



Hochschulforum  
Digitalisierung

Arbeitspapier Nr. 85 / März 2025

# Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen

Explorative Studie zur strategischen  
Verzahnung von Digitalisierung und  
Nachhaltigkeit

Anna Gehlke

Ingeborg Lasser

**Arbeitspapier Nr. 85 / März 2025**

# **Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen**

**Explorative Studie zur strategischen  
Verzahnung von Digitalisierung und  
Nachhaltigkeit**

**Autorinnen:**

Anna Gehlke (CHE Consult GmbH)

Dr. Ingeborg Lasser (CHE Consult GmbH)

## Inhalt

Das Hochschulforum Digitalisierung.....	4
CHE Consult GmbH .....	4
<b>1 Einführung.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Digitalisierung und Nachhaltigkeit – die Herausforderung des Zusammenhangs .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Methodische Vorgehensweise.....</b>	<b>8</b>
3.1 Operationalisierung und Zielbeschreibung in einem Fragenkatalog .....	9
3.2 Stichprobe und Ansprache.....	9
3.2.1 Expert:innengruppe Hochschulleitung .....	9
3.2.2 Expert:innengruppe Nachhaltigkeitsprofil.....	10
3.3 Beschreibung der Gesamtstichprobe .....	10
3.4 Auswertung der Interviews .....	10
<b>4 Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen: Ergebnisse der Interviews.....</b>	<b>11</b>
4.1 Zwischen Impulsgebung und Verantwortung: Die Rolle zentraler Akteur:innen bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit.....	11
4.2 Verflochtene Zukunftsthemen: Die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit.....	12
4.3 Strategische Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Ansätze und Entwicklungen in den Hochschulen.....	13
4.4 Zwischen Struktur und Kooperation: Die operative Umsetzung digitaler und nachhaltiger Strategien.....	15
4.5 Synergien und Zielkonflikte: Die Herausforderung der Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen.....	16
4.6 Von individuellen Initiativen zur systematischen Integration: Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre .....	18
4.7 Zielsetzungen zur Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit.....	19
4.7.1 Kurzfristige Ziele.....	19
4.7.2 Mittelfristige Ziele.....	20
4.7.3 Langfristige Ziele .....	21
4.7.4 Herausforderungen bei der Zielerreichung .....	21
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>22</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>24</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>28</b>

## Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think and Do Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt.

Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

## CHE Consult GmbH

Die CHE Consult GmbH ist eine Ausgründung aus dem gemeinnützigen CHE Centrum für Hochschulentwicklung mit Sitz in Berlin (seit 01.11.2012). Seit 2001 arbeitet die Beratungsgesellschaft in Deutschland und international für Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsbehörden und Stiftungen, die durch strategisch ausgerichtete Projekte ihre Leistungsfähigkeit im Wissenschaftssystem steigern und sich auf neue Herausforderungen vorbereiten wollen.

Basis der Tätigkeit ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Auftraggeber:innen, mit denen Ziele im Dialog erarbeitet und erreicht werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von CHE Consult verfügen über langjährige Erfahrungen in der Beratung auf vielen Gebieten der Hochschulentwicklung und -steuerung sowie bei der Durchführung von wissenschaftlichen Studienprojekten zu vielfältigen Themen des Hochschulwesens.

## 1 Einführung

Digitalisierung und Nachhaltigkeit haben in den letzten Jahren an Hochschulen weltweit stark an Bedeutung gewonnen. Es sind zwei zentrale Themen, die Hochschulen vor vielfältige Herausforderungen stellen, aber auch neue Perspektiven eröffnen und zunehmend verzahnt bearbeitet werden. Dies spiegelt sich auch in neuen Schnittstellenfunktionen, die beide Themen verantworten, wider – vor allem bei Vizepräsident:innen und Prorektor:innen mit dem Aufgabenzuschnitt Digitalisierung und Nachhaltigkeit oder einem ähnlichen Themenzuschnitt. Darüber hinaus gibt es Hochschulen in Deutschland, die sich durch ein eigenes Nachhaltigkeitsprofil auszeichnen und Digitalisierung ebenfalls vorantreiben.

**Digitalisierung** an Hochschulen umfasst den Einsatz digitaler Medien und Hilfsmittel im Studienbetrieb, Lehr-/Lern- und Prüfungsaktivitäten sowie umfangreiche Digitalisierungsprozesse in Forschung und Verwaltung. Diese Prozesse können innerhalb von Systemlösungen wie ERP- oder Campus-Management-Systemen realisiert werden. Zudem ist Digitalisierung selbst ein Thema in Forschung und Lehre.

**Nachhaltigkeit** an Hochschulen wird durch Forschung, die technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Innovationen vorantreibt, sowie durch die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in Lehre und Wissenstransfer gefördert. Hochschulen initiieren Debatten und praxisnahe Projekte und streben danach, sich selbst als nachhaltige Institutionen aufzustellen.<sup>1</sup> Die Hochschulrektorenkonferenz betont ihre Rolle in der gesellschaftlichen Transformation gemäß der Agenda 2030 der Vereinten Nationen<sup>2</sup> und der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.<sup>3</sup>

Den vielschichtigen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit erläutert beispielsweise das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV).<sup>4</sup> Digitalisierung kann in vielen Bereichen den Alltag und die Arbeit erleichtern und hat das Potenzial, die Transformation für eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Gleichzeitig wirkt die Digitalisierung erheblich auf Menschen, Umwelt und Natur zurück.

Nachhaltig digitalisieren heißt auch umweltgerechter zu digitalisieren. Laut Energieeffizienzgesetz<sup>5</sup> müssen Rechenzentren ab 2027 zu 100 Prozent mit erneuerbaren Energien betrieben werden; bei neu gebauten Rechenzentren muss außerdem ein Teil der Abwärme genutzt werden.

Weitere Umwelt-Kriterien in Bezug auf die digitale Infrastruktur sind die Lebenszeit und die Nutzungsdauer von Endgeräten, die möglichst lange sein sollen, und eine nachhaltige

---

<sup>1</sup> Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.) (2022): Die nachhaltige Hochschule. Hochschulen als Schlüsselthema für eine zukunftsfähige Gesellschaft. S. 2.

<sup>2</sup> [Nachhaltigkeit - Hochschulrektorenkonferenz](#)

<sup>3</sup> [Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie | Bundesregierung](#)

<sup>4</sup> <https://www.bmuv.de/themen/digitalisierung/digitalisierung-und-nachhaltigkeit>

<sup>5</sup> Gesetz zur Steigerung der Energieeffizienz in Deutschland (Energieeffizienzgesetz - EnEfG), § 11 (<https://www.gesetze-im-internet.de/enefg/BJNR1350B0023.html>)

Softwareentwicklung (sog. green coding), die darauf ausgelegt ist, möglichst umweltverträgliche Softwaresysteme zu erstellen.

Es liegt auf der Hand, dass zahlreiche **Zielkonflikte** bestehen, bei denen Ressourcenschonung und Ergebnisoptimierung gegeneinander abgewogen werden müssen. Es ist erwartbar, dass gerade die Hochschulen, die ja für Fortschritt und präzise Ergebnisse stehen wollen und sollen, mit vielen zwickmühlenähnlichen Situationen umgehen müssen.

**Daher lautet das Ziel der Studie, an ausgewählten Hochschulen mögliche Synergien und Herausforderungen der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit auf der strategischen Ebene zu analysieren und die Rolle von Führungskräften, die diese Transformationsprozesse steuern, zu beleuchten.**

## 2 Digitalisierung und Nachhaltigkeit – die Herausforderung des Zusammenhangs

Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen sind große Transformationsprozesse, die einer strategischen Steuerung bedürfen.

Digitalisierung umfasst didaktische, curriculare und organisatorische Veränderungen, die darauf abzielen, die Hochschulbildung und die damit verbundenen Prozesse zu verbessern. Ein **zentraler Aspekt der Digitalisierung** ist die Individualisierung und Flexibilisierung des Studiums. Digitale Lehr- und Lernangebote ermöglichen es, Lerninhalte zeitlich und inhaltlich flexibel zu gestalten und auf die individuellen Bedürfnisse der Studierenden einzugehen. Durch den Einsatz virtueller oder interaktiver Lernmaterialien können Lerngegenstände besser zugänglich gemacht und ergänzende Materialien unkompliziert bereitgestellt werden. Darüber hinaus fördert Digitalisierung die internationale Mobilität der Studierenden, indem sie neue Wege der internationalen Hochschulkooperation eröffnet. Dies kann durch kooperative Studiengänge oder digitale Lernprojekte geschehen, in denen Studierende aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten. Die Digitalisierung erfordert neue Kompetenzen im Umgang mit Daten und digitalen Technologien. Hochschulen müssen daher entsprechende Lehrangebote entwickeln und die Lehrenden bei der Umsetzung digitaler Bildungsangebote unterstützen.<sup>6</sup> Insgesamt bietet die Digitalisierung enorme Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität von Lehre und Lernen, stellt jedoch auch neue Herausforderungen dar, die eine strategische Auseinandersetzung und geeignete politische Rahmenbedingungen erfordern.<sup>7</sup>

Für eine erfolgreiche Digitalisierung an Hochschulen stellen sich demnach strategische als auch strukturelle Fragen. Digitalisierung erfordert **eine klare Vision und einen umfassenden Plan**. Dafür sollten strategische Ziele formuliert werden, die mit den übergeordneten Zielen der Hochschule übereinstimmen. Auch Anpassungen der internen Organisation, um digitale Prozesse unterstützen zu können, können notwendig sein. Das

---

<sup>6</sup> [Digitalisierung der Hochschulbildung](#)

<sup>7</sup> [20 Thesen zur Digitalisierung der Hochschulbildung - Hochschulforum Digitalisierung](#)

kann die Einrichtung von neuen oder die Umstrukturierung bestehender Abteilungen beinhalten. Dazu gehört auch die Schaffung einer geeigneten technischen Infrastruktur. Letztlich muss der Übergang in digitale Prozesse entsprechend begleitet und unterstützt werden.

Nachhaltigkeit an Hochschulen ist der zweite große Transformationsprozess und bezieht sich auf die **Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten** in alle Bereiche des Hochschulbetriebs. Dies umfasst sowohl die Lehre und Forschung als auch die Verwaltung und den Campusbetrieb. Ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeit an Hochschulen ist die Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Diese zielt darauf ab, Studierende zu befähigen, nachhaltige Lösungen für globale Herausforderungen zu entwickeln und umzusetzen. Hochschulen können BNE in ihre Curricula integrieren, um das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schärfen und die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln.<sup>8</sup> Darüber hinaus spielen nachhaltige Forschungsinitiativen eine wichtige Rolle. Hochschulen fördern interdisziplinäre Forschungsprojekte, die sich mit den ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit befassen. Diese Forschung trägt dazu bei, innovative Lösungen für nachhaltige Entwicklung zu finden und das Wissen über Nachhaltigkeit zu erweitern. Auch der nachhaltige Campusbetrieb ist ein wesentlicher Bestandteil.<sup>9</sup> Schließlich ist die Governance ein wichtiger Faktor. Hochschulen entwickeln **Strategien und Strukturen, um Nachhaltigkeit systematisch zu verankern und kontinuierlich zu verbessern**. Dies beinhaltet die Einbindung aller Hochschulangehörigen in den Nachhaltigkeitsprozess und die Förderung einer nachhaltigen Kultur.<sup>10</sup>

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen bieten einen umfassenden Rahmen, der die Nachhaltigkeitsbemühungen an Hochschulen unterstützen und leiten kann. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung decken eine Vielzahl von Bereichen ab, die auch für Hochschulen relevant sind.<sup>11</sup> Hochschulen spielen eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Wissen und Kompetenzen, die für eine nachhaltige Entwicklung notwendig sind. Sie fördern kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten, die Studierende befähigen, nachhaltige Lösungen zu entwickeln (SDG 4).<sup>12</sup> Hochschulen sind zudem wichtige Akteure in der Forschung und Innovation. Sie tragen zur Entwicklung nachhaltiger Technologien und Prozesse bei, die zur Lösung globaler Herausforderungen beitragen können (SDG 9). Durch Maßnahmen wie Energieeffizienz, Abfallmanagement und nachhaltige Mobilität können Hochschulen ihren ökologischen Fußabdruck reduzieren und als Vorbilder für nachhaltiges Handeln fungieren (SDG 11 und 12).<sup>13</sup> Auch durch internationale Kooperationen und Netzwerke können Hochschulen zur Erreichung der SDGs beitragen. Diese Partnerschaften fördern den Austausch von Wissen und Best Practices und stärken die globale Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung (SDG 17).<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> [Bildung für Nachhaltige Entwicklung \(BNE\) in der Hochschullehre – DG HochN-Wiki](#)

<sup>9</sup> [Handlungsfelder: HOCH-N - Nachhaltigkeit an Hochschulen](#)

<sup>10</sup> [Leitfaden-nachhaltigkeitsgovernance-an-hochschulen-neuaufgabe-2020.pdf](#)

<sup>11</sup> [17 Ziele - Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa](#)

<sup>12</sup> [Hochschulen: Schlüssel für nachhaltige Entwicklung - DAAD](#)

<sup>13</sup> [Nachhaltigkeit an der Hochschule | Hochschul-Barometer](#)

<sup>14</sup> [SDG 17 - Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa](#)

Die Integration von Nachhaltigkeit und Digitalisierung an Hochschulen bietet ein **erhebliches Potenzial**, um Studium und Lehre, Forschung und Verwaltung effizienter und umweltfreundlicher zu gestalten. Durch den Einsatz digitaler Technologien können beispielsweise der Energieverbrauch optimiert und Ressourcen geschont werden. Gleichzeitig ermöglicht die Digitalisierung neue Lehr- und Lernformate, die orts- und zeitunabhängig sind und somit den Zugang zu Bildung erweitern. Allerdings stehen Hochschulen vor der Herausforderung, diese beiden **Querschnittsthemen strategisch und operativ miteinander zu verknüpfen**. Dies kann beispielsweise die Entwicklung umfassender Strategien, die sowohl ökologische als auch technologische Aspekte berücksichtigen, erfordern. Ein weiteres Hindernis besteht möglicherweise in der begrenzten Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen, die eine erfolgreiche Umsetzung erschweren können. Dennoch ist die Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit ein entscheidender Schritt, um Hochschulen zukunftsfähig zu machen und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.

### 3 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende explorative Studie zur Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen wurde von **September 2024 bis Februar 2025** im Auftrag des Hochschulforums Digitalisierung durchgeführt.

Methodischer Schwerpunkt der Studie waren explorative Expert:inneninterviews entlang eines teilstrukturierten Leitfadens. Die übergeordnete Zielstellung der Untersuchung wurde in eine konkrete Zielbeschreibung für die Studie überführt. Es sollten demnach Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Inwieweit werden Digitalisierung und Nachhaltigkeit an den Hochschulen der Stichprobe auf strategischer Ebene a) zusammen gedacht und b) zusammen umgesetzt?
- Bei welchen Themen und Prozessen der Digitalisierung kommt ein Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zum Tragen?
- Wie zeigt sich das auf organisationaler Ebene („Verankerung“)?
- Welche Überschneidungen (Synergien und Herausforderungen) der Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung sehen die Hochschulen und wie gehen sie damit um?
- Wie wird mit Zielkonflikten zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit umgegangen (z.B. Ressourcenschonung vs. Ergebnisoptimierung)?  
Wird „nachhaltige Digitalisierung“ als Ziel verfolgt? Wie?

Die Studie setzte zusätzlich einen Fokus auf den Bereich Studium und Lehre („Bildung für Nachhaltige Entwicklung“). Andere Bereiche wurden aber mitbedacht und mitbeleuchtet.

---

### 3.1 Operationalisierung und Zielbeschreibung in einem Fragenkatalog

Die explorativen Expert:inneninterviews wurden methodisch offen bzw. teilstrukturiert in Form von Leitfadeninterviews durchgeführt. **Teilstrukturierte Interviews** zeichnen sich dadurch aus, dass Themenkomplexe, die auf jeden Fall angesprochen werden müssen, in Interviewleitfäden fixiert und wörtlich gestellt werden. Sie basieren damit auf der Prämisse, den Ablauf jedes einzelnen Interviews ähnlich zu gestalten, um dadurch thematisch zu fokussieren. Sie lassen es aber auch zu, dass sich aus dem Interview heraus neue Fragen und Themen ergeben, die im Prozess weiterverfolgt werden können, um trotz thematischer Eingrenzung neue Aspekte berücksichtigen zu können.

Die durch die Zielbeschreibung gesetzten Fragen bildeten den Rahmen für die qualitativen Expert:inneninterviews und dienten als übergeordnete Fragestellungen. Die Themen wurden zusätzlich mit Unterfragestellungen versehen, die sicherstellen sollten, dass alle zentralen Aspekte angesprochen wurden, dabei aber dennoch ein offenes Gespräch ermöglichten und nur dann konkret gestellt wurden, wenn im Gespräch Punkte offengeblieben waren.

Der entstandene Leitfaden (siehe [Anhang](#)) wurde größtenteils gleichermaßen für beide Expert:innengruppen (siehe folgender Abschnitt) verwendet und wurde den Interviewpartner:innen vorab zugesandt.

---

### 3.2 Stichprobe und Ansprache

Von Seiten des Hochschulforums Digitalisierung wurden bereits im Vorfeld Vorschläge zur Auswahl der Hochschulen gemacht, die in einem gemeinsamen Termin mit CHE Consult anhand von festgelegten Kriterien finalisiert wurde. Insgesamt wurden **acht leitfadengestützte Interviews** geführt. Aufgrund der kleinen Stichprobe konnte mit der Auswahl der Interviewpartner:innen keine Repräsentativität gewährleistet werden, vielmehr ging es darum, eine möglichst große Bandbreite an Fallbeispielen zu untersuchen.

#### 3.2.1 Expert:innengruppe Hochschulleitung

Für die Mitglieder der „Expert:innengruppe Hochschulleitung“ wurde festgelegt, dass ihre Funktionsbezeichnung sowohl das Wort „Digitalisierung“ als auch das Wort „Nachhaltigkeit“ enthalten muss. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die jeweiligen Personen zu beiden Themen und zu deren Verzahnung Auskunft geben können. Interviewt wurden demnach **Vizepräsident:innen/Prorektor:innen für Digitalisierung und Nachhaltigkeit**. In dieser Gruppe wurde zudem darauf geachtet, dass die Personen möglichst mindestens 1,5 Jahre in ihrer Rolle tätig sind. Dies trifft auf vier von fünf der Expert:innen zu. Es wurde zudem versucht, die Parität der Geschlechter nicht in Richtung Ungleichheit zu verändern. Insgesamt wurden fünf Interviews mit Vizepräsident:innen/Prorektor:innen mit dem Ressort Digitalisierung und Nachhaltigkeit durchgeführt.

### 3.2.2 Expert:innengruppe Nachhaltigkeitsprofil

Die „Expert:innengruppe Nachhaltigkeitsprofil“ bilden Vertreter:innen von Hochschulen, die sich durch ein **klares Nachhaltigkeitsprofil** auszeichnen. Die Anzahl der Hochschulen in Deutschland, die sich durch ein eigenes Nachhaltigkeitsprofil ausweisen, ist begrenzt. In den jeweiligen Hochschulen gibt es unterschiedliche und zumeist mehrere organisatorische Manifestationen des Themas Nachhaltigkeit.

In dieser Gruppe wurden drei Interviews mit insgesamt sechs Personen geführt. Die interviewten Personen hatten unterschiedliche Funktionen an ihren jeweiligen Hochschulen. Interviewt wurde sowohl ein:e Vizepräsident:in für Studium und Lehre, ein:e Dekan:in eines Fachbereichs/Instituts mit Schwerpunktthema Nachhaltigkeit als auch Referent:innen für Organisationsentwicklung, Digitale Lehre oder ein:e Referent:in in einer Organisationseinheit mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit, die organisatorisch nah an der Hochschulleitung angesiedelt ist.

---

### 3.3 Beschreibung der Gesamtstichprobe

Die Expert:innen der leitfadengestützten Interviews vertreten Hochschulen aus **sieben** unterschiedlichen **Bundesländern**, davon zwei Stadtstaaten (Hamburg und Berlin). Niedersachsen ist doppelt vertreten. Die Expert:innen repräsentieren **vier unterschiedliche Hochschultypen**: Universität, Technische Universität, Fachhochschule/Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Pädagogische Hochschule. Zwei der Hochschulen gehören dem Typ „kleine Hochschulen“ an, drei den „mittelgroßen Hochschulen“ und drei vertreten „großen Hochschulen“.

Im Folgenden wird die Bezeichnung „Hochschulen“ als übergeordneter Sammelbegriff für die gesamte Stichprobe verwendet. Damit sind sowohl Universitäten, Technische Universitäten, Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als auch Pädagogische Hochschulen gemeint.

---

### 3.4 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden online geführt, dauerten etwa eine Zeitstunde und wurden strukturiert dokumentiert.

Die Interviewprotokolle wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)<sup>15</sup> codiert und ausgewertet. Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv und induktiv, d.h. erste Hauptkategorien wurden aus den Forschungsfragen abgeleitet und gemäß der deduktiven Kategorienanwendung die erhobenen Daten dem Kategoriensystem zu Grunde gelegt und die Inhalte dementsprechend strukturiert. Zusätzlich wurden induktiv Subkategorien aus den vorliegenden Daten entwickelt und die vorhandenen Daten dann erneut, gemäß diesen Kategorien, zusammengestellt.

---

<sup>15</sup> Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag

Im Anschluss wurden gemäß der deduktiven Kategorienanwendung die erhobenen Daten dem Kategoriensystem zu Grunde gelegt und die Inhalte dementsprechend strukturiert.

Die Analyse nach den beiden Expert:innengruppen hat sehr wenige Unterschiede aufgezeigt, die auf ihre Verschiedenheit zurückzuführen sind. Im Kapitel zu den Interviewergebnissen wird daher ausdrücklich darauf hingewiesen, sollten sich Unterschiede auf die „Art“ der interviewten Expert:innen zurückführen lassen.

## 4 Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen: Ergebnisse der Interviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der acht leitfadengestützten Interviews zusammengefasst. Der Fokus liegt dabei auf den identifizierten Arten der strategischen und organisatorischen Implementierung. Die Synergien, Herausforderungen und Ziele werden nicht den einzelnen Hochschulen zugeschrieben, sondern in ihrer Gesamtheit dargestellt.

---

### 4.1 Zwischen Impulsgebung und Verantwortung: Die Rolle zentraler Akteur:innen bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Die erste Gruppe der Interviewpartner:innen besteht, wie methodisch vorgesehen, aus **Vizepräsident:innen bzw. Prorektor:innen** mit dem expliziten Ressortzuschnitt für Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Einige der Leitungsfunktionen werden im Hauptamt ausgeübt, andere führen diese Funktion im Nebenamt (mit bspw. 50 Prozent) aus, was im letzteren Fall dazu führe, dass die Themen weniger sichtbar in der Hochschule seien und mit weniger Ressourcen bearbeitet würden. Für die beiden Themenbereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit verstehen sich die interviewten Personen sowohl als „**Impulsgeber:innen**“ und „**Initiator:innen**“ als auch als „**Koordinator:innen**“, „**Bewahrer:innen**“ oder „**Hüter:innen**“. Letzteres vor allem im Hinblick auf den Datenschutz. Grundsätzlich würden sie sich weniger auf der operativen Ebene, sondern eher auf der **strategischen Ebene** bewegen. Ziel sei es jedoch, die zugeordneten Themen partizipativ durchzusteuern.

An einer der Hochschulen der Expert:innengruppe Nachhaltigkeitsprofil wurde mit einer auf mit dem Themengebiet Nachhaltigkeit betrauten Organisationseinheit eine Governance-Struktur etabliert, die **strategisch im erweiterten Präsidium** verankert ist. Zur Unterstützung dieser Funktion wurde eine Referent:innenstelle geschaffen, die explizit wissenschaftliche Expertise im Nachhaltigkeitsbereich mitbringen sollte. Auch an einer weiteren Hochschule dieser Gruppe zeigt sich eine ähnliche strukturelle Verankerung: Hier gibt es **Referent:innen** für Organisationsentwicklung, die unter anderem für IT-Projekte der Verwaltung verantwortlich sind, sowie Referent:innen für digitale Lehre, die – in Übereinstimmung mit dem Hochschulprofil – **Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Arbeit integrieren**.

*Die Rollen der Leitungen und anderer zentraler Akteur:innen sind entscheidend für die strategische Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen und verstehen sich für beide Themen als „Impulsgeber:innen“. Für den Bereich Digitalisierung wird auch ein Selbstverständnis als „Hüter:innen“ formuliert, das sich besonders auf Datenschutzfragen bezieht. Eine innovative Haltung steht demnach einer eher konservativen gegenüber, teilweise in ein und derselben Position. Während hauptamtlich ausgeführte Positionen eine stärkere Sichtbarkeit und Ressourcenbindung ermöglichen, bleibt die Bearbeitung dieser Themen bei nebenamtlichen Funktionen oft begrenzt. Besonders hervorzuheben sind spezialisierte Governance-Strukturen mit zusätzlicher wissenschaftlicher Unterstützung, die eine tiefere institutionelle Verankerung und eine strategischere Ausrichtung der Themen gewährleisten.*

---

#### 4.2 **Verflochtene Zukunftsthemen: Die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

Die interviewten Hochschulvertreter:innen stellen fest, dass Digitalisierung alle Leistungsdimensionen und Hochschulprozesse betreffe, von der Verwaltung bis zur Lehre und Forschung. Somit beinhalte Digitalisierung eine **umfassende Transformation**, die einer **strategischen Entwicklung** bedürfe. Während einige Hochschulen bereits Digitalisierungsstrategien haben, befinden sich andere noch in der Entwicklung oder Aktualisierung dieser Strategien. Dabei sei zu berücksichtigen, dass Digitalisierung **dynamisch und kurzlebig** sei. Sie erfordere die kontinuierliche Anpassung und Überarbeitung von Strategien, da technologische Entwicklungen schnelllebig sind. Von den Interviewpartner:innen werden auch **Spannungsfelder** identifiziert, die sich vor allem auf Unterschiede in der Wahrnehmung bezögen. Diese Wahrnehmung reiche von der dringenden Notwendigkeit der Digitalisierung bis hin zur Überforderung oder der Wahrnehmung der Digitalisierung als Bedrohung. Das verdeutliche, dass Digitalisierung strukturiert und mit Bedacht umgesetzt werden sollte. Als **Zukunftsthema** wird die Künstliche Intelligenz identifiziert, die aus Sicht der Expert:innen einen entscheidenden Aspekt der Digitalisierung darstellen wird.

In Bezug auf Nachhaltigkeit lassen sich aus den Interviews **vielfältige Ansätze** erkennen, die aber letztlich alle einem „**Whole Institution Approach**“ folgen. Nachhaltigkeit solle die Grundlage allen hochschulischen Handelns sein. Manche der Hochschulen orientieren sich dabei an den **Sustainable Development Goals (SDGs)** der Vereinten Nationen. Dabei finden sich unterschiedliche **institutionelle Verankerungen**: Hochschulen mit Nachhaltigkeitsprofil haben Nachhaltigkeit beispielsweise tief in ihre Strukturen integriert. Sie finde sich in Leitbildern oder als (gedachte) vierte Säule neben Studium, Lehre und Forschung. Es wird aber darauf hingewiesen, dass es ein **Risiko** der Verwässerung gebe: Durch die umfassende Einbindung von Nachhaltigkeit in alle hochschulischen Bereiche bestünde die Gefahr, dass Nachhaltigkeit an Wirkung verlieren könne. Andererseits gebe es aber auch einen **Beschleunigungsbedarf** und den Wunsch nach einer schnelleren Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen.

Für die **Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit** werden von den Gesprächspartner:innen **wechselseitige Abhängigkeiten** beschrieben. Digitale Werkzeuge seien essenziell für die Umsetzung nachhaltiger Strategien, weshalb beide Themen nicht isoliert betrachtet werden sollten. Dabei stünden Hochschulen jedoch vor der **Aufgabe der Priorisierung**. Die gleichzeitige strategische Weiterentwicklung beider Themen stelle Hochschulen vor Herausforderungen, da Ressourcen begrenzt seien und nicht alle Schwerpunkte parallel mit gleicher Intensität verfolgt werden könnten.

Beide Themen haben einen **hohen Stellenwert** für die interviewten Hochschulen, wobei Nachhaltigkeit oft schon länger etabliert zu sein scheint<sup>16</sup>, während Digitalisierung durch die Pandemie an Dynamik gewonnen hat. Die Herausforderung für Hochschulen bestünde darin, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strategisch zu verzahnen, ohne dass eines der Themen vernachlässigt wird.

*Die Interviews zeigen, dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit zentrale und miteinander verflochtene Zukunftsthemen für Hochschulen darstellen. Während Digitalisierung eine umfassende Transformation aller Hochschulprozesse erfordert, wird Nachhaltigkeit zunehmend als grundlegendes Prinzip hochschulischen Handelns verankert. Beide Themen bedürfen einer strategischen Steuerung und kontinuierlichen Anpassung, wobei die begrenzten Ressourcen eine gleichzeitige Priorisierung erschweren. Die Hochschulen erkennen wechselseitige Abhängigkeiten, da digitale Werkzeuge essenziell für die Umsetzung nachhaltiger Strategien sind. Die zentrale Herausforderung besteht darin, beide Themen kohärent zu integrieren, ohne deren individuelle Entwicklungsbedarfe und Dynamiken aus dem Blick zu verlieren.*

---

#### **4.3 Strategische Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Ansätze und Entwicklungen in den Hochschulen**

Aus den Expert:innengesprächen lassen sich verschiedene Arten der strategischen Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit identifizieren.

Eine dieser Varianten ist die **organisatorische Verankerung durch Führungspersonen und/oder thematischen Organisationseinheiten**. Die Einrichtung von Leitungsfunktionen (Vizepräsident:innen bzw. Prorektor:innen) mit dem konkreten Ressortzuschnitt zur Bearbeitung der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit hätte an den Hochschulen häufig aus organisatorischen und weniger aus strategischen Gründen stattgefunden. Dennoch zeige die Verankerung die Bedeutung beider Querschnittsthemen in den Hochschulen. An anderen Hochschulen werden die Themen über die Einrichtung von **themenspezifischen Organisationseinheiten nah an der Hochschulleitung** zur Bearbeitung und Steuerung der Aufgaben und Fragestellungen in der Governance-Struktur verankert.

Auch eine **strukturelle und planerische Integration** der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit findet sich an den Hochschulen der Stichprobe.

---

<sup>16</sup> Eine der interviewten Hochschulen hat bereits in den 1990er Jahren begonnen, Nachhaltigkeit als profilbildenden Schwerpunkt zu etablieren. Weitere folgten ab 2007 bis 2015 bzw. 2018. Eine der Hochschulen hat 2021 eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, eine weitere einen Nachhaltigkeitsbericht für 2021 veröffentlicht.

Die beiden Querschnittsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind an manchen Hochschulen entweder explizit im Strukturentwicklungsplan oder auch in hochschulweiten Strategiepapieren verankert. Dabei liegen an einzelnen Hochschulen Digitalisierungsstrategien, aber noch keine Nachhaltigkeitsstrategien vor. Die Erstellung von Nachhaltigkeitsstrategien würde dort als Ziel verfolgt. In Bayern sei das Thema „Green IT“ institutionell über den Digitalverbund Bayern verankert.

Einige Hochschulen treiben Digitalisierung und Nachhaltigkeit bewusst als zusammenhängende Transformation voran, auch wenn es nicht in allen Hochschulen explizit so benannt wird. Die sogenannte „**Twin Transformation**“<sup>17</sup> bildet dabei einen **strategischen Ansatz**. Die Verankerung beider Themen in Hochschulverträgen oder Strukturentwicklungsplänen deutet auf die Bearbeitung im Sinne einer Twin Transformation hin. Auch das mehrfach benannte Themenfeld „Green IT“ steht im Zusammenhang mit der Twin Transformation. Klimaschutzvereinbarungen, Emissionsbilanzen oder Data-Warehousing-Systeme dienen als konkrete Maßnahmen.

An den meisten Hochschulen werden beide Themen im täglichen Hochschulbetrieb mitgedacht – also **implizit durch Kultur und Praxis verankert** – ohne dass sie explizit strategisch verankert sind. Digitalisierung trägt zur Nachhaltigkeit bei (z. B. durch ressourcenschonende IT), wird aber nicht überall als strategisches Ziel definiert. Einzelne Fakultäten oder Fachbereiche treiben die Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit **eigeninitiativ** voran, ohne dass eine strukturelle Verankerung besteht.

In Hochschulen mit Nachhaltigkeitsprofil stand zunächst Nachhaltigkeit im Fokus, während Digitalisierung erst später an Bedeutung gewann (oft durch die Pandemie beschleunigt). Die Integration beider Themen ist in einigen Fällen noch in der Entwicklungsphase, beispielsweise durch neue Digitalisierungsstrategien, die Nachhaltigkeitsaspekte stärker einbinden sollen. In Zukunft ist ein integriertes Arbeiten geplant, um ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen systematisch zu verbinden. Dabei seien die Berücksichtigung **dynamischer Entwicklungen** und **thematische Schwerpunktsetzungen** vonnöten.

Die Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit stelle Hochschulen ebenso vor **kommunikative Herausforderungen**. Eine klare interne und externe Kommunikation sei erforderlich, um beide Themen erfolgreich zu implementieren.

*Die strategische Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen gestaltet sich unterschiedlich und nimmt verschiedene Formen an. Während einige Hochschulen beide Themen organisatorisch durch Führungspersonen oder eigene organisatorische Einheiten verankern, setzen andere auf eine strukturelle Integration in Strategie- und Entwicklungsplänen. Die Twin Transformation wird als übergreifender Ansatz genutzt, auch wenn sie nicht überall explizit benannt wird. Gleichzeitig gibt es eine implizite Verankerung durch Hochschulkultur und Praxis, oft getrieben durch einzelne Fachbereiche oder Personen.*

---

<sup>17</sup> **Twin Transformation** bezeichnet die gleichzeitige Integration von digitaler Transformation und Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien, um Effizienz zu steigern und nachhaltige Ziele zu erreichen, z. B. durch die Optimierung digitaler Infrastrukturen zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

---

#### 4.4 Zwischen Struktur und Kooperation: Die operative Umsetzung digitaler und nachhaltiger Strategien

Auch die operative Umsetzung von Maßnahmen, die den Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeit aufgreifen, findet in den Hochschulen auf unterschiedliche Weise statt.

An einigen Hochschulen wird sie **über die strukturelle und organisatorische Verankerung** umgesetzt. Hochschulen mit entsprechenden Ressorts im Präsidium/Rektorat verankern die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit auf Leitungsebene, jedoch sind sie in den darunterliegenden Organisationseinheiten oft wieder getrennt (z. B. Nachhaltigkeitsräte oder IT-Abteilungen). Die Bearbeitung der beiden Querschnittsthemen verläuft an diesen Hochschulen häufig über eine **Klammerfunktion auf Leitungsebene**, die die Themen in die jeweils anderen Arbeitsbereiche trägt. Herausforderungen bestünden in Silostrukturen, in denen jeweils eigenständige Projekte entwickelt würden.

Einige Hochschulen haben **Beauftragte oder Stabstellen für den Themenbereich Nachhaltigkeit** eingerichtet, die das Thema breit in der Organisation und somit auch in Bezug auf Digitalisierungsaspekte verankern. Hier findet die operative Umsetzung der Verzahnung in die verschiedenen Organisationseinheiten der Hochschulen häufig über **persönliche Kontakte** statt. Die Zusammenarbeit von Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsakteur:innen sei aber häufig noch **nicht systematisch** geregelt.

„Green Campus“-Büros und „Green Offices“ dienen in Hochschulen als Anlaufstellen für Studierende und Beschäftigte, um nachhaltige Ideen und digitale Lösungen zu bündeln. Themenspezifische Organisationseinheiten übernehmen die Koordination der **Forschung und informieren bzw. beraten** unter anderem auch die Leitungsebene zu den jeweiligen Querschnittsthemen.

Auch konkrete Projekte und Zielstellungen werden zur Umsetzung herangezogen. An einigen der interviewten Hochschulen agieren **hochschulweite Arbeitsgruppen** an der Schnittstelle von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. In diesen werden beispielsweise digitale Tools für nachhaltige Prozesse entwickelt und genutzt. Die Themen **„Green IT“** und **Klimaschutz** seien an den Hochschulen zentrale Ansätze, an denen beispielsweise durch eingerichtete Arbeitsgemeinschaften gearbeitet werde. Außerdem würden in einem **Bottom-up-Ansatz** digitale Workflows gefördert.

Projekte im Bereich nachhaltiger IT-Beschaffung und Recycling werden ebenfalls an einer Hochschule über Verwaltungsprozesse mit modernen Technologien und digitalen Lösungen koordiniert. Eine weitere konkrete Initiative zur Umsetzung des Zusammenhangs von Digitalisierung und Nachhaltigkeit ist ein sogenannter „Digitaler Datenputz“.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> „Digitaler Datenputz“ im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bezieht sich auf das gezielte Löschen, Bereinigen und Optimieren digitaler Daten, um den Energieverbrauch von Speichersystemen und Rechenzentren zu reduzieren.

Auch durch **interdisziplinäre Zusammenarbeit** und Vernetzung wird der Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen umgesetzt. Es werden beispielsweise **Kooperationen** zwischen Verwaltung, IT, Nachhaltigkeitsmanagement und Forschung gestärkt (z.B. bei der nachhaltigen IT-Beschaffung oder der Nutzung von Reallaboren). Auch die Zusammenarbeit von Kommissionen und Referent:innen/Beauftragten wurde als ein Beispiel benannt, um den Ressourcenverbrauch zu analysieren und digitale Lösungen für nachhaltiges Hochschulmanagement zu entwickeln. Weiterhin gibt es **Austauschformate** wie „Runde Tische“, um einen regelmäßigen Austausch aller Statusgruppen zu ermöglichen. Interne Kommunikationsprozesse sollen zudem die Vernetzung von Fachbereichen und Verwaltungseinheiten stärken. Dazu zählen Formate wie „Jour Fixe“-Treffen, monatliche Sprechstunden und Think Tanks, die den Austausch zwischen Statusgruppen fördern. Es wird darüber hinaus von den interviewten Expert:innen festgestellt, **dass informelle Kooperationen und kurze Kommunikationswege Synergien fördern können**.

*Die operative Umsetzung erfolgt durch eine Mischung aus struktureller Verankerung auf Leitungsebene, projektbasierter Zusammenarbeit sowie der Förderung von Netzwerken und interdisziplinären Kooperationen. Während Nachhaltigkeit oft stärker institutionell verankert ist, werden Digitalisierungsmaßnahmen als Werkzeuge zur Unterstützung nachhaltiger Strategien genutzt. Eine systematische Zusammenarbeit zwischen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsakteur:innen ist häufig noch ausbaufähig. Dennoch scheinen kurze Kommunikationswege, interdisziplinäre Zusammenarbeit und spezielle Anlaufstellen Erfolgsfaktoren für die Verzahnung beider Themen zu sein, während Silostrukturen und fehlende formale Prozesse die integrierte Bearbeitung beider Querschnittsthemen erschweren.*

---

#### **4.5 Synergien und Zielkonflikte: Die Herausforderung der Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hochschulen**

Die Interviews zeigen, dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit an den Hochschulen **vielfältige Synergien** aufweisen, aber auch Herausforderungen mit sich bringen. Digitale Technologien könnten nachhaltige Prozesse unterstützen, indem sie beispielsweise Emissionen messen oder Energiemanagementsysteme optimieren. Gleichzeitig würden **Zielkonflikte** entstehen, insbesondere zwischen Effizienzsteigerung durch Digitalisierung und dem damit verbundenen steigenden Energieverbrauch.

Ein zentrales Problem bleibt die strukturelle Trennung von Nachhaltigkeits- und Digitalisierungseinheiten, wodurch eine übergreifende Koordination erschwert würde. Die Hochschulen setzen daher **zunehmend auf integrierte Steuerungsmechanismen**, um Synergien besser nutzen zu können.

Tabelle 1: Tabellarische Übersicht der Synergien und Herausforderungen

Synergiepotenzial	Beschreibung	Herausforderungen
Integration von Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsprojekten	Digitale Lösungen können die Umsetzung nachhaltiger Prozesse erleichtern, z.B. Emissionsdatenbanken oder Energiemanagementsysteme	Oft unzureichende übergreifende Steuerung und Koordination
Prozessoptimierung durch Digitalisierung	Automatisierung und digitale Workflows reduzieren den Ressourcenverbrauch	Digitalisierung steigert aber in einigen Bereichen den Energieverbrauch (z.B. durch Rechenzentren)
Zusammenführung von Nachhaltigkeits- und Gebäudemanagementstrukturen bzw. IT- und Rechenzentren	Synergien durch enge Verzahnung verschiedener Einheiten zur Umsetzung nachhaltiger Digitalisierungsmaßnahmen, Bsp. Green IT	Autarke Strukturen erschweren die Zusammenarbeit
Bewusstsein für digitale Emissionen	Hochschulen diskutieren zunehmend die Ökobilanz digitaler Prozesse (z.B. Videokonferenzen, KI)	Umsetzung konkreter Maßnahmen oft noch unzureichend
Zielkonflikte zwischen Effizienz und Ressourcenschonung bearbeiten	Hochschulen setzen bspw. auf externe Serverstrukturen für mehr Energieeffizienz	KI und High-Performance-Computing führen zu massivem Energieverbrauch

Die Ergebnisse zeigen, dass Hochschulen verstärkt versuchen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammenzuführen. Erfolgreiche Ansätze erfordern eine stärkere Vernetzung, strategische Steuerung und Investitionen in nachhaltige digitale Infrastrukturen.

#### 4.6 Von individuellen Initiativen zur systematischen Integration: Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre

Der folgende Abschnitt widmet sich der Fragestellung, ob und inwiefern der Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre an den Hochschulen gedacht und umgesetzt wird.

Zunächst finden sich Ansätze für die **strategische Integration** von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre. Eine Hochschule entwickelte gezielt ein **Leitbild** zur Digitalisierung und Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Lehre. Auch die explizite Aufnahme von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in die **Nachhaltigkeitsstrategie** ist ein Beispiel für die strategische Verankerung in Studium und Lehre. Darüber hinaus zeigt sich aber, dass die Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit oft von **individuellen Initiativen** einzelner Lehrender abhängt und nicht systematisch in den Studiengängen verankert sei.

Beispiele für die **Umsetzung in Studiengängen** finden sich ebenfalls, allerdings vereinzelt. Es gebe Studiengänge, die die Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit explizit aufgreifen, wie ein **Masterstudiengang**, der beide gesellschaftlichen Zukunftsthemen miteinander verknüpft. Andere Hochschulen behandeln das Thema punktuell über **Wahlpflichtfächer oder Workshops**, die sich beispielsweise mit Künstlicher Intelligenz, Ethik oder nachhaltigem Management befassen. Ein Beispiel für eine fächerübergreifende Integration ist ein **Nachhaltigkeitszertifikat**, das allen Studierenden offenstehe und einen strukturierten Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen böte.

Eine **zentrale Herausforderung** für Hochschulen bestünde darin, Nachhaltigkeit **verpflichtend in die Curricula** zu integrieren. Obwohl Studierende großes Interesse an nachhaltigkeitsbezogenen Themen zeigten, gebe es innerhalb der Professor:innenschaft in Teilen Widerstände gegen eine verpflichtende Implementierung in alle Studiengänge. Daher erfolge die Integration häufig über Wahlpflichtmodule oder durch Drittmittelprojekte, die eine flexiblere Umsetzung ermöglichen.

**Digitale Lehrmethoden** fungierten als **Innovationsmotor** und würden gezielt eingesetzt, wenn sie einen **Mehrwert** bieten. Beispiele hierfür sind Flipped-Classroom-Modelle, Virtual-Reality-Anwendungen oder die Nutzung digitaler Datenbanken zur Analyse von Nachhaltigkeitsaspekten. Beispielsweise ermögliche ein Digitallabor Studierenden die Analyse der Energieeffizienz verschiedener Bearbeitungsmethoden ihres Fachgegenstandes. Die Hochschulen experimentieren darüber hinaus mit interaktiven Lernformaten, um die Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit **praxisnah** zu gestalten.

Obwohl zahlreiche Initiativen bestehen, bleibt die **systematische Integration** beider Themen offenbar eine **Herausforderung**. In vielen Fällen erfolge die Verknüpfung nur indirekt über allgemeine Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsangebote. Ein **innovativer Ansatz** zur besseren Sichtbarmachung des Mehrwertes der Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit besteht in der Nutzung von **KI-gestützter Lehrplananalyse**, um Module gezielt an den Sustainable Development Goals (SDGs)

auszurichten. Zudem arbeiten Hochschulen daran, Nachhaltigkeit und Digitalisierung explizit in Modulhandbüchern auszuweisen.

Hochschulweite und auch hochschulübergreifende **Netzwerke** würden ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Sie böten Lehrveranstaltungen an, die Studierenden die Möglichkeit geben, Leistungspunkte für nachhaltigkeitsbezogene Themen zu erwerben. Auch Netzwerke und Plattformen wie das Hochschulforum Digitalisierung<sup>19</sup>, die Digitale Hochschule NRW<sup>20</sup> oder das BNE-Forum Hochschule<sup>21</sup> böten **Möglichkeiten für hochschulübergreifenden Dialog**.

Die Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit reicht über die klassische Lehre hinaus in die **Forschung und auch die Weiterbildung**. Eine der befragten Hochschulen plant beispielsweise, ab 2025 im Rahmen eines **institutionellen Konzepts zur Twin Transformation** digitale Lehrangebote und Open Educational Resources (OER) bereitzustellen. Solche Programme unterstützen die langfristige Verankerung der beiden zentralen Querschnittsthemen.

*Die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre an Hochschulen erfolgt derzeit scheinbar oft punktuell und von individuellen Initiativen getragen. Während innovative digitale Lehrmethoden und spezifische Studienangebote erste Ansätze zur Verknüpfung beider Themen liefern, scheint es einen Bedarf für eine noch systematischere Umsetzung, einer noch stärkeren institutionellen Verankerung und einer noch umfassenderen Einbindung in die Curricula zu geben. Netzwerke, digitale Lehrformate und die Nutzung von KI zur Lehrplananalyse bieten vielversprechende Ansätze für die Zukunft.*

---

## 4.7 Zielsetzungen zur Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Die an den Interviews beteiligten Hochschulen formulieren eine Vielzahl von Zielen, um die beiden Querschnittsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit noch stärker miteinander zu verknüpfen. Diese lassen sich in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Zielsetzungen unterteilen, die sowohl strategische als auch operative Dimensionen umfassen.

### 4.7.1 Kurzfristige Ziele

Mit höherer Dringlichkeit würden einige Hochschulen die Entwicklung oder Überarbeitung strategischer Rahmenwerke verfolgen:

- **Erarbeitung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie**, in der die nachhaltige Digitalisierung systematisch verankert wird.
- **Überarbeitung bestehender Digitalisierungsstrategien**, um Nachhaltigkeitsaspekte stärker zu berücksichtigen.

---

<sup>19</sup> [Homepage - Hochschulforum Digitalisierung](#)

<sup>20</sup> [DH.NRW: Startseite](#)

<sup>21</sup> [Das Forum Hochschule - BNE-Portal Kampagne](#)

Dabei wird betont, dass diese Strategien konkrete und messbare **Vergleichsmaßstäbe** enthalten sollen, um Fortschritte nachvollziehbar und transparent zu dokumentieren.

Ein weiteres kurzfristiges Ziel sei die **Etablierung neuer Governance-Strukturen** zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen für Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Beispielhaft wird eine **engere Kooperation zwischen** den jeweils thematischen **Organisationseinheiten** für Digitalisierung und für Nachhaltigkeit genannt, um Synergien effektiver zu nutzen.

Darüber hinaus würde die **Initiierung hochschulübergreifender Kooperationen** angestrebt. Ein Beispiel hierfür sei die Bildung von Netzwerken wie einer **TU9-Gemeinschaft** zur nachhaltigen Digitalisierung, um den Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Entwicklung von Best Practices zu fördern.

Auf operativer Ebene sollen verschiedene **hochschulinterne Projekte** kurzfristige Erfolge sichtbar machen. Dazu gehören Maßnahmen wie:

- Transparenz beim **digitalen Ressourcenverbrauch**,
- Förderung einer **nachhaltigen IT-Nutzung**,
- Pilotprojekte, die erste **nachhaltige Digitalisierungsmaßnahmen** aufzeigen.

#### 4.7.2 Mittelfristige Ziele

Mittelfristig scheinen die Hochschulen verstärkt auf die Weiterentwicklung von **Green IT**-Strategien zu setzen. Im Mittelpunkt stünden dabei:

- **Nachhaltige Gestaltung der IT-Infrastruktur**, insbesondere in Bezug auf energieintensive Hochleistungsrechenzentren,
- **Entwicklung von Konzepten zur Abwärmenutzung und zur Steigerung der Energieeffizienz**.

Ein weiteres zentrales Ziel ist die stärkere **Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre**. Dies umfasst:

- Die gezielte Nutzung **digitaler Methoden** zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen.
- Die Sicherstellung, dass **digitale Lehrmethoden** selbst nachhaltig sind.
- Die stärkere Integration der Themen **Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)** und **Künstliche Intelligenz (KI)** in Lehrpläne und Module.

Darüber hinaus würden die Hochschulen die **Digitalisierung administrativer Prozesse** anstreben, um nachhaltige Verwaltungsstrukturen zu schaffen. Dazu gehören:

- Der **verstärkte Einsatz von Künstlicher Intelligenz** zur Optimierung von Abläufen.
- Eine kritische Reflexion der damit verbundenen **Risiken** wie Datenschutz oder Cybersecurity.

#### 4.7.3 Langfristige Ziele

Langfristig verfolgen die Hochschulen eine umfassende und tiefgehende Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Hierbei stehen folgende Zielsetzungen im Fokus:

- **Systematische Bilanzierung und Reduktion von Emissionen**, die durch digitale Prozesse entstehen.
- Die aktive Unterstützung einer **nachhaltigen digitalen Transformation**.
- Das **Risikomanagement** digitalisierungsbedingter Herausforderungen (z.B. erhöhte Energieverbräuche oder Cyberangriffe).

Ein zentrales Ziel ist zudem die **Umsetzung von Klimaschutzvereinbarungen**, um die Verpflichtungen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion einzuhalten.

#### 4.7.4 Herausforderungen bei der Zielerreichung

Die größte Herausforderung bei der Umsetzung dieser Ziele läge in der **begrenzten Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen**. Aufgrund des Wettbewerbs mit anderen strategischen Handlungsfeldern gestalte sich die systematische Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit zudem schwierig. Daher wird die Frage nach **Kooperationsmöglichkeiten trotz knapper Ressourcen** zunehmend relevant. Ziel sei es, durch verstärkten Austausch und gemeinsame Projekte **Synergien** zu nutzen und **Lernprozesse** zwischen den Hochschulen zu fördern.

*Die interviewten Hochschulen verfolgen zumeist mehrstufige Strategien zur Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele umfassen. Kurzfristig stehen die Entwicklung oder Überarbeitung strategischer Rahmenwerke, die Förderung neuer Governance-Strukturen und die Initiierung hochschulübergreifender Kooperationen im Fokus, ergänzt durch operative Maßnahmen wie die Förderung nachhaltiger IT-Nutzung. Mittelfristig liegt der Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung von Green IT, der Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre sowie der Digitalisierung administrativer Prozesse. Langfristig streben die Hochschulen eine umfassende Bilanzierung und Reduktion digital bedingter Emissionen, die Unterstützung einer nachhaltigen digitalen Transformation und ein aktives Risikomanagement an. Eine zentrale Herausforderung bei der Zielerreichung besteht in den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, weshalb Kooperationen und gemeinsame Projekte als wichtige Lösungsansätze betrachtet werden.*

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit stellt einen fortlaufenden Entwicklungsprozess dar, bei dem derzeit zahlreiche Veränderungen und Fortschritte erkennbar sind. Dennoch soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass in dieser Untersuchung Vertreter:innen von Hochschulen interviewt wurden, denen eine strategische Schwerpunktsetzung bei den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit unterstellt werden konnte. An anderen deutschen Hochschulen kann die Schwerpunktsetzung selbstverständlich eine andere sein. Das bedeutet aber ausdrücklich nicht, dass sie sich nicht mit der Verzahnung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung befassen.

Die meisten der interviewten Hochschulen haben Schritte unternommen, um beide Themen bewusst verzahnt zu integrieren und verfolgen dabei **unterschiedliche Ansätze**. Während einige konkret Twin-Transformation-Strategien implementieren, arbeiten andere engagiert daran, ihre Digitalisierungsstrategien gezielt um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern. Zeitgleich stehen Hochschulen vor der Herausforderung, die unterschiedlichsten Aufgaben, die an sie herangetragen werden, zu priorisieren, ohne individuelle Entwicklungsbedarfe und Dynamiken aus dem Blick zu verlieren.

Die Verzahnung der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gewinnt an den untersuchten Hochschulen kontinuierlich an Bedeutung und ist in **Strukturentwicklungsplänen, Hochschulverträgen oder speziellen Governance-Strukturen** verankert. Während Digitalisierung eine umfassende Transformation aller Hochschulprozesse erfordert, wird Nachhaltigkeit zunehmend als grundlegendes Prinzip hochschulischen Handelns verankert. Während einige Hochschulen die Themen **explizit** in Strategiepapieren verankern, fördern andere eine **implizite Integration** durch hochschulinterne Kultur und praxisorientierte Projekte.

Die Umsetzung der Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit zeigt sich besonders in **Green IT-Strategien**. Dazu gehören die nachhaltige Gestaltung von Hochleistungsrechenzentren, die Entwicklung von Konzepten zur Abwärmenutzung sowie die Förderung nachhaltiger digitaler Verwaltungsprozesse. Auch in der Lehre wird diese Verbindung aktiv gestaltet: Digitale Technologien werden zunehmend genutzt, um nachhaltige Lösungen zu fördern, Emissionen zu messen und Ressourcen effizient zu verwalten.

Auf **organisationaler Ebene** etablieren Hochschulen Strukturen, um die beiden Querschnittsthemen zu vereinen, auch wenn Silostrukturen weiterhin eine Herausforderung darstellen. Die Ressortzusammenlegungen in Vizepräsidien/Prorektoraten findet erst seit kürzerer Zeit statt und hat durchaus **Signalwirkung**. Die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind allerdings sehr umfangreiche Themen und lösen sich daher unterhalb der Leitungsebene teilweise wieder in Silostrukturen auf. Die Zusammenarbeit der jeweiligen Akteur:innen ist häufig noch nicht systematisch geregelt, sondern ist über persönliche Kontakte und informelle Wege organisiert.

Spezialisierte Organisationseinheiten wie Green Offices oder thematische Stabsstellen sowie die koordinierende Klammerfunktionen auf Leitungsebene tragen aber dazu bei, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammenzudenken.

Die **Synergien** zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit bieten Hochschulen zahlreiche Chancen: Digitale Technologien erleichtern die Umsetzung nachhaltiger **Prozesse** – etwa durch automatisierte Workflows oder intelligente Energiemanagementsysteme. Gleichzeitig sehen sich Hochschulen mit Herausforderungen wie strukturellen Trennungen oder Zielkonflikten zwischen Effizienzsteigerung und Ressourcenschonung konfrontiert. **Integrierte Steuerungsmechanismen** und **interdisziplinäre Zusammenarbeit** stärken die Verbindung beider Themen und sollen den gemeinsamen Fortschritt fördern.

Ein Blick in die Zukunft lässt vermuten: Hochschulen werden die Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit **weiter ausbauen**. Bereits jetzt sind einige Hochschulen auf einem vielversprechenden Weg und verfolgen individuelle, an ihre **jeweiligen Rahmenbedingungen angepasste** Strategien. Entlang von Twin-Transformation-Ansätzen wird erprobt, wie beide Themen systematisch in Hochschulstrategien integriert und durch die Entwicklung konkreter Vergleichsmaßstäbe messbar gemacht werden können. Technologische Innovationen werden voraussichtlich weiterhin eine Schlüsselrolle bei der Förderung nachhaltiger Digitalisierung spielen. Eine integrierte Nutzung von digitalen Technologien und nachhaltigen Praktiken könnte zur Förderung hochwertiger Bildung, der Verringerung von Ungleichheit und auch zur Geschlechtergleichheit beitragen. Digitale Werkzeuge und nachhaltige Strategien können gemeinsam genutzt werden, um ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. So können beispielsweise digitale Plattformen zur Überwachung des Energieverbrauchs und zur Optimierung der Ressourcennutzung eingesetzt werden.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit kann dabei ein Erfolgsfaktor sein: Durch Kooperationen zwischen Fachbereichen, Hochschulverwaltungen und externen Partner:innen können Synergien effizient genutzt, gemeinsame Herausforderungen bewältigt und innovative Lösungen entwickelt werden. In den Interviews hat sich gezeigt, dass die Hochschulen an einem Austausch zu dieser Thematik interessiert sind und **voneinander und miteinander lernen** wollen.

Darüber hinaus findet bereits ein kultureller Wandel statt: Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden zunehmend als zentrale Bestandteile des **hochschulischen Selbstverständnisses** wahrgenommen. Hochschulen entwickeln sich so zu zukunftsorientierten Institutionen, die aktiv an einer nachhaltigen digitalen Transformation arbeiten und als gesellschaftliche Vorbilder agieren.

## Anhang

Leitfaden für die leitfadengestützten Expert:inneninterviews

### Einführung: Funktion/Rolle und Rollenverständnis

0. Zunächst möchten wir Ihre Funktion und Rolle näher kennenlernen.

- Seit wann haben Sie die Funktion als ... in Ihrer Hochschule?
- Wie sind Sie in die Funktion gekommen? (Vorschlag, Meldung, Wahl)
- Expert:innengruppe 1: Kennen Sie die Gründe, warum die Zuständigkeit für Nachhaltigkeit und Digitalisierung an Ihrer Hochschule in einem Ressort zusammenzufasst wurden? Wenn ja, welche Gründe waren das?
- Expert:innengruppe 2: Kennen Sie die Gründe, warum die Hochschule einen strategischen Fokus auf Digitalisierung eingerichtet hat bzw. Funktionen an der Schnittstelle Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorsieht? Wenn ja, welche Gründe waren das?
- Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Rollenverständnis in dieser Funktion im Hinblick auf die Bereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

### Thema 1: Bedeutung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

1. Welche Bedeutung haben die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit jeweils für sich an Ihrer Hochschule?

- Welche Konzepte/Definitionen/Dimensionen von Digitalisierung werden verwendet und gibt es dafür spezifische Gründe?
- Welche Konzepte/Definitionen/Dimensionen von Nachhaltigkeit werden verwendet und gibt es dafür spezifische Gründe?
- Welchen Stellenwert hat jedes der Themen jeweils für sich?

### Thema 2: Organisationale Verankerung des Zusammenhangs zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit

2. Wie ist der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit auf organisationaler Ebene verankert? Gibt es organisatorische Überschneidungen oder Schnittstellen?

- Auf Leitungsebene bzw. wo noch?

- In den Fakultäten/Fachbereichen/Departments?
- In Stabstellen oder innerhalb von Dezernaten/Verwaltungseinheiten?
- In der Verwaltung allgemein?
- Können Sie benennen, warum diese Art der Verankerung gewählt wurde?
- Wie wird die Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen gefördert? Gibt es abgestimmte Prozesse für die Zusammenarbeit?
- Gibt es hierzu bereits konkrete Projekte, die in diesem Bereich umgesetzt worden sind? Wenn ja, welche?
- Gibt es organisatorische Herausforderungen, z.B. Silostrukturen, bestehende Verantwortlichkeiten, oder ähnliches, die hier hinderlich sind? Wenn ja, welche?
- In welchen Bereichen wäre aus Ihrer Sicht eine engere Zusammenarbeit/Verknüpfung der Themen vorteilhaft? Und warum?
- Gibt es für die Zukunft konkrete Pläne, die Organisation zu verändern, z.B. um neue Schwerpunkte, ein finanzielles Engagement, oder ähnliches einzurichten und umzusetzen? Welche?

### Thema 3: Bedeutung des Zusammenhangs von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

3. (a) Inwiefern wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gedacht?
  1. Expert:innengruppe I: Welche strategischen Implikationen hat es, dass Sie in Ihrer Rolle Verantwortung für beide Ressorts tragen?
  2. Inwiefern ist der Zusammenhang der beiden Bereiche ein strategisches Ziel an Ihrer Hochschule?
  3. Wo zeigt sich das? (Beispiele: Strategie- und Steuerungspapiere, Lehrpläne, Evaluierung, Veranstaltungen, Berichtswesen)
  4. Wird nachhaltige Digitalisierung als eigenes Ziel formuliert?
  5. Wie würden Sie den Zusammenhang zwischen beiden Themen charakterisieren?
  6. Geht es dabei auch um die Nutzung von Synergien zwischen den beiden Themen? Wenn ja, welche und inwiefern?
  7. Werden Zielkonflikte, Herausforderungen oder „Stolpersteine“ formuliert und mitgedacht? Wenn ja, welche und inwiefern?

3 (b) Inwiefern wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit umgesetzt?

8. Wie und in welchen Bereichen zeigt sich der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Umsetzung?
9. Wie wird mit den Synergien der Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung umgegangen? Werden Synergien zwischen den beiden Themen genutzt? Wenn ja, welche Synergien und inwiefern? Gibt es dazu konkrete Prozesse?
  - Wie gehen Sie an Ihrer Hochschule mit Zielkonflikten zwischen den Themen um?
  - Evtl. Nachfrage: Wird beispielsweise der Zielkonflikt zwischen Ressourcenschonung und Ergebnisoptimierung bearbeitet? Wie?

#### Thema 4: Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre

4. (a) Inwiefern wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre mitgedacht?

- In welchen Studiengängen/Lehrbereichen wird der Zusammenhang mitgedacht?
- Sind weitere, neue Lehrangebote, die das Thema betreffen, geplant? Wenn ja, welche?
- Wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in anderen konkreten Themenbereichen mitgedacht und in die Curricula mit eingebunden?
- Gibt es an Ihrer Hochschule dazu konkrete Prozesse und/oder Unterstützungsangebote für die Lehrenden? Wenn ja, welche?

4 (b) Inwiefern wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Studium und Lehre umgesetzt?

- Gibt es konkrete Lehrangebote, die das Thema betreffen, z.B. Angebote speziell zum Thema Nachhaltige Entwicklung oder zu Nachhaltiger Digitalisierung?
- Werden diese Angebote regelmäßig nachgefragt?
- Evtl. Nachfrage, falls keine Beispiele genannt werden: z. B. bei den Themen Bildung für nachhaltige Entwicklung, Future Skills, Lernraumentwicklung, Open Educational Resources, Nutzung von Open Source Software und generativer KI?

- Werden Zielkonflikte zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Lehre thematisiert?

#### Thema 5: Austausch mit den Hochschulmitgliedern

5. Inwiefern sind die Hochschulmitglieder bei der Verzahnung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung einbezogen?
- Werden Synergien und Herausforderungen proaktiv in die Hochschule kommuniziert?
  - Gibt es einen Austausch dazu mit den Hochschulmitgliedern und wenn ja, in welcher Form?
  - Gibt es einen Austausch in Netzwerken oder anderen thematisch relevanten Gruppen (landesweit, bundesweit, darüber hinaus) und wenn ja, in welcher Form?

#### Thema 6: Zukünftige Ziele für die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

6. Welche kurzfristigen und langfristigen Ziele haben Sie für die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Ihrer Hochschule?
- Gibt es kurzfristige Ziele? Welche? Warum diese?
  - Gibt es langfristige Ziele? Welche? Warum diese?
  - Werden angemessene Ressourcen dafür bereitgestellt? Welche?

#### Thema 7: Offene Frage

7. Möchten Sie zum Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Ihrer Hochschule sonst noch etwas mitteilen?

## Impressum



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 10. Jahrgang

### Zitierhinweis

Gehlke, A., Lasser, I. (2025). Digitalisierung und Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen. Explorative Studie zur strategischen Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit – Explorative Studie zur strategischen Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Arbeitspapier Nr. 85. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

### Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520

info@hochschulforumdigitalisierung.de

### Redaktion

Theresa Sommer

### Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH

Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

### Layout

Lektorat und Satz: Katja Engelhaus

Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154 A • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)