



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Strategiepapier **Wollen, Können, Tun – Nachhaltigkeit** an der HWR Berlin



1. Die HWR Berlin übernimmt Verantwortung für die Zukunft

1.1. Kontext: Weshalb sich die HWR Berlin Nachhaltigkeit zu eigen machen muss?

Nachhaltigkeit im Sinne einer „Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“¹ ist eine komplexe und zukunfts-kritische Aufgabe. Bei deren Bewältigung können Hochschulen eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Kompetenzen für ein zukunfts- und verantwortungsbewusstes Denken und Handeln vermitteln.

In ihrem Leitbild bekennt sich die HWR Berlin zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Im Einklang hiermit stellt sich die Hochschule in ihrem Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2019 bis 22 zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. Studium und Lehre sollen dazu beitragen, die globale Entwicklung sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten. Die HWR Berlin leistet dies im Rahmen mehrerer spezialisierte Studiengänge. Hinzu kommen thematisch einschlägige Vertiefungen bzw. Fachmodule in einer wachsenden Zahl von Studiengängen sowie Angebote im Studium Generale.

Forschungsaktivitäten, die sich mit Umwelt-, Klima- und Nachhaltigkeitsaspekten beschäftigen, sind insbesondere im Institut für Nachhaltigkeit (INa) angesiedelt. Drittmittel wurden in den vergangenen Jahren z.B. für Forschungen zu Aspekten der Klimaneutralität/Nachhaltigkeit von Gebäuden, Quartieren und Unternehmen aber auch zur Bewertung von Biodiversität und Umweltqualität eingeworben.

Im laufenden Struktur- und Entwicklungsplan beansprucht die HWR Berlin eine „Vorreiterrolle in Nachhaltigkeitsthemen“. Diesen Anspruch kann die Hochschule nur einlösen, wenn sie inhaltlich-strategische Entwicklungen anstößt, die zu einer tiefen, umfassenden und dauerhaften Beschäftigung mit Nachhaltigkeit führen und sich an der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen auf wissenschaftlicher sowie gesellschaftspolitischer Ebene beteiligt. Sie reagiert damit auch auf externe Anforderungen und Erwartungen. So zeichnet sich ab, dass mit der anstehenden Reform des BerHG der Auftrag an die Hochschulen, durch Forschung und Lehre zum Erhalt und zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen beizutragen, geschärft wird und sich Hochschulen ein Nachhaltigkeitskonzept geben sollen.

1.2. Vision: Denken und Handeln der Mitglieder der Hochschule orientieren sich an Zielen der Nachhaltigkeit

Die HWR Berlin übernimmt Verantwortung für eine nachhaltige und damit zukunftsorientierte und -befähigende Entwicklung der Gesellschaft. Sie schafft wesentliche Grundlagen, indem sie in Lehre und Studium sowie in Weiterbildungsangeboten die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt.

Durch Forschung und Transfer generiert die Hochschule Wissen und Innovationskraft zur Gestaltung nachhaltiger transformativer Prozesse. Durch die Qualifikation zukünftiger Entscheidungsträger/innen stärkt sie die strukturelle Basis für das Gelingen dieser gesellschaftlichen Aufgabe.

Im Wege aktiver Mitgliedschaften in Netzwerken und Zusammenschlüssen positioniert sich die HWR Berlin als Hochschule mit starkem Commitment für Ziele der Nachhaltigkeit.

Die Vermittlung fachlicher Kenntnisse und methodischer Kompetenzen sind notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzungen für den Beitrag der Hochschule zu den erforderlichen tiefen Veränderungen bei der Gewinnung und Nutzung von Ressourcen, in der Ökonomie und im Bereich des Sozialen. Das Verantwortungsbewusstsein gegenüber Natur und Gesellschaft muss gestärkt

¹ UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission) 1987

und zu einem Richtungsgeber für Studium, Lehre und Forschung, wie auch für die Governance und den Betrieb der Hochschule werden. „Können“ braucht somit ein ethisch fundiertes „Wollen“. Notwendig ist aber auch die Erfahrung der Wirksamkeit im Sinne einer erfolgreichen Umsetzung erworbener Kompetenzen in individuelles und kollektives Handeln. Im „Tun“ erweist sich „Können“ als unmittelbar brauchbar und nützlich. Die HWR Berlin schafft und nutzt daher Gelegenheiten, um die transformative Wirkung von Überzeugungen und Fähigkeiten erfahrbar zu machen und zu belegen.

Das vorliegende Strategiepapier beruht wesentlich auf den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, in der fachlich ausgewiesene Mitglieder aller Statusgruppen zusammengewirkt haben². Die Arbeitsgruppe hat zwischen Februar bis April 2021 dreimal getagt. Dokumentiert wird dieser fruchtbare und partizipative Prozess in einem Arbeitsbericht, der an vielen Stellen über das vorliegende Strategiepapier hinausgeht.

2. Handlungsfelder und Ziele

Die HWR Berlin versteht Nachhaltigkeit als übergreifendes Thema, das die Hochschule als Ganzes fordert. Dies verlangt ein strukturiertes Vorgehen.³ Im Folgenden werden Felder aufgezeigt, die sich für die inhaltlich-strategische Entwicklung von Nachhaltigkeit an der HWR Berlin eignen und Entwicklungsziele für diese Handlungsfelder benannt. Beispielhaft werden jeweils Ansatzpunkte für Maßnahmen aufgezeigt, die eine gute Hebelwirkung erwarten lassen.

1. Handlungsfeld Bildung

Die HWR Berlin verfügt über ein Portfolio angesehener und nachgefragter Studiengänge und Zertifikate mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt.

Die Stärkung des Ausbildungsangebots für Tätigkeiten mit einem engen Nachhaltigkeitsbezug kann insbesondere durch den Auf- und Ausbau von Studiengängen mit entsprechendem Schwerpunkt erreicht werden. Zertifikatsangebote können Bildung für nachhaltige Entwicklung im Themenkatalog für lebenslanges Lernen etablieren.

Die Studierenden der HWR Berlin befassen sich in ihrem Studium mit Aspekten der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung. Wo möglich, werden entsprechende Vertiefungen und Schwerpunkte angeboten.

Die Implementierung von Nachhaltigkeit als sichtbares Querschnittsthema in allen Studiengängen umfasst die Vermittlung von fachlichem Wissen als auch von Orientierungswissen. Die Studierenden entwickeln dadurch die Fähigkeit, ökologische, soziale und ökonomische Frage- und Problemstellungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu analysieren, zu bewerten und zu lösen.

Studierende der HWR Berlin finden ein breites und attraktives außercurriculares Angebot zu Themen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung.

Entsprechende Angebote finden sich bereits im Studium Generale. Ergänzungen - etwa in Form fachbereichsübergreifender Aktionswochen - dürften insbesondere bei Studienanfänger/innen in der Orientierungsphase auf Interesse stoßen und die Motivation stärken, sich in ihrem jeweiligen Studiengang mit nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten auseinanderzusetzen.

² Mitglied der Arbeitsgruppe waren: Prof'in Dr. Silke Bustamante, Dr. Katharina Gapp-Schmeling, Prof'in Dr. Anja Grothe, Anneli Heinrich, Dunja Ibrahim, Prof. Dr. Claudius Ohder (Koordination), Klaus Pollmann, Prof'in Dr. Sandra Rochnowski, Prof'in Dr. Uta Stäsche

³ Vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e.V., 2011: Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre, und Betrieb, Bonn.

2. Handlungsfeld Forschung

Forschung zur Nachhaltigkeit ist leistungsfähig und an der HWR Berlin fest verankert.

Ein wissenschaftliches Umfeld, in dem Forschung zur Nachhaltigkeit gedeiht und wissenschaftlicher Nachwuchs interdisziplinär qualifiziert wird, ist ein Projekt der gesamten Hochschule. In- und An-Institute der HWR Berlin – allen voran das INA – sowie einzelne Professuren und informelle Arbeitsgruppen können eine aktive und aktivierende Rolle einnehmen. Anreize etwa in Form der Gewährung von WiMi-Stellen können zur Entwicklung und Verankerung von Sustainability Science an der HWR Berlin beitragen.

3. Handlungsfeld Transfer

Die HWR Berlin ist anerkannter und nachgefragter Transferpartner zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen und Aufgaben.

Für dieses Ziel benötigt Nachhaltigkeit in der zu entwickelnden Transferstrategie der Hochschule eine hohe Sichtbarkeit. Transfer im Kontext von Nachhaltigkeit umfasst Wissen und innovatives Know-how als auch die begleitende Unterstützung von Unternehmen, Behörden und anderen gesellschaftlichen Institutionen in ihrem jeweiligen Transformationsprozess. Transferformate, die die Partizipation Studierender fördern, unterstützen den Bildungsauftrag der Hochschule. Anwendungsorientierter Transfer benötigt Kommunikation und Austausch mit externen Kooperationspartnern. Hier können Alumni eine Schlüsselrolle einnehmen.

4. Handlungsfeld gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltigkeitsbezogenes Engagement im Hochschulumfeld

Die HWR übernimmt ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung. Sie ist ein anerkannter Akteur und nachgefragter Kooperationspartner beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen.

Einen guten Ansatzpunkt bietet die zuverlässige und - wo möglich - innovative Umsetzung externer Vorgaben wie der Abschluss einer Klimavereinbarung. Darüber hinaus kann die Hochschule Selbstverpflichtungen zur Förderung bzw. Praktizierung von ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit eingehen, etwa durch die Unterzeichnung einschlägiger Erklärungen. Niedrigschwellige Angebote in Form von Vorträgen, Workshops und Beratungen zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen für Bürger/innen oder die Vernetzung mit Initiativen zur Stärkung von ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit sind ebenfalls Belege der Übernahme sozialer Verantwortung.

5. Handlungsfeld Profilbildung und Kommunikation

Nachhaltigkeit ist ein glaubwürdiges und wahrgenommenes Profilelement der HWR Berlin.

Die Außen- und Innenwahrnehmung der HWR Berlin als Institution, die zu nachhaltiger ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Entwicklung beiträgt, soll durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen gestärkt werden. Allerdings benötigen diese einen geeigneten Gegenstand wie Aktivitäten der Studierendenschaft „um“ das Thema Nachhaltigkeit, Ehrungen von Mitgliedern der HWR Berlin für Leistungen, die in besonderer Weise zu Nachhaltigkeit beitragen, die Vorstellung von Nachhaltigkeitsberichten oder der Beschluss eines nachhaltigkeitsorientierten Code of Conduct.

6. Handlungsfeld Hochschulbetrieb

Die HWR Berlin orientiert sich bei Entscheidungen, die den Betrieb der Hochschule betreffen, an Nachhaltigkeitszielen. Der Betrieb ist so organisiert, dass negative Wirkungen möglichst gering bleiben.

Im Rahmen ihrer Möglichkeiten erprobt und entwickelt die Hochschule zukunftsfähige Ansätze und Modelle bei der Gebäude- und Campusplanung und -entwicklung. Auf operativer Ebene werden Möglichkeiten zur Verringerung von CO₂ Emissionen konsequent genutzt. Dazu zählen der Einsatz

moderner Gebäudemanagementtechnik, die Förderung nachhaltiger Mobilität und ein nachhaltigkeitsorientiertes Beschaffungsmanagement. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems kann die Systematisierung der operativen Maßnahmen unterstützen.

7. Handlungsfeld Hochschulgovernance

Das Steuerungs- und Regelungssystem der HWR Berlin orientiert sich an Zielen der Nachhaltigkeit. Es wird regelmäßig hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit evaluiert.

Eine „Vorreiterrolle in Nachhaltigkeitsthemen“ wird die HWR Berlin mit Hilfe eines Steuerungs- und Regelungssystems, das eine strukturierte, nachvollziehbare und in Teilen messbare Entwicklung unterstützt, besser erreichen können. Angesichts der Komplexität der Aufgabe scheint die Einführung eines entsprechenden Managementsystems bzw. eine Zertifizierung auch erforderlich. Die Gremien der Hochschule werden sich im Zuge der Beschlussfassung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie verstärkt mit dieser Thematik befassen. Darüber hinaus bietet es sich an, innovative Formate zu schaffen, um den an der Hochschule in allen Statusgruppen vorhandenen Sachverstand zu bündeln und fruchtbar zu machen sowie Stakeholder Interessen zu artikulieren und in einen produktiven Austausch zu bringen.

8. Handlungsfeld studentische Partizipation und Campusleben

Die Studierenden der HWR Berlin sind eigenständige Akteure und Partner bei der Verankerung von Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung, Transfer und Verwaltung.

Anzustreben ist eine kontinuierliche Einbindung Studierender in die Breite der für eine nachhaltige Entwicklung relevanten Handlungsfelder. Die Übernahme an anderen Hochschulen erprobter und bewährter gesamtinstitutioneller Ansätze wie das Green Office Modell soll in Erwägung gezogen werden.

Die Campus der HWR sind Lern- und Erfahrungsorte für Nachhaltigkeit, die von den Studierenden mitgestaltet werden.

Dieses kann insbesondere durch eine aktive Beteiligung Studierender an der Gestaltung und Entwicklung der Standorte erreicht werden. Studentische Projekte wie Uni Gardening finden die Unterstützung der Hochschule und tragen dazu bei, dass Hochschulangehörige wie auch die Nachbarschaft der Hochschule Nachhaltigkeit unmittelbar erleben können.

9. Handlungsfeld Internationalität

Die HWR Berlin versteht Nachhaltigkeit als globale und verbindende Aufgabe. Bei Partnerschaften und Kooperationen hat Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert.

Da Bildung für nachhaltige Entwicklung eine internationale Ausrichtung und Organisation verlangt, sollten Nachhaltigkeit und Internationalität gemeinsam gedacht werden. Mit ihrem großen Netz internationaler Partnerschaften verfügt die HWR Berlin über eine weltweite Infrastruktur, die sie für die Aufgaben nachhaltiger Entwicklung nutzen kann. Insbesondere gilt es, Nachhaltigkeit als thematischen Kern für Kooperations- und Austauschbeziehungen zu entwickeln.

10. Handlungsfeld Digitalisierung

Die HWR Berlin prüft und bewertet Möglichkeiten der Digitalisierung im Hinblick auf ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen. Digitalisierungsmaßnahmen mit positiver Nachhaltigkeitswirkung werden priorisiert.

Für den Hochschulbetrieb eröffnet Digitalisierung erhebliche Nachhaltigkeitspotenziale, die es zu erschließen gilt. Insbesondere kann Digitalisierung zu einer Verringerung des Papierverbrauchs, klimabelastender physischer Mobilität sowie des Raumbedarfs der Hochschule beitragen. Digitalisierung beruht auf einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur, die ihrerseits auf Möglichkeiten zur Energieeinsparung und zur Verschlinkung von Technik geprüft werden muss.

3. Wo steht die HWR Berlin?

Der Weg zu den genannten strategisch-inhaltlichen Zielen beginnt mit einer Positionsbestimmung. Nachfolgend werden die Stärken und Schwächen der HWR Berlin sowie wesentliche Umfeld Faktoren umrissen und strategische Optionen formuliert.

3.1. Stärken

Die HWR Berlin verfügt über einen starken Kern an ausgewiesener Nachhaltigkeitskompetenz im Bereich Lehre und Studium, Forschung, Transfer und Governance. Dies sind „explizite“ Ressourcen, auf denen aufgebaut bzw. an denen angeknüpft werden kann. Hier stechen heraus

- bewährte und nachgefragte Studienangebote mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt,
- Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeit insbesondere in die Curricula von betriebswirtschaftlichen Studiengängen,
- Professor/innen mit (Teil)Denomination Nachhaltigkeit bzw. langjähriger Lehr- und Forschungserfahrung zu Nachhaltigkeitsthemen,
- ein etabliertes und aktives In-Institut für Nachhaltigkeit,
- Drittmittelprojekte zu Nachhaltigkeitsthemen – zu einem erheblichen Teil mit Anwendungsorientierung und großem Transferpotenzial,
- Erfahrungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die an der Hochschule bestehenden Rahmenbedingungen sind für eine Verstetigung, Stärkung und strategische Ausrichtung von Nachhaltigkeit in den wesentlichen Aufgaben- und Arbeitsfeldern der Hochschule förderlich.

- Auch ohne naturwissenschaftliche Schwerpunkte ist das fachliche Profil der Hochschule geeignet, um Nachhaltigkeit in seinen sozialen, ökonomischen, ökologischen wie auch rechtlichen Dimensionen und damit „vollständig“ aufzunehmen und als übergreifendes Thema zu etablieren.
- Professor/innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen aus Technik und Verwaltung verfügen in größerer Zahl über Lehr-, Forschungs- und Managementenerfahrungen mit Bezügen zu Nachhaltigkeit sowie eine hohe Eigenmotivation zur Stärkung von Nachhaltigkeit und Verantwortung an der Hochschule. Diese sind eine wertvolle Ressource für die strategische Entwicklung von Nachhaltigkeit an der HWR Berlin.
- Fachbereichs und Studiengangs übergreifend haben Nachhaltigkeitsziele für die Studierenden der Hochschule einen hohen Stellenwert. Starke persönliche Anliegen, die insbesondere im Bereich ökologische Nachhaltigkeit/Klimaschutz liegen, können motivieren, sich während des Studiums und im Hinblick auf die Erwartungen und Anforderungen des gewählten Berufsfeldes auch mit sozialen und ökonomischen Aspekten von Nachhaltigkeit intensiv zu beschäftigen.
- Nachhaltigkeit hat bei den außer curricularen Angeboten der Hochschule einen hohen Stellenwert. Lehrveranstaltungen im Studium Generale, Nachhaltigkeitstage und Diskussionsveranstaltungen in den unterschiedlichsten Formaten zeigen, dass nachhaltigkeitsbezogene Themen an der HWR Berlin mit großem Erfolg Studiengangs übergreifend und interdisziplinär behandelt werden können.

Die Hochschule ist lokal, national und international vernetzt und in lebendige Kooperations- und Austauschbeziehungen eingebunden. Als Raum, Institutionen und Sektoren übergreifendes Thema kann es in diesen Partnerschaften strategisch platziert werden. Dadurch können Wirkungen in diese Kooperations- und Austauschbeziehungen hinein erzielt, wie auch Verstärkungseffekte in der

Hochschule erreicht werden. Hierbei kann insbesondere an folgenden Alleinstellungsmerkmalen der HWR Berlin angesetzt werden:

- ein großes Angebot an dualen und internen Studiengängen mit konzeptionell angelegten und operativ gelebten intensiven Kooperationsformaten mit Unternehmen und Behörden,
- eine sehr stark ausgeprägte Internationalität aller Statusgruppen,
- in die Ausbildung eingebundene Praktika oder Praxisphasen in allen Bachelorprogrammen,
- institutionalisierte Austauschformate zwischen Hochschule und beruflichem sowie fachwissenschaftlichem Umfeld in Form von Beiräten, Ausbildungskommissionen und ähnlichen Gremien,
- ein aktives Gründungszentrum, das den Transfer innovativer Ideen in Start-Ups aber auch bestehende Unternehmen, Behörden und NGOs unterstützt, wobei die Gründungsaktivitäten erheblich durch Social Startups und im besonderen Startups mit Nachhaltigkeitsbezug geprägt sind.

3.2. Schwächen

Nachhaltigkeit im Bereich Lehre, Forschung, Transfer und Governance hat in den vergangenen Jahren keine systematische und kontinuierliche Aufmerksamkeit erhalten. In einem Umfeld, in dem Nachhaltigkeit stark an Bedeutung gewonnen hat, kann dies als relative Schwäche der Hochschule gesehen werden.

- Nachhaltigkeit spielt in der strategischen Entwicklungsplanung der Hochschule bisher keine herausgehobene Rolle. Eine stabile Selbstbindung der HWR Berlin an Nachhaltigkeitsziele ist nicht erfolgt. Damit einhergehend fehlt eine „tiefe“ Verankerung des Themas in der Hochschule. Dies unterstreicht der Umstand, dass Nachhaltigkeit in der Governance der Hochschule keine Konstante war und ist. Starke Initiativen zum Ausbau von Studiengängen mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt oder Forschung zu Nachhaltigkeitsthemen hat es auf Hochschulebene nicht gegeben.

3.3. Chancen

Wirkungsstarke externe Entwicklungen eröffnen Chancen für eine Verstetigung, Stärkung und strategische Ausrichtung von Nachhaltigkeit in der Hochschule. Hier sind gestiegene und steigende Erwartungen und Anforderungen an die Hochschule zu nennen, die aktivierend und stimulierend wirken können. Hinzu kommen erweiterte und stabile Förderlinien auf nationaler und europäischer Ebene. Herauszustellen sind hier

- die Erwartung der Studierenden, dass die Hochschule ihre persönlichen Sorgen und Anliegen insbesondere im Hinblick auf globale Klimaveränderungen, ernsthaft und in geeigneter Weise aufgreift und insbesondere in thematisch einschlägigen Lehrveranstaltungen fachlich „bearbeitet“,
- wissenschafts- und gesellschaftspolitische Anforderungen, die sich beispielsweise in der Richtung der anstehenden Reform des BerlHG, den Vorgaben zur Qualitätssicherung von Studiengängen, der Verpflichtung der Hochschule eine Klimaschutzvereinbarung abzuschließen oder einer stärkeren Beachtung von Nachhaltigkeit in den Mobilitätsprogrammen (Green Erasmus) abbilden,
- das wachsende Bewusstsein für die Erfordernisse nachhaltigen Handelns bei den Kooperationspartnern aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, was eine stärkere curriculare Beachtung von Nachhaltigkeit ermöglicht.
- Spielräume zur Gestaltung und Entwicklung von Nachhaltigkeit an der Hochschule ergeben sich auch aus der Bereitschaft und zunehmenden Forderung externer Partner, Nachhaltigkeit in den bestehenden Kooperationsbeziehungen prominenter zu platzieren, wodurch Impulse für Forschungs- und Transferaktivitäten an der Hochschule ausgelöst werden können.

Die Nutzung sich eröffneter Chancen verlangt eine geeignete interne Aufstellung der Hochschule, die über die Unterstützung übergreifender Lehr-, Forschungs-, Transfer- und Praxisprojekte hinausgeht. Zu denken ist hier insbesondere an eine kommunikative Herausstellung erfolgreicher Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie die Schaffung von „NH Leuchttürmen“. Dadurch kann ein Sogeffekt entstehen und eine breitere Dynamik in der Hochschule in Gang gesetzt werden.

3.4. Risiken

Risiken für eine Verstetigung, Stärkung und strategische Ausrichtung von Nachhaltigkeit an der HWR Berlin folgen insbesondere aus einem „halbherzigen“ Commitment der Akteur/innen der Hochschule und - damit zusammenhängend - aus einem geringen Entwicklungsfortschritt bei gleichzeitig steigenden externen Erwartungen. Schäden wären insbesondere zu befürchten, wenn

- die Hinwendung zu Nachhaltigkeitszielen in den Verdacht des Opportunismus geriet,
- andere strategische Ziele Nachhaltigkeit dauerhaft überschatteten,
- die für einen nachhaltigen Hochschulbetrieb erforderlichen Mittel nicht vorhanden wären bzw. nicht bereitgestellt würden und dadurch eine glaubwürdige Nachhaltigkeitspraxis unmöglich würde,
- Entwicklungsrückstände zu Hochschulen im Referenzsystem der HWR Berlin eintreten und demotivierend wirken würden.

3.5. Strategische Ansätze zur Nutzung bestehender Stärken

Am Beginn der Schrittfolge steht eine strukturelle Stärkung von Nachhaltigkeit an der HWR Berlin. Ansatzpunkte bietet die stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und damit verbundenen Zielen in Struktur- und Entwicklungsplanungen und bei entsprechenden Entscheidungen der Hochschule. Hier kann das statusgruppenübergreifend große Interesse an Nachhaltigkeit für eine partizipative Ausgestaltung dieser Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse genutzt werden. Parallel kann eine gezielte Stärkung und Erweiterung der bestehenden Kompetenzfelder im Bereich Lehre und Studium erfolgen. Dazu zählt die konsequente Verankerung von Themen mit Nachhaltigkeitsbezug in den Ausbildungsangeboten der Hochschule, soweit sich diese aus den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der jeweiligen Berufsfelder ergeben. Hier können die vorhandenen Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements einen wichtigen Beitrag leisten. Besondere Aufmerksamkeit erfordern die Bereiche Forschung und Transfer:

- Zur Etablierung von „Sustainability Science“ an der HWR Berlin ist eine gezielte Nutzung bestehender Programme und sich abzeichnender Förderschwerpunkte⁴ anzustreben. Dabei kann die Hochschule aus den vorhandenen Kompetenzen beim Akquirieren von Drittmitteln Nutzen ziehen.
- Bei der Antragspolitik zur Gewinnung von Drittmitteln sollten vorhandene fachliche und organisationsbezogene Stärken berücksichtigt werden. So bestehen am FB 1 gute Voraussetzungen, um ökonomische Umweltbewertung als Schwerpunkt mit hohem Förderpotenzial zu etablieren. Gleiches gilt für das Forschungsgebiet sozial-ökologische Transformation von Gesellschaften. Am FB 2 bietet es sich an, die Themenfelder nachhaltiger Tourismus, nachhaltige Energieversorgung und Klimaneutralität/Nachhaltigkeit beim Management von Gebäuden, Quartieren und Wertschöpfungsketten als Entwicklungskerne zu nutzen.

Um Sekundäreffekte zu erzielen, wird die Sichtbarkeit dieser Aktivitäten und Entwicklungen erhöht.

- Die kontinuierliche Kommunikation nach innen kann die Identifikation der Hochschule mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit stärken.

⁴ Zu erwähnen ist insbesondere die Förderlinie FONA (Forschung zur Nachhaltigkeit) des BMBF. Im EU-Forschungsrahmenprogramm sind Nachhaltigkeitsthemen prominent, was sich in dem thematischen Zuschnitt der aktuellen und kommenden Förderprogramme widerspiegelt.

- In der Kommunikation nach außen wird die HWR Berlin als Hochschule mit besonderem Kompetenzprofil bei Nachhaltigkeit präsentiert. Ein entsprechendes Image fördert die externe Nachfrage nach einschlägigen Kooperationen in der akademischen Ausbildung, der Forschung und beim Transfer.

Die vorhandenen Netzwerke und Kooperationsbeziehungen werden genutzt, um den Impact beim Nachhaltigkeitstransfer zu vergrößern. Dies kann durch eine stärkere Verbindung von Nachhaltigkeit und Entrepreneurship etwa im Wege einer gezielten Einbeziehung des Gründungszentrums der HWR unterstützt werden.

3.6. Strategische Ansätze zur Kompensation bestehender Schwächen

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die Hochschule auch in Themen- und Handlungsfeldern ggf. symbolische Präsenz zeigt, in die sie erst in vollem Umfang hineinwachsen muss. Diese fußt auf der Erwartung, dass von einem solchen „Flagge zeigen“ ein Aktivierungs- und Lenkungseffekt ausgeht. Mögliche Ansatzpunkte sind

- ein starkes und sichtbares programmatisches Commitment für Nachhaltigkeitsziele beispielsweise in einem überarbeiteten Leitbild der Hochschule oder ihren Struktur- und Entwicklungsplänen,
- die Stärkung der Glaubwürdigkeit dieses Commitments durch eine geeignete Zertifizierung, das Monitoring der Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Hochschule und die regelmäßige Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts,
- der Abschluss strategischer Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Hochschulen, einschlägigen Instituten und NGOs,
- Konsultationen ausgewiesener externer Expert/innen im Rahmen eines in die Hochschule integrierten Beratungsprozesses,
- die Schaffung von Kompetenzkernen mit „Strahlwirkung“ in die Hochschule.

4. Nachhaltigkeit an der HWR Berlin gelingt in einem partizipativen Prozess

Die inhaltliche und strategische Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit an der HWR Berlin ist eine komplexe und zukunfts-kritische Aufgabe, die eine holistische Herangehensweise und eine breite Beteiligung erfordert. Dabei werden Schwerpunktsetzungen und Priorisierungen zweifelsohne erforderlich. Vor dem Hintergrund der Bedeutung der angestrebten inhaltlich-strategischen Stärkung von Nachhaltigkeit ist jedoch eine Vernachlässigung einzelner Handlungsfelder zu vermeiden, denn dies wäre gleichbedeutend mit einer Marginalisierung der Interessen, der Erwartungen und auch der Potenziale einzelner Akteure und Gruppen.

Eine kontinuierliche fachliche Begleitung und Unterstützung des weiteren Strategieprozesses wie auch der sich anschließenden Umsetzung wäre förderlich. Denkbar ist die Einrichtung einer Nachhaltigkeitskommission durch den Akademischen Senat der HWR Berlin. Es sollten auch die Lösungen an anderen Hochschulen in Betracht gezogen werden, soweit diese geeignet sind, in die Hochschule hineinzuwirken und die Diskussion über globale gesellschaftliche und ökologische Zukunftsfragen in Lehre und Studium, in Forschung und Transfer aber auch in der Verwaltung der Hochschule anzustoßen sowie die Umsetzung konkreter Maßnahmen zu unterstützen.

Impressum

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin

www.hwr-berlin.de

Bildnachweis

Seite 1 © Allusioni/iStock/Getty Images Plus