

PIONIER:INNEN DES WANDELS

Förderung individueller Transformationskompetenz als Schlüsselement wirksamer Nachhaltigkeitsstrategien. Untersucht am Beispiel der betrieblichen Nachhaltigkeit an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK)

Zertifikatsarbeit von Nadja Fässler-Keller, September 2021

Universität Bern, Zertifikatskurs Nachhaltige Entwicklung (CAS NE), Betreut durch Dr. Anne Zimmermann

Neunzig Prozent der Schweizer Hochschulen sind im Bereich der nachhaltigen Entwicklung aktiv. Für knapp die Hälfte der Hochschulen ist nachhaltige Entwicklung ein Ziel in ihrer strategischen Planung. Viele Hochschulen setzen sich dabei auch im Betrieb ambitionierte Ziele, beispielsweise zu Klimaneutralität und Dekarbonisierung. Diese Ziele können nur im Kontext einer gesamtgesellschaftlichen Transformation erreicht werden und bedingen einen umfassenden, gerichteten und gewollten Wandel des Hochschulbetriebes.

Transformationskompetenz wurde in der vorangegangenen Leistungskontrolle der Autorin als ein Schlüsselement erfolgreicher betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien identifiziert. Die Zertifikatsarbeit beschreibt nun das von Uwe Schneidewind entwickelte Konzept der Transformationskompetenz im Kontext der betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategie der ZHdK. Sie untersucht, welchen Beitrag die Förderung der Transformationskompetenz von Mitarbeitenden der ZHdK-Services in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie leisten und wie diese Förderung gelingen kann. Um diese Fragen zu beantworten, wurden Leitfadeninterviews mit einer bewusst gewählten Stichprobe von Servicesmitarbeitenden der ZHdK durchgeführt und fallübergreifend qualitativ ausgewertet.

Transformationskompetenz im Sinne von Schneidewind befähigt jede:n Einzelne:n, im persönlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Umfeld, Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung anzustossen. Sie entsteht im Zusammenspiel von Haltung, Wissen und Fähigkeiten. Die Analyse der Interviews zeigte sehr unterschiedliche Haltungen, inwiefern das einhellig geschätzte Engagement der ZHdK für eine nachhaltige Entwicklung auch persönlich im Rahmen der eigenen Anstellung unterstützt werden sollte. Viele Interviewpartner:innen äuserten den Eindruck, noch nicht genug über nachhaltige Entwicklung insgesamt bzw. deren Konkretisierung an der ZHdK und in ihrem eigenen Arbeitsbereich zu wissen. Eigenverantwortung und die Fähigkeit, andere zu gewinnen, sind an der ZHdK bereits etablierte und eingeübte Fähigkeiten. Eine Herausforderung bleibt es, Handlungsspielräume für Veränderungen im Sinne eines nachhaltigeren Betriebes der ZHdK zu erkennen.

Auf Basis der in der Zertifikatsarbeit ausführlich dargelegten Untersuchungsergebnisse, werden drei Ansatzpunkte vorgeschlagen, um die Mitarbeitenden der ZHdK-Services auf individueller Ebene noch besser zu befähigen, an der Umsetzung der «Teilstrategie betriebliche Nachhaltigkeit» mitzuwirken:

- Haltung zur eigenen Rolle an der ZHdK thematisieren und institutionalisieren – damit Mitarbeitende aktiv zu Veränderungen für einen nachhaltigeren Betrieb beitragen können, brauchen sie die Gewissheit, dass sie dies tun dürfen bzw. sogar auch tun sollen.
- Wissen über Handlungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitskontext stärken – fachspezifisches Wissen sollte dazu befähigen, konkrete Handlungsmöglichkeiten zu benennen, sowie hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Umsetzbarkeit beurteilen und priorisieren zu können.
- Fähigkeit, Handlungsspielräume zu erkennen, trainieren – das Wissen um Handlungsmöglichkeiten alleine führt noch nicht zu Aktion. Der Blick auf konkrete Handlungsspielräume sollte geschärft werden: Was kann dieses Jahr anders gemacht werden? Wofür können sich auch andere begeistern? Welche Gelegenheitsfenster tun sich auf? Wo können wir anfangen?

Mögliche Werkzeuge, um diese drei Ansatzpunkte gesamthaft anzugehen, könnten beispielsweise «Peer Learning», «Education for Sustainable Development» oder «Communities of Practice» sein. Diese oder andere Methoden zu eruieren und zu testen, beziehungsweise an der ZHdK bestehende Methoden zu überprüfen, sollte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.