hlb
Bundesvereinigung

5 | 2025

Die Neue Hochschule DNH

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

HAW als Vorbilder: Nachhaltigkeit in der Praxis leben und lehren

Zukunftsfähig mit Unternehmen kooperieren – studentische Fallbeispiele
Prof. Dr. Jörn Mallok und Prof. Dr. Uwe Demele | ab Seite 8

Wissenstransfer für Nachhaltigkeit: Tandemprofessur als Erfolgsmodell
Prof. Dr. Simone Philp, Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich und Carolin Gentner | ab Seite 12

Nachhaltiger Konsum: Eine Herausforderung für das Marketing
Prof. Dr. Juliane Staubach und Prof. Dr. Stefanie Wannow | ab Seite 16

Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Hochschullehre – Konkretionen aus der Praxis
Anna-Lena Moselewski, M. A., und Prof. Dr. rer. soc. Germo Zimmermann | ab Seite 20

Wie Design Thinking und szenische Präsentation zu nachhaltiger Transformation inspirieren
Anna Margolis, Frank Alva Buecheler, Stefanie Schmid und Prof. Dr. Lena Christiaans | ab Seite 26

Nachhaltigkeit leben und lehren: Schritte an der ASH Berlin
Dr. Yannick Liedholz, Dr. Janice Hegewald und Michaela Prigge | ab Seite 30

Digitale Kollaboration in der Hochschullehre: Erfahrungen und Perspektiven
Sonya Anwar, M. A., Prof. Dr. Dr. habil. Stefan Piasecki und Dr. Mohammadreza Dousti Zadeh | ab Seite 36

CAMPUS UND FORSCHUNG

Genderkompetenz: **Gil&Toni: Der virtuelle Gender-Supermarkt für die Lehre** 4

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde: **Trockene Böden – starke Bäume: Walnuss & Co. im Praxistest**

Netzwerke für Nachhaltigkeit: **Starke Verbände für Austausch und Kooperation an Hochschulen** 5

Hochschule Albstadt-Sigmaringen: **Zusammenarbeit für die Energiewende** 6

Jade Hochschule: **Mobile Lernwerkstatt für die Kreislaufwirtschaft** 7

Titelthema:

HAW ALS VORBILDER: NACHHALTIGKEIT IN DER PRAXIS LEBEN UND LEHREN

Zukunftsfähig mit Unternehmen kooperieren – studentische Fallbeispiele 8
| Prof. Dr. Jörn Mallok und Prof. Dr. Uwe Demele

Wissenstransfer für Nachhaltigkeit: Tandemprofessur als Erfolgsmodell 12
| Prof. Dr. Simone Philp, Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich und Carolin Gentner

Nachhaltiger Konsum: Eine Herausforderung für das Marketing 16
| Prof. Dr. Juliane Staubach und Prof. Dr. Stefanie Wannow

Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Hochschullehre – Konkretionen aus der Praxis 20
| Anna-Lena Moselewski, M. A., und Prof. Dr. rer. soc. Germo Zimmermann

Wie Design Thinking und szenische Präsentation zu nachhaltiger Transformation inspirieren 26
| Anna Margolis, Frank Alva Buecheler, Stefanie Schmid und Prof. Dr. Lena Christiaans

Nachhaltigkeit leben und lehren: Schritte an der ASH Berlin 30
| Dr. Yannick Liedholz, Dr. Janice Hegewald und Michaela Prigge

BERICHTE AUS DEM *hlb*

Aufruf zur Mitwirkung an neuer Arbeitsgruppe **Operative Umsetzung des Promotionsrechts** 24
| Karla Neschke

Förderung der anwendungsorientierten Forschung **Bundesregierung will Transfer stärken** 25
| Karla Neschke

***hlb*-Kolumne: HaW – Heros at Work**
| Anke Nellesen

FACHBEITRÄGE

Digitale Kollaboration in der Hochschullehre: Erfahrungen und Perspektiven 34
| Sonya Anwar, M. A., Prof. Dr. Dr. habil. Stefan Piasecki und Dr. Mohammadreza Dousti Zadeh

HOCHSCHULPOLITIK

Private Hochschulen für angewandte Wissenschaften: **Stimmungslage an privaten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen** 38

Forschungsförderung an HAW: **Mehr Chancengerechtigkeit, neue Verfahren und stabile Grundfinanzierung**

Netzwerk Reallabore des BMWE: **Erstes virtuelles Netzwerktreffen im November 2025** 39

AKTUELL

Editorial 3

Neues aus der Rechtsprechung 40

Neuberufene 41

Veröffentlichungen 42

Autorinnen und Autoren gesucht | Impressum 43

Seminarprogramm 44

Nachhaltigkeit leben

Nachhaltigkeit an HAW ist mehr als ein Lehrinhalt – sie muss gelebt werden

Foto: THWS

Prof. Dr. Jörg Brake
Chefredakteur

Die großen Herausforderungen unserer Zeit – Klimawandel, Ressourcenknappheit, soziale Ungleichheit – verlangen entschlossenes Handeln. Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind dabei zentrale Akteure. Ihre Stärke liegt im Transfer: Forschung fließt in die Praxis, Praxis in die Lehre. So entsteht ein Kreislauf, der Transformation gestaltet. Nachhaltigkeit lehren heißt: Studierenden zukunftsrelevante Kompetenzen wie systemisches Denken, Kreativität, Teamfähigkeit und Problemlösefähigkeit zu vermitteln.

Der Beitrag von Jörn Mallok und Uwe Demele ab Seite 8 zeigt, wie Hochschulen durch praxisnahe Formate und Unternehmenskooperationen Nachhaltigkeitskompetenzen fördern – und so Impulse für verantwortungsvolle Wertschöpfung geben.

Mit der Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung stellen Simone Philp, Patrick Ulrich und Carolin Gentner ab Seite 12 dar, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis einfließen und Studierende praxisnah auf die Herausforderungen nachhaltiger Transformation vorbereitet werden.

Viele wollen nachhaltig konsumieren, scheitern jedoch an Preis, Bequemlichkeit und Routinen. Der Beitrag von Juliane Staubach und Stefanie Wannow ab Seite 16 skizziert fünf Marketingstrategien sowie Lehrformate wie die Sustainability Challenge, um Konsumverhalten zu verändern.

Nachhaltigkeit in der Hochschullehre gelingt, wenn Theorie, Praxis und Engagement zusammenspielen. Anna-Lena Moselewski und Germo Zimmermann von der CVJM-Hochschule zeigen ab Seite 20 mit Transformationsstudien und Projekten, wie Bildung für nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden kann.

Wie Design Thinking und szenische Inszenierung nachhaltige Transformation fördern, berichten Anna Margolis, Frank Alva Buecheler, Stefanie Schmid und Lena Christiaans ab Seite 26. Ein Modul an der IST-Hochschule zeigt, wie Studierende über Kreativität, Selbstreflexion und Teamarbeit Kompetenzen erwerben, um aktiv zu den Nachhaltigkeitszielen (SDG) beizutragen.

Die ASH Berlin integriert Nachhaltigkeit in Betrieb und Lehre: mit Klima-Team, Nachhaltigkeitskonzept und interdisziplinären Modulen wie One Health. Yannick Liedholz, Janice Hegewald und Michaela Prigge geben hierzu ab Seite 30 einen Einblick.

Nachhaltigkeit leben heißt, dass Hochschulen selbst Vorbilder sein müssen: durch klimaneutrale Gebäude, nachhaltige Beschaffung oder partizipative Entscheidungsprozesse. Diese Vorbildfunktion ist unverzichtbar, um glaubwürdig zu bleiben. Nur wenn Nachhaltigkeit Alltag wird, kann sie authentisch gelehrt werden.

HAW zeigen: Lehre für nachhaltige Entwicklung gelingt dort, wo Praxisnähe und Verantwortung zusammenkommen – und genau darin liegt ihre Zukunftskompetenz. Wenn HAW diesen Weg konsequent weitergehen, können sie verdeutlichen, wie Wissenschaft zur Triebkraft für eine lebenswerte Zukunft wird. Sie werden zu Orten, an denen Nachhaltigkeit nicht nur gefordert, sondern gelebt wird – und zu starken Partnern für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik.

Ihr Jörg Brake

Genderkompetenz

Gil&Toni: Der virtuelle Gender-Supermarkt für die Lehre

Foto: Alexander Ratzing

Jedes Produkt im Gender-Supermarkt steht für ein Genderthema.

Der Gender-Supermarkt Gil&Toni ist eine Plattform, die alle Hochschulangehörigen und interessierten Personen dazu einlädt, sich spielerisch mit Genderkompetenz auseinanderzusetzen. Wie lässt sich Gendersensibilität in der Lehre vermitteln, ohne belehrend zu wirken? Mit dem Projekt Gil&Toni hat die Hochschule München (HM) einen digitalen Supermarkt geschaffen, der spielerisch, praxisnah und humorvoll dazu einlädt, Genderkompetenz zu entdecken – für Lehrende, Studierende und alle, die sich für Vielfalt und Chancengleichheit engagieren wollen.

Seit dem 25. März stehen die virtuellen Türen des Gender-Supermarkts offen. Konzipiert wurde Gil&Toni von Prof. Dr. Sabine Kirschenbauer. Sie lehrt und forscht an der Fakultät für Geoinformation, war acht Jahre Stellvertretende Hochschulfrauenbeauftragte und leitet die HM-Initiative Gender in der Lehre.

Statt trockener Theorie bietet die Plattform ein buntes Sortiment an Reflexionsangeboten, Erfahrungsberichten und praktischen Anregungen, sortiert in thematische „Regale“. So hilft etwa die „Buchstabensuppe“, gängige Genderbegriffe verständlich zu machen, während die „Sauren Gürkchen“ kritische Fragen aufgreifen, etwa zu geschlechtsbezogener Gewalt. Bei dem Produkt „Der eigene Senf“ wiederum geht es um die persönliche Auseinandersetzung mit eigenen Erfahrungen. „Gendersensibles Handeln ist keine Checklisten-Aufgabe, sondern verlangt ständige Selbstreflexion“, sagt Projektmitarbeiterin Clara Krischok, die gemeinsam mit Kirschenbauer stetig das Sortiment erweitert. Beide setzen sich dafür ein, dass Genderkompetenz als fester Bestandteil guter Lehre verstanden wird. Nicht als Zusatzthema, sondern als Grundlage für ein inklusives, chancengerechtes Bildungssystem.

Gil&Toni richtet sich an alle Mitglieder der Hochschule und an alle Menschen, die sich für Gleichstellung starkmachen (wollen). Die Plattform ermutigt dazu, eigene Haltungen zu entwickeln, Denkmuster zu hinterfragen und Genderfragen aktiv in den Lehr- und Lernalltag zu integrieren. Denn: Geschlechterrollen und stereotype Erwartungen beeinflussen Studien- und Berufswege und sind im Hochschulalltag oft unsichtbar, obwohl sie eine große Wirkung entfalten. Mit seinem niedrigschwelligen, kreativen Zugang schafft Gil&Toni einen Raum für Austausch, Selbstreflexion und neues Denken. Wer wissen möchte, was Gender mit guter Lehre zu tun hat, findet im digitalen Supermarkt vielfältige Anregungen – zum Stöbern, Mitnehmen und Weiterdenken.

Hochschule München

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Trockene Böden – starke Bäume: Walnuss & Co. im Praxistest

Mit dem Ziel, zukunftsfähige Lösungen für die Landwirtschaft in zunehmend trockenen Regionen zu entwickeln, startet die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) ein neues Forschungsprojekt: klimarobuste Agrargehölze für Agroforstsysteme in dürregefährdeten Regionen. Gemeinsam mit drei landwirtschaftlichen Betrieben aus Brandenburg und Sachsen-Anhalt werden vielversprechende Agroforstsysteme mit klimarobusten Baumarten erprobt. Zum offiziellen Projektauftakt trafen sich alle Partner auf dem Betrieb Warnke Agrar in Cobbel (Altmark), um die nächsten Schritte zur erfolgreichen Anlage von Agroforstsystemen im Rahmen des Projekts zu besprechen. In den sogenannten Agroforstsystemen werden Gehölze wie Walnuss, Esskastanie oder Maulbeere streifenförmig in landwirtschaftliche Flächen integriert. Diese Systeme gelten als vielversprechend, weil sie Bodenerosion reduzieren, das Mikroklima verbessern, die Artenvielfalt fördern und langfristig auch ökonomische Chancen für Betriebe eröffnen – etwa durch zusätzliche Holz- und Fruchterträge. Gerade in den trockenen Regionen Ostdeutschlands stehen Landwirtinnen und Landwirte, die Agroforstsysteme anlegen wollen, jedoch vor großen Herausforderungen: Durch zunehmende Frühjahrstrockenheit – wie auch in diesem Jahr – sind die Ausfallraten bei jungen Gehölzen hoch. Hier setzt das Forschungsprojekt an.

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HNEE wollen herausfinden, ob sich durch gezielte Auswahl von Gehölzsorten und unterschiedliche Anzuchtverfahren in der Baumschule der Anwuchserfolg unter Trockenstress verbessern lässt. Dafür werden auf drei Praxisbetrieben – dem Sonnengut Gerster in Dietrichsroda (Burgenlandkreis), Warnke Agrar in Cobbel (Altmark) und dem Biohof Kepos in Heinrichsfelde (Ostprignitz) – im Dezember 2025 jeweils etwa 200 Bäume gepflanzt. Die Wahl fiel auf Walnuss, Esskastanie und Maulbeere – alles Arten, die als besonders trockenheitsverträglich gelten und neben Holz auch marktfähige Früchte liefern. „Die industrielle Landwirtschaft steckt in einer Sackgasse“, sagt Landwirt Christian Warnke aus Cobbel. „Wir müssen Landwirtschaft wieder landschaftsbezogen denken. Ein vielfältiges Mosaik aus nutzbaren Gehölzen und offenen Flächen kann stabile Ökosysteme schaffen. Wenn wir die starren

Grenzen zwischen Wald und Acker auflösen, entstehen nicht nur neue wirtschaftliche Perspektiven, sondern auch lebenswertere Landschaften – für Mensch, Tier und Pflanze.“ Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet, dokumentiert und soll praxisnahe Empfehlungen für Landwirtinnen und Landwirte liefern, die ihre Betriebe klimarobust und zukunftsfähig aufstellen wollen. Gefördert wird das Projekt von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt.

HNEE

Foto: HNEE | Leonie Steinherr

Das Projektteam: Stehend von links nach rechts: Simone Dehn, Tobias Cremer, Malte Cegiolka, Uta Mitsch, Ralf Bloch, Leonie Steinherr, Gerhard Gerster
Kniend von links nach rechts: Lea Gerster, Andreas Linder, Ulrich Wessollek
Fachkontakt: Leonie Steinherr, Projektleitung: Prof. Dr. Ralf Bloch und Prof. Dr. Tobias Cremer

Netzwerke für Nachhaltigkeit

Starke Verbände für Austausch und Kooperation an Hochschulen

Hochschulen übernehmen eine zentrale Rolle in der gesellschaftlichen Transformation hin zu ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Jede Bildungseinrichtung ist gefordert, eigene Maßnahmen zu ergreifen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dabei bieten Vernetzung und Austausch wichtige Impulse. Foren wie die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), das netzwerk n, die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen (DG HochN) sowie das Zentrum Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern (BayZeN) unterstützen diesen Prozess aktiv. In den meisten Landeshochschulgesetzen findet sich der Begriff Nachhaltigkeit, auch wenn der explizite Verweis auf das Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) häufig noch fehlt. Verbunden damit ist jedoch zumeist die Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, etwa im Rahmen von Zielvereinbarungen. Diese Berichterstattung erfordert ein entsprechendes Leitbild bzw. eine Strategie, die an einigen Hochschulen bereits etabliert, an anderen noch in Planung ist. Die HRK erhebt regelmäßig Daten zum Umsetzungsstand an ihren 271 Mitgliedshochschulen. Bereits 2018 hat sie mit ihrer Empfehlung „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ die zentrale Rolle von Bildungseinrichtungen als „Zukunftswerkstätten“ hervorgehoben – im Dialog mit der Gesellschaft und für deren nachhaltige Entwicklung.

Eine praxisnahe Strukturierung der komplexen Thematik bietet die DG HochN, die 2020 als Verein gegründet wurde und damit die Arbeit des vom BMBF geförderten Projekts „HOCH-N: Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung“ (2016) fortsetzt. Die Organisation unterscheidet sechs Handlungsfelder: Betrieb (Infrastruktur), Forschung, Governance, Lehre, Transfer sowie Studentische Initiativen. Insbesondere Letzteres geht maßgeblich auf das Engagement junger Menschen zurück: Bereits 2010 gründeten Studierende, Promovierende und junge Berufstätige das netzwerk n, das sich seit 2012 als gemeinnützig engagiert. Unter dem Motto „Misch dich mit uns in die Zukunft ein!“ begleiten sie Hochschulen mit Coaching-Angeboten, Workshops und Konferenzen, unterstützen Green Offices und Klimaschutzkonzepte.

Auch in Bayern entstanden wichtige Impulse: Die Idee zum Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern (NHNB) wurde 2012 von Prof. Dr. Ingrid Hemmer und Lara Lütke-Spatz initiiert. Der bottom-up-organisierte Thinktank wurde 2019 durch ein Memorandum of Understanding aller bayerischen Hochschulen formalisiert – mit dem Ziel, die Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklung gemeinsam zu verbessern. Darauf aufbauend gründeten sieben Trägerhochschulen 2023 das Zentrum Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern (BayZeN), das für drei Jahre eine Anschubfinanzierung erhält. Derzeit arbeiten acht interdisziplinäre Arbeitsgruppen in den genannten Handlungsfeldern sowie zusätzlich in den Bereichen Kunst & Kommunikation und Entrepreneurship & Innovation. Auch in Thüringen haben zehn staatliche Hochschulen das Netzwerk Nachhaltigkeit besiegelt.

Auch wenn das Thema Nachhaltigkeit aktuell in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mitunter an Sichtbarkeit verliert, bleibt seine Relevanz für Hochschulen ungebrochen. Gerade angesichts rückläufiger Studierendenzahlen und knapper werdender Mittel bieten starke Netzwerke eine wertvolle Unterstützung. Sie schaffen den Rahmen, um das vierte UN-Nachhaltigkeitsziel – hochwertige Bildung – mit Leben zu füllen und aktiv zu gestalten.

https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/fuer-eine-kultur-der-nachhaltigkeit/

https://netzwerk-n.org/

Prof. Dr. Beatrice Dernbach
Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Hochschule Albstadt-Sigmaringen

Zusammenarbeit für die Energiewende

Die Energiewende stellt hohe Anforderungen an Technik, Wirtschaft und Gesellschaft. Damit der Wandel gelingt, braucht es Partnerschaften, die Wissen, Praxis und Innovation zusammenführen. Ein Beispiel dafür ist die Kooperation zwischen der Hochschule Albstadt-Sigmaringen und der Theben Smart Energy GmbH, einer Tochter der Theben AG, einem schwäbischen Familienunternehmen für Gebäudeautomation. Die Hochschule bildet aus, Theben setzt um – und beide Seiten profitieren. Besonders im ländlichen Raum zeigt sich dabei die Stärke regionaler Netzwerke für Innovationen. Die Zusammenarbeit begann 2019. Theben war zu der Zeit bereits intensiv mit der Entwicklung eines Smart Meter Gateways befasst. Magnus Vogt – damals noch Student an der Hochschule, heute Leiter der Softwareentwicklung der Steuerungslösungen bei Theben Smart Energy – fertigte seine Abschlussarbeit über Softwarelösungen im Kontext des Smart Meter Gateway an und trug damit entscheidend zu heute im Markt befindlichen „Mehrwertmodulen“ bei, die das Smart Meter Gateway zu einer Steuerung von Energiewende-Anlagen befähigen. Bereits im Sommersemester 2021, noch vor der Zertifizierung des Smart Meter Gateways 2022, wurde in einem Seminar dessen Marktpotenzial in anderen EU-Ländern untersucht. Es wurde schnell deutlich, dass die Verbindung von wissenschaftlicher Expertise und praktischer Umsetzung Vorteile für beide Seiten bietet: Unternehmensthemen bereichern die Lehre und die Hochschule liefert Impulse für neue Geschäftsideen. Die Erkenntnis über die zentrale Rolle der Digitalisierung für die Energiewende trug maßgeblich zur Einführung des neuen Studiengangs „Digital Energy & Business“ an der Hochschule bei.

Seitdem sind zahlreiche praxisorientierte Projekte entstanden: Studierende erarbeiten Marktanalysen für sichere Kommunikations- und Steuerungslösungen, entwickeln Ansätze für dynamische Stromtarife oder Geschäftsmodelle für Messstellenbetreiber. Besonders erfolgreich war die oben genannte Entwicklung des „Mehrwertmoduls“, das aus einer Abschlussarbeit hervorging und heute als erste digitale Steuerlösung in der Niederspannung gilt. Mit dem Mehrwertmodul können Verbrauchs- und Erzeugungsanlagen netzdienlich gesteuert werden. Dies ermöglicht die Integration erneuerbarer Anlagen in der Niederspannung und ist Voraussetzung für die Energiewende. „Wir bauen unser Energiesystem von fossilen Großkraftwerken auf Millionen dezentrale, erneuerbare Anlagen um – wichtig für die Klimawende, da Sonne und Wind CO_2-frei sind“, so Ruwen Konzelmann, Geschäftsführer der Theben Smart Energy. „Um diesen Umbau zu gewährleisten und die Energiewendeanlagen – übrigens ebenso wie die Elektroautos und Wärmepumpen, die den grünen Strom verbrauchen – in die Netze zu integrieren, brauchen wir eine digitale Infrastruktur zur Messung und Steuerung. Diese Rolle übernimmt das Smart Meter Gateway mit zugehörigen Steuerlösungen.“

Auch die gemeinsame Forschung hat sich im Rahmen von mehreren öffentlich geförderten Projekten etabliert: Im Projekt MEGA untersuchen die Projektpartner, wie das Smart Meter Gateway auch in Großerzeugungsanlagen eingesetzt werden kann. eMpowerSys entwickelt Konzepte zur Bereitstellung zusätzlicher Applikationen für Letztverbraucher über das Smart Meter Gateway, und Flex4Fact erforscht, wie industrielle Lasten flexibilisiert und in das Stromsystem eingebunden werden können. Diese Projekte zeigen, wie Hochschule und Unternehmen gemeinsam Lösungen für die digitale Energiewirtschaft und nachhaltige Energieversorgung entwickeln. Die Zusammenarbeit führt auch zu neuen Strukturen: So entstand das Tochterunternehmen advalju nach einer Abschlussarbeit im Bereich Energiewirtschaft. Maya Haug, eine der ersten Absolventinnen des Studiengangs „Digital Energy & Business“, verantwortet heute das Produktmanagement bei Theben Smart Energy und engagiert sich als Lehrbeauftragte an der Hochschule.

„Der Gesetzgeber hat schon vor einer ganzen Weile erkannt, dass ein Zubau mit immer mehr Photovoltaik-Anlagen und auch großen Verbrauchern wie Wärmepumpen oder Ladesäulen zu einem Problem für das Stromnetz werden wird, sei es die Mittagsspitze in der PV-Erzeugung oder die gleichzeitigen Ladevorgänge von E-Autos nach Feierabend. Deshalb wurde das intelligente Messsystem als sichere Kommunikationsinfrastruktur für die Energiewende vorgeschrieben. Mit einer zusätzlichen Steuerlösung ermöglicht dieses intelligente Messsystem dann auch die sichere Steuerung der Energiewendeanlagen. Nicht nur die Energiebranche, sondern auch die Theben Smart Energy wächst schnell. Daher werden kontinuierlich neue Mitarbeitende gesucht – ein Grund, warum die Zusammenarbeit mit Hochschulen aus der Region so wertvoll ist“, so Maya Haug, Produktmanagerin des Smart Meter Gateways. Für die Hochschule bedeutet die Partnerschaft eine kontinuierliche Verknüpfung von Theorie und Praxis. Studierende erhalten Zugang zu aktuellen Technologien und Fragestellungen und sind im Bereich der sich stetig wandelnden digitalen Energiewirtschaft immer auf dem neuesten Stand. Theben Smart Energy profitiert vom Wissenstransfer und dem Zugang zu qualifizierten Fachkräften.

Foto: Bade, Haug

Mitarbeitende der Theben Smart Energy und Studierende sowie Prof. Dr. Bade von der Hochschule Albstadt-Sigmaringen nach erfolgreichem Abschluss eines gemeinsamen Projekts im letzten Sommersemester

Die Kooperation soll weiter ausgebaut werden – mit neuen Projekten, zusätzlichen praxisnahen Lehrangeboten und weiteren Forschungsinitiativen. Ziel ist es, die Digitalisierung der Energiewende aktiv mitzugestalten und den Technologiestandort zu stärken. Die Partnerschaft zwischen der Hochschule Albstadt-Sigmaringen und Theben Smart Energy zeigt beispielhaft, wie regionale Netzwerke die Energiewirtschaft voranbringen.

Prof. Dr. Alexander Bade
Maya Haug

Jade Hochschule

Mobile Lernwerkstatt für die Kreislaufwirtschaft

Die Mobile Lernwerkstatt (MoLe) der Jade Hochschule bietet Architektur- und Bauingenieurstudierenden eine einzigartige Plattform, um zukunftsfähiges Bauen ganzheitlich zu erforschen, zu begreifen und selbst umzusetzen. Über drei Semester hinweg arbeiteten internationale Studierende aus Finnland, Österreich, Spanien und Deutschland interdisziplinär an der Planung und Realisierung eines kreislauffähigen Mini-Gebäudes auf Rädern. Ziel war es, die Herausforderungen nachhaltiger Bauweisen nicht nur theoretisch zu analysieren, sondern praktisch zu erleben und zu lösen.

Foto: Jade Hochschule

Mobile Lernwerkstatt

Die zu Zirkularität im Bauwesen forschende Doktorandin Sina Hage lehrt zusammen mit ihrem Betreuer Prof. Dr. Sebastian Hollermann Zirkuläres Bauen an der Jade Hochschule in Oldenburg. Der Auftakt für diese Lehrveranstaltung erfolgte in Form eines Designwettbewerbs an der Karelia University of Applied Science in Finnland mit dem internationalen Studierendenteam, in dem erste Entwurfsideen entwickelt und konzeptionell ausgearbeitet wurden. Im darauffolgenden Semester übernahmen die Studierenden der Jade Hochschule und der Fachhochschule Salzburg in einem hybriden Lehrraum über ein Semester die Entwicklung der Ausführungsplanung. In diesem Format tauschten sich die Studierenden vor Ort und über Videokonferenzen mit den jeweils Studierenden des anderen Landes aus. Dabei ging es nicht nur um klassische Planungsaufgaben, sondern auch um Detailfragen wie den Rückbau von Bauteilen, die Auswahl geeigneter Materialien oder das Einhalten bauaufsichtlicher Regularien bzw. der Straßenzulassung. Diese Tiefe im Planungsprozess fördert innovative Ansätze. Weil das Projekt nicht theoretisch endete, sondern im dritten Semester real gebaut wurde, konnten Ideen sofort praktisch erprobt werden – mit echten Materialien, echten Problemen und echtem Teamwork in einem internationalen und interdisziplinären Team.

Ein zentrales Merkmal der Lernwerkstatt ist ihre Teamstruktur. Die Studierenden arbeiteten in fachlich spezialisierten Teams, die realistische Projektabläufe abbildeten – darunter Architektur, Tragwerksplanung, Bauphysik, Marketing, Projektmanagement sowie das innovative Berufsfeld der „Materialhunter“. Die Aufgabe der „Materialhunter“ bestand darin, gezielt nach wiederverwendbaren, ökologisch sinnvollen und materialgerechten Baustoffen zu recherchieren und gleichzeitig die Qualität und Eignung der Materialien sicherzustellen. Das Bauphysik-Team entwickelte etwa eine Entscheidungsmatrix zur Auswahl geeigneter Materialien – basierend auf Umweltwirkung, Verfügbarkeit, Rückbaubarkeit und bauordnungsrechtlichen Vorgaben. Die Architektinnen und Architekten bearbeiteten Konstruktionsdetails, die technisch funktional und zugleich vollständig demontierbar bleiben – eine Grundvoraussetzung für zirkuläres Bauen. Dabei wurde deutlich: Innovative Ansätze stoßen häufig an regulatorische Grenzen, etwa durch fehlende Zulassungen oder normative Vorgaben. Parallel entstand ein BIM-Modell, das den Planungs- und Bauprozess digital abbildete. Dabei wurde vermittelt, welche Informationen für Planung, Umsetzung, Rückbau und Wiederverwertung über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes hinweg relevant sind.

Foto: FH Salzburg/Hermann Huber

Bau der mobilen Lernwerkstatt

Die Mobile Lernwerkstatt bringt nachhaltiges Bauen in die Lehre – interdisziplinär, anwendungsnah und mit Blick auf die Transformation der Bauwirtschaft.

https://www.jade-hs.de/unsere-hochschule/fachbereiche/bauwesen-geoinformation-gesundheitstechnologie/bauwesen/institute/idok/aktuelles-1/

Sina Hage, Ms. Sc., M. Arch.
Prof. Dr. Sebastian Hollermann
Jade Hochschule Oldenburg, Deutschland

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Zukunftsfähig mit Unternehmen kooperieren – studentische Fallbeispiele

Der Beitrag zeigt anhand von Fallbeispielen, wie sich Nachhaltigkeitskompetenzen im Studium realitätsnah erwerben und in Unternehmen nutzbringend anwenden lassen, um zukunftsfähiges Wirtschaften zu ermöglichen.

Prof. Dr. Jörn Mallok und Prof. Dr. Uwe Demele

Foto: HNEE | Florian Reischauer

PROF. DR. JÖRN MALLOK
Professur Unternehmensführung & Produktionsmanagement
joern.mallok@hnee.de

Foto: privat

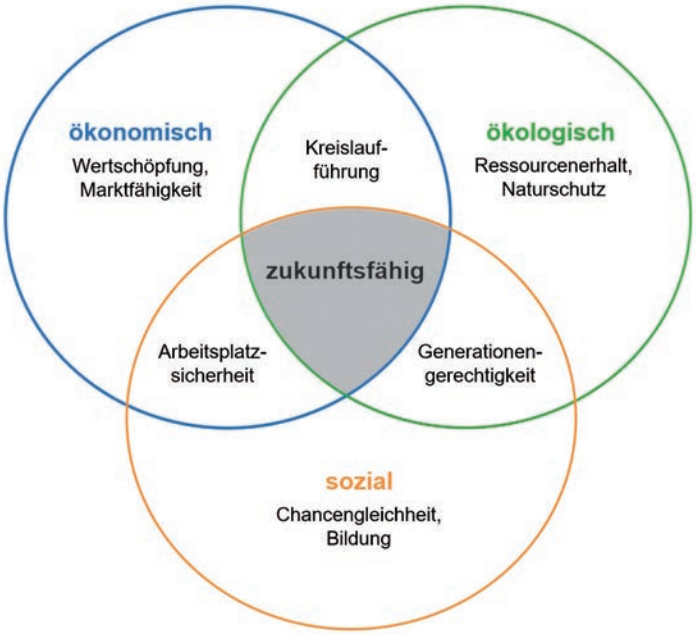
PROF. DR. UWE DEMELE
Professur Responsible Business Management & Ecological Sustainability
uwe.demele@hnee.de

beide:
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Schicklerstr. 5
16225 Eberswalde
www.hnee.de

Fragt man Erstsemester nach ihren Vorstellungen zum zukunftsfähigen Wirtschaften, so antworten viele aus persönlicher Perspektive: Umwelt-Ticket nutzen, Abfall trennen, Einwegbecher vermeiden, Kleidung aus dem Second-Hand-Shop kaufen, auf Flugreisen, Auto und Fleisch verzichten oder später in der Viertagewoche mobil arbeiten. Demgegenüber erwarten Unternehmen mit straff organisiertem Produktionsprogramm und festen Lieferverpflichtungen anwendungsbereite Kenntnisse z. B. zur effizienten Auftragsabwicklung oder im Projektmanagement kombiniert mit passgenauen Ansätzen für nachhaltiges Wirtschaften, um etwa gesetzliche Vorgaben zur Energieeinsparung und Dekarbonisierung zu erfüllen sowie Image und Marktstellung zu verbessern. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie sich die studentischen Auffassungen zum Begriff „Nachhaltigkeit“ durch Vermittlung geeigneter Studieninhalte und Praxiserfahrungen an den Anforderungen zukunftsfähiger Unternehmen ausrichten lassen, um Wertschöpfung und Arbeitsplätze zu sichern.

Nachhaltigkeitskompetenzen für Unternehmen

Als Beispiel dient der umstrukturierte Bachelor-Studiengang „Unternehmensmanagement“, dessen Kernkompetenz der effizienten Auftragsabwicklung auch um die acht Schlüsselkompetenzen der Nachhaltigkeit erweitert wurde. Dazu gehören strategisches, system-, zukunfts- und werteorientiertes Denken sowie implementierende, integrative, inter- und intrapersonelle Kompetenz (Redman/Wiek 2021, Bianchi 2020, UNESCO 2017). Damit verbinden sich vielseitige Qualifikationen wie



Grafik: eigene Darstellung

Abbildung 1: Integratives Nachhaltigkeitsmodell in Anlehnung an Jörissen et al. (1999)

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942419

„Spätestens seit der Fridays-for-Future-Bewegung bekennen sich Studierende verstärkt zum zukunftsfähigen Wirtschaften, weil sie sich um das Klima, die Umwelt, endliche Ressourcen, künftige Renten oder die Gesundheit sorgen.“

ganzheitliches, um- und weitsichtiges Handeln mit Blick auf die langfristigen Folgen und Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt, um Ressourcen für künftige Generationen zu erhalten. Deshalb lernen Studierende zukunftsfähige Szenarien zu entwerfen, Trends zu extrapolieren, Komplexität zu beherrschen sowie Zusammenhänge und Netzwerke sichtbar zu machen (Wiek et al. 2011).

Dem integrativen Ansatz in Abbildung 1 folgend, geht es im Kern darum, die ökologische, ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit stets gemeinsam und gleichberechtigt zunächst im Studium, später in betrieblichen Situationen anzuwenden (Jörissen et al. 1999). Fehlt eine Dimension, so fehlt die Nachhaltigkeit. Ebenso ist kritisch zu reflektieren, inwieweit sich betriebliche Aktivitäten an den strategischen Ansätzen von Effizienz, Konsistenz oder Suffizienz orientieren, um eines oder mehrere der 17 Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen (UNESCO 2017). Für die operative Umsetzung stehen Unternehmen vielfältige Instrumentarien zur Verfügung, die sich auf den betrieblichen Kontext zuschneiden lassen. Dazu zählen etwa Sharing-Modelle, Co-Working, erneuerbare Energien, energetische Nachbarschaften, Abwärmenutzung, geschlossene Stoffkreisläufe, Emissionsberechnungen nach Skope 1–3 oder R-Prinzipien zur Lebensdauerverlängerung von Produkten und dem technischen Anlagenbestand (Braungart/McDonaugh 2016, Kirchherr et al. 2017, Potting et al. 2017). Beim Umgang mit Personal liegt der Fokus auf der langfristigen Erhaltung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Qualifikation der Arbeitskraft sowie auf sozialethischen Werten wie Gleichberechtigung, Mitsprache, Teilhabe, Integration und Inklusion (Van Norren/Beehner 2021). Die folgenden Beispiele zeigen exemplarisch, wie sich die acht Nachhaltigkeitskompetenzen aus dem Fokus von Studierenden und Unternehmen umsetzen lassen.

Fokus der Studierenden

Spätestens seit der Fridays-for-Future-Bewegung bekennen sich Studierende verstärkt zum zukunftsfähigen Wirtschaften, weil sie sich um das Klima, die Umwelt, endliche Ressourcen, künftige Renten oder die Gesundheit sorgen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen erwarten Studierende interaktive und praxisnahe Lehrveranstaltungen, die passgenaue Kompetenzen und Werkzeuge vermitteln. In diesem Kontext erhalten Studierende beispielsweise die Aufgabe, ihre Vorstellungen zu ihrem künftigen, idealtypischen Arbeitsplatz mit der LEGO® Serious Play®-Methode (Jacobsen 2023) zu modellieren und dabei die ökologische, ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit gemäß integrativem Ansatz gleichermaßen zu berücksichtigen. Anschließend erklärt jeder Studierende sein Modell vor der Gruppe und erhält Feedback, um Plausibilität und Marktchancen des Modells zu verbessern. Daraus entwickeln sich häufig kritische, erkenntnisfördernde Debatten, etwa über die Akzeptanz gefühlt überhöhter, als „ungerecht“ empfundener Management-Gehälter oder die Machbarkeit von alternativen Vergütungssystemen wie gleicher Lohn für gleiche Arbeit oder Einheitslöhnen für die Belegschaft.

Foto: Jörn Mallok

Abbildung 2: Studentische Modell-Fabrik von Benedikt Frohnert und Friedrich-Georg von Nottbeck

„Im letzten Semester führen Studierende einen Nachhaltigkeitscheck in Unternehmen durch, um deren Reifegrad zukunftsfähigen Wirtschaftens zu ermitteln.“

Im Fach Businessplanung entwerfen studentische Teams ihr zu gründendes Unternehmen ebenfalls mit LEGO® Serious Play®, in dem Stoff- und Wertefluss sowie Beziehungen der Arbeitsplätze sichtbar werden (siehe Abbildung 2). Im Ergebnis gründete sich z. B. die bundesweit erste studentische Genossenschaft, die in Eberswalde einen Waschsalon mit Internet-Café eröffnete. Ihre Mitglieder bestanden ausschließlich aus Studierenden, die auch sämtliche Positionen in Vorstand und Geschäftsführung ausfüllten. Wesentliche Motive für die Wahl der Rechtsform eingetragene Genossenschaft (eG) lagen in Gleichberechtigung, Teilhabe und Mitsprache der Mitglieder, umgesetzt durch gleiches Stimmrecht pro Person und durch Mitgestaltung von Arbeitszeiten, Vergütung sowie Gewinnverwendung. Die Genossenschaft entwickelte sich zur Musterfirma, da mehrere Studierende im operativen Geschäft mitwirkten und dazu weitsichtige Ideen entwarfen, etwa um Abwärme der Maschinen zu nutzen, gereinigtes Abwasser in den Kreislauf zurückzuführen und den Durchlauf der Wäsche effizient zu gestalten. In monatlichen Feedback-Gesprächen reflektierten die Studierenden kritisch die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt, Selbstwirksamkeit und Beschäftigungseffekte, im steten Bemühen um wirtschaftliche Auslastung und Rentabilität ihres Geschäftsmodells.

Im letzten Semester führen Studierende einen Nachhaltigkeitscheck in Unternehmen durch, um deren Reifegrad zukunftsfähigen Wirtschaftens zu ermitteln. Das dabei verwendete, selbst entwickelte Excel-Tool ermöglicht die zeitsparende Erfassung sowohl quantitativer Angaben wie Energie-, Wasser-, Kraftstoffverbrauch und damit verbundene Emissionen nach Skope 1–3 als auch qualitativer Informationen etwa zu Arbeitsbedingungen und gemeinnützigem Engagement. Zugleich sind die drei Dimensionen und die drei Strategien der Nachhaltigkeit stets mitzudenken und situativ „abzuprüfen“. Die Ergebnisse des Nachhaltigkeitschecks werden mit den Unternehmen ausgewertet und aus den identifizierten Schwachstellen studentische Arbeitspakete definiert. Bei erfolgreichem Bestehen des Nachhaltigkeitschecks dürfen künftig die Studierenden die beim Deutschen Patent- und Markenamt registrierte „Ebermarke – Nachhaltige Qualität aus Eberswalde“ als identitätsstiftende und imagebildende Auszeichnung an die Unternehmen verleihen (Mallok 2020). Damit kann der Studiengang zum Ankerpunkt für ein lokales Firmennetzwerk avancieren, dessen Mitglieder zukunftsfähig wirtschaften und als Vorbild dienen.

Fokus der Unternehmen

Unternehmen erhoffen sich vom Kontakt mit dem Studiengang den Zugang zu akademischem Nachwuchs und studentischer Bearbeitungskapazität. So sind Studierende im Rahmen ihrer Bachelor-Thesis gehalten, mit Unternehmen aus Geschäftsfeldern zu kooperieren, die einen Beitrag zum klimaneutralen Wirtschaften leisten. Dazu eigneten sich in Eberswalde z. B. die Hersteller von Blatt- und Turmlagern sowie Gondeln für Windkraftwerke. Zudem etablierte sich eine „grüne“ Startup-Szene mit innovativen Lösungen etwa zur Früherkennung von Waldbränden mit Sensoren, zur Extraktion und Verarbeitung von Kohlenstoff zu Carbon-Bauteilen oder zur Entwicklung grundlastfähiger Winddrachen zur mobilen Stromversorgung. Hinzu kamen Bio-Kaffee- und Bio-Kakao-Röstereien als Mikro-Gründungen. Die hohe Kooperationsbereitschaft der Unternehmen beruhte auf der kostenfreien Teilnahme am Nachhaltigkeitscheck, verbunden mit dem identifizierten Potenzial, CO_2-Emissionen zu reduzieren und dies als Verkaufsargument gegenüber Konkurrenzprodukten zu nutzen. Beispielsweise empfing eine Absolventin als heutige Geschäftsführerin eines Metallbetriebs eine Gruppe Studierender, um das neue Stahlbau-Solarcarport vorzustellen und Einblick in berufliche Erfahrungen zu geben, wie es gelingt, sich als „Frau“ in einer männerdominierten Branche zu behaupten. Die von ihr betreute Bachelorandin unterzog das Unternehmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse und erarbeitete daraus den internen Nachhaltigkeitsbericht. Eine andere Bachelorandin analysierte im Bahn-Instandsetzungswerk, wie sich durch wiederholte Aufarbeitung, Reparatur und Umrüstung die Lebensdauer von Güterwagons und Radsätzen verlängern sowie Kosten und Wartezeiten gegenüber Neuanschaffungen reduzieren lassen. Dazu zerlegte sie Güterwagons gedanklich in ihre Einzelteile und klassifizierte die schadhaften Bauteile nach den R-Prinzipien.

Bei einem Hersteller von Filtermedien begleitete ein Absolvent und designierter Unternehmensnachfolger das studentische Team beim Nachhaltigkeitscheck und optimierte unter Anwendung von Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienz-Strategie den Material-, Energie- und Personaleinsatz. Die Effekte waren ein höheres Betriebsergebnis und zusätzliche Arbeitsplätze. In diesem Kontext konnten auch ukrainische Arbeitskräfte gewonnen und sozialverträglich integriert werden.

„Die Fallbeispiele belegen, dass sich die acht Schlüsselkompetenzen der Nachhaltigkeit im Studium und in Unternehmen facettenreich umsetzen lassen, um Verantwortung für zukunftsfähige Wertschöpfung und Arbeitsplätze zu übernehmen."

In einem Automotive-Unternehmen führte ein studentisches Team eine vergleichende Wirtschaftlichkeitsrechnung durch, um die Investitionsentscheidung für eine betriebliche Windkraft- oder PV-Anlage vorzubereiten.

Um energetische Nachbarschaften aufzubauen, kooperierte ein Student mit dem lokalen Energieversorger und einem Unternehmen, das industrielle Abwärme für ein Schwimmbad kostengünstig bereitstellen wollte. Dazu erfolgten rechnerische Variantenvergleiche von Wärmepumpen unterschiedlicher Leistung, um die nutzbare Abwärmemenge zu ermitteln und deren bilanzielle Einspeisung in das Fernwärmenetz des Energieversorgers zu organisieren (Mallok et al. 2016). Aus dem Projekt entwickelte der Student sein Promotionsthema „Industrielle Abwärmenutzung und Reststoffwertung" und trägt heute als Geschäftsführer Verantwortung für 1.200 Beschäftigte eines Recycling-Unternehmens.

Fazit: Zukunftsfähig mit Kooperation

Die Fallbeispiele belegen, dass sich die acht Schlüsselkompetenzen der Nachhaltigkeit im Studium und in Unternehmen facettenreich umsetzen lassen, um Verantwortung für zukunftsfähige Wertschöpfung und Arbeitsplätze zu übernehmen. Dabei kommen innovative Lehrformate wie LEGO® Serious Play®, Nachhaltigkeitscheck oder Musterfirmen zum Einsatz, die als Best Practices eine hohe Übertragbarkeit ermöglichen, an der z. B. Transfer- und Gründerzentren der Hochschulen mitwirken können. Aus Sicht der Lehrenden empfiehlt es sich, Aktivitäten mit Unternehmen curricular zu verankern, um Gestaltungsspielraum zu schaffen und zusätzlichen Zeitaufwand zu vermeiden. Effizient erwies sich hier das stabile Netzwerk von Absolventen und Unternehmen, die Wissen und Erfahrung an Studierende weitergeben, was Ausdruck gelebter Nachhaltigkeit ist. ▮

Bianchi, Guia: Sustainability competences – A systematic literature review. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020. DOI:10.2760/200956, JRC123624.

Braungart, Michael; McDonough, William: Cradle to Cradle. Einfach intelligent produzieren. Piper, 2016.

Jacobsen, Björn P.: Ernsthafte Spielerei: Innovationsmanagement mit LEGO® Serious Play®. In: Die Neue Hochschule (DNH), Nr. 6, 2023, S. 8–11.

Jörissen, Juliane; Kopfmüller, Jürgen; Brandl, Volker: Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung, Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, 1999.

Kirchherr, Julian; Reike, Denise; Hekkert, Marko: Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. In: Resources, Conservation and Recycling, Vol. 127, 2017, S. 221–232.

Mallok, Jörn: Die Ebermarke der Linoleumfabrik – Vorbild für das neue Gütesiegel aus Eberswalde. In: Eberswalder Jahrbuch 2020, S. 104–126.

Mallok, Jörn; Franzke, Christoph; Schelk, Thomas: Industrielle Abwärme für Schwimmbäder. In: EuroHeat & Power, Nr. 4, Jg. 45, 2016, S. 34–37.

Potting, José; Hekkert, Marko; Worrell, Ernst; Hanemaaijer, Aldert: Circular Economy: Measuring innovation in the product chain. Hrsg. v. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, 2017.

Redman, Aaron; Wiek, Arnim: Competencies for Advancing Transformations Towards Sustainability. In: Frontiers in Education, Vol. 6, 2021, DOI: 10.3389/feduc.2021.785163.

UNESCO: Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. 2017.

Van Norren, Dorine; Beehner, Christopher: Sustainability leadership, UNESCO competencies for SDGs, and diverse leadership models. In: International Journal of Development and Sustainability, Vol. 10, No. 1 (2021), S. 24–49.

Wiek, Arnim; Withycombe, Lauren; Redman, Charles L.: Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. In: Sustainability Science, Nr. 6, 2011, S. 203–218.

Wissenstransfer für Nachhaltigkeit: Tandemprofessur als Erfolgsmodell

Die Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung der Hochschule Aalen verbindet Forschung und Praxis, stärkt den Wissenstransfer und zeigt, wie nachhaltige Transformation wissenschaftlich fundiert und praxisnah gelingen kann.

Prof. Dr. Simone Philp, Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich und Carolin Gentner

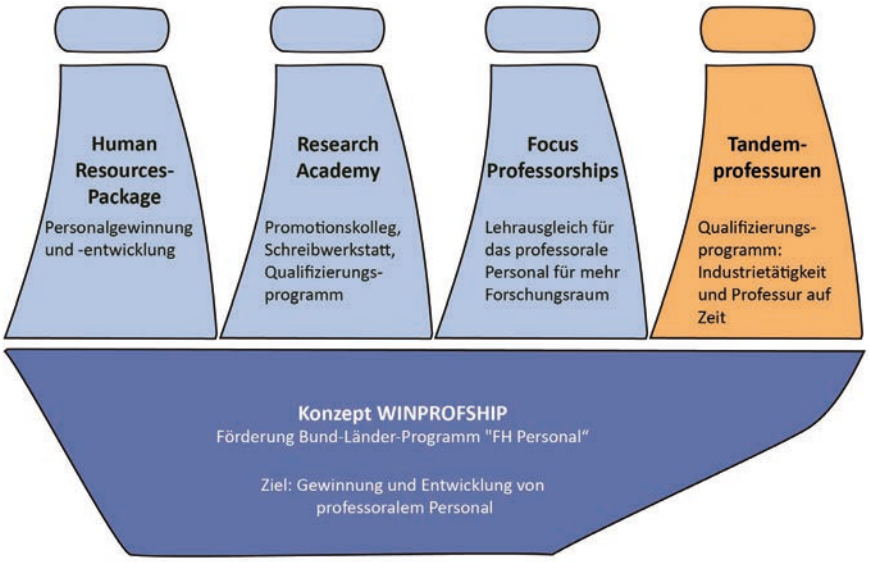
Deutschlandweit ist unter demografischen Gesichtspunkten ein zunehmender Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften zu beobachten (Berlemann/Eurich 2023). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf den überregional bestehenden Fachkräftemangel zurückzuführen, der sich durch den demografischen Wandel weiter verschärft. Parallel dazu führt die anhaltende Abwanderung insbesondere junger Erwachsener aus ländlichen Regionen in urbane Ballungsräume zu einem signifikanten Rückgang der Bevölkerungsgruppe der unter 55-Jährigen, wodurch sich die Fachkräftesituation in ländlichen Regionen zusätzlich verschlechtert (Buch et al. 2024).

Eine zentrale Herausforderung für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) besteht derzeit darin, qualifiziertes professorales Personal für die Lehre und Forschung zu gewinnen. Die Berufungsvoraussetzungen sind hierbei anspruchsvoll: Neben ausgewiesenen wissenschaftlichen Qualifikationen in Forschung und Lehre wird ein Nachweis umfangreicher relevanter Berufserfahrung außerhalb des Hochschulkontextes gefordert, um der Praxisorientierung der HAW Rechnung zu tragen. Dieses Anforderungsprofil schränkt die Zahl potenzieller Bewerberinnen und Bewerber ein. Zugleich stehen HAW bei der Rekrutierung von Professorinnen und Professoren in einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen attraktiven Arbeitgebern, was die Personalgewinnung weiter erschwert (Wissenschaftsrat 2016, S. 22 f.).

Vor diesem Hintergrund kommt neben der konsequenten Förderung und Qualifizierung des bestehenden professoralen Personals insbesondere der gezielten Gewinnung und langfristigen Bindung geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten eine strategisch entscheidende Bedeutung zu. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es der Entwicklung flexibler Beschäftigungsformate, die sowohl eine forschungsorientierte Schwerpunktsetzung als auch eine enge Vernetzung mit der Wirtschaft ermöglichen. Auf diese Weise kann wissenschaftlicher Nachwuchs frühzeitig an die Karriereoption der HAW-Professur herangeführt und nachhaltig für den akademischen Weg gewonnen werden.

Konzept „WINPROFSHIP“

Im Rahmen des Projekts „WINPROFSHIP“ verfolgt die Hochschule Aalen – Technik, Wirtschaft und Gesundheit das Ziel, die Bewerberlage für Professuren nachhaltig zu verbessern und gezielt qualifizierte



Grafik: Hochschule Aalen

Abbildung 1: „WINPROFSHIP“ an der Hochschule Aalen

„Die Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung an der Hochschule Aalen eröffnet die Möglichkeit, nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen sowohl praxisnah als auch wissenschaftlich fundiert in der Hochschullehre und -forschung zu verankern und weiterzuentwickeln.“

Fachkräfte für die Hochschule zu gewinnen. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Ziels besteht darin, potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig anzusprechen und diese aktiv für eine Karriere in Lehre und Forschung an einer HAW zu motivieren. Das Projekt wird im Rahmen des Bund-Länder-Programms „FH-Personal“ vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt sowie vom Land Baden-Württemberg gefördert.

Die Tandemprofessur trägt in mehrfacher Hinsicht zur Stärkung der HAW bei. Zum einen verbessert sie die Bewerberlage, indem sie hoch qualifizierte Nachwuchskräfte durch den innovativen Karrierepfad frühzeitig an die Option einer Professur an einer HAW heranführt. Zum anderen fördert die Tandemprofessur die strukturelle und inhaltliche Vernetzung zwischen der Hochschule und der regionalen Wirtschaft, indem sie kooperative Schnittstellen schafft, die den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis systematisch intensivieren. Die Tandemprofessorin oder der Tandemprofessor ist überhälftig bei einem Kooperationspartner in der Industrie angestellt und unterhälftig an der Hochschule. Durch diese Tandemstruktur erhalten Hochschule und Unternehmen die Möglichkeit, sich gemeinsam im Wettbewerb um herausragende wissenschaftliche Nachwuchskräfte zu positionieren, ihre Sichtbarkeit in relevanten Netzwerken zu erhöhen und sich durch vielfältige Karrierewege als attraktive Arbeitgeber und Partner in Forschung und Entwicklung zu profilieren. Gleichzeitig ermöglicht die Tandemprofessur jungen wissenschaftlichen Talenten, sich frühzeitig und gezielt für eine Professur an einer HAW zu qualifizieren. Die Teilnehmenden können im Rahmen dieser Beschäftigungsform ihre Kompetenzen und ihr individuelles Profil in Lehre und anwendungsorientierter Forschung systematisch weiterentwickeln und schärfen, insbesondere um im Anschluss an die Tandemprofessur voll berufungsfähig zu sein. Sie erweitern ihre Publikationserfahrung, bauen Lehrkompetenz auf und professionalisieren ihre Forschungsaktivitäten, um eine bestmögliche Passung zu künftigen Professurausschreibungen zu erzielen. In Rahmen von Tandemprofessuren in Baden-Württemberg kann eine der fehlenden Berufungsvoraussetzungen erworben werden. Das kann die fehlende Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs sein, die Promotion oder die Lehrerfahrung.

Zur Intensivierung des Transfers zwischen Forschung und regionaler Wirtschaft wird während der Tätigkeit im kooperierenden Unternehmen ein Schwerpunkt auf den Wissens- und Technologietransfer gelegt. Ziel ist es, Forschungsergebnisse mittel- bis langfristig sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene sichtbar zu machen und die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in unternehmerischen Innovationsprozessen zu unterstützen.

Im Jahr 2023 wurde im Rahmen dieses Modells erfolgreich eine Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung an der Hochschule Aalen mit Prof. Dr. Simone Philp besetzt. Ziel

Foto:Hochschule Aalen

PROF. DR. SIMONE PHILP
Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung
Hochschule Aalen – Technik, Wirtschaft und Gesundheit
Beethovenstr. 1
73430 Aalen
Simone.Philp@hs-aalen.de
https://orcid.org/0000-0003-1118-4733

Foto: Ricarda Hagner

PROF. DR. HABIL. PATRICK ULRICH
Professur für Unternehmensführung und -kontrolle
Universität Bamberg und Hochschule Aalen – Technik, Wirtschaft und Gesundheit
Beethovenstr. 1
73430 Aalen
Patrich.Ulrich@hs-aalen.de

Foto: Hochschule Aalen

CAROLIN GENTNER
Operative Projektleitung „FH-Personal“
Hochschule Aalen – Technik, Wirtschaft und Gesundheit
Beethovenstr. 1
73430 Aalen
carolin.gentner@hs-aalen.de

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942433

dieser Professur ist es, wissenschaftliche Lehre und Forschung mit der praktischen Umsetzung nachhaltiger Managementstrategien in Unternehmen zu verknüpfen und dabei den bidirektionalen Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Zudem gewinnt Simone Philp während ihrer Tätigkeit beim Kooperationspartner PAUL HARTMANN AG außerhochschulische Berufserfahrung und qualifiziert sich für eine künftige Professur.

Eine weitere Maßnahme ist die Research Academy, die das Ziel verfolgt, den wissenschaftlichen Nachwuchs bestmöglich für eine Karriere in der Forschung, der Lehre oder der Wirtschaft zu qualifizieren. Sie ist die zentrale Anlaufstelle zur persönlichen Beratung und individuellen Förderung von Promotionsinteressierten und Promovierenden. Durch ein hochschulweites überfachliches Qualifizierungsprogramm leistet die Research Academy einen maßgeblichen Beitrag zur Sicherung hoher Standards in der wissenschaftlichen Ausbildung und Forschung. So unterstützen die Angebote zum Beispiel beim Verfassen eines Exposés oder wissenschaftlicher Artikel. Weiterhin bietet die Research Academy Beratung und fördert den wissenschaftlichen Austausch sowie die interdisziplinäre Vernetzung.

Das Human-Ressource-Package setzt auf verschiedene Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung, um die Attraktivität und Sichtbarkeit einer HAW-Professur an der Hochschule Aalen zu erhöhen. Dazu werden unter anderem zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen umgesetzt. Ein zentraler Erfolgsfaktor zur Verbesserung der Bewerberlage ist das Active Sourcing, also die gezielte Direktansprache geeigneter Fachkräfte für eine Professur. Den Einstieg in die Professur erleichtert das Onboarding mit einem Patenprogramm. Dank der persönlichen Begleitung durch erfahrene Patinnen und Paten werden eine aktive Integration in das Hochschulleben und die neue Rolle unterstützt.

Im Rahmen von Focus Professorships erhalten Professorinnen und Professoren mit Forschungspotenzial und -erfahrung befristete Lehrdeputatsreduktionen, um sich verstärkt der Bearbeitung von Forschungsprojekten zu widmen. Diese Maßnahme dient dem gezielten Ausbau strategischer Forschungsschwerpunkte und der Positionierung der Forschungsergebnisse sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.

Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung: Nachhaltigkeit in der Praxis

Die Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung an der Hochschule Aalen eröffnet die Möglichkeit, nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen sowohl praxisnah als auch wissenschaftlich fundiert in der Hochschullehre und -forschung zu verankern und weiterzuentwickeln. Die Inhaberin dieser geteilten Professur, Prof. Dr. Simone Philp, ist dabei sowohl an der Hochschule als auch in der Nachhaltigkeitsabteilung eines international tätigen Unternehmens in der Gesundheitsindustrie, der PAUL HARTMANN AG, tätig. Durch diese enge personelle Verzahnung wird der bidirektionale Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis aktiv gestaltet und gestärkt.

In der Lehre kann Prof. Dr. Philp aktuelle Herausforderungen und konkrete Fallbeispiele aus der nachhaltigen Transformation von Unternehmen in die Seminare und Lehrveranstaltungen einbringen. Gemeinsam mit den Studierenden werden reale Fragestellungen reflektiert, Handlungsmöglichkeiten diskutiert und Strategien entwickelt, wie Nachhaltigkeit wirksam in unternehmerische Prozesse und Entscheidungsstrukturen integriert werden kann. Studierende erhalten dadurch einen unmittelbaren Einblick in praxisrelevante Themenfelder wie klimabezogene Risikoanalysen, Lieferkettenverantwortung, Sustainable Finance oder ESG-Reporting und erlernen, wissenschaftliche Methoden und theoretische Konzepte auf reale Herausforderungen anzuwenden.

Gleichzeitig fließen wissenschaftliche Perspektiven und aktuelle Forschungsergebnisse in die strategische Nachhaltigkeitsarbeit des kooperierenden Unternehmens ein, wodurch neue Impulse für die Weiterentwicklung betrieblicher

Grafik: Hochschule Aalen

Abbildung 2: Überblick Ziele der Tandemprofessur für Nachhaltige Unternehmensführung

„Diese enge Verbindung zwischen Hochschule und Unternehmen stärkt nicht nur die Qualität der Lehre und die Anwendungsorientierung des Studiums, sondern demonstriert auch, wie Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in Organisationen und im Bildungssystem konkret und wirksam umgesetzt werden kann.“

Nachhaltigkeitsstrategien geschaffen werden. Im Zentrum ihrer Forschung stehen die strategische Verankerung nachhaltiger Reportingstrategien in Unternehmen sowie die besondere Rolle der Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Die Tandemprofessur eröffnet damit einen Reflexions- und Innovationsraum, der es ermöglicht, Forschungsfragen aus der Praxis abzuleiten, diese wissenschaftlich zu bearbeiten und die Erkenntnisse für die unternehmerische Transformation zu nutzen.

Zur konkreten Ausgestaltung dieses Wissenstransfers gehören praxisorientierte Lehr- und Lernformate wie gemeinsame Praxisprojekte mit dem Unternehmen, Expertenvorträge und Diskussionsrunden mit Führungskräften aus der Industrie, Exkursionen zu nachhaltigkeitsrelevanten Betrieben sowie interaktive Workshops, in denen Studierende gemeinsam mit Praktikerinnen und Praktikern konkrete Transformationsansätze entwickeln. Auf diese Weise trägt die Tandemprofessur nicht nur zur Stärkung einer anwendungsorientierten und forschungsbasierten Lehre bei, sondern unterstützt auch den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis und leistet so einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese enge Verbindung zwischen Hochschule und Unternehmen stärkt nicht nur die Qualität der Lehre und die Anwendungsorientierung des Studiums, sondern demonstriert auch, wie Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in Organisationen und im Bildungssystem konkret und wirksam umgesetzt werden kann. Studierende profitieren von einem praxisnahen Zugang zu aktuellen Fragestellungen der nachhaltigen Transformation und werden befähigt, theoretische Konzepte kritisch zu reflektieren und in reale Anwendungsfelder zu übertragen. Gleichzeitig erhalten Unternehmen Impulse, wie wissenschaftlich fundierte Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt und implementiert werden können, während die Hochschule ihre Rolle als Innovations- und Transferpartner in der Region ausbaut. Die Tandemprofessur eröffnet dadurch neue Perspektiven für Unternehmen, Hochschulen und Studierende, nachhaltige Entwicklung gemeinschaftlich, praxisnah und wissenschaftlich fundiert zu gestalten. Sie zeigt exemplarisch, wie durch kooperative Modelle Synergien zwischen Bildung, Forschung und Praxis entstehen können, die einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft leisten. ▮

Gefördert durch:

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt

Baden-Württemberg Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK

Berlemann, Michael; Eurich, Marina (2023): Arbeitslosigkeit, Fachkräftemangel und Demografie. Wirtschaftsdienst, 2023, 103(2), S. 147–148. https://doi.org/10.2478/wd-2023-0039

Buch, Tanja; Fuchs, Michael; Helm, Janina; Niebuhr, Annekatrin; Peters, Jan Cornelius; Sieglen, Georg (2024): Zunehmende Fachkräfteengpässe – Warum sind ländliche Räume besonders betroffen? Wirtschaftsdienst, 104, 323–328. https://doi.org/10.2478/wd-2024-0088

Wissenschaftsrat (2016): Jahresbericht 2016. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Jahresbericht_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=2 – Abruf am 20.08.2025.

Nachhaltiger Konsum: Eine Herausforderung für das Marketing

Eine positive Einstellung zu Umweltschutz und sozialer Verantwortung reicht nicht – vielmehr müssen wir nach diesen Grundsätzen auch tatsächlich handeln! Wie können das Marken schaffen? Und welche didaktischen Methoden können eine Verhaltensänderung bei Studierenden fördern?

Prof. Dr. Juliane Staubach und Prof. Dr. Stefanie Wannow

Foto: privat

PROF. DR. JULIANE STAUBACH
(Erstautorin)
Professorin für Marketing
juliane.staubach@w.thm.de
+49 (0) 641 309- 2755
ORCID: 0009-0004-7006-8868

Foto: privat

PROF. DR. STEFANIE WANNOW
Professorin für Marketing
stefanie.wannow@w.thm.de
+49 (0) 641 309- 2724
ORCID: 0000-0002-9412-8659

beide:
Technischen Hochschule Mittelhessen (THM)
Fachbereich Wirtschaft
THM Business School
Wiesenstr. 14
35390 Gießen
https://www.thm.de/site/hochschule/zentrale-bereiche/pruefungsamt/ki-und-pruefungen.html

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942446

Jüngere Generationen fühlen sich bei nachhaltigen Themen wie dem Klimawandel stärker besorgt und verantwortlich (Statista 2023a; Deloitte 2025). Der Anstieg an Studiengängen mit nachhaltigem Fokus unterstreicht die hohe gesellschaftliche Relevanz. 321 Studiengänge listet StudyCheck, ein Informations- und Vergleichsportal für Studieninteressierte, bei der Sucheingabe „Nachhaltigkeit“ auf, bei dem wichtigen Thema „Digitalisierung“ sind es nur 118 Studiengänge (StudyCheck 2025).

Einstellung versus Verhalten – eine Lücke

Abbildung 1 zeigt, dass die Einstellung zu Nachhaltigkeit in Deutschland sehr unterschiedlich ist und mehr als jeder vierte Befragte bei der Lösung globaler Umweltprobleme vor allem Unternehmen und Regierungen in der Verantwortung sieht. Immerhin 42 Prozent glauben, dass sie in ihrem täglichen Verhalten dazu beitragen können, Umweltprobleme anzugehen.

Eine positive Einstellung zu nachhaltigen Aspekten wie Umwelt- und Klimaschutz, Tierwohl und verantwortungsbewussten Herstellungsbedingungen führt häufig nicht dazu, dass auch nachhaltige Produkte gekauft werden („Attitude-Behavior-Gap“). Als Gründe nennen Verbraucher hohe Preise, schwierige Erkennbarkeit und nicht ausreichende Auswahl und Qualität (IBI research 2023). Bei einer Befragung im Jahr 2023 von 290 Marketing-Fachleuten durch das Magazin e-commerce bestätigt ein Drittel, dass das Verhalten der Verbraucher sich nicht oder kaum in Bezug auf Nachhaltigkeit verändert hat (Statista 2023b).

Paradox: Der Kauf von Lebensmitteln und Autos

- Viele finden es sinnvoll, ihren Fleischverbrauch zu reduzieren und Bio-Lebensmittel zu kaufen. Trotz eines 16-prozentigen Rückgangs in den letzten zehn Jahren wurden 2024 in Deutschland 52 kg Fleisch pro Kopf konsumiert, der weltweite Fleischverbrauch hat in der gleichen Zeit um rund drei Kilo auf 44,5 kg zugenommen (Statistisches Bundesamt 2024). Der Anteil von Bio-Lebensmitteln am gesamten Lebensmittelmarkt im Jahr 2022 beträgt in Deutschland nur acht Prozent, in den USA sieben Prozent, in Großbritannien drei Prozent (Statista 2023a).

- Das Jahr 2024 sah in Deutschland etwa 380.600 Neuzulassungen von Elektroautos, ein Minus von 27 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Der Anteil der Elektroautos an den gesamten Pkw-Neuzulassungen lag im Jahr 2024 bei nur 13,5 Prozent (KBA 2025b).

Wie kann die Attraktivität von nachhaltigen Produkten so erhöht werden, dass sie auch tatsächlich gekauft werden? Forschungsergebnisse deuten auf diese fünf einander ergänzenden Maßnahmen hin:

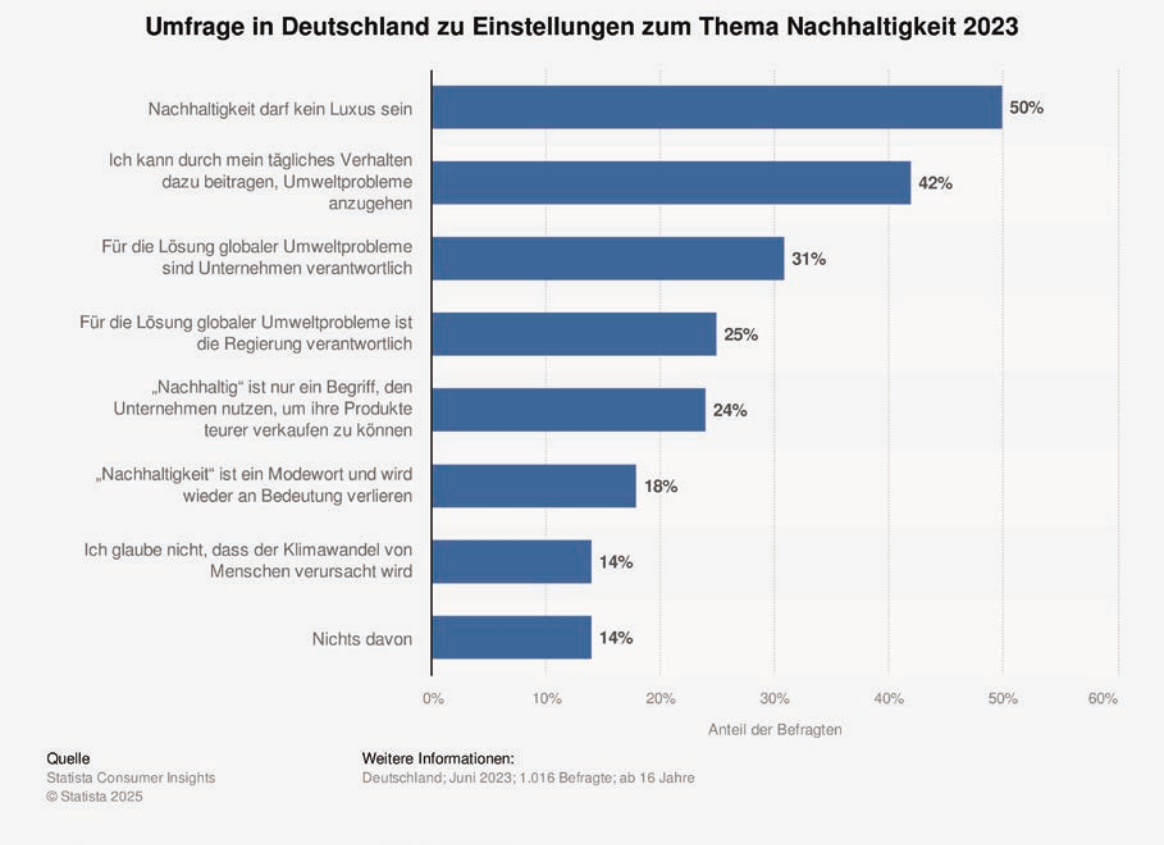


Abbildung 1: Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit in Deutschland (Statista, 2023c)

1. Wissensvermittlung durch transparente Kommunikation

Informationsvermittlung durch Educational Marketing ist sehr wichtig, weil nur die wenigsten Verbraucher wissen, welche Konsumpraktiken den größten Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben. Plastikreduktion hat z. B. einen deutlich geringeren Klima-Impact als eine Flugreise weniger. Dieses Wissen können NGO, Klimaschutz-Apps wie eevie, codecheck oder klimakompass oder Bildungseinrichtungen objektiv vermitteln. Nachhaltig orientierte Marken sollten diese Kanäle aktiv in ihre Kommunikation einbinden. Faktenbasierte Informationen über Lieferkette und CO_2-Bilanz schaffen Vertrauen in eine nachhaltige Marke, auch wenn die Resultate noch nicht perfekt sind: Die Modemarke Patagonia erzählt offen von Herausforderungen und eigenen Fehlern. Konkret benannte und tatsächlich vorhandene Umweltvorteile (z. B. „spart 80 Prozent Wasser im Vergleich zu herkömmlichen Jeans", „Dieses Produkt spart 30 Prozent CO_2") sind intuitiv verständlich und überzeugend. Auch zertifizierte Labels wie FSC, Fairtrade oder der Blaue Engel können Glaubwürdigkeit vermitteln. Eine Meta-Analyse von 56 Studien (Potter et al. 2021) ergab, dass in der überwiegenden Mehrheit der Experimente Produkte mit Umweltkennzeichnung häufiger ausgewählt und gekauft wurden als ohne. Sind die Label bekannt und vertrauenswürdig, verstärkt dies den Effekt. Manche Claims und Siegel wirken jedoch wie „Greenwashing", d. h. das Vortäuschen von mehr Umwelt- und Sozialverantwortung als tatsächlich vorhanden, um sich Goodwill und Preisprämien zu erschleichen. Reaktionen der Konsumenten sind Kaufverweigerung, Enttäuschung und Zynismus gegenüber nachhaltigen Produkten und Initiativen.

2. Emotionale Kommunikation und Storytelling

Um Informationsüberlastung und Langweile zu vermeiden, müssen auch nachhaltige Kampagnen ansprechend sein. Statt „Holzhammer, Oberlehrer und Schock" können positive Aspekte wie Gemeinschaft, Fairness, Tierwohl und eine gesunde Umwelt mit motivierenden Bildern kommuniziert werden. Beispiele sind Familienrituale, Tierkinder oder eine klare, saubere Wasserlandschaft. Authentische Geschichten zu den Produkten, z. B. wer den wichtigen Creme-Inhaltsstoff Aloe Vera hergestellt hat oder welche reale Person die Produkte nutzt, wecken Aufmerksamkeit und Interesse. Der Einzelhändler EDEKA ist z. B. kein klassischer Biomarkt. Das Unternehmen nutzt Storytelling, um in Reels und kurzen Clips rund um die optimistisch anmutende Kampagne „Wir & jetzt" konkrete nachhaltige Initiativen auf Instagram und YouTube zu zeigen. Themen sind Plastikreduktion, Mehrweg oder Tierwohl – verbunden mit einer berührenden menschlichen Geschichte, z. B. von einem Obstbauern oder einem humorvollen Alltagsbezug.

3. Niedrigere Einstiegshürden & Convenience

Kaufbarrieren sind oft ist ein höherer Preis oder eine unbequemere Nutzung, z. B. mangelnde Ladestationen bei Elektroautos (Deloitte 2024). Das Start-up everdrop bietet deshalb nachhaltige Haushaltsreiniger als Tabs zum Selbst-Anmischen – oft günstiger und platzsparender als herkömmliche Produkte. Eine BCG-Studie fand heraus, dass in Schwellenländern wie China und Indien rund 30 Prozent der Konsumenten nachhaltige Getränke als „nicht bequem genug“ empfinden (Turquier et al. 2023). Secondhand-Portale wie vinted und Sharing-Modelle funktionieren langfristig nur bei attraktiver Preisgestaltung und guter „user experience“. Gesetzliche Vorgaben, einfache Rückgabe von Mehrwegverpackungen, Abo-Modelle oder Rabatte beim ersten Kauf erleichtern den Umstieg. „Bio“ darf nicht zu teuer sein: Der Marktanteil von eher preiswerten Handelsmarken bei biologisch erzeugten Lebensmitteln in Deutschland ist in den Jahren 2020 bis 2024 von 52 auf 67 Prozent gestiegen (GfK 2025).

4. Verknüpfung mit Lifestyle & Design

Wenige Konsumenten sind altruistisch und bereit, sich für die Zukunft und andere Menschen und Tiere heute stark einzuschränken (Gollnhofer/Pechmann 2024). Nachhaltiger Konsum sollte nicht nur „vernünftig“ und „ethisch“, sondern auch „cool“ und „smart“ sein. Ein schickes Design, Influencer-Kampagnen und ein modernes Markenbild kann Nachhaltigkeit als Teil eines begehrenswerten Lebensstils inszenieren. Um gekauft zu werden, müssen nachhaltige Marken auch egoistischere Motive wie Selbstverwirklichung, soziale Anerkennung, Wellness und Sicherheit adressieren. Frosch, seit Jahrzehnten eine erfolgreiche Marke für ökologische Wasch-, Putz- und Reinigungsprodukte, wirbt auf seiner Website „für ein Zuhause zum Wohlfühlen“ – und stellt die Gesundheit und das Wohlergehen der Konsumenten, nicht die Umwelt in den Vordergrund (o. V. 2025). Die Schuhmarke Veja schafft es seit 2005, stylisches Design mit nachhaltigen Materialien und fairer Produktion zu verbinden – und ist auch bei Prominenten als Lifestyle-Statement beliebt. Die Zielgruppe von Garnier ist nicht „radikal grün“, aber das Produktattribut Nachhaltigkeit ist für sie (auch) relevant. Garnier arbeitet deshalb u. a. mit Influencern zusammen, die eine Mischung aus Beauty und Nachhaltigkeit vertreten und z. B. feste Shampoos oder Zero-Waste in ihre Routine integrieren.

5. Community und Mitgestaltung einbinden

Kundinnen und Kunden mitgestalten lassen (z. B. über Abstimmungen zu neuen Produkten, Co-Creation und transparente Einblicke in Produktionsprozesse) fördert Identifikation. Eine starke Community rund um nachhaltige und soziale Werte und gemeinsame Aktionen wie Umwelt- oder Tierschutz wirkt überzeugend und schafft Vorbilder. Als Mitgestalter und Mitglied einer Gemeinschaft verschiebt sich die Rolle vom passiven Käufer zum aktiven Fürsprecher und Creator. Dadurch werden nicht nur Kaufwahrscheinlichkeit und Loyalität, sondern auch Weiterempfehlungsabsichten erhöht (Zhou et al. 2023). Die sozialen Medien bieten Möglichkeiten für aufmerksamkeitsstarke, länderübergreifende Challenges, User Generated Content und Initiativen. Das Berliner Start-up Einhorn verkauft Kondome und Periodenprodukte und hat z. B. eine starke Community. Es bezieht sie regelmäßig in Entscheidungen mit ein („Unfuck the Economy“-Workshops, Crowdsourcing).

Didaktische Möglichkeiten in der Vorlesung: Status quo und Tagebuch

Nachhaltiges Marketing wie die fünf aufgezeigten Ansätze kann z. B. durch Theorien, Fallstudien, Projekte und Diskussionen in Vorlesungen vermittelt werden. Eine weitere effektive Möglichkeit ist es, die Studierenden aktiv die eigenen Barrieren, Verhaltensweisen, Einstellungen und Gefühle sowie den Einfluss des sozialen und wirtschaftlichen Umfelds reflektieren zu lassen. Genau dies war Inhalt der Sustainability Challenge, der sich Studierende aus dem M. Sc. Digital and International Marketing gestellt haben. Vor Beginn der Challenge berechneten die Studierenden ihren eigenen CO_2-Fußabdruck als Teil des sogenannten Climate Puzzle. Dies führte zu einem Aha-Effekt – insbesondere im Vergleich mit dem angestrebten Ziel von 2,5 Tonnen CO_2-Äquivalenten pro Person und Jahr bis 2030. Der Schnitt unter den an der THM Studierenden lag in etwa bei dem deutschen Durchschnitt von zehn Tonnen mit erheblichen Abweichungen nach oben und nach unten. Im zweiten Schritt konnten die Studierenden Maßnahmen auswählen, die ihnen helfen, ihre Emissionen zu reduzieren, und einen nachhaltigeren Lebensstil planen.[1]

Das Spiel war ein geeigneter Start, um eine persönliche zweiwöchige Challenge auszuwählen. Dabei erstellte jeder Studierende ein Tagebuch mit Leitfragen wie „Was lief gut?“, „Was waren Herausforderungen und Barrieren?“ und „Welche Emotionen hast Du erlebt und warum?“. In Umfragen teilten die Studierenden u. a. Informationen zu ihrer Motivation, dem Erfolg und den erwarteten langfristigen Effekten der Challenge. Den Schlusspunkt bildete eine schriftliche Reflektion, die Empfehlungen für Wirtschaft und Politik beinhaltete.

Die mit Abstand beliebteste Challenge war der Versuch einer vegetarischen oder veganen Ernährungsweise – deutlich vor den Themen Plastikvermeidung

1 Mehr Infos zu dem Spiel: https://d-mat.fi/en/what-we-do/climatepuzzle/

sowie Energie- und Wassersparen. Im Verlauf der Challenge wurde einigen Studierenden bewusst, dass bestimmte Barrieren geringer ausfielen als erwartet – zum Beispiel was die Preise vegetarischer Produkte im Supermarkt betraf. Dennoch wurden das Thema der fehlenden Verfügbarkeit sowie zeitliche Aspekte und Aufwand als größte Hindernisse genannt – etwa das geringe Angebot pflanzlicher Alternativen in Restaurants, die ständige Konfrontation mit Werbebotschaften oder tief verankerte Gewohnheiten und Familientraditionen.

Das soziale Umfeld wirkte teils unterstützend, teils hinderlich. Motiviert wurden die Studierenden vor allem durch das Bewusstsein, einen Beitrag zu Umweltschutz und Tierwohl zu leisten, auffällig häufig wurden auch die persönliche Weiterentwicklung, gesundheitliche Aspekte sowie der Wunsch, andere zu inspirieren, genannt. Sie lernten, dass überhöhte Perfektionsansprüche hinderlich sind, wenn man langfristige Änderungen erreichen möchte. Es geht vielmehr um Geduld sowie das Feiern kleiner Erfolge.

Insgesamt fiel die Bilanz der Challenge positiv aus: Fast die Hälfte der Teilnehmenden zeigte sich hoch motiviert, die übrigen berichteten von mittlerer Motivation. Diese Motivation dürfte wesentlich dazu beigetragen haben, dass fast alle die Challenge als Teilerfolg oder vollen Erfolg empfanden. In der Abschlussbefragung, etwa sechs Wochen nach Ende der Challenge, berichtete die große Mehrheit von einer spürbaren moderaten Verhaltensänderung. Die Studierenden erhielten somit neben Marketingwissen konkrete Impulse für nachhaltiges Handeln, die sie im Alltag weiter begleiten.

Fazit: Gemeinsam kann es gelingen

Nachhaltiger Konsum erfordert glaubwürdige und emotionale Kommunikation von Marken und mehr Wissen über wirksames Handeln aufseiten der Verbraucher. Zu hohe Preise oder eine komplizierte Nutzung sind Barrieren, die Unternehmen adressieren müssen. Produktattribute wie cool, gesund und smart können kaufwirksame Positionierungen für grüne Marken sein. Die Sustainability Challenge in der Vorlesung unterstreicht, dass ein tieferes Verständnis, soziale Unterstützung und Vorbilder dabei helfen können, neue umweltfreundliche Gewohnheiten und Lifestyles aufzubauen, z. B. durch das Teilen von Erfahrungen. Gemeinsame Aktionen inspirieren, stärken die Selbstwirksamkeit und verringern den Eindruck, es bringe alles ja doch nichts, wenn niemand mitzieht. Konsumenten müssen einen nachhaltigen Lebensstil oft erst mal niederschwellig ausprobieren. Bei Studierenden können Hochschulen als wichtige Impulsgeber agieren! ▮

Deloitte (2024): Was sind Ihre größten Bedenken gegenüber rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen? In Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1450568/umfrage/groesste-sorgen-e-autos – Abruf am 25.04.2025.

Deloitte (2025): Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2024. Living and working with purpose in a transforming world. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1 – Abruf am 20.08.2025.

GfK (2025): DHBW Heilbronn. 19. November 2024. Marktanteil von Handelsmarken bei biologisch erzeugten Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2020 bis 2024. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1557605/umfrage/marktanteil-von-handelsmarken-bei-bio-lebensmitteln – Abruf am 20.08.2025.

Gollnhofer, Johanna Franziska; Pechmann, Jan (2024): Das 60%-Potenzial. Mit Marketing die breite Masse für grünen Konsum begeistern. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

IBI research (2023): Welche Aspekte erschweren für Sie den Kauf nachhaltiger Produkte? Hrsg. v. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1428326/umfrage/umfrage-hindernisse-nachhaltiger-konsum-deutschland/ – Abruf am 20.08.2025.

KBA (2025a): Anteil der Elektroautos am Bestand der Personenkraftwagen in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2025. In Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/784986/umfrage/marktanteil-von-elektrofahrzeugen-in-deutschland – Abruf am 20.08.2025.

KBA (2025b): Anzahl der Neuzulassungen von Elektroautos in Deutschland von 2003 bis März 2025. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/244000/umfrage/neuzulassungen-von-elektroautos-in-deutschland/ – Abruf am 20.08.2025.

o. V. (2025): Unternehmenswebseite Frosch. https://frosch.de/de/ – Abruf am 25.04.2025.

Potter, Christina; Bastounis, Anastasios; Hartmann-Boyce, Jamie; Stewart, Cristina; Frie, Kerstin; Tudor, Kate et al. (2021): The Effects of Environmental Sustainability Labels on Selection, Purchase, and Consumption of Food and Drink Products: A Systematic Review. In: Environment and behavior 53 (8), S. 891–925. DOI: 10.1177/0013916521995473

Statista (2023a): Gen Z and millennials: The generational gap in sustainable consumption. A Statista report on sustainable consumption trends across generations. https://www.statista.com/study/102352/gen-z-and-millennials-the-generational-gap-in-sustainable-consumption/ – Abruf am 20.08.2025.

Statista (2023b): Role of sustainability in consumer behavior according to marketers in Germany as of August 2023. e-commerce magazine. https://www.statista.com/statistics/1413815/sutainability-consumer-behavior-germany/ – Abruf am 20.08.2025.

Statista (2023c): Umfrage in Deutschland zum Thema Nachhaltigkeit 2023. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224059/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-einstellungen-zum-thema-nachhaltigkeit/ – Abruf am 20.08.2025.

Statistisches Bundesamt (2024): Globale Tierhaltung, Fleischproduktion und Fleischkonsum. Ausgabe 2024. https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Thema/landwirtschaft-fischerei/tierhaltung-fleischkonsum/_inhalt.html – Abruf am 20.08.2025.

StudyCheck (2025): Eingabe des Suchbegriffs Nachhaltigkeit und Digitalisierung. https://www.studycheck.de/suche?q=digitalisierung; https://www.studycheck.de/suche?q=nachhaltigkeit – Abruf am 16.04.2025.

Turquier, Léa; Sanghi, Kanika; Lichtblau, Sarah; Dhar, Julia; Taylor, Lauren (2023): Overcoming the Eight Barriers to Making Green Mainstream BCG. https://www.bcg.com/publications/2023/nudging-customer-behavior-toward-sustainable-choices#:~:text=For%20example%2C%20the%20issue%20of,In%20contrast%2C%20awareness%20is%20a – Abruf am 25.04.2025.

Zhou, Zhimin; Wang, Yucheng; Zheng, Yaqin; Liu, Shixiong (2023): Effects of brand community social responsibility: roles of collective self-esteem and altruism. In: Journal of Brand Management 30 (4), S. 347–366. DOI: 10.1057/s41262-022-00306-5.

Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Hochschullehre – Konkretionen aus der Praxis

Nachhaltigkeit in der Hochschullehre verlangt mehr als theoretische Konzepte. Am Beispiel der CVJM-Hochschule zeigt dieser Beitrag, wie Bildung für nachhaltige Entwicklung durch interdisziplinäre Studiengänge und innovative Lehr-Lern-Formate verankert werden kann.

Anna-Lena Moselewski, M. A., und Prof. Dr. rer. soc. Germo Zimmermann

Foto: privat

ANNA-LENA MOSELEWSKI, M. A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
moselewski@cvjm-hochschule.de

Foto: HS Flensburg

PROF. DR. RER. SOC. GERMO ZIMMERMANN
Professor für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Jugendarbeit
Prorektor der CVJM-Hochschule
zimmermann@cvjm-hochschule.de
https://orcid.org/0000-0002-7768-7504

beide:
CVJM-Hochschule – University of Applied Sciences
Im Druseltal 8
34131 Kassel
www.cvjm-hochschule.de

Der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e. V. (DG HochN) zufolge tragen Hochschulen „besondere Verantwortung für globale, nationale und lokale nachhaltige Entwicklungen. Sie haben das Potenzial, für die gesamtgesellschaftliche Nachhaltigkeitstransformation wichtige Impulsgeberinnen zu sein“ (2020, S. 1). Die Verankerung einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne eines gesamtinstitutionellen Ansatzes sowie explizit die Etablierung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre stellen eine zentrale und dringende Herausforderung für Hochschulen dar. BNE als eine Weiterentwicklung der sogenannten „Umweltbildung“ wird dabei verstanden als: „[...] ein von den Vereinten Nationen propagiertes normatives Bildungskonzept, das auf die Nichtnachhaltigkeit zeitgenössischer Wirtschaftsweisen und Lebensstile reagiert. In den Ländern des globalen Südens zielt BNE auf die Ermöglichung einer Entwicklung innerhalb der planetaren ökologischen Grenzen. In den Ländern des globalen Nordens zielt BNE auf eine Transformation hin zu nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweisen und damit auf intergenerationelle und ökologische Gerechtigkeit“ (Bederna 2020, S. 1). Dabei bezieht sich BNE nicht ausschließlich auf Schulsysteme, sondern umfasst alle Altersgruppen und Lernorte wie Kindertageseinrichtungen, Jugendverbände, Hochschulen sowie Universitäten. Im Gegensatz zur Umweltbildung hat die BNE das erklärte Ziel, sowohl Analysekompetenzen als auch Lösungskompetenzen zu vermitteln und gemeinsam einzuüben, sodass Problematiken erkannt werden können, aber auch in kreativer Weise zu einer Lösung derselben und deren Umsetzung und Gestaltung beizutragen (Bederna 2020, S. 5; BMBF 2025). Deshalb liegen einer BNE folgende didaktische Prinzipien zugrunde: 1. Partizipationsorientierung: Die Zielgruppen werden aktiv in die Gestaltung der Bildungsformate eingebunden und als Beitragende wahrgenommen; 2. Visionsorientierung: Die Bildungsformate sollen Kreativität fördern und Chancen aufzeigen; 3. Vernetzendes Lernen: „lokale und globale, ökologische, soziale und ökonomische, gegenwarts- und zukunftsbezogene Aspekte sollten verknüpft“ werden (Bederna 2020, S. 7). Grundsätzlich sollen die Themen und Formate an die Lebenswelt der Zielgruppe anknüpfen, um so eine hohe Attraktivität und Relevanz zu ermöglichen (BMBF 2025).

Neben der Integration von Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in Curricula sind im Sinne einer ganzheitlichen BNE auch institutionelle Maßnahmen erforderlich, um langfristige Strukturen für eine nachhaltige Entwicklung an Hochschulen zu schaffen. Die DG HochN hat dabei sechs Bereiche identifiziert, die für diesen gesamtinstitutionellen Ansatz von Bedeutung sind: Hochschulgovernance, Forschung, Lehre, Studierendenengagement, Betrieb und Transfer (2021, S. 1). Der vorliegende Beitrag untersucht anhand eines zyklischen Mehrebenenprozesses am Beispiel der CVJM-Hochschule, wie BNE praxisnah in den Bereichen Lehre und Studierendenengagement implementiert werden kann.

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942448

> *„Transformation meint immer mehr als irgendeine Veränderung. Transformation ist immer tiefgehend (statt oberflächlich), paradigmatisch/umfassend (statt partiell), nachhaltig (statt situativ) und systemverändernd bzw. strukturell. Es geht um eine Trans-Formation, die Neu- oder Umformatierung einer bestehenden Formation.“*

Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Praxis: Das Beispiel der CVJM-Hochschule

Das Masterstudium „Transformationsstudien: Öffentliche Theologie & Soziale Arbeit (M. A.)“ an der CVJM-Hochschule verortet sich wissenschaftstheoretisch als transformative Wissenschaft/Modus-3-Wissenschaft und baut methodisch-didaktisch u. a. auf Social Innovation Education und dem Konzept transformativer Lehre auf. Als Studiengang zwischen Theologie (Schwerpunkt Öffentliche Theologie) und Sozialarbeitswissenschaft (Schwerpunkt Sozialraumorientierung/Gemeinwesenarbeit) ist er bereits interdisziplinär im Zwischenraum zweier sich ergänzender, aber auch herausfordernder Disziplinen angelegt und zielt dabei neben dem Erhalt fachlicher und theoretischer Kompetenzen der Studierenden auch auf eine gesellschaftstransformierende Wirkung. Strukturell ist der Studiengang als berufsbegleitender Teilzeitstudiengang konzipiert. Er basiert auf einem „Blended-Learning-Konzept“, das neben einem vorwiegend asynchronen Online-Studium auch aus Präsenzzeiten und regional verorteten Intervisionsgruppen besteht. Neben vielfältigen Inhalten wie Soziale Innovation, Change-Management, Organisationsentwicklung, Sozialraumorientierung, Öffentliche Theologie und Sozialethik stehen interdisziplinäre Transformationsgrundlagen sowie Nachhaltigkeitsbildung im Fokus des Studienganges (www.transformationsstudien.de).

Das dem Studiengang zugrunde liegende Transformationsverständnis bezieht sich auf Transformation sowohl als deskriptives als auch als normativ-wertendes Konzept. „Transformation meint immer mehr als irgendeine Veränderung. Transformation ist immer tiefgehend (statt oberflächlich), paradigmatisch/umfassend (statt partiell), nachhaltig (statt situativ) und systemverändernd bzw. strukturell. Es geht um eine Trans-Formation, die Neu- oder Umformatierung einer bestehenden Formation“ (Künkler, Moselewski 2025, S. 9). Diese Transformation kann sich dabei entweder auf die Mikroebene einzelner Personen, also z. B. transformative Bildungsprozesse von Studierenden, auf die Mesoebene von Institutionen und Organisationen, also z. B. die nachhaltige Entwicklung einer Hochschule mit all ihren Funktionen, oder auf die gesamtgesellschaftliche Makro- bzw. Metaebene, z. B. tiefgreifende Veränderungen im Bildungssystem und den -verständnissen innerhalb der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe einer Großen Transformation hin zu einer ökosozialen und gerechteren Welt, beziehen. Das Masterstudium beruht auf dem „wissenschaftstheoretischen Ansatz einer transformativen Wissenschaft (Schneidewind, Singer-Brodowski 2014), die sich dezidiert als ein Akteur in der Großen Transformation versteht und diesen Prozess mit den zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Mitteln mitgestalten möchte, ohne dabei wissenschaftliche Qualitäts- und Gütekriterien zu unterlaufen“ (Künkler, Moselewski 2025, S. 11). Unter transformativer Wissenschaft wird eine Wissenschaft verstanden, „die als Katalysator für gesellschaftliche Veränderungsprozesse wirkt“ (Schneidewind, Singer-Brodowski 2014, S. 69) bzw. eine Wissenschaft, „die Veränderungsprozesse informieren und auch aktiv anstoßen möchte“ (Schneidewind 2018, S. 13). Somit wird das System Hochschule selbst zu einer treibenden Kraft in Veränderungsprozessen, einem sogenannten „Change-Agent", und nimmt neben Lehre und Forschung auch den Transfer bzw. die gesellschaftliche Wirkung als „third mission“ in den Blick (Modus-3-Wissenschaft). Bildungs- und lerntheoretisch basiert die transformative Wissenschaft in der Regel auf dem Konzept des transformativen Lernens nach Mezirow (Mezirow 2009).

Das Praxisprojekt „CVJM-Hochschule for Future“

Als ein wesentlicher Bestandteil des Studiengangs „Transformationsstudien“ kommen Praxisprojekte als sogenannte Reallabore zum Tragen. Neben den regelmäßigen Fachmodulen durchlaufen die Studierenden parallel zwei einjährige Praxismodule, deren

Kern die Erarbeitung, Durchführung und Reflexion eines transformativen Praxisprojektes im sozialen oder kirchlichen Sektor ist. Die jeweiligen Praxismodule sind inhaltlich so aufgebaut, dass sie direkt an die Fachmodule anknüpfen und einen unmittelbaren Theorie-Praxis-Dialog ermöglichen. Das Praxisprojekt „CVJM-Hochschule for Future“ ist als eines dieser Reallabore im Rahmen des Masterstudiums entstanden. Die Zielsetzung des Projektes war, eine nachhaltige Entwicklung der CVJM-Hochschule und ihrer Angehörigen zu fördern sowie letztlich eine BNE zu etablieren.

Das Projekt richtete seinen Fokus auf die drei bereits genannten Ebenen einer ganzheitlichen BNE. Auf der Mikroebene lag das Ziel darin, Studierende, Lehrende und Mitarbeitende für Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren, sie zu stärken und mit dem nötigen Wissen sowie den erforderlichen Fähigkeiten auszustatten. Dies sollte sie in die Lage versetzen, eigenständig Schritte zur nachhaltigen Transformation der CVJM-Hochschule und ihres sozialen Umfelds, wie beispielsweise der Stadt Kassel, zu unternehmen. Zudem sollten die Studierenden befähigt werden, in ihrem persönlichen Umfeld und in ihren späteren beruflichen Tätigkeiten in der Sozialen Arbeit sowie der Religions- und Gemeindepädagogik als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einer Bildung für nachhaltige Entwicklung zu wirken. Auf der Mesoebene stand im Mittelpunkt, nachhaltige Veränderungen im operativen Handeln der CVJM-Hochschule als Organisation anzustoßen. Dabei ging es insbesondere darum, Ressourcen zu schonen und Nachhaltigkeitsthemen dauerhaft in den organisatorischen Strukturen im Curriculum der Bachelor- und Masterstudiengänge zu verankern. Auf der Makroebene verfolgte das Projekt das Ziel, Partnerschaften mit gesellschaftlich engagierten Organisationen und Bewegungen einzugehen, die sich ebenfalls für Klimagerechtigkeit und Nachhaltigkeit einsetzen. Diese Kooperationen sollten dazu beitragen, Veränderungen im Gemeinwesen anzustoßen und langfristig eine klimagerechtere Gesellschaft zu fördern.

Die Schlüsselmaßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele waren dabei das Initiieren einer studentischen Nachhaltigkeitsgruppe, die Integration von Nachhaltigkeitsthemen ins Curriculum weiterer Studiengänge (neben dem Masterstudium) sowie die institutionelle Verankerung. Die praktischen Umsetzungsschritte auf dem Weg zu diesen Maßnahmen involvierten zu Beginn einen Design-Thinking-Prozess, der auch Schlüsselpersonen wie die Hochschulleitung, Dozierende sowie Studierende involvierte. Aufgrund der COVID-19-Pandemie gelang dies mithilfe eines großen digitalen Barcamps, an dem rund 50 Personen aller Statusgruppen der Hochschule teilnahmen. Eine Folge dieser ersten Interessensabfrage und Brainstormings war dann die Gründung einer studentisch geführten Nachhaltigkeitsgruppe „CHANGE“ am Campus der CVJM-Hochschule. Im Laufe der letzten Jahre haben sich dort weit über 60 Studierende ehrenamtlich engagiert. Gegründet und gecoacht wurde die Gruppe mithilfe externer Unterstützung durch die DG HochN bzw. deren netzwerk n. Im Verlauf des Projektes kristallisierte sich diese Gruppe als Zentrum der studentischen Aktivitäten und des Engagements heraus. Die Gruppe organisierte zahlreiche Aktionen und Events wie Kleidertauschbörsen, einen übergreifenden Campustag, Spendenläufe, das Anlegen eines Blühstreifens und Insektenhotels. Eine weitere Säule des Projektverlaufes war die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in das Präsenzstudium „Religions- und Gemeindepädagogik/Soziale Arbeit (B. A.), welches der größte Studiengang der CVJM-Hochschule ist. Im Zuge der Re-Akkreditierung und Überarbeitung des Modulhandbuches konnten Nachhaltigkeitsthemen in Zusammenarbeit mit der Studiengangsleitung sowohl in Grundlagenmodulen als Querschnitt als auch in der Konzeption eines neuen Wahlpflichtmoduls „Nachhaltigkeit und globale Gerechtigkeit“ fest verankert werden. Außerdem wurden durch eine aufwendige Fördermittelakquise über 60.000 Euro Drittmittel eingeworben (Brot für die Welt, Barbara-Schadeberg-Stiftung und Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz), die es ermöglichten, eine Nachhaltigkeitsreferentin für zwei Jahre anzustellen, die weitere Lehr-Lern-Formate im Rahmen von BNE durchführte wie Lesungen, Exkursionen ans Wattenmeer sowie das oben genannte Wahlpflichtmodul partizipatorisch mit Studierenden konzipierte und erprobte. Auch strukturelle Maßnahmen wurden ergriffen, um eine nachhaltige Entwicklung institutionell zu verstetigen. So wurden regelmäßige Gespräche mit der Hochschulleitung geführt, aber auch Fortbildungen im Mitarbeitendenteam durchgeführt. Verantwortliche für den Betrieb (z. B. Einkauf, Energie, Gebäude) wurden für ihren Verantwortungsbereich geschult und sensibilisiert. Gleichzeitig zeigen sich auch hier Herausforderungen und Desiderate, die weiterhin offen sind und als dringliche Aufgabe angesehen werden müssen: weitere Drittmittelakquise für Folgeprojekte und hauptamtlich Angestellte (auch um die Diskontinuität und Fluktuation im studentischen Engagement zu begleiten) und das langfristige In-den-Blick-Nehmen von internen Hochschulprozessen, um diese nachhaltig zu gestalten (z. B. Sanierung alter Bestandsgebäude).

Fazit: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für HAW

Zum Abschluss werden sechs Implikationen vorgestellt, die sich in den vergangenen Jahren im Masterstudiengang, in Praxisprojekten sowie in unterschiedlichen Lehr-Lern-Formaten herauskristallisiert haben und auch für andere BNE-Kontexte an Hochschulen relevant sein können.

1. Der Initiierungsprozess von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) an der CVJM-Hochschule verdeutlicht, dass entsprechende Entwicklungen in der Regel zyklisch und iterativ verlaufen. Ausgehend von einem durch engagierte Professorinnen und Professoren initiierten Masterstudiengang entstand ein Praxisprojekt, das wiederum nachhaltige Veränderungen auf dem Campus anstieß. In der Folge wurden neue Lehr-Lern-Formate entwickelt, die Studierende in ihrer Handlungskompetenz stärkten. Dies ermöglichte die Gründung einer studentischen Nachhaltigkeitsgruppe, die ihrerseits eine Sensibilisierung innerhalb der Studierendenschaft bewirkte. Es zeigt sich: Solche Prozesse verlaufen nicht linear oder vollständig planbar, erfordern jedoch eine bewusste Initialzündung.
2. Innovationsprozesse geschehen in der Regel auf mehreren Ebenen: So ergänzen sich sowohl „Top-down-Prozesse“ (z. B. ausgehend von der Hochschulleitung) mit „Bottom-up-Bewegungen“ (z. B. von Studierenden). Als zentral erscheinen hier die Kooperation und das vernetze Denken, welches BNE charakterisieren. Beide Zugrichtungen ermöglichen eine kreative Spannung, die langfristige Erfolge in den Blick nimmt.
3. Um möglichst viele Ebenen zu aktivieren, sich zu beteiligen und ggf. auch „Grasroot-Bewegungen“ zu formieren, ist es von großer Bedeutung, die Lehr-Lern-Formate der BNE konsequent im Theorie-Praxis-Dialog zu verankern und neben fachlichen Kompetenzen auch das soziale Miteinander, Konfliktlösungsmechanismen, Innovationsansätze sowie das kreative Denken zu fördern sowie Eigeninitiative und Empowerment zu begrüßen.
4. BNE „ist als ganzheitliche Bildung konzipiert: Sie spricht Kopf, Herz und Hand“ (Bellina, Tegeler, Müller-Christ, Potthast 2018, S. 27) an, die sogenannten Lerndimensionen knowing, acting und being (Singer-Brodowski 2016). Neben nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten ist auch eine innovative Didaktik ausschlaggebend für den Erfolg der Lehr-Lern-Formate sowie der Einbezug der Zielgruppe, deren emotionale Betroffenheit, ethische Reflexion und ein realweltlicher Bezug. Lernen in und an der gesellschaftlichen Praxis, in „Reallaboren“, begleitet und gecoacht, angeregt zur Verantwortungsübernahme – das hat sich an der CVJM-Hochschule bewährt.
5. BNE ist umfassender als nur die Gestaltung von Lehr-Lern-Settings. Es geht um einen „Whole Institution Approach“, der auch strukturelle Veränderungen impliziert. Hierfür ist es notwendig, zentrale Stakeholder wie die Hochschulleitung oder Bereichsverantwortliche zu integrieren und in die Verantwortung zu nehmen und nicht nur einzelne Mitarbeitende für BNE zu beauftragen.
6. BNE wird durch (ehrenamtliches) Engagement getragen, dies reicht aber nicht aus. Gerade für kleinere (private) Hochschulen sind Drittmittelfinanzierungen zur erstmaligen Initiierung, aber auch für die langfristige Verstetigung der BNE zentral. Hier gilt es auch seitens der Hochschulleitung, Kapazitäten für Drittmittelmanagement (Antragstellung, Verwaltung) zu ermöglichen und dies aktiv zu unterstützen. Auch gibt es externe Beratungsstellen zum Förderwesen, die Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten Stiftungen, Fördermittelgebern bzw. Ausschreibungen geben und Schulungen anbieten, wie Förderanträge erfolgreich verfasst werden. ▮

Bederna, Katrin: Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: WiReLex, Deutsche Bibel Gesellschaft: 2020. https://doi.org/10.23768/wirelex.Bildung_fr_nachhaltige_Entwicklung.200572

Bellina, Leonie; Tegeler, Merle T.; Müller-Christ, Georg; Potthast, Thomas: Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre (Betaversion). BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HochN)“: Bremen und Tübingen 2018. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17381.96489

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Was ist BNE? https://kurzlinks.de/vwq3 – Abruf am 19.04.2025.

Verbundprojekt HochN. Positionspapier HochN. Keine Nachhaltigkeit ohne Hochschulen – keine Hochschulen ohne Nachhaltige Entwicklung. BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HochN)“, Positionspapier 2020. https://kurzlinks.de/nn8s – Abruf am 20.08.2025.

DG HochN. Nachhaltige Entwicklung von und mit Hochschulen: Handlungsempfehlungen. DG HochN, Handlungsempfehlungspapier 2021.

Künkler, Tobias; Moselewski, Anna-Lena: Klimabildung initiieren und institutionalisieren. In: Kondratjuk, Maria; Schmidberger, Iris; Stricker, Tobias; Wippermann, Sven; Müller, Ullrich (Hrsg.): Bildungsmanagement und Leadership für Bildung für nachhaltige Entwicklung und Klimabildung in Hochschule und Weiterbildung (Band I). i. V., 2025.

Mezirow, Jack: An overview of transformative learning. In: Illeris, Knud (Hrsg.): Contemporary Theories of Learning. New York, Routledge, 2009, S. 90–105.

Schneidewind, Uwe: Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Fischer Taschenbuch, 2018.

Schneidewind, Uwe; Singer-Brodowski, Mandy: Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem (2. Auflage). Metropolis, 2014.

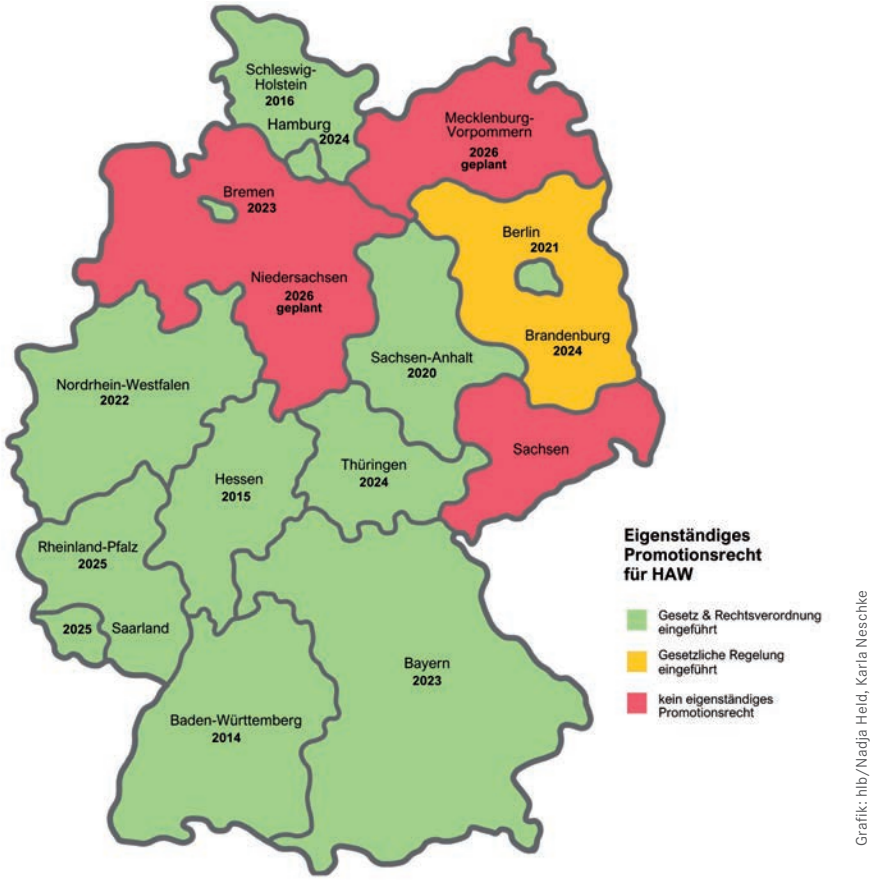
Singer-Brodowski, Mandy: Transformative Bildung durch transformatives Lernen. In: ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, Nr. 1, Jg. 39, 2016, S. 13–17.

Aufruf zur Mitwirkung an neuer Arbeitsgruppe

Operative Umsetzung des Promotionsrechts

Nachdem die rechtlichen Grundlagen für ein Promotionsrecht an Hochschulen für angewandte Wissenschaften nahezu bundesweit eingeführt worden sind, stellen sich bei der praktischen Umsetzung zahlreiche Fragen. Der *hlb* hat hierzu eine Arbeitsgruppe eingerichtet als Plattform für einen Austausch und um die Erfahrungen mit den landesspezifischen Promotionsmodellen und Rechtsverordnungen zu bündeln und zu diskutieren. Wenn Sie Interesse an der Mitwirkung haben, informieren Sie gern die Geschäftsstelle.

Das eigenständige Promotionsrecht an Hochschulen für angewandte Wissenschaften – Stand der Umsetzung



Grafik: hlb/Nadja Held, Karla Neschke

Seit diesem Jahr können Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) in dreizehn Bundesländer das Promotionsrecht verliehen bekommen oder haben es bereits verliehen bekommen. Mit Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen ist in zwei weiteren Bundesländern die Einführung entsprechender rechtlicher Grundlagen im nächsten Jahr geplant. HAW können damit nun Promotionsprojekte selbst anstoßen, betreuen, die wissenschaftliche Problemstellung bestimmen und die Verfahren an der eigenen Hochschule bzw. dem Promotionsverbund bis zur Verleihung des Doktorgrades zum Abschluss bringen. Vor dem Hintergrund der seit den 1990er-Jahren dynamisch gewachsenen Forschungsstärke der HAW hatte der ***hlb*** bereits 2010 gefordert „Wer forscht, soll promovieren können“. Der ***hlb*** hat bereits junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von den HAW zu seiner diesjährigen Preisverleihungsfeier im Mai in Berlin für ihre herausragenden Promotionen würdigen können. Ein wichtiger Meilenstein ist nunmehr erreicht, der den HAW ermöglicht, ihre Aufgaben in Innovation, Transfer und anwendungsorientierter Forschung besser erfüllen zu können. Professorinnen und Professoren an HAW beteiligen sich bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses selbst aktiv und können wichtige Akzente in der anwendungsorientierten Forschung setzen. Dem ***hlb*** ist es daher ein Anliegen, den Umsetzungsprozess des Promotionsrechts in seinen verschiedenen rechtlichen Ausformungen zu begleiten und damit den Erfolg nachhaltig zu unterstützen.

Der Gesetzgeber in den Bundesländern hat sich in der Umsetzung des Promotionsrechts für verschiedene Wege entschieden, im Wesentlichen zeichnen sich dabei drei Modelle ab. Ergänzende Rechtsverordnungen regeln den Weg zur Verleihung des Promotionsrechts, die Trägerschaft des Promotionsrechts, die Voraussetzungen und Kriterien für den Zugang zu Betreuung und Begutachtung von Promotionsvorhaben. In den Details unterscheidet sich der Rechtsrahmen jedoch. Ergeben sich bei Promotionen zu anwendungsorientierten Forschungsgegenständen möglicherweise neue Beurteilungskriterien, welche Betreuungskultur wird an HAW etabliert? Wie kann das Promotionsgeschehen beurteilt werden, welche Kriterien für die Evaluierung des neuen Promotionsrechts sind anzulegen? Sind die Strukturen tragfähig, lassen sich die oftmals komplexen Gremienstrukturen verschlanken und der damit verbundene bürokratische Aufwand verringern? Wie anwendungsorientiert darf eine Promotion sein? Braucht man eine Anlaufstelle bei Problemen? Diese und auch weitere Fragen sollen in der neuen Arbeitsgruppe ausgewertet und Best-Practice-Lösungen entwickelt werden, stets mit dem Ziel, die Qualität von Promotionen an HAW sicherzustellen.

Die online verfügbaren Rechtsverordnungen zur Verleihung des Promotionsrechts in den einzelnen Bundesländern sind im Mitgliederbereich der Website www.hlb.de (unter „Gesetze und Verordnungen“) zusammengestellt.

Anmeldung zur Teilnahme an der AG unter: hlb@hlb.de
Betreff: AG Promotionsrecht

KN

Förderung der anwendungsorientierten Forschung

Bundesregierung will Transfer stärken

Die neue Bundesregierung setzt auf Innovation und Transfer und legt dabei einen besonderen Akzent auf die Rolle der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Sie hat sich im aktuellen Koalitionsvertrag auf eine Dachmarke mit dem Namen „Initiative Forschung & Anwendung“ mit folgenden drei Säulen verständigt
(1) Programme des Bundeswirtschaftsministeriums „Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM), Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF) und „Innovationskompetenz für den Mittelstand (INNO-KOM),
(2) „Transferbooster“ mit den Transfer-Programmen des Bundeswissenschaftsministeriums inklusive DATIPilot unter Konsortialführerschaft der HAW und
(3) „Deutsche Anwendungsforschungsgemeinschaft“ (DAFG) mit den Programmen „Forschen an HAW“ und „FH Personal“. Darüber hinaus enthält der Koalitionsvertrag die Zielsetzung, dass die Hochschulen für angewandte Wissenschaften angemessen am Förderaufkommen der DFG beteiligt werden müssen. Erfreulich sind die Anregungen der Bundesregierung zur Entflechtung der kleinteiligen Förderbürokratie, flexibleren Bewirtschaftung von Projektmitteln und Verschlankung der Steuerungssystematik der Projektträger.

Die ***hlb***-Bundesvereinigung nimmt die Planungen aus dem Koalitionsvertrag zum Anlass, die für die HAW förderpolitisch relevanten Aspekte ins politische Gespräch zu bringen. Dazu hat er ein Positionspapier mit ersten Impulsen für die Umsetzung veröffentlicht.

Die Programme ZIM, IGF und INNO-KOM – allesamt Programme, die Forschung, Innovation und Transfer in mittelständischen Unternehmen und der Industrie anregen sollen – werden offenbar zum Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt wechseln. Sie bilden die erste Säule der neuen Dachmarke „Initiative Forschung & Anwendung“. Entscheidend wird sein, diese Förderinstrumente planbar und verlässlich zu gestalten. Als Forschungs- und Transferpartner gerade mittlerer und kleinerer Unternehmen in den Regionen sollen die HAW im Rahmen dieser Programme noch stärker als bisher adressiert werden. Sinnvoll sind hier insbesondere kurzfristigere und explorative Projekte mit dem Ziel, neue Ideen schnell in die Anwendung zu überführen.

Die zweite Säule stellt ein sogenannter „Transferbooster“ mit den Transfer-Programmen des ehemaligen BMBF und nun des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) dar mit einer Fokussierung dieser Fördermaßnahme(n) auf die HAW, die die Konsortialführerschaft übernehmen sollen. Die Konsortialführerschaft der HAW war eine wichtige Forderung der ***hlb***-Bundesvereinigung bei der Konzeption einer „Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI)“ der vorigen Regierung. Immerhin soll der erfolgreich pilotierte Vorläufer dieser Agentur, der „DATI-Pilot“, bei dem die HAW die größte Gruppe der Antragsteller waren, ein Baustein dieser Säule werden. Bei der weiteren Konzeption dieser Fördersäule müssen Beratungsgremien befragt werden, die mit Professorinnen und Professoren der Hochschulen für angewandte Wissenschaften besetzt sind.

Bemerkenswert ist die dritte Säule der geplanten Initiative, die „Deutsche Anwendungsforschungsgemeinschaft“. Mit „Forschung an HAW“ und „FH-Personal“ soll sie Programme enthalten und fortführen, die auf die HAW ausgerichtet sind. Auf einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Zehnjahresfeier der Hochschulallianz für den Mittelstand am 22. September 2025 in Berlin hat Oliver Kaczmarek (SPD) geantwortet, dass die Formulierung im Koalitionsvertrag wörtlich zu nehmen sei. Demnach ist die Ambition der Bundesregierung, die Programme „Forschung an HAW“ und „FH-Personal“ unter der Ägide der neuen „Deutschen Anwendungsforschungsgemeinschaft“ in den von Bund und Länder finanzierten Pakt für Forschung und Innovation zu überführen.

Zum Positionspapier des *hlb*:
https://www.hlb.de/politik-und-medien/positionen

hlb-Kolumne

HaW – Heros at Work

Foto: privat

Anke Nellesen

Manche mögen das Thema Nachhaltigkeit für einen Hype halten, der bald wieder vergessen ist. Nachhaltigkeit bedeutet einen Zustand erreicht zu haben, der weitestgehend globale Verteilungsgerechtigkeit und die Erhaltung von Ressourcen für kommende Generationen aufweist. Die Tatsache, dass Fachleute die jetzige Zeit als Anthropozän bezeichnen und die Weltbevölkerungszahl bereits 8,2 Milliarden beträgt, belegen die Dringlichkeit, sich mit einem gerechten Miteinander sowie dem Einfluss menschlicher Aktivitäten auf die Ökologie intensiv zu beschäftigen.

Daher und da moderne hochschulische Bildung längst über fachdisziplinäre Aspekte hinaus geht, sollte ein solides Wissen zu Nachhaltigkeit als ein unabdingbares Element in Persönlichkeits- und Schlüsselbildung, vor allem aber auch in fachspezifischen Modulen integriert werden. Themen wie Mikroplastik, Klimawandel, Konfliktmineralien und vieles andere mehr können in diversen Fachdisziplinen behandelt werden. Neben Strategien zur Vermeidung negativer Auswirkungen menschlichen Konsums müssen verstärkt auch Anpassungsstrategien an sich drastisch ändernde Umweltbedingungen adressiert werden.

Gerade an den HAW ist der Einbezug des Nachhaltigkeitsthemas notwendig. Durch den ausgesprochenen Anwendungsbezug unserer Forschung und Lehre sind es unsere Absolventen und Absolventinnen, die Prozesse und Produkte von morgen entwickeln. Sie schaffen die künftige Wertschöpfungsrealität und haben damit enorme Möglichkeiten Nachhaltigkeit umzusetzen.

Nachhaltigkeit in der Hochschullehre zu verankern ist nicht bloß vogue, sondern unumgänglich.

Ihre/eure Anke Nellesen
Vizepräsidentin der ***hlb***-Bundesvereinigung

Wie Design Thinking und szenische Präsentation zu nachhaltiger Transformation inspirieren

Basierend auf den Inner Development Goals (IDGs) zeigen wir auf, wie Studierende durch kreative Lösungen gesellschaftliche Herausforderungen angehen und eine nachhaltige Transformation mitgestalten.

Anna Margolis, Frank Alva Buecheler, Stefanie Schmid und Prof. Dr. Lena Christiaans

Foto: Tobias Ebert

ANNA MARGOLIS, MBA
Freie Dozentin an der IST-Hochschule für Management
Promotionsstipendiatin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft an der Universität Hamburg
anna.margolis.ist@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1422-1651

Foto: Giuseppe di Vita

FRANK ALVA BUECHELER
Theaterregisseur, Theaterproduzent, international tätiger Kulturunternehmer, Dozent
FREEARTUS artists + refugees united for freedom, Berlin
ONE SKY academy, Sicilia
presidente@onesky.academy

Nur durch grundlegende Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Lebensweise können globale Herausforderungen wie Klimakrise, soziale Ungleichheit und wirtschaftliche Instabilität nachhaltig bewältigt werden. Die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen (UN) dienen dabei als globaler Handlungsrahmen, um durch integrative, ökologische und soziale Maßnahmen eine tiefgreifende Transformation hin zu einer nachhaltigen und resilienten Gesellschaft zu ermöglichen. Der SDG Report 2024 der Vereinten Nationen zeigt jedoch, dass nur 17 Prozent der Ziele derzeit auf Kurs sind, während über ein Drittel der Ziele stagniert oder Rückschritte verzeichnet. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, zunehmende geopolitische Spannungen, eskalierende Konflikte und die sich verschärfende Klimakrise haben die Fortschritte in Richtung nachhaltiger Entwicklung erheblich behindert. Der Bericht betont, dass massive Investitionen, internationale Solidarität und tiefgreifende strukturelle Reformen notwendig sind, um die SDG bis 2030 noch zu erreichen (UN DESA 2024).

Dabei haben Bildungseinrichtungen eine besondere Verantwortung, denn sie können durch Forschung und Wissensvermittlung entscheidend zu einer nachhaltigen Kehrtwende beitragen. Die IST-Hochschule und das IST-Studieninstitut haben Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu Leitmotiven der eigenen Zukunftsstrategie gemacht. Hierfür wurden von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe vier Handlungsfelder definiert: Studierende, Unternehmen, Mitarbeitende, Partner. Das übergreifende Ziel besteht darin, alle Akteure auf wissenschaftlicher Basis und mit gemeinsamem Konsens zum nachhaltigen Handeln zu befähigen. Die gemeinsame Vision dabei ist: Wir bewegen Menschen zu nachhaltigerem Verhalten. Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld Studierende möchten wir in diesem Beitrag eingehender vorstellen.

Nachhaltige Transformation durch kreative Lösungen gestalten

In einem Modul an der IST-Hochschule rücken wir aktives nachhaltiges Handeln und nachhaltige Transformation in den Fokus. Es geht weniger darum, theoretisch zu hinterfragen, was Nachhaltigkeit genau ist und wie man diese definiert, sondern stärker darum, eigene Möglichkeiten zur nachhaltigen Gestaltung des eigenen Umfelds zu identifizieren. Als Ankerpunkt dient dabei eine gesellschaftliche Herausforderung. Welche Herausforderung? Das entscheiden die Studierenden selbst: Am Anfang des Moduls stellen sie in Elevator Pitches vor, was sie in der Gesellschaft interessiert oder triggert. Dann werden die vorgestellten Herausforderungen diskutiert und zusammengeführt, bis sich eine Gesamtherausforderung ergibt, die als Vorgabe für das gesamte Semester dient. In der Vergangenheit haben wir unter anderem an Themen wie gesellschaftliche Prägung durch soziale Medien, nachhaltige Gestaltung von Events, nachhaltige Mobilität und Stärkung der Kreativität in der Gesellschaft gearbeitet.

Die weitere Struktur des Moduls folgt dem „Systemic Design"-Ansatz (UK Design Council 2021). Zunächst wird

Abbildung 1: Übungen zu den Kompetenzfeldern der IDG im Überblick

anhand der Herausforderung eine Vision erarbeitet, dann wird durch Design-thinking-Ansätze die Herausforderung untersucht, aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und neu definiert. Anschließend erarbeiten die Studierenden eine kreative Lösung für eine bestimmte Zielgruppe, welche sie mit Mitteln aus Theater und Film möglichst wirkungsvoll in Szene setzen. Im Zuge des Moduls sollen vor allem Kompetenzen von Selbstwirksamkeit und Publikumswirksamkeit gestärkt werden. Diese werden anhand der Inner Development Goals (IDG) definiert – persönlicher Kompetenzen und Fähigkeiten, die Menschen benötigen, um zu den SDG beizutragen (Jordan et al. 2021). Diese Kompetenzen sind daher eine Voraussetzung, um nachhaltige Transformation mitzugestalten. Die fünf Kompetenzfelder der IDG sind:

1. **Sein:** Die Fähigkeit, sich seiner selbst bewusst zu sein und in Verbindung mit den eigenen inneren Werten, Gedanken und Gefühlen zu stehen. Es geht um Achtsamkeit, Integrität und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.
2. **Denken:** Die Fähigkeit, die Welt systemisch, kritisch und mit einem langfristigen Horizont zu betrachten. Es beinhaltet Perspektivenwechsel, Komplexitätsbewusstsein und den Umgang mit Unsicherheit.
3. **Beziehung:** Die Fähigkeit, mit anderen Menschen mit Empathie, Offenheit und gegenseitigem Respekt in Beziehung zu treten. Es geht um zwischenmenschliche Verbundenheit und Mitgefühl.
4. **Zusammenarbeiten**: Die Fähigkeit, effektiv und konstruktiv mit anderen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, partizipative Führung und Konfliktlösung.
5. **Handeln:** Die Fähigkeit, mit Mut, Kreativität und Zielstrebigkeit ins Handeln zu kommen. Es geht darum, verantwortungsvoll Entscheidungen zu treffen, Initiative zu ergreifen und aus Fehlern zu lernen.

Im Rahmen des Moduls haben wir für jedes Kompetenzfeld Übungen konzipiert, um die Kompetenzen entsprechend zu fördern und zu trainieren (siehe Abbildung 1).

Die Mittel des Systemic Design, der Präsenz und Selbstpräsentation und der szenischen Inszenierung und Dramaturgie eignen sich als Komplex sehr gut, um die Kompetenzfelder der IDG auf- und auszubauen. Im Folgenden beschreiben wir detaillierter, wie wir diese Elemente im Modul einsetzen.

Foto: Anya Zuchold

STEFANIE SCHMID
Schauspielerin und Coach,
Dozentin für Schauspiel und Schauspielführung,
Trainerin für Auftritt und Präsentation
coaching@stefanieschmid.de

Foto: IST-Hochschule

PROF. DR. LENA CHRISTIAANS
Studiengangsleiterin B. A. Kommunikation & Eventmanagement
IST-Hochschule für Management
lchristiaans@ist-hochschule.de

alle:
IST-Hochschule für Management
Fachbereich Kommunikation & Wirtschaft
Erkrather Str. 220 a–c
40233 Düsseldorf
www.ist-hochschule.de

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942460

„Dabei haben Bildungseinrichtungen eine besondere Verantwortung, denn sie können durch Forschung und Wissensvermittlung entscheidend zu einer nachhaltigen Kehrtwende beitragen.“

Systemic Design

Der Modulteil „Systemic Design“ umfasst drei interaktive Online-Seminare, eine individuelle Projektarbeit mit Pitch-Präsentation und einen Seminartag, welcher mit einer Gruppenpräsentation endet. Der Fokus liegt auf den Kompetenzen Denken, Miteinander-Sein und Zusammenarbeiten. Die Theorie wird in Form eines Reverse Classroom über Online-Vorlesungen und ein Studienheft vermittelt und anschließend in Seminaren praktisch vertieft. Studierende lernen die Herausforderung besser zu verstehen und eine kreative Lösung zu entwickeln.

Zentral für diesen Modulteil ist die Erstellung einer „Persona“, einer fiktiven Person, die einen Akteur darstellt, welcher die Herausforderung hat oder dazu beiträgt. Die Akteure werden mithilfe einer Systemanalyse identifiziert. Anschließend führen Studierende individuell Interviews und betreiben Recherchen, um ihre Personas zu erstellen. Im Präsenzseminar stellen alle Studierende ihre Persona anhand eines Moodboards vor – einer Collage, welche die Eigenschaften, Praktiken, Stimmungen und Bedürfnisse der Persona anhand von Bildern und Zitaten veranschaulicht. Das Ziel ist, Gruppen zu bilden, die im weiteren Modulverlauf für ausgewählte Personas Lösungen erarbeiten.

Am Präsenztag arbeiten die Studierenden mit Methoden und Tools aus dem Design Thinking, z. B. den fünf Why’s, der Customer Journey und einem Ideation-Ansatz (Lewrick et al. 2020, Pinheiro 2014). Diese Tools und Methoden werden immer an die spezifische Herausforderung angepasst, um auch die sozialen und umwelttechnischen Aspekte einer Herausforderung systemisch berücksichtigen zu können. So kam zum Beispiel beim Thema nachhaltige Events auch der Kreisläufe-Kompass zum Einsatz, welcher Studierenden ermöglichte, eine kreislauffähige Lösung zu planen (Blomsma et al. 2023). Der Präsenztag endet mit einer Präsentation, in der die Studierenden ihre Lösung vorstellen.

In ihrem Abschlussfeedback betonen die Studierenden immer wieder, wie viel sie aus der Gruppenarbeit gelernt haben und dass diese „mega Spaß gemacht hat“. Zeitgleich gibt es auch immer wieder Teilnehmende, welche sich durch die Templates und den Zeitdruck in ihrer Kreativität eher eingeschränkt fühlen. Für Dozierende gilt es daher, die Spannung zwischen Struktur und kreativer Offenheit aufrechtzuerhalten und aufzuzeigen, dass Templates in erfahreneren Gruppen flexibler eingesetzt werden können als in einer Anfängergruppe.

Am Ende haben die Studierenden durch die Anwendung der strukturierten Methoden und Tools gelernt, wie sie systemischer denken, Empathie zu ihrer Zielgruppe aufbauen, gemeinsam Probleme diskutieren und in einem gleichberechtigten, partizipativen Prozess kreativere und wirksamere Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln.

Präsenz und Selbstpräsentation

Der Modulteil „Präsenz und Selbstpräsentation“ umfasst zahlreiche Übungen aus den Bereichen Performance, Improvisation und Auftritt, die über die drei Seminartage verteilt sind, sowie ein intensives halbtägiges Kameratraining. Der Fokus liegt dabei auf den Kompetenzen Ich-Sein, Miteinander-Sein und Handeln. Jede Trainingseinheit beginnt mit einem kurzen, spielerischen Warm-up, das Körper, Sinne, assoziatives Denken und Reaktionsschnelligkeit aktiviert. Es zielt darauf ab, in einen wachen, entspannten und aufnahmefähigen Zustand zu kommen.

In den anschließenden Übungen beschäftigen sich die Studierenden mit der Herausforderung, eigene Inhalte authentisch und verständlich einem Publikum zu präsentieren. Die zentrale Frage hierbei lautet: Was hilft mir dabei, meinen Auftritt sicher, souverän und konzentriert zu gestalten? Der erste Teil der Einheiten widmet sich der Selbstwahrnehmung (dem Ich-Sein) als Grundlage jeder Performance. Die Teilnehmenden stellen sich dabei persönlich vor und präsentieren ein kurzes „About me“ direkt in die Kamera. In der anschließenden Selbstbetrachtung und Feedbackrunde haben die Studierenden die Möglichkeit, ihr inneres Bild mit dem Ergebnis abzugleichen, und sind dabei oft positiv überrascht über ihre eigenen Wirkungsmöglichkeiten.

Im nächsten Schritt geht es darum, Inhalte auf persönliche, überzeugende und möglichst entspannte Weise zu präsentieren. Durch die aktive Nutzung der eigenen Sinne und die dadurch intensivierte Körperwahrnehmung können die Teilnehmenden

eine tiefere Verbindung zu sich selbst, dem Raum und dem Publikum herstellen. Einen weiteren Teil des Programms bilden Übungen aus dem Improvisationstheater. Mit ihnen können wir trainieren, unseren Impulsen besser zu folgen, sie stärken das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und helfen uns dabei, mit anderen besser in Kontakt zu kommen. Ein zusätzliches Thema, das viele Studierende häufig beschäftigt, ist der Umgang mit „Lampenfieber". Auch hierfür dienen uns unterschiedliche schauspielerische Tools. So können Atemtechniken, Körperbewusstsein, ein klarer Fokus und ein spezifisches Mindset dabei helfen, die Nervosität zu bewältigen und die Auftrittssituation souverän zu meistern.

Dramaturgie und Inszenierung

Der Modulteil „Dramaturgie und Inszenierung" führt den Kompetenzerwerb für alle IDG zusammen. Die Studierenden eignen sich Theorie per Studienheft, Online-Vorlesungen sowie in einem Online-Tutorium an, die dann im Präsenzteil im wahrsten Wortsinn am eigenen Leib erfahren werden kann – sich gewissermaßen verkörpert. Den Einstieg bilden Übungen und Experimente zur Wahrnehmung: Raum, Zeit, Körper – hier speziell Atmung, Stimme, Sprechapparat –, Subjekt-Objekt-Beziehungen, Aktion und Interaktion, das Wechselspiel von innerer und äußerer Haltung, Mimik, Gestik, Textbehandlung (Subtext). So verblüffend einfach viele Elemente dieses Warmups sind, so haben sie doch eine massive Wirkung – auf den Einzelnen und auf die Gruppe. Resümiert wird häufig, dass zunächst sehr fremd gewesen sei, was da verlangt wurde (zumal Schule, Studium oder Beruf nur selten dazu animieren), dass jedoch schnell dessen Sinnhaftigkeit deutlich geworden sei.

Dramaturgie bezeichnet Absichten und Konzepte, die einer Inszenierung zugrunde liegen, und Inszenierung den „Vorgang der Planung, Erprobung und Festlegung von Strategien" (Fischer-Lichte et al. 2005, S. 146) einer Aufführung. Die „Regie-Tricks" aus der Praxis, also das Zusammenspiel von Zeit und Rhythmen, Raumdynamiken, akustischen und visuellen Effekten, sind dabei auf jede Art von Performance und Präsentation übertragbar. An diesem Punkt ergibt sich stets eine Q&A, bei der die Studierenden die beiden Dozierenden „vom Fach" aushorchen. Ein nicht zu unterschätzender pädagogischer und didaktischer Moment, bei dem die Profis ihr performatives Instrumentarium darlegen. Die Analyse von Aufführungs- oder Konzertausschnitten ermöglicht die Reflexion aller Learnings, wozu auch ein gemeinsamer Theaterbesuch zählt.

All dies resultiert in der Prüfungsaufgabe des Modulteils, in Kleingruppen eine kurze Live-Performance – hybrider Einbezug von Video ist gestattet – zur wirkungsvollen Ansprache einer definierten Zielgruppe zu erarbeiten und im Plenum vorzustellen. Die Ergebnisse sind nach zweieinhalb Tagen Arbeit im Seminar stets beeindruckend und bestätigen die Wertigkeit der Modulkonzeption.

Feedback und Evaluation

Im Anschluss wird das Modul auf mehrere Arten evaluiert: Die Studierenden können im Feedback-Gespräch persönliches Feedback geben, es anonym auf einem Feedback-Board erfassen oder in einer zentralen quantitativen Bewertung. Zusätzlich machen die Studierenden am Anfang und am Ende des Moduls eine Übung, in der sie reflektieren, ob und wie ihre Kompetenzen aus den Inner Development Goals gestärkt wurden. Das Feedback zeigt, dass sich die meisten Studierenden nach dem Modul deutlich selbstwirksamer fühlen. Sie haben viel über Kreativitätsprozesse, ihren Körper, ihre Wirkung auf andere und darüber gelernt, wie sie diese gezielt und kreativ einsetzen können – sowohl im Beruf als auch um gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen und zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen beizutragen. Besonders motivierend: Einige Studierende aus dem letzten Semester möchten ihr Projekt auch nach dem Modulabschluss weiterentwickeln. Wir sind schon sehr gespannt auf die nächsten Schritte! ■

Blomsma, Fenna; Tennant, Mike; Ozaki, Ritsuko: Making sense of circular economy: Understanding the progression from idea to action. In: Business Strategy and the Environment Nr. 32, Jg. 3, S. 1059–1084. https://doi.org/10.1002/bse.3107

Fischer-Lichte, Erika; Kolesch, Doris; Warstat, Matthias (Hrsg.): Metzler Lexikon Theatertheorie. J. B. Metzler, 2005.

Jordan, Thomas; Reams, Jonathan; Stålne, Kristian; Greca, Stefanie; Henriksson, Jan Atem; Björkman, Tomas; Dawson, Theo: Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. Inner Development Goals Project 2021. https://idg-deutschland.de/wp-content/uploads/go-x/u/63468848-402b-4b81-9c3f-297c061b07e2/IDG_Report_Full.pdf – Abruf am 04.08.2025.

Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry: Das Design Thinking Toolbook. München: C. H. Beck Verlag 2020. https://doi.org/10.15358/9783800657520-1

Pinheiro, Tenny: The Service Startup. Design Thinking Gets Lean. http://www.theservicestartup.com/ – Abruf am 04.08.2025.

UK Design Council: A Systemic Design Approach Beyond Net Zero. https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/beyond-net-zero-a-systemic-design-approach/ – Abruf am 04.08.2025.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA): The Sustainable Development Goals Report 2024. https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/ – Abruf am 04.08.2025.

Nachhaltigkeit leben und lehren: Schritte an der ASH Berlin

Die Alice-Salomon-Hochschule Berlin ergreift Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Hochschulbetrieb und Lehre mit einem eigenen Arbeitsbereich, einem Klima-Team und interdisziplinären Lehrveranstaltungen in den Studiengängen Soziale Arbeit und IGo.

Dr. Yannick Liedholz, Dr. Janice Hegewald und Michaela Prigge

„Die ASH Berlin orientiert sich in Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulbetrieb an Prinzipien der Nachhaltigkeit, einschließlich einer Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ (ASH Berlin o. J. a) – so heißt es im Leitbild der Alice-Salomon-Hochschule Berlin. Neben den Selbstverpflichtungen stellt das Land Berlin Nachhaltigkeitsanforderungen an die Hochschulen. In der gemeinsamen Klimaschutzvereinbarung für die Jahre 2023 bis 2032 ist festgehalten, dass die ASH Berlin ihre mit dem Energieverbrauch verbundenen CO_2-Emissionen um 20 Prozent senkt und 15 weiterführende Klimamaßnahmen umsetzt (SenUMVK/ASH Berlin 2023). Mit den Berliner Hochschulverträgen für die Jahre 2024 bis 2028 werden die Nachhaltigkeits- und Klimaanforderungen präzisiert. Die ASH Berlin muss ein Nachhaltigkeitskonzept anhand der „Handlungsfelder und Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen“ (SenWGP/ASH Berlin o. J., S. 20) vorlegen. Als übergeordnetes Ziel ist das Erreichen von „Klimaneutralität bis 2035“ (ebd.) festgeschrieben.

Strukturen zu Nachhaltigkeit an der ASH Berlin

Um Nachhaltigkeits- und Klimamaßnahmen umsetzen zu können, sind entsprechende Strukturen und personelle Ressourcen erforderlich. Seit dem Jahr 2016 gibt es eine Arbeitsgruppe (mittlerweile: Kommission) zu Nachhaltigkeit an der ASH Berlin. Sie berät den Akademischen Senat und strukturiert Nachhaltigkeitsentscheidungen für die Hochschulleitung vor. Genauso lange existiert die studentische Nachhaltigkeitsinitiative TrASHform, die das Engagement der Studierenden bündelt. Mit der Professur für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) entstand eine erste spezifische Stelle in der Hochschullehre. Verstärkt wird der Schwerpunkt seit dem Jahr 2023 durch die wissenschaftliche Mitarbeiterstelle für Klimagerechtigkeit, Nachhaltigkeit und BNE. Mit ihr wurde auch der Grundstein für den Arbeitsbereich Nachhaltigkeit und Gesundheit gelegt, der die Nachhaltigkeits- und Gesundheitsaufgaben koordiniert. Für die Umsetzung im Hochschulalltag wurde jüngst ein Klima-Team gegründet, das sich aus drei Mitarbeitenden der zentralen Einheiten IT-Service, Facility Management und Haushalt zusammensetzt. Das Klima-Team geht konkrete Verbesserungsmaßnahmen an. Die beteiligten Mitarbeitenden haben dafür ein wöchentliches Stundenkontingent zur Verfügung.

Nachhaltigkeit leben: Bilanzierung, Fortschritte und Herausforderungen

Als Teil des Klimagerechtigkeitskonzepts hat die ASH Berlin eine detaillierte Klimabilanz für das Basisjahr 2019 erstellt. In Abstimmung mit weiteren Berliner Hochschulen folgt die ASH dem Verursacherprinzip. Das heißt, es werden alle Treibhausgasemissionen abgebildet, die durch die Aktivitäten der Hochschulangehörigen im Rahmen ihres Hochschulbezugs entstehen. Damit geraten vor allem die Betriebsbereiche Energie, Mobilität, Beschaffungen, Verpflegung, (Ab-)Wasser und Abfall in das Blickfeld. Für die Erstellung der Klimabilanz war es von Vorteil, dass die Verbrauchswerte und Aktivitäten an der ASH Berlin zentral erfasst werden. Zum Beispiel liegen die gesamten Strom- und Wärmeverbräuche dem Facility Management und alle Dienstreiseanträge dem Personalbüro vor. Zusammen mit den entsprechenden CO_2-Emissionsfaktoren konnten so für jeden Betriebsbereich die CO_2-Emissionen berechnet werden. Die ASH Berlin verursachte beispielsweise im Basisjahr 2019 durch ihren Stromverbrauch von 483 MWh, bilanziert nach dem CO_2-Emissionsfaktor von 0,398 Tonnen/MWh für den Bundesstrommix, CO_2-Emissionen in Höhe von 192 Tonnen.

Zur Verbesserung der Klimabilanz setzt die ASH Berlin – entsprechend ihrem Profil – wesentlich auf soziale Innovationen. Die Überarbeitung des Dienstreiseantrags ist hier hervorzuheben. Reiseziele, die mit der Bahn in unter neun Stunden Fahrzeit erreichbar sind, sollen nicht mehr mit dem Flugzeug angesteuert werden. In den Hinweisen zu Dienstreisen findet sich ebenfalls ein deutliches Bekenntnis zur Bahn als zentrales Verkehrsmittel. In den

„Für die Umsetzung im Hochschulalltag wurde jüngst ein Klima-Team gegründet, das sich aus drei Mitarbeitenden der zentralen Einheiten IT-Service, Facility Management und Haushalt zusammensetzt.“

letzten Jahren sind die CO_2-Emissionen durch Dienstreisen an der ASH Berlin tendenziell gesunken. Im Basisjahr 2019 lagen die CO_2-Emissionen – berechnet anhand der CO_2-Emissionsfaktoren nach TREMOD 6.42 – bei 137,8 Tonnen und im Jahr 2024 nur noch bei 86,9 Tonnen. Da keine technischen Lösungen für ein wirklich klimaneutrales Fliegen absehbar sind, stellen Selbstverpflichtungen ein zentrales Mittel dar.

Ein weiteres Beispiel sind die erneuerten „Hinweise über Haushaltswirtschaftliche Regelungen“ (ASH Berlin 2024), die von der Kanzlerin verabschiedet wurden. Sie weisen (starke) Nachhaltigkeit als ein Kriterium bei den Beschaffungen aus, das mit „dem Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgebot der Landeshaushaltsordnung Berlin“ (ebd., S. 10) harmoniert. Den Mitarbeitenden der ASH Berlin wird nahegelegt, die geplanten „Beschaffungen nach strengeren ökologischen und sozialen Kriterien“ (ebd., S. 11) zu prüfen. Es gilt zum Beispiel die Fragen zu beantworten, warum genau dieser Beschaffungsgegenstand benötigt wird und ob er nicht aus dem bisherigen Inventar der Hochschule oder über eine Second-Hand-Option bezogen werden kann. Eine bedeutsame technische Klimamaßnahme stellt die Installation einer PV-Anlage auf dem Dach des Bestandsgebäudes dar. Im Jahr 2024 konnte die ASH Berlin damit 21,5 Prozent ihres gesamten Strombedarfs selbst produzieren und 36,8 Tonnen an CO_2-Emissionen vermeiden.

Neben diesen Fortschritten bestehen manche Herausforderungen. Zum einen ist die ASH Berlin noch weit entfernt von „einer Kultur der Nachhaltigkeit“ (HRK 2018, S. 5). Das Thema muss vom Arbeitsbereich Nachhaltigkeit und Gesundheit immer wieder aufgemacht, erstritten und nachgehalten werden. Gegen die Einrichtung des Klima-Teams wurde aus den zentralen Einheiten argumentiert, dass bei der Vielzahl an bestehenden Aufgaben keine zeitlichen Ressourcen vorhanden sind. Nachhaltigkeit könne nicht auch noch bearbeitet werden. In der Tendenz wird Nachhaltigkeit oft als ein Add-on oder ein Nebenzweck dargestellt, der nicht zum Kerngeschäft der Hochschule gehört und daher verzichtbar ist. Zum anderen ist zu beobachten, dass verschiedene Strukturentwicklungsprozesse nebeneinanderher laufen. Parallel zu den Nachhaltigkeits- und Klimaanforderungen hat die ASH Berlin in den vergangenen Jahren einen Zuwachs von 1.000 Studierenden bewältigt. In Verbindung damit wurde ein neues Gebäude gebaut, um der gewachsenen Hochschule Rechnung zu tragen. Denkt man an die CO_2-Emissionen, Ressourcenverbräuche und Flächenversiegelungen, die durch den Bau entstanden sind, und an die fortlaufenden ökologischen Verbräuche, die der Betrieb mit sich bringt, dann ist das für die Nachhaltigkeitsbilanz der ASH Berlin eine Hypothek. In ähnlicher Weise ließen sich die steigerungsorientierten Vorgaben etwa bei der Drittmitteleinwerbung sowie die Internationalisierungs- und Digitalisierungsstrategien kritisch reflektieren. Eine Auseinandersetzung mit diesen strukturellen Konfliktfeldern ist zwingend erforderlich, um eine realistischere Chance auf das Erreichen von Nullemissionen im Jahr 2035 zu haben.

Foto: Christian Tietge

DR. YANNICK LIEDHOLZ
Wissenschaftlicher Mitarbeiter für Klimagerechtigkeit, Nachhaltigkeit und BNE
Alice-Salomon-Hochschule Berlin
Alice-Salomon-Platz 5
12627 Berlin
liedholz@ash-berlin.eu

Foto: Ayumi Löwenstein

DR. JANICE HEGEWALD
Modulverantwortliche für „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie", Gruppenleitung „Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen“
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
hegewald@ash-berlin.eu

Foto: Uwe Völkner

MICHAELA PRIGGE
Modulverantwortliche für „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie", wissenschaftliche Mitarbeiterin „Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen“
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
prigge@ash-berlin.eu

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942482

Nachhaltigkeit lehren: Studiengänge Soziale Arbeit und IGo

Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Hochschule ist die Verankerung von Nachhaltigkeit in den Curricula ein wichtiger Schritt. Über die Lehre können die Hochschulen die zukünftigen Fach- und Leitungskräfte in den Berufsfeldern für die Nachhaltigkeitsprobleme und die Nachhaltigkeitstransformation sensibilisieren. Nach dem aktuellen Stand der Modulhandbücher weisen nur zwei von neun Bachelorstudiengängen an der ASH Berlin ein Modul mit einem direkten Nachhaltigkeitsbezug auf. Viele Studierende kommen bisher mit diesem Themenfeld nicht in Berührung. Neben einer stärkeren Berücksichtigung bei den kommenden Studiengangsreformen setzt sich der Arbeitsbereich Nachhaltigkeit und Gesundheit dafür ein, dass einzelne Lehrveranstaltungen mit einem Nachhaltigkeits- und Klimaschwerpunkt ausgestaltet werden.

Im Wintersemester 2024/2025 und Sommersemester 2025 wurden entsprechende Lehrangebote im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit entwickelt. In der Unit „Politologische und sozialpolitische Grundlagen Sozialer Arbeit“ standen die interdisziplinären Diskursfelder Sustainable Welfare und Klimasozialpolitik im Zentrum. Es ging um ein Zusammendenken von sozial- und klimapolitischen Maßnahmen. Inwiefern kann man über sozialpolitische Regelungen zu einer konsequenten Klimapolitik beitragen? Und wie lässt sich die Klimapolitik sozial gerecht ausgestalten? Im Rahmen der Unit „Internationale Soziale Arbeit“ wurden die Auswirkungen der Nachhaltigkeitskrisen auf marginalisierte Bevölkerungsgruppen weltweit thematisiert und die Handlungsspielräume der internationalen Organisationen der Sozialen Arbeit beleuchtet. Seit dem Wintersemester 2024/2025 besteht zudem eine Kooperation im Bachelorstudiengang Interprofessionelle Gesundheitsversorgung (IGo). Die Einbindung von Nachhaltigkeit in die Lehre erfolgte hier über das Konzept von One Health.

One Health im Modul „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie“

Eine nachhaltige Entwicklung wurde im Jahr 1987 von der Brundtland-Kommission als eine Entwicklung definiert, welche „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen“ (Fehr et al. 2020, S. 588). Angelehnt an die Idee der Nachhaltigkeit und mit Verbindung zu Gesundheitsperspektiven sind Konzepte von Planetary Health und One Health entstanden. Das Konzept One Health berücksichtigt das Zusammenspiel der Gesundheit von Mensch, Tier, Pflanze und Umwelt und verfolgt das Ziel, eine dauerhafte Optimierung der Gesundheit aller zu erreichen. Nur wenn die Gesundheit von Mensch und Natur gleichermaßen gefördert wird, kann ein Höchstmaß an Gesundheit erreicht werden. In den gemeinsamen Blick von Humanmedizin, Veterinärmedizin und Umweltwissenschaften geraten damit Gesundheitsprobleme wie neu auftretende Krankheiten, Zoonosen, multiresistente Erreger und gesundheitsschädliche Produktionsweisen zum Beispiel in der Nutztierhaltung oder der Lebensmittelherstellung. Für die Fachkräfte im Gesundheitssektor gehören die Auseinandersetzung mit Infektionskrankheiten und der Kampf gegen Antibiotikaresistenzen bereits zum Alltag. Aber auch bei präventiven Gesundheitsmaßnahmen im Sinne von One Health kommt ihnen eine Bedeutung zu. Die Initiative „Health for Future“, die sich für die Verschränkung von (starker) Nachhaltigkeit und Gesundheit einsetzt, sieht sie als wichtige Akteure. „Menschen in Gesundheitsberufen sind Change Agents für Klima- und Gesundheitsgerechtigkeit“ (Health for Future 2022, S. 2).

Vor dem Hintergrund dieser inhaltlichen und fachlichen Verbindungslinien gab es im Sommersemester 2024 ein erstes Treffen zwischen dem Arbeitsbereich Nachhaltigkeit und Gesundheit und der Leitung des Bachelorstudiengangs IGo. Kurz darauf wurde auf der Lehrendenkonferenz mit den Dozierenden besprochen, an welcher Stelle des Curriculums eine Verankerung möglich ist. Als eine Option kristallisierte sich das Modul „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie“ heraus.

Der Bachelorstudiengang IGo ist ein onlinebasiertes Angebot für Berufserfahrene in den Bereichen Gesundheits-/Krankenpflege, Kinderkrankenpflege, Altenpflege, Logopädie, Physiotherapie, Ergotherapie, Diätassistenz, Notfallpflege, Heilerziehungspflege und Hebammenwesen/Entbindungspflege. Die Studierenden aus ganz Deutschland sollen berufsbegleitend unter anderem interprofessionelle Kommunikation, Management der interprofessionellen Versorgung sowie wissenschaftliche Kompetenzen erlernen (ASH Berlin o. J. b). Das Modul „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie“ wird im dritten Semester angeboten. Die entsprechenden Themen werden über zehn Wochen hinweg bearbeitet. In diesen Wochen finden Online-Vorlesungen statt. Die Studierenden bearbeiten Übungen zur Vor- und Nachbereitung der Vorlesungen sowie zur Prüfungsvorbereitung am Ende der Modulzeit. Das Modul schließt mit einer Präsenzphase ab, die eine Exkursion und die Durchführung einer Prüfungsleistung beinhaltet. Das Zusammendenken von (starker) Nachhaltigkeit und Gesundheit erfolgte in dem Modul im Wintersemester 2024/2025 auf zwei Ebenen: Das Konzept One Health wurde in den Online-Vorlesungen in

einzelnen Sitzungen behandelt. Es wurde theoretisch aufgearbeitet und die Studierenden diskutierten miteinander, welche interprofessionellen Schnittstellen bestehen und wo die Praxisrelevanz liegt. Als zweiter Schwerpunkt wurde in der Präsenzphase eine Exkursion zum Unfallkrankenhaus Berlin unternommen. Das Unfallkrankenhaus Berlin setzt sich seit vielen Jahren mit einer nachhaltigeren Krankenhauspraxis auseinander. Dr. Andrea Nakoinz, Ärztin, Klimamanagerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Deutschen Allianz Klimawandel und Gesundheit e. V. (KLUG), führte vor Ort durch die Klimaaktivitäten und über das Gelände des Unfallkrankenhauses Berlin. Thematische Schwerpunkte des Austauschs waren:

- die Rolle der Klimamanagerin und die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen,
- eine Diskussion bestehender Herausforderungen bezüglich (starker) Nachhaltigkeit im Krankenhaus,
- die möglichen Beiträge von Gesundheitsfachpersonen für mehr Klimaschutz,
- die organisationalen und technischen Nachhaltigkeitsstrategien im Klinikalltag und
- die allgemeine Sensibilisierung der Studierenden für die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Die Exkursion war ein wertvolles Bindeglied zur theoretischen Auseinandersetzung, weil die Studierenden an eigene Praxiserfahrungen anknüpfen konnten. Die Klimadiskussion über den Einsatz von Narkosegasen war ihnen bekannt. Ebenso die Herausforderungen bei der Bewältigung von Hitzetagen. An diesen müssen die Patienten und Patientinnen vor Überwärmung und Dehydratation besonders geschützt werden. Die Fachkräfte, die diesen Mehraufwand zu leisten haben, sind aber ebenso einer höheren körperlichen Belastung ausgesetzt. Vorsicht ist also doppelt geboten. Deutlich wurde zugleich, dass das Klimamanagement auf die Fachkräfte angewiesen ist. Die Umsetzung von Maßnahmen bei dem Energieverbrauch oder der Mobilität braucht deren Engagement. Nicht zuletzt lenkte die Exkursion die Aufmerksamkeit auf strukturelle Veränderungen. Hitzeschutzkonzepte stellen gewohnte Organisationsabläufe infrage. Umfassende Begrünungsmaßnahmen erfordern ein Neudenken von Gebäuden und Räumen.

Fazit

Die ASH Berlin hat sich auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Hochschule gemacht. Mit dem Arbeitsbereich Nachhaltigkeit und Gesundheit und dem Klima-Team ist ein Fundament gelegt worden. Um „eine Kultur der Nachhaltigkeit“ (HRK 2018, S. 5) an der ASH Berlin zu etablieren, sind viele weitere, auch konfliktbehaftete Schritte nötig. Im Bereich der Lehre macht das Modul „Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen und Epidemiologie“ Hoffnung. Hier ist ein dauerhaftes Zusammendenken von (starker) Nachhaltigkeit und Gesundheit geplant. Perspektivisch wird es wichtig sein, in solchen Lehrveranstaltungen den Wissens- und Kompetenzzuwachs der Studierenden zu Nachhaltigkeit zu evaluieren. Ein Ziel ist es daher, dies über spezifische Erhebungen oder als Teil der regelmäßigen Lehrveranstaltungsevaluation abzufragen. ▮

Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin) (2024): Hinweise über Hauswirtschaftliche Regelungen an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin. www.ash-berlin.eu/fileadmin/Daten/Akademische_Selbstverwaltung/AG_Nachhaltigkeit/Haushaltswirtschaftliche_Regelungen_ASH-Entwurf_reinStand241206.pdf – Abruf am 07.07.2025.

Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin) (o. J. a): Das Leitbild der ASH Berlin. www.ash-berlin.eu/hochschule/profil/leitbild/ – Abruf am 07.07.2025.

Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin) (o. J. b): Interprofessionelle Gesundheitsversorgung – online (Bachelor of Science). www.ash-berlin.eu/studium/studiengaenge/bachelor-interprofessionelle-gesundheitsversorgung-online/profil/ – Abruf am 07.07.2025.

Fehr, Rainer; Hornberg, Claudia; Wichmann, Heinz-Erich: Umwelt und Gesundheit. In: Razum, Oliver; Kolip, Petra: Handbuch Gesundheitswissenschaften. Weinheim, Basel: Beltz Juventa 2020, S. 585–620.

Health for Future (2022): Selbstverständnis von Health for Future. www.healthforfuture.de/wp-content/uploads/2024/02/20220411_H4F_Selbstverstaendnis.pdf – Abruf am 07.07.2025.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2018): Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlung der 25. Mitgliederversammlung der HRK am 6. November 2018 in Lüneburg. www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_MV_Empfehlung_Nachhaltigkeit_06112018.pdf – Abruf am 07.07.2025.

Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz (SenUMVK)/Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin) (2023): Klimaschutzvereinbarung zwischen dem Land Berlin und Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin). www.berlin.de/sen/uvk/_assets/klimaschutz/klimaschutz-in-der-umsetzung/vorbildrolle-oeffentliche-hand/ksv_ash_2023-2032.pdf – Abruf am 07.07.2025.

Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit und Pflege (SenWGP)/Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH Berlin) (o. J.): Vertrag für die Jahre 2024 bis 2028 gemäß § 2a Berliner Hochschulgesetz. www.berlin.de/sen/wissenschaft/politik/hochschulvertraege/hochschulvertrag-2024-2028-11-ash-inkl-anlagen.pdf?ts=1711017423 – Abruf am 07.07.2025.

Digitale Kollaboration in der Hochschullehre: Erfahrungen und Perspektiven

Kollaborative Tools verändern die Hochschullehre nachhaltig – eine phänomenologische Studie beleuchtet Chancen, Herausforderungen und institutionelle Bedingungen aus interdisziplinärer Sicht.

Sonya Anwar, M. A., Prof. Dr. Dr. habil. Stefan Piasecki und Dr. Mohammadreza Dousti Zadeh

Die Integration kollaborativer Tools in die Hochschullehre hat sich als Schlüsselfaktor für die Förderung interaktiver und partizipativer Lernformen etabliert. Diese Studie untersucht die Erfahrungen deutscher Hochschullehrender mit digitalen Kollaborationswerkzeugen und analysiert interdisziplinäre Perspektiven hinsichtlich ihres Nutzens, ihrer Herausforderungen und ihrer Auswirkungen auf die Lehrpraxis. Mittels qualitativer, phänomenologischer Methodik und leitfadengestützter Interviews mit Lehrkräften aus verschiedenen Fachrichtungen werden praxisnahe Erkenntnisse gewonnen. Die Ergebnisse belegen sowohl didaktische Potenziale als auch strukturelle Hindernisse bei der Integration kollaborativer Technologien in den akademischen Alltag. Abschließend werden Empfehlungen für die Curriculumentwicklung sowie institutionelle Unterstützung formuliert.

Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich der Einsatz digitaler Technologien zu einem zentralen Bestandteil moderner Hochschullehre entwickelt. Insbesondere kollaborative Werkzeuge, die synchrones und asynchrones Arbeiten ermöglichen, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Sie tragen maßgeblich zur Förderung interaktiver Lernformate, zur Entwicklung kooperativer Kompetenzen und zur Steigerung der Eigenverantwortung Studierender bei. Die COVID-19-Pandemie fungierte hierbei als Katalysator für eine beschleunigte Digitalisierung der Lehrformate und offenbarte sowohl das transformative Potenzial als auch die strukturellen Schwächen bestehender Bildungssysteme. Vor dem Hintergrund einer sich wandelnden akademischen Landschaft stellt sich die Frage, wie Lehrende digitale kollaborative Tools in der Hochschulpraxis einsetzen, welche Herausforderungen sich dabei ergeben und welche didaktischen Chancen genutzt werden können. Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, die gelebten Erfahrungen von Hochschullehrkräften in Deutschland zu erfassen und zu analysieren, um daraus praxisrelevante Erkenntnisse für die curriculare und strukturelle Weiterentwicklung abzuleiten. Im Fokus steht dabei eine interdisziplinäre Perspektive, die unterschiedliche Fachkulturen und institutionelle Rahmenbedingungen berücksichtigt. Die Integration kollaborativer digitaler Werkzeuge hat insbesondere durch die COVID-19-Pandemie erheblich an Bedeutung gewonnen (Neuber, Göbel 2021). Sie ermöglichen vielfältige didaktische Szenarien wie das kollaborative Schreiben, die Organisation von Ideen sowie den synchronen und asynchronen Austausch von Inhalten (Karlhuber et al. 2013). Ihre effektive Nutzung erfordert jedoch die Entwicklung digitaler Kompetenzen und die Auseinandersetzung mit dem Potenzial moderner Medien (Neuber, Göbel 2021). Die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden bleibt für den Wissenstransfer zentral, wird aber durch bestimmte Lernarrangements erschwert (Helmerich, Scherer 2007). Institutionen reagieren mit dem Einsatz integrierter Cloud-Dienste wie Microsoft 365, um projektbasiertes Lernen nahtlos zu gestalten. Studien belegen, dass solche Tools die Zusammenarbeit fördern und die wahrgenommene Qualität der Lehre verbessern, wenngleich organisatorische Hürden bestehen bleiben (Wiegard et al. 2023). Zudem bieten kollaborative Werkzeuge Chancen, soziale Ungleichheiten in der Bildung zu mindern, indem sie Zugänge erleichtern und Austausch über institutionelle und geografische Grenzen hinweg ermöglichen (Freytag, Jahnke 2015). Sie fördern Chancengleichheit, Internationalisierung und nachhaltige Bildungsentwicklung. Die wachsende Bedeutung dieser Werkzeuge wird durch empirische Erkenntnisse untermauert, die ihren Nutzen für offene Lernumgebungen, interdisziplinäre Kooperation und Co-Kreation hervorheben (Collis, Moonen 2008; Görl-Rottstädt et al. 2021; Amem, Nunes 2006; Heck et al. 2020). Ihre Integration in bestehende Curricula erfordert jedoch nicht nur technische Anpassungen, sondern auch fundierte didaktische Konzepte (Wiegard et al. 2023).

Methodik

Zur Erlangung eines tiefgehenden und umfassenden Verständnisses der zugrunde liegenden Faktoren, die die Wirksamkeit kollaborativer Tools in der Hochschullehre beeinflussen, wurde eine reflexive thematische Analyse angewandt. Diese Methode erlaubt eine interpretative, forschend-subjektive Herangehensweise, bei der Forschende aktiv an der Wissensproduktion beteiligt sind (vgl. Braun, Clarke 2019). Die Kodierung erfolgte induktiv, ohne vorgegebene theoretische Rahmenwerke, und ermöglichte so eine explorative Datenauswertung (vgl. Byrne 2021). Zur Identifikation gemeinsamer Muster und Konzepte wurde ergänzend die thematische Analyse nach Terry et al. (2017) eingesetzt. Diese methodische Kombination unterstützte die Erkundung emergenter Ideen und die Entwicklung eines präzisen Verständnisses des untersuchten Phänomens. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte gezielt aus einem Kreis von Hochschullehrkräften mit mehrjähriger Lehrerfahrung, nachweislicher Nutzung kollaborativer Tools und Bereitschaft zur Reflexion eigener Praxis. Die Rekrutierung geschah durch gezieltes und Schneeball-Sampling, wobei die konzeptionelle Sättigung nach sechs Interviews erreicht wurde (vgl. Clarke, Braun 2013). Die Interviews wurden zwischen März und Juni 2024 durchgeführt, wobei ethische Standards wie informierte Einwilligung, Anonymität und Vertraulichkeit gewahrt wurden. Die halbstrukturierten Leitfäden beinhalteten offene Fragen zu Erfahrungen, Herausforderungen und curricularen Anpassungen im digitalen Lehrkontext. Vertiefende Nachfragen dienten der Präzisierung und analytischen Durchdringung der Aussagen. Die Datenanalyse folgte dem sechsstufigen Modell von Braun und Clarke (2006) – vom Vertrautmachen mit den Daten bis hin zur Erstellung des Berichts. Zur Unterstützung dieses Prozesses wurde die Software MAXQDA 2022 eingesetzt. Um Verzerrungen zu minimieren, kamen Maßnahmen wie Audit-Trail-Dokumentation, Peer-Review sowie Rückmeldungen der Teilnehmenden (Mitgliedskontrolle) zur Anwendung. Die Validierung stützte sich auf die Gütekriterien nach Lincoln und Guba (1985), insbesondere Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit. Die Reflexion der Forschenden, die wiederholte Prüfung der Daten sowie die kritische Überprüfung kodierter Kategorien durch externe Expertinnen und Experten (vgl. Du et al. 2024; Sahni et al. 2024; Heck et al. 2020; Bond et al. 2018) trugen zur wissenschaftlichen Robustheit und Relevanz der Ergebnisse bei.

Ergebnisse

Die Ergebnisse lassen sich in fünf Hauptkategorien unterteilen: (1) Funktionalität und Nutzen der Tools, (2) didaktische Integration, (3) technische sowie soziale Herausforderungen, (4) institutionelle Rahmenbedingungen und (5) Auswirkungen auf Lernprozesse. Besonders hervorgehoben wurden Plattformen wie Moodle, Google Docs, Padlet, Zoom und MS Teams. Diese ermöglichen sowohl synchrone als auch asynchrone Zusammenarbeit, fördern Reflexion und aktives Lernen. Lehrende berichten von gesteigerter Motivation und Selbstorganisation der Studierenden sowie einer verbesserten Interaktivität in digitalen und hybriden Lehrformaten. Gleichzeitig wurden technische Barrieren, fehlende Schulung sowie kognitive Belastungen als zentrale Herausforderungen identifiziert. Der Erfolg digitaler Tools hängt maßgeblich von deren didaktischer Einbettung, klaren Zielsetzungen und institutioneller Unterstützung ab.

Diskussion und Fazit

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass kollaborative Werkzeuge in der Hochschullehre über reinen Technologieeinsatz hinausgehen. Sie transformieren Lehr-Lern-Prozesse und ermöglichen neue Formen akademischer Partizipation. Ihre Effektivität ist jedoch an strukturelle Voraussetzungen gebunden: stabile Infrastrukturen, klare didaktische Konzepte und kontinuierliche Fortbildungsstrukturen sind unerlässlich. Der Einsatz digitaler Werkzeuge sollte stets von reflektierten pädagogischen Entscheidungen getragen werden, um Frustration und Rückzugstendenzen bei Lernenden zu vermeiden. Besonders hervorzuheben ist der Wunsch nach kollegialem Austausch, Peer-Coaching und nachhaltigen Lerncommunitys.

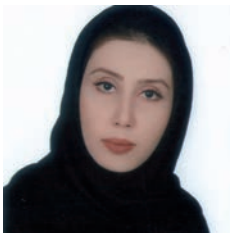


Foto: privat

SONYA ANWAR, M. A.
Doktorandin für Deutsch als Fremdsprache und Literatur
Universität Teheran
sonyaanwar@ut.ac.ir
sonjaanwr@ymail.com
https://orcid.org/0009-0008-5640-1360

Foto: privat

PROF. DR. DR. HABIL. STEFAN PIASECKI
Professor an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW)
stefan.piasecki@hspv.nrw.de
stefanpiasecki@aol.com
https://orcid.org/0000-0002-1120-977X

Foto: privat

DR. MOHAMMADREZA DOUSTI ZADEH
Assistenzprofessor
Fakultät für Fremdsprachen und Literatur
Universität Teheran
dostizadeh@ut.ac.ir
https://orcid.org/0009-0001-6298-9008

Permalink:
https://doi.org/10.5281/zenodo.16942488

Tabelle: Auswirkungen und Nutzung kollaborativer und digitaler Tools in der Lehre

Übergeordnetes Thema	Themen	Subthemen	Codes	Zitate
Kollaborative Werkzeuge in der Lehre	Lernmanagement- und Lehrplattformen	Strukturierte Organisation	Digitale Lernplattformen zur Kursverwaltung und Bereitstellung von Lehrmaterialien	„Moodle ermöglicht eine strukturierte Organisation des Lernprozesses.“
	Interaktive und kollaborative Werkzeuge	Gemeinsames Bearbeiten und Gruppenarbeit	Online-Dokumente für synchrone und asynchrone Zusammenarbeit	„Google Docs ermöglicht es den Studierenden, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten.“
	Kommunikation und Interaktion	Echtzeit-Diskussionen	Videokonferenzsysteme für synchrone Kommunikation und Gruppenarbeit	„Zoom erlaubt spontane Diskussionen und interaktive Seminare.“
	Interaktive Umfragen und Wissenstests	Gamifizierte Lernaktivitäten	Digitale Umfragetools zur aktiven Einbindung der Studierenden	„Mentimeter erlaubt es mir, das Vorwissen der Studierenden abzufragen.“
	Webinare und digitale Lernräume	Interaktive Webinare	Virtuelle Konferenzsoftware für kollaboratives und multimediales Lernen	„Mit Adobe Connect kann ich interaktive Webinare durchführen.“
	Digitale Whiteboards und Ideensammlungen	Kollaboratives Brainstorming	Digitale Pinnwände zur Visualisierung und gemeinsamen Ideensammlung	„Padlet bietet eine digitale Pinnwand für gemeinsame Projekte.“
Auswirkungen kollaborativer Werkzeuge auf Lehren und Lernen	Vorteile kollaborativer Werkzeuge	Einfacher Zugang zu Lernmaterialien	Orts- und zeitunabhängiger Zugang zu Bildungsinhalten	„Studierende können jederzeit auf Lernmaterialien zugreifen, was das Lernen flexibler macht.“
	Förderung von Interaktion und Gruppenarbeit	Erleichterung des kollaborativen und aktiven Lernens	Interaktive Lernprozesse und Förderung sozialer Präsenz	„Die Tools fördern die aktive Teilnahme und ermöglichen kooperatives Lernen.“
	Flexibilität im Lernen	Unterstützung selbstgesteuerter Lernprozesse	Anpassungsfähigkeit an individuelle Lernbedürfnisse	„Die Flexibilität der Online-Tools unterstützt das selbstgesteuerte Lernen.“
Herausforderungen und Nachteile	Schwächen in der sozialen Interaktion	Reduzierte soziale Verbundenheit durch fehlenden persönlichen Kontakt	Begrenzte nonverbale Kommunikation und soziale Isolation	„Der Mangel an persönlichem Kontakt führt oft zu einem Gefühl der Entfremdung.“
	Technische und infrastrukturelle Probleme	Abhängigkeit von stabiler technischer Infrastruktur	Digitale Kluft und technische Zugangshürden	„Ein instabiles Netzwerk kann zu Unterbrechungen und Frustration führen.“
	Schwierigkeiten in der Nutzung und Verwaltung	Notwendigkeit von Einarbeitung und technischen Kompetenzen	Lernkurve und administrative Herausforderungen	„Es dauert Zeit, um neue Technologien zu erlernen, und die Verwaltung von Online-Klassen erfordert besondere Fähigkeiten.“
Erfahrungen und Herausforderungen bei der Nutzung kollaborativer Werkzeuge im Unterricht	Positive Erfahrungen	Verbesserung der Kommunikation und Rückmeldung	Möglichkeit zur sofortigen und individuellen Rückmeldung	„Durch die Tools kann ich sofort Feedback geben, was sehr hilfreich ist.“
	Verbesserung der Lernqualität	Steigerung der Motivation und des Lernerfolgs durch multimediale Elemente	Erhöhte Lernmotivation und kognitive Aktivierung	„Die Verwendung neuer Technologien hat die Lernqualität erheblich verbessert.“
Fortbildung und Weiterbildung für Lehrende	Bedarf an spezifischen Schulungen	Technische und didaktische Weiterbildung	Notwendigkeit regelmäßiger Schulungen zur Integration digitaler Werkzeuge	„Es sollten Schulungen angeboten werden, die sowohl technische als auch didaktische Inhalte vermitteln.“
	Institutionelle Unterstützung	Bereitstellung von Tools und Lizenzen	Förderung der digitalen Infrastruktur durch Hochschulen	„Die Hochschule sollte mehr Unterstützung und datengeschützte Lizenzen für die Tools bereitstellen.“

Kollaborative digitale Werkzeuge bieten ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse in der Hochschulbildung. Sie fördern Flexibilität, Interaktivität und die aktive Einbindung der Studierenden (Karlhuber et al. 2013; Görl-Rottstädt et al. 2021). Insbesondere ermöglichen sie eine effizientere Organisation des Lehrbetriebs, verbessern die Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden und unterstützen selbstgesteuertes Lernen. Dennoch erfordert eine erfolgreiche Implementierung gezielte Investitionen in technische Infrastruktur, kontinuierliche Weiterbildung der Lehrkräfte und eine didaktisch durchdachte Anpassung der Lehrkonzepte (Wilmers et al. 2020). Obwohl digitale Medien bereits in der beruflichen Kommunikation und Präsentation weit verbreitet sind, bleibt technologiegestütztes Lehren an Hochschulen bislang unterrepräsentiert (vgl. ebd.). Der erfolgreiche Einsatz kollaborativer Werkzeuge hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter persönliche Merkmale der Lehrenden, verfügbare Zeitressourcen und technische Unterstützung (Wilmers et al. 2020). Lehrkräfte benötigen nicht nur technologische Kompetenzen, sondern auch didaktische Strategien für den effektiven Einsatz digitaler Medien (Wilmers et al. 2020; Budka et al. 2011). Langfristige professionelle Entwicklungsprogramme, die sowohl technologische als auch pädagogische Prinzipien umfassen, sind essenziell, um innovative Lehrpraktiken zu fördern. Dabei spielen reflektierte Lehrkonzepte sowie der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen eine zentrale Rolle (Wilmers et al. 2020). Lernmanagementsysteme können insbesondere in groß angelegten Lehrveranstaltungen die Interaktion und Interaktivität unterstützen (Budka et al. 2011). Um das volle Potenzial digitaler Technologien auszuschöpfen, sollten Hochschulen gezielte Maßnahmen zur Förderung digitaler Lehrkompetenzen implementieren. Darüber hinaus könnten Anreizsysteme geschaffen werden, die Lehrende ermutigen, innovative digitale Lehrmethoden einzusetzen. Die Kombination aus technologischen Lösungen und einer fundierten didaktischen Planung kann langfristig zur Qualitätssteigerung in der Hochschullehre beitragen. ▮

„Insbesondere kollaborative Werkzeuge, die synchrones und asynchrones Arbeiten ermöglichen, gewinnen zunehmend an Bedeutung.“

Amem, Bárbara M. V.; Nunes, Luciana C.: Tecnologias de Informação e Comunicação: contribuições para o processo interdisciplinar no ensino superior. In: Zeitschrift, Nr. 30, 2006, S. 171–180.

Bond, Melissa; Marín, Victoria I.; Dolch, Carina; Bedenlier, Svenja; Zawacki-Richter, Olaf: Digital transformation in German higher education: Student and teacher perceptions and usage of digital media. In: International Journal of Educational Technology in Higher Education, 15(1), 2018, S. 1–20. https://doi.org/10.1186/s41239-018-0130-1

Braun, Virginia; Clarke, Victoria: Reflecting on reflexive thematic analysis. In: Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11(4), 2019, S. 589–597. https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1628806

Braun, Virginia; Clarke, Victoria: Successful qualitative research: A practical guide for beginners. London: SAGE Publications Ltd., 2013.

Braun, Virginia; Clarke, Victoria: Using thematic analysis in psychology. In: Qualitative Research in Psychology, 3(2), 2006, S. 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Budka, Philipp; Ebner, Martin; Nagler, Wolfgang; Schallert, Christian: Hochschule – Strukturen, Rahmen und Modelle für die Lehre mit Technologien. In: Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien, 2011.

Byrne, David: A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. In: Quality & Quantity, 56(3), 2021, S. 1391–1412. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y

Clarke, Victoria; Braun, Virginia: Successful qualitative research: A practical guide for beginners. London: SAGE Publications Ltd., 2013.

Collis, Betty; Moonen, Jef: Web 2.0 tools and processes in higher education: Quality perspectives. In: Educational Media International, 45(2), 2008, S. 93–106.

Freytag, Tim; Jahnke, Holger: Perspektiven für eine konzeptionelle Orientierung der Bildungsgeographie. In: Zeitschrift, Nr. 70, 2015, S. 75–88.

Görl-Rottstäd, Doreen; Arnold, Monika; Heinrich-Zehm, Marion; Köhler, Martina; Hähnlein, Veronika: Lernen und Lehren während der Corona-Pandemie. Analyse der Nutzung von Werkzeugen zur Unterstützung der virtuellen Zusammenarbeit von Lernenden und Lehrenden. 2021. DOI:10.25368/2022.25.

Heck, Tamara; Peters, Isabella et al.: Open science practices in higher education: Discussion of survey results from research and teaching staff in Germany. In: Education for Information, 36, 2020, S. 301–323. https://doi.org/10.3233/EFI-200405

Karlhuber, Sabine; Wageneder, Georg; Freisleben-Teutscher, Christian F.: Einsatz kollaborativer Werkzeuge – Lernen und Lehren mit webbasierten Anwendungen. In: Ebner, Martin (Hrsg.); Schön, Sandra (Hrsg.): L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien. 2. Auflage. 2013, DOI: 10.25656/01:8353

Lincoln, Yvonna S.; Guba, Egon G.; Pilotta, Joseph J.: Naturalistic inquiry. In: International Journal of Intercultural Relations, 9(4), 1985, S. 438–439. https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8

Neuber, Katja; Göbel, Kerstin: Zuhause statt Hörsaal. In: MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung, 2021.

Sahni, Shalini; Verma, Shivani; Kaurav, Rajesh P.: Understanding digital transformation challenges for online learning and teaching in higher education institutions: A review and research framework. In: Benchmarking: An International Journal, 2024. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2023-0478

Terry, Gareth; Hayfield, Nikki; Clarke, Victoria; Braun, Virginia: Thematic analysis. In: Willig, Carla; Rogers, Wendy S. (Hrsg.): The SAGE handbook of qualitative research in psychology, London: SAGE Publications Ltd., 2017, S. 17–36. https://doi.org/10.4135/9781526405555.n2

Wiegard, Maximilian; Schürmann, Volker; Brandenberg, Thomas; Kahl, Thomas: Interaktive Kollaborationswerkzeuge und integrative Clouddienste: Erfahrungen zum Einsatz von Microsoft 365 in der Hochschullehre. In: Fachtagung „e-Learning“ der Gesellschaft für Informatik, 2023.

Wilmers, Anke; Anda, Christine; Keller, Christoph; Rittberger, Marc: Bildung im digitalen Wandel: Die Bedeutung für das pädagogische Personal und für die Aus- und Fortbildung (Vol. 1). Münster: Waxmann Verlag, 2020.

Private Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Stimmungslage an privaten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

In einer explorativen Online-Umfrage hat der ***hlb*** Nordrhein-Westfalen (NRW) im Februar 2025 seine Mitglieder an privaten Hochschulen zu den Themen Zufriedenheit, Wertschätzung, Unterstützung durch die Hochschule und Wechselbereitschaft befragt. Insgesamt gab es 92 Kontakte und bis zu 53 verwertbare Teilnahmen, meist mit ausführlichen Kommentaren. In der Stichprobe waren die Frauen über- und die Männer unterrepräsentiert. Etwa die Hälfte der Teilnehmenden stammt aus einer einzigen Hochschule, die damit das Gesamtbild dominiert.

Trotzdem lässt sich erkennen, wo den hochschulpolitisch engagierten Professorinnen und Professoren der privaten Hochschulen in NRW im sprichwörtlichen Sinne der Schuh drückt. So zeigt sich eine überwiegende Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und in der Lehre. Bei allen anderen Aspekten einer Hochschultätigkeit wie Arbeitsbedingungen, Vergütung, Hochschulleitung, Forschung ist die Zufriedenheit deutlich geringer ausgeprägt. Aktuell sind insbesondere die folgenden Themen an den privaten Hochschulen in NRW von Bedeutung: Digitalisierung, Virtualisierung und KI, rückläufige Studierendenzahlen, Vergütung, Abbau der Präsenzlehre, nachlassende Qualität der Ausbildung und Job-Unsicherheit.

Es besteht zudem hochschulpolitischer Handlungsbedarf bei den Arbeitsbedingungen und eine große Besorgnis wegen der abnehmenden Qualität des Studiums, der sinkender Standards und wegen der Reduzierung der Präsenzlehre zugunsten von neuen, meist kostengünstigeren Lehrformaten. Wertschätzung und Anerkennung kommen primär von Studierenden und Kollegen, nicht jedoch aus der Leitung der Hochschulen. Auch in diesem Punkt sind die Unterschiede zwischen der umfragedominanten und den anderen Hochschulen signifikant.

Unterstützung durch die private Hochschule gibt es lediglich in der Lehre und auch nur für etwa die Hälfte der Umfrage-Teilnehmenden. Auch der hohe Anteil an wechselbereiten Professorinnen und Professoren (63 Prozent) bestätigt die geringe Zufriedenheit an den Privaten Hochschulen. Der Vergleichswert bei den staatlichen Hochschulen lag 2022 bei 22 Prozent. Frauen würden weitaus häufiger wechseln als Männer (rund 86 Prozent zu 56 Prozent), ebenso Dozentinnen und Dozenten mit wenigen Dienstjahren im Vergleich zu solchen mit vielen Dienstjahren. Die Empfehlungsquote für die Tätigkeit an der privaten Hochschule erreicht in der Umfrage lediglich rund 22 Prozent. Der Vergleichswert bei den staatlichen Hochschulen betrug 2022 rund 66 Prozent. Frauen würden seltener eine Empfehlung aussprechen als Männer, Dozentinnen und Dozenten der umfragedominanten seltener als jene anderer privater Hochschulen.

Fazit: Trotz der geringen Datenbasis dieser explorativen Mitgliederbefragung kann konstatiert werden, dass angesichts der benannten Probleme und Indikatoren an privaten Hochschulen in NRW Handlungsbedarf besteht.

Dr. Leo Hellemacher
Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe
*Präsident **hlb** NRW*
Fachhochschule Südwestfalen

Forschungsförderung an HAW

Mehr Chancengerechtigkeit, neue Verfahren und stabile Grundfinanzierung

Die aktuelle Diskussion um Forschungsfinanzierung und Förderverfahren zeigt: Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) stehen vor besonderen Herausforderungen, wenn es um den Zugang zu Drittmitteln geht. Drei aktuelle Analysen belegen, dass die Verfahren zur Vergabe von Fördergeldern zu komplex sind und oftmals strukturell benachteiligend wirken. Neue Wege sind erforderlich, um faire Chancen, Innovationskraft und Qualität gleichermaßen zu sichern. So setzt sich der ***hlb*** auf europäischer Ebene in der Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) für eine Reform der Begutachtungsverfahren und Kriterien für die Forschungsbewertung ein.

Der DFG-Förderatlas 2024 macht deutlich, dass der Anteil der Drittmittel an der Hochschulfinanzierung in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist. Während die Grundmittel seit 2019 nur um rund 13 Prozent zulegten, wuchs der Drittmittelanteil um 19 Prozent auf über zehn Milliarden Euro. Besonders betroffen: HAW, die trotz wachsender Forschungsaktivitäten nur rund 0,7 Prozent der gesamten DFG-Bewilligungen erhalten. Zwar wurde mit politischen Maßnahmen inzwischen das Ziel erreicht, mindestens ein Prozent der Fördergelder für erkenntnisorientierte Forschung an HAW bereitzustellen – dennoch bleibt der strukturelle Abstand zu Universitäten erheblich.

Peer-Review-Verfahren gelten als „Goldstandard“ der Forschungsförderung, sind aber nicht frei von Verzerrungen. Studien zeigen, dass bestimmte Gruppen – darunter Frauen, Forschende aus kleinen Fächern oder mit interdisziplinären und risikoreichen Projekten –

geringere Erfolgschancen haben. Die Qualität der Antragsbewertung hängt stark von subjektiven Einschätzungen und informellen Kriterien ab. Hinzu kommt: Der hohe Aufwand für die Antragstellung bindet erhebliche Ressourcen, die insbesondere HAW mit kleinerer Forschungsinfrastruktur stark belasten. Teilrandomisierte Auswahlverfahren könnten für mehr Chancengleichheit sorgen.

Die VolkswagenStiftung hat mit einem Losverfahren positive Erfahrungen gemacht: Der Frauenanteil unter den Geförderten stieg, und unkonventionelle Forschungsideen hatten bessere Chancen. Auch in der Schweiz, Großbritannien und Dänemark kommen solche Modelle zum Einsatz.

Kritiker warnen zwar vor einem „Fördern per Glück“, doch Auswertungen zeigen, dass Diversität und Fairness nicht zulasten der Qualität gehen müssen – vorausgesetzt, es findet eine solide fachliche Vorauswahl statt.

Für HAW ist die Kombination aus verlässlicher Grundfinanzierung, fairen Auswahlverfahren und gezielter Förderung entscheidend. Die steigende Abhängigkeit von Drittmitteln macht sie anfälliger für kurzfristige Trends in der Forschungsförderung. Eine zu starke Projektorientierung kann zudem die strategische Forschungsentwicklung behindern.

Um die Potenziale der HAW vollständig zu heben, sind Grundmittel stabil zu halten, damit die anwendungsorientierte Forschung unabhängig von Projektzyklen ist. Die Begutachtungsverfahren bei der Drittmitteleinwerbung sind anzupassen, um mehr Transparenz, Standardisierung und diverse Forschungsansätze zu berücksichtigen.

Neue Auswahlmethoden wie Losverfahren oder KI-gestützte Vorprüfungen reduzieren Verzerrungen und senken den Aufwand. Gezielte Förderlinien für HAW sollen deren Praxisnähe, Transferstärke und regionale Innovationskraft honorieren.

Die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems hängt auch davon ab, ob es gelingt, die Vielfalt der Hochschullandschaft zu nutzen. Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind nicht nur Bildungsstätten, sondern zentrale Akteure für Innovation und Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft. Ihre Forschungsförderung ist daher nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern eine Investition in die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.

JB

Netzwerk Reallabore des BMWE

Erstes virtuelles Netzwerktreffen im November 2025

Nach einer erfolgreichen Auftaktveranstaltung des Reallabore-Innovationsportals gehen die Arbeiten nun intensiv weiter: Die Liste von Experimentierklauseln wird deutlich erweitert, die Vorsitzenden der Fachgruppen sind gefunden und die zehn Fachgruppen beginnen mit ihrer Arbeit. Das Netzwerk wächst und entwickelt sich täglich weiter. Nach der Sommerpause wird ein Newsletter erscheinen und im November eine erste große Veranstaltung des Netzwerks stattfinden.

Das erste virtuelle Netzwerktreffen findet am 12. November 2025 von 9:30 Uhr bis 12:30 Uhr statt. Neben wichtigen Updates, aktuellen Themen und Entwicklungen wird das Netzwerktreffen Interessierten einen kompakten Workshop mit Breakout-Sessions (z. B. zu Genehmigungsprozessen und Skalierung nach dem Reallabor) bieten.

Die Registrierung ist weiterhin möglich. Um die Vorteile und Möglichkeiten einer Netzwerkmitgliedschaft zu nutzen, ist eine Registrierung im Mitgliederbereich des Reallabore-Innovationsportals Voraussetzung. Dort besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Mitgliedern des Netzwerks Reallabore zu vernetzen, auszutauschen, z. B. zu Fachfragen und Projektideen, und Erkenntnisse aus der Praxis zu teilen.

Ein Reallabore-Gesetz soll attraktive Rahmenbedingungen für innovative Unternehmen und eine einfachere und bessere Nutzung von Reallaboren in vielen innovativen wirtschaftlichen Anwendungen ermöglichen. Dabei werden zentrale Hürden wie uneinheitliche und restriktive Genehmigungsprozesse, fehlende Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung sowie fehlender Erkenntnistransfer an die für die rechtlichen Regelungen zuständigen Stellen adressiert. Es wirkt auf eine einheitliche, unternehmens- und innovationsfreundliche Genehmigungspraxis hin, indem Innovationsförderung als Ziel in die Ermessenslenkung von Behörden aufgenommen wird.

Am 19. Mai 2025 hat das Bundeskabinett den Entwurf des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Erprobung von Innovationen in Reallaboren und zur Förderung des regulatorischen Lernens (Reallabore-Gesetz – ReallaboreG) beschlossen. Der Bundestag hat am 23. Mai 2025 den von den Koalitionsfraktionen CDU/CSU und SPD vorgelegten Gesetzentwurf „zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Erprobung von Innovationen in Reallaboren und zur Förderung des regulatorischen Lernens“ (Reallabore-Gesetz) beraten. Der Entwurf wurde im Anschluss an die Aussprache in den federführenden Ausschuss für Digitalisierung und Staatsmodernisierung überwiesen.

Fördermöglichkeiten für Ihr Reallabor-Projekt:

https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html

https://www.reallabore-innovationsportal.de/

KN

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Neues aus der Rechtsprechung

Übertragung einer Professur bei laufendem Disziplinarverfahren

Ein eingeleitetes, nicht von vornherein aussichtsloses Disziplinarverfahren begründet Zweifel an der persönlichen, insbesondere der charakterlichen Eignung eines Beamten. Diese Zweifel rechtfertigen ihrerseits den Ausschluss des Betreffenden aus einem Stellenbesetzungsverfahren, so das Oberverwaltungsgericht Münster. Diese ursprünglich für Beförderungsverfahren entwickelten Grundsätze seien auch auf Verfahren zur Übertragung eines anderen Amtes, wie hier die streitgegenständliche Professur der Besoldungsgruppe W 2, zu übertragen. Auch wenn ein Disziplinarverfahren ausgesetzt wird, sei es weiterhin existent und begründe die Zweifel an der charakterlichen Eignung des Stellenbewerbers.

Das Oberverwaltungsgericht argumentiert wie folgt: Auch in diesem Fall würde sich der Dienstherr in Widerspruch zu seinem eigenen Verhalten setzen, wenn er einem solchen Beamten vor der abschließenden Klärung des disziplinarischen Vorwurfs ein anderes Amt übertrüge und damit die Eignung des Betreffenden für diese Verwendung bejahte, obwohl er zuvor mit der Einleitung disziplinarischer Ermittlungen zu erkennen gegeben hat, dass Anlass besteht, die Amtsführung oder das persönliche Verhalten des Betreffenden in seinem bisherigen Amt zu beanstanden.

Sachwidrig sei indes der Ausschluss des Beamten aus dem Auswahlverfahren dann, wenn angesichts der gegen ihn erhobenen Vorwürfe offensichtlich kein Anlass dafür gegeben war, in einem Disziplinarverfahren zu prüfen, ob er seine Dienstpflichten verletzt hat, oder wenn das Disziplinarverfahren aus anderen Gründen missbräuchlich eingeleitet wurde. Gleiches gilt, so das Gericht, wenn bei Durchführung des Auswahlverfahrens schon erkennbar ist, dass das Disziplinarverfahren kurz vor der Einstellung steht, oder wenn ersichtlich ist, dass es mit einer Einstellung enden müsste.

Oberverwaltungsgericht Münster, Beschluss vom 20. Januar 2025, Az. 1 B 979/24, juris.

Dienstliches Interesse bei Hinausschieben des Ruhestands

Das Hinausschieben des Ruhestands ist in den Bundesländern in verschiedener Form möglich. Dabei ist oftmals vorgesehen, dass dem Verlängerungsbegehren nur dann entsprochen werden darf, wenn dienstliche Gründe dies gebieten, so auch in dem Fall, den das Oberverwaltungsgericht Münster zu entscheiden hatte. Das dienstliche Interesse richtet sich nach dem gesetzlichen Auftrag der Behörde, den dort vorhandenen personalwirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten und bezeichnet damit das Interesse des Dienstherrn an einer sachgemäßen und reibungslosen Aufgabenerfüllung. Auch wenn der Dienstherr über das Vorliegen des dienstlichen Interesses ohne Beurteilungsspielraum befindet, sei der Begriff der dienstlichen Gründe, so das Oberverwaltungsgericht, maßgebend durch seine verwaltungspolitischen und -organisatorischen Entscheidungen vorgeprägt, die wiederum nur eingeschränkt gerichtlich nachprüfbar sind. Es sei in erster Linie Sache des Dienstherrn – in Ausübung seiner Personal- und Organisationsgewalt zur Umsetzung gesetzlicher und politischer Ziele –, die Aufgaben der Verwaltung festzulegen, ihre Prioritäten zu bestimmen, sie auf die einzelnen Organisationseinheiten zu verteilen und ihre Erfüllung durch bestmöglichen Einsatz von Personal sowie der zur Verfügung stehenden Sachmittel sicherzustellen.

Bei den personalwirtschaftlichen Entscheidungen komme dem Dienstherrn eine entsprechende Einschätzungsprärogative und Gestaltungsfreiheit zu – mit der Folge, dass die gerichtliche Kontrolle dieser Entscheidungen auf die Prüfung beschränkt bleibt, ob die gesetzlichen Grenzen des Organisationsermessens überschritten sind oder von diesem in unsachlicher Weise Gebrauch gemacht worden ist.

Oberverwaltungsgericht Münster, Beschluss vom 17. Juni 2025, Az. 6 B 467/25, juris.

Der Leistungsgrundsatz gilt auch bei einer Professurvertrettung

Der verfassungsrechtliche Leistungsgrundsatz (Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz (GG)) gilt auch bei der Beauftragung mit einer Professurverwaltung (in anderen Ländern „Professurvertretung“ oder „Vertretungsprofessur“), hat das Oberverwaltungsgericht Lüneburg entschieden. Der Leistungsgrundsatz mit seinem verfahrensrechtlichen und materiell-rechtlichen Inhalt gilt für eine mit der Ernennung zum Professor oder zur Professorin verbundenen Besetzung von Lehrstühlen an Hochschulen und gleichermaßen, wenn die Beauftragung mit einer Professurverwaltung (bzw. „Vertretungsprofessur“) in Rede steht. Der Umstand, dass weder ein Berufungsverfahren noch eine Ausschreibung erforderlich ist, enthebt die Hochschule nicht von der Beachtung des Leistungsgrundsatzes. „Zeitliche Zwänge“ könnten zwar mit Blick auf das Selbstorganisationsrecht der Hochschule (Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 GG) ein im Vergleich zum Berufungsverfahren beschleunigtes Verfahren rechtfertigen, nicht aber die aufgrund der Wissenschaftsfreiheit ohnehin eingeschränkte verwaltungsgerichtliche Kontrollbefugnis noch weiter zurückdrängen, weil ansonsten dem verfassungsrechtlich geschützten Bewerbungsverfahrensanspruch nicht hinreichend Rechnung getragen würde.

Oberverwaltungsgericht Lüneburg, OVG Lüneburg, Beschluss vom 11. März 2025, Az. 5 ME 12/25, juris.

Dr. Christian Fonk

Neuberufene Professorinnen & Professoren

BADEN-WÜRTTEMBERG

Prof. Dr. Vera Angelova, Volkswirtschaftslehre, DHBW Villingen-Schwenningen

Prof. Dr. Gerald Horst, Maschinenbau, DHBW Karlsruhe

Prof. Dr. Christina Oberle, Angewandte Hebammenwissenschaft, DHBW Heidenheim

Prof. Dr. Philipp Reinfeld, Entwerfen virtueller Räume, HfT Stuttgart

Prof. Dr.-Ing. Birgit Volk, Holzbau, HfT Stuttgart

BAYERN

Prof. Dr.-Ing. Florian Bauer, Fahrzeugdynamik und Mobilität, OTH Regensburg

Prof. Dr. Carlo Gallier, Volkswirtschaftslehre und Verhaltensökonomie, TH Ingolstadt

Prof. Jürgen Häpp, Städtebau, TH Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr.-Ing. Lisa Anna Kiesewetter, Laboranalytik und Laborautomatisierung, TH Würzburg-Schweinfurt

Prof. Sebastian Kofink, Material und Konstruktion, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr. Julia Levasier, Medien- und Kommunikationspsychologie, TH Augsburg

Prof. Dr. Miriam Remter, Medienpädagogik in der Sozialen Arbeit, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr. Melanie Verhovnik-Heinze, Digitale Medienpraxis mit Schwerpunkt Social Media, HS Ansbach

BRANDENBURG

Prof. Dr. Eva-Maria Saliu, Tierhaltung im ökologischen Landbau, HNE Eberswalde

HAMBURG

Prof. Dr. Eske Jung, Gesundheits- und Sozialmanagement, Hamburger Fernhochschule

HESSEN

Prof. Dr. Markus Nöltner, Wirtschaftsinformatik, TH Mittelhessen

NIEDERSACHSEN

Prof. Rene Kaufmann, Schiffsdynamik, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. Laura Marie Maaß, Soziale Arbeit, Heilpädagogik und Inklusion, PFH Private HS Göttingen

NORDRHEIN-WESTFALEN

Prof. Dr. Benedikt Brill, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling, HS Bochum

Prof. Dr. Henrik Koers, Projektmanagement im Bauwesen, HS Bielefeld

Prof. Dr.-Ing. Benedikt Meier, Regelungstechnik, HS Bochum

Prof. Dr. Gunter Weidenhaus, Soziale Arbeit im Sozialraum, FH Münster

RHEINLAND-PFALZ

Prof. Dr.-Ing. Jens Dittmann, Thermische Verfahrenstechnik, HS Trier

Prof. Dr.-Ing. Christina Kunkel Prangemeier, International Construction Management, HS Mainz

Prof. Dr.-Ing. Florian Mohr, Produktionsmanagement und -logistik, HS Trier

SACHSEN-ANHALT

Prof. Dr. Martin Heseler-Lülff, Landschaftsgestaltung und Gartenarchitektur, HS Anhalt

Prof. Gregor Theune, Medieninformatik/Visuelle Kommunikation und Fotografie, HS Harz

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Prof. Dr. Christoph Göbel, Gebäudetechnologie in der Architektur, FH Kiel

Prof. Dr. Tammo Peters, Grünlandwirtschaft und Klimaschutz, FH Kiel

Prof. Dr. Manuela Schallenburger, Pflege, HS Flensburg

Prof. Dr. Meike Wocken, Wirtschaftsinformatik, insbes. IT-Projektmanagement und Digital Future Skills, FH Kiel

Veröffentlichungen von Kolleginnen & Kollegen

TECHNIK/INFORMATIK/ NATURWISSENSCHAFTEN

Operating Systems, Betriebssysteme
Zweisprachige Ausgabe: Englisch – Deutsch
C. Baun (Frankfurt UAS)
3. Auflage
Springer Vieweg 2025

Numerik in der Physik, Ingenieurwissenschaft und Informatik
G. Bärwolff (TU Berlin), C. Tischendorf
5. Auflage
Springer Spektrum 2025

Technische Strömungslehre.
Mit 262 Aufgaben und 31 Beispielen
S. Bschorer (TH Ingolstadt), K. Költzsch (TH Ingolstadt)
13. Auflage
Springer Vieweg 2025

Risikoanalyse
Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen
C. Cottin (HSBI), S. Döhler (HS Darmstadt), J. P. Schmidt (TH Köln)
3. Auflage
Springer Spektrum 2025

Datenbanken und SQL
Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungen in Oracle, SQL Server und MySQL
E. Schicker (OTH Regensburg)
6. Auflage
Springer Vieweg 2025

Subsoil Improvement
J. Schmitt (HS Darmstadt)
1. Auflage
Springer Nature 2025

BETRIEBSWIRTSCHAFT/ WIRTSCHAFT/RECHT

Anleitung zur Lösung von Zivilrechtsfällen
Methodische Hinweise und 22 Musterklausuren
K. Balleis (TH Aschaffenburg), R. Wörlen
11., überarbeitete und verbesserte Auflage
Vahlen 2025

Grundkurs Geschäftsprozess-Management
Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen
A. Gadatsch (HS Bonn-Rhein-Sieg)
11. Auflage
Springer Vieweg 2025

Digitale Rudel
Leadership 4.0: Psychologische Führungsstrategien für den Mittelstand im Zeitalter der Digitalisierung
R. Kohler (HS Landshut), H. I. Voigt
1. Auflage
Grin Verlag 2025

Klimapolitik und Wirtschaftswachstum
Analyse eines wechselseitigen Spannungsverhältnisses
G. Pöllmann (FOM München), H. Bergbauer, G. Mann (FOM München)
Springer Gabler 2025

Allgemeines Verwaltungsrecht
M. Wienbracke (Westfälische HS)
6., neu bearbeitete Auflage
C. F. Müller 2025

Von Freiwilligkeit zur Verpflichtung
Sozial-ökologische Transformation in den Lieferketten der deutschen Industrie?
B. Zimpelmann (HS Bremen), S. A. Wülbers, T. Eichner
Springer VS 2025

BETRIEBSWIRTSCHAFT/ WIRTSCHAFT/RECHT

Vergaberecht: Fälle und Lösungen
R. Schnieders (HTW Berlin)
utb. 2025

Der Band enthält 16 Fälle zum Vergaberecht – jeweils mit Fallbeschreibung und Falllösung. Die Fälle decken Grundlagenprobleme ab wie den Begriff des öffentlichen Auftraggebers, die Berechnung des Auftragswertes, den Primär- und Sekundärrechtsschutz. Das Buch richtet sich an Studierende des Wirtschaftsrechts, des Öffentlichen Wirtschaftsrechts, des Public Managment und der Wirtschaftswissenschaften.

SOZIALE ARBEIT/ GESUNDHEIT/BILDUNG

Praxismanagement für Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und Logopäden
Praxen wirtschaftlich erfolgreich führen
B. Betz (HAWK Hildesheim)
2. Auflage
Springer 2025

Frauen in der IT
Erfolgsfaktoren für Studium und Beruf
G. Schreiber (Hrsg.) (HS Bremen)
Peter Lang 2025

Erlebnispädagogik
W. Michl (TH Nürnberg)
5. Auflage
utb. Ernst Reinhardt München 2025

Neue Leadership-Ansätze in der Pflege
Wie Sie Personalführung, Patienten- und Kundenmanagement erfolgreich umsetzen
P. Rudolph (HS Magdeburg-Stendal)
Springer Gabler 2025

SONSTIGES

Psychologie als Wissenschaft
Grundlagen, Probleme und Herausforderungen
P. M. Bak (HS Fresenius)
Springer 2025

Markentools II – New Brand Sprint
In 3 Stunden eine relevante Markenpositionierung entwickeln
C. Baumgarth (HWR Berlin), D.-M. Boltz (HWR Berlin)
Springer Gabler 2025

Das ultimative Buch über Point & Click-Adventures
J. Burbach (IU Hochschule)
Springer Vieweg 2025

Ausdruck, Form und Arbeit
Beiträge zur kritischen Hermeneutik des Designs
G. Schweppenhäuser (THWS)
Springer VS 2025

GIS in Landschaftsarchitektur und Umweltplanung
M. Pietsch, M. Henning (beide Hochschule Anhalt)
VDE VERLAG, Wichmann 2025

Veröffentlichungen von Kolleginnen & Kollegen

SONSTIGES

Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generationen Einigkeit statt Unterschiede
K. Sachse (HS Schmalkalden), S. F. Heiss (FOM München), S. Sülzenbrück (Westfälische HS), C. P. Heinrich
Springer 2025

Das Buch entkräftet gängige Mythen um generationsspezifische Unterschiede am Arbeitsplatz, indem es zeigt, dass für Berufstätige von Babyboomern bis GenZ dieselben Faktoren bedeutsam sind. Die Ergebnisse basieren auf einer empirischen Studie (N=1133) mit einem neuen methodischen Ansatz: Anstelle direkter Wichtigkeitseinschätzungen werden Regressionsanalysen genutzt, um relevante Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität zu identifizieren. Das Werk liefert Erkenntnisse für Forschung, Lehre und Praxis.

Die Welt, der Wandel und ich 12 Portionen Mut für das Abenteuer Zukunft
M. Sippel (HTWG Konstanz)
Herder 2025

Wie kann der Wandel in die Welt kommen, mit dem wir eine enkeltaugliche Zukunft sichern? Und was hat dieser Wandel mit mir und meinen Studierenden zu tun? In Zeiten grundlegender Veränderungen zeigt Maike Sippel, Professorin für Nachhaltigkeit, warum wir nicht hilflos auf Weichenstellungen der Politik warten müssen. Wir können den gesellschaftlichen Wandel wahrscheinlicher machen und zugleich unsere Widerstandskraft stärken. Zwölf mutige Gedanken, um die Welt zu verändern – mit Kopf, Herz und Hand. Mit bewährten Übungen aus dem Lehralltag.

Die Neue Hochschule DNH
FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

Autorinnen und Autoren gesucht

6/2025: Nachhaltige Wasserwirtschaft – HAW als Treiber für Innovationen,
Redaktionsschluss: 15. Oktober 2025

1/2026: KI in Forschung und Lehre,
Redaktionsschluss: 15. Dezember 2025

2/2026: Leben, Lernen, Loslegen – Life Design an HAW,
Redaktionsschluss: 15. Februar 2025

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!
Es erleichtert Ihnen und uns die Arbeit, wenn Sie Aufsatzmanuskripte frühzeitig ankündigen.

Kontakt: Prof. Dr. Jörg Brake, joerg.brake@hlb.de

Impressum

Herausgeber:
hlb-Bundesvereinigung e. V.
Godesberger Allee 64 | 53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0

Chefredakteur:
Prof. Dr. Jörg Brake (JB)
Kirschgartenstraße 19 | 67146 Deidesheim
Telefon: 06326 218 119 3
joerg.brake@hlb.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:
Dr. Karla Neschke (KN)
karla.neschke@hlb.de
Telefon: 0228 555 256-0

Schlusskorrektorat:
Manuela Tiller | www.textwerk-koeln.de

Gestaltung und Satz:
Nina Reeber-Laqua | www.reeber-design.de

Herstellung:
Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140 | 3604 Bad Honnef

Bezugsbedingungen:
Jahresabonnements für Nichtmitglieder
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand
Probeabonnement auf Anfrage
Erfüllungs-, Zahlungsort
und Gerichtsstand ist Bonn.

Anzeigen:
Dr. Karla Neschke | karla.neschke@hlb.de

Erscheinung:
zweimonatlich

Fotonachweise:
Titelbild: Ram – stock.adobe.com;
S. 40, 42, 43: vegefox.com – stock.adobe.com
S. 41: Murrstock – stock.adobe.com
S. 43: Gstudio – stock.adobe.com
U4: magele-picture – stock.adobe.com

Verbandsoffiziell ist die Rubrik „Berichte aus dem *hlb*“. Alle mit Namen der Autorin/des Autors versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des *hlb* sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
15. August 2025

ISSN 0340-448 x

Persistent Identifier bei der Deutschen Nationalbibliothek:
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2025021228

hlb
Bundesvereinigung

Seminarprogramm 2025

FREITAG, 7. NOVEMBER 2025
Erfolgreiche Drittmittelakquise: Aktuelle „Forschung an HAW“-Programme und Antragstellung für Professorinnen und Professoren an einer HAW
Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

FREITAG, 14. NOVEMBER 2025
Vom Umgang mit Hierarchien in der Hochschule – Tipps (nicht nur) für Frischberufene
Online-Seminar | 09:30 bis 17:00 Uhr

FREITAG, 21. NOVEMBER 2025
Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften
Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

FREITAG, 28. NOVEMBER 2025
Künstliche Intelligenz an Hochschulen und Bildungseinrichtungen
Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

FREITAG, 5. DEZEMBER 2025
Bewerbung, Berufung und Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften
Online-Seminar | 09:30 bis 16:00 Uhr

Anmeldung unter:
https://hlb.de/seminare/