaltigkeit fassen und untersuchen zu können.

### Grundbegriffe: Nachhaltigkeit, Kultur und Hochschule

Die Leitidee der Nachhaltigkeit beschreibt die Gestaltung eines gerechten Lebens für alle heutigen und künftigen Menschen unter Einhaltung ökologischer Grenzen. Spätestens seit der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio 1992 und erneut bestärkt durch die Sustainable Development Goals (2015) ist nachhaltige Entwicklung der gemeinsa-

20 DUZ Wissenschaft & Management 02|2024



## 1. Kultur von/an Hochschulen

- Kultur als **Konventionen**, die in **Kollektiven** durch **Kommunikation** entstehen, sich dynamisch selbst **reproduzieren** und dabei verändern (Hansen 2000).
- Kultur zeigt sich in **Organisationen** über
  - 1) **Artefakte** (sicht- und fühlbare Strukturen und Prozesse, beobachtbares Verhalten),
  - 2) Einstellungen und **Werten** der Organisationsmitglieder und
  - 3) unbewussten und z.T. unreflektierten **Grundannahmen** (Schein 2017)
- Kultur schafft **Zusammenhalt**, wird als **Normalität & soziale Realität** wahrgenommen
- **(Sub-)Kollektive** mit eigenen Kulturen
- Hochschulen **zwischen externer Beeinflussung und Autonomie**; Organisation in Fachgemeinschaften; **lose gekoppelte Systeme mit komplexer Steuerung**





## 2. Kultur der Nachhaltigkeit als Orientierung für selbstverständlich gelebte Praxis

- **Nachhaltigkeit ist soziale Norm („Normalität“)** in allen Handlungsbereichen, Produkt geteilten Lernens, verleiht der Organisation Identität und Orientierung.
- Zeigt sich in Artefakten (Strukturen, Handlungen), Werten und Annahmen.
  - **Beispiel:** Notwendigkeit der Begründung, wenn Nachhaltigkeit nicht als wichtige Orientierung in Entscheidungen einfließt („*Begründungsumkehr*“)
- **Routinen und formale/informelle Regeln begünstigen Nachhaltigkeit als selbstverständliche Praxis** in Lehre, Forschung, Transfer, Verwaltung und Betrieb
- Kein widerspruchsfreier Raum → **Ringens um konkrete Pfade, Zielkonflikte**
- **Kultur der Nachhaltigkeit** wird als **dynamisch-stabil** wahrgenommen und **weitergegeben**.





### 3. Kultur(en) und Nachhaltigkeit: Ein deskriptiv beschreibbares Phänomen

- **Aktuelle Kulturen von/an Hochschulen** weisen **unterschiedliche Bezüge** zu NH auf
- Aktuelle Kulturen **fördern** oder **bremsen nachhaltiges Handeln der Hochschule und ihrer Angehörigen mehr oder weniger**
- **Ausprägungen** der Bezüge zu Nachhaltigkeit im Status Quo **lassen sich empirisch fassen / beschreiben**, u.a. über Interviews und Befragungen
- Kultur(en) von/an Hochschulen sind **eingebettet in Kultur(en) im Hochschulsystem; strukturelle Rahmenbedingungen sind entscheidend für KdN**
- Die spezifische Kultur ist u.a. auch durch Größe, Fächerprofil, regionale Charakteristika, historische Entwicklung oder auch Typus (TU, Volluniversität, HAW) beeinflusst.



#### 4. KdN: Vom Ziel zur Normalität

- Beides nötig: **Explizite Formulierung von Zielperspektiven & kritische Analyse** aktueller Kultur(en) der (Nicht-)Nachhaltigkeit
- Entscheidend: **Betrachtung auch von Rahmenbedingungen** in der Wissenschafts- und Hochschulpolitik, bei Fördermittelgebern und im öffentlichen Diskurs über Wissenschaft
- KdN sensibilisiert: Nachhaltigkeit **nicht über einzelne Bereiche der Hochschulen fragmentiert** oder als Zusatz, sondern **als gelebte Normalität in der gesamten Hochschule und im Hochschulsystem**
- Kernfrage: **Inwiefern ist Nachhaltigkeit nicht nur erklärtes Ziel, sondern eine Selbstverständlichkeit?**



## DUZ Beitrag: Konzeptionelle Überlegungen & Einladung zum Diskurs

- **Vorstellung Grundkonzeption** von Kultur(en) der Nachhaltigkeit
- Einladung zur **Diskussion** darüber, inwiefern **Nachhaltigkeit Selbstverständlichkeit** ist und von den **Rahmenbedingungen im Hochschulsystem als „Standard“ gesetzt wird**
- **Weitergehende Fragen im Projekt:**
  - Wie kann eine Kultur der Nachhaltigkeit entwickelt / unterstützt werden?
  - Wie können Realexperimente dazu beitragen?
  - ...



## Quellen / Kontakt

DUZ Wissenschaft & Management (2/2024): **„Kultur der Nachhaltigkeit: Vom Ziel zur Normalität“**

Autor\*innen: Jorrit Holst, Hilke Fritz, Benjamin Nölting, Mandy Singer-Brodowski, Marius Albiez, Carina Betz, Daniel J. Lang, Stefanie Meyer, Susanne Ober, Oliver Parodi, Stefan Schaltegger, Christian Scheiding, Maike Weynand, Thomas Potthast

Korrespondenz: [j.holst@fu-berlin.de](mailto:j.holst@fu-berlin.de)

