



## Zwischenergebnisse h\_da Nachhaltigkeitsstrategie

Ergebnisdokumentation des bisherigen Stakeholder:innen-Engagement-Prozesses im Rahmen der h\_da Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung

Erstellt durch:

e-hoch-3

eco-impact-experts GmbH & CoKG

Nachhaltigkeits- & Strategieberatung

In Kooperation mit:

Nachhaltigkeitsmanagement der h\_da

Kontakt: Anna Schilling

[nachhaltigkeitsmanagement@h-da.de](mailto:nachhaltigkeitsmanagement@h-da.de)

11. Oktober 2023

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	4
2	Methodisches Vorgehen der Strategiefindung für die h_da.....	4
2.1	Schritt 1 - Vorbereitung .....	5
2.2	Schritt 2 - SWOT-Analyse.....	5
2.3	Schritt 3 - Wesentlichkeitsanalyse .....	8
2.4	Schritt 4 - Definition von Zielen .....	8
2.5	Schritt 5 - Roadmap .....	9
3	Ergebnisse der Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse der h_da.....	9
3.1	Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Forschung & Transfer.....	9
3.2	Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Betrieb .....	15
3.3	Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Studium & Lehre .....	19
3.4	Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Governance.....	25
3.5	Zusammenfassung der Nachhaltigkeits-SWOT-Analysen .....	29
4	Ausblick .....	31
	Anhang – Fotodokumentation der Fokusgruppenworkshops.....	32
A.	Forschung & Transfer.....	32
B.	Betrieb .....	35
C.	Studium & Lehre .....	37
D.	Governance.....	41

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aufbau einer SWOT-Analyse.....	6
Tabelle 2:	Zusammensetzung der Fokusgruppenworkshops nach Hochschulbereich .....	7
Tabelle 3:	Anzahl anwesender Teilnehmender zum Fokusgruppenworkshop Forschung & Transfer nach Bereich .....	10
Tabelle 4:	SWOT-Analyse Handlungsfeld Forschung & Transfer .....	11
Tabelle 5:	Anzahl anwesender Teilnehmender zum Fokusgruppenworkshop Betrieb nach Bereich .....	15
Tabelle 6:	SWOT-Analyse Handlungsfeld Betrieb .....	16
Tabelle 7:	Anzahl anwesender Teilnehmenden zum Fokusgruppenworkshop Studium & Lehre nach Bereich.....	19
Tabelle 8:	SWOT-Analyse Handlungsfeld Studium & Lehre .....	21
Tabelle 9:	Anzahl anwesender Teilnehmenden zum Fokusgruppenworkshop Governance nach Bereich .....	25
Tabelle 10:	SWOT-Analyse Handlungsfeld Governance .....	26

## 1 Einleitung

Die Hochschule Darmstadt (h\_da) setzt als eine der führenden Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)<sup>1</sup> in Deutschland einen fortwährenden Fokus auf ihre zukunftsorientierte Ausrichtung. Deshalb hat die Hochschule Darmstadt unter breiter Beteiligung aller Beschäftigtengruppen bereits 2020 ein hochschulweites Strategiekonzept verabschiedet. Hierauf basieren die Entwicklungsplanung und die Zielvereinbarung zwischen h\_da und HMWK sowie zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen bzw. Ressortleitungen und zentralen Organisationseinheiten. Dieses Strategiekonzept wird nun weitergeschrieben, beginnend mit der Konkretisierung eines der drei Schwerpunktthemen, Nachhaltige Entwicklung. Mit der, jetzt unter breiter Beteiligung entstehenden, Nachhaltigkeitsstrategie möchte sich die h\_da ambitionierte Ziele setzen und mit der Festlegung von Maßnahmen einen klaren Weg, hin zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigkeitsorientierten Hochschule, definieren.

Die bundesweite Nachhaltigkeits- & Strategieberatung e-hoch-3 eco-impact-experts GmbH & Co. KG, (nachfolgend „e-hoch-3“) begleitet das Nachhaltigkeitsmanagement der h\_da im Rahmen des Nachhaltigkeitsstrategie-Entwicklungsprozesses.

Die Nachhaltigkeitsstrategie soll dabei alle Handlungsfelder der h\_da umfassen, von Studium & Lehre, über Forschung & Transfer bis hin zu Betrieb und Governance.

Dieses Dokument enthält die Ergebnisdokumentation des bisherigen, durch e-hoch-3 und das Nachhaltigkeitsmanagement der h\_da durchgeführten, Stakeholder:innen-Engagement-Prozesses. Dieser bestand aus Fokusgruppenworkshops, Tiefeninterviews und Expertenanalysen. Das Dokument beinhaltet die Ergebnisse der SWOT-Analysen der einzelnen Handlungsfelder Forschung & Transfer, Betrieb, Studium & Lehre und Governance und der daraus resultierenden übergeordneten SWOT-Analyse für die gesamte h\_da im Themenfeld Nachhaltige Entwicklung.

In Kapitel 2 wird ein Überblick über das methodische Vorgehen der Strategiefindung für die h\_da und eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessschritte gegeben. In Kapitel 3 erfolgt eine Darstellung und Zusammenfassung der Ergebnisse in Form der vier SWOT-Analysen der h\_da Handlungsfelder. In Kapitel 4 wird der Ausblick auf die nächsten zu ergreifenden Schritten gegeben. Der Anhang zeigt die Fotodokumentation der durchgeführten Fokusgruppenworkshops.

## 2 Methodisches Vorgehen der Strategiefindung für die h\_da

Um eine passgenaue Strategie für die h\_da zu entwickeln, wurden mehrere zu durchlaufende Teilschritte definiert. Das methodische Vorgehen untergliederte sich in insgesamt fünf Teilschritte, über welche in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ein Überblick gegeben und auf die nachfolgend näher eingegangen wird.

---

<sup>1</sup> <https://h-da.de/hochschule/wofuer-wir-stehen>

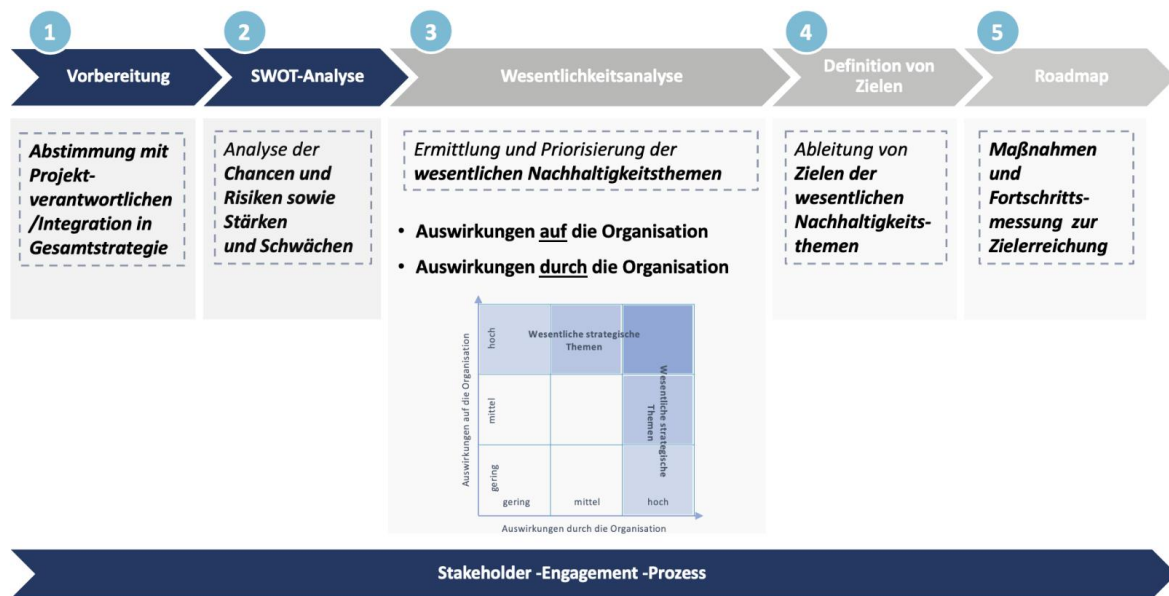


Abbildung 1: Teilschritte der Strategiefindung für die h\_da

Eine wesentliche Komponente des Strategieentwicklungsprozesses liegt von Beginn an in der umfassenden und steten Einbindung der Stakeholder:innen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Integration der Bedürfnisse und Erwartungen aller relevanten Anspruchsgruppen innerhalb aller Hochschulbereiche gelegt. Dies gewährleistet, dass Interessen und Beiträge der relevanten Stakeholder:innen angemessen berücksichtigt und als integrale Bestandteile in die gesamte Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung mit einbezogen werden. Dabei wird darauf geachtet, dass möglichst viele unterschiedliche Anspruchsgruppen an den richtigen Stellen beteiligt werden. Im Rahmen des Prozesses finden zudem für jeden Entwicklungsschritt Präsentationen von Zwischenergebnissen und Feedback Gespräche mit zentralen Anspruchsgruppen statt.

## 2.1 Schritt 1 - Vorbereitung

Der erste Schritt eines jeden Strategieprozesses ist dessen Planung und Vorbereitung, um im weiteren Prozess sicher voranschreiten zu können. Für den Nachhaltigkeitsstrategieprozess der h\_da wurde ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, den Prozess in den der Gesamtstrategie zu integrieren. Daher erfolgt eine klare Abgrenzung des strategischen Rahmens. Im Rahmen der Vorbereitung stand das Nachhaltigkeitsmanagement der h\_da daher, gemeinsam mit e-hoch-3 und unter enger Einbeziehung von Nicoles Saenger, in regem Austausch mit Tanja Münch als Verantwortliche für den Gesamtstrategieprozess.

## 2.2 Schritt 2 - SWOT-Analyse

Die sogenannte „SWOT-Analyse“ bildete den Ausgangspunkt der Strategieentwicklung. Die SWOT-Analyse ist eine bewährte Methode zur Ist-Stands-Analyse einer Organisation. Die Abkürzung SWOT steht für 'Strengths' (Stärken), 'Weaknesses' (Schwächen), 'Opportunities'

[Chancen] und 'Threats' [Risiken]. Die SWOT-Analyse unterstützt in strategischen Entscheidungsprozessen, da durch die Identifikation von Stärken und Schwächen einer Organisation wie auch Chancen und Risiken in ihrer Umgebung eine gute Grundlage für die Entwicklung von Strategien zur Erreichung der organisatorischen Ziele und der Bewältigung potenzieller Herausforderungen gebildet wird. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse fließen sowohl in die Wesentlichkeitsanalyse als auch in die Ziel- und Roadmap-Entwicklung ein. Der Aufbau einer SWOT-Matrix mit möglichen Leitfragen ist nachfolgend Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1: Aufbau einer SWOT-Analyse

	Positiv	Negativ
Intern	<b>Stärken</b> = positive, interne Aspekte und Ressourcen  <u>Leitfrage:</u> Welche Stärken hat die Organisation?  <u>Beispiel:</u> Qualifizierte Mitarbeitende	<b>Schwächen</b> = negative, interne Faktoren und Einschränkungen  <u>Leitfrage:</u> Welche Schwächen hat die Organisation?  <u>Beispiel:</u> Qualifikationslücken
Extern	<b>Chancen</b> = externe Gelegenheiten  <u>Leitfrage:</u> Welche externen Gelegenheiten kann die Organisation nutzen, um zu wachsen, sich zu verbessern oder sich weiterzuentwickeln?  <u>Beispiel:</u> Wettbewerbslücken	<b>Risiken</b> = externe Bedrohungen  <u>Leitfrage:</u> Welche externen Bedrohungen können die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gefährden?  <u>Beispiel:</u> Fachkräftemangel

Im Rahmen des h\_da Stakeholder:innen-Engagement-Prozesses wurden für die oben genannten Handlungsfelder die jeweiligen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in den Organisationsbereichen identifiziert.

Dazu wurde für jedes der definierten Handlungsfelder (Forschung & Transfer, Betrieb, Studium & Lehre, Governance) ein Fokusgruppenworkshop mit unterschiedlichen Stakeholder:innengruppen durchgeführt (Tabelle 2). Die Stakeholder:innen wurden dabei aus den jeweiligen, für die Handlungsfelder relevanten Hochschulbereichen rekrutiert.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Fokusgruppenworkshops nach Hochschulbereich

Hochschulbereich	Forschung & Transfer	Betrieb	Studium & Lehre	Governance
AStA	0	1	0	2
FB Architektur	2	1	3	0
FB Bau- und Umweltingenieurwesen	3	2	5	0
FB Chemie und Biotechnologie	2	1	2	0
FB Gesellschaftswissenschaften	3	0	3	0
FB Gestaltung	1	0	1	0
FB Informatik	0	0	3	0
FB Maschinenbau und Kunststofftechnik	2	0	3	0
FB Mathematik und Naturwissenschaften	2	0	3	0
FB Media	3	0	1	0
FB Soziale Arbeit	0	0	2	0
FB Wirtschaft	3	0	1	1
Personalrat	0	0	0	1
Promovierende	3	0	0	0
Ressort FN	5	3	2	2
Ressort K	1	10	2	3
Ressort P	3	3	2	8
Ressort S	2	1	6	5
Senat	0	0	0	1
Studienfelder	0	0	2	0

In den Workshops wurden in Kleingruppen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Unteraspekten des jeweiligen Handlungsfeldes gesammelt<sup>2</sup>. Nach Abschluss der Workshops wurden diese Ergebnisse zusammengetragen, durch Experteninterviews mit zentralen Stakeholder:innen ergänzt und ausgewertet. Dazu wurden jeweils alle Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken innerhalb eines Handlungsfeldes zu konsolidierten Themenclustern zusammengefasst. Für die Erstellung der h\_da übergreifenden SWOT-Analyse wurden die Themencluster der Handlungsfelder miteinander verglichen und zusammengefasst. Die

<sup>2</sup> Dabei haben sich die Workshops im Verlauf entwickelt und verändert. Insbesondere der Workshop zu Forschung & Transfer erfolgte nach einem etwas anderen Schema, welches in der folgenden Auswertung analog zu den anderen Workshops in die SWOT-Logik übersetzt wurde.

Ergebnisse sind nachfolgend Kapitel 3 und dem Anhang – Fotodokumentation der Fokusgruppenworkshops zu entnehmen.

### 2.3 Schritt 3 - Wesentlichkeitsanalyse

Eine Wesentlichkeitsanalyse ist eine Methode, die in Unternehmen, Organisationen und Institutionen für die Identifikation der für sie wichtigsten Themen und Fragestellungen angewendet wird. Mithilfe dieser Methodik können diejenigen Themen identifiziert werden, die von größter Bedeutung für die Zukunft der Organisation sind und damit die strategische Ausrichtung bestimmen. Das Vorgehen zur Erstellung der Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen dieser Strategieentwicklung orientierte sich an den Vorgaben des aktuellen Rahmenwerks für Nachhaltigkeitsberichterstattung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und damit am Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit. Wesentliche Themen der h\_da setzen sich somit aus der Berücksichtigung der folgenden zwei Perspektiven zusammen aus:

- der Bewertung der Wesentlichkeit der Auswirkungen der h\_da definiert als: Wesentliche positive oder negative nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit der h\_da (Inside-out), und
- der Bewertung der finanziellen Wesentlichkeit für die h\_da definiert als: Nachhaltigkeitsbezogene Aspekte und damit einhergehende Chancen und Risiken, die wesentliche finanzielle Auswirkungen auf die h\_da haben. Dazu gehören auch sich aus der Abhängigkeit von natürlichen, personellen und sozialen Ressourcen ergebende finanzielle Chancen und Risiken (Outside-in).

Im Kontext der h\_da ist zu beachten, dass die “wesentlichen finanziellen Auswirkungen“ neben direkten finanziellen Auswirkungen auch die Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Reputation und Attraktivität als Bildungseinrichtung beinhalten.

Die wesentlichen Themen einer Organisation geben einen Priorisierungsrahmen für die Bestimmung von Zielen und Maßnahmen.

In diesem Schritt wurden die in den SWOT-Analysen identifizierten Themen konsolidiert und mithilfe einer Umfrage, den Experteneinschätzungen von e-hoch-3 sowie des Nachhaltigkeitsmanagements der h\_da auf der Wesentlichkeitsmatrix eingeordnet.

### 2.4 Schritt 4 - Definition von Zielen

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen erfolgt in Zusammenarbeit mit Vertreter:innen der jeweiligen Stakeholder:innen-Gruppen. Damit wird das Spannungsfeld zwischen einem hohen Ambitionsniveau für eine ganzheitlich wirksame Strategie und der Machbarkeit unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt, und in die Definition der Zielvorschläge mit einbezogen. Neben der Berücksichtigung ebensolcher Spannungsfelder erfolgte zudem ein Abgleich mit den Zielen der Gesamtstrategie der h\_da, um Schnittstellen im Kontext der Gesamtstrategie zu identifizieren.

Die Entwicklung der Zielvorschläge beinhaltet auch die Bestimmung des Zeitpunktes für die jeweilige Zielerreichung sowie die Definition von aussagekräftigen Zielindikatoren. Diese h\_da Nachhaltigkeitsstrategie

Zielindikatoren sind für eine kontinuierliche Überwachung des Zielerreichungsgrads der wesentlichen strategischen Nachhaltigkeitsthemen und damit für den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie essenziell.

## 2.5 Schritt 5 - Roadmap

Durch die Definition, die zeitliche Priorisierung von Maßnahmen zur Zielerreichung sowie die Bestimmung jeweiliger Verantwortlicher entsteht ein strukturierter Umsetzungsplan, die sogenannte Roadmap. Für die Erstellung der Roadmap werden gemeinsam mit den relevanten Stakeholder:innen Sofortmaßnahmen ermittelt sowie mittel- und langfristige Maßnahmen hinsichtlich ihres Aufwandes und ihrer Wirksamkeit evaluiert und geplant. Zudem werden an dieser Stelle Art und Umfang des Unterstützungsbedarfs der unterschiedlichen Bereiche erörtert, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Weiterer Teil der Roadmap liegt in der Planung regelmäßiger Evaluationszyklen und Austauschformate.

## 3 Ergebnisse der Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse der h\_da

Als Ergebnis der durchgeführten Fokusgruppenworkshops wurde für jedes Handlungsfeld eine eigene SWOT-Analyse in Form einer Tabelle erstellt. Die Tabellen dienen als Sammlung der vielen, in den Workshops gesammelten Gedanken und Ideen in Form von Themenclustern (Zeilen) und auf, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Spalten) in den jeweiligen Themen auftreten.

Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Tabellen trotz des Bildens von Themenclustern einen hohen Umfang aufweisen. Dies ist der hohen Komplexität von Nachhaltiger Entwicklung und der Vielfältigkeit der Hochschule geschuldet.

Maßnahmen und Ideen, welche in den Workshops zur Lösung vorhandener Schwächen aufkamen, wurden separat gesammelt und für die folgenden Schritte im Nachhaltigkeitsstrategieprozess gespeichert. Ebenfalls gespeichert wurden Aspekte, die außerhalb des Untersuchungsrahmens der Nachhaltigkeits-SWOTs liegen. Diese werden für den anstehenden Gesamtstrategieprozess zu Verfügung gestellt.

### 3.1 Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Forschung & Transfer

Das Handlungsfeld Forschung & Transfer umfasst zwei der Kernaufgaben der Hochschule Darmstadt: Forschung (inklusive Forschungsbetrieb, Forschungsmittelakquise, Promotionen usw.) und Transfer (also Austausch von Wissen, Ideen, Technologien und Erfahrungen zwischen der Hochschule und der Praxis) im Kontext Nachhaltiger Entwicklung. Das heißt es handelt sich nicht nur um Forschung und Transfer zu Themen der Nachhaltigen Entwicklung, sondern auch um Nachhaltigkeit im Forschungs- und Transferbetrieb.

Zu diesem Workshop wurden 41 Personen eingeladen, an dem schließlich 38 Teilnehmende anwesend waren, darunter Promovierende, Professor:innen und Mitarbeitende aus den Ressorts P (Präsident), S (Studium und Lehre) und F (Forschung und Nachhaltige Entwicklung). Eine genaue Zusammenstellung der Anwesenden ist in Tabelle 3 enthalten.

Tabelle 3: Anzahl anwesender Teilnehmer zum Fokusgruppenworkshop Forschung &amp; Transfer nach Bereich

Bereich	Gruppe	Anzahl Anwesende
FBA	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBBU	Wissenschaftliche Mitarbeitende	3
FBCuB	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBG	Professor:in	1
FBGW	Professor:in	2
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBMD	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	2
FBMK	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBMN	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBW	Andere Lehrende	1
	Professor:in	2
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
Sonstiges	ITP	1
	Promotionszentrum Nachhaltigkeitswissenschaften	3
RFN	Graduiertenschule	1
	Servicezentrum Forschung und Transfer	3
	VP	1
RK	Controlling und Finanzen	1
RP	Diversity Management	1
	Hochschulkommunikation	1
	Hochschulmanagement	1
RS	Bibliothek	1
	VP S	1

Tabelle 4: SWOT-Analyse Handlungsfeld Forschung &amp; Transfer

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Kooperation und Vernetzung	<p>Vorhandensein von Kooperationen zur Förderung von Forschung zu NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gute Kooperation mit Stiftungen und öffentlichen Geldgebern</li> <li>Forschung mit Industriepartner:innen</li> <li>Verknüpfung europäischer Graduiertenschule in Planung</li> <li>EUt+ Mitgliedschaft (Gemeinsame Research Labs im Aufbau und vermehrt gemeinsame Antragstellung)</li> </ul>	<p>Unzureichende interne und externe Vernetzung und Kooperation zur Förderung von NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Unterstützung bei Vernetzung mit anderen Hochschulen</li> <li>Fehlende Vernetzung und Zusammenarbeit in NE zwischen Fachbereichen</li> <li>Unzureichende Kooperation bei der Anschaffung und Nutzung von Apparaturen unter den Fachbereichen</li> </ul>	<p>Stärkung von Vernetzungen und Kooperationen für NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Input &amp; Impulse aus Gesellschaft und Region</li> <li>Synergieeffekte</li> <li>Verzahnung von Forschungspattformen</li> <li>H_da ist attraktive Kooperationspartnerin</li> </ul>	
NE Bewusstsein und Wissen	<p>Interesse an NE in allen Fachbereichen vorhanden und zunehmend auch Forschung in diesem Bereich in den meisten Fachbereichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>s:ne-Projekt als Katalysator für inter- und transdisziplinäre Forschung</li> </ul>	<p>Fehlendes gemeinsames und organisationsübergreifendes Verständnis von NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine gemeinsame Definition von NE</li> <li>Wenig Bewusstsein dafür, welche Konsequenzen Handlungen haben</li> <li>Fehlendes gemeinsames Verständnis zwischen den einzelnen Forschungsgruppen (Basis für interdisziplinäres Arbeiten)</li> <li>Fehlendes Basiswissen zu NE bei Promovierenden</li> </ul>		<p>Hohe Komplexität von NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexität von NE erfordert Überwindung</li> <li>NE Begriff ist sehr umfassend</li> <li>Verlust von Objektivität</li> <li>Neue gesellschaftliche Schwerpunkte</li> <li>Druck und Fehlentwicklung, wenn Fokus nur noch auf NE liegt</li> </ul>
Organisationskultur	<p>NE-förderliche Aspekte in der Organisationskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viele für NE intrinsische motivierte Stakeholder:innen</li> <li>Viele interessierte Studierende und Doktorant:innen</li> <li>Viel Austausch durch Eigenengagement</li> <li>Guter Umgang mit Promovierenden</li> </ul>	<p>NE-hemmende Aspekte in der Organisationskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professor:innen ziehen nicht an einem Strang (z.B. Verfolgung von Eigeninteressen)</li> <li>Fehlendes Bewusstsein für Forschungsverpflichtung trotz hoher Lehrdeputate</li> <li>Konservative Hochschulmitglieder erschweren Veränderungsprozesse und inter-/transdisziplinäre Arbeitsweise</li> <li>Forschende, die sich keine Gedanken um NE machen (z.B. viel Fliegen für Konferenzen, Beschaffung etc.)</li> <li>Fehlender konstruktiver Umgang mit Herausforderungen (insbesondere Veränderungen)</li> <li>Komplexität der Themen erfordert Ausdauer und Zeitinvestment</li> <li>Mangelndes Interesse der Studierenden an Forschung</li> <li>Zu wenig Austausch mit Externen</li> </ul>		

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Strukturen & Prozesse	NE-förderliche Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• I:ne-Initiative für einen NE-Rundumblick in allen Handlungsfeldern (Betrieb, Forschung, Lehre)</li> <li>• Verstärkt Bezug zu NE in der Forschung in Studienbegleitprogramm der Graduiertenschule</li> <li>• Vorhandensein von Stellen wie dem Servicezentrum Forschung und Transfer (SFT)</li> <li>• Existenz von NE-Strukturen (Verankerung in Strategie, ITP, Green Office, Nachhaltigkeitsmanagement, Vizepräsidentin für Forschung und nachhaltige Entwicklung, Promotionszentrum Nachhaltigkeitswissenschaften)</li> <li>• Bevorzugte Vergabe von Mittelbaustellen an Promovierende (Anreizsystem)</li> <li>• Viele gute ausgestattete Forschungseinrichtungen</li> <li>• Zügige Bearbeitung von Promotionsexposees in den Promotionszentren</li> </ul>	NE-hemmende Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal für NE-Forschungsmittel-Akquise wird auch für andere administrative Themen eingesetzt</li> <li>• Keine Erfassung des Impacts des Forschungsbetriebs (Ökologischer Fußabdruck und Handabdruck)</li> <li>• Zu wenig Zeit für Projekte mit Industrie, Veröffentlichungen, Projektanträge</li> <li>• Schlechte Harmonisierung zwischen Stellenvergabe an die Bewerbenden und die Akzeptanz</li> <li>• Unübersichtliche Systeme und Tools zur Informationssammlung und Austausch</li> <li>• Datenbanken werden nicht gepflegt (fehlende Zuständigkeiten)</li> <li>• Projektprozesse mit sehr viel administrativem Aufwand</li> <li>• Möglichkeiten für nachhaltiges Reisen nicht einfach zu erhalten (z.B. Bahncard 50)</li> <li>• Komplexe, bürokratische Prozesse in vielen Bereichen (z.B. Beschaffung)</li> <li>• Fehlende Transparenz (wer forscht an was?)</li> <li>• Keine Unterstützung bei der Erweiterung der eigenen NE Perspektive</li> <li>• Doppelte Arbeit durch fehlende Strukturen (z.B. Onboarding)</li> </ul>		Erschwerte Prozesse & Strukturen durch Fremdbestimmung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachteile im Vergleich zu Universitäten bei der Mitgestaltung (z.B. von Forschungsprogrammen)</li> <li>• Hohe Anforderungen an Forschende von staatlicher Seite (Berichte)</li> <li>• Hessische Immatrikulationsordnung</li> <li>• Hoher durch Fördermittelgebende geforderter bürokratischer Aufwand</li> </ul>
(Finanzielle) Ressourcen	Zentrale Forschungsförderung	Limitierte Verfügbarkeit von finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen für NE	Breites Angebot an NE-Forschungsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Förderlandschaft</li> <li>• Limitierte Förderung</li> </ul>
Reputation	Gute Reputation aufgrund bereits vorhandener NE-Forschung und bereits vorhandenem NE-Transfer		Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebender und Forschungsstandort: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilstärkung</li> <li>• Weniger Wechsel der Ansprechpartner:innen</li> <li>• NE in Verwaltung bringen</li> <li>• Reduktion von Frustrationspotenzialen</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Steigende Wertschätzung</li> <li>• Verbesserung der externen Kommunikation zu NE Forschung</li> </ul>	Gefahr von Reputationsverlust und sinkender Attraktivität für Forschende und wachsender Wettbewerb um Fachkräfte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Verlust durch befristete Verträge</li> <li>• Hochschule für angewandte Wissenschaften vs. Universität</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Kommunikation und Austausch	<p>Vorhandensein und zum Teil vorhandene Nutzung von Kommunikationskanälen für NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerpanel (erlaubt Transfer in beide Richtungen)</li> <li>• ITP-Veranstaltungsreihen</li> <li>• Disziplinübergreifender Austausch innerhalb der Hochschule vorhanden</li> <li>• Hohe Bereitschaft zu Austausch</li> </ul>	<p>Kommunikation, die NE in der Forschung fördert, unzureichend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein guter Kontakt zwischen den einzelnen Promotionszentren</li> <li>• Kein allgemeiner Austausch</li> <li>• Kommunikation der Innovations- und Transformationsplattform kommt zu wenig an</li> <li>• Keine Gesprächsplattform für NE vorhanden</li> </ul>		
Inter- und Transdisziplinarität	<p>Breites (Forschungs-) Themenspektrum an der h_da</p>	<p>Hemmnisse zu inter- und transdisziplinärer Forschung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Anteil der Forschung aktuell noch nicht trans- oder interdisziplinär</li> <li>• Bildung von transdisziplinären Teams noch herausfordernder als interdisziplinärer Teams</li> <li>• Schwierigkeit interdisziplinär neue Perspektiven zu Forschungsthemen zu finden</li> <li>• Interdisziplinarität geht nach Projektende wieder verloren</li> <li>• Transdisziplinarität schreckt Forschende ab</li> <li>• Strukturen der h_da hemmen die Bildung von interdisziplinären Forschungsteams</li> </ul>	<p>Ausrichtung der Forschung in Richtung NE durch Nutzung der Freiheit der Forschung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Zeit für Forschung</li> <li>• Missionsorientierte Forschung</li> <li>• Selbstermächtigung</li> <li>• Studierende in die Forschung an der h_da integrieren</li> <li>• Steigerung der Forschungsleistung</li> <li>• Kostensenkung</li> </ul>	<p>Zielkonflikte zwischen Forschung und NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdisziplinarität vs. Disziplinarität</li> <li>• Interessenskonflikte</li> <li>• Umfang von Forschungsprojekten vs. qualitativer Anspruch an diese</li> </ul>
Externe Einflüsse			<p>Allgemeiner Beitrag zu NE durch Außenwirkung der h_da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Mitgestaltung</li> <li>• Sichtbarkeit</li> <li>• Vorbildfunktion</li> <li>• Wissenstransfer</li> </ul>	<p>Erschwerte NE durch Fremdbestimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachteile im Vergleich zu Universitäten bei der Mitgestaltung</li> <li>• Hohe Anforderungen an Forschende von staatlicher Seite (Berichte)</li> <li>• Hessische Immatrikulationsordnung</li> <li>• Arbeitsbelastung von Lehrenden / Forschenden (SWS)</li> <li>• Druck zur Annahme von Promovierenden auf Promotionszentrum durch Land</li> <li>• Hoher durch Fördermittelgebende geforderter bürokratischer Aufwand</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Promotion	Promotionszentrum der Nachhaltigkeitswissenschaften: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nationale Bekanntheit</li> <li>Alleinstellungsmerkmal</li> <li>Schaffung einer Geschäftsstelle im Promotionszentrum</li> </ul>	NE-hemmende Promotionsbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Starker Fokus des NE Promotionszentrums auf naturwissenschaftlich-technische Themen erschwert gesellschaftswissenschaftlichere Promotionsthemen</li> <li>Zugang zu Interdisziplinarität für Promovierende schwierig, da wenig Vorwissen</li> <li>Zwang zu Kombination von Technik und Geisteswissenschaften erschwert Kohärenz der Themenstellung</li> <li>Fehlende Identifikation mit Promotionszentrum bei Lehrenden und Promovierenden</li> </ul>		Druck zur Annahme von Promovierenden auf Promotionszentrum durch Land
Arbeitsbedingungen	Lehrdeputatsreduktionen	Herausfordernde Arbeitsbedingungen <ul style="list-style-type: none"> <li>Auslastung von Forschenden in schnelllebigem Schwerpunkten mit der Aktualisierung von Vorlesungen</li> <li>Fehlender Mittelbau, um Antragstellung sicherzustellen (aktuell vor allem für Promovierende)</li> <li>Teilweise geringe Balance zwischen Forschung und Lehre</li> <li>Einsatz von Personal für Aufgaben außerhalb ihrer Qualifikation (z.B. Professor:innen als Führungsperson, statt Forschung und Lehre)</li> <li>Mangel an Kontinuität durch viele Personalwechsel (nicht förderlich für Forschungsprojekte)</li> <li>Nur kleiner wissenschaftlicher Mittelbau (Doktoranden und Postdocs)</li> <li>Teilweise Aufgabenverschiebung bei Promovierenden von Promotion zu Lehre</li> <li>Schlechte Work-Life-Balance in der Forschung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich NE</li> <li>Fremdbestimmte Arbeitsbelastung von Lehrenden / Forschenden (SWS)</li> </ul>

### 3.2 Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Betrieb

Das Handlungsfeld Betrieb umfasst insbesondere den technischen Betrieb, also das Gebäudemanagement und die Wartung der technischen Anlagen, aber auch die Pflege der Außenanlagen, die Verkehrsflächenreinigung sowie die Reinigung der Gebäude. Ziel ist es, den Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitenden und Gästen eine sehr gute Infrastruktur zur Verfügung zu stellen sowie den täglichen Betrieb der Hochschule fließend zu gestalten. Nachhaltige Entwicklung in diesem Kontext bedeutet zum einen das Minimieren der negativen Auswirkungen des Hochschulbetriebs und zum anderen die langfristige Sicherstellung desselben.

Zu diesem Workshop wurden 31 Personen eingeladen, an dem schließlich 23 Teilnehmende anwesend waren. Darunter insbesondere Mitglieder des Ressort K (Kanzler). Eine genaue Zusammenstellung der Anwesenden ist der nachfolgenden Tabelle 5 zu entnehmen.

Tabelle 5: Anzahl anwesender Teilnehmender zum Fokusgruppenworkshop Betrieb nach Bereich

Bereich	Gruppe	Anzahl Anwesende
FBA	Professor:in	1
FBBU	Andere Lehrende	1
	Professor:in	2
FBCuB	Professor:in	1
Gremien	Asta Nachhaltigkeitsreferat	1
RFN	Berichtswesen	1
	Graduiertenschule	1
	VP FN	1
RK	Bau und Liegenschaften	5
	FHHRZ	1
	IT-Dienste und Anwendungen	1
	Referentin	1
	Sicherheit und Umwelt	1
	VP	1
RP	CIO Office	1
	Diversity Management	1
	Hochschulmanagement	1
RS	VP S	1

Tabelle 6: SWOT-Analyse Handlungsfeld Betrieb

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Vernetzung und Kooperation	Erste Ansätze von internen und externen Kooperationen zur Förderung von NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit Re-Use Modellen (z.B. Food-Sharing, Flohmarktgruppe in Element)</li> <li>• Zusammenarbeit zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Bau und Liegenschaften</li> <li>• Green IT-Cube</li> <li>• Innovations- und Transformationsplattform</li> </ul>		Gute Voraussetzungen für Vernetzungen und Kooperationen für NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationspartner in der Stadt (Essbares Darmstadt, Amt für Klimaschutz und Klimaanpassung, Energiegenossenschaften ...)</li> </ul>	
Organisationskultur	NE-förderliche Aspekte in der Organisationskultur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Fehlerkultur</li> <li>• Vielfältige Partizipationsmöglichkeiten werden genutzt</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeit (zeitlich / örtlich)</li> <li>• Familiengerechtigkeit</li> <li>• Ehrenamtliches Engagement unter den Stakeholder:innen (z.B. Pflanzaktion an Mensa)</li> <li>• Nutzung der Angebote und Anreizsysteme von Stakeholder:innen (z.B. ÖPNV-Ticket)</li> <li>• Teilnahme an NE Kampagnen (z.B. Energieeinsparung)</li> </ul>	NE-hemmende Aspekte in der Organisationskultur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Verantwortungsbewusstsein für vorhandene Gestaltungsspielräume</li> <li>• Wenig Kapazität für strategisches Denken, wie die Entwicklung aussehen wird (Führungskultur)</li> </ul>		NE-erschwerende Aspekte in der Organisationskultur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Interesse an NE Themen</li> <li>• Fehlender Mut für Veränderung</li> <li>• Akzeptanz der Flächennutzung / Bienenstich-Allergien</li> <li>• Mangel an Identifikation mit dem Arbeitsplatz "Wir"-Gefühl</li> </ul>
Strukturen und Prozesse	NE-förderliche Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipationsmöglichkeiten</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeit (zeitlich / örtlich)</li> <li>• Familiengerechtigkeit</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Hohe Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Finanzielle Sicherheit</li> </ul>	NE-hemmende Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Transparenz in Prozessen und Lösungen</li> <li>• Keine Vorgaben zu nachhaltiger Beschaffung</li> <li>• Investitionsstau</li> <li>• Geringe Agilität der Hochschule</li> <li>• Starres Arbeitsplatzmodell</li> <li>• Hohe Auslastung und unterbesetzte Stellen</li> <li>• Fehlende Diversität in bestimmten Bereichen</li> <li>• Kaum Weiterbildungsmöglichkeiten in Richtung NE</li> </ul>		Erschwerte NE durch Fremdbestimmung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Anforderungen</li> <li>• Staatliche Finanzierung</li> <li>• Von außen vorgegebene Rahmenbedingungen</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Mobilität	<p>Vorhandene Anreizsysteme und teilweise vorhandene Infrastruktur zur klimafreundlichen Mobilität insbesondere am Campus Darmstadt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Anreize für die Nutzung von ÖPNV und Fahrrad (z.B. Hessenticket für Mitarbeitende)</li> <li>Negative Anreize für die Nutzung von PKWs (z.B. wenige Parkplätze am Campus)</li> <li>Gute verkehrliche Lage des Hauptcampus</li> </ul>	<p>Fehlende Infrastruktur zur klimafreundlichen Mobilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anbindung Campus Dieburg und Darmstadt</li> <li>Zu wenige und nicht gut ausgebaute Fahrradparkplätze</li> <li>Zu wenige und nicht gut ausgebaute Duschmöglichkeiten und Spinde für Radfahrende</li> <li>Ladeinfrastruktur für Elektromobilität</li> <li>Parkflächen zeitweise überlastet, sonst tote Fläche (keine NE Nutzung möglich)</li> <li>Barrierefreiheit der Fußwege (zu und auf dem Campus) nicht gut ausgebaut</li> <li>Unbeschränkte Parkflächen und Kostenfreiheit sorgen auch für Fremdparker:innen</li> </ul>	<p>Implementierung von Anreizsystemen für nachhaltige Mobilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausgeweitetes Fernreiseangebot (Nachtzüge)</li> <li>Deutschlandticket</li> <li>Unterstützung zur Bildung von Fahrgemeinschaften aus ländlichen Regionen (z. B. Odenwald)</li> <li>Politische Einflussnahme, um ÖPNV in angebundene Regionen auszubauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verstärkung der Auswirkungen des Klimawandels durch falsches Mobilitätsverhalten</li> <li>Verlust an Glaubwürdigkeit als Hochschule mit Nachhaltigkeitsfokus bei fehlenden Maßnahmen</li> </ul>
Freiflächen und Klimaanpassung	<p>Vorhandene Campus-Infrastruktur vereinfacht grundsätzlich die Umsetzung von NE Projekten und Adaption an NE Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flächen zur freien Gestaltung und Nutzung im Sinne von NE sind verfügbar (z.B. für Micro Mobility Hubs, Grünflächen, etc.)</li> <li>Entscheidungsfreiheit und Möglichkeit Flächen frei zu gestalten</li> <li>Dachflächen nutzbar (Begrünung, Solar, etc.)</li> <li>Kurzfristige Umsetzbarkeit von Maßnahmen</li> <li>Bereits durchgeführte Maßnahmen (z.B. Rigolen vor dem Hochhaus)</li> <li>Anstehender Freiflächenwettbewerb</li> <li>Geplante Zentralisierung der Standorte auf dem Hauptcampus</li> </ul>	<p>Anpassung an den Klimawandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Begrenzte Umbaumöglichkeiten durch Denkmal- &amp; Ensembleschutz</li> <li>Alte Gebäude / Anlagen</li> <li>Ineffiziente Anlagentechnik</li> <li>Erdgasabhängigkeit bei der Energieversorgung</li> <li>Nicht ausreichend beschattete freie Flächen</li> <li>Begrünung fehlt auf Gebäuden und Campus</li> <li>Versiegelung Campus</li> <li>Klimaunresistente Bepflanzung</li> <li>Keine offenen Wasserstellen</li> <li>Flächenmanagement</li> </ul>	<p>Potenziale in der Campuserwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenzial der Rolle des Campus im Stadtgefüge</li> <li>Vorbildfunktion des Campus</li> <li>Innovativer Lernort</li> <li>Nähe zu Grünflächen der Stadt (Trittsteinbildung)</li> </ul>	<p>Gefährdung / Beschädigung des Campus durch fehlende Anpassung der Infrastruktur an den Klimawandel</p>
Personal	<p>Personelle Verankerung von NE innerhalb der h_da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>Green Office</li> <li>Vizepräsidentin für Forschung und Nachhaltige Entwicklung</li> <li>Energiemanager</li> <li>Abfallmanagerin</li> <li>Mobilitätsbeauftragter</li> </ul>	<p>Personalmangel für strategische Planung und Umsetzung von NE Maßnahmen</p>		<p>Fachkräftemangel / Personalmangel / Überlastung und Verlust der Attraktivität als Arbeitgebender</p>
Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiemanager:in in Bau und Liegenschaften</li> <li>Starkes Know-How im täglichen Betrieb</li> <li>Zahlreiche, erfolgreiche Einsparmaßnahmen</li> <li>Gute Datenlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Energiekonzept</li> <li>Kein Konzept für die Erreichung von Klimaneutralität in diesem Bereich</li> </ul>		<p>Steigende Preise für Fossile Brennstoffe</p>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Klima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzung zu anderen Hessischen Hochschulen</li> <li>Erste CO2 Bilanzierungen</li> </ul>	Klimaschutz: <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine umfängliche Klimabilanz (Scope 1, 2, 3)</li> <li>Kein CO2-Einsparungskonzept</li> <li>Kein Klimaschutzkonzept</li> </ul>	Nutzung von vorhandenen Förderprogrammen zur Umsetzung von NE Projekten im Betrieb: <ul style="list-style-type: none"> <li>Förderprogramme für die Anwendung von Klimaschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitdruck durch Hessische Vorgaben</li> <li>In Abhängigkeit von politischer Situation fehlende Unterstützung von Landesseite</li> </ul>
Kommunikation und Austausch		Kommunikation, die NE im Betrieb fördert, unzureichend: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Transparenz des Inventars</li> <li>Keine Informationen zu Meldestellen für Missstände etc.</li> <li>Mangelnde Sensibilisierung zu NE Themen</li> <li>Unklarheit bezüglich Aufenthaltsverhalten der Mitarbeitenden</li> <li>Nicht ausreichende Kommunikation über Projekte am Campus</li> </ul>	Bewusstseins-schaffung und Verhaltensänderung im Betrieb durch öffentliche Debatten und Kommunikation	
Know-How	Know-How, welches für NE im Betrieb genutzt werden kann, in Studium und Lehre vorhanden	Fehlender Transfer von innovativen Lösungen und theoretischem Know-How zwischen Forschung / Lehre und Betrieb	Transfer von Know-How für NE zwischen Lehre / Forschung und Betrieb sowie innerhalb der Bereiche	
(Finanzielle) Ressourcen		Limitierte Verfügbarkeit von finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen für NE	Steigerung der Effizienz in der Ressourcennutzung und -beschaffung	Knappheit von Materialressourcen und Finanzmitteln
Kreislaufwirtschaft	Abfallwirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>Abfallmanagement</li> <li>Abfallkonzept vorhanden</li> </ul>	Optimierungspotenziale bei der Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Regenwassernutzung</li> <li>Ungenutztes Lager und Entsorgung alter Möbelstücke</li> <li>Kein Sharing von Geräten</li> <li>Keine Nutzung von innovativen Lösungsansätze (z.B. eigenen Biomüll am Standort kompostieren)</li> <li>Kein umfängliches Kreislaufwirtschaftskonzept</li> </ul>		

### 3.3 Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Studium & Lehre

Das Handlungsfeld Studium & Lehre umfasst insbesondere das Thema BNE (Bildung für Nachhaltige Entwicklung). Die Lehre im Kontext Nachhaltiger Entwicklung umfasst eine Vielzahl von Themen, die sich auf die Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen beziehen. Dazu gehört beispielsweise die nachhaltige Nutzung von Ressourcen, Umwelt- und Klimaschutz, soziale Gerechtigkeit und globale Verantwortung. Die Lehre in diesem Bereich zielt darauf ab, den Studierenden Kompetenzen zu vermitteln, die sie zu Change Agents machen, die in der Lage sind, inter- und transdisziplinär zu denken, problemlösungsfokussiert zu handeln, ein Problembewusstsein für Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen zu entwickeln, große Zusammenhänge zu verstehen und Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Neben der Ausbildung von Kompetenzen geht es bei BNE um die Vermittlung fachspezifischer, nachhaltigkeitsinklusive Inhalte. Diese unterscheiden sich je nach Fachbereich und Studiengang. Des Weiteren geht es um nachhaltigkeitspezifische Inhalte, die sich auf Themen wie die Grenzen des Wachstums, die Sustainable Development Goals (SDGs) und die Planetary Boundaries (PBs) konzentrieren. Ein wichtiger Bestandteil des Handlungsfelds ist aber auch die Art der Lehre, also die Didaktik und Methodik, die die Kompetenzen und nachhaltigkeitsinklusive und -spezifischen Inhalte vermitteln.

Zu diesem Workshop wurden insgesamt 53 Personen eingeladen, an dem schließlich 47 Teilnehmende anwesend waren. Darunter insbesondere Mitglieder des Ressort S (Studium und Lehre) sowie Studierende der unterschiedlichen Fachbereiche. Eine genaue Zusammenstellung der Anwesenden ist der nachfolgenden Tabelle 7 zu entnehmen.

Tabelle 7: Anzahl anwesender Teilnehmenden zum Fokusgruppenworkshop Studium & Lehre nach Bereich

Bereich	Gruppe	Anzahl Anwesende
FBA	Professor:in	1
	Andere Lehrende	1
	Studierende	1
FBBU	Andere Lehrende	1
	Professor:in	2
	Studierende	5
FBCuB	Professor:in	1
	Studierende	1
FBG	Professor:in	1
FBGW	Andere Lehrende	1
	Professor:in	1
	Studierende	1
FBI	Professor:in	1
	Studierende	2
FBMD	Professor:in	1
FBMK	Andere Lehrende	1
	Professor:in	2
FBMN	Andere Lehrende	1

	Professor:in	1
	Studierende	1
FBS	Professor:in	1
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	1
FBW	Andere Lehrende	2
	Professor:in	2
RFN	Graduiertenschule	1
	VP	1
RK	Sicherheit und Umwelt	1
	Soziales und Familie	1
RP	Diversity Management	2
RS	Hochschuldidaktik	1
	Qualitätsmanagement	1
	Referentin	1
	Student Service Center	1
	VP S	1
	Weiterbildung und Duales Studienzentrum	1
Sonstiges	Studienfeld Nachhaltigkeit	2

Tabelle 8: SWOT-Analyse Handlungsfeld Studium &amp; Lehre

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<b>Bewusstsein und Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusstsein für die Wichtigkeit von NE in allen Fachbereichen</li> <li>Bewusstsein für die Wichtigkeit von Interdisziplinarität in der Umsetzung von NE</li> <li>Intrinsische Motivation der Stakeholder:innen für NE</li> </ul>	<p>Fehlendes gemeinsames und organisationsübergreifendes Verständnis von NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlender Überblick über NE (Was gehört dazu? / Was gibt es?)</li> <li>Zu wenig Hintergrundwissen sowohl bei Lehrenden als auch bei Studierenden zu NE (z.B. Sustainable Development Goals, Planetary Boundaries)</li> <li>Fehlendes gemeinsames Verständnis von NE und Nachhaltigkeit</li> <li>Fehlendes Wissen, welche Inhalte in NE Lehrveranstaltungen enthalten sein sollten</li> <li>NE wird besonders im technischen Bereich gesehen, soziale NE wird wenig berücksichtigt</li> </ul>	<p>Starkes Interesse von Studierenden am Erwerb von fachspezifischen und fachübergreifenden NE Kompetenzen</p>	<p>Unterschätzung der Komplexität von NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kein gemeinsamer Diskurs über NE</li> <li>zu langsame Anpassung</li> <li>zu viele verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte</li> <li>Vielfalt des Themas NE</li> <li>Unzureichendes Wissen</li> <li>Fokussierung auf Trendthemen</li> </ul>
<b>Organisationskultur</b>	<p>NE-förderliche Aspekte in der Organisationskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetente und engagierte Stakeholder:innen</li> <li>Niederschwelligkeit: Nähe von Studierenden und Lehrenden</li> <li>Familienförderung</li> <li>Achtsame Hochschule</li> <li>Technologieoffenheit im NE-Bereich</li> </ul>	<p>NE-hemmende Aspekte in der Organisationskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlender offener und kritischer Diskurs</li> <li>Aushalten von Zielkonflikten</li> <li>Angst vor Veränderung</li> <li>Fehlende Dringlichkeit</li> <li>Fehlende Verpflichtung für NE</li> <li>Fehlende Resilienz</li> <li>Fehlendes Engagement und Unterstützung für Engagement</li> <li>Zu wenig Wertschätzung und Nutzung für vorhandene Angebote</li> <li>Fehlende Bereitschaft zum lebenslangen Lernen</li> </ul>		<p>NE-erschwerende Aspekte in der Organisationskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unrealistische Erwartungen</li> <li>Unterschiedliche Bereitschaft für Partizipation und Motivation</li> <li>Teilweise hohes Konfliktpotenzial in der Gemeinschaft der Lehrenden</li> <li>Verschlossenheit gegenüber Veränderung</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Strukturen und Prozesse	<p>NE-förderliche Aspekte in Strukturen und Prozessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NE Fortschritt durch Integration in Hochschulprozesse</li> <li>• Partizipation und Selbstverwaltung</li> <li>• Familienförderung</li> <li>• Studien- und Berufsorientierungsprogramme</li> <li>• Mentoringprogramm für Studentinnen in MINT-Fächern</li> </ul> <p>Personelle Verankerung von NE innerhalb der h_da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Green Office</li> <li>• Studienfeld NE</li> <li>• Unterstützung für die Lehre</li> </ul>	<p>NE-hemmende Aspekte in Strukturen und Prozessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise fehlende fachliche Verankerung von NE in den Studiengängen</li> <li>• Kein NE Programm</li> <li>• Wenig NE im Grundstudium</li> <li>• Teilweise zu wenig freie Wahl von Modulen / zu wenig Spezialisierungsmöglichkeiten</li> <li>• Fehlende Flexibilität in der persönlichen Gestaltung des Studiums – Anpassung an Lebensumstände der Studierenden</li> <li>• Wenig Angebot für NE Zertifikate</li> <li>• Keine Credits für studentisches Engagement</li> <li>• Keine Pflichtkurse zu NE</li> <li>• SuK-Angebot nicht genug ausgebaut (z.B. Wirtschaftler können keine SuKs belegen; Kurse sind zu schnell voll)</li> <li>• NE nur in einzelnen Modulen gelehrt</li> <li>• Nachhaltigkeit wird bei Projekten nicht eingefordert</li> <li>• Große Hürde beim Belegen von Veranstaltungen außerhalb des eigenen Studiengangs oder sogar Fachbereichs</li> <li>• Fehlende Abstimmung der Inhalte von Lehrveranstaltungen zwischen und innerhalb von Studiengängen</li> </ul>		<p>NE-erschwerende Aspekte in Strukturen und Prozessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritäres System</li> <li>• Enge Strukturen</li> <li>• Wenig Eigenentfaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Langsame Transformation</li> <li>• Konservativer Akkreditierungsrahmen</li> <li>• Keine NE-fokussierten Fortbildungen für Lehrende</li> </ul>
Reputation	<p>Gute Reputation aufgrund bereits vorhandener BNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BNE-Auszeichnung</li> </ul>		<p>Reputationssteigerung durch vertiefte Integration von NE in Studium und Lehre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisorientierung und Attraktivitätssteigerung durch Reallabore</li> <li>• Neue Studierende haben Interesse an Studiengängen mit NE Inhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Reputationsverlust und sinkender Attraktivität für Studierende</li> <li>• Positionierung von anderen Bildungseinrichtungen mit dem Schwerpunkt NE</li> <li>• Unzureichende Positionierung der h_da im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen</li> </ul>
Praxisorientierung	<p>Projekt- und praxisorientierte Lehrangebote (NE-übergreifend):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektorientiertes Studium</li> <li>• Anwendungs- und Praxisorientierte Lehre</li> <li>• Praxisbezug durch Kooperation mit Externen und Realbeispielen</li> <li>• Duale Studiengänge</li> <li>• Viele interessante Partner:innen</li> </ul>			

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<b>BNE Inhalte</b>	<p>Partielle Verankerung von NE für die Vermittlung von fachspezifischen und fachübergreifenden Lehrinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitstudium Sozial- und Kulturwissenschaften mit NE Themen</li> <li>• Wahlmodule mit NE Schwerpunkt</li> <li>• Vertiefungsrichtung in Studiengängen</li> <li>• Professor:innen mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt</li> <li>• NE Zertifikate und allgemeine Zertifikate</li> <li>• Abschlussarbeiten zum Thema NE in verschiedenen Studiengängen</li> <li>• Diversität der Studienfächer</li> </ul> <p>Fachspezifische und fachübergreifende NE Schwerpunkte in der Lehre vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltingenieurwesen</li> <li>• Risk Assessment und Sustainability Management (Rasum)</li> </ul>	<p>NE Kompetenzen nur in Teilbereichen der Lehre vorhanden und damit verbunden nur partielle Vermittlung von fachspezifischen oder fachübergreifenden NE Kompetenzen möglich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technikkompetenzen der Lehrenden</li> <li>• Praxisbezug der Lehrenden in der Regel nicht NE spezifisch</li> <li>• Fehlendes Angebot an Ideen zur Integration von NE in die Lehre für Dozierenden</li> <li>• Teilweise keine Kompetenzorientierung der Lehre / Lehrformate</li> </ul>	<p>Systematische Verankerung von NE in der Lehre zur strategischen Positionierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme für die Verankerung von NE in der Lehre</li> <li>• Vorbildrolle der Lehre</li> <li>• Studieninhalte mit NE Schwerpunkten</li> <li>• Studienfächer mit NE Fokus</li> <li>• Ausrichtung der Lehrangebote auf aktuelle und zukünftige Anforderungen der Studierenden</li> </ul> <p>Vorbilder und Anreize von Externen für die NE-Integration in Studium und Lehre nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie</li> <li>• Region</li> <li>• Andere Hochschulen</li> <li>• Gesetzlich Verpflichtungen</li> </ul>	<p>Zielkonflikte in der Ausrichtung der Lehre auf Nachhaltigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung vs. Präsenzlehre</li> <li>• Abhängen von Studierenden mit geringer NE Vorbildung</li> <li>• Lehrdeputate vs. projektbasierte Lehre</li> </ul>
<b>Didaktik</b>	<p>NE-förderliche Aspekte in der Didaktik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxis- und Projektorientierung</li> <li>• Interdisziplinarität in der Sprachenlehre</li> <li>• Ringvorlesung = Inter- und Transdisziplinäres Format mit Diskursraum</li> <li>• Vermittlung von Lösungskompetenzen</li> <li>• In manchen Studiengängen werden bereits inter- und transdisziplinäre Projekte durchgeführt</li> <li>• Lokale, internationale und globale Blickwinkel in der Lehre</li> <li>• Leitbild der Lehre enthält Transferaspekte und einen breiten Blick auf NE</li> <li>• Vorhandensein von physischen Räumen für Innovative Lehrformate</li> <li>• Digitalisierung der Lehrinhalte</li> <li>• Solide Grundlagenvermittlung</li> </ul>	<p>NE-hemmende Aspekte in der Didaktik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu wenig mehrsprachige und internationale Lehrangebote</li> <li>• Teilweise starres Studienprogramm (disziplinär)</li> <li>• Stark konservative Lehrpläne (insbesondere in den Ingenieurwissenschaften)</li> <li>• Wenig oder fehlende Inter- und Transdisziplinarität</li> <li>• Wenig Weiterbildungs- und Vertiefungsangebote</li> <li>• Zu wenig Exkursionsformate</li> <li>• Viel Frontalunterricht</li> <li>• Prüfungsformate stehen in Konflikt mit Zielkompetenzen</li> <li>• Studiengangstrukturen veraltet und verschult</li> <li>• Studierende werden im Studium nicht auf die Anforderungen von heute vorbereitet</li> <li>• Veränderte Gegebenheiten werden nicht in den Studiengängen abgebildet (z.B. mehr Digitalisierung)</li> <li>• Nicht genügend Vermittlung von Querschnittskompetenzen</li> <li>• Fehlende Vermittlung von Szenarien Denken und systemischem Denken</li> </ul>		

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Kommunikation und Austausch		<p>Lehrangebote und Lehrinhalte zu Nachhaltigkeit sind nicht strukturiert für Studierende auffindbar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare oder gar keine Kommunikation über die gelehrt NE Themen und Kompetenzen</li> <li>• Für Studierende ineffiziente Abläufe und geringe Transparenz über Zuständigkeiten</li> <li>• Fehlender Überblick über belegbare Module (innerhalb des Fachbereichs und insbesondere fachbereichsübergreifend)</li> </ul> <p>Mangelnde externe Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsangebote und Aktivitäten in der Lehre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschreibungstexte sind nicht geeignet, um NE-affine Menschen / Lehrende zu finden</li> <li>• Unattraktiv beschriebene Studiengänge ohne Zukunftsanknüpfung</li> <li>• Keine besondere Bewerbung der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Studiengänge</li> <li>• Kein Marketing bezüglich NE an der h_da</li> <li>• Keine bzw. schlechte Akquise von neuen Stakeholder:innen mit Nachhaltigkeitsinteresse</li> <li>• Mangelnde Kommunikation über extra curriculare NE Angebot an der h_da</li> <li>• Nicht genug Kommunikation über die Stärken der h_da im Bereich Lehre</li> </ul>		
Vernetzung und Kooperation			<p>Stärkung von Vernetzungen und Kooperationen für NE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EUt+</li> <li>• mit anderen Hochschulen</li> <li>• Stadt, Gesellschaft, Umland</li> <li>• Start-ups</li> <li>• Alumni</li> <li>• Regionale Partner:innen</li> </ul>	
Impact			<p>Allgemeiner Beitrag zu NE durch Wirksamkeit der h_da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbarkeit</li> <li>• Absolvent:innen im Bereich NE</li> <li>• Verantwortung gegenüber Gesellschaft</li> <li>• Impact auf die Gesellschaft</li> </ul>	
(Finanzielle) Ressourcen				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knappheit von Materialressourcen und Finanzmitteln</li> <li>• Verlust von finanziellen Ressourcen durch sinkende Studierendenzahl</li> </ul>

### 3.4 Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse Handlungsfeld Governance

Das Handlungsfeld Governance umfasst im Kontext Nachhaltiger Entwicklung verschiedene Aspekte, die die Nachhaltigkeit in der Hochschule fördern. Dazu gehören beispielsweise Anreizsysteme, welche dazu beitragen, dass sich die Hochschule stärker auf Nachhaltigkeitsthemen konzentriert. Eine positive Organisations- und Führungskultur kann bei der Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in die Hochschule wie auch der Gestaltung von Strukturen und Prozessen unterstützen und den Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung für die verschiedenen Hochschulmitglieder vereinfachen. Eine offene und transparente Kommunikation trägt zu einer stärkeren Auseinandersetzung sowie vermehrtem Engagement hinsichtlich relevanter Nachhaltigkeitsthemen durch die Hochschulgemeinschaft bei.

Am Workshop nahmen alle 28 eingeladenen Personen teil. Eine genaue Zusammenstellung der Anwesenden ist der nachfolgenden Tabelle 9 zu entnehmen.

Tabelle 9: Anzahl anwesender Teilnehmenden zum Fokusgruppenworkshop Governance nach Bereich

Bereich	Gruppe	Anzahl Anwesende
FBW	Professor:in	1
Gremien	Asta Nachhaltigkeitsreferat	1
	Mitglied Senat Mitarbeitende	1
	Repräsentation Personalrat	1
	StuPa BiNE	1
	StuPa FISH	1
RFN	Graduiertenschule	1
	VP	1
RK	Controlling und Finanzen	1
	Personal	1
	Soziales und Familie	2
	Wahlamt	1
RP	CIO Office	1
	Diversity Management	1
	EUT+	2
	Hochschulkommunikation	1
	Hochschulmanagement	1
	Präsident	1
	Referentin P	1
RS	Projekte S	1
	Prüfungs- und Studienrecht	1
	Qualitätsmanagement	1
	Student Service Center	1
	VP S	1
	Weiterbildung und Duales Studienzentrum	2

Tabelle 10: SWOT-Analyse Handlungsfeld Governance

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Bewusstsein und Wissen	Bewusstsein für die Wichtigkeit von NE in den Governance-Einheiten vorhanden	Fehlendes gemeinsames und organisationsübergreifendes Verständnis von NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele verschiedene Meinungen</li> <li>• Unterschiedliches Nachhaltigkeitsverständnis</li> <li>• Wissen über rechtliche Vorgaben für Hochschulen zu NE teilweise nicht vorhanden</li> </ul>		Greenwashing durch Mangel an Wissen zu NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize zu Greenwashing</li> <li>• Unzureichendes Nachhaltigkeitsverständnis</li> <li>• Untergang des Thema NE in Informationsflut</li> <li>• Nachhaltigkeitsoverload</li> </ul>
Organisationskultur	NE-förderliche Aspekte in der Organisationskultur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte der Stakeholder:innen sind auf NE ausgerichtet und treiben dadurch die Veränderung</li> <li>• Flexibilität am Arbeitsplatz</li> <li>• Familienfreundliche Hochschule</li> </ul>	NE-hemmende Aspekte in Organisationskultur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Fehlerkultur</li> <li>• Fehlende Durchdringung einer gemeinsamen Kultur / Ziele (Grundausrichtung)</li> <li>• Risikoaversion, Veränderungsaversion</li> <li>• Projektbasierte Arbeitskultur</li> <li>• Studierende werden nur als Kund:innen betrachtet</li> <li>• Studierende betrachten die Hochschule nur als Dienstleister:in</li> <li>• Fortschrittausbremsende Kolleg:innen</li> <li>• NE wird als Add-on wahrgenommen und nicht als Grundlage</li> <li>• Projektbasierte Arbeitskultur</li> </ul>		
Strukturen und Prozesse	NE-förderliche Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichere und stabile Strukturen in einer Hochschule</li> <li>• Kurze Wege &amp; flache Hierarchien innerhalb der Organisation</li> <li>• Problemorientierte, analytische Herangehensweise</li> <li>• Digitalisierung in Verwaltung</li> <li>• Zielvereinbarungen mit FBs und jährliche Prozessüberprüfung</li> <li>• Globalbudget frei verteilbar</li> <li>• Hohe Flexibilität im Aufgreifen und der Umsetzung von Themen</li> <li>• Flexibilität am Arbeitsplatz</li> </ul>	NE-hemmende Aspekte in Strukturen und Prozessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standards nicht auf NE ausgerichtet, Incentivierung (z. B. Wegbeschreibung, Beschaffung)</li> <li>• Keine Strukturen für (NE) Beschaffung</li> <li>• Unklare Regelungen und intransparente Prozesse</li> <li>• Teilweise unklare Zuständigkeiten (bei Personal- und Arbeitsbereichen)</li> <li>• Geringe Einflussnahme auf Strukturen und Prozesse durch Stakeholder:innen</li> <li>• Schlechter Wissenstransfer zwischen Generationen</li> <li>• Keine allgemeine Koordination für NE (z.B. Doppelstruktur)</li> <li>• Oftmals kein organisationsübergreifendes gemeinsames Ziel / Richtung (dadurch Verfolgung eigener Ziele)</li> <li>• Keine zentrale digitale Infrastruktur</li> <li>• Bereichsweise sehr unterschiedliche Arbeitsanforderungen &amp; Strukturen in der h_da</li> <li>• Viele unübersichtliche Systeme</li> <li>• Entwicklungsperspektiven sind abhängig von Führungsperson / Organisationseinheit</li> <li>• Mehraufwand durch Doppelstrukturen, anstatt einer organisationsübergreifenden Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Hessischen Hochschulen da vergleichbare Rahmenbedingungen</li> <li>• Verankerung von NE in gesetzlichen Vorgaben</li> </ul>	Erschwerte NE durch Fremdbestimmung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von politischen Entscheidungen, Gesetzen und Regelungen</li> <li>• Rechtliche Veränderungen</li> <li>• Abhängigkeiten von anderen Partner:innen (Hochschulen)</li> <li>• Beschränkung bei extrinsischen Anreizen</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Personal	Personelle Verankerung von NE innerhalb der h_da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Green Office</li> <li>• Vizepräsidium für Forschung und nachhaltige Entwicklung</li> <li>• AStA-Referat für Nachhaltigkeit</li> <li>• Generelle Verankerung in der studentischen HoPo</li> <li>• Gleichstellungsbüro und generell Beratungsstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmangel für die Umsetzung von NE-Maßnahmen</li> <li>• Stellenausschreibungen und Berufungsverfahren zu starr und langwierig</li> <li>• Weiterbildungsangebote für NE (intern für Mitarbeitende) unzureichend</li> <li>• Nachlassende Bindung von Mitarbeitenden an der h_da</li> <li>• Fehlende Führungskompetenz bei Führungskräften</li> <li>• Strukturverlust durch Abgang von befristet angestellten Mitarbeitenden</li> </ul>		Fachkräftemangel / Personalmangel / Überlastung
Kommunikation und Austausch	Vorhandensein und partielle Nutzung von Kommunikationskanälen für NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele verschiedene Kommunikationskanäle</li> <li>• NE Newsletter für Interne Kommunikation</li> <li>• Projekte der Hochschulkommunikation</li> <li>• Kommunikation über Impact durch greifbare Beispiele</li> <li>• Innovations- und Transformationsplattform (itp)</li> <li>• Veranstaltungen zu NE-Themen</li> <li>• Hohe redaktionelle Qualität</li> <li>• Kommunikation von NE durch Sichtbarkeit im öffentlichen h_da-Raum (z.B. Wiese an der Mensa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punktuell Vorhandensein von Kommunikation für NE nach innen und außen:</li> <li>• Nicht ausreichende Kommunikation zu vorhandenen Angeboten und Strukturen (z.B. Nachhaltigkeitsmanagement / Green Office nicht jedem bekannt)</li> <li>• Mangelhafte Kommunikation zwischen Dienstälteren und Dienstjüngeren</li> <li>• Zu wenig Kommunikation um Anreiz(-möglichkeiten) sichtbar zu machen</li> <li>• Keine ausreichenden und teilweise nicht die richtigen Kommunikationskanäle zu "allen" Mitarbeitenden</li> <li>• Kommunikationsinseln</li> <li>• Unidirektionale Kommunikation</li> <li>• Kein Überblick über alle NE Themen der h_da</li> <li>• Kein standardisiertes Austauschformat</li> <li>• Zu wenig interner Austausch über Projekte zu NE</li> <li>• Mangel an Bekanntheit der Nachhaltigkeitsseite auf der Webseite</li> <li>• Teilweise zu geringe Kommunikationskompetenzen der Wissensträger</li> <li>• Unzureichende Kommunikationsressourcen</li> <li>• Mangelnde Transparenz</li> <li>• Informationsflut führt dazu, dass Informationen ignoriert werden</li> <li>• Vernachlässigen der nonverbalen / räumlichen Kommunikation</li> <li>• Priorisierte Themenauswahl in der Kommunikation</li> <li>• Zu wenig Kommunikation für Studierende über Soziale Medien</li> <li>• Zielgruppen-unspezifische Kommunikation</li> <li>• Zu hohe Fachlichkeit in der Kommunikation</li> </ul>		NE-erschwerende Aspekte in der Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsche Außenwirkung der h_da durch unzureichende Kommunikation</li> <li>• Gefahr des Imageverlusts / -schadens bei wenig / schlechter Kommunikation</li> </ul>

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Partizipation	Partizipationsmöglichkeiten in der NE Gestaltung der h_da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipative Ausrichtung der Hochschule</li> <li>• Intrinsische Motivation wird gestärkt</li> <li>• EUt+ Verbund &amp; Gemeinschaft</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Demokratisch</li> <li>• Partizipationsprozesse</li> <li>• Engagementmöglichkeiten (Individuell, Gremienarbeit, Wahlämter)</li> <li>• Workshops zur Nachhaltigkeitsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Wissen zu Partizipationsmöglichkeiten bei Hochschulangehörigen</li> <li>• Mangelnde Motivation zu Partizipation bei Hochschulangehörigen</li> <li>• Immer gleiche Personen Partizipieren, führt zu fehlender Diversität in der Beteiligung</li> </ul>		
Anreizsysteme		Fehlende Anreizsysteme für die Förderung von NE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise fehlende Infrastruktur für klimafreundliche Mobilität</li> <li>• Kostenfreie Parkplätze</li> <li>• Bei Flugreisen Eco-Version nicht nutzbar</li> <li>• Dienstreisevorschriften beinhalten keine Regelungen / Anreize bzgl. NE</li> <li>• Fehlende Leistungs- / Entwicklungsanreize (Karriere)</li> </ul>	Ausweitung von Anreizsysteme für NE	
(Finanzielle) Ressourcen		Unzureichende Verfügbarkeit von finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen für NE		Knappheit der von extern stammenden Materialressourcen und Finanzmitteln
Reputation			Reputationssteigerung durch vertiefte Integration von NE in die Governance: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbildfunktion im Thema NE einnehmen</li> <li>• Von anderen Hochschulen positiv absetzen</li> </ul>	Gefahr von Reputationsverlust und sinkende Attraktivität als Arbeitgebender
Vernetzung und Kooperation			Stärkung von Vernetzungen und Kooperationen für NE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationspartner:innen für Anreize</li> <li>• Synergien der Fachbereiche für NE nutzen</li> <li>• Multiplikatoren über die Hochschule hinaus in den Alltag</li> <li>• Austausch und Lernen von internationalen Partner:innen (z.B. Eut+)</li> <li>• Persönlicher Austausch über NE-Themen</li> <li>• Green Office als Multiplikator</li> <li>• Multiplikatoren in allen Organisationseinheiten</li> </ul>	

### 3.5 Zusammenfassung der Nachhaltigkeits-SWOT-Analysen

Im Folgenden Abschnitt erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der SWOT-Analyse. Die Zusammenfassung ist jedoch nicht abschließend, tiefere Analysen folgen im weiteren Prozess.

Bestimmte Themenkomplexe wirken sowohl kategorienübergreifend als auch in Wechselwirkungsverhältnissen zwischen den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Es ist beispielsweise zu erkennen, dass bei den Stärken der h\_da Projekte Verantwortlichkeiten und Know-How für die Umsetzung von NE in jedem Handlungsfeld vorhanden sind. Insgesamt bestehen sowohl ein organisationsübergreifendes Bewusstsein für die Notwendigkeit von NE als auch Einzelinitiativen für NE. Zudem gibt es bereits eine organisatorische Verankerung von NE innerhalb der h\_da, sowohl in Form des Nachhaltigkeitsmanagements, des Green Offices, des Promotionszentrums sowie der teilweisen Verankerung in den Lehrinhalten und der Forschung, der Organisationskultur und den Prozessen. Gleichmaßen zeigt die Analyse der Schwächen auf, dass weiterer Handlungsbedarf besteht, um NE noch stärker in der Organisation zu verankern. Hierfür gilt es die bestehenden operativen Fähigkeiten und Strukturen zu nutzen und zu erweitern sowie Hemmnisse abzubauen, um NE innerhalb der h\_da prozessual, kulturell sowie in Forschung und Lehre zu verankern. Dazu gehört auch, Synergien zwischen den Handlungsfeldern (z.B. zwischen Betrieb und Lehre) zu erkennen und diese strategisch zu nutzen.

Die Analyse zeigt zudem, dass die insgesamt in der deutschen Hochschullandschaft sinkenden Studierendenzahlen auch für die Finanzkraft der h\_da zur Bedrohung werden können, da die Vergabe von Landesmitteln in Abhängigkeit von Erstsemesterzahlen erfolgt. Gleichzeitig zeigen aktuelle Befragungen zukünftiger Studierenden sowie der Bedarf am Arbeitsmarkt, dass eine Ausrichtung der Lehrinhalte auf NE sowie eine strukturierte Information darüber diesen Marktbedarf sowohl aus Sicht der zukünftigen Studierenden als auch aus Sicht des derzeitigen Arbeitsmarktes decken können und somit, neben anderen Maßnahmen, eine verbesserte Positionierung der h\_da unterstützen.

Ein weiterer Themenkomplex, der zu einer Bedrohung für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation werden kann, besteht in dem Zusammenhang zwischen möglichen Engpässen in der Finanzkraft einer Organisation, der Überlastung der Mitarbeitenden und dem derzeit vorherrschenden Fachkräftemangel. Organisationen mit begrenzten finanziellen Mitteln können Schwierigkeiten haben, im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zu bestehen und neigen dazu, ihre Mitarbeitenden zu überlasten, was ein erhöhtes Stressempfinden und eine grundsätzlich geringere Mitarbeitendenzufriedenheit zur Folge haben kann. Die finanzielle Gesundheit einer Organisation ist somit ein entscheidender Faktor für ihre Fähigkeit, qualifizierte Mitarbeitende anzuziehen und zu halten. Im Kontext der h\_da und NE bedeutet dies, Lösungen zu finden, die derzeitige Ressourcen optimal nutzen und damit auch Ressourcen bereitzustellen, welche die Akquise von Drittmitteln für NE Themen verbessern. Auch hier kann die systematische Analyse der Drittmittelförderlandschaft für NE in Kombination mit der Schaffung von internen Kapazitäten und Netzwerken unterstützend wirken.



## 4 Ausblick

In Kapitel 2 wurde bereits das methodische Vorgehen des Strategiefindungsprozesses erläutert. Als Abschluss der Vorstellung des aktuellen Standes der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der Hochschule Darmstadt soll an dieser Stelle ein konkreter Ausblick auf die nächsten Schritte gegeben werden.

Nachdem die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für jedes Handlungsfeld und damit auch für die h\_da insgesamt identifiziert wurden, werden im weiteren Vorgehen die wesentlichen Themen für die h\_da abgeleitet und unter anderem durch eine Umfrage in ihrer Wesentlichkeit beurteilt. Dabei wird es als wichtig erachtet, die Stakeholder:innen in den Prozess miteinzubeziehen. Hierfür werden zunächst die mit den Stakeholder:innen in den Workshops erarbeiteten SWOT-Analysen und die daraus resultierten Ergebnisse den Workshopteilnehmenden vorgestellt. Anschließend werden die Einschätzungen der Stakeholder:innen sowohl in Bezug auf die Auswirkung der Themen auf die Wettbewerbsfähigkeit der h\_da als auch in Bezug auf die Themen auf welche die h\_da Auswirkungen hat eingeholt. Mit Hilfe derer Bewertungen werden daraufhin die Themen in die Wesentlichkeitsmatrix eingeordnet.

Die Ergebnisse aus der SWOT-Analyse sowie die Wesentlichkeitsmatrix sollen anschließend dem Präsidium zur Freigabe vorgestellt werden. Auf dieser Basis erfolgt im weiteren Prozess die Festlegung von Zielen und Maßnahmen.











Bild 15: Ressourcen und Kreislaufwirtschaft



Bild 16: Menschen im Betrieb

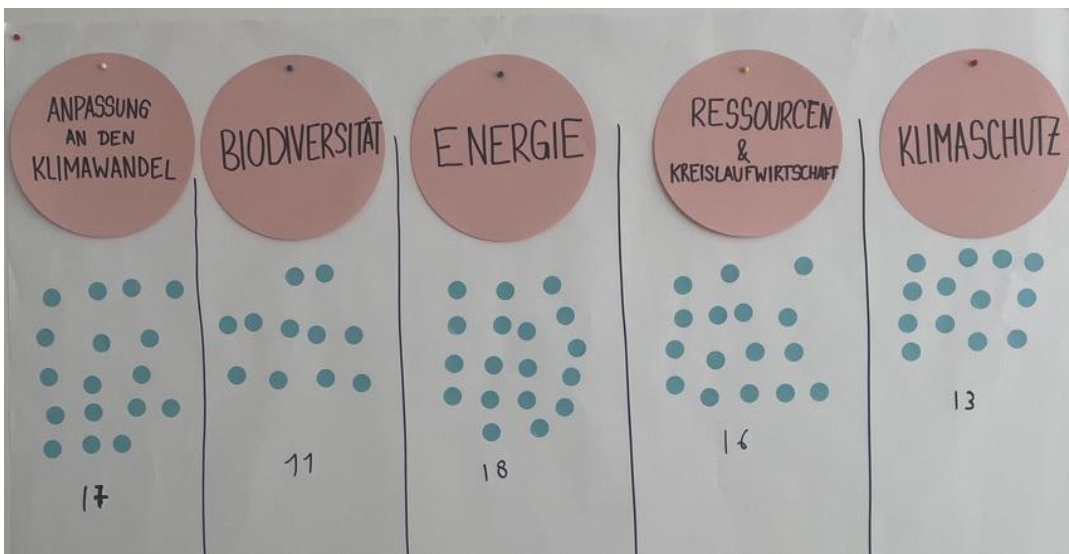


Bild 17: Priorisierung der Umweltthemen im Betrieb





Bild 21: Menschen in der Lehre: Stärken und Chancen



Bild 22: Menschen in der Lehre: Schwächen und Risiken

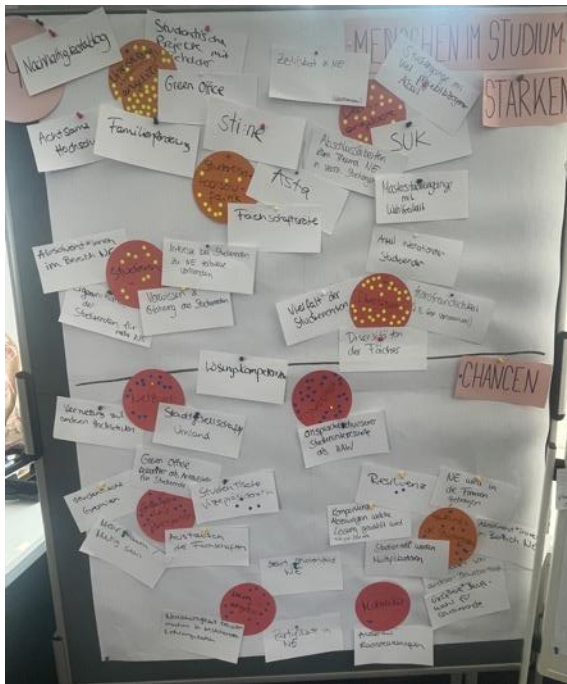


Bild 23: Menschen im Studium: Stärken und Chancen



Bild 24: Menschen im Studium: Schwächen und Risiken

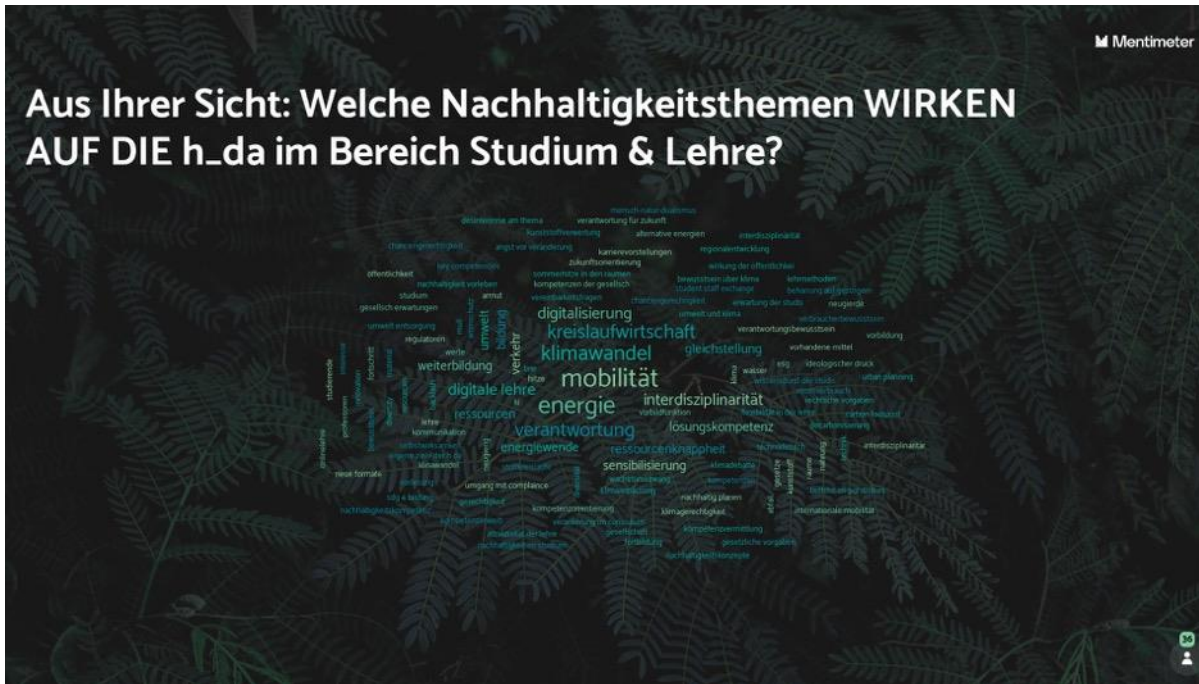


Bild 25: Abfrage von Themen, die auf die h\_da wirken

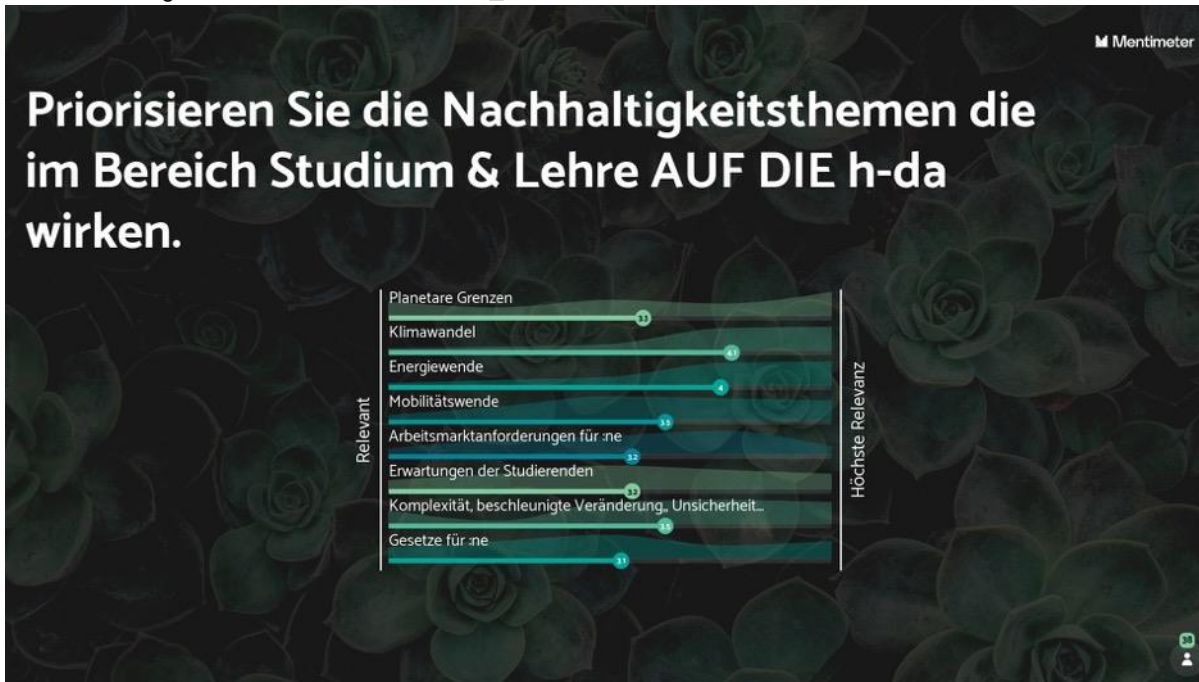


Bild 26: Priorisierung der Themen, die auf die h\_da wirken



## D. Governance



Bild 29: Anreizsysteme: Stärken und Chancen



Bild 30: Anreizsysteme: Schwächen und Risiken



Bild 31: Kommunikation: Stärken und Chancen



Bild 32: Kommunikation: Schwächen und Risiken



Bild 33: Strukturen und Prozesse: Stärken und Chancen



Bild 34: Strukturen und Prozesse: Schwächen und Risiken



Bild 35: Organisations- und Führungskultur: Stärken und Chancen

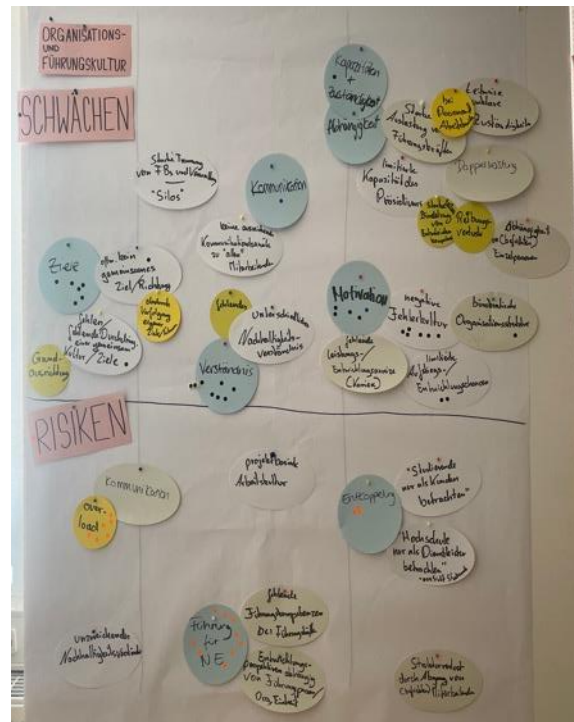


Bild 36: Organisations- und Führungskultur: Schwächen und Risiken





## Kontakt

**e-hoch-3**

**eco impact experts GmbH & Co KG** Tel.: 06151 – 870 10 80

Robert-Bosch-Str. 7 [info@e-3.co](mailto:info@e-3.co)

64293 Darmstadt [www.e-3.co](http://www.e-3.co)

