

Institutionelle Transformationsprozesse

Wie gelingt Nachhaltigkeitstransformation an Hochschulen?

Projekt „Transformationspfade für nachhaltige Hochschulen“ (traNHSform)

Begleitforschung der Förderlinie

DG HochN

Wissensaustausch und
Vernetzung

HRK

Audit
Fachkommunikation
Transfer
Projektmanagement

Fraunhofer ISI

Wissenschaftliche Synthese

„Das **Hauptziel** der wissenschaftlichen Synthese besteht darin, institutionelle und organisationale Bedingungen zu identifizieren, die sich für den angestrebten Transformationspfad als besonders förderlich oder hinderlich erweisen (**Gelingensbedingungen**).“

Ziele und Aktivitäten

- Beschreibung Untersuchungsgegenstand
- Theory of Change
- Beschreibung Transformationspfade
- Wirkungsanalyse und Gelingensbedingungen
- Transfer der Ergebnisse

Projekt „Transformationspfade für nachhaltige Hochschulen“ (traNHSform)

Begleitforschung der Förderlinie

DG HochN

Wissensaustausch und
Vernetzung

HRK

Audit
Fachkommunikation
Transfer
Projektmanagement

Fraunhofer ISI

Wissenschaftliche Synthese

Aktueller Stand Interviews

Verbundkoordinationen	8 Interviews
Teilprojektleitungen	31 Interviews
Verantwortliche im Bereich Nachhaltigkeit	18 Interviews

Ziele und Aktivitäten

- Beschreibung
Untersuchungsgegenstand
- Theory of Change
- Beschreibung
Transformationspfade
- Wirkungsanalyse und
Gelingensbedingungen
- Transfer der Ergebnisse

Gelingensbedingungen auf dem Weg zur Transformation

Gelingensbedingungen auf dem Weg zur Transformation



Interne Rahmenbedingungen

Governance – top-down vs. bottom-up

top-down

(Steuerung durch Hochschulleitung und Präsidium)



- Sichtbarkeit, Ressourcen & institutionelle Verankerung
- Strategische Entscheidungen und Steuerungsprozesse
- Impulsetzung von oben erleichtert Umsetzung in Verwaltung
- Ressourcenbereitstellung, strukturelle Unterstützung
- Langfristige Verankerung durch formale Strukturen
- Treiber: Strategie, Legitimation & politischer Wille

bottom-up

(Initiativen durch Studierende, Mitarbeitende und Lehrende)

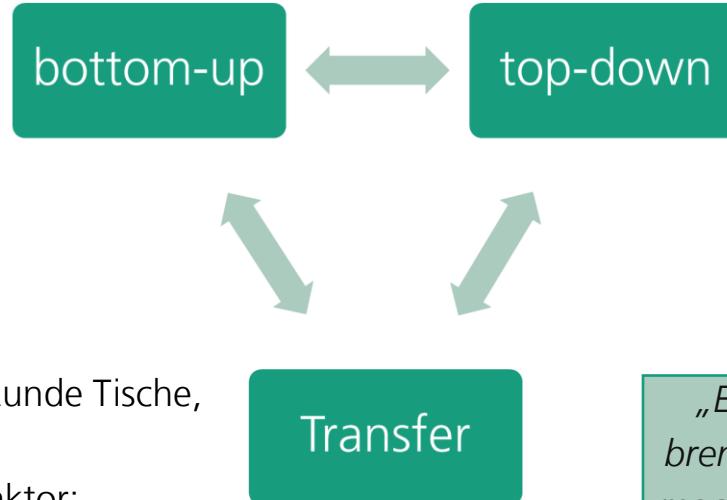


- Grassroots-Impulse & kreative Ansätze
- Strukturen zur Entwicklung: Transformationsräume für Projekte & Unterstützung
- Runde Tische als Partizipationsprozess
- Bedürfnis nach Begegnungsräumen und zeitlichen Ressourcen
- Engagement basiert auf Eigeninitiative, oft neben dem Arbeitsalltag
- Treiber: intrinsische Motivation & Überzeugung Einzelner

Interne Rahmenbedingungen

Governance: Zusammenspiel von bottom-up (BU) & top-down (TD)

- BU braucht Struktur – TD kann sie bereitstellen mit Räumen, Ressourcen und Koordination
- BU liefert Impulse – TD gibt Rahmen & Stabilität wie z. B. Letter of Intent, Green Office aus Initiative entstanden



- Strategischer Wille der Leitung entscheidend
- Ohne unterstützende Hochschulleitung kein institutioneller Wandel möglich

- Partizipative Formate als Brücke → Runde Tische, Experteninput, Diskussionsräume
- Wechselseitiger Transfer als Erfolgsfaktor: Kommunikation, Austausch, gegenseitige Lernprozesse (s. kulturelle Gelingensbedingungen)
- **Nachhaltigkeitsverantwortliche als mögliche Transmissionsriemen**

„Es gibt Einzelpersonen, die sehr für das Thema brennen. Aber die Hochschulleitung muss auch klar machen, dass Nachhaltigkeit eine hohe Priorität hat. Es ist wichtig, dass alle Stakeholder eingebunden werden und die Relevanz des Themas klar kommuniziert wird, damit es nicht als zusätzliches Thema betrachtet wird.“

Interne Rahmenbedingungen

Strukturelle Bedingungen (I)

- **unterschiedliche Rahmenbedingungen:** Größe der Einrichtung, Verständnis Nachhaltigkeit, zentral/dezentral, Anzahl Standorte
- **Ressourcen als Grundbedürfnis**
 - zeitlich: administrative/bürokratische Prozesse
 - personell: Freistellung, neues (geschultes) Personal, Verstetigung
 - monetär: finanzielle Verankerung, Investitionskapital Infrastruktur
- **Governance**
 - Unterstützung Hochschulleitung wesentlicher Erfolgsfaktor
 - Sichtbarkeit & Verankerung im Präsidium über Vize-Stelle Nachhaltigkeit
 - Verstetigung und Schaffung von klaren Zuständigkeiten
- **Sonstiges**
 - Historische gewachsene Strukturen erschweren schnelle Veränderungsprozesse
 - Nachhaltigkeit als ganzheitliches Thema betrachten
 - Freiheit von Lehre und Forschung beachten

„Das war vielleicht, obwohl ich jetzt lange Gremienarbeit habe, so eines meiner Haupterkenntnisse, wie mühselig und wie schwierig es ist, so eine Struktur durch- und umzusetzen.“

„Dann hat man aber auch gemerkt, dass dieses Top-down, also wir geben dem Thema eine Wichtigkeit, indem wir auch sagen, wir haben eine zentrale Stelle am Rektorat, die sichtbar, das Thema ist dem Rektorat wichtig. Das macht wahnsinnig viel, gerade auch mit den Fachbereichen und das sorgt auch für Strukturveränderungen in den Dezernaten beispielsweise.“

Interne Rahmenbedingungen

Strukturelle Bedingungen (II)

Mögliche Learnings:

- 1. Zusammenführung von Entscheidungsträgern (bzw. Abbildung aller Statusgruppen)**
 - erleichterte Entscheidungsfindung, Synergieeffekte
- 2. Schaffung von Begegnungsorten**
- 3. Entwicklung eines internen Bereichs für Lehrende**
 - Angebote zur Unterstützung der Lehre im Kontext von Nachhaltigkeit

Interne Rahmenbedingungen

Kulturelle Bedingungen (I)

- **Einbeziehung aller Statusgruppen**

- Schaffung von Partizipationsprozessen, Kontaktaufnahme über Niedrigschwelligkeit, wie clean-ups
- Hochschulkultur: Generationsunterschiede bei Offenheit bezüglicher neuer Arbeitsmodelle

- **Kommunikation**

- Erfolge besser kommunizieren, auch bei low-hanging fruits
- Verfestigung von Strukturen über dauerhafte Kommunikation

- **Motivation und Engagement**

- Eigeninitiative Einzelner häufig als tragender Faktor
- Experte im eigenen Bereich – Voranbringen von Herzensthemen
- Studierende: Problem der Fluktuation, Ambivalenz Erwartung vs. Initiative (speziell seit Corona)

- **Verständnis von Nachhaltigkeit**

- variierende Auffassung zwischen Fakultäten, breite Definition vs. Ökologie
- Begrenzung auf plakative Maßnahmen wie z.B. Blumenbeete
- fehlendes Verständnis von Umsetzungsdauer

„und eine intrinsische Motivation der Beschäftigten und der Studierenden. Also, dass eine kritische Masse an Leuten da ist, die Lust haben darauf, Nachhaltigkeit zu leben und auch umzusetzen. Das würde ich sagen, haben wir hier das Glück, dass wir hier eigentlich eine relativ engagierte und auch nachhaltigkeitssensible Belegschaft haben.“

„Nummer zwei ist, dass die Akteurinnen und Akteure, die bei dem Thema dabei sind, erstens sich vernetzen, aber auch zweitens einfach motiviert sind. Ohne Motivation und das auch auszustrahlen, bei der Kommunikation funktioniert es auch nicht.“

„Ich glaube es liegt schon irgendwie viel auch immer an Einzelpersonen, die mal in der entscheidenden Phase das Thema stark vorangetrieben haben.“

Interne Rahmenbedingungen

Kulturelle Bedingungen (II)

Learnings:

1. Partizipation stärken

- Kontaktaufnahme über Niedrigschwelligkeit erfolgreich

2. Wahrnehmung und Kommunikation schärfen

- Erfolg von Maßnahmen vs. plakative Maßnahmen,

3. Einzelinitiative fördern

- Weiterbildungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit

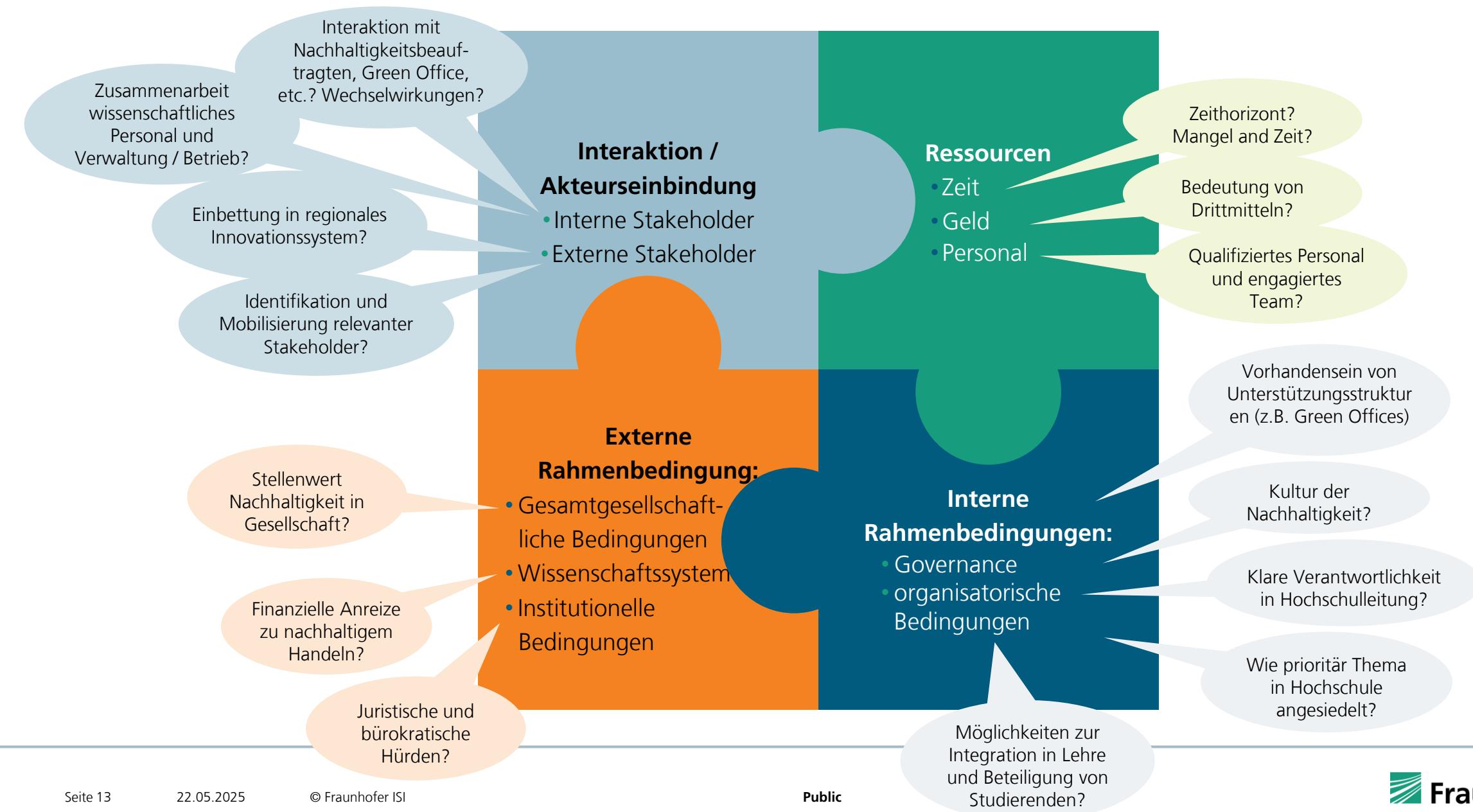
„Daher ist es die Aufgabe einer Hochschule, die ich als Nucleus der Gesellschaft betrachte, solche Themen voranzubringen und der Ganze auch Vorreiter zu sein. Und wenn Nachhaltigkeit nicht an Hochschulen gelebt wird, entwickelt wird, gefördert wird, dann fragt sich, dann muss man sich zurecht fragen, wo dann? Wo sonst?“

„Die Wahrnehmung des Themas ist ein bisschen biased und so ein bisschen widersprüchlich zu tatsächlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Und da quasi auch in der Kommunikation deutlich zu machen, dass viel passiert, auch wenn gewisse plakative Sachen nicht passieren.“

Externe Rahmenbedingungen

Politische Rahmenbedingungen / Rechtliche Vorgaben

- Ambivalente Landesgesetzgebung – Gelingensbedingung und Hemmnis zugleich
- Konkrete Ansprechpartner auf politischer Ebene fehlen
- Berichtspflichten als Unsicherheitsfaktor zzgl. damit einhergehender Ressourcenaufwand
- Förderlinien in der Forschung zwingen zu Nachhaltigkeit
- Sanierung von Gebäuden eingeschränkt durch Stadt/Land
- Weitere externe Bedingungen
 - Netzwerkeffekte/Austausch mit anderen Einrichtungen oft als vorteilhaft genannt
 - Energie-Monitoring essenziell für alle weitergehende Maßnahmen
 - Prestige und Wettbewerb, mit anderen Einrichtungen mitzuhalten



Kontakt

Dr. Susanne Bührer
Abteilung Politik und Gesellschaft
Tel. +49 721 6809-148
susanne.buehrer@isi.fraunhofer.de

Tabea Krauter
Abteilung Politik und Gesellschaft
Tel. +49 721 6809-402
tabea.krauter@isi.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
www.isi.fraunhofer.de



Fraunhofer-Institut für System- und
Innovationsforschung ISI