

# Jenseits der reinen Ökonomie

## Nachhaltigkeit als Thema der beruflichen Aus- und Fortbildung

Von Birgit Obermeier

**G**ute Geschäftsergebnisse sind das eine. Zunehmend müssen sich Manager aber auch fragen lassen, wie diese erzielt werden. Denn geht der Erfolg mit verantwortungslosem Handeln einher, drohen Unternehmen gravierende Imageschäden. Das konnte der Ölmulti Shell bereits vor zehn Jahren erfahren, als er seine Ölplattform Brent Spar im Atlantik versenken wollte. Doch es geht nicht nur um die Reputation: Auch Finanzanalysten berücksichtigen unternehmerische Verantwortung zunehmend bei der Risikobewertung.

Die strategische Antwort der Unternehmen auf diese Herausforderungen heißt Nachhaltigkeitsmanagement. Nachhaltig agiert, wer neben den ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte des Wirtschaftens berücksichtigt. Dazu zählt der effiziente Einsatz natürlicher Ressourcen ebenso wie der faire Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Behörden. Von Vorreitern wie Henkel, Otto oder HIPP abgesehen, setzt sich das Konzept in der Wirtschaft erst allmählich durch. Viele Unternehmen fürchten Kostennachteile durch nachhaltiges Wirtschaften. Andere wissen nicht, wie sie das Thema professionell angehen sollen.

Gefragt sind daher Mitarbeiter, die nachhaltigkeitsrelevante Potentiale erkennen und umsetzen können. Die zur Bewertung nötigen Instrumente und Methoden sind längst vorhanden. Sie im komplexen Feld der betrieblichen Nachhaltigkeit erfolgreich einzusetzen erfordert vor allem die Fähigkeit zum vernetzten Denken. Henkel etwa setzt auf „Generalisten, die mit natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fragestellungen ebenso umgehen können wie mit Managementsystemen“, so Wolfgang Gawrisch, Vorsitzender des Sustainability Council bei Henkel.

In der beruflichen Aus- und Fortbildung finden Inhalte zur betrieblichen Nachhaltigkeit erst seit kurzem Eingang. Einig sind sich Bildungsexperten darin, daß das Thema auf allen Hierarchieebenen ansetzen muß. „Ein Tischler sollte wissen, daß es ein Gütesiegel für zertifizierte Tropenhölzer gibt“, sagt Konrad Kutt vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Seit einigen Jahren fließen Nachhaltigkeitsaspekte in neu definierte Berufsbilder



**Nachhaltiger Schaden:** Die geplante Versenkung der ausrangierten Ölplattform „Brent Spar“ 1995 entwickelte sich für den Ölmulti Shell zu einem wahren Image-Desaster.

ein. Vor dem Hintergrund gesetzlicher Regelungen entstanden vereinzelt neue Weiterbildungsberufe, etwa der Gebäude-Energieberater. In Wuppertal und Köln können sich angehende Betriebsfachwirte neuerdings zum „Fachberater für Nachhaltiges Wirtschaften“ qualifizieren.

Auch auf universitärer Ebene haben einige Fachbereiche ihren Fokus auf Nachhaltigkeit gerichtet. Beispiele dafür sind die Masterstudiengänge Consumer Science (TU München), Environmental Sciences (Fern-Uni Hagen) oder Environmental Resource Management (TU Cottbus).

Dauerhaft verankern kann sich Nachhaltigkeit im Unternehmen freilich nur, wenn das Management dahintersteht. In der BWL-Ausbildung aber gilt weiterhin das Primat der Ökonomie. Mit ein paar Ausnahmen: Die Universitäten Kaiserslautern und Bremen haben „Nachhaltiges Management“ in ihr Curriculum integriert. In Witten-Herdecke will man in einem Studienschwerpunkt „Führungskräfte ausbilden, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“, so Studienleiterin Sabine Bohnet-Joschko. Dasselbe Ziel verfolgt der MBA-Studiengang „Sustainable Management“ an der Universität Lüneburg.

Neben klassisch-ökonomischen MBA-Inhalten und nachhaltigen Wettbewerbs- und Kommunikationsstrategien lernen die Studenten dort auch, das Denken in Systemen sowie ihre Rhetorik- und Präsentationsfähigkeiten zu schulen. Denn wer das bisweilen widersprüchliche Thema Nach-

haltigkeit im Unternehmen verankern will, muß überzeugen können. „Die Inhalte werden in den Abteilungen stets auf den Prüfstand gestellt“, sagt Stefan Löbber, oberster Nachhaltigkeitsmanager bei der Hypo-Vereinsbank. Fachkenntnisse seien dabei von großem Vorteil. Wichtig sei auch, so Löbber, daß man die Leute dort abhole, wo es für sie wirtschaftlich interessant sei. Neben ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten sind professionelle Skepsis und Offenheit gefragt: „Wer in Schwarzweiß denkt, läuft Gefahr, das Thema zu ideologisieren“, warnt Professor Stefan Schaltegger von der Uni Lüneburg.

Eine eigene Stabsstelle für Nachhaltigkeitsfragen unterhalten bislang nur Konzerne. „Aber auch Mitarbeiter der Fachabteilungen werden zunehmend mit dem Thema konfrontiert“, so Schaltegger. Mittelständler betrachteten Nachhaltigkeit verstärkt als Innovationsfeld. „Das Thema Nachhaltigkeit wird sich in Zukunft noch stärker etablieren, und der Bedarf an entsprechend geschulten Mitarbeitern wird steigen“, glaubt Julia Gocke vom Arbeitgeberverband BDA. Dafür dürften allein EU-Beschlüsse wie die 2006 in Kraft tretende Automobil-Rücknahmeverordnung sorgen. Die jüngste Feinstaub-Debatte wiederum hat gezeigt, wie schnell Firmen als Innovationsbremser gelten. Manchmal braucht es eben einen Weckruf: Der Ölmulti Shell etwa pflegt heute einen regelmäßigen Gedankenaustausch mit seinem einst größten Kritiker Greenpeace.