

# Kultur(en) der Nachhaltigkeit: Arbeitsverständnis & Systematisches Review

Jorrit Holst  
Mandy Singer-Brodowski

15.09.2025



## 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?

## ***Was folgt?***

-  Konzeptionelle Annäherung & Arbeitsverständnis
-  Systematische Literaturanalyse (Konzeptsynthese)
-  Konsolidiertes Arbeitsverständnis & Ausblick



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

**Basis:** Forschungsstand in den Feldern der Wissenschaftsforschung/-soziologie, Organisationstheorie, Kulturwissenschaft, Nachhaltigkeitsforschung, etc.

- Entwicklung und Diskussion eines **Arbeitsverständnisses zu Kultur(en) der Nachhaltigkeit von/an Hochschulen**
- **Systematisches Literatur-Review: Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Organisationskultur von Hochschulen** in der internationalen Literatur
- **Konzeptsynthese: Konsolidiertes Arbeitsverständnis**



# 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

// 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 für Future University Berlin. | [j.holst@fu-berlin.de](mailto: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](mailto:potthast@uni-tuebingen.de)

Weitere Autoren und Autoren: Ilke Fritz, Benjamin Nölting, Mandy Singer-Brodowski, Martin Albiez, Carina Retz, Daniel J. Lang, Stefanie Meyer, Susanne Ober, Oliver Pardi, Stefan Schaltegger, Christian Scheiding, Maike Weynand

Es geht um Klimaneutralität oder Fragen sozialer Gerechtigkeit geht: Nachhaltige Entwicklung rückt im Hochschulsystem immer stärker in den Fokus. Als Wissenszentren, Innovationsstrebner, 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).

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

**Grundbegriffe:** Nachhaltigkeit, Kultur und Hochschule

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

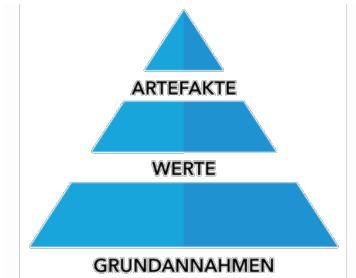
20 DUZ Wissenschaft & Management 02|2024

**DUZ Wissenschaft & Management (2/2024)**



## Kultur von/an Hochschulen

- Kultur als **Konventionen**, die in **Kollektiven** durch **Kommunikation** entstehen, sich dynamisch selbst **reproduzieren** und dabei verändern (Hansen 2011).
- Kultur zeigt sich in **Organisationen** über
  - 1) **Artefakte** (sicht- und fühlbare Strukturen und Prozesse, beobachtbares Verhalten),
  - 2) Einstellungen, **Normen** und **Werten** der Organisationsmitglieder und
  - 3) unbewussten und z.T. unreflektierten **Grundannahmen** (Schein 1985, 2017)
- Kultur schafft **Zusammenhalt**, wird als **Normalität** & soziale **Realität** wahrgenommen.
- **(Sub-)Kollektive** mit eigenen Kulturen
- Hochschulen **zwischen externer Beeinflussung und Automomie**; Organisation in Fachgemeinschaften (Gläser/Lange 2007); **lose gekoppelte Systeme mit komplexer Steuerung** (Weick 1976)





## 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 → **Ringen um konkrete Pfade, Zielkonflikte**
- **Kultur der Nachhaltigkeit** wird als **dynamisch-stabil** wahrgenommen und **weitergegeben**.



## Kultur(en) der Nachhaltigkeit (KdN) als 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.



## Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

### Hintergrund:

- Diverse Studien zu Nachhaltigkeit an Hochschulen, aber **Aktivitäten häufig fragmentiert und/oder oberflächlich**, nicht integrativ (Lozano et al., 2015; McMillin & Dyball, 2009)
- Kaum systematischer Wissenstand zu Regelsystemen, Werten und Annahmen; KdN zwar in Literatur zum WIA oft benannt, aber wenig konkretisiert (Holst, 2023)
- Organisationsforschung hebt **Rolle von Organisationskultur** hervor (Alvesson, 2013, Schein, 1987; Akpa et al., 2021; Linnenluecke and Griffiths, 2010; Bertels et al., 2010)



## **Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“**

### **Fragen:**

- How is the interrelation between sustainability and organisational culture at HEIs conceptualized in the international scientific literature?
- How is culture of sustainability at HEIs being operationalized for assessments?
- Which pathways towards cultures of sustainability at HEIs are described?

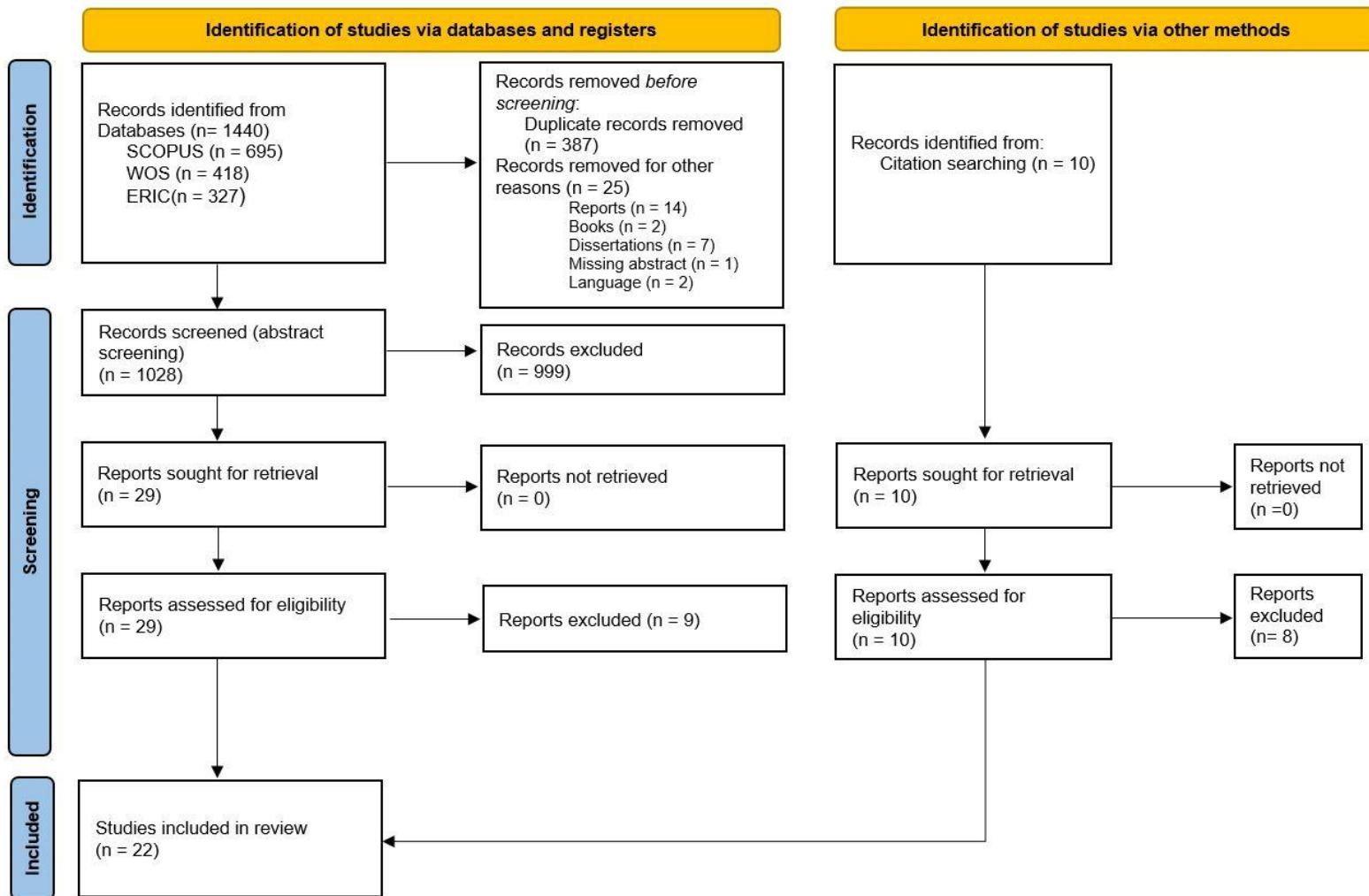


## **Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“**

### **Methode:**

- Systematische Literaturanalyse (Konzeptsynthese; vgl. Sutton et al., 2019), PRISMA
- Kollaborative qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018)
- Englisch, peer-reviewed
- Web of Science, Scopus, ERIC
- String fokussiert auf Nachhaltigkeit, Hochschulen und Organisationskultur

# Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“





## Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

### Ergebnisse:

- Aktuelle Debatte: überwiegende Anzahl der Artikel nach 2018 veröffentlicht; stärkerer Fokus bei Autor:innen im globalen Norden
- Starke Prävalenz v. Case-Studies, kaum empirisch-systematische & vergleichende Arbeiten

### Geteiltes Verständnis KdN:

- „*Culture of sustainability at HEIs as a coalescence of often invisible shared norms, attitudes, values and assumptions at and about HEIs with sustainability as a normative orientation. This coalescence also refers to the visible structures, routines and behaviours at HEIs*“



## Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

### Ergebnisse:

- Case-Studies & abstraktes geteiltes Verständnis; geringere Detailschärfe auf mittlerer Konzeptualisierungsebene übergreifender Charakteristika (z.B. Niedlich et al., 2020; Bauer et al. 2020)
- Hochschulen als hochfragmentierte Organisationen mit dezentraler Governance
- **Operationalisierung:**
  - Unterscheidung hinsichtlich methodischer ‚Verfügbarkeit‘ – quant. für konzeptionalisierte, saliente Konstrukte; qual. explorativer mit Blick auf ‚versteckte‘ Aspekte (Adams et al., 2018)
  - Fokus auf Konzeptionen und Wahrnehmungen bei Stakeholdern (Levy and Marans, 2012; Mohammadi et al., 2023) oder direkte Erfassung materieller, struktureller Manifestationen (Roos et al., 2023; Shuquin et al., 2019)



# Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

## Ergebnisse

### Transformationspfade (1/2):

- Kontinuierlicher Prozess, stetige (Re-)Konstitution zwischen Akteuren und Strukturen (Artefaktwandel <-> Wandel von Werten, Normen und Annahmen?), nicht ‚nur‘ Outcome (Adams et al., 2018; Niedlich et al.; 2020)
- Existente und historisch gewachsene Strukturen, Netzwerke und Machtverteilung beeinflussen KdN und Kulturwandel (Hoover & Hader, 2015; Sylvestre et al. 2014)
- KdN immer im Mehrebenensystem eingebettet in strukturelles Umfeld (Adams et al., 2018; Pereira et al., 2014), bedarf Nachhaltigkeit in Bewertung von Individuen und Institutionen, Gesetzen, Zielvereinb., Förderung, Administration, ... (Pereira et al., 2014; Sylvestre et al., 2014)



# Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

## Ergebnisse

### Transformationspfade (2/2):

- Kommunikation zentral und eng verbunden mit Kultur (direkt, indirekt), indirekt auch über sozial und physisch verkörperte Kognition (Verhulst & Lambrechts, 2015; Hoover & Harder, 2015)
- Partizipation und organisationale Kooperation – Verbindung verschiedener Ebenen, wichtige Rolle des mittleren Managements (Avissar et al., 2018; Verhulst and Lambrechts, 2015), aber auch Führung in Leitliniensetzung, Budgetierung, etc. (Parnell, 2016)
- ‘Default modes’ auf Nachhaltigkeit setzen, Fortbildungen und Opportunitäten zu Mitwirken & Mitgestalten, Fortbildung für Führungskräfte, soziale und emotionale Ebenen von Transformation einbeziehen (u.a. Adams et al., 2018; Hoover & Hader, 2015; Mzangwa, 2019)



## Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

### Diskussion

#### Lücken in der Debatte:

- Kaum explizite Differenzierung zwischen normativer und deskriptiver Dimension von KdN
- Bedarf nach Methoden / Instrumenten zur systematischen Erfassung von KdN
- Notwendigkeit, Pfade des Wandels kontextspezifisch und übergreifend mit Blick auf Prädiktoren bzw. Einflussfaktoren besser zu verstehen
- Spezifika historisch gewachsener Hochschulkulturen für spezifische KdNs wichtig, aber noch unterbeleuchtet



## Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways“

### Diskussion

**Konzeptioneller Beitrag**, auch unter Einbeziehung des Arbeitsverständnisses

- **KdN als normative Orientierung** – Nachhaltigkeit gelebte Selbstverständlichkeit, vermenkt mit Organisationskultur; Normalität in Regelsystemen, Werten, Normen, Annahmen; Nicht eine Makrokultur, sondern plural, dynamisch, eingebettet in nachhaltiges strukturelles & systemisches Umfeld, Produkt kollaborativem Lernens
- **Aktuelle Kulturen der (Nicht-)Nachhaltigkeit (Deskription)** – bisher keine vollständige Realisierung von KdN als normative Orientierung, mehr oder weniger vermenkt; beeinflusst von Systemumfeld, Historie, Traditionen, Strukturen, regionalen Charakteristika, etc.; empirisch erfassbar als Grad der Vermengung mit Nachhaltigkeit



## Ausblick & konsolidiertes Arbeitsverständnis

**KuNaH**  
Kultur der Nachhaltigkeit  
an Hochschulen

„Kulturen der Nachhaltigkeit von Hochschulen“  
– ein konsolidiertes Arbeitsverständnis des  
Verbundprojekts KuNaH

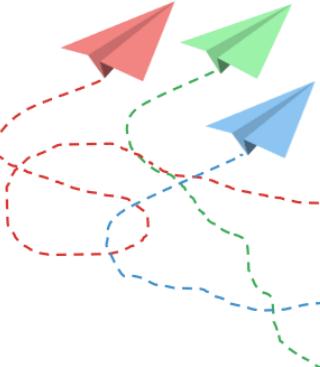
Entstanden in Zusammenarbeit von: Mandy Singer-Brodowski<sup>1</sup> & Jorrit Holst<sup>1</sup>,  
Hilke Fritz, Benjamin Nölting, Vanessa Löde, Jonas Schmitt, Carina Betz, Daniel Lang,  
Susanne Ober, Oliver Parodi, Stefan Schaltegger, Christian Scheiding,  
Maik Weynand, Thomas Pothast

<sup>1</sup> Geteilte Erstautorenschaft

September 2025

Gefördert durch:

**FONA**  
Sozial-ökologische Forschung



UNIVERSITÄT TÜBINGEN LEUPHANA Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde Freie Universität Berlin Karlsruher Institut für Technologie KIT Universität Regensburg

- **Explizite Formulierung von Zielperspektiven & kritische Analyse aktueller Kultur(en) der (Nicht-)Nachhaltigkeit**
- Über einzelne Hochschulen hinausgehend entscheidend:  
**Rahmenbedingungen** in der Hochschulpolitik, bei Fördermittelgebern und im öffentlichen Diskurs über Wissenschaft
- KdN sensibilisiert: Nachhaltigkeit **nicht fragmentiert** oder als Zusatz, sondern **als gelebte Normalität in der Hochschule und im Hochschul- und Wissenschaftssystem.**



## Ausblick & konsolidiertes Arbeitsverständnis – Auswahl offener Fragen

The image shows the cover of a report titled "Kulturen der Nachhaltigkeit von Hochschulen". The cover features the KuNaH logo at the top left. Below it, the title is written in bold black text. A central graphic consists of three paper airplanes (red, green, blue) flying upwards over a dashed circular path. The text "September 2025" is at the bottom left, and "Gefördert durch:" followed by logos of various partners (University of Tübingen, Leuphana University Lüneburg, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Freie Universität Berlin, KIT Karlsruhe Institute of Technology) is at the bottom right.

**KuNaH**  
Kultur der Nachhaltigkeit  
an Hochschulen

„Kulturen der Nachhaltigkeit von Hochschulen“  
– ein konsolidiertes Arbeitsverständnis des  
Verbundprojekts KuNaH

Entstanden in Zusammenarbeit von: Mandy Singer-Brodowski<sup>1</sup> & Jorrit Holst<sup>1</sup>,  
Hilke Fritz, Benjamin Nölting, Vanessa Löde, Jonas Schmitt, Carina Betz, Daniel Lang,  
Susanne Ober, Oliver Parodi, Stefan Schaltegger, Christian Scheiding,  
Maik Weyand, Thomas Pothast

<sup>1</sup> Geteilte Erstautorenschaft

September 2025

Gefördert durch:

FONA Sozial-ökologische Forschung

UNIVERSITÄT TÜBINGEN LEUPHANA HOCHESCHULE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG FREIE UNIVERSITÄT BERLIN KIT KARLSRUHE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

- Welche Rolle spielen **Machtverhältnisse und -strukturen** im Ringen um mehr oder weniger Nachhaltigkeit? Wie spiegeln sich diese in KdN wider?
- Woher kommt der **Legitimationsanspruch** für „Kulturwandel“? Woher kommt der Legitimationsanspruch für die aktuelle „Normalität“?
- Wie manifestieren sich **Kulturen der Nachhaltigkeit im Hochschul- und Wissenschaftssystem**, wie stehen sie in Wechselwirkung mit Hochschulen, und wie können sie gefördert werden?
- Welche Implikation haben die aktuellen politischen Bewegungen von **Wissenschaftsfeindlichkeit oder -ignoranz sowie Demokratiefeindlichkeit** für KdN?
- ...



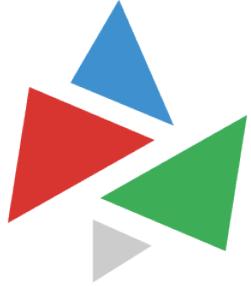
## Kontakt

Jorrit Holst:

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

Mandy Singer-Brodowski:

[Mandy.Singer-Brodowski@paedagogik.uni-regensburg.de](mailto:Mandy.Singer-Brodowski@paedagogik.uni-regensburg.de)



## Quellen

Holst, J. & Fritz, H., Nölting, B., Potthast, T., Betz, C., Lang, D. J., Ober, S., Parodi, O., Scheiding, C., Weynand, M., & Singer-Brodowski, M. (2025). Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2024-0550>

Holst, J., Fritz, H., Nölting, B., Singer-Brodowski, M., Albiez, M., Betz, C., Lang, D. J., Meyer, S., Ober, S., Parodi, O., Schaltegger, S., Scheiding, C., Weynand, M., & Potthast, T. (2024). Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen: Vom Ziel zur Normalität. *DUZ Wissenschaft & Management* (03/2024).

Singer-Brodowski, M. & Holst, J., Fritz, H., Nölting, B., Löde, V., Schmitt, J., Betz, C., Lang, D. J., Ober, S., Parodi, O., Schaltegger, S., Scheiding, C., Weynand, M., & Potthast, T. (2025). "Kulturen der Nachhaltigkeit von Hochschulen" – ein konsolidiertes Arbeitsverständnis des Verbundprojekts KuNaH. <https://doi.org/10.17169/refubium-48838>