



Virtuelle Akademie
Nachhaltigkeit

Einführung in das Nachhaltige Management

Episode 3: Ambitionsniveaus und Kompetenzen

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Universität Bremen

 Universität Bremen*
*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*





Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

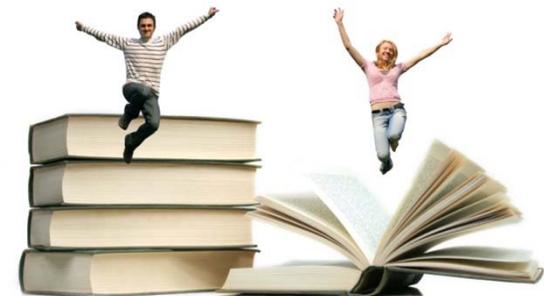
Hinweise zur Veranstaltung

Episode 2:

Nachhaltigkeitsdiskussion in der Gesellschaft

Episode 3:

Ambitionsniveaus und Kompetenzen





Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie erhalten einen Überblick, wie Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsverständnis darstellen.

Lernziel 2:

Sie können die verschiedenen Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements unterscheiden.

Lernziel 3:

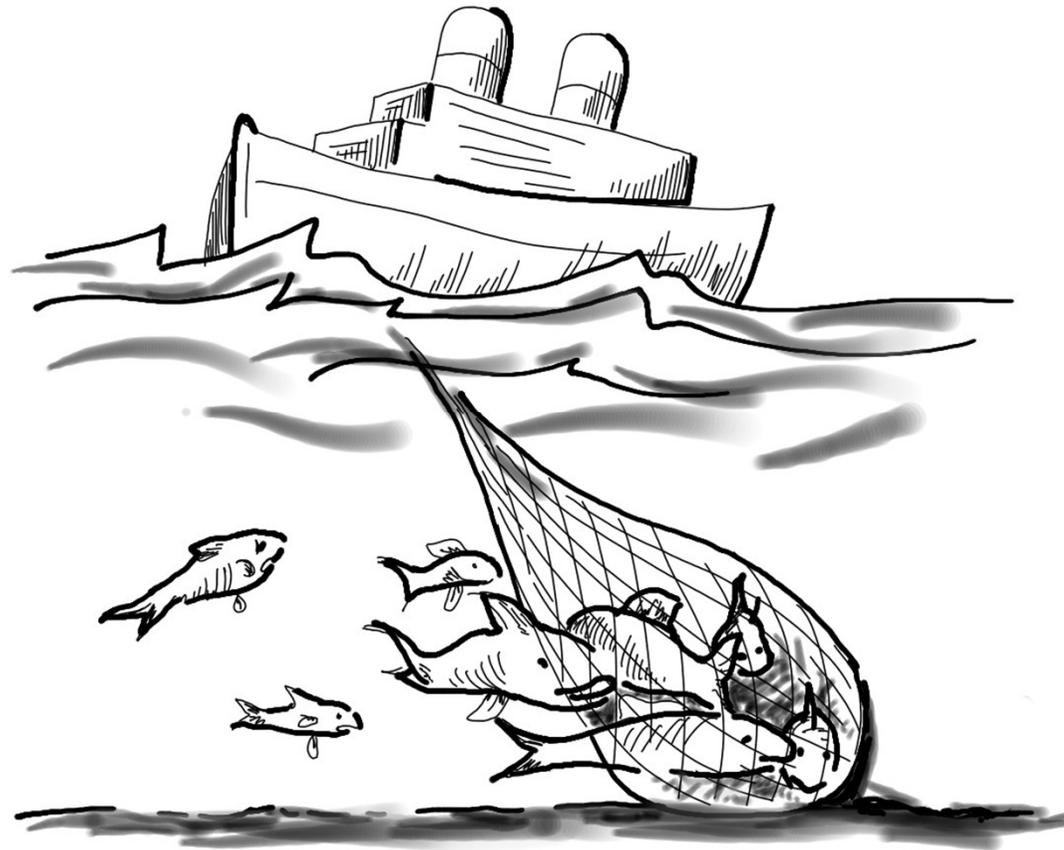
Sie wissen, welche Kompetenzen eine Bildung für eine nachhaltige Entwicklung umfasst?



[Nachhaltiges Management]

Einführung in das Nachhaltige Management • Episode 1 • Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Alles ist nachhaltig?





[Nachhaltiges Management]

Einführung in das Nachhaltige Management • Episode 1 • Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Nachhaltigkeit bei der Santander Bank



Über uns

Pressecenter

Kontakt



[Banco Santander](#) [Santander Deutschland](#) [Management](#) [Verantwortung](#) [Geld & Sicherheit](#) [Sponsoring](#)

**Wir denken und handeln vorausschauend und wertebewusst.
Die Zukunft fest im Blick.**

Was bedeutet Nachhaltigkeit? Zunächst einmal, dass etwas dauerhaft Bestand hat. Nachhaltigkeit heißt, die Zukunft zu gestalten, Wege zu ebnen für nachfolgende Generationen, die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern, rücksichtsvoll zu handeln und gewissenhaft mit Ressourcen und Kapital umzugehen.

Wir treffen keine vorschnellen, profitorientierten Entscheidungen, sondern solche, die auf langfristigen Erfolg abzielen. Und zwar für alle Beteiligten. Privatkunden und Händlern ist Santander über viele Jahre hinweg ein vertrauensvoller Partner. Auch ihre Produkte gestaltet die Bank mit Weitsicht. Und unseren Mitarbeitern bieten wir attraktive Arbeitsplätze und hervorragende Entwicklungschancen.

Nachhaltigkeit bedeutet für uns: Beständigkeit und Stabilität. In sozialer, wirtschaftlicher wie ökologischer Hinsicht.

[← Zurück](#)

Sustainability Report 2014

In unserem Sustainability Report 2014 (in englischer Sprache) erfahren Sie mehr über die Nachhaltigkeitsansprüche und -ziele von Banco Santander.

[Sustainability Report 2014 \(5,42 MB\)](#)

© Copyright 2016

[> YouTube](#) [> Impressum](#)





[Nachhaltiges Management]

Einführung in das Nachhaltige Management • Episode 1 • Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Nachhaltigkeit bei BMW

**BMW
GROUP**



Rolls-Royce
Motor Cars Limited

Home Unternehmen Marken **Investor Relations** Karriere Verantwortung Forschung und Entwicklung Produktion What's Next

Suchbegriff

Fakten zum Unternehmen

Unternehmensstrategie
Unternehmenskennzahlen
Vorstand
Aufsichtsrat
Corporate Governance
Directors' Dealings

► Nachhaltigkeit

BMW Aktien

Fremdkapital & Rating

Finanzberichte

Finanzkalender

Corporate Events

Corporate News

IR Services

Downloads

Fakten zum Unternehmen. Nachhaltigkeit.

Die Strategie der BMW Group ist auf langfristiges profitables Wachstum ausgelegt. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt das Unternehmen die größte Produkt- und Marktoffensive seiner Geschichte um. Dabei berücksichtigt das Unternehmen konsequent die Prinzipien der Nachhaltigkeit und bezieht nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Aspekte in alle Entscheidungen und Prozesse mit ein.

Anspruch der BMW Group ist es, das Leitbild der Nachhaltigkeit zu konkretisieren und in die täglichen Geschäftsabläufe zu integrieren. Die Ziele sind dabei klar definiert: Es gilt Ressourcen im Unternehmen schonend und effizient einzusetzen, Risiken zu erkennen und Chancen zu nutzen sowie durch verantwortungsvolles Handeln gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft, die Unternehmensreputation zu stärken.

Ein Ergebnis unserer Anstrengungen: Seit 1999 sind wir durchgängig Mitglied, seit 2005 sogar Super Sector Leader im "Dow Jones Sustainability Group Index", dem weltweit bedeutendsten Aktienindex für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen. Die Steigerungsrate des Index untermauert, dass Umweltschutz und soziales Engagement für Unternehmen zusammengehören.

► Link teilen

Weitere Informationen

Sustainable Value Report

- PDF-Version des aktuellen Nachhaltigkeitsberichts der BMW Group.

Verantwortung wahrnehmen

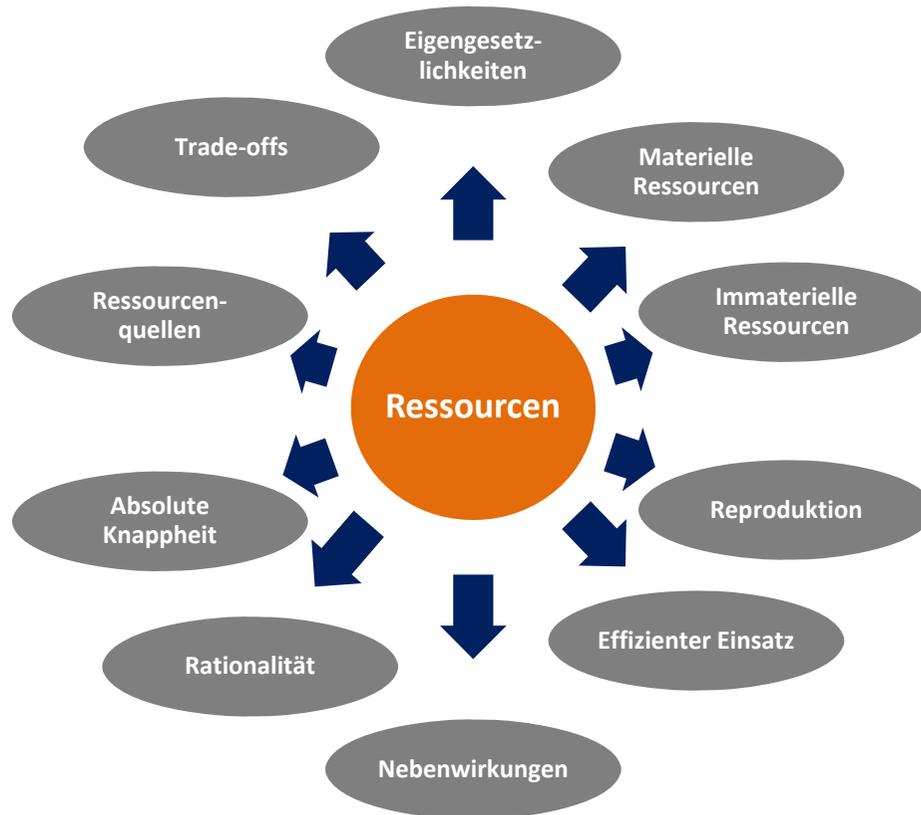
- Beispiele für das Engagement der BMW Group.

Stand: 29. April 2015





Kernbegriffe der Veranstaltung und der Unternehmen im Vergleich



z.B.

- Zukunftsfähigkeit
- Verantwortung
- Balance/Ausgleich/Harmonie
- Ehrenamtliches Engagement
- Compliance
- Corporate Citizenship
- Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg
- Nachhaltiger Umweltschutz
- Nachhaltigkeitsmanagement-System



Nachgedacht

- Schauen Sie sich 4-5 Internetseiten von Unternehmen an, die Ihnen gerade in den Sinn kommen. Sie werden feststellen, dass weitgehend alle mehr oder weniger ausführliche Informationen zu ihrem Nachhaltigkeitsverständnis geben.
- Schreiben Sie die Schlüsselbegriffe auf, die Ihnen auffallen und die Sie spontan dem Thema Nachhaltigkeit zuordnen wollen.
- Was entsteht gerade Neues durch die andere Begriffswelt, die Unternehmen entwickeln?





Nachhaltigkeit und Gewinn



„When asked about the barriers to further progress in embedding sustainability into their organizations, CEOs see one factor rising more than other over the past decade: the lack of a link between sustainability and business value.“

“But even as they make progress in embedding sustainability through their business, it is becoming increasingly apparent that they are constrained by market expectations, and are struggling to quantify and capture the business value of sustainability.“

(Global Compact 2013).



Ambitionsniveaus eines Nachhaltigen Managements

Geringes Ambitionsniveau (nur optimieren)

Herkömmliches
Management

+

Öko-
Effizienz

=

Nachhaltiges
Management

Mittleres Ambitionsniveau (optimieren und investieren)

Herkömmliches
Management

+

Öko-
Effizienz

+

Substanz-
erhaltung

=

Nachhaltiges
Management

Hohes Ambitionsniveau (optimieren, investieren und reflektieren)

Herkömmliches
Management

+

Öko-
Effizienz

+

Substanz-
erhaltung

+

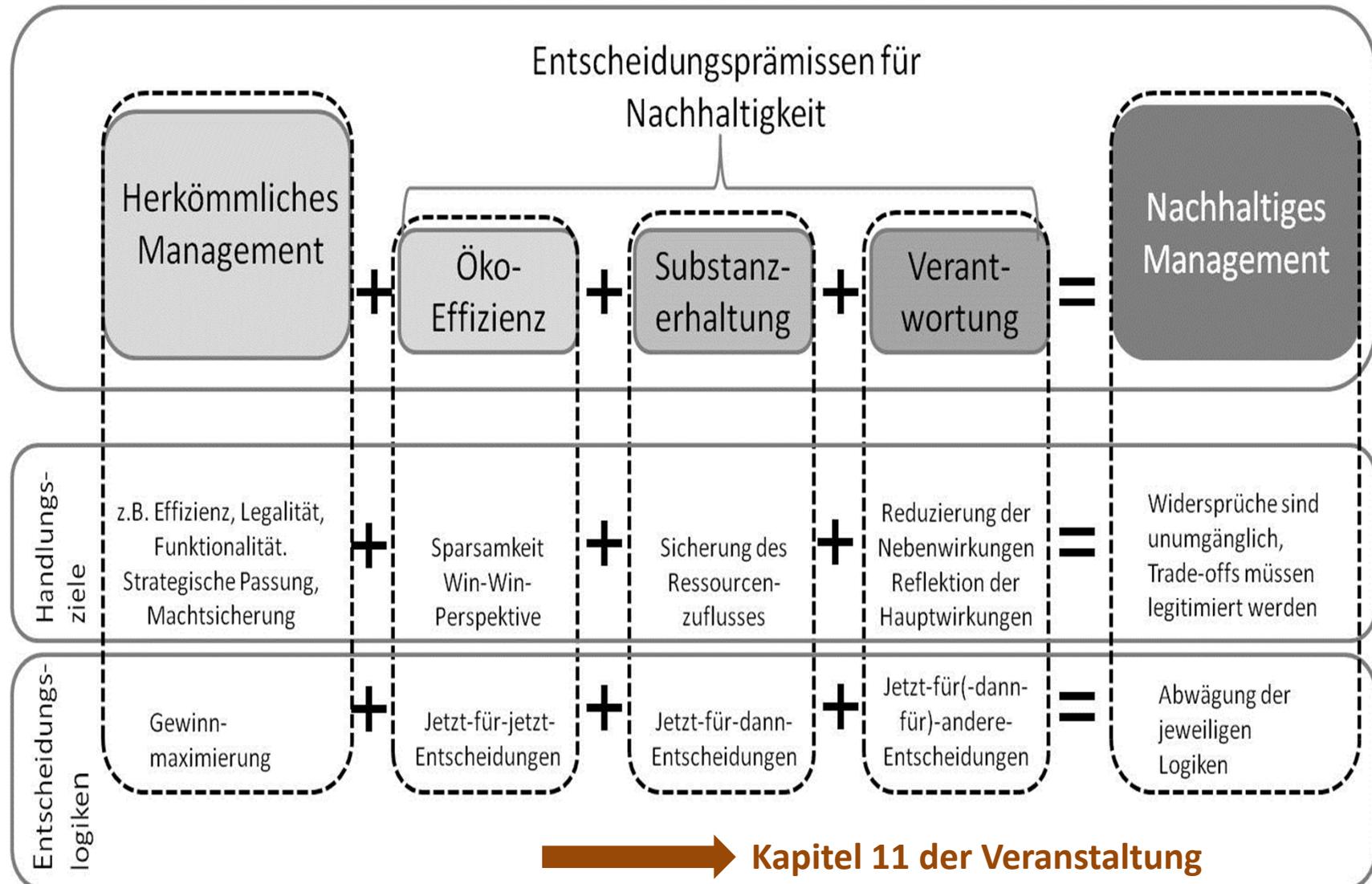
Verant-
wortung

=

Nachhaltiges
Management



Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte?





Nachgedacht

- Was verbinden Sie mit dem Begriff der Substanz und dem der Substanzerhaltung? Machen Sie eine Internetrecherche zu den parallelen Verwendungen des Begriffs.
- Suchen Sie sich drei Anlässe aus ihrem Alltag, bei denen Sie Verantwortung für ihr Handeln explizit übernehmen. Was genau machen Sie?
- Denken Sie an ihre Gesundheit. Was genau ist ihre Substanz und wofür übernehmen Sie die Verantwortung?





Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)

BNE dient dem Gewinn von Gestaltungskompetenzen



Gestaltungskompetenz ist die Fähigkeit, Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können: Das heißt ökonomische, ökologische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit verstehen und gestalten können.

(Gerhard de Haan)



UN-Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung

Was ist BNE? Weltaktionsprogramm Auszeichnungen Lehrmaterial UN-Dekade Service

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Weltdekade der Vereinten Nationen 2005 – 2014
Weltaktionsprogramm der UNESCO 2015 – 2019

EINSTEIGER LEHRENDE AKTEURE

Sie sind hier: [Startseite](#) > [Weltaktionsprogramm](#) > [Das WAP in Deutschland](#)

Meldungen

Das WAP in Deutschland

Gremien des WAPs

Die Umsetzung des Weltaktionsprogramms in Deutschland

Bildung für nachhaltige Entwicklung hat eine zentrale Bedeutung für die Lösung der globalen Herausforderungen unserer vernetzten Welt. Deshalb setzt sich Deutschland für die nationale Umsetzung des UNESCO Weltaktionsprogramms (WAP) Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ein. Die Bundesregierung beteiligt sich an dem fünfjährigen WAP, das federführende Ressort ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Die Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (DUK) setzt mit ihren Partnern im Rahmen einer Förderung des BMBF einzelne Programmteile des WAP in Deutschland um. Unter anderem wird die DUK gemeinsam mit dem BMBF ab 2016 Lernorte, Netzwerke und Kommunen auszeichnen, die BNE besonders gelungen etablieren.

Das BMBF hat eine Nationale Plattform und begleitende Gremien zur Umsetzung des WAP eingerichtet: Die Nationale Plattform wird von einem wissenschaftlichen und einem internationalen Berater unterstützt. Ihr arbeiten außerdem sechs Fachforen zu den unterschiedlichen Bildungsbereichen zu. Die Fachforen selbst arbeiten eng mit so genannten Partnernetzwerken zusammen, die Akteure untereinander vernetzen und Impulsegeber für die Umsetzung vor Ort sind.



©BMBF

A Schriftgröße DE | EN

Suchbegriff

Deutsche UNESCO-Kommission e.V.
Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung



www.bne-portal.de





Kompetenzen

Weinert (2001) versteht unter Kompetenzen die bei Individuen verfügbaren oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.

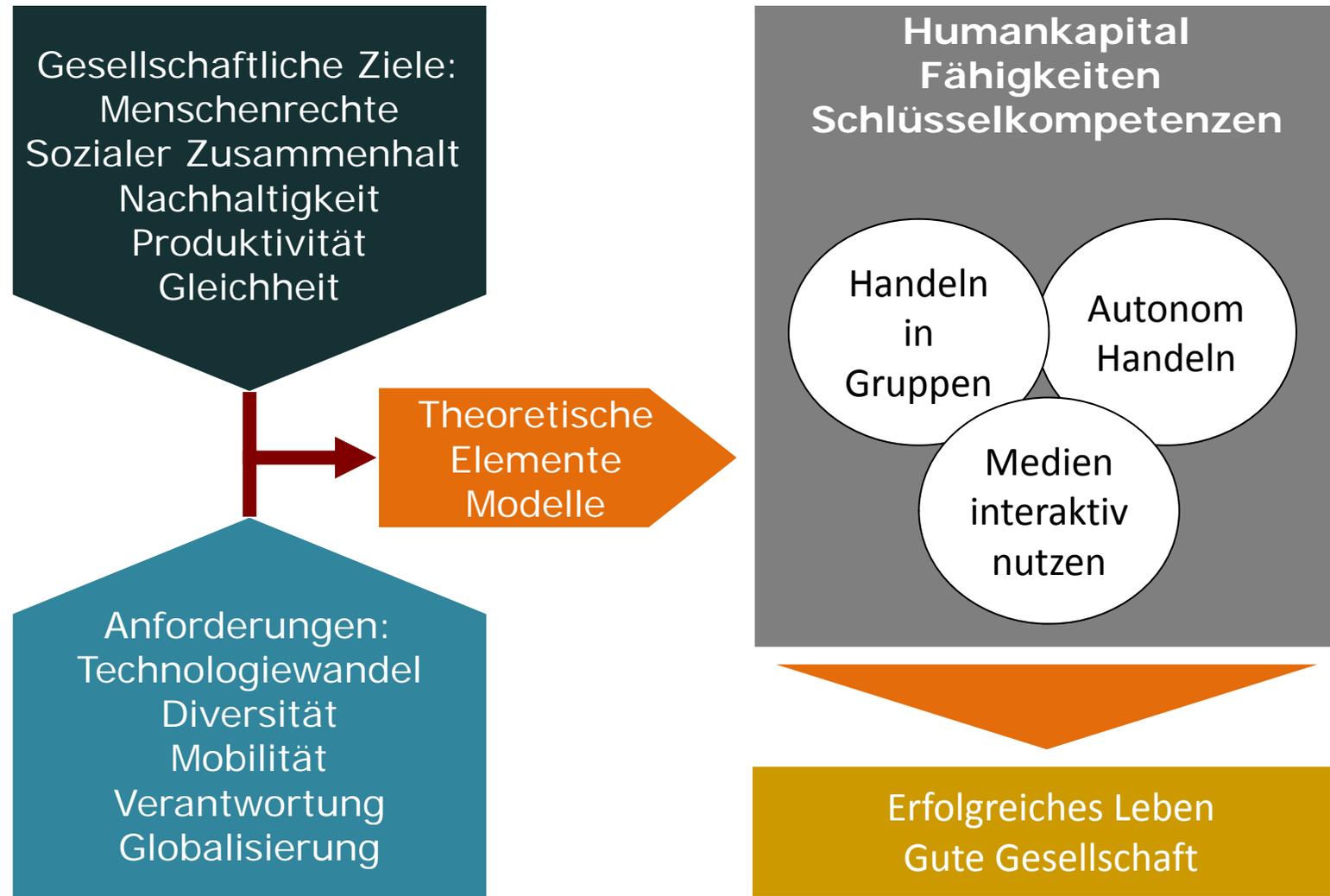


Kompetenzkategorien der OECD

- Interaktive Verwendung von Medien und Tools
- Interagieren in heterogenen Gruppen
- Eigenständiges Handeln



Schlüsselkompetenzen: Referenzmodell der OECD



Quelle: OECD 2005; Rychen, Dominique Simone: OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen – ein Überblick. In: Bormann, I./de Haan, G. (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden 2008.



Kompetenzen einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (I)

Interaktive
Verwendung
von Medien
und Tools

T1: Kompetenz zur Perspektivübernahme

Weltoffen und neue Perspektiven integrierend
Wissen aufbauen.

T2: Kompetenz zur Antizipation

Vorausschauend Entwicklungen analysieren und
beurteilen zu können.

T3: Kompetenz zur disziplinenübergreifenden Erkenntnisgewinnung

Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln

T4: Kompetenz zum Umgang mit unvollständigen und überkomplexen Informationen

Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und
abwägen können



Kompetenzen einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (II)

Interagieren
in
heterogenen
Gruppen

G1 Kompetenz zur Kooperation:

Gemeinsam mit anderen planen und handeln können

G2 Kompetenz zur Bewältigung individueller Entscheidungsdilemmata:

Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können

G3 Kompetenz zur Partizipation:

An kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben können

G4 Kompetenz zur Motivation:

Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden



Kompetenzen einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (III)

Eigen- ständiges Handeln

E1 Kompetenz zur Reflexion von Leitbildern:

Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren zu können

E2 Kompetenz zum moralischen Handeln:

Vorstellung von Gerechtigkeit als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage nutzen können

E3 Kompetenz zum eigenständigen Handeln:

Selbständig planen und handeln können

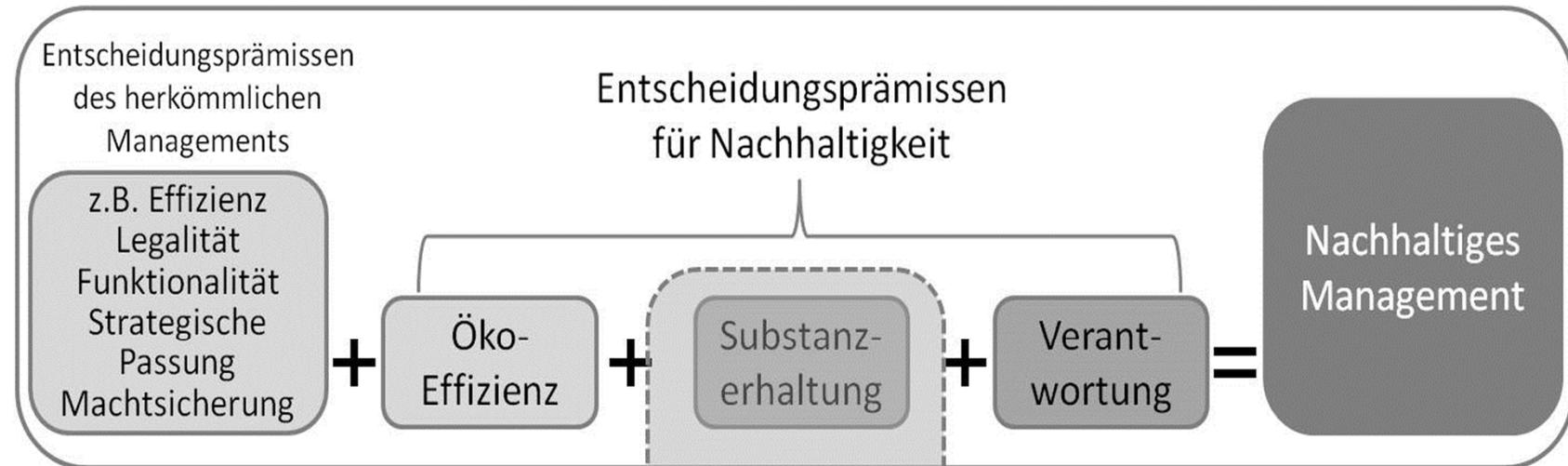
E4 Kompetenz zur Unterstützung anderer:

Empathie für andere zeigen können

Quelle: De Haan, G./Kamp, G./Lerch, A./Martignon, L./Müller-Christ, G./Nutzinger, H.G. (2008): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit: Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen. Berlin, Heidelberg.



Ressourcenkompetenzen



Sustainable Leadership hat die Aufgabe das Kräftespiel von herkömmlichen und nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungs-prämisse nach neuen Regeln zu gestalten und damit Entscheidungsprozessen eine Struktur zu geben, die intelligente Abwägungs-verfahren zwischen kurz- und langfristigem Erfolg dauerhaft ermöglicht.



Ressourcenkompetenz