

die hochschullehre – Jahrgang 10 – 2024 (6)

Herausgebende des Journals: Svenja Bedenlier, Ivo van den Berk, Jonas Leschke, Peter Salden, Antonia Scholkmann, Angelika Thielsch

Beitrag in der Rubrik Praxis

DOI: 10.3278/HSL2406W

ISSN: 2199-8825 wbv.de/die-hochschullehre



Nachhaltige Unternehmenskultur

Erfahrungen aus einem interdisziplinären Lehrbeispiel

NATASCHA KUPKA & JEANNETTE BISCHKOPF

Zusammenfassung

Hintergrund des Beitrages sind die Entwicklung und die Erfahrungen aus einem interdisziplinären Modul zum Thema nachhaltige Unternehmenskultur, in dem Studierende aller Fachbereiche der Fachhochschule Kiel gemeinsam Themen bearbeiten und präsentieren. Der Beitrag stellt anhand dieser Erfahrungen die Möglichkeiten in der interdisziplinären Lehre für das Handlungsfeld zur Diskussion. Ziel des Moduls ist es, Interdisziplinarität als Element einer nachhaltigen Unternehmenskultur zu erleben. Weiterhin sollten psychische Erkrankungen enttabuisiert und der Abbau von Gefährdungspotenzial in der Arbeitswelt als gesetzliche Arbeitgebendenpflicht beachtet werden. Der Fokus liegt dabei auf der sozialen Nachhaltigkeit als interdisziplinärem Vorgang. Der Beitrag stellt das Lehrkonzept, Erfahrungen von Studierenden und Lehrenden sowie Schlussfolgerungen für die interdisziplinäre Lehre vor.

Schlüsselwörter: soziale Nachhaltigkeit; nachhaltige Unternehmenskultur; psychische Erkrankungen; Gesundheitsrisiken; fächerübergreifende Lehre

Sustainable corporate culture

Experiences from an interdisciplinary teaching example

Abstract

The background to the article is the development and experience gained from an interdisciplinary teaching concept on the topic of sustainable corporate culture, in which students of all departments work together and present topics. Based on these experiences, the article discusses the possibilities of interdisciplinary teaching for the field of action. The aim of the module is to experience interdisciplinarity as an element of a sustainable corporate culture. It also aims at breaking the taboo surrounding mental illness at work and highlights the issue of reducing health risks in fulfilment of the statutory obligation of employers. The focus is on social sustainability as an interdisciplinary process. The article presents the teaching concept, experiences of students and lecturers as well as conclusions for interdisciplinary teaching.

Keywords: social sustainability; sustainable corporate culture; mental illness; health risks; interdisciplinary teaching

1 Einleitung

Interdisziplinarität ist zu einer Schlüsselkompetenz akademischer Bildungsprozesse geworden angesichts globaler Vernetzung, Herausforderungen und Krisen. Lyall et al. (2015, S. v) fragen: „Is interdisciplinarity the new zeitgeist for higher education (HE)?“ Während in den Kulturwissenschaften beispielsweise ein interdisziplinärer Zugang zum Verständnis akademischer fachbezogener Fragestellungen schon immer konstitutiv war und schon länger anhand des Begriffes einer „Interdisciplinary Pedagogy“ (De Zure, 2017) diskutiert wird, sind andere inhaltliche Bereiche weiterhin fachspezifisch ausgerichtet. Dies zeigt sich u. a. in fachspezifischen Studiengängen und Zulassungsvoraussetzungen.

Auf der anderen Seite entstehen durch den Fachkräftemangel Quereinstiege in Berufsfelder, die nicht genuin „studiert“ wurden. In der Praxis etablieren sich immer mehr interdisziplinäre und diverse Teams. Es wird zunehmend untersucht, unter welchen Bedingungen diese erfolgreicher als homogene Teams in der Lösung komplexer Fragestellungen sind und welche Rolle dabei Führungskräfte sowie eine von ihnen unterstützte offene und inklusive Unternehmenskultur haben (Guillaume et al., 2017; Kearny et al., 2022).

Fachspezifische Curricula stehen interdisziplinärem Arbeiten in der Praxis widersprüchlich gegenüber, da sie zu wenig auf die Notwendigkeit vorbereiten, über die eigenen Disziplinengrenzen hinaus zu denken und zu kooperieren. An den Hochschulen entsteht folglich zunehmend der Druck, Interdisziplinarität auch curricular zu verankern. Dafür jedoch braucht es ein Verständnis von interdisziplinärer Lehre und Modelle von Lehr- und Lernsituationen, die dieses Versprechen einlösen. In einigen Diskursen wird Interdisziplinarität sogar nur als ein Schritt zu einem post-disziplinären Stadium von Bildung verstanden (Brassler, 2020).

Ein interdisziplinärer Weg an Hochschulen ist es, Kurse für Studierende verschiedener Fachrichtungen zu öffnen und damit einen Zugang zu anderen Fachkulturen zu ermöglichen. Ein weiterer und u. E. genuin interdisziplinärer Zugang ist es, neue Module zu entwickeln, die interdisziplinär angelegt sind. Das bedeutet, eine Fragestellung gemeinsam aus verschiedenen Fachperspektiven zu diskutieren und zu bearbeiten, Team-Teaching umzusetzen und Studierende in einem aktiven Prozess der Aneignung interdisziplinären Denkens und der eigenen Auseinandersetzung zu begleiten. Für die Anwendungsorientierung von Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist die Einbeziehung der Praxis bedeutsam, z. B. um das Erlernte einem „Praxistest“ zu unterziehen oder Aufgaben aus der Berufspraxis zu bearbeiten. Gleichsam gilt es, überdisziplinäre Kompetenzen wie emotionale und soziale Kompetenzen, die losgelöst von fachbezogenem Wissen in jedem Menschen angelegt sind, zu aktivieren, die Studierenden darin zu schulen und sie als verbindende Gemeinsamkeiten erkenn- und nutzbar zu machen (Muller, 2023).

Ein Themenfeld, das Interdisziplinarität erfordert und Handlungsdruck erzeugt, sind die Erfordernisse einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise, um der Klimakrise zu begegnen. Damit wird das Thema Nachhaltigkeit zunehmend sowohl in der Lebenswelt aller als auch fachspezifisch verankert. Als „Sustainability Pedagogy“ werden in der Hochschuldidaktik Angebote diskutiert, die sich auf die Gestaltung und Durchführung von Kursen mit einem Bezug zu Nachhaltigkeit beziehen (Robinson et al., 2022). Seit den 1990er-Jahren wird an der Umsetzung der Ziele der internationalen UNESCO-Bildungskampagne „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) national und international gearbeitet. Das bedeutet „die Orientierung von Bildungszielen, Lehrplänen etc. an Prämissen der Nachhaltigkeit“ (Kühnert, 2019). Hier gibt es in der Hochschullandschaft Leuchtturmprojekte wie die Fakultät Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg. Durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven – dort u. a. Management, Ökologie, Ethik, Psychologie und Politik – wird der interdisziplinäre Zugang zu Nachhaltigkeitsthemen deutlich (Leuphana, 2023).

Zu den Qualitätsmerkmalen von Hochschulbildung zählt mittlerweile eine Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur der Institution, wie z. B. dem internationalen Netzwerk „Nature Positive Universities“ (2023) für mehr Biodiversität auf dem Campus, sondern auch die qualitative und quantitative Erfassung von Nachhaltigkeitsthemen in der Lehre. Die Freie Universität Berlin weist z. B. seit 2016 alle

Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug aus (FU Berlin, 2023). Die TU Darmstadt hat eine eigene Plattform für Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug sowie ein Büro für Nachhaltigkeit (TU Darmstadt, 2023). Die strukturelle Verankerung des Themas zeigt sich auch an der Einrichtung von Beauftragten, z. B. einen Rektoratsbeauftragten für Nachhaltigkeit mit Schwerpunkt Lehre beispielsweise an der RWTH Aachen (2023). Partizipative Modelle wie die sogenannten Green Teams an der RWTH Aachen ermöglichen regelmäßige Treffen aller interessierten Hochschulmitglieder, um Nachhaltigkeitsprozesse kontinuierlich zu gestalten und als Verantwortung aller zu verstehen. Eine besondere interdisziplinäre Verortung zeigt sich natürlich an der Entwicklung und Einrichtung interdisziplinärer Studiengänge zu nachhaltiger Entwicklung oder die Ausrichtung der gesamten Institution am Nachhaltigkeitsthema, z. B. an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE, 2023). Nachhaltigkeit ist ein interdisziplinärer Prozess und braucht neue strukturelle und didaktische Verortungen.

“In order to transform for the sustainability turn or transition, people everywhere will need to learn how to cross disciplinary boundaries, expand epistemological horizons, transgress stubborn research and education routines and hegemonic powers, and transcend mono-cultural practices in order to create new forms of human activity and new social systems that are more sustainable and socially just.“ (Lotz-Sisitka et al., 2015, S. 74)

Die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen in der Hochschullehre muss aber über die inhaltliche und strukturelle Ebene hinausgehen und braucht innovative Lehrkonzepte. Wenn Nachhaltigkeit nur als weiterer Inhalt ohne neue didaktische Elemente oder Verbindung zur realen Lebenswelt gelehrt wird, bleibt sie folgenlos:

“Consequently, too much effort goes into continuing the traditional way of teaching that now delivers sustainability as another topic within syllabi, but this is not efficient, and HEIs fail to give proper training in the subject.“ (Sanchez-Carrillo et al., 2021, p. 7)

Wird Nachhaltigkeit nur als ein weiterer Inhalt verstanden, würden Weiss et al. (2021) in Anlehnung an Sterling (2001) und Sterling und Thomas (2006) von „education *about* sustainability“ und einer eher schwachen Implementierung von Nachhaltigkeit in der Lehre sprechen. Im Unterschied dazu gibt es die „education *for* sustainability“, die handlungsleitende Elemente enthält und an die Ziele und Inhalte der BNE geknüpft werden kann. Als stärkste Implementierung wird „education *as* sustainability“ oder auch *sustainable learning and education* (SLE) (Hays & Reinders, 2020) bezeichnet. Hiermit ist darüber hinaus ein Bezug zur Selbstentwicklung gemeint.

Angesichts der nationalen und internationalen Entwicklungen in diesem Bereich kann das hier vorgestellte Lehrbeispiel als ein erster Schritt verstanden werden, Interdisziplinarität in einem Fachthema mit Bezug zur Nachhaltigkeit herzustellen – der Unternehmenskultur. Als Unternehmenskultur werden u. a. die handlungsleitenden Werte eines Unternehmens verstanden. Eine nachhaltige Unternehmenskultur bezieht die soziale Säule der Nachhaltigkeit ein und orientiert sich u. a. an Themen wie Kommunikation, Umgang mit Konflikten und die Förderung einer gesunden Arbeitswelt. Diese Themen sind in den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung z. B. unter Ziel 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ und Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, aber auch Ziel 5 „Geschlechtergerechtigkeit“ benannt (Engagement Global gGmbH, 2023). Eine nachhaltige Unternehmenskultur zielt darauf ab, diese Ziele umzusetzen und zu fördern und als Themen von Führungsverantwortung zu verstehen. Der klassische wirtschaftswissenschaftliche Zugang sollte daher schon frühzeitig im Studium durch Themen sozialer Nachhaltigkeit ergänzt und interdisziplinär bearbeitet werden.

Nachdem wir nun einleitend Diskursstränge zur Lehre mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit skizziert und die Thematik verortet haben, wollen wir im Folgenden Erfahrungen mit dem interdisziplinären Modul „Nachhaltige Unternehmenskultur“ vorstellen. Zunächst werden im zweiten Kapitel die Rahmenbedingungen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit vorgestellt. Im dritten Kapitel

werden Ziele und Inhalte des Moduls beschrieben. Im vierten Kapitel werden das methodische Konzept und seine didaktische Umsetzung diskutiert. Im fünften Kapitel werden die in den Evaluationen berichteten studentischen Erfahrungen um die Perspektive der Lehrenden ergänzt, bevor ein Fazit gezogen sowie Aspekte weiterer Entwicklungen und Empfehlungen für andere Lehrende aufgezeigt werden.

2 Rahmenbedingungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit

Zunächst werden die Rahmenbedingungen des Lehrbeispiels erläutert, v. a. die Verortung im Curriculum in den Studiengängen der Fachhochschule Kiel sowie die Besonderheiten der interdisziplinären Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb der Hochschulstruktur als auch nach außen mit Praxiseinrichtungen und relevanten Organisationen.

2.1 Verortung im Curriculum

Interdisziplinarität ist im ersten Leitsatz der Fachhochschule Kiel verankert. Hier heißt es:

„Exzellente Lehre ist für uns anwendungsbezogene, forschungs- bzw. wissenschaftsbasierte, interdisziplinäre sowie durch Internationalität und Methodenvielfalt geprägte Lehre.“ (Fachhochschule Kiel, 2023a)

Die interdisziplinäre Lehre ist in der Prüfungsverfahrensordnung in § 4 Interdisziplinäre Lehre geregelt. Hier wird betont, dass zum Erwerb interdisziplinärer und überfachlicher Kompetenzen Wahlmodule zur Anerkennung nicht fachaffiner Lernergebnisse vorgesehen werden. Diese können von Studierenden aller Bachelorstudiengänge und aller Fachsemester ausgewählt werden (Fachhochschule Kiel, 2023b).

Ausgangspunkt der interdisziplinären Wissens- und Kompetenzvermittlung im hier vorgestellten Modul war es zunächst, Studierende der Bachelorstudiengänge der Sozialen Arbeit und der Wirtschaftswissenschaften unter Leitung von Dozierenden beider Fachbereiche und Einbeziehung weiterer Lehrender sowie Praxispartner:innen zusammenzubringen. Das Modul startete im Sommersemester 2021. Es wurden 30 Plätze vorgehalten, die paritätisch zwischen Studierenden der Fachbereiche Wirtschaft sowie Soziale Arbeit und Gesundheit besetzt werden sollten. Auf Anfrage anderer Fachbereiche ist das Modul seit dem Sommersemester 2022 als interdisziplinäres Wahlmodul für alle Bachelorstudiengänge der Fachhochschule Kiel geöffnet und wird auch von Studierenden anderer Fachbereiche angenommen, z. B. Informatik und Elektrotechnik, Maschinenwesen sowie Medien.

Das Modul hat einen Umfang von fünf Leistungspunkten. Die Präsenzzeit umfasst bei vier Semesterwochenstunden knapp 50 Stunden; entsprechend entfallen etwa 100 Stunden auf das studentische Selbststudium. Die Prüfungsleistung zum Abschluss des Moduls ist eine unbenotete Portfolioprüfung.

2.2 Interne und externe Zusammenarbeit und Kooperationen

In dem Modul wird der interdisziplinäre Gedanke in internen und externen Kooperationen gelebt. Sowohl aufseiten der Studierenden als auch aufseiten der Lehrenden bzw. Referierenden sind unterschiedliche fachliche Blickwinkel vertreten.

Durch die Öffnung des Moduls für Studierende aller Fachbereiche entsteht eine vielfältige Zusammensetzung der Studierendengruppe. Sie bildet die immer stärkere Verzahnung unterschiedlicher fachlicher Perspektiven in der Arbeitswelt ab. Dort treffen Maschinenbauer:innen durchaus auch auf Personen aus dem Feld der Sozialen Arbeit, z. B. wenn es um die Umsetzung von Gesundheitsförderung oder Maßnahmen der Wiedereingliederung nach längerer Krankheit geht.

Das Modul wurde von den Autorinnen des vorliegenden Beitrags entwickelt. Zu Beginn wurde das Modul ausschließlich von ihnen gelehrt. Mittlerweile kommen als Lehrende und Gesprächspart-

ner:innen regelmäßig die Diversitätsbeauftragte der Fachhochschule Kiel, Alexa Magsaam, und die Leiterin der Regionalgruppe Gemeinwohlökonomie Kiel, Lisa Buddemeier, sowie im weiteren Verlauf externe Referierende hinzu. Schon zu Beginn wurde die Kooperation mit der Studierendenorganisation Rethinking Economics der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel hergestellt und Vertreter:innen in die Veranstaltungen eingeladen. Durch Veröffentlichungen in den Zeitschriften der IHK (z. B. IHK, 2021) wurden zunehmend Praxisvertreter:innen wie Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen auf das Modul aufmerksam, sodass Best Practice-Beispiele aus der Region aufgenommen werden konnten und das Modul einen transdisziplinären Charakter erhielt.

3 Ziele und Inhalte

In diesem Abschnitt werden die Ziele und Inhalte des Moduls dargestellt. Insbesondere wird erläutert, warum der Kompetenzerwerb nur interdisziplinär gelingen kann.

3.1 Modulziele

In dem Modul werden wirtschaftliche und soziale Themen mit dem Fokus auf sozialer Nachhaltigkeit verknüpft. Damit folgt das Modulkonzept einer gesellschaftlichen Notwendigkeit und einem gesellschaftlichen Druck, u. a. um nachhaltige Unternehmenskultur als entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei demografischem Wandel und zunehmender Ressourcenknappheit zu verstehen, um die Enttabuisierung psychischer Erkrankungen voranzutreiben und den Abbau von Gefährdungspotenzial in der Arbeitswelt umzusetzen.

Ausgangspunkt ist das 1996 verabschiedete Arbeitsschutzgesetz sowie die „Initiative Neue Qualität der Arbeit – Offensive Psychische Gesundheit 2020/21“ (INQA, 2020). Der Wandel der Arbeitswelt im Allgemeinen und in der Pandemie im Besonderen ist darüber hinaus mit weitreichenden Herausforderungen für die Gesundheit verbunden und hat zu einem weiteren Handlungsdruck geführt (Richter, 2023). Dem Lehrkonzept liegt die Motivation zugrunde zu vermitteln, dass es nicht nur (aber auch) in Erfüllung einer arbeitsrechtlichen Verpflichtung von Arbeitgebenden notwendig ist, soziale Aspekte der Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt stärker zu verzahnen und durch Einbeziehung von Praxispartnerinnen und -partnern zu verdeutlichen, dass das auch praktisch gewinnbringend umsetzbar ist. In der Arbeitswissenschaft wird ein Wandel vom „Vermeiden von Pessimalbedingungen (nil nocere) hin zu für die Arbeitspersonen günstigen Gestaltungsbedingungen (bonum facere)“ (Schlick et al., 2018) konstatiert, der sich positiv auf wirtschaftliche Kennzahlen auswirkt (ebd.). Ein zentrales Modulziel ist es daher, dass die Studierenden den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmenskultur und wirtschaftlichen Kennzahlen verstehen und an realen Praxisbeispielen erleben. Das Modul trägt dazu bei, dass künftige Führungskräfte Risiken erkennen und schon im Studium Werkzeuge erlernen, solche Gefährdungen abzubauen. Wenn Führungskräfte für psychische Gefährdungsbelastungen sensibel sind und über Werkzeuge verfügen, diese zu erkennen und zu reduzieren, leisten sie einen Beitrag für Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz, einem der Nachhaltigkeitsziele.

Um die in Zukunft immer notwendiger werdende Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu erreichen, ist es erforderlich, auf deren Bedürfnisse einzugehen und die Stärken jeder einzelnen Person zu erkennen und zu fördern. Dies dient sowohl dem Wohl jeder/s einzelnen Angestellten, weil sich diese/r respektvoll und wertschätzend behandelt fühlt, als auch dem der Organisation. Denn wer sich gesehen und wertgeschätzt fühlt, wird weniger krank (vgl. soziale Gesundheit). Ein weiteres Ziel ist es daher, dass die Studierenden gewaltfreie, wertschätzende Kommunikation als Führungsaufgabe verstehen und alternative Herangehensweisen an Konflikte anwenden können. Hierbei stellt Diversität und Diversitätsmanagement eine zentrale Herausforderung der Zukunft dar, die im Modul thematisiert wird. Die Studierenden verstehen die Rolle von Diversität, Gendergerechtigkeit und interkultureller Öffnung von Unternehmen für eine nachhaltige Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg und kennen relevante Steuerungsinstrumente.

Die Kompetenzziele sind folgendermaßen beschrieben: Die Studierenden...

- verstehen grundlegende Zusammenhänge sozial- und wirtschaftspsychologischer Aspekte einer nachhaltigen Unternehmenskultur und können diese auf ausgewählte konkrete Situationen beziehen,
- haben grundlegende Kompetenzen einer nachhaltigen Konfliktanalyse und Konfliktlösung für eigenes zukünftiges Führungsverhalten entwickelt und können diese reflektieren,
- sind in der Lage, die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Verhandlungsführung unter Anleitung einzubeziehen,
- verfügen über Wissen zur Rolle emotionaler Kompetenzen und können diese auf nachhaltiges Führungsverhalten beziehen,
- sind sensibilisiert für die Rolle eines ganzheitlichen Menschenbildes in Bezug auf Führungsverhalten in einem Unternehmen,
- verfügen über die Fähigkeit zu kritischem Denken, zur Selbstreflexion und zur Entwicklung von Professionalität,
- kennen Herausforderungen interprofessioneller Zusammenarbeit und können auf diese reagieren.

3.2 Modulinhalte

Im Modul werden sozial- und wirtschaftspsychologische Aspekte einer nachhaltigen Unternehmenskultur in einem interdisziplinären Austausch bearbeitet. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum sowie das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden werden anhand empirischer und praktischer Beispiele aufeinander bezogen. Auswirkungen eines förderlichen Führungsverhaltens werden anhand von Best Practice-Beispielen erarbeitet und diskutiert. Zu den diskutierten Inhalten, die im Folgenden erläutert werden, gehören:

- nachhaltiges Management und alternative Wirtschaftsformen
- Gesundheit der Mitarbeitenden mit dem Fokus auf Burnout- Prävention und Depressionsprävention
- ganzheitliche Führung
- Umgang mit Diversität
- nachhaltige Kommunikation und emotionale Kompetenzen
- nachhaltiges Konfliktverhalten.

Die Einheit „Nachhaltiges Management“ zu Beginn des Moduls bringt die Aufgaben und die Auswirkungen von Wirtschaften zusammen. Die Notwendigkeit und Möglichkeiten alternativer Wirtschaftsformen (vgl. Laloux, 2015, Raworth, 2023) werden aus den verschiedenen Disziplinen diskutiert und mit Best Practice-Beispielen und der Einbindung z. B. der Hochschulgruppe Rethinking Economics Kiel und der Regionalgruppe Gemeinwohlökonomie Kiel unterfüttert. Reformbedarf in den Wirtschaftswissenschaften wurde spätestens seit der Finanzkrise laut und v. a. von Studierendenvertretungen angestoßen. Als „Plurale Ökonomik“ werden hier vermehrt Bezüge zu anderen Wissenschaften wie der Soziologie, den Kognitions- und Geschichtswissenschaften gesucht. Diese Perspektive wird u. a. von der Gruppe Rethinking Economics und der Regionalgruppe Gemeinwohlökonomie in den Austausch und in das Modul eingebracht.

Im darauffolgenden Themenbereich der „Gesundheit“ liegt der Fokus auf Burnout-Prävention und Depression. Hier werden die Teilnehmenden für diese Aspekte sensibilisiert und erkennen und üben, wie sie diesen z. B. durch eine wertschätzende Kultur und emotionale Kompetenzen gegensteuern können. Die Studierenden lernen, wie man Risiken erkennt und abbaut und als Führungskraft mit von Burnout bedrohten bzw. depressiven Mitarbeitenden umgeht und welche rechtlichen Vorgaben man dabei beachten muss.

Beim anschließenden Input „Ganzheitliche Führung“ ist der Mensch als Ganzes im Blick der Führungsperson; seine vielfältige Persönlichkeit wird gesehen, verstanden und im für ihn passenden Bereich des Unternehmens eingesetzt. Die zukünftigen Führungskräfte üben sich darin, wie

auf struktureller Ebene psychischen Gesundheitsbelastungen im Unternehmen entgegengewirkt werden kann als ein Part nachhaltigen Managements und in Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtung.

In der Einheit „Diversität“ liegt der Fokus darauf, dass der Umgang mit Diversität eine große Rolle für die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte eines Unternehmens spielt. Durch die Einbindung der Diversitätsbeauftragten der Fachhochschule Kiel als Dozierende und Best Practice-Beispiel in Personalunion entstehen regelmäßig lebhaft Diskussionen, in denen sich die verschiedenen fachlichen Perspektiven ergänzen und damit selbst ein Beispiel für gelebte Diversität bilden. Zum Beispiel wurde die Diversitätsstrategie der Hochschule vorgestellt und um die Erfahrungen der Studierenden ergänzt. Als eine Dimension wird Gendergerechtigkeit thematisiert und anhand aktueller Veröffentlichungen und politischer Entscheidungen diskutiert. Themen hier sind u. a. der Gender Pay Gap, die Frauenquote in Vorständen oder die Rollenzuschreibungen und damit einhergehenden Stigmatisierungen bereits bei der Personalauswahl und wie sich diese vermeiden lassen. Das Themenspektrum lässt sich direkt an die Erfahrungen der Studierenden anschließen, die häufig selbst bereits gearbeitet haben, teilweise sogar in Führungsverantwortung waren oder aktuell in Nebenjobs tätig sind.

Der folgende inhaltliche Fokus ist auf nachhaltige Kommunikation gerichtet und bezieht emotionale Kompetenzen, empathische wertschätzende Gesprächsführung und die Reflexion des eigenen Verhaltens ein (Landes & Steiner, 2017). In dieser Einheit erörtern beispielsweise zwei Personen ein kontroverses Thema und üben sich darin, einander wirklich zuzuhören, auf Bedürfnisse einzugehen und eigene Prägungen zu hinterfragen. So wird eine nachhaltige Unternehmenskultur auch als eine Kultur des Zuhörens verstanden.

In der Einheit „Deeskalationsstrategien und nachhaltige Konfliktlösung“ geht es um die Bearbeitung von Konflikten auf der Basis einer wertschätzenden Kommunikation und Kultur des Respekts. Dies ist im Unternehmenskontext relevant, da ungelöste Konflikte auf Dauer das Betriebsklima vergiften und über kurz oder lang zu Leistungseinbrüchen oder Kündigungen führen können. Zudem können Konflikte als Möglichkeit verstanden werden, Dinge zu verändern, Innovation und Entwicklung zu befördern. Beispielsweise geht es darum, wie man unternehmerische Verhandlungen interessengerecht gestalten und eine Konsolidierung von Streit bzw. Konflikten erwirken kann. Dabei werden Rückkopplungen zur Gesundheit der Betroffenen, der finanzwirtschaftlichen Situation des Unternehmens sowie zur Reduzierung des volkswirtschaftlichen Schadens hergestellt.

4 Methodisches Konzept und Umsetzung des Moduls

In diesem Abschnitt werden das methodische Konzept und die Umsetzung des Moduls erläutert. Es werden didaktische Elemente vorgestellt und erläutert.

4.1 Aufbau und didaktische Elemente

Das Modul setzt sich aus einem Seminar zur Einführung in die nachhaltige Unternehmenskultur und einer Übung inklusive Best Practice-Beispielen zusammen. Beispielsweise ist in jedem Semester ein Praxisunternehmen, das eine nachhaltige Unternehmenskultur etabliert hat oder z. B. gemeinwohlabilanziert ist, zu Gast, berichtet von seinen Erfahrungen und geht mit den Studierenden in den Austausch über die praktische Umsetzbarkeit und die Chancen und Hindernisse einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Als didaktische Elemente werden eingesetzt:

- Input durch Dozierende
- Reflexion durch praktische Übungen
- Rollenspiele zu Gesprächs- und Konfliktsituationen
- angeleitete Reflexion der Erfahrungen und Zusammenarbeit
- Austausch und Diskussion in Kleingruppen und im Plenum
- Vorstellung und Diskussion von Best Practice-Beispielen

- Dialog mit Praxispartnerinnen und -partnern
- Arbeit in Studierendengruppen zu spezifischen Fragestellungen mit anschließender Ergebnispräsentation
- Pecha-Kucha-Präsentationen (Klentzin et al., 2010).

Die Prüfungsform gestaltet sich als semesterbegleitendes unbenotetes Portfolio. Dieses setzt sich aus der Pecha-Kucha-Abschlusspräsentation der Arbeitsgruppen sowie folgenden individuellen Abgaben zusammen:

- ein Essay über z. B. Vor- und Nachteile einer alternativen Wirtschaftsform
- Protokoll der Seminareinheit eines Praxisvortrages
- ein Reflexionsbericht, beispielsweise über eine erlebte Konfliktsituation, unter Anwendung eines erlernten Kommunikationsmodells oder einer alternativen Streitbeilegungsmethode.

Damit fokussiert die Prüfung die inhaltlichen Themen über das Semester hinweg, bezieht aber auch verschiedene Formen wie Reflexionen, Zusammenfassungen und Präsentationen ein. Leitend hierfür war das didaktische Prinzip der Passung von Lernzielen, Lehr-/Lernaktivitäten und Prüfungsform (constructive alignment) (Biggs & Tang, 2011). Aufgrund dieses Prinzips wurde auch die Kombination von Einzel- und Gruppenarbeiten gewählt. Da eine nachhaltige Unternehmenskultur u. a. von einem kooperativen Miteinander gekennzeichnet ist (Falckenreck, 2016), war bei der Konzeption des Moduls ein besonderer Fokus darauf gesetzt, diese Art der Zusammenarbeit im Modul erlebbar zu machen.

4.2 Einbezug studentischer Arbeitsgruppen

Die Studierenden erarbeiten in Gruppen spezifische flankierende Themen und präsentieren diese abschließend als Pecha-Kucha-Präsentationen. Die Gruppen werden beim ersten Termin gebildet: Nachdem die inhaltlichen Angebote durch die Lehrenden vorgestellt wurden, können sich die Studierenden nach Präferenz und Interesse selbst Gruppen zuordnen. Diese Gruppenzugehörigkeit bleibt über das Semester bestehen und die Studierenden bearbeiten selbstständig ihr Gruppenthema. Die Gruppen beschäftigen sich zum Beispiel mit den Themengebieten Gesundheit, Sucht- und Burnoutprävention, Achtsamkeit und Resilienz in der Unternehmensführung oder Konfliktbewältigung durch Mediation.

4.3 Beispiel

Am Themenfeld Gesundheit, Sucht- und Burnoutprävention soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie die Themen der studentischen Gruppen mit den Inputs im Seminar verknüpft wurden und welche interdisziplinären Bezüge notwendig waren.

Im Seminar wurde zunächst in einer Seminareinheit ein Überblick über grundlegende Begriffe wie Depression und Burnout sowie die aktuellen Zahlen zur Häufigkeit in einem fachlichen Input von der Dozentin präsentiert. Die studentische Gruppe hatte dann die Aufgabe, die Thematik eigenständig zu vertiefen und konkrete Ansatzpunkte für Unternehmen zu finden. Es sollte Bezug genommen werden zu den in den §§ 4, 5 Arbeitsschutzgesetz verorteten Verpflichtungen von Arbeitgebenden, das psychische und physische Gefährdungspotenzial ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und zu reduzieren (Bamberg & Mohr, 2016). Weiterführende Fragen waren:

- Wie kann mit psychischen Krisen im Job umgegangen werden?
- Welche Maßnahmen müssen Arbeitgebende vorhalten zur Sicherstellung des Gesundheitsschutzes nach dem Arbeitsschutzgesetz?
- Welche Maßnahmen der Sucht- oder Burnoutprävention sind möglich?

Darüber hinaus wurde die Gruppe angeregt, Ideen für einen (fiktiven) „Tag der seelischen Gesundheit“ im Unternehmen zu sammeln oder entsprechende reale Beispiele zu recherchieren. Möglich war der Einbezug der eigenen Hochschule, die einen Gesundheitstag für Mitarbeitende anbot, und

dieses Angebot anhand der erlernten Inhalte zu bewerten. In einem Pecha-Kucha-Beitrag wurden die Ergebnisse der studentischen Arbeitsgruppen der gesamten Gruppe und den beiden Dozierenden präsentiert. Die weiterführenden Fragen trugen auch zur Selbstreflexion der Studierenden bei, da sie sich mit eigenen Annahmen über Gesundheit und Krankheit auseinandersetzen und diese mit den fachlichen Inhalten verknüpfen mussten.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Synergien, die durch das Team-Teaching erreicht wurden: Gesundheitsthemen in Unternehmen haben sowohl juristische als auch psychosoziale Aspekte und Relevanz. Diese konnten aufgrund der Lehrkooperation gleichberechtigt fachlich vertreten werden.

5 Evaluation

In diesem Abschnitt werden Erfahrungen mit dem Modulkonzept aus Sicht der Studierenden und der Lehrenden vorgestellt. Hierbei wird besonders auf die systematischen Reflexionen zum Lehr-/Lernprozess eingegangen, die in den Veranstaltungen stattfanden.

5.1 Erfahrungen der Studierenden

Das Modul wurde nach zwei Dritteln der Termine mit einem offenen Format qualitativ evaluiert. Die Studierenden erhielten dafür individuell zwei Karten; auf einer sollten sie ihre wichtigsten Erkenntnisse vermerken, auf der anderen weiterführende Fragen, die sich ihnen nach dem bisher Bearbeiteten stellten. Diese Angaben wurden dann in der letzten Veranstaltung zusammenfassend mit ihnen besprochen und das Modul mit einem Gesamtfeedback abgeschlossen. Es werden exemplarisch die Ergebnisse der Durchführung im Wintersemester 2021/22 und Sommersemester 2023 präsentiert.

Die Evaluierungen der Studierenden waren sehr positiv und zeugten von einer großen Reflexionsbereitschaft. Zum Beispiel wurden als Erkenntnisse benannt, dass Empathie Aufmerksamkeit bekomme, dass dies als interessant für die Betriebswirtschaft verstanden werde, dass Erkenntnisse allgemein zum Thema Führung gewonnen wurden und die Bedeutung von Gesundheit deutlicher wurde. Gerade diese Themen wurden durch die interdisziplinäre Lehre vermittelt, sodass das Lehrkonzept sich für die Studierenden als hilfreich erwies und gut angenommen und genutzt werden konnte. Es wurde auch Hoffnung auf eine positive Veränderung der Arbeitswelt geäußert, die durch die Beschäftigung mit den Inhalten entstanden war. Die Studierenden erlebten sich als wirksamer im Vergleich zu vorher und hatten konkrete Impulse für „Lösungen für eine bessere Welt“ erarbeitet, wie es benannt wurde. Dies bildete sich noch deutlicher in den o. g. weiterführenden Fragen ab, die von den Studierenden notiert wurden:

- Wie kann man es schaffen, dass Unternehmen Thematiken wie Gesundheitsschutz, Nachhaltigkeit etc. nachweislich ernst nehmen?
- Wenn Post-Wachstumsökonomie und Gemeinwohlökonomie momentan nicht umsetzbar erscheinen und grünes Wachstum nicht ausreicht, das 1,5 °C-Ziel zu erreichen, gibt es dann Hoffnung auf eine Lösung?
- Wie sieht unsere Zukunft aus (hinsichtlich Arbeitswelt, gesellschaftlicher Werte, Kommunikation, Führung)?
- Können die 17 Ziele jemals umgesetzt werden oder ist dies eine Idealvorstellung?
- Wie werden die Aspekte in anderen Industrienationen behandelt?
- Wie könnte man Gemeinwohlökonomie tatsächlich flächendeckend umsetzen?
- Wie kann ich eine Arbeit ausführen, in der Empathie und Kreativität gefordert sind und Platz haben?
- Lernen wir noch etwas mehr über einen nachhaltigen Führungsstil (wie man diesen umsetzt in Konfliktsituationen mit Mitarbeitenden)?
- Kann man allen betrieblichen „Krankheiten“ vorbeugen?
- Wie hole ich Menschen dort ab, wo sie stehen?
- Kann dieses Modul verpflichtend werden?

Die Fragen zeigen, dass Nachhaltigkeit in dem Modul nicht als weiteres Thema vermittelt wurde, sondern integriert in verschiedene Anwendungsfelder, und dass sich ein kritischer interdisziplinärer Diskurs entwickelt hat. Viele dieser Fragen sind nicht einfach aus der Position von Expertenwissen zu beantworten, sondern führen zu einem Dialog und Austausch und der notwendigen gemeinsamen Suche. Damit zeugen sie von einem didaktischen Verständnis, das von einer partizipativen Gestaltung der Lehr-Lern-Situation lebt. Die Studierenden betonten, wie wichtig das Team-Teaching war und dass sie die Lehrenden als authentisches Modell für ein kooperatives wertschätzendes Miteinander und einen lebhaften Austausch über Fachgrenzen hinweg erlebt haben. Es wurden auch individuelle Entwicklungsprozesse reflektiert. Im Sommersemester 2023 hat z. B. ein Student rückgemeldet, dass es ihm zu Beginn sehr unangenehm war und er sich sehr dagegen gesträubt habe, über Gefühle zu sprechen. Zum Ende des Semesters sei das Modul dann seine Lieblingsveranstaltung gewesen, weil er sehr viel über sich und seine Verhaltensweisen erlernt habe und darüber, warum andere auf eine bestimmte Art und Weise reagieren. Das Modul habe zum besseren Verstehen und Verstandenwerden in seinem beruflichen und privaten Alltag beigetragen. In diesem Sinne entsprach die inhaltliche und didaktische Gestaltung des Moduls dem, was als „education as sustainability“ in der Literatur diskutiert wird (siehe Kap. 1), d. h. eine Anregung zur Selbstentwicklung.

5.2 Erfahrungen der Lehrenden

Die Vorteile des interdisziplinären Team-Teachings wurden regelmäßig deutlich, da sowohl die psychologische als auch die juristische Expertise einen interessanten, sich ergänzenden Diskurs mit den Studierenden ermöglichte. Die heterogenen Studierendengruppen aus verschiedenen Disziplinen konnten ihren jeweiligen Fachdiskurs einbringen. Es zeigte sich z. B., dass die sozialwissenschaftlichen Diskurse eher theoriegeleitet waren, während Studierende aus den Wirtschaftswissenschaften eher empirisch i. S. v. zahlenbasiert argumentierten. Die Zusammenführung beider Perspektiven im interdisziplinären Austausch machte die Unterschiede erlebbar und die jeweiligen Vor- und Nachteile deutlich. Wichtig hierfür war ein Dialog, in dem Vorurteile aufgegriffen und auf wissenschaftlicher Basis diskutiert und bearbeitet wurden, sodass z. B. psychische Erkrankungen aus der Perspektive wirtschaftlicher Auswirkungen betrachtet werden konnten, ohne das individuelle Leid zu ignorieren oder Menschen als „Humanressource“ auf ihr Funktionieren zu reduzieren.

Gesundheit als Grundrecht zu verstehen, führt zu anderen Themen und Fragen, als über Gesundheit vorwiegend als Wettbewerbsvorteil zu sprechen. Die jeweiligen Fachsprachen brauchten dabei durchaus Übersetzungen und einen gemeinsamen Rahmen, wie z. B. die Definition von Gesundheit der WHO und das Themenfeld soziale Gesundheit sowie Gesundheitsschutz als rechtlicher Rahmen. Andererseits konnten die Studierenden neben dem Verbindenden auch das Trennende deutlicher sehen und in diesem interdisziplinären Austausch ihre eigene Expertise erleben. Die fachlich heterogenen Arbeitsgruppen boten weiterhin Gelegenheit, über die eigenen Fachgrenzen hinaus zu denken. Eindrückliche Momente dieser Diskussionen hatten immer wieder die Einsicht „So habe ich das noch nicht gesehen.“ zur Folge. Damit war das interdisziplinäre Lernsetting auch ein Spielfeld kritischen Denkens und reich an Anregungen zur Selbstreflexion und Entwicklung von Professionalität.

Während der vergangenen zwei Jahre ist uns immer wieder aufgefallen, wie sich die Stimmung im Laufe des Kurses verändert hat. Oft bestanden zu Beginn des Kurses Vorurteile von Studierenden verschiedener Fachrichtungen gegenüber Studierenden anderer Fachrichtungen, aber auch gegenüber der grundsätzlichen Befassung mit Gefühlen und Bedürfnissen. Es war durchweg zu beobachten, wie diese mit zunehmender Zeit abgebaut worden sind. Dies wurde zum einen erreicht durch die Selbstreflexionsarbeit und den ständigen Austausch, durch den die Gruppe auch stärker zusammengewachsen ist. Es ist mit zunehmender Zeit eine besondere, sehr verbindende Atmosphäre entstanden, die sich in anderen Kursen nicht in dieser Art und Weise einstellt und unserer Ansicht nach auf die interdisziplinäre Gestaltung, das Team-Teaching und die partizipative Grundhaltung zurückgeht. Es entstand auch aus unserem Blickwinkel heraus ein positives Gruppengefühl, das über die Zeit immer stärker wurde. Die verschiedenen Rollen, die die Teilnehmenden eingenommen haben

und in denen sie die besondere Art der Kommunikation geübt haben, sowie ihre Reflexionen haben es den Studierenden erleichtert, Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und so den Grund des Gegenübers für ein bestimmtes Verhalten zu erkennen. Dies wiederum trug zum besseren Verständnis der anderen bei, wodurch wiederum die Bindung gestärkt wurde. Die Perspektivenvielfalt war in unserem Verständnis daher zentral für die Vermittlung interdisziplinärer Kompetenzen. Wir haben uns in unserer Rolle nicht nur als Lehrende, sondern auch als Modell für eine nachhaltige Kommunikation und damit auch eine nachhaltige Unternehmenskultur verstanden.

Als hinderlich haben wir administrative Schwierigkeiten in der Umsetzung von Team-Teaching empfunden wie die Abrechnungsmodalitäten und Verteilung der Semesterwochenstunden unter den beiden Dozierenden, erhöhte Abstimmungsbedarfe mit den jeweiligen fachspezifischen Prüfungssämtern oder unterschiedliche Zeitkorridore der Modulanmeldung in den einzelnen Fachbereichen.

Es ist uns leider bisher nicht gelungen, die angestrebte paritätische Besetzung zwischen den Fachbereichen herzustellen. Das Modul wurde zunehmend v. a. von Studierenden der Wirtschaftswissenschaften genutzt. Hier wäre zu überlegen, Studierendenvertretungen bereits in der Planung von interdisziplinären Modulen einzubeziehen, um beispielsweise Hürden vorwegzunehmen, die aus der Studierendensicht bestehen könnten. Die Komplexität der Inhalte und Ziele des Moduls ist möglicherweise sehr hoch, sodass einige Inhalte auf mehrere Module aufgeteilt werden könnten und eine stärkere Fokussierung für die Studierenden besser handhabbar wäre.

Hochschuldidaktisch wird vermehrt wahrgenommen und diskutiert, wie wichtig Team-Teaching für die Entwicklung interdisziplinärer Kompetenzen ist. Hier müssen die administrativen Wege an den Hochschulen weiter geebnet oder erst einmal geschaffen werden. Dass dies ein hochschulweites Thema ist, wurde in den Nachfragen und in den Diskussionen im Anschluss an Präsentationen auf nationalen und internationalen Tagungen deutlich, in denen wir unser Modul vorstellten (Bischkopf & Kupka, 2022; Kupka, 2023a).

6 Fazit

Das Modul hat uns nicht nur Erfahrungen und Expertise in interdisziplinärer Lehre ermöglicht, sondern uns auch die Vorteile bzw. die Notwendigkeit verdeutlicht, Nachhaltigkeit als Lehrthema in interdisziplinärem Team-Teaching zu bearbeiten. Ausgehend von den 17 Zielen für Nachhaltigkeit leistet das Modul in unseren Augen einen Beitrag, um die SDGs 3 (Gesundheit und Wohlergehen), 4 (Hochwertige Bildung), 5 (Geschlechtergleichheit), 8 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) und 12 (nachhaltiger Konsum und Produktion) (Engagement Global gGmbH (2023) zu fördern. Lehrveranstaltungen mit Nachhaltigkeitsthemen an den Hochschulen zu sammeln und gemeinsam aufzulisten, kann jedoch nur ein erster Schritt für die Integration des Themas sein. Nach unserer Erfahrung braucht es für eine gelebte „Sustainability Pedagogy“ interdisziplinäre Formate und eine verbindliche Verankerung des Themas in den Curricula ebenso wie eine nachhaltige regionale Vernetzung mit vielfältigen Praxispartnerinnen und -partnern. Hier wurden weitere Schritte unternommen und vor allem Praxiskontakte gestärkt, u. a. durch das zusätzliche regelmäßige Angebot „Gemeinwohlökonomie im Praxistest“ in den Interdisziplinären Wochen der Fachhochschule Kiel, aber auch über das Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein und die Jahrestagung des Europäischen Sozialfonds 2023 in Kiel (Kupka, 2023b). Rückmeldungen aus der Praxis betonten die Notwendigkeit, Wissen für eine nachhaltige Unternehmenskultur frühzeitig zu vermitteln.

Unter anderem die Erfahrungen in diesem Modul sowie die Rückmeldungen von Studierenden führten zu dauerhaften Veränderungen in der curricularen Lehre zweier Studiengänge: Zum einen wurde zum Sommersemester 2023 im Studiengang B. A. Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaft der neue Schwerpunkt „Nachhaltige Entwicklung“ eingerichtet. Zum anderen wurde im neuen Studiengang M. A. „Leitung und Innovation in Sozialer Arbeit und Kindheitspädagogik“ am Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit ein eigenes Modul zum Thema Nachhaltigkeit veran-

kert. Nachhaltigkeit ist als Aufgabe von Leitung und Führung damit deutlich präsenter. Nachhaltige Unternehmenskultur ist überdies eine der ausgewählten Expertisen im Forschungscluster „Nachhaltige Wertschöpfung“ der Fachhochschule Kiel.

Das Modul wurde gemeinsam geplant, sowohl die Themenauswahl als auch deren Reihenfolge wurden gemeinsam entschieden. Um die Wechselwirkung der verschiedenen fachlichen Perspektiven zu verdeutlichen, stimmten wir die Inhalte der wöchentlichen Lehrveranstaltungen eng miteinander ab und griffen behandelte Themen wechselseitig wieder auf. In jeder Einheit wurde der Bogen zur Nachhaltigkeit als gemeinsamem Rahmenkonzept gespannt, indem eingeordnet wurde, inwiefern die jeweiligen Ansätze nachhaltig und wo die Verknüpfung zu den bereits behandelten Themen sind. Für eine gelingende Zusammenarbeit war daher ein zeitlicher Mehraufwand und Absprachebedarf einzurechnen, der häufig zusätzlich zu den laufenden anderen Modulen und Vorbereitungen geleistet werden musste. Kurze Kommunikationswege über Telefon, Mail, Videokonferenzen und persönliche Treffen waren hilfreich. Zu Beginn wurde jede Lehreinheit nachbesprochen und es fand ein regelmäßiger zusätzlicher wöchentlicher Austausch statt. Hierbei ging es nicht nur um die fachliche Abstimmung, sondern auch um die Reflexion darüber, wie man die Gruppe erlebte und welche Aufgaben und Methoden den Lernprozess am besten unterstützen würden. Dabei bereicherten das jeweilige Erfahrungswissen und die spezifische Fachdidaktik den Prozess. Beispielsweise sind Reflexionsfragen ein typisches didaktisches Element in der Sozialen Arbeit. Die Kooperation bot daher für uns das Potenzial, das eigene Handlungsspektrum zu erweitern und eigene Lehrgewohnheiten zu hinterfragen.

Aus unserer Erfahrung braucht es einen besonderen Einsatz und Engagement, um neue didaktische Möglichkeiten einzuführen, aber auch um die Vernetzung in die Praxis zu gestalten und zu erhalten. Eine vertrauensvolle und auf Kooperation ausgerichtete Zusammenarbeit war dafür ebenso Voraussetzung wie die Bereitschaft zum Risiko, Neues zu wagen und gemeinsam mit den Studierenden prozessorientiert zu arbeiten. Die positiven Entwicklungen, Rückmeldungen, vielfältigen Kontakte in Praxis und Forschung machen uns optimistisch, dass sich an Hochschulen eine kreative, innovative und partizipative Atmosphäre über Fachgrenzen hinweg herstellen lässt. Dieses Potenzial gilt es in unseren Augen zu finden und zu fördern.

Anmerkungen

Dieser Text ist Beitrag in einem Themenheft der Zeitschrift *die hochschullehre*, das von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre im Rahmen des Projekts *Interdisziplinäre Zusammenarbeit als Schlüssel zu gesellschaftlicher Innovation (InDiNo)* gefördert wurde (FKZ FBM2020-EA-530).

Literatur

- Bamberg, E. & Mohr, G. (2016). Psychologisches Wissen für die Praxis: Gefährdungsbeurteilungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Psycholog. Rundschau*, 67 (2), 130–134.
- Biggs, J. & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University*. 4. Aufl., Open University Press.
- Bischkopf, J. & Kupka, N. (2022). *Die Rolle von Emotionen für eine nachhaltige Unternehmenskultur – Interdisziplinäre Perspektiven*. Vortrag auf der 7. Internationalen Online-Konferenz „Work and Health / Arbeit und Gesundheit“, Olten (Schweiz), 10.02.2022.
- Braßler, M. (2020). Interdisciplinary Teaching and Learning — Theory, empirical Results, and practical Implications. ICERI2020 Proceedings, 9342–9351. <http://doi.org/10.21125/iceri.2020.2072>
- De Zure, D. (2017). Interdisciplinary Pedagogies in Higher Education. In R. Frodeman (ed.), *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity* (p. 558–572) (2nd edn.). Oxford University Press.
- Engagement Global gGmbH (2023). *Ziele für Nachhaltige Entwicklung*. <https://17ziele.de/>
- Fachhochschule Kiel (2023a). *Vision und Leitsätze*. <https://www.fh-kiel.de/wir/hochschule/vision-und-leitsaetze/>

- Fachhochschule Kiel (2023b). *Prüfungsverfahrensordnung*. <https://www.fh-kiel.de/wir/hochschule/hochschulrecht/recht-der-fachhochschule-kiel/studien-und-pruefungsangelegenheiten/pruefungsverfahrensordnung/>
- Falkenreck, C. (2016). Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management* (S. 79–94). Springer Gabler.
- FU Berlin (2023). *Für eine nachhaltige Entwicklung lehren und lernen*. www.fu-berlin.de/sites/nachhaltigkeit/handlungsfelder/lehre/index.html
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A. & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *J Organ Behav.* 38 (2), 276–303 <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Hays, J. & Reinders, H. (2020). Sustainable learning and education: A curriculum for the future. *Int Rev Educ* 66, 29–52, <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09820-7>
- HNEE (2023). *Digitale StudienInfoWoche der HNEE*. hit.hnee.de/
- IHK (2021). Eine Frage der Nachhaltigkeit. *Wirtschaft zwischen Nord- und Ostsee*. 11/21, 28 f.
- INQA (2020). *Offensive Psychische Gesundheit*. https://www.inqa.de/DE/themen/ge_sundheit/offensive-psychische-gesundheit/uebersicht.html
- Kearney, E., Razinskas, S., Weiss, M. & Hoegl M. (2022). Gender diversity and team performance under time pressure: The role of team withdrawal and information elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (7), 1–16. <https://doi.org/10.1002/job.2630>
- Klentzin, J. C., Bounds Paladino, E., Johnston, B. & Devine, C. (2010). Pecha Kucha: using ‘lightning talk’ in university instruction, *Reference Services Review*, 38 (1), 158–167. <https://doi.org/10.1108/00907321011020798>
- Kupka, N. (2023a). *Nachhaltige Kommunikations- und Konfliktkultur lehren – interdisziplinäre Perspektiven*. Vortrag auf der Konferenz Interdisziplinäre Lehre für nachhaltige Entwicklung, Nürnberg, 16.06.2023.
- Kupka, N. (2023b). *Nachhaltige Unternehmenskultur. Welche Kompetenzen werden für die Zukunft gebraucht?* Vortrag auf der Jahrestagung des Europäischen Sozialfonds 2023, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein.
- Kühnert, T. (2019). *Bildung für nachhaltige Entwicklung – eine Einführung*. <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/296913/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-eine-einfuehrung/>
- Landes, M. & Steiner, E. (2017). Führen in und mit Emotionen. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (S. 65–90). Springer Fachmedien.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Leuphana (2023). *Die Fakultät Nachhaltigkeit*. www.leuphana.de/einrichtungen/fakultaet/nachhaltigkeit.html
- Lotz-Sisitka, H., Wals, A. E. J., Kronlid, D. & McGarry, D. (2015). Transformative, transgressive social learning: rethinking higher education pedagogy in times of systemic global dysfunction. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 16, 73–80, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.07.018>
- Lyall, C., Meagher, L. R., Gill, J. B. & Kettle, A. J. (2015). *Interdisciplinary provision in higher education*. https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/23462207/Lyall_et_al_2015.pdf
- McDonald, A.C, Green, R. A., Zacharias, A., Whitburn, L. Y., Hughes, D. L., Colasante, M. & McGowan, H. (2021). Anatomy Students That are ‘Team-Taught’ May Achieve Better Results Than Those That are ‘Sole-Taught’. *Anatomical Sciences Education* 14 (1), 43–51. <https://doi.org/10.1002/ase.1954>
- Muller, C. (2023). Sozial-Emotionale Kompetenz. In M. Huber & M. Döll (Hrsg.), *Bildungswissenschaft in Begriffen, Theorien und Diskursen* (S. 667–564). Springer VS.
- Nature Positive Universities (2023). *Nature Positive Universities*. www.naturepositiveuniversities.net/
- Raworth, K. (2023). *Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*. Hanser.
- Richter, D. (2023). Psychische Probleme und psychiatrische Versorgung während der Coronavirus-Pandemie. In J. Bischkopf, D. Deimel, Ch. Walther & R.-B. Zimmermann (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Psychiatrie. Lehrbuch* (S. 201–213). Psychiatrie Verlag.
- Robinson, J., Ariga, A., Cameron, S. & Wang, R. (2022). Reaching the Rest: Embedding Sustainability in Undergraduate Student Learning. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 19 (1), 171–187.
- RWTH Aachen (2023). *Stabsstelle Nachhaltigkeit und Hochschulgovernance*. www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Einrichtungen/Verwaltung/Stabsstellen/~ifpc/Nachhaltigkeit-und-Hochschulgovernance/

- Sanchez-Carillo, J. C., Cadarso, M. A. & Tobarra, M. A. (2021). Embracing higher education leadership in sustainability: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126675>
- Schlick, C., Bruder, R. & Luczak, H. (2018). Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. In C. Schlick, R. Bruder & H. Luczak (Hrsg.), *Arbeitswissenschaft* (S. 385–416). Springer.
- Sterling, S. (2001). *Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change*. Green Books.
- Sterling, S. & Thomas, I. (2006). Education for sustainability: The role of capabilities in guiding university curricula. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1 (4), 349–370. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2006.013735>
- TU Darmstadt (2023). *Büro für Nachhaltigkeit*. www.tu-darmstadt.de/nachhaltigkeit/buero_fuer_nachhaltigkeit/index.de.jsp
- Weiss, M., Barth, M., Wiek, A. & von Wehrden, H. (2021). Drivers and Barriers of Implementing Sustainability Curricula in Higher Education – Assumptions and Evidence. *Higher Education Studies*, 11 (2), 42–64. <https://doi.org/10.5539/hes.v11n2p>

Autorinnen

Prof. Dr. Natascha Kupka. Fachhochschule Kiel, Fachbereich Wirtschaft, Kiel, Deutschland; E-Mail: natascha.kupka@fh-kiel.de

Prof. Dr. Jeannette Bischkopf. Fachhochschule Kiel, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit, Kiel, Deutschland; E-Mail: jeannette.bischkopf@fh-kiel.de



Zitiervorschlag: Kupka, N. & Bischkopf, J. (2024). Nachhaltige Unternehmenskultur. Erfahrungen aus einem interdisziplinären Lehrbeispiel. *die hochschullehre*, Jahrgang 10/2024. DOI:10.3278/HSL2406W. Online unter: wbv.de/die-hochschullehre

Gefördert durch die



Stiftung
Innovation in der
Hochschullehre