

# 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 (**Gelingsbedingungen**).“

### Ziele und Aktivitäten

- Beschreibung Untersuchungsgegenstand
- Theory of Change
- Beschreibung Transformationspfade
- Wirkungsanalyse und Gelingsbedingungen
- 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
<b>Verantwortliche im Bereich Nachhaltigkeit</b>	<b>18 Interviews</b>

### Ziele und Aktivitäten

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

# Gelingsbedingungen auf dem Weg zur Transformation

# Gelingsbedingungen 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
- Impulssetzung von oben erleichtert Umsetzung in Verwaltung
- Ressourcenbereitstellung, strukturelle Unterstützung
- Langfristige Verankerung durch formale Strukturen
- Treiber: Strategie, Legitimation & politischer Wille

### bottom-up

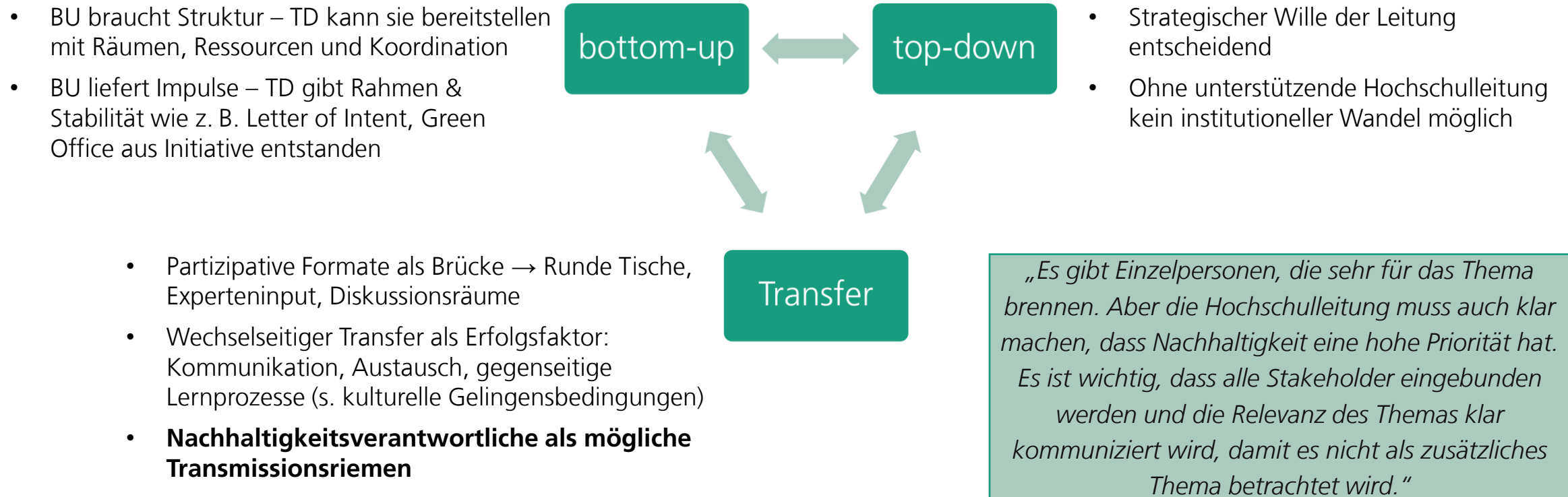
(Initiativen durch Studierende, Mitarbeitende und Lehrende)



- 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)





# 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 Hauptkenntnisse, 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 bezüglich neuer Arbeitsmodelle

- **Kommunikation**

- Erfolge besser kommunizieren, auch bei low-hanging fruits
- Verstetigung 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 nachhaltigkeitsensible 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?“*

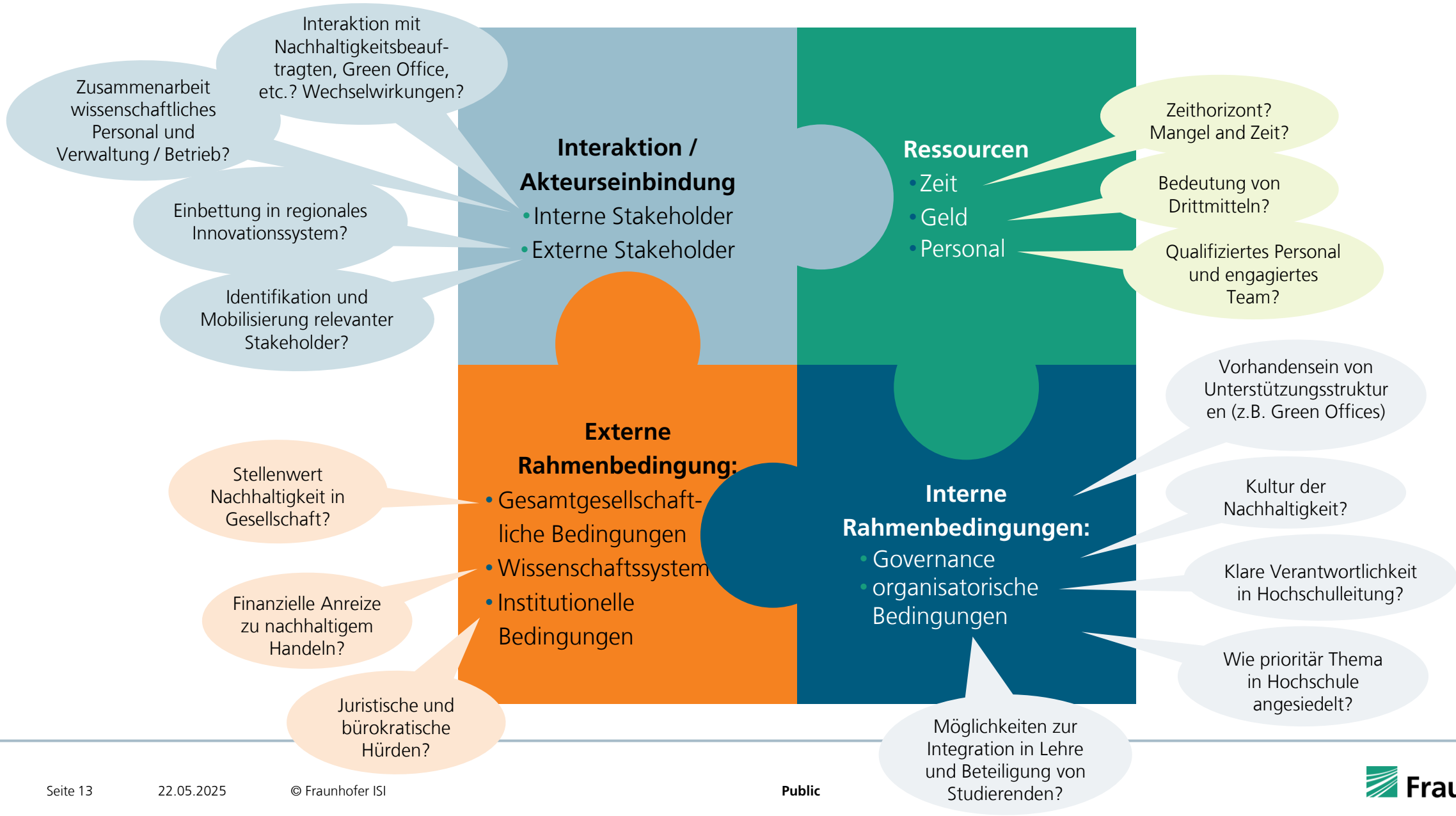
*„Die Wahrnehmung des Themas ist ein bisschen biased und so ein bisschen widersprüchlich zu tatsächlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Und da quasi auch in der Kommunikation deutlich zu machen, dass viel passiert, auch wenn gewisse plakative Sachen nicht passieren.“*

# 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 Bühner**  
**Abteilung Politik und Gesellschaft**  
**Tel. +49 721 6809-148**  
[susanne.buehrer@isi.fraunhofer.de](mailto:susanne.buehrer@isi.fraunhofer.de)

**Tabea Krauter**  
**Abteilung Politik und Gesellschaft**  
**Tel. +49 721 6809-402**  
[tabea.krauter@isi.fraunhofer.de](mailto:tabea.krauter@isi.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI  
Breslauer Straße 48  
76139 Karlsruhe  
[www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)