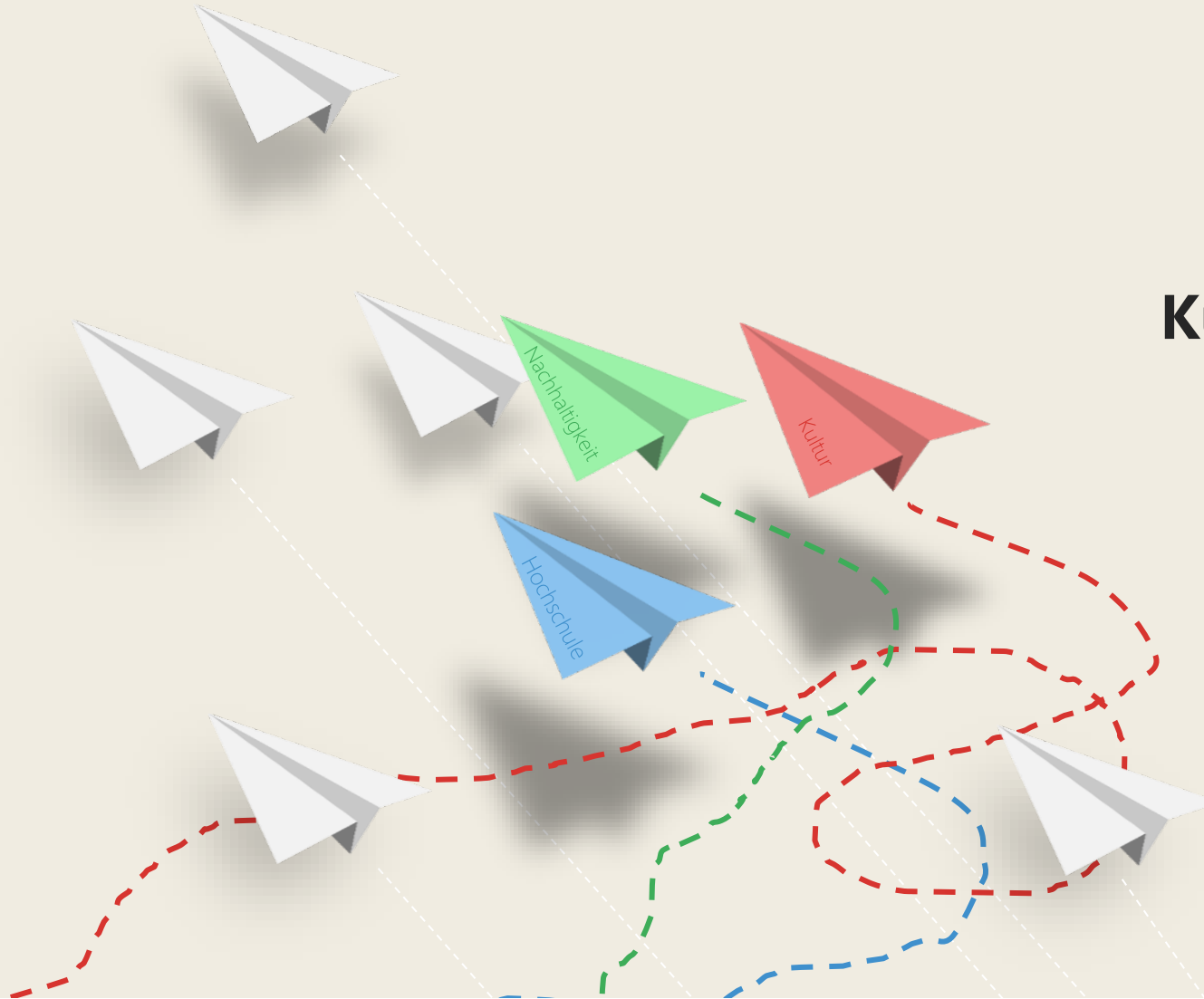


Kultur(en) der Nachhaltigkeit:

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

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 an der Universität Tübingen. Er leitet das Verbundprojekt. | potthast@uni-tuebingen.de

Weitere Autorinnen und Autoren: Hlke Fritz, Benjamin Nölting, Mandy Singer-Brodowski, Marius Albrecht, Carina Metz, Daniel J. Lang, Stefanie Meyer, Susanne Ober, Oliver Parodi, Stefan Schaltegger, Christian Schelding, Maika 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

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 Autonomie**; 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 → **Ringens 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?

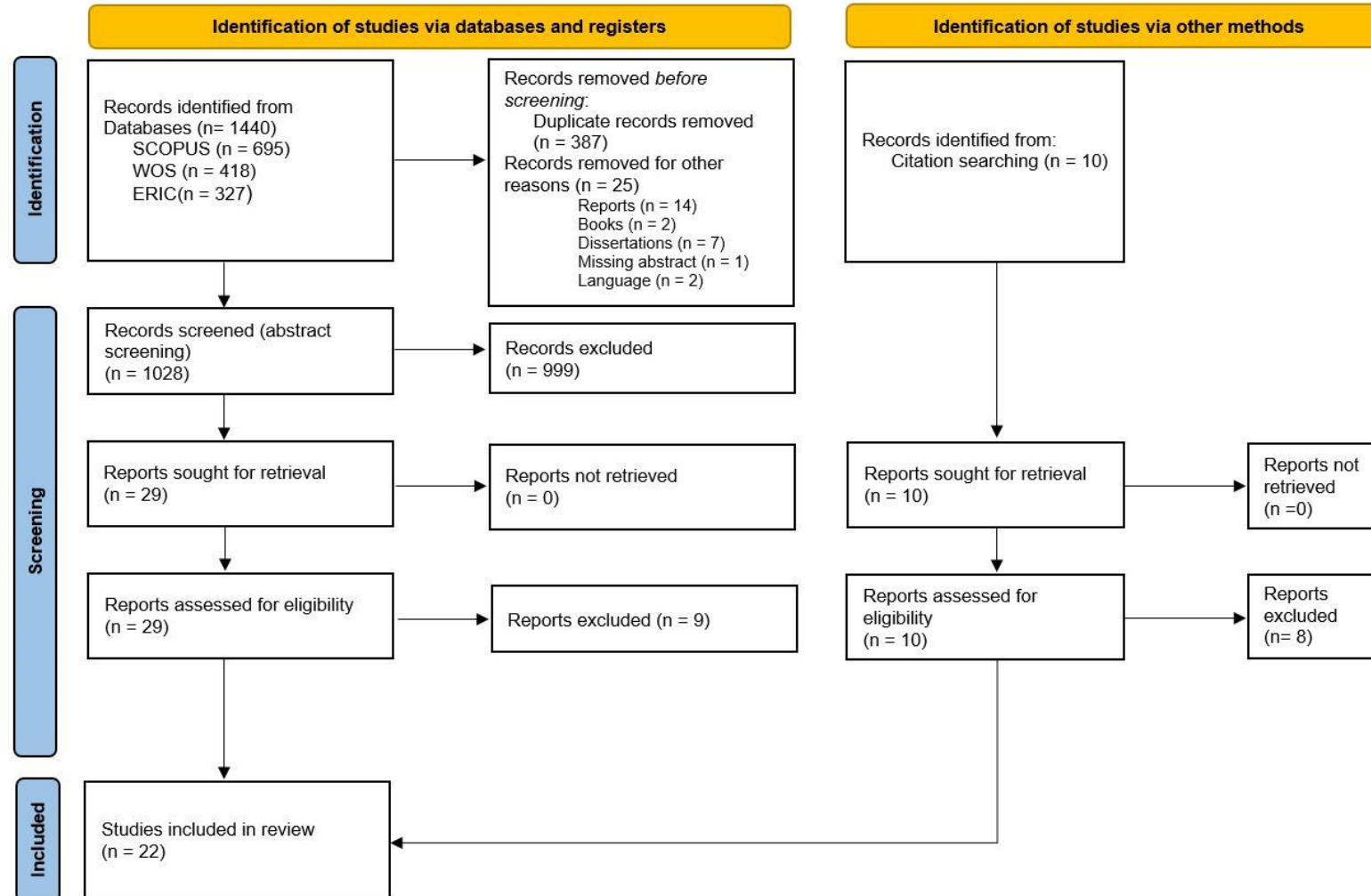



Systematische Literaturanalyse: „Exploring Culture(s) of Sustainability at Higher Education Institutions: A Systematic Review of Concepts and Pathways”

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:

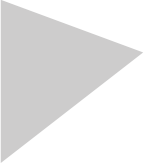
- *„Culture of sustainability at HEIs as a **coalescence of often invisible shared norms, attitudes, values and assumptions at and about HEIs with sustainability as a normative orientation. This coalescence also refers to the visible structures, routines and behaviours at HEIs**”*



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 Opportunities 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, vermengt 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 vermengt; beeinflusst von Systemumfeld, Historie, Traditionen, Strukturen, regionalen Charakteristika, etc.; empirisch erfassbar als Grad der Vermengung mit Nachhaltigkeit

Ausblick & konsolidiertes Arbeitsverständnis



- **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



- 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

Mandy Singer-Brodowski:

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>