

## Deutsche Weiterbildungsangebote im Bereich Nachhaltigkeit

# Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen sind Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Doch wie können Manager ihre Kompetenzen im Bereich nachhaltiges Wirtschaften ausbauen? Eine Marktanalyse von Angeboten für Führungskräfte weist auf Probleme und Potenziale im Weiterbildungssektor hin.  
 Von Anja Grothe und Anke Fröbel

Unternehmen sind zunehmend gefordert nachhaltig zu wirtschaften und die Zahl derer, die diese Notwendigkeit erkennen, wächst. Oft wird dabei aber das Thema Nachhaltigkeit als Addition der Bereiche Umweltschutz und Personal verstanden und es sind jeweils wenige Einzelpersonen in ihren Stellenbeschreibungen in den Organisationen für dieses Thema alleine verantwortlich. Dabei ist Nachhaltigkeit sowohl eine Führungsaufgabe als auch ein Schnittstellenthema, das in den Unternehmenszielen, in der Unternehmensstrategie und auch auf operativer Ebene umgesetzt werden muss. Führungskräfte sind diejenigen, die dazu beitragen sollen, Nachhaltigkeit auf allen Ebenen des Unternehmens zu verankern. Sie müssen über die Kompetenzen verfügen, Nachhaltigkeit funktions- und arbeitsplatzübergreifend als Selbstverständnis zu verwirklichen.

Doch wie kann die Voraussetzung für das Erlangen von Nachhaltigkeitskompetenz in den Führungsebenen so geschaffen werden, dass möglichst viele Führungskräfte diese auch in ihren Unternehmen umsetzen? Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen kann nicht von den Schultern einzelner Führungskräfte getragen werden, sondern sollte die Aufgabe von allen Entscheidungsträgern sein. Da das in der Praxis so noch nicht gelebt wird, stellte sich das Team des Forschungsprojekts Kona-, Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln, die Frage, ob die akademische Weiterbildung für Führungskräfte entsprechende Angebote bereithält oder ob sich Qualifizierung für Führungskräfte im Kontext von Nachhaltigkeit gänzlich anders gestalten sollte (1).

Im Projekt Kona, das sich zum Ziel gesetzt hat entsprechende zielgruppenspezifische Kompetenzmodule für Führungskräfte zu entwickeln, wurde dieser Frage auf verschiedene Art und Weise nachgegangen. Neben der vertiefenden Auseinandersetzung mit Themen des Kompetenzerwerbs und der Kompetenzmessung für Führungskräfte im Bereich der Nachhaltigkeit befasste sich das Kona-Team gründlich mit dem Lehrangebot,

das bisher auf dem deutschsprachigen akademischen Weiterbildungsmarkt für Führungskräfte angeboten wird. Anschließend Expertengespräche und Management-Kompetenzzirkel dienten dazu, gezielte Angebote zum Erlangen von Nachhaltigkeitskompetenz für Führungskräfte zu entwickeln.

### Durchführung der Marktanalyse

Eine gute Weiterbildung kann eine Grundvoraussetzung für verantwortungsbewusstes Wirtschaften im Unternehmen bilden. Jedoch ist der Markt der Weiterbildungsangebote vielseitig und auch im Nachhaltigkeitsbereich nahezu unüberschaubar. Führungskräften und Mitarbeiter(inn)en wird von Tagesseminaren bis hin zu ganzen Studiengängen eine große Auswahl themenspezifischer Weiterbildungen geboten. Nachhaltigkeit umfasst ein äußerst komplexes Themenspektrum. Bei der Marktanalyse fokussierten wir uns auf wirtschaftswissenschaftliche und naturwissenschaftliche/technische Aufbaustudiengänge mit Nachhaltigkeitsbezug von öffentlichen und privaten Universitäten und Hochschulen. Grundständige Bachelorstudiengänge wurden nicht berücksichtigt.

Es gibt in Deutschland drei unterschiedliche Angebote von Masterstudiengängen: konsekutive, nicht-konsekutive und weiterbildende Masterstudiengänge. Diese definieren sich wie folgt (Hochschulrektorenkonferenz 2005):

- Masterstudiengänge sind konsekutiv, wenn diese einen vorangegangenen Bachelorstudiengang fachlich fortführen und vertiefen oder, soweit der fachliche Zusammenhang gewahrt bleibt, diesen fachübergreifend erweitern. Studierende haben hochschulabhängige Studienbeiträge beziehungsweise staatliche Studiengebühren zu zahlen.
- Masterstudiengänge sind nicht-konsekutiv, wenn diese inhaltlich nicht auf dem vorangegangenen Bachelorstudiengang aufbauen. Studierende haben hochschulabhängige Studienbeiträge beziehungsweise staatliche Studiengebühren zu zahlen.
- Masterstudiengänge sind weiterbildend, wenn diese nach einem qualifizierten Hochschulabschluss qualifizierte berufspraktische Erfahrung von in der Regel nicht unter einem Jahr voraussetzen. Weiterbildende Studiengänge sind gebührenpflichtig. Die Höhe der Gebühren richtet sich nach dem jeweiligen Studiengang.

Weiterhin werden Studiengänge nach dem Fachgebiet unterschieden, in dem der Masterabschluss erfolgt. Diese Differenzierung ist hier für die Zuordnung zur Wirtschaftswissenschaft und Naturwissenschaft/Technik von Bedeutung. Master of →

## „Wie können Führungskräfte Kompetenzen im Bereich der Nachhaltigkeit erwerben?“

Arts und Master of Business Administration sind wirtschaftswissenschaftliche Abschlüsse. Master of Science und Master of Engineering sind naturwissenschaftliche beziehungsweise technische Abschlüsse.

Obwohl der Schwerpunkt der Untersuchung auf weiterbildenden Studiengängen für Führungskräfte lag, die berufsbeleitend durchgeführt werden können, schloss die Recherche alle Arten der Aufbaustudiengänge ein. Somit kann eine zahlenmäßige Analyse über die Häufigkeiten der Studiengänge in den einzelnen untersuchten Bereichen erstellt sowie bei Bedarf auf Inhalte weniger relevanter Studiengänge zurückgegriffen werden.

Es wurden frei zugängliche Online-Datenbanken, die Sammlungen von Studiengängen beinhalten, für die Recherche ausgewählt (2). Daneben dienten auch Newsletter, Presse- und Zeitschriftenartikel und andere Publikationen als Quelle. Zunächst wurde mit der Recherche im Leitfaden Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit begonnen. Dieser Leitfaden ist ein Projekt der Freien Universität Berlin, das sich zum Ziel gesetzt hatte, alle deutschen Studiengänge zum Thema Nachhaltigkeit in einer Datenbank aufzuführen. Wir stellten jedoch fest, dass in Deutschland weitere Nachhaltigkeitsstudiengänge angeboten werden, die nicht in dieser Datenbank abgefasst sind. Deshalb wurden weitere fünf Datenbanken zusätzlich herangezogen. Studieren.de, Studien & Berufswahl, KURSNET und Hochschulkompass sind die größten Datenbanken, die Studiengänge in Deutschland beinhalten. ZB MED ist eine Datenbank, die allgemeine Informationen zu den Themen Medizin, Gesundheit, Ernährung, Umwelt und Agrar für die Bundesrepublik Deutschland enthält. In ihrer Rubrik Umwelt konnten auch relevante Studiengänge gefunden werden.

Die Anzahl der gefundenen Treffer in den einzelnen Datenbanken war zum Teil sehr unterschiedlich, sodass nicht sicher davon ausgegangen werden kann, dass alle Aufbaustudiengänge zur Nachhaltigkeit gefunden werden konnten. Zwar existieren weitere Datenbanken, die Studiengänge auflisten, jedoch überschneiden sich im Verlauf der Recherche die gefundenen Studiengänge zunehmend, sodass die Recherche nach der sechsten Datenbank beendet wurde. Häufig wird der Begriff Umwelt irrtümlicherweise noch synonym für Nachhaltigkeit verwendet, weshalb mit den Stichworten Nachhaltigkeit und

Umwelt gesucht wurde. Der Begriff Nachhaltigkeit wird hierbei analog der Definition des Rates für nachhaltige Entwicklung verstanden (3).

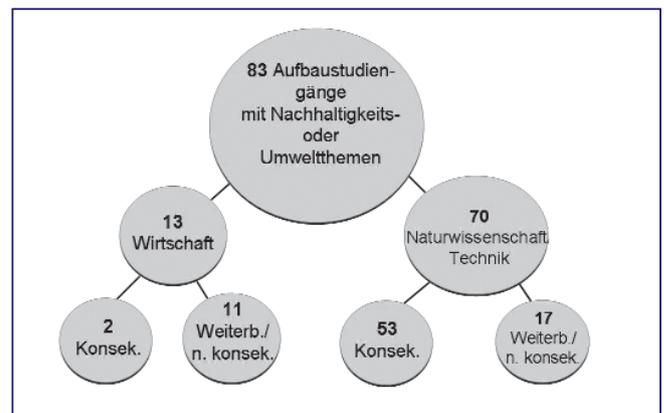
Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der im Jahr 2008 vom Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) durchgeführten Analyse einbezogen. In diesem Projekt wurden wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten an 287 deutschen Universitäten und Hochschulen und 45 ausländischen Universitäten nach akademischem Lehrangebot zu Corporate Responsibility (CR) durchsucht. In der im Rahmen des Kona-Projekts durchgeführten Marktanalyse standen nur aufbauende Studiengänge im Vordergrund, die das Thema Nachhaltigkeit behandeln. Hingegen untersuchte die Studie des CCCD einzelne Module zu Corporate Responsibility (CR) im Rahmen von grundständigen und aufbauenden Studiengängen ausschließlich an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Bezüglich der Studiengänge, die den Kriterien der Marktanalyse des Kona-Projekts entsprechen, verzeichnet die CCCD-Studie keine weiteren Studiengänge.

### Ergebnisse der Marktanalyse

Insgesamt wurden 83 wirtschaftswissenschaftliche und naturwissenschaftliche/technische Aufbaustudiengänge mit Nachhaltigkeits- oder Umweltthemen gesichtet. Davon sind 13 wirtschaftswissenschaftlich und 70 naturwissenschaftlich/technisch ausgerichtet. Die wirtschaftswissenschaftlichen Aufbaustudiengänge teilen sich in zwei konsekutive sowie elf nicht-konsequente und weiterbildende Angebote auf. Im naturwissenschaftlichen/technischen Bereich existieren 53 konsekutive und 17 nicht-konsequente und weiterbildende Aufbaustudiengänge. Zusammengefasst zeigt Abbildung 1 die jeweilige Anzahl der Aufbaustudiengänge in den unterteilten Rubriken.

Festzuhalten ist, dass der Großteil der 83 Aufbaustudiengänge ausschließlich den ökologischen Teilaspekt der Nachhaltigkeit beinhaltet und somit eher dem Umweltbereich zugeordnet werden kann. Nur ein Teil dieser Lehrangebote vermittelt alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Abbildung 1: Gesamtübersicht der Aufbaustudiengänge



Quelle: eigene Darstellung

Die Zielgruppe der konsekutiven Masterstudiengänge sind Hochschulabsolventen mit Bachelor oder vergleichbaren Abschlüssen eines bestimmten Studienfaches, auf dem direkt aufgebaut wird. Aus diesen Gründen sind sie nicht für eine weitere Betrachtung dieser Analyse von Bedeutung. Insgesamt können 28 nicht-konsekutive und weiterbildende Aufbaustudiengänge mit Nachhaltigkeits- und Umweltthemen verzeichnet werden, die umfassend untersucht wurden. Nicht-konsekutive Studiengänge haben gegenüber konsekutiven im Allgemeinen breiter gefasste Zulassungs- und Studienordnungen und sprechen damit eine breiter gefächerte Zielgruppe an. Das können auch berufstätige Personen sein. Die weiterbildenden Studiengänge sind in erster Linie auf Berufstätige ausgerichtet.

## Studiengänge für Führungskräfte

Unter den 28 nicht-konsekutiven und weiterbildenden Aufbaustudiengängen wurden im ersten Schritt die analysiert, die das Thema Nachhaltigkeit umfassend behandeln. Betrachtete Kriterien, die zunächst miteinander verglichen wurden, waren der Name des Studiengangs, die Hochschule, Kosten, zeitlicher

Tabelle 1: Nicht-konsekutive und weiterbildende Nachhaltigkeitsstudiengänge (Wirtschaftswissenschaften)

Studiengang	Name der Einrichtung	Kosten	Zeitlicher Umfang	Abschluss
CSR Management (weiterbildend)	Steinbeis University Berlin	9.700 €	TZ (6-14 Monate)	Zertifikat
Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (weiterbildend)	HWR Berlin	4.200 €	TZ (4 Semester)	Master of Arts
Sustainability Economics and Management (nicht-konsekutiv)	Universität Oldenburg	ca. 3.000 €	VZ (4 Semester)	Master of Arts
Sustainability Management (weiterbildend)	Leuphana Universität Lüneburg	11.140 €	VZ (2 Semester) oder TZ (4 Semester)	MBA

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2: Nicht-konsekutive und weiterbildende Nachhaltigkeitsstudiengänge (Naturwissenschaft / Technik)

Studiengang	Name der Einrichtung	Kosten	Zeitlicher Umfang	Abschluss
International Master of Environmental Sciences (nicht-konsekutiv)	Universität Köln	ca. 3.000 €	VZ (4 Semester)	Master of Science
Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement (Fernstudiengang, weiterbildend)	University of Management and Communication Potsdam	16.100 €	TZ (5 Trimester)	Master of Science
Sustainable Ressource Management (nicht-konsekutiv)	TU München	ca. 2.000 €	VZ (4 Semester)	Master of Science

Quelle: eigene Darstellung

Umfang und die Art des Abschlusses. Insgesamt konnten wir sieben nicht-konsekutive beziehungsweise weiterbildende Studiengänge verzeichnen, die das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich behandeln. Die Tabellen 1 und 2 geben das Ergebnis wieder.

Tabelle 2 beinhaltet die weiterbildenden und nicht-konsekutiven Nachhaltigkeitsstudiengänge im Bereich Naturwissenschaft/Technik, die alle drei Teilbereiche der Nachhaltigkeit umfassen.

Im Weiteren wurden die Aufbaustudiengänge hinsichtlich ihrer Zielgruppe untersucht. Wir stellten fest, dass eine explizite Nennung von Führungskräften als Zielgruppe nur bei zwei Angeboten erfolgt. Zum einen ist das der Studiengang CSR-Management der Steinbeis University Berlin und zum anderen Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement der University of Management and Communication Potsdam. Die Mehrzahl der weiterbildenden Studiengänge richtet sich an Berufstätige, grenzt die Gruppe Führungskräfte aber nicht explizit ab.

Daraufhin überprüften wir alle nicht-konsekutiven und weiterbildenden Studiengänge, ob diese berufsbegleitend angeboten werden, da diese somit auch für Führungskräfte geeignet sein können. Die Studiengänge der Universität Oldenburg, der TU München und der Universität Köln sind nicht für Berufstätige geeignet, da sie nicht berufsbegleitend studierbar sind. Folgende Aufbaustudiengänge sind somit für Führungskräfte relevant:

- CSR Management an der Steinbeis University Berlin,
- Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement der HWR Berlin,
- Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement (Fernstudiengang) an der University of Management and Communication FH Potsdam,
- Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg.

Um die relevanten Aufbaustudiengänge besser vergleichbar sowie die Qualität und den Aufbau besser beurteilen zu können, wurden weitere Kriterien, wie E-Learning, Internationalität und Akkreditierung ausgewählt und untersucht (4,5).

Der Studiengang CSR Management an der Steinbeis University Berlin wird mit Blended Learning (E-Learning und Präsenzveranstaltungen) durchgeführt. Er ist zum Teil englischsprachig. Eine Akkreditierung ist nicht durchgeführt worden, da er kein Masterstudiengang ist, sondern mit einem Zertifikat abschließt. Der Studiengang richtet sich explizit an Führungskräfte und wird berufsbegleitend angeboten. Er ist spezialisiert auf die CSR-Thematik. Teilnehmende haben auch die Möglichkeit, nur einzelne Module zu belegen.

Der Studiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement der HWR Berlin besitzt keine E-Learning-Elemente und ist nicht international ausgerichtet. Er ist durch ACQUIN akkreditiert. Er ist der einzige Studiengang mit einer umfassenden Weiterbildung im Bereich des Qualitätsmanagements. Um dies sicherzustellen wird mit dem TÜV-Rheinland kooperiert. Er ist geeignet für Hochschulabsolventen aus unterschiedlichsten Bereichen. →

Der Studiengang Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement an der University of Management and Communication Potsdam wird mit Blended Learning durchgeführt. Er ist nicht international ausgerichtet. Eine Akkreditierung wird im Oktober 2009 erwartet. Der Studiengang richtet sich explizit an Führungskräfte und wird berufsbegleitend angeboten. Er ist im naturwissenschaftlichen Bereich angesiedelt und enthält zusätzlich wirtschaftswissenschaftliche Inhalte. Als erste deutsche private, staatlich anerkannte Hochschule bietet die University of Management and Communication eine akademische Ausbildung zum Nachhaltigkeitsmanager an.

Der Studiengang Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg besitzt keine E-Learning-Elemente. Er wird zu 20 Prozent in englischer Sprache durchgeführt. Er ist durch die Institutionen ZEvA und FiBAA akkreditiert. Er ist weltweit der erste MBA-Studiengang im Nachhaltigkeitsmanagement und kooperiert mit der InWEnt GmbH.

Mit diesen Ergebnissen schloss die Marktanalyse im August 2009 ab. Später wurde darüber hinaus nach Weiterbildungen privater Anbieter im Bereich Nachhaltigkeit recherchiert. Diese finden in der Auswertung dieser Marktanalyse jedoch keine Berücksichtigung.

## Fazit und Ausblick

Um repräsentative Ergebnisse über die aktuelle Marktsituation der Aufbaustudiengänge im Nachhaltigkeits- und Umweltbereich zu erzielen, wurde diese Marktanalyse durchgeführt. Im Vordergrund standen dabei folgende Fragestellungen:

- Ist der Bedarf an Weiterbildungsstudiengängen im Bereich Nachhaltigkeit für Führungskräfte gedeckt?
- Sind weitere Qualifizierungsangebote für Führungskräfte notwendig? Wenn ja, wie müssen diese gestaltet sein?

Im Fokus der Analyse standen neben der Nachhaltigkeitsausrichtung besonders die Merkmale zeitlicher Umfang, berufsbegleitend und Zielgruppe, um beurteilen zu können, ob ein Studiengang für Führungskräfte geeignet ist. Festzuhalten ist, dass der Großteil der 83 Aufbaustudiengänge ausschließlich den ökologischen Teilaspekt der Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellt und somit hier dem Umweltbereich zugeordnet wird.

Die Analyse ergab weiter, dass unter den 83 gefundenen Studiengängen nur vier existieren, die zurzeit für Führungskräfte geeignet erscheinen, da sie im Teilzeitmodus angeboten werden und Nachhaltigkeit ganzheitlich umfassen. Die Zielgruppe Führungskräfte wird dabei expliziert nur von zwei Hochschulen genannt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gegenwärtig nur sehr wenige Möglichkeiten akademischer Weiterbildung für Führungskräfte im Nachhaltigkeitsbereich vorhanden sind. Um die Bedarfsanalyse durch qualitative Aspekte zu erweitern, wurden im Rahmen des Kona-Projekts neben der Marktanalyse zwei Management-Kompetenzringle und mehrere Expertengespräche mit Führungskräften und Akteuren im Nachhaltig-

keitsumfeld durchgeführt, die aus unterschiedlichen Positionen und aus unterschiedlichen Unternehmen kamen. Das aus der Marktanalyse resultierende Ergebnis, dass es nur sehr wenige Angebote von Weiterbildungen für Führungskräfte vor allem auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung zur Nachhaltigkeit gibt, wurde dort bestätigt.

Das Kona-Projektteam erarbeitet zurzeit ein Konzept für eine bedarfsgerechte, innovative Weiterbildung für Führungskräfte. Einbezogen werden hierbei die Ergebnisse der Kompetenzringle, der Expertengespräche, der hier dargestellten Marktanalyse und die Empfehlungen der CCCD-Studie.

## Anmerkungen

- (1) Das Projekt Kona, das an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin durchgeführt wird, wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.
- (2) Leitfaden, Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit: <http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de>; Studieren.de: <http://www.studieren.de>; Studien & Berufswahl: <http://www.studienwahl.de>; KURSNET: <http://www.kursnet.arbeitsagentur.de>; Hochschulkompass: <http://www.hochschulkompass.de> und ZB MED: <http://www.zbmed.de>
- (3) „Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“ Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), 2007
- (4) E-Learning ist das Lernen und Lehren gestützt auf Informations- und Kommunikationstechnologien.
- (5) Internationalität: Studiengänge, die zum Teil oder gänzlich in einer Fremdsprache unterrichtet, in denen internationale Projekte durchgeführt werden und/oder ein Auslandsaufenthalt vorgesehen ist.

## Literaturverzeichnis

- Schwalbach, J. / Schwerk, A.: Corporate Responsibility in der akademischen Lehre. Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum. Stuttgart, Berlin 2008. Im Internet unter: [http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1\\_1234795862/Corporate\\_responsibility\\_in\\_der\\_akademischen\\_Lehre.pdf](http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1234795862/Corporate_responsibility_in_der_akademischen_Lehre.pdf) (07.11.2009)
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB): Was ist Nachhaltigkeit? Im Internet unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit> (07.11.2009)
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Definitionen für Mastertypen gemäß der Kultusministerkonferenz. Im Internet unter: [http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/konsekutiv\\_master.htm](http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/konsekutiv_master.htm) (07.11.2009)

## ■ AUTORINNEN + KONTAKT

**Dr. Anja Grothe** ist Professorin für Nachhaltigkeitsmanagement und Projektleiterin, **Anke Fröbel** ist Forschungsassistentin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin. Dr. Anja Grothe, Tel.: +49 30 85789-116, E-Mail: [anja.grothe@hwr-berlin.de](mailto:anja.grothe@hwr-berlin.de). Anke Fröbel, Tel.: +49 30 8540-1410, E-Mail: [anke.froebel@hwr-berlin.de](mailto:anke.froebel@hwr-berlin.de)



(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.