



Bild: www.unsplash.com, Liz Breygel

Universität Hamburg

Nachhaltigkeit an der UHH

Status Quo Bericht, AS am 04.05.2023

Agenda

1. Kurzer Rückblick
2. Impact Measurement & Reporting
3. Community Management
4. Status Quo Klimaschutzkonzept
5. Klimaschutzaktivitäten Abt. 8
6. Studentische Aktivitäten zur Nachhaltigkeit
7. Zusammenfassung und Ausblick



Bild: www.unsplash.com, Kvalifik

Forderungen der Students for Future

Forderung	Aktivitäten
Treibhausgasbilanz nach Greenhouse Gas Protocol	Schon umgesetzt
Jährlicher Nachhaltigkeitsbericht	Jährliches Klimaschutzkonzept ab 2023
Energie: Sanierung, Bau, Photovoltaik, Wind	Umfangreiche Aktivitäten in Abt. 8
Nachhaltige Finanzen	Umfangreiche Aktivitäten in Abt. 7
Integration in Forschung und Lehre	Aktivitäten SO
Klimaneutralität 2025 (Kompensation ok, aber natürlich: Reduktion vor Kompensation)	Prinzipiell umsetzbar

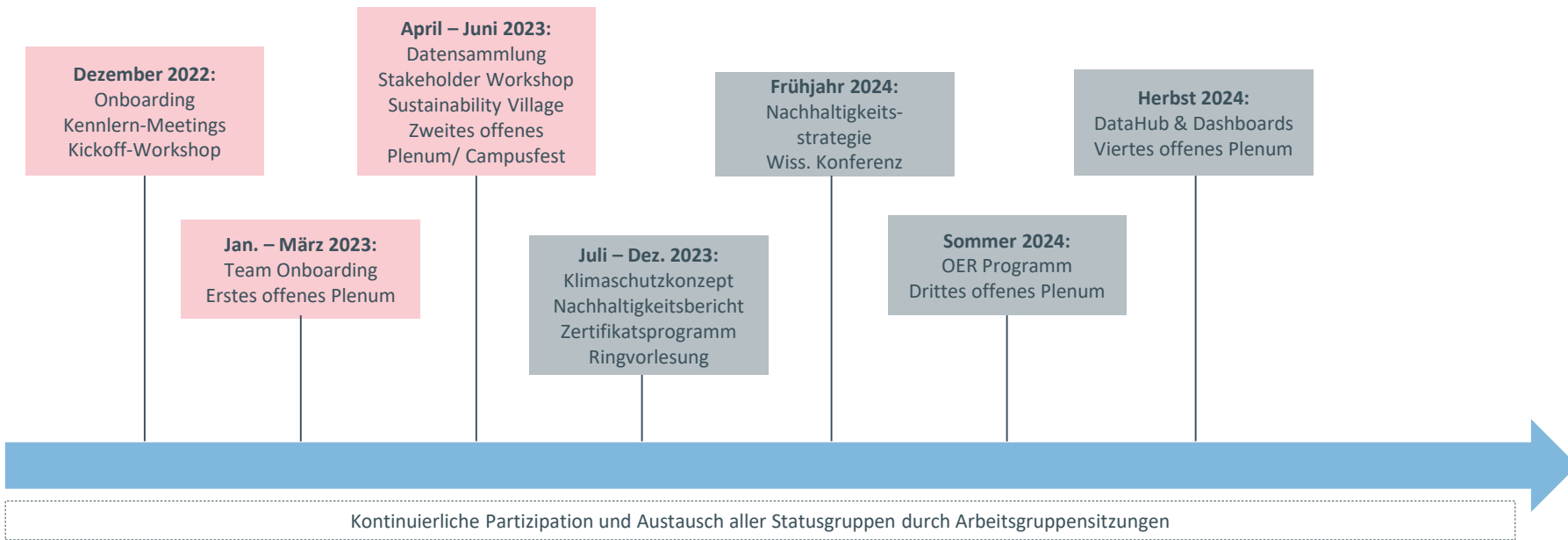
1. Rückblick: die ersten 5 Monate

Nachhaltigkeit an der UHH

- Die Universität Hamburg ist die Universität der Nachhaltigkeit und hat in den letzten Jahren **Pionierarbeit** auf diesem Gebiet geleistet.
- Projekte wie das **KNU und HochN** haben das Thema Nachhaltigkeit im universitären Kontext deutschlandweit und international inspiriert und grundlegend strukturiert.
- Die **Chief Sustainability Officer (CSO)** wird nun - unterstützt durch das **Sustainability Office** - eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und umsetzen, die auf den bisherigen Bemühungen und laufenden Aktivitäten aufbaut.



Sustainability Office Ziele und Zeitplan



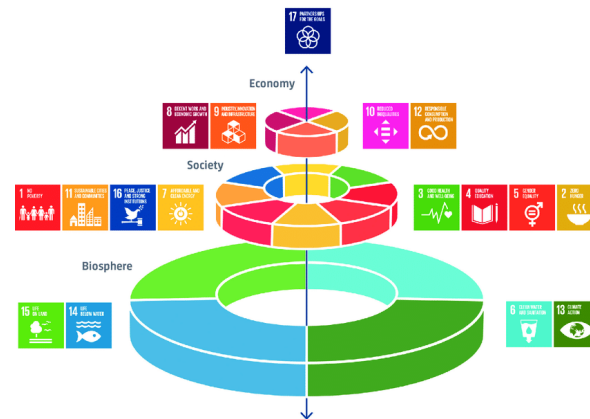
Erkenntnisse aus den Kennlern-Gesprächen...

- **Positive Stimmung**, "Aufbruchstimmung", Wahrnehmung einer neuen Kultur der Führung, Beteiligung und Befähigung durch neuen Präsidenten.
- **Viel Energie für Nachhaltigkeit** und viele gute Ideen (siehe Anita Engels "Palmengarten" rechts), aber auch Skepsis, ob alle auf breiter Ebene mitmachen wollen.
- **Wenig Klarheit** darüber, was das **Leitmotiv** „Innovating and Cooperating for a Sustainable Future“ für die eigenen Aktivitäten bedeutet und wie die Aktivitäten dazu beitragen.
- **Begrenztes Wissen** darüber, was im Hinblick auf die Nachhaltigkeit bereits geschieht.
- **Prozesse** werden oft als sehr **komplex und starr** empfunden ("Manchmal würde es schon reichen, wenn Hindernisse beseitigt würden").
- Gewisse **Resignation und Angst, Fehler zu machen** ("Soll ich das machen? Kann ich das machen?" - "Es gibt keinen Auftrag von oben").
- Es fehlt an **universitätsweiten Orten/Räumen**, um sich für Nachhaltigkeitsforschung und informellen Austausch zu treffen.

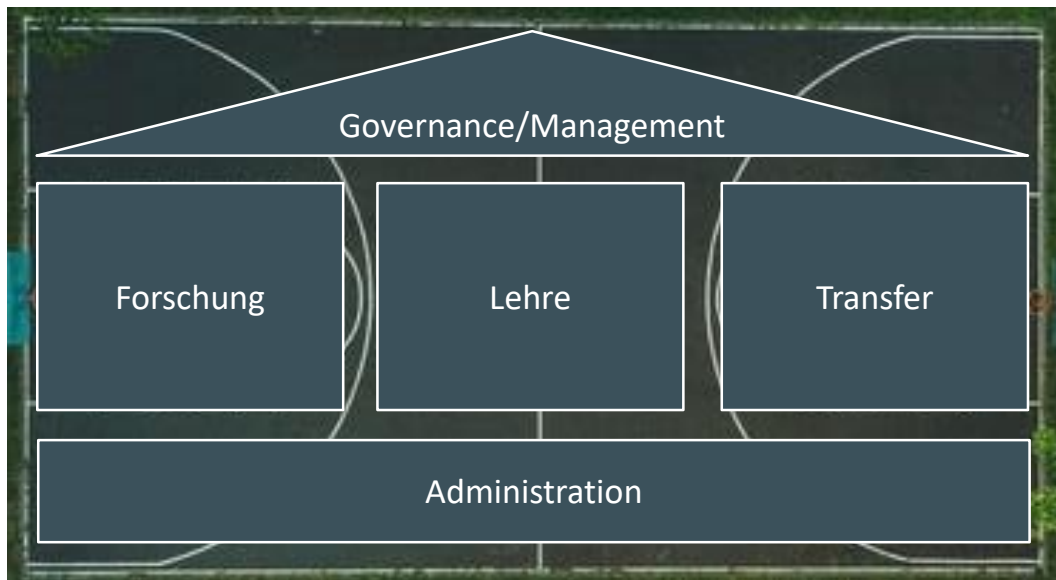


Verständnis von Nachhaltigkeit

- **Breites Verständnis von Nachhaltigkeit** auf der Grundlage der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN SDGs).
- **"Whole Institution Approach"**: Alle Mitglieder der Hochschule werden fach- und statusgruppenübergreifend in die Entwicklung und Umsetzung der Strategie einbezogen. Das Nachhaltigkeitsmanagement der Hochschule wird zum **Innovationstreiber** und zur **Plattform für den Dialog**.
- **Twin Transformation**: Die digitale und die Nachhaltigkeitstransformation sind eng miteinander verknüpft. Einerseits kann die Digitalisierung zu nachteiligen Umweltauswirkungen führen, andererseits kann sie eine effizientere Ressourcennutzung ermöglichen. Darüber hinaus kann die digitale Technologie Lösungen für dringende Nachhaltigkeitsfragen bieten, auch im sozialen Bereich.



Nachhaltigkeit ist ein Team sport!



Eigene Abbildung, Bild: www.unsplash.com, Eduard Delputte

1. Der **Brainprint** einer Universität resultiert aus Forschungsprojekten, die sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung auswirken. Diese sollten gefördert und sichtbar gemacht werden.
2. Der **Handabdruck** kann als die Aktivitäten, z.B. in der Lehre und im Transfer, verstanden werden, die sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung auswirken und optimal gestaltet werden sollten.
3. Unter dem **Fußabdruck** einer Hochschule können die negativen Auswirkungen, z.B. die Emissionen von Treibhausgasen, verstanden werden, die es zu minimieren gilt.

Sustainable Campus: Nachhaltigkeit erfahrbar machen

Nachhaltigkeit sollte an allen wichtigen Kontaktpunkten möglich und erlebbar sein:

- Immatrikulation, Begrüßung
- Wohnen, Einkaufen, Essen, Pendeln, Studienreisen
- Campus-Leben: Mensa, Wasserspender, Waschräume, Fahrradständer/Duschen, Mülleimer/Recycling, Sport, Veranstaltungen/Partys
- Vorlesungs-/Seminarräume, Studienräume, Bibliothek
- Grünflächen (Biodiversität), Entsiegelung, Urban Gardening

Ziel: Schaffung einer lebendigen Kultur der Nachhaltigkeit und „enabling environments“ (befähigende Umgebungen)!



Bild: www.unsplash.com, Toa Heftiba

Team des Sustainability Office



Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons,
CSO



Dr. Stefanie Reustlen,
Leitung Impact Measurement &
Reporting (100%)



Uwe Lübbermann,
Leitung Community Management
(100%)

2. Impact Measurement & Reporting

Dr. Stefanie Reustlen

„You cannot manage what you do not measure!“

Die **Sammlung, Zusammenführung, Analyse und Interpretation umfassender Daten** ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Erkenntnisse ermöglichen die **gezielte Priorisierung** von Aktivitäten und damit die optimale Allokation von Ressourcen.

In vielen Fällen ist bereits die Datenerhebung ein **Prozess der Aktivierung und Einbindung** der jeweiligen Abteilungsleiter:innen und Teams.

Doch Vorsicht! Nicht alles, was zählt, kann auch gezählt werden! Und zusätzlicher Arbeitsaufwand muss einkalkuliert werden.

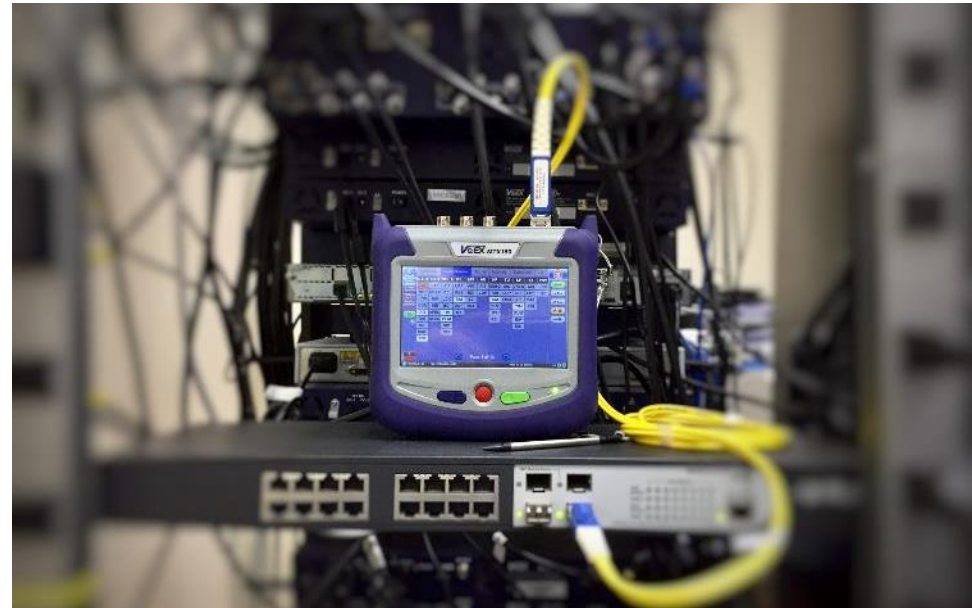


Bild: www.unsplash.com

Entwicklung einer Datenbasis zur Twin Transformation

Bislang gibt es an der UHH keine **integrierte Datenbank** zu Aktivitäten in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Transfer.

Eine Datenbank zu den Twin-Transformation-Aktivitäten in Forschung, Lehre und Transfer ist für eine **gezielte Förderung und Kommunikation** unerlässlich.

Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit der **Profilschärfung** auf dem Weg zur nächsten Exzellenzrunde von zentraler Bedeutung.

Für den Aufbau einer solchen Datenbank wird ein **integrierter Indikatorenkatalog** zur Leistungsmessung benötigt, der sich direkt aus dem Leitprinzip „Innovating and Cooperating for a Sustainable Future“ ableiten sollte.

Wichtig ist auch, dass die neu erhobenen Daten langfristig **möglichst automatisch** in die Dateninfrastruktur einfließen.



Bild: www.unsplash.com, Carlos Muza

Prozessschritte: Von Ad-hoc Maßnahmen zur Integration

Leitbild „Innovating and Cooperating for a Sustainable Future“ – Weiterentwicklung der individuellen Leistungsdimensionen



Operationalisierung der Leistungsdimensionen:
Entwicklung integrierter Indikatorenkatalog



Anpassungen in FIS und kurzfristige Datenerhebung
in 2023 als Ad-hoc Maßnahme



Nachhaltige Integration in Systeme (UHH.Digital)



Kontinuierliche Abstimmung zwischen Sustainability Office, Digital Office, VP1, Abt. 1

3. Community Management

Uwe Lübbermann

Community Management: alle mit an Bord holen

- Start 1. Januar, Aufbau des Office
- Organisation Offenes Plenum 1.0
- Viele Anfragen, Ideen, Absprachen
- Aufbau Team, 11 Einstellungsprozesse
- Abstimmungen SO, GO und AStA
- Kennenlernen und Veranstaltungen
- Seit 17. April in Vollzeit
- Begleitung AGs
- Übergabe KNU
- Webseite, Abteilung 2
- Aufbau Sustainability Village
- Hindernisse beseitigen, nach Vorne schauen



Partizipation: offenes Plenum

Arbeitsgruppen:

1. Resonanz Klimastrategie
2. *Bau & Sanierung*
3. Nachhaltige Lebensmittel
4. Grüne IT
5. Fairer Handel
6. *Barrierefreiheit*
7. Nachhaltige Veranstaltungen
8. *Internationalisierung*
9. *ISA/Nachhaltigkeitszertifikat*
10. Biologische Vielfalt/Wurzelwerk
11. Fahrradfreundliche Hochschule/Mobilität
12. Campusbegrünung
13. Möbelverwendung

- Ca. 200 Teilnehmende beim ersten offenen Plenum im Januar 2023.
- Nächstes Plenum geplant für den 21.06.2023.



<https://lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/v/65397>

Sustainability Festival: Campusfest, 21.06.2023

Programm (in Abstimmung)

- Offenes Plenum: AGs präsentieren erste Ergebnisse
- Nachhaltigkeitsworkshops
- Flohmarkt & Tauschparty
- Repair Café
- Nachhaltiges Essen, lokale Sozialunternehmer:innen
- Science Slam
- Live Painting
- Musik-Bühnenprogramm



Bild: www.unsplash.com, Kelsey Chance

Wie tun wir was wir tun?

In der Vergangenheit wurde Management oft als ein Prozess der **kontrollierten Orchestrierung** mit klaren Hierarchien und starr definierten Prozessen angesehen.

Im Kontext der Grand Challenges legt die neuere Managementforschung nahe, dass wir vermehrt Improvisation und **verteiltes Experimentieren** brauchen.

Das erfordert einen **Wandel der Arbeitskultur** auf allen Ebenen hin zu agileren Methoden, einer Denkweise des Design Thinking und der Befähigung aller Beteiligten.

Mit den Aktivitäten unseres Sustainability Offices wollen wir diese neue Kultur fördern.

05.05.2023



Neues Zuhause für Nachhaltigkeit: UHH Sustainability Village
Tiny House Container-Village (teilweise mobil) an einem zentralen Standort der Universität (VMP). Ausstellungsraum, Erlebnisort, Ort der Begegnung und des Austausches, Veranstaltungsort und Arbeitsraum. Ist sichtbar, signalisiert Nähe, Offenheit für Dialog. Das erste Element wurde Ende April 2023 mitten im Campus von Melle Park aufgestellt!

4. Status Quo Klimaschutzkonzept

Dr. Jessica Engels

Klimaschutzkonzept

Bis Mitte 2023 soll ein Klimaschutzkonzept veröffentlicht werden. Derzeit führen wir umfangreiche Datenerhebungen durch, um einen umfassenden Emissionsbericht nach dem Greenhouse Gas Protocol zu erstellen.

Dabei werden alle Jahre ab 2019 und alle Emissionsbereiche erfasst, um tiefgehende Analysen und eine evidenzbasierte Priorisierung von Maßnahmen zu ermöglichen.

Offene Punkte zur Diskussion:

- Berechnung des Emissionsbudgets (Methode)
- Integriertes Energiekonzept für UHH
- Abschätzung der CO₂-Einsparungen durch bestimmte Maßnahmen
- Regulatorische Fragen (z.B. Photovoltaik)
- Klimaneutralitätsziel (z.B. Klimaneutralität Scope 1 & 2 bis 2030)

05.05.2023



Bild: www.unsplash.com, Li-An Lim

Entwicklung einer Klimastrategie



Sammlung Status Quo: welche Emissionsdaten liegen bereits in digitaler Form vor? Welche Daten (insbesondere Scope 3) fehlen ggf. noch und wie können diese nacherhoben werden? In welchen Systemen werden die Daten verwaltet?

Auswertung der Daten: welches sind die wesentlichsten Emissionsfaktoren und wie viel Reduktionspotential gibt es? Welche Abhängigkeiten gibt es (Wärmeanbieter, Bauvorhaben, Sanierung...).

Zieldefinition: welches Klimaneutralitätsziel ist realistisch? Welche Zwischenziele können gesetzt werden („Pathway to Zero“)? Wie kann eine Zeitlinie bis zur Klimaneutralität aussehen?

Umsetzung: Wie können die Reduktionsmaßnahmen optimal umgesetzt werden (**Verantwortung & Verbindlichkeit**)?

Messung: Wie kann die Zielerreichung kontinuierlich erfasst werden?

Treibhausgasbilanz nach GHG Protocol: Scopes 1-3

Scope 1

Strom- und Wärmebezug

- Erdgas, Heizöl
- Eigene Pkw
- Diesel und Benzin
- Kühlmittel

Scope 2

- Wasser
- Papier
- Bibliothek
- Büromöbel
- Hygieneartikel
- Labormaterial
- IT-Geräte

Scope 3a: Waren & Dienstleistungen

- Abwasser
- Leichtverpackungen
- Glas
- Elektroschrott
- Altakten/Datenträger
- Altpapier
- Sonstige Abfälle (inkl. Sperrmüll)
- Gefährliche Abfälle
- Gemischte Siedlungsabfälle

Scope 3b: Abfall

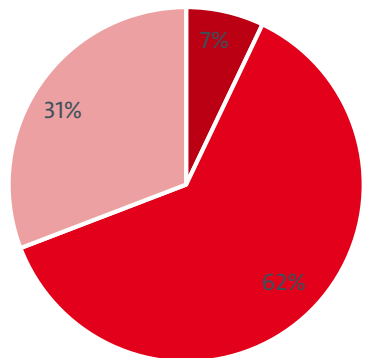
- Dienstreisen Mitarbeitende
- Pendeln Mitarbeitende
- Auslandssemester Studierende
- Pendeln Studierende
- Nutzung digitale Hard- und Software, Videokonferenzen
- Streaming
- Drucken im Homeoffice

Scope 3c: Mobilität & IT Nutzung

SF₆

Übersicht Zusammensetzung THG Bilanz

THG-Emissionen nach Scopes

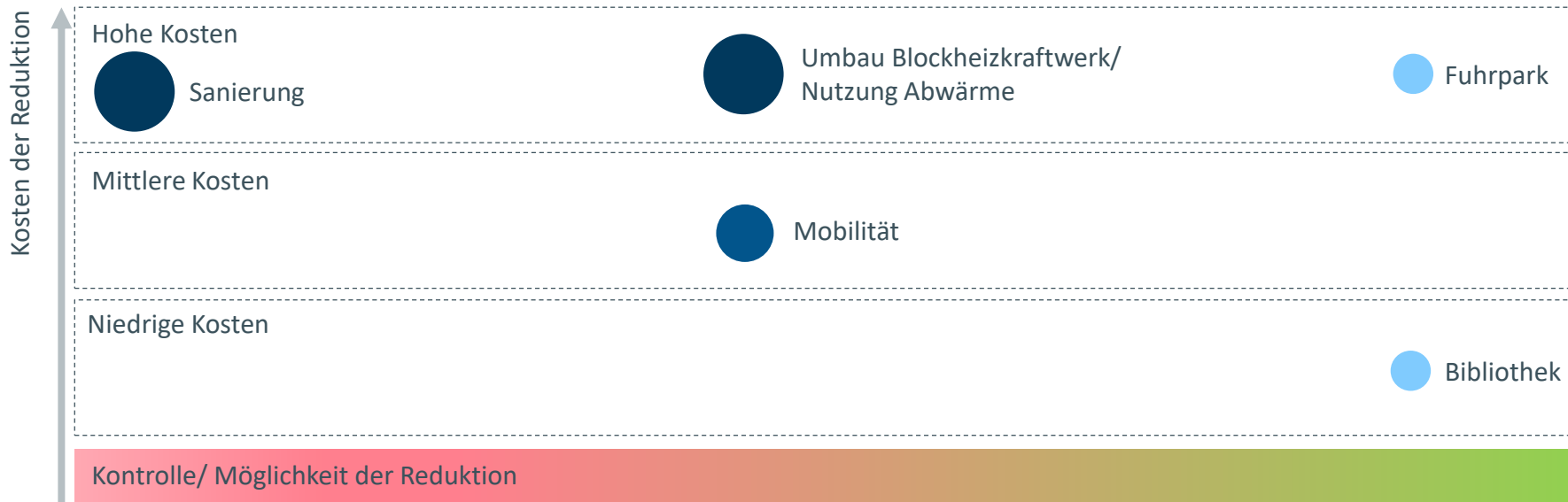


■ Scope 1 ■ Scope 2 ■ Scope 3

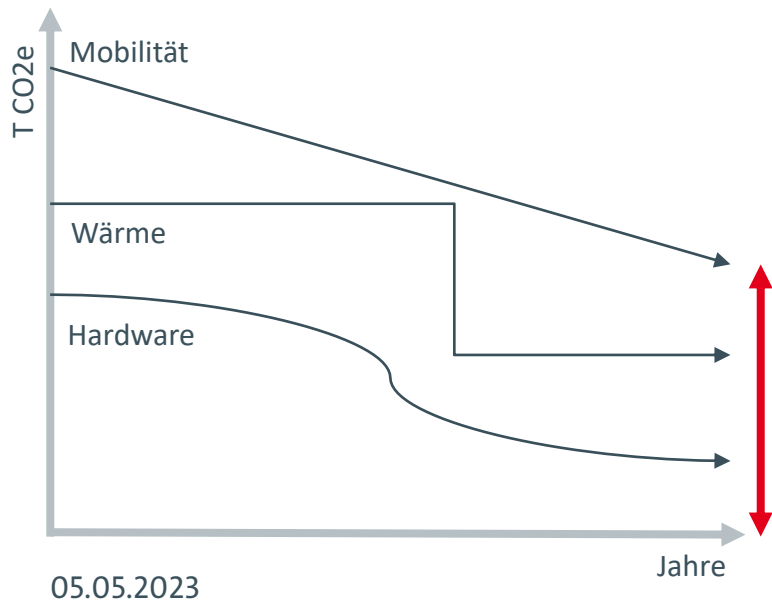
Fußabdruck setzt sich zusammen aus:
7% Scope 1: haupts. Erdgas
62% Scope 2: Strom und Fernwärme
31% Scope 3: Waren & Dienstleistungen, Mobilität
(bisher fehlen allerdings noch Daten)

Ziel: Evidenzbasierte Priorisierung der Maßnahmen

(Beispiele)



Ziel: Schätzung der Reduktionspfade zur Klimaneutralität



- **Zieljahr Klimaneutralität?**
- Wann können wir welche Reduktionen erwarten?
- Wie groß ist das Delta der nicht reduzierbaren Emissionen?
- Wie wollen wir damit umgehen? Wollen/können wir kompensieren?

5. Klimaschutzmaßnahmen in Abt. 8

Martin Marschner

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Photovoltaik:

- Projekt zur Ausstattung der Dächer mit Photovoltaik ist aufgesetzt
- Erste Gebäude haben PV-Anlagen
- Nächstes Ziel:
- Abbilden einer Zeitlinie „Wann steht wieviel Strom aus PV zur Verfügung“

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Windkraft

- Möglichkeiten zur Nutzung von Windkraft zur Stromerzeugung werden untersucht.
- Varianten „Gründung oder Beteiligung an einer Windpark-Genossenschaft“ werden untersucht

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Zählerkonzept

- **Zählerkonzept** zur gebäudescharfen Messung der verbrauchten Medien wird in 2023 umgesetzt
 - 2024 ist das erste Jahr, in der die UHH die Medienverbräuche je Gebäude berichten und bewerten kann.
 - Diese Daten verbessern die Aussagen in der CO²-Bilanz und ermöglichen punktuellen Verbesserungs-Maßnahmen

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Nutzungsanalyse Campus MLKP

Für den Standort Chemie wurde von Nutzern und Standortteam Abt. 8 und AU eine gemeinsame Nutzungsanalyse durchgeführt.

Dabei wurden bauliche, technische und organisatorische Maßnahmen untersucht.

Ergebnis:

Bauliche Maßnahmen: Einsparpotential ca. 42.000 kWh/ Jahr
(Jahresstromverbrauch von ca. 9 Einfamilienhäusern)

Technische Maßnahmen:

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Nutzungsanalyse Campus MLKP

Ergebnis:

Bauliche Maßnahmen:

Fassadenmaßnahmen an MLKP 3, OC, AC, BC/TC

Einsparpotential ca. 42.000 kWh/ Jahr

(Jahresstromverbrauch von ca. 9 Einfamilienhäusern)

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Nutzungsanalyse Campus MLKP

Ergebnis:

Bauliche Maßnahmen:

Austausch von Leuchtstoffröhren zu LED

Einsparpotential ca. 633.000 kWh/ Jahr (Erstinvest ca. 300.000 Euro)

(Jahresstromverbrauch von ca. 147 Einfamilienhäusern)

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Nutzungsanalyse Campus MLKP

Ergebnis:

Technische Maßnahmen:

Nachtabenkungen Lüftungsanlagen

Einsparpotential ca. 460.000 kWh/ Jahr

(Jahresstromverbrauch von ca. 106 Einfamilienhäusern)

Überblick der Aktivitäten

Erneuerbare Energien: Nutzungsanalyse Campus MLKP

Gesamt-Ergebnis:

Bei Umsetzung aller Maßnahmen könnte am Campus MLKP eine Energieeinsparung von ca. 1.133.400 kWh pro Jahr erreicht werden.

Das entspricht dem Jahresenergieverbrauch von ca. 260 Einfamilienhäusern

Weitere Einsparungen bei dem Betrieb von wissenschaftlichen Tiefkühlschränken (-80° C) und an einzelnen Fassadenbauteilen sind möglich

Überblick der Aktivitäten

Wärme: Gebäudesanierungen

- Das Gesamtkonzept der Gebäudesanierungen wird durch BWFGB aufgestellt und soll im Rahmen der Überführung in das Bestands-Mieter-Vermieter-Modell erfolgen.
- Gutachterliche Begehungen haben stattgefunden, aktuell erfolgt die Auswertung dieser Daten
- Seitens der UHH erfolgen Einzelmaßnahmen an den Gebäuden im Rahmen der Instandhaltung

Überblick der Aktivitäten

Wärme: Maßnahmen der Abt. 8

- Abschaltung des öl-betriebenen Spitzenlastkessels zur Wärmeerzeugung am VMP
- Aufstellen eines Konzeptes zum Ersatz des Erdgases am Standort Klein Flottbek

Überblick der Aktivitäten

Weiter Punkte:

- Die Außenanlagen der UHH sollen verstärkt biodivers bepflanzt werden
- Wasserspender werden in den öffentlichen Bereichen der Gebäude aufgestellt
- Ein Konzept zur Mülltrennung wird aufgestellt

6. Studentische Aktivitäten zur Nachhaltigkeit

Jonas Evers

ÜBERBLICK STUDENTISCHE AKTIVITÄTEN

Campusbegrünung
& Wurzelwerk

Klimaringvorlesung

SCHWUPPS!

Mensa

u.v.m...

ÜBERBLICK STUDIS IN DER NACHHALTIGKEIT

- AStA
- Nachhaltigkeitsreferat
- Klimareferat

Verfasste
Studierendenschaft

05.05.2023

- Sustainability Office
- Green Office
- BEAT!
- SHKs überall

universität

- Students for Future
- SCHWUPPS!
- Amnesty
- ...

Soziale
bewegungen



WURZELWERK

- studentischer Raum
- Urban Gardening
- Lehrangebot wird organisiert durch das Green Office

CAMPUSBEGRÜNUNG

- Gruppe aus Bezirksamt, AStA, GO, SO, SFF und weiteren...
- potentielle Standorte zusammen mit Denkmalschutz gefunden

Wurzelwerk

Begrünungsprojekte



KLIMARINGVORLESUNG

- größte Vorlesung Hamburgs, größte Klimaringvorlesung Deutschlands
- an UHH, HAW, HCU, TUHH & Leuphana
- seit 2021 jedes Semester
- seit Sommersemester in Koop. mit ISA-Zentrum
- Begleitseminare & Workshops


Dienstags, 18:15, Audimax

ÜBERBLICK SOMMERSEMESTER 23	
EINFÜHRUNG	04.04. TONNY NOWSHIN 11.04. JAN WILKENS
OZEANE	18.04. JOHANNA BAEHR 25.04. KAI KASCHINSKI 02.05. MATTHIAS HAECKEL
GESUNDHEIT	09.05. BIRGIT-CHRISTIANE ZYRIAX 23.05. MARLIS WULLENKORD 30.05. ANDREA SCHÖNE
POLITISCHE ÖKONOMIE	06.06. FRANK ADLOFF 13.06. TBA 20.06. FRANZISKA MÜLLER
JUST TRANSITION	27.06. KATHARINA ZIMMERMANN 04.07. SURVIVAL INTERNATIONAL 11.07. SEBASTIAN TIMMERBERG




**RINGVORLESUNG ZUR KLIMAKRISE:
ANOTHER WORLD IS STILL POSSIBLE!**

**SOSE23
INFOS**

Grafik: Alina Stegemann

MENSA

Emissionen
eindämmen/
Klimaneutralität

bezahlbare
Mensapreise

gesunde
Ernährung

Fairtrade / Bio /
regional





Bilder: SCHWUPPS!

SCHWUPPS!

- Besetzungsstart: gestern, 12:00
- Hörsaal der Sozialökonomie (VMP 9)
- Forderungen: Semesterticket, Klimaneutralität 2025, mehr stud. Freiräume



7. Ausblick

CSO

Interdisziplinäres Zertifikatsprogramm Nachhaltigkeit

Interdisziplinäres Zertifikatsprogramm, ähnlich einem "Studium Oecologicum", aber mit breiteren Themen (Nachhaltigkeit + Digitalisierung, Innovation, Entrepreneurship).

Herbst 2023: Start eines kleinen Zertifikatsprogramms auf der Grundlage bestehender Kurse + Vorlesungsreihe.

2024/25: Etablierung einer „Sustainability Academy“ oder „Twin Transformation Academy“, ggf. als Weiterentwicklung des ISA.

Produktion hochwertiger, digitaler, offener Bildungsressourcen (z. B. ein „Signature Course“ pro Fakultät/Fachbereich), die im „inverted classroom“ Format unterrichtet werden können.

Beiträge aus allen Fakultäten und von den sichtbarsten Wissenschaftler:innen (Exzellenzcluster integrieren).



Bild: www.unsplash.com, John Schnobrich

UHH Sustainability Innovation Lab

Im Sustainability Innovation Lab entwickeln Studierende **eigene Ideen, wie die UHH nachhaltiger werden kann.**

Sie erlernen dabei Fähigkeiten rund um **Innovation, Social Intrapreneurship, Wirkungsmessung, und Projektmanagement.**

Bei der Durchführung des Kurses ist die **lokale Social Entrepreneurship und Social Innovation Szene** eng eingebunden.

Am 28.06.2023 findet **der finale Pitch Event** öffentlich im Körper Start Hub statt.



UHH Sustainability Video Documentaries

Im Kurs Sustainability Video Documentaries produzieren Studierende **eigene kurze Dokumentarfilme** über Nachhaltigkeit an der UHH.

Dabei recherchieren sie den Status Quo zu unterschiedlichen Themen, interviewen die Verantwortlichen und machen **konkrete Verbesserungsvorschläge**.

Unterstützt werden sie dabei von einem **professionellen Filmproduzenten** und wissenschaftlichen Mitarbeitenden.

Am 26.06.2023 werden die Filme auf einem **öffentlichen Filmfestival** präsentiert und diskutiert.



Ergebnisse Stakeholder Workshop Nachhaltigkeit

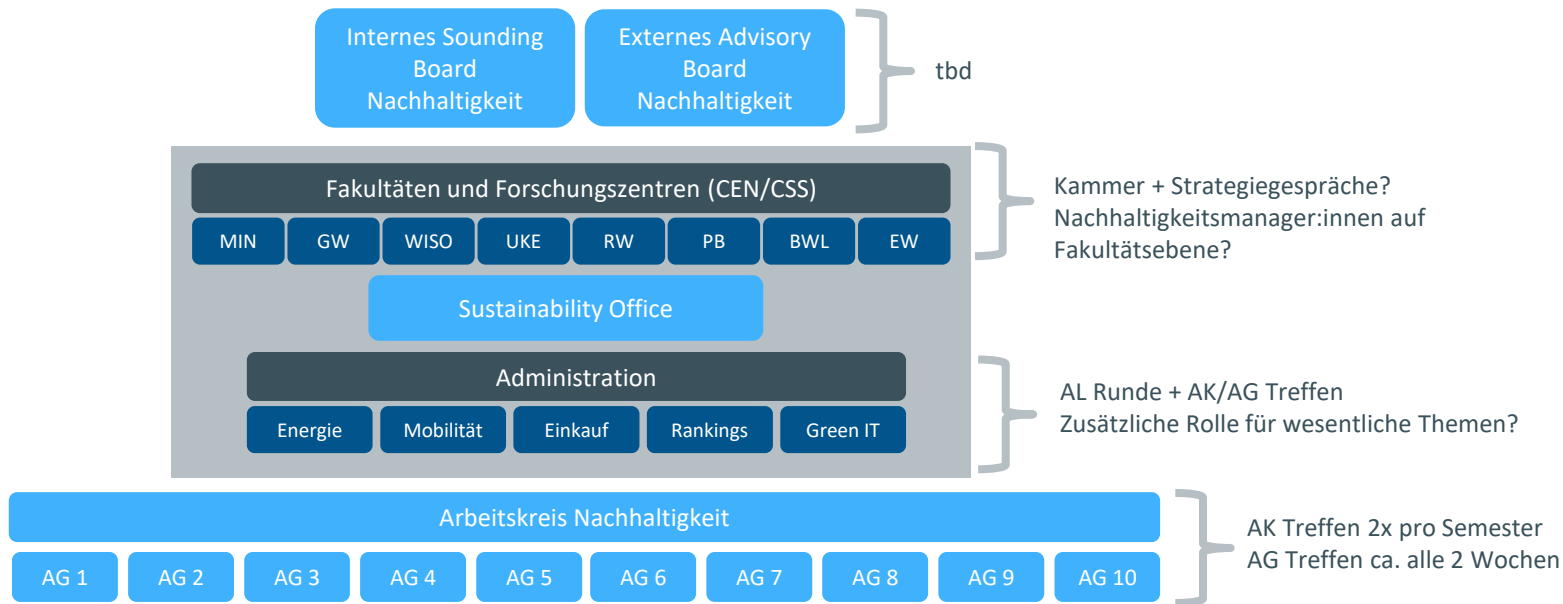
Am 18.04.2023 hat das Sustainability Office ca. 30 Wissenschaftler:innen, Studierende und Abteilungsleiter:innen aus der Administration zu einem **Strategie-Workshop** eingeladen.

Bei dem Workshop wurden einige **wichtige Weichenstellungen** für die Nachhaltigkeitsstrategie diskutiert:

- 1) Nachhaltigkeits-Narrativ
- 2) Governance für Nachhaltigkeit
- 3) Aufgaben & Ressourcen

Die Ergebnisse des Workshops werden in die **weitere Strategieentwicklung** einfließen.





Sustainability Office Ziele und Zeitplan

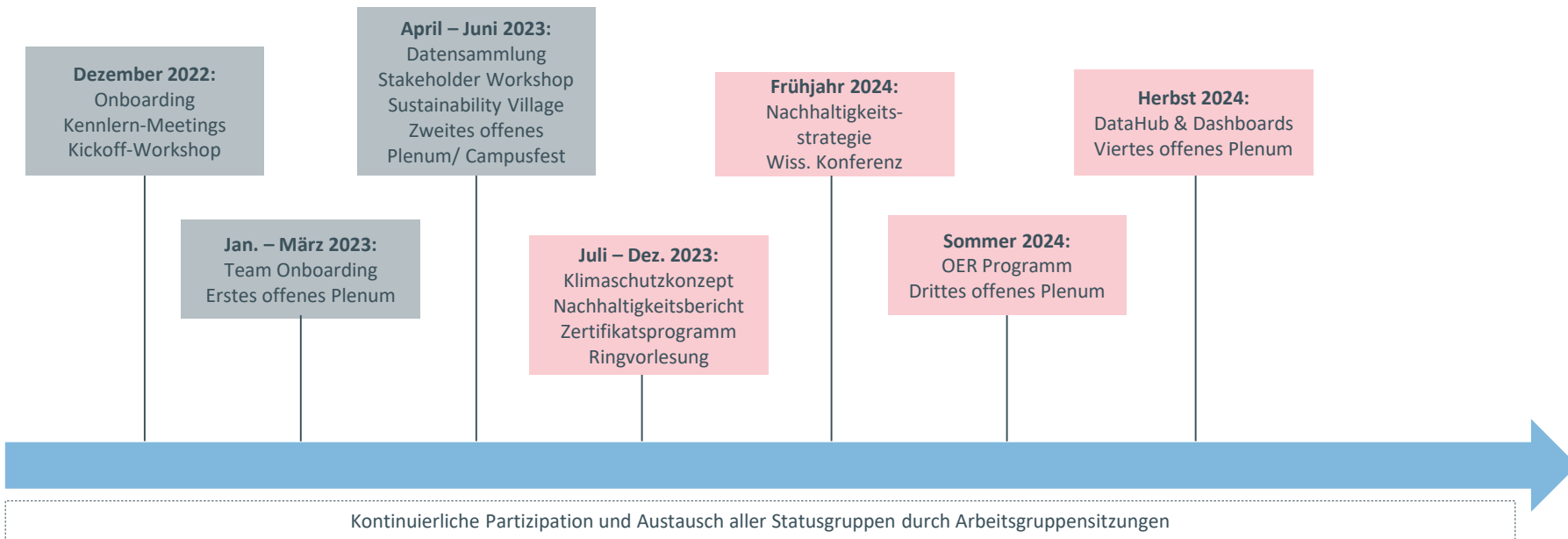




Bild: www.unsplash.com, Caleb Chen