Bericht zum Teilergebnis

Konzeption eines berufsbegleitenden Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" (Teilprojekt 2)

im Rahmen des Projekts

„Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) — durchlässig, nachhaltig, praxisnah“ (AdB@HNE)

Eberswalde, 31.03.2013

Vorgelegt von:
Prof. Dr. Jens Pape (Leitung Teilprojekt 2)
Dr. Benjamin Nölting (Koordination Teilprojekt 2)
Niko Schäpke (Bearbeitung Teilprojekt 2)

Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
Friedrich-Ebert-Str. 28; D-16225 Eberswalde
http://www.hnee.de/nachhaltigkeitsmanagement

Das Projekt mit dem Förderkennzeichen 16OH11011 wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
AUFSTIEG DURCH BILDUNG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Zweck und Aufbau des Ergebnisberichts 1

2. Darstellung der Konzeption und Ziele des Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.) 3

2.1 Überblick über den Studiengang 3
2.2 Steckbrief zum Studiengang 4
2.3 Herausforderungen des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements 5
2.4 Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit 6
2.5 Das Lehr-Lern-Konzept 7
2.6 Detaillierte Beschreibung des Curriculums 8

3. Übersicht über weitere Arbeitsergebnisse 18

Anhang 21

A) Studien- und Prüfungsordnung und Anlagen Curriculum und Gebührenordnung 24
B) Marktanalyse von Masterstudienangeboten zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft 37
C) Auswertung der Befragung von Absolventinnen und Absolventen der HNE Eberswalde (FH) 69
D) Bedarfsstudie für einen Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ 89
E) Modulhandbuch in der Fassung vom 25.3.2013 mit den Modulbeschreibungen 125
F) Auswertung des Testmoduls „Kartierung von nachhaltiger Entwicklung“ 18.-25.3.2013 136
G) Entwicklung eines Blended-Learning Konzeptes für den Masterstudiengang 158
H) Posterpräsentation des Projekts vom Leuphana Sustainability Summit 206
I) Organisations- und Finanzkonzept des Studiengangs 208
J) Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit zur Ergebniskommunikation und Zielgruppenansprache 221

1. Einleitung: Zweck und Aufbau des Ergebnisberichts

In diesem Bericht werden die Teilergebnisse zur Konzeption des berufsbegleitenden Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.) dargestellt, die im Zeitraum 10/2011 bis 03/2013 erarbeitet wurden. Sie wurden im Rahmen des Projekts „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) — durchlässig, nachhaltig, praxisnah“ (AdB@HNE) an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – HNE – entwickelt. Dieser Bericht stellt nach Maßgabe des Projektdesigns alle für dieses Teilziel des Projekts relevanten Arbeitsergebnisse dar. Damit wird die Erreichung der Teilziele dokumentiert und der Zuwendungszweck mit Blick auf dieses Teilergebnis erfüllt. Das Gesamtprojekt läuft noch bis 03/2015 weiter mit der Bearbeitung des Projektteils Zertifikatprogramm und berufsbegleitendes Masterstudium „Stärke im ländlichen Raum – Wandel, Wissen und Wertschöpfung (M.Sc.)“. Informationen dazu sind auf der Projekthomepage zu finden unter: http://www.hnee.de/Projekte-aktuell/Aufstieg-durch-Bildung/-Aufstieg-durch-Bildung-Konzeption-berufsbegleitender-Weiterbildungsangebote-an-der-Hochschule-fuer-nachhaltige-Entwicklung-Eberswalde-FH-durchlaessig-nachhaltig-K3435.htm.

Die Konzeptentwicklung für das Teilziel lag in der Verantwortung des Projektteams bestehend aus Jens Pape, Benjamin Nölting und Niko Schäpke. Dieses Team wurde bei der Konzeption maßgeblich durch einen Praxisbeirat mit rund 20 Vertretern/-innen aus Unternehmen, Verbänden, Wissenschaft, Verwaltung und NGOs unterstützt. Auf drei Beiratssitzungen bis Dezember 2012 wurde intensiv über die Konzeption diskutiert, so dass die Bedürfnisse und Anforderungen der Praxis großen Einfluss auf die Studiengangkonzeption hatten. Perspektivisch werden Mitglieder des Beirats und weitere Experten/-innen aus der Praxis in die Lehre eingebunden.

Weiterhin haben viele Kollegen/-innen der HNE diesen Konzeptionsprozess unterstützt. Ein Lenkungskreis mit Vertretern/-innen aus allen vier Fachbereichen der Hochschule, die von den Fachbereichsräten entsandt wurden, hat die inhaltlich-konzeptionelle Steuerung verantwortlich begleitet. Die Mitglieder des Lenkungskreises sind: Prof. Dr. Pierre Ibisch (Fachbereich Wald und Umwelt), Prof. Dr. Vera Luthardt (Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz), Prof. Alexander Rudolphi (Fachbereich Holztechnik) und Prof. Dr. Mario Stoffels (Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft). Der Lenkungskreis wurde ergänzt durch Prof. Dr. Peter Schmuck, Universität Göttingen. Darüber hinaus haben zahlreiche Kollegen/-innen der HNE in mehreren Workshops, Beratungsgesprächen sowie mit schriftlichen Kommentaren und Beiträgen die Konzeptentwicklung mit konstruktiver Kritik und Ideen unterstützt. Das Netzwerk Studienqualität Brandenburg (sqb) und die wissenschaftliche Begleitung des BMBF-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen" haben das Projekt fachlich beraten. Wir danken allen für die wertvolle Unterstützung. Die Verantwortung für die Projektergebnisse liegt beim Projektteam für das Teilziel.

Der Bericht wird auf der Projekthomepage öffentlich zur Verfügung gestellt, um damit der Veröffentlichungspflicht nachzukommen (www.hnee.de/nachhaltigkeitsmanagement). Kernaufgabe des Teilziels war die Konzeption des berufsbegleitenden Masterstudiengangs. Folglich steht die ausgearbeitete Beschreibung des Studiengangs, seiner Ziele und des Curriculums im Mittelpunkt dieses Berichts. Diese Beschreibung stellt das zentrale Ergebnis dieses Projektteils dar.

Auf Basis dieser Konzeption wurde die Einführung des Studiengangs an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) am 13.2.2013 vom Senat der Hochschule beschlossen, vorbehaltlich eines Beschlusses des Fachbereichsrats des Fachbereichs Landschaftsnutzung und Naturschutz. Der Studiengang ist fachlich-konzeptionell als hochschulübergreifendes Weiterbildungsangebot entwickelt worden. Organisatorisch ist er am Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz angegliedert. Der Fachbereichsrat des Fachbereichs Landschaftsnutzung und Naturschutz hat in seiner 51. Sitzung am 13.3.2013 die Einrichtung des Studiengangs zum Wintersemester 2012/13 beschlossen ebenso wie die Studien- und Prüfungsordnung einschließlich des Curriculums und der Gebührenordnung. Die Studien- und Prüfungsordnung wird auf der Homepage der HNE veröffentlicht. Sie wird als zweites zentrales Teilergebnis im Anhang dieses Berichts ebenfalls veröffentlicht.

Die Konzeption des Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ und die Ausarbeitung der Studien- und Prüfungsordnung als zentrale Arbeitsergebnisse beruhten auf unterschiedlichen Vorarbeiten, die während der Laufzeit im Teilprojekt vom 1.10.2011 bis 31.3.2013 erarbeitet worden sind. Diese Vorarbeiten und Zwischenergebnisse werden nach den Vorgaben des Projektträgers VDI/VDE Innovation und Technik ebenfalls in diesem Bericht veröffentlicht. Da es sich überwiegend um Arbeitspapiere handelt, die für den internen Zweck, Konzeption der Studiengangbeschreibung und die Studien- und Prüfungsordnung, und nicht für die Veröffentlichung erstellt wurden, werden diese Ergebnisse des Teilziels im Anhang zu diesem Bericht ausführlich dargestellt und öffentlich gemacht. Eine kurze Erläuterung zu den jeweiligen Arbeitsergebnissen wird in Abschnitt 3 gegeben.
Nach Abschluss dieses Teilergebnisses im Rahmen der Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds im Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ schließt sich an diese Konzeptions- und Entwicklungsphase die Umsetzung des Studiengangs an, die nicht mehr im Rahmen des Projekts gefördert wird. Im Zuge dieses Arbeitsprozesses werden ggfs. einige Arbeitspapiere für eine weitere Veröffentlichung aufbereitet.

2. Darstellung der Konzeption und Ziele des Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.)

2.1 Überblick über den Studiengang

Der Masterstudiengang „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.) ist als Fernstudiengang mit Präsenzphasen geplant und wird ab dem Wintersemester 2013/14 in vier Semestern karrierebegleitend in Teilzeit und kostenpflichtig an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – kurz HNE – angeboten.

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement zielt auf eine Neupositionierung und Transformation von Organisationen (Unternehmen und Non-profit-Organisationen wie Verwaltungen, Kommunen, Verbände, Stiftungen etc.) als Reaktion auf globale und regionale sozial-ökologische Veränderungen. Dadurch kann erstens die Handlungsfähigkeit der Organisation langfristig erhalten und gestärkt werden. Zweitens wird die Organisation in die Lage versetzt, eine große Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft in Richtung nachhaltiger Entwicklung voranzutreiben und die Lebensqualität und die Chancen der heute lebenden Menschen zu verbessern, ohne diejenigen künftiger Generationen zu beeinträchtigen.

Das Studium befähigt die Studierenden, einen solchen Organisationswandel zu konzipieren und umzusetzen. Je nach Organisationstyp können sie für Unternehmen Marktchancen erkennen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln oder für Non-profit-Organisationen eine strukturelle Neuausrichtung mit neuen Organisationsziele und Formen der Leistungserstellung entwerfen.

Das Studium leitet zum ganzheitlichen, interdisziplinären Denken an und befähigt zur strategischen Planung und Durchführung von Nachhaltigkeitsprozessen und -projekten in Organisationen. Problem- und lösungsorientiertes Lernen, Kooperationen mit Praxispartnern und ein Studienprojekt gewährleisten einen engen Praxis- und Handlungsbezug. So können die Studierenden ihr fachspezifisches Wissen im Kontext nachhaltiger Entwicklung verorten, Prinzipien strategischen Nachhaltigkeits- und Transformationsmanagements erlernen und auf Organisationen anwenden. Ziel des Studiums ist die Vermittlung von Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung und die Befähigung zur Konzeption und Umsetzung von Innovations- und Organisationsentwicklungsprozessen.

Künftige Berufsfelder der Absolventinnen und Absolventen finden sich in der strategische Planung und Steuerung von Organisationsentwicklungsprozessen: Z.B. Stabsstellen und (Querschnitts-)Bereiche von großen und mittleren Unternehmen (bspw. im Marketing oder der Geschäftsführung) ebenso wie entsprechende Positionen oder (Grundsatz-)Referate in Ministerien, Verwaltungen, Kommunen, Verbänden, NGOs oder Beratungsunternehmen.

Zielgruppen des Studiengangs sind Fach- und (künftige) Führungskräfte mit Berufserfahrung, Berufsrückkehrer/-innen und Personen, die sich neue Berufsfelder erschließen möchten. Sie verbindet die Motivation, strategische Entscheidungen und Innovationsprozesse in ihren Organisationen in Richtung Zukunftsfähigkeit voranzutreiben. Der Studiengang spricht insbesondere Personen an, deren Wirkungsbereich mit Flächennutzung verbunden ist. Die Kernkompetenzen der HNE liegen in diesen Branchen, Wertschöpfungsketten und Handlungsfeldern: z.B. (ökologische) Agrar- und Lebensmittelwirtschaft, Forstwirtschaft einschließlich Holzbearbeitung und -verarbeitung, Erneuerbare Energien, Ökosystem- und Ressourcenmanagement, Regionalentwicklung und Naturschutz sowie Tourismus. Diese Handlungsfelder sind in der Regel eng an natürliche Kreisläufe gekoppelt, so dass Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens gut dargestellt werden können.

2.2 Steckbrief zum Studiengang

Studiendauer und Studienumfang	4 Semester berufsbegleitend in Teilzeit, berufsbegleitend
Lehrform:	Fernstudium mit E-Learning und Präsenzphasen (2-3x pro Semester)
Credits	60 ECTS
Abschluss	Master of Arts (M.A.)
Studiengebühren	11.000 € für den gesamten Studiengang zzgl. Semestergebühren der HNE Module einzeln buchbar für Gasthöhrer/-innen (1.300 bzw. 2.100 €)
Studienbeginn	Jeweils zum Wintersemester (Bewerbungsfrist 1.6. bis 15.7., längstens 5.9.)
Zulassungs-voraussetzungen	Berufsqualifizierender Hochschulabschluss (Bachelor mit mindestens 240 ECTS-Leistungspunkten), Diplom, Magister, Master, Staatsexamen und mindestens einjährige einschlägige Berufserfahrung

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) wurde 1830 als Höhere Forstlehranstalt gegründet. Seit der Wiederaufnahme des Studienbetriebs 1992 am traditionellen Forst- und Holzforschungsstandort vor den Toren Berlins hat sich die Hochschule der Forschung und Lehre im Themenfeld Nachhaltigkeit verpflichtet. Sie setzt auf Zukunftsbranchen und Schlüsselbereiche wie Nachhaltige Wirtschaft, Erneuerbare Energien, Regionalmanagement, Nachhaltigen Tourismus, Naturschutz, Forstwirtschaft, Ökolandbau oder Anpassung an den Klimawandel. Der Studiengang ist am Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“ verankert. Ein Lenkungskreis mit Vertretern/-innen aus allen vier Fachbereichen der HNE ist inhaltlich-konzeptionell verantwortlich.

Praxisbeirat
Ein Praxisbeirat begleitet die Konzeption und Umsetzung des Studiengangs. Die Vertreterinnen und Vertreter gehören folgenden Einrichtungen an: Deutsche Umwelthilfe; Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Ecologic Institute; Euler Hermes Kreditversicherungs AG; EWE AG; ENTEGA Geschäftskunden GmbH & Co. KG; ICLEI — local governments for sustainability, European secretariat; Kreisverwaltung des Landkreises Barnim; Märkisches Landbrot GmbH; Performance Consultants International; Pricewaterhouse Coopers WPG; sustracon; Terra Institut OHG Brixen; Tchibo GmbH; WBN: Büro für Kommunikation GmbH; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; Wuppertal Institut Klima, Umwelt, Energie.

Förderung
Die Konzeption des Studiengangs wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union gefördert im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“. Das Projekt „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) — durchlässig, nachhaltig, praxisnah“ hat das Förderkennzeichen 16OH11011.

Kontakt
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
Friedrich-Ebert-Str. 28 . 16225 Eberswalde
Projektteam: Prof. Dr. Jens Pape, Dr. Benjamin Nölting, Niko Schäpke
E-Mail: nachhaltigkeitsmanagement@hnee.de
Homepage: www.HNEE.de/Nachhaltigkeitsmanagement

2.3 Herausforderungen des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements

Nachhaltige Entwicklung ist eine gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe. Politik bekennt sich zu deren Prinzipien; immer mehr zukunftsorientierte Unternehmen, Verbände und Verwaltungen haben den Weg eingeschlagen. Doch die Ziele nachhaltiger Entwicklung sind häufig umstritten, das Wissen über sozial-ökologische Systeme ist unsicher, die Anzahl der beteiligten Akteure ist groß und ihre Handlungsmöglichkeiten sind ungleich verteilt. Daher müssen Ziele und Wege dieses dynamischen Konzepts immer neu erforscht und ausgehandelt werden. Angesichts globaler Herausforderungen, ökologischer Krisen und ungerechter Chancenverteilung erfordert nachhaltige Entwicklung einen grundlegenden Wandel der Gesellschaft.

Die Nachhaltigkeitsgrundsätze der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Die HNE versteht unter nachhaltiger Entwicklung einen integrativen Ansatz, bei dem die Funktionstüchtigkeit der globalen Ökosysteme die Voraussetzung für menschliches Leben und Wirtschaften darstellt. Ökologische und soziale Systeme sind komplexe Systeme, die sich nach eigener Dynamik entwickeln und sich gleichzeitig wechselseitig beeinflussen (vgl. Abb. 1). Ziel nachhaltiger Entwicklung muss es somit sein, ökologische und soziale Systeme nach dem Vorsorgeprinzip funktions- und entwicklungsfähig zu halten, so dass beide langfristig widerstandsfähig gegenüber Störungen sind und unerwünschte „Nebenfolgen" vermieden werden. Dies wird als Resilienz bezeichnet. Innerhalb dieser „Leitplanken" sollen die Entwicklungschancen für die Menschen heutiger und künftiger Generationen gesichert und gerecht verteilt werden. Derzeit werden etliche ökologische und soziale Leitplanken überschritten. Weiterhin vertritt die HNE die Ansicht, dass Bildung und Beteiligung Kernelemente des Prozesses in Richtung nachhaltiger Entwicklung sind.

(Die Nachhaltigkeitsgrundsätze vom Feb. 2013 sind auf der Homepage der HNE unter www.hnee.de einsehbar.)

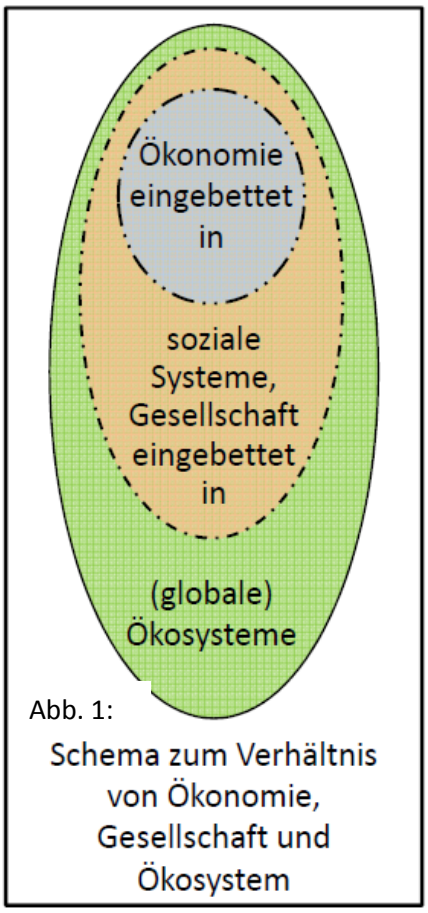


Abb. 1: Schema zum Verhältnis von Ökonomie, Gesellschaft und Ökosystem

Bei dieser sozial-ökologischen Transformation spielen Organisationen eine wichtige Rolle. Einerseits müssen sie sich an globale Veränderungen und deren ökologische, wirtschaftliche und soziale Folgen anpassen, andererseits sind sie selbst Treiber dieser Veränderungen. Ein zukunftsgerichtetes Management hat die Aufgabe, eine Organisation in diesen systemischen Bedingungen und langfristigen Veränderungsprozessen zu verorten und auf globale und regionale Herausforderungen einzustellen. Diese reichen von Klimawandel und Ressourcenknappheit bis hin zu gesellschaftlichen Ansprüchen an Transparenz, Beteiligung, Fairness, Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitnehmerrechte. Ein solches Management initiiert und gestaltet Innovationsprozesse im Sinne lernender Organisationen im Spannungsfeld von wirtschaftlichem Erfolg, funktionalen Anforderungen und gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei geht es darum, die Veränderungen als Entwicklungs- und Marktchance für die eigene Organisation oder das Unternehmen zu nutzen und einen sozial-ökologischen Wandel zukunftsfähig mit zu gestalten.

2.4 Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit

Der Kompetenzerwerb der Studierenden wird nach den Standards des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (AK DQR 2011) beschrieben. Kompetenzen werden danach verstanden als die Möglichkeit und Bereitschaft des/der Einzelnen, bestimmte Fähigkeiten zu nutzen und verantwortlich zu handeln. Kompetenzen werden nach dem DQR weiter differenziert (zitiert nach AK DQR 2011):

Fachkompetenzen

- *Fachwissen* bezeichnet Fakten-, Regel- und/oder Begründungswissen.
- *Fertigkeiten* bezeichnen die Fähigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Wie im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.

Personale Kompetenzen

- *Sozialkompetenz* bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten.
- *Selbständigkeit* bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Nach dem DQR bezeichnet Methodenkompetenz die Fähigkeit, an Regeln orientiert zu handeln. Fachkompetenz und personale Kompetenz schließen Methodenkompetenz jeweils mit ein. Nachfolgend wird Methodenkompetenz nach Heyse/Erpenbeck (2009) überwiegend dem Fachwissen zugeordnet.[1]

Diese vier Bereiche sind ein notwendiger, jedoch inhaltlich neutraler Bestandteil jeglichen selbstorganisierten, kreativen und verantwortlichen Handelns (vgl. Erpenbeck 2012, 17). Sie müssen mit Blick auf das Aufgabenfeld strategisches Nachhaltigkeitsmanagement konkretisiert werden. Alle vier Kompetenzfelder sind für die Ausbildung relevant und befähigen in ihrem Zusammenspiel zur *Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit* als zentralem Ausbildungsziel (Abb. 2). Dieser Begriff stammt aus der Bildung für Nachhaltige Entwicklung und meint die Fähigkeit, Nachhaltigkeitsprobleme zu erkennen und auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen zu können, „mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen“ (de Haan 2008, 31). Die Studierenden werden bei den Entwicklungsprozessen auf persönlicher Ebene, den Veränderungsprozessen in der Organisation und einer übergreifenden sozial-ökologische Transformation begleitet.

[1] Die Kompetenzbeschreibungen des DQR kann durch eine ähnliche Definition von Heyse/Erpenbeck (2009) ergänzt und weiter differenziert werden. Die Konzeptionen werden hier folgendermaßen zugeordnet:

Fachkompetenzen

- Fachwissen (DQR) – Fachlich-methodische Kompetenzen (Heyse/Erpenbeck)
- Fertigkeiten(DQR) – Aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen (Heyse/Erpenbeck)

Personale Kompetenzen

- Sozialkompetenz (DQR) – Sozial-kommunikative Kompetenzen (Heyse/Erpenbeck)
- Selbständigkeit (DQR) – Personale Kompetenz (Heyse/Erpenbeck)

Abb. 2: Zusammenwirken der Kompetenzen zur Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit. Quelle: eigene Darstellung

2.5 Das Lehr-Lern-Konzept

Der Studiengang ist für vier Semester als karrierebegleitendes Teilzeitstudium überwiegend als Fernstudium mit Begleitmaterial und E-Learning sowie mit Präsenzphasen (blended learning) konzipiert. Problemorientierung, forschendes Lernen sowie ein kollegialer Austausch sind grundlegende didaktische Prinzipien. Theoretisches und methodisches Wissen wird exemplarisch anhand relevanter Handlungsfelder und konkreter Fallbeispiele aus der Praxis der Dozierenden und der Studierenden gelehrt, gelernt und angewendet. Das Fachwissen, Berufserfahrungen und persönliche Erfahrungen der Studierenden dienen als Anknüpfungspunkte für die Lehrinhalte und Aufgabenstellungen und werden zumindest in Teilen vorausgesetzt. Das Studium bietet keine Einführungskurse in Ökonomie (BWL), Management oder technisch-ökologisches Grundwissen.

Fach- und Methodenkompetenzen werden in Kombination mit thematischen Aktivitäts- und Handlungskompetenzen entwickelt und exemplarisch erprobt. Ein intensiver Austausch zwischen Studierenden und Dozenten/-innen trainiert sozial-kommunikative und personale Kompetenzen wie kommunikativ und kooperativ selbst organisiertes Handeln, sich mit anderen kreativ auseinandersetzen etc.

Dafür soll der Studiengang Innovationsräume schaffen, in denen die verschiedenen Sichtweisen, Organisationsphilosophien, Disziplinen und Werte zu einem Austausch gebracht werden. Die HNE und der Studiengang fungieren als Ideenlabor: Gruppenarbeiten und Diskussionen zwischen Studierenden mit unterschiedlichen Fachhintergründen und mit Experten/-innen aus Wissenschaft und Praxis sind Instrumente zur Entwicklung komplexer, innovativer Lösungen und Konzepte. Diese sollen dann unter fachliche Anleitung in der Praxis von den Studierenden in ihren Organisationen umgesetzt werden.

Die Identifizierung und Bearbeitung eines konkreten Nachhaltigkeitsproblems oder -projekts aus der eigenen Organisation, das über das gesamte Studium hinweg bearbeitet wird, stellt ein zentrales Element dieses Lehr-Lern-Konzepts dar. Dieses Projekt wird in die Inhalte und Abläufe des Studiums integriert und kann in der Masterarbeit praxisreif ausgearbeitet werden.

Der Studiengang wird von Lehrenden aus allen vier Fachbereichen der HNE – 1.) Wald und Umwelt, 2.) Landschaftsnutzung und Naturschutz, 3.) Holztechnik, 4.) Nachhaltige Wirtschaft – sowie von externen Dozentinnen und Dozenten aus Wissenschaft und Praxis getragen. Sie bringen eine breite

Lehrerfahrung und Forschungskompetenzen zu nachhaltiger Entwicklung aus verschiedenen Disziplinen, Themenfeldern, Praxisperspektiven ein.
Das Curriculum ist so angelegt, dass alle drei Komponenten – (1) Orientierung, (2) Strategieentwicklung und (3) Umsetzung – schrittweise, aber auch rekursiv gelehrt werden. Parallel dazu bietet das Nachhaltigkeitsprojekt die Möglichkeit, diese Themenschwerpunkte an einer praxisrelevanten Aufgabenstellung nachzuvollziehen und zu erproben. Das Thema kann ggfs. im Rahmen der Masterarbeit ausgeführt und abgerundet werden.

2.6 Detaillierte Beschreibung des Curriculums

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen und Organisationen wird von qualifizierten und engagierten Persönlichkeiten initiiert und getragen. Sie erkennen die Entwicklungspotentiale der Organisation, die nachhaltige Entwicklung bietet – auch und gerade im Spannungsfeld widerstreitender Stakeholderinteressen, schwieriger Marktbedingungen und begrenzter Ressourcen. Vor diesem Hintergrund sind sie in der Lage, eine strategische Neupositionierung ihrer Organisation wie z.B. neue Geschäftsmodelle oder Organisationsziele zu identifizieren, zu entwickeln und umzusetzen. Damit werden diese Organisationen zu Vorreiter nachhaltiger Entwicklung.
Hier setzt der geplante Studiengang an: Er bildet Generalisteninnen und Generalisten, Querdenkerinnen und Querdenker für ganzheitliche Strategieentwicklung, für Querschnitts- und Schnittstellenmanagement sowie für die Umsetzungs- und Steuerungsprozesse aus. Sie können den Transformationsprozess in Richtung Nachhaltigkeit managen. Dafür befähigt der Studiengang Studierende mit unterschiedlichem Hintergrund zu interdisziplinärem Denken und Handeln in langfristigen Zeiträumen. Die Studierenden werden für ethische Fragen etwa hinsichtlich Entscheidungen über den Wert begrenzter natürlicher Ressourcen und die Verteilung von Einkommen und Chancen sensibilisiert. Und sie trainieren die Gestaltung entsprechender Innovations-, Umsetzungs- und Kommunikationsprozesse.
Im Studium werden Lösungsansätze und Gestaltungskompetenz sowohl theoretisch, deduktiv hergeleitet als auch von den konkreten Problemen und Erfahrungen der Studierenden her induktiv entwickelt. Eine wichtige Rolle hat dabei die Bearbeitung eines konkreten *Nachhaltigkeitsprojekts* aus einer Organisation (der eigenen oder aus dem Praxisnetzwerk des Studiengangs), das über drei Semester hinweg begleitend bearbeitet wird. Dabei werden theoretische Konzepte übertragen, praktisch erprobt und die Erfahrungen ausgewertet. So werden Theorie und Praxis während des gesamten Studienverlaufs eng miteinander verzahnt. Drei Querschnittsthemen ziehen sich durch alle Semester hindurch: *Wissensmanagement*, *ethische Reflexion* und *personale Kompetenzen.* Sie befähigen dazu, die hochgradig komplexen und konfliktträchtigen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung fundiert und strukturiert zu bewältigen.
Zielsetzung des Studiums ist es, den Studierenden die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, die zur Bewältigung der skizzierten Aufgaben benötigt werden. In ihrem Zusammenspiel bilden sie *Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit*. Im Rahmen des Studiengangs werden die Aufgaben und Herausforderungen strategischen Nachhaltigkeitsmanagements als Prozess mit drei aufeinander aufbauenden Komponenten beschriebenen, dem entsprechende Kompetenzanforderungen zugeordnet werden (vgl. Abb. 1).

1. **Orientierung**: Die Studierenden lernen eine große Bandbreite an Nachhaltigkeitskonzepten, -modellen und -strategien kennen, um sozial-ökologische Veränderungsprozesse wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und veränderte gesellschaftliche Ansprüche beschreiben und analysieren zu können. Sie werden befähigt, dieses vielfältige Wissen zu ordnen und zu systematisieren. Weiterhin reflektieren sie ethischen Fragen der Nachhaltigkeit und die Konsequenzen der damit verbundenen Wertentscheidungen. Dies schließt eine grundlegende Kritik an bestehenden Wirtschafts- und Wertesystemen ein. So werden die Studierenden in die Lage versetzt, unterschiedliche Nachhaltigkeitskonzepte fachlich und ethisch zu bewerten und das eigene Handlungsfeld in diesem dynamischen Kontext einzuordnen und kritisch zu hinterfragen. Ansatzpunkte für Innova-

tion werden aufgezeigt, die Entwicklungschancen für die (eigene) Organisation darstellen und Marktchancen für das (eigene) Unternehmen bieten. So können die Studierenden langfristige Herausforderungen für ihre Organisation und ihr praktisches Handeln erkennen.

2. **Strategieentwicklung**: Ein zentraler Bestandteil des Studiums ist die Identifizierung, Initiierung und Gestaltung von Innovations-, Lern- und Entwicklungsprozessen in Organisationen. Diese haben das Ziel, für die eigene Organisation und ihr Umfeld Lösungen aufzuzeigen, die zu nachhaltiger Entwicklung beitragen. Auf Grundlage der systemischen und normativen Orientierung können die Studierenden eine strategische Positionierung vornehmen. Dazu müssen Nachhaltigkeitsstrategien auf die Organisation übertragen, Positionierungsoptionen abgewogen und Entwicklungsstrategien formuliert werden. So lernen die Studierenden organisationsspezifische, „robuste" Innovations- und Nachhaltigkeitsstrategien zu konzipieren. Dies gilt sowohl für Unternehmen, für die zukunftsfähige Geschäftsmodelle gesucht werden, als auch für Non-profit-Organisationen (Verwaltungen, Kommunen, Verbände etc.), die eine Neupositionierung oder -strukturierung ihrer Ziele und ihres Organisationshandelns anstreben. In beiden Fällen geht es darum, Richtungsentscheidungen zu treffen und diese fachlich und ethisch zu begründen. Weiterhin werden Ansätze und Instrumente für das Nachhaltigkeits- und Transformationsmanagement benötigt, mit denen je nach Organisationstyp und Aufgabenstellung der Weg zu diesen Zielen gestaltet werden kann. Dies reicht von der Entwicklung eines Managementplans bis hin zu personalen Kompetenzen wie Leadership.

3. **Umsetzung**: Eine besondere Herausforderung der operativen Führungs- und Umsetzungsprozesse liegt darin, dass neue Strategien und Konzepte der Organisationsentwicklung in der Regel einen Paradigmenwechsel, beispielsweise einen grundlegenden Wandel bestehender Geschäftsmodelle oder von Handlungsroutinen, erfordern. Im Rahmen des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements stoßen die Protagonisten auf vielfältige Widerstände und Widersprüche in der Alltagspraxis der Organisation und in deren Umfeld. Systemische Lösungen lassen sich selten allein mit einzelnen, konventionellen Managementmethoden wie Prozessoptimierung oder hierarchischer Steuerung verwirklichen. Vielmehr müssen Strategieentwicklung und ihre praktische Umsetzung miteinander verbunden, gegenseitig anschlussfähig gemacht und gemeinsam entwickelt werden. Hierfür ist Prozesskompetenz zentral, um Transformationsprozesse auf persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene zu ermöglichen und zu begleitet. Wichtige Aspekte dabei sind Kommunikation, Partizipation und Netzwerkbildung. Wege zur Implementation von Nachhaltigkeitsstrategien und -projekten werden partizipativ erarbeitet und die Strategien selbst dadurch konkretisiert.
   Schließlich erfordern nachhaltige Entwicklung und Transformation Perspektivenwechsel und langfristiges Denken. Weil nachhaltige Entwicklung ein Such- und Entwicklungsprozess in Organisationen und Gesellschaften ist, muss ein Bewusstsein und Verständnis dafür geschaffen werden, dass die drei beschriebenen Komponenten Orientierung, Strategieentwicklung und Umsetzung parallel gedacht und in zyklischen Schleifen weiterentwickelt werden müssen.

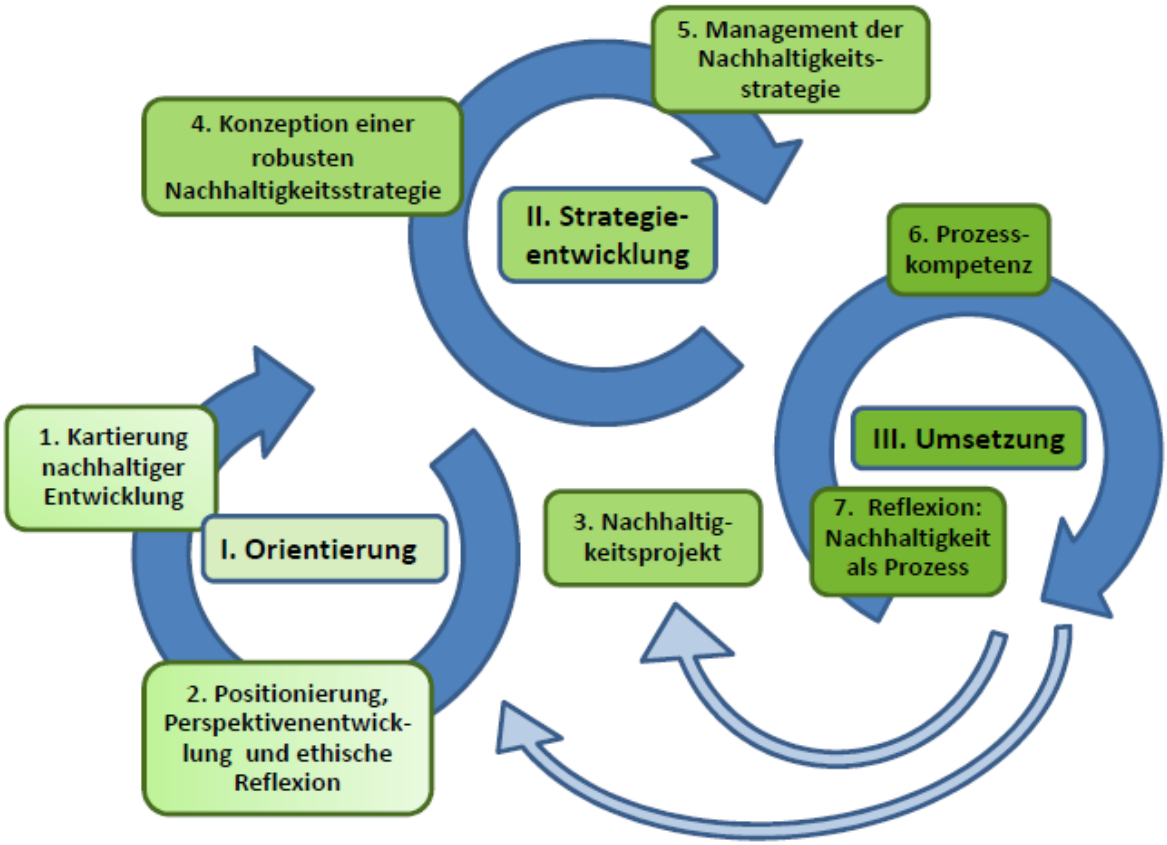


Abb. 1: Inhalte und Zusammenhang des Studiengangs (Quelle: eigene Zusammenstellung)

Ausgehend von diesen drei Komponenten strategischen Nachhaltigkeitsmanagements werden die notwendigen Kompetenzen nachfolgend als Lernziele des Studiengangs beschrieben. Diese werden sieben Modulen zugeordnet. In Verbindung damit werden auch die Lernziele zu den drei Querschnittsthemen Wissensmanagement, ethische Reflexion und personale Kompetenzen benannt und einzelnen Modulen zugeordnet.

Beschreibung der Studienschwerpunkte und der Module

I. Systemische und normative Orientierung

Das geplante Masterprogramm „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ will einen Überblick über Nachhaltigkeitskonzeptionen für Unternehmen und Non-profit-Organisationen bieten und die Studierenden zu einem Wissensmanagement befähigen, dass ihnen erlaubt, sich im dynamischen Kontext nachhaltiger Entwicklung zu orientieren, ihre Organisation thematisch und ethisch zu positionieren und daraus Ansatzpunkte für eine strategische Neupositionierung abzuleiten.

Die Studierenden

- kennen eine große Bandbreite an Nachhaltigkeitskonzepten, -strategien sowie Trends, Diskurse und Konflikte zu nachhaltiger Entwicklung,
- können Kriterien entwickeln und mit ihnen den aktuellen Wissensstand zu nachhaltiger Entwicklung systematisieren und „kartieren“,
- können mit Hilfe dieser „Wissenskartierung“ sozial-ökologische Veränderungsprozesse beschreiben, Wissenslücken erkennen und diese schließen bzw. präzisieren (Umgang mit Nichtwissen und Risiken)
- sind in der Lage, ihre Organisation im Feld nachhaltiger Entwicklung zu positionieren, Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung für ihre Organisation und ihr Handlungsfeld bzw. ihre Branche zu benennen und daraus Ansatzpunkte für eine Nachhaltigkeitsstrategie abzuleiten,
- können unterschiedliche Bewertungen von und Positionierungen zu nachhaltiger Entwicklung erkennen, benennen und ethisch hinterfragen.

Diese Aspekte werden in drei Modulen vermittelt, die nachfolgend detailliert dargestellt werden:

Modul 1: Kartierung von nachhaltiger Entwicklung

Die Studierenden

- kennen Konzepte, Strategien und Handlungsansätze nachhaltiger Entwicklung aus verschiedenen Perspektiven in Wissenschaft und Praxis (Disziplinen: Ökonomie, Ökologie, Sozialwissenschaften etc.; Konzepte: Ko-Evolution von sozialen und ökologischen Systemen, starke – schwache Nachhaltigkeit, Säulenmodelle, integrative Ansätze; Strategien: Effizienz, Konsistenz und Suffizienz sowie Meta-Strategien wie vorsorgendes Wirtschaften und Transition Management; Handlungsansätze: ganzheitliches Verständnis von Arbeit, das Produktion und Reproduktion zusammendenkt, Green Economy, ökologische Modernisierung, Post-Wachstumsökonomie etc.),
- können Ressourcenknappheiten und Herausforderungen an das Ressourcenmanagement analysieren und nachhaltige und nicht-nachhaltige Trends sozial-ökologischer Systeme beschreiben und bewerten,
- sind methodisch-fachlich in der Lage, Kriterien für die Systematisierung des Wissens zu Nachhaltigkeit zu entwickeln und Bezüge zu definieren (z.B. Prinzipien interdisziplinärer und transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung),
- sind in der Lage, Material zu recherchieren und aufzuarbeiten und auf dieser Basis das Wissen zum aktuellen Stand nachhaltiger Entwicklung zu kartieren und methodenbewusst aufzubereiten,
- sind für die Anforderungen einer „großen“ gesellschaftlichen Transformation in Richtung nachhaltiger Entwicklung sowie für einen Wandel von Organisationen sensibilisiert.

Querschnittsthema Wissensmanagement: Sortierung und Kategorisierung von Wissen

Die Studierenden können „ihre“ Wissenskarte zu nachhaltiger Entwicklung kartieren. Dafür können sie wissenschaftlich fundierte Systematisierungskriterien, -dimensionen und Maßstabsebenen entwickeln. Sie sind in der Lage, unterschiedliche Wissensfelder zu verknüpfen, Beziehungen zwischen Kriterien, Dimensionen und Maßstabsebenen herzustellen und durch externes Expertenwissen zu fundieren. Auf diese Weise werden sie befähigt, ihr Wissen zusammenzuführen, zu verorten und aufzubereiten (mit Methoden wie „Wissenskarten“, Konstellationsanalyse, Argumentationskarten, Wiki, Glossar, Bibliothek etc.). Dies ermöglicht ihnen, Widersprüche zu erkennen und bewusst mit dem konstruierten Wissen umzugehen.

Kompetenzen: Fachwissen, Selbständigkeit.

Modul 2: Positionierung, Perspektiventwicklung und ethische Reflexion
Die Studierenden

- können die Situation und Weltsicht ihrer/einer Organisation rekonstruieren,
- kennen Nachhaltigkeitspositionierungen anderer Akteure und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis sowie ihrer Kommilitonen/-innen im Studiengang und können sie z.B. mittels einer Akteursanalyse zuordnen,
- können für die Positionierung Kriterien oder ein Schema entwickeln, mit dem Teilaspekte der Positionierung (z.B. Ressourcenknappheiten) operationalisiert werden können,
- können sich persönlich, ihre Organisation und deren Umfeld auf der Wissenskarte nachhaltiger Entwicklung verorten (mittels eines Soll-Ist-Vergleichs),
- sind in der Lage, Nachhaltigkeitskonzepte auf die eigene Organisation zu übertragen und Bezüge zwischen den Konzepten und Modellen einerseits und der Organisationsrealität andererseits herzustellen,
- sind befähigt, langfristige Herausforderungen und Chancen entsprechend der Wissenskartierung nachhaltiger Entwicklung für die eigene Organisation zu beschreiben und zu priorisieren,
- können daraus den voraussichtlichen Handlungsbedarf als Ausgangspunkt für eine Nachhaltigkeitsstrategie ableiten und als Inspiration fruchtbar machen. Dies gilt für globale Themen wie Klimawandel, Arbeitnehmerrechte und Geschlechtergerechtigkeit ebenso wie für Fragen der Organisation selbst (Innovationskraft, Motivation).

Querschnittsthema ethische Reflexion: Wertentscheidungen und Positionierung
Die Studierenden kennen die Wertentscheidungen, die verschiedenen Nachhaltigkeitskonzepten zugrunde liegen. Sie können sich mit grundlegender Systemkritik und der Bewertung von Teilaspekten (z.B. Ressourcenknappheit oder Geschlechtergerechtigkeit) auseinandersetzen und kennen Zugänge, um versteckte Wertungen und Hierarchisierungen offen zu legen wie bei Produktion/Reproduktion oder bezahlter/unbezahlter Arbeit. Sie sind befähigt, die Positionierung der (eigenen) Organisation zu reflektieren und sind sensibilisiert für unterschiedliche Perspektiven auf nachhaltige Entwicklung. Sie können die Beweggründe für abweichende Positionierungen und daraus resultierende (Wert-)Konflikte um nachhaltige Entwicklung erkennen.
Querschnittsthema personale Kompetenzen: Motivation und Haltung zu nachhaltiger Entwicklung
Als Voraussetzungen für Nachhaltigkeits- und Transformationsmanagement haben sie sich mit ihrer persönlichen Betroffenheit, Motivation, ihrem emotionalen Bezug zu nachhaltiger Entwicklung, Selbstbild und ihrer persönliche Glaubwürdigkeit auseinandergesetzt. Dadurch ist die persönliche Entwicklung gefördert worden, was einen tiefergehenden Wandlungsprozess (Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfteentwicklung) in Bezug auf Werte, Einstellungen und die Fähigkeit zum Umgang mit Vieldeutigkeit, Normativität und Konflikten nachhaltiger Entwicklung einschließt.
Kompetenzen: Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit.

Modul 3a: Nachhaltigkeitsprojekt
Die Studierenden können Nachhaltigkeitsherausforderungen für eine Organisation (ihre eigen oder eine andere) beschreiben, mögliche Entwicklungsoptionen sowie Lösungsansätze identifizieren und ein konkretes Nachhaltigkeitsprojekt für die Organisation definieren bzw. justieren und die erste Projektidee konkretisieren. Die Projektidee soll im Rahmen des Studiums umgesetzt werden können.
Meilenstein 1: Das Thema für das Nachhaltigkeitsprojekt ist definiert und begründet, die daraus resultierenden Entwicklungschancen für die Organisation sind beschrieben und das Thema ist mit der Organisation abgestimmt.
Querschnittsthema personale Kompetenzen: Projektmanagement, Selbst- und Zeitmanagement
Die Studierenden kennen Grundlagen des Projektmanagements, des Selbst- und Zeitmanagements.
Kompetenzen: Fertigkeiten, personale Kompetenz.

II. Strategieentwicklung: Konzeption und Management

Der Schwerpunkt des Studiengangs liegt auf der strategischen Entwicklung, die Analyse und Umsetzung miteinander verknüpft. Die Studierenden lernen, organisationsspezifische, „robuste" Innovations- und Nachhaltigkeitsstrategien zu konzipieren und für deren Umsetzung ein Managementkonzept zu entwickeln.

Die Studierenden

- können auf Grundlage der Orientierung Ziele und Strategien für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung formulieren, die zum Erhalt der langfristigen Entwicklungsfähigkeit der Organisation beitragen,
- sind in der Lage, eine Neupositionierung ihrer Organisation vorzunehmen, entsprechende Richtungsentscheidungen zu treffen und diese fachlich und ethisch zu begründen („spezifischer Ansatz für die eigene Organisation")
- sind befähigt, je nach Organisationstyp, für Unternehmen Marktchancen zu erkennen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln oder für Non-profit-Organisationen neue Ziele und Arbeitsweisen zu konzipieren,
- kennen Instrumente für das Management von Nachhaltigkeitsstrategien und können diese exemplarisch für die Managementplanung anwenden.

Diese Aspekte werden nachfolgend für die Module detailliert dargestellt:

Modul 4: Konzeption einer robusten Nachhaltigkeitsstrategie

Die Studierenden

- sind in der Lage, strategische Entwicklungsoptionen für die eigene Organisation, wie z.B. ein nachhaltiges Ressourcenmanagement oder Ansätze des vorsorgenden Wirtschaftens, zu erkennen,
- können (technische, organisatorische und soziale) Nachhaltigkeitsinnovationen identifizieren, und sind in der Lage, in der Kommunikation innerhalb der Organisation und deren Umfeld Ziele zu definieren, mit denen sich die Organisation als Treiber nachhaltiger Entwicklung positionieren kann,
- können Nachhaltigkeitsstrategien auf der Basis von Fallbeispielen und Erfolgsmodellen auf die eigene Organisation übertragen und ein Design für robuste, spezifische Nachhaltigkeitsstrategien und -projekte entwerfen,
- kennen je nach Organisationstyp (Unternehmen – Non-profit-Organisationen) passende Methoden, Instrumente und Fallbeispiele der Strategieentwicklung für nachhaltige Entwicklung (Leitbilder, Visionen, Design Thinking etc.) und erproben diese exemplarisch,
- können die organisationstypspezifischen Ergebnisse und Strategien (Geschäftsmodelle/business case for sustainbility für Unternehmen; Strukturwandel von Zielen und Leistungserbringung von Non-profit-Organisationen) präsentieren und die Strategien ihrer Kommilitonen/-innen kritisch-konstruktiv kommentieren.

Querschnittsthema ethische Reflexion: Veränderungen und Konflikte

Die Studierenden sind in der Lage, die normativen Voraussetzungen und Folgen der formulierten Ziele, Strategien und Geschäftsmodelle zu hinterfragen. Dafür kennen sie Ansätze, verschiedene Perspektiven (unterschiedliche Akteure aus der Organisation, Stakeholder, Betroffene) einzunehmen und mitzudenken. So können sie Akzeptanz, Widerstände gegen und Engagement für die geplanten Transformationsprozesse einschätzen und bei der Strategieformulierung berücksichtigen. Sie haben erprobt, Perspektivenvielfalt als Inspiration für Innovationen fruchtbar zu machen.

Kompetenzen: Fertigkeiten, Sozialkompetenz.

Modul 5: Management der Nachhaltigkeitsstrategie

Die Studierenden

- können wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie beschreiben und analysieren (u.a. multikriterielle Analyse, balanced scorecard),

- können Erfolgskriterien für die Nachhaltigkeitsstrategie benennen und kennen Systeme für Nachhaltigkeitsindikatoren (ISO, GRI, DNK, global compact etc.), deren Stärken und Schwächen sowie Accounting- + Reporting-Ansätze für Organisationen,
- kennen Managementinstrumente zur Implementation und Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien (Aufbau- und Ablauforganisation) und deren Einsatzfelder in Unternehmen (supply chain management, Ressourcenmanagement, CSR, Human Relations) und in Non-profit-Organisationen,
- können die Stärken und Schwächen ausgewählter Instrumente abschätzen, deren Passfähigkeit für die eigene Organisation beurteilen und deren Einsatz und Timing exemplarisch auf die Managementplanung zur Implementierung des Geschäftsmodells bzw. neuer Organisationsziele und Leistungserstellung übertragen.

Querschnittsthema Wissensmanagement: Umgang mit Nicht-Wissen und Entscheidungen unter Unsicherheit
Die Studierenden kennen Strategien, wie sie mit Nicht-Wissen (dem eigenen und dem der Wissenschaft), Risiken, Entscheidungen unter Unsicherheit oder den Folgen von Nicht-Handeln umgehen können. Unter Bezug auf die Wissenskartierung nachhaltiger Entwicklung haben sie sich mit Methoden wie Szenarien, Risikomanagement, adaptive management, no-regret-Strategien und reversiblen Prozessen auseinandergesetzt, um robuste Strategien im Sinne gesellschaftlicher Akzeptanz und geringer ökologisch-technischer Fehleranfälligkeit entwickeln zu können.
Querschnittsthema personale Kompetenzen: Leadership und Teamführung
Die Studierenden kennen Prinzipien von Leadership und Teamführung, die mit einem ganzheitlichen, motivierenden und partizipativen Verständnis von nachhaltiger Entwicklung entsprechen, und haben diese exemplarisch erprobt.
Kompetenzen: Fachwissen, Fertigkeiten, Selbständigkeit.

Modul 3b: Nachhaltigkeitsprojekt
Die Studierenden können eine Nachhaltigkeitsinnovation oder ein Geschäftsmodell in Form eines Projekts konzipieren und dazu einen Management- und Umsetzungsplan entwickeln.
Meilenstein 2: Das Konzept für das Nachhaltigkeitsprojekt ist formuliert, mit einem Managementplan beschrieben und geeigneten Controllinginstumenten untersetzt und mit der Organisation abgestimmt.
Kompetenzen: Fertigkeiten, Sozialkompetenz.

III. Umsetzung: Operative Führungs- und Umsetzungsprozesse und Reflexion
Neue Strategien und Konzepte erfordern in der Regel eine Veränderung von bestehenden Geschäftsmodellen und Handlungsroutinen, was wiederum vielfältige Widerstände und Widersprüche in der Alltagspraxis der Organisation und in deren Umfeld hervorruft. Prozesskompetenz ist für die Initiierung und Steuerung solcher Wandlungsprozesse zentral. Schließlich soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die drei beschriebenen Komponenten Orientierung, Strategieentwicklung und Umsetzung parallel gedacht und in zyklischen Schleifen weiterentwickelt werden müssen, weil nachhaltige Entwicklung ein Such- und Entwicklungsprozess in Organisationen und Gesellschaften ist.
Die Studierenden

- können Nachhaltigkeitsstrategien in Innovations- und Entwicklungsprozesse in ihrer Organisation übersetzen,
- sind in der Lage, dazu notwendige Change-Strategien zu planen und initiieren,
- sind befähigt, Motivation und Engagement zu fördern und auftretende Widerstände und Konflikte zu bewältigen,
- kennen die Prinzipien von Prozesskompetenz, können Veränderungsprozesse analysieren, bewerten und daraus Schlussfolgerungen für die eigene Prozesssteuerung ziehen („gute Strategien gut umsetzen“),

- können die Lernschritte des Studiums reflektieren, ihnen im Gesamtüberblick neue Erkenntnisse hinzufügen und strategisches Nachhaltigkeitsmanagement als ganzheitlichen, rekursiven Prozess erkennen.

Modul 6: Prozesskompetenz
Die Studierenden

- kennen Grundprinzipien einer Prozesssteuerung, die auf systemischem Denken beruht und auf einen schrittweisen Wandel der Organisationskultur abzielt,
- sind in die Lage, Prozesse der Selbstorganisation und des Lernens in der Organisation für die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie auf den Weg zu bringen,
- kennen Instrumente des Change Managements und Konzepte der lernenden Organisation und können sie auf Wandlungsprozesse auf persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene und auf den Umgang mit Emotionen übertragen,
- haben sich mit praktischen Beispielen und Fallstudien auseinandergesetzt und können daraus Ansätze entwickeln, wie systemische Organisationsentwicklung und Nachhaltigkeitsstrategien an den Praxisalltag der (eigenen) Organisation anschlussfähig gemacht werden können. Dabei sind sie für Hindernisse bei der Umsetzung sensibilisiert,
- kennen Strategien und Instrumente für zentrale Prozesse: Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkarbeit und Umgang mit Konflikten. Sie kennen beispielsweise Ansätze, wie sie Veränderungsprozesse in Richtung nachhaltiger Entwicklung in der Organisation und ihrem Umfeld kommunizieren, wie sie die Beteiligungsprozesse zielgruppengerecht organisieren können. Sie kennen Moderationsmethoden, um typische Nachhaltigkeitskonflikte produktiv zu bearbeiten.

Querschnittsthema ethische Reflexion: Partizipation und Partnerschaften
Im Rahmen des Prozessmanagements und der Implementation können sich die Studierenden mit Widerständen, Konflikten (Sach- und Wertkonflikte), mit Motivation und Glaubwürdigkeit in Bezug auf nachhaltige Entwicklung auseinandersetzen. Die eigene Rolle bei Moderation und Konfliktmanagement ist geklärt. Die Studierenden haben erfahren, wie aus Betroffenen Beteiligte werden können, die sich in Veränderungen und Lernprozesse einbringen. Sie wissen, dass Teilhabe und Beteiligung eine Voraussetzung für Partnerschaften ist, die wiederum eine Transformation von Organisation und Gesellschaft unterstützen können. Abschließend haben sie die Rolle der eigenen Person und der Organisation als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung reflektiert.
Querschnittsthema personale Kompetenzen: Führungsverantwortung, Motivation, Moderation und Konfliktmanagement
Die Studierenden kennen Ansätze der Prozesskompetenz: Übertragung von Führungsverantwortung auf die Gruppe, Motivierung von Mitarbeitern/-innen oder wie alle Mitglieder der Organisation Verantwortung für Kommunikationsprozesse und Arbeitsergebnisse übernehmen. Sie kennen Grundlagen von Kommunikationskompetenz, Moderationstechniken und Konfliktmanagement und haben einzelne Techniken exemplarisch erprobt.
Kompetenzen: Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit.

Modul 7: Reflexion: Nachhaltigkeit als Prozess
Die Studierenden

- haben abschließend die einzelnen Prozess- und Lernschritte strategischen Nachhaltigkeitsmanagements im Zusammenhang betrachtet, so dass sie das Ineinandergreifen der drei Komponenten, deren Parallelität sowie deren zyklische Weiterentwicklung erkennen können,
- haben ihre Wissenskartierung nachhaltiger Entwicklung, Nachhaltigkeitsstrategie und Prozesskompetenz insbesondere am Beispiel des Nachhaltigkeitsprojekts überdacht und können im Rückblick Stärken und Schwächen analysieren und neues Wissen und Einsichten ergänzen,
- sind in der Lage, mittels der Konzepte und Fragestellungen nachhaltiger Entwicklung – verstanden als ganzheitlicher, langfristiger Ansatz – bewusste Perspektivenwechsel vorzunehmen, um sich selbst, die eigene Organisation, das Umfeld und Mitbewerber kritische zu re-

flektieren und daraus zu lernen („Wie wird meine Organisation von außen, von Mitarbeitern/innen, Kunden/innen etc. gesehen?“),
- können die Rolle der (eigenen) Organisation als ein Treiber für eine große gesellschaftliche Transformation in Richtung nachhaltiger Entwicklung reflektieren.

Querschnittsthema Wissensmanagement: Nutzung und Aktualisierung des eigenen Wissens
Die Studierenden haben die Wissenskarte um neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Ideen ergänzt, diese weiterentwickelt, können diese in Diskussionen bedarfsgerecht vertiefen und ggfs. Argumente und Einschätzungen revidieren. Sie kennen Strategien, wie sie das Wissen für ihre praktische Arbeit verfügbar halten und künftig aktualisieren können.
Kompetenzen: Fachwissen, Selbständigkeit.

Modul 3c: Nachhaltigkeitsprojekt
Die Studierenden entwickeln im Sinne von Prozesskompetenz ein Konzept für Kommunikation, Beteiligungsprozesse, Netzwerkarbeit und Konfliktmanagement zur Umsetzung des Projekts und beginnen mit der Umsetzung. Sie reflektieren die ersten dabei gemachten Erfahrungen.
Meilenstein 3: Eine Strategie für die Prozesssteuerung liegt vor. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprojekts ist gestartet.
Kompetenzen: Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit.

IV. Masterarbeit
Modul 8: Masterarbeit
Zum Abschluss ihres Studiums verfassen die Studierenden eine Qualifizierungs-/Masterarbeit zu einem Thema des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Die Aufgabenstellung kann aus dem Projektmodul (Modul 3) abgeleitet, aus der eigenen/einer Organisation stammen und eine praktische Ausrichtung haben. Das Thema wird in wissenschaftlicher Form (Literatur, Daten, Methoden) schriftlich ausgearbeitet. Das Abfassen der Masterarbeit wird durch ein wissenschaftliches Kolloquium begleitet. Die Arbeit wird mündlich verteidigt.
Kompetenzen: Fachwissen, Selbständigkeit.

Literatur

Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) (2011): DQR – Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, abrufbar unter: http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de/aktuelles/deutscher-qualifikationsrahmen-f%C3%BCr-lebenslanges-le_ght3psgo.html (03.08.2012)

de Haan, G. (2008): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, in: Bormann, I./de Haan, G. (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S.23-43.

Erpenbeck, J. (2012): Zwischen exakter Nullaussage und vieldeutiger Beliebigkeit. Hybride Kompetenzerfassung als zukünftiger Königsweg, in: Erpenbeck, J. (Hrsg.): Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, S. 7-42.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., Stuttgart.

Übersicht über die Module des Studiums

<table>
<tr><th>1. Semester: Orientierung</th><th>2. Semester: Strategieentwicklung</th><th>3. Semester: Umsetzung</th><th>4. Semester</th></tr>
<tr><td>Modul 1: Kartierung von nachhaltiger Entwicklung (6 ECTS)
Breiter Einstieg zum Wissensstand über nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitskonzepte und -strategien, Kartierung des Wissens anhand selbst entwickelter Kriterien, Dimensionen und Raster, Analyse von Entwicklungstrends sozial-ökologischer Systeme
Querschnittsthema: Wissensmanagement</td><td>Modul 4: Konzeption einer robusten Nachhaltigkeitsstrategie (6 ECTS)
Identifizierung von Entwicklungs-, Marktchancen und Nachhaltigkeitsinnovationen für die Organisation und Potenzial für Systemtransformation;
Übertragung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien auf die Organisation (Geschäftsmodelle, Neupositionierung); Design robuster, spezifischer Strategien für Organisation, Kommunikation und Begründung der Richtungsentscheidung
Querschnittsthema: ethische Reflexion</td><td>Modul 6: Prozesskompetenz
(6 ECTS)
Prozesskompetenz im systemischen Denken und Handeln: Anschlussfähigkeit der Nachhaltigkeits- und Transformationsstrategie an den Praxisalltag herstellen, gemeinsam zur Innovation bzw. Implementation; Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkarbeit, Umgang mit Konflikten
Querschnittsthemen: ethische Reflexion, personale Kompetenzen</td><td rowspan="5">Modul 8: Masterarbeit
(15 ECTS)

Wissenschaftliches Kolloquium und Verteidigung
Verfassen einer wissenschaftlichen Qualifizierungsarbeit (z.B. zu einer Aufgabenstellung aus der eigenen Organisation)</td></tr>
<tr><td>Modul 2: Orientierung, Positionierung, Perspektiventwicklung und ethische Reflexion
(6 ECTS)
Rekonstruktion der Organisationsperspektive, Verortung auf der Nachhaltigkeitskartierung, Übertragen von Nachhaltigkeitskonzepten auf die eigene Organisation,
Positionierung der Organisation und Erkennen langfristiger Herausforderungen und Chancen, ethische Reflexion des Nachhaltigkeitsverständnisses, kritische Analyse von Nachhaltigkeit
Querschnittsthemen: ethische Reflexion, personale Kompetenzen</td><td>Modul 5: Management der Nachhaltigkeitsstrategie (6 ECTS)
Wissen über Managementinstrumente zur Implementation von Nachhaltigkeitsstrategien (Realisierung des Geschäftsmodells bzw. der Neupositionierung) und exemplarisch Anwendung; Entwicklung eines Managementplans, Konzeption des Instrumenteneinsatzes; Controlling und Monitoring
Querschnittsthemen: Wissensmanagement, personale Kompetenzen</td><td>Modul 7: Reflexion: Nachhaltigkeit als Prozess (6 ECTS)
Zusammenhänge zwischen den Prozessschritten herstellen: Überblick über Wissenskartierung, Positionierung, Strategieentwicklung und Prozesskompetenz in der Umsetzung, Reflexion, Erkennen von Lücken, Nachjustieren und Nachsteuerung; Perspektivenvielfalt und -wechsel; Rolle der Organisation als Treiber nachhaltiger Entwicklung
Querschnittsthema: Wissensmanagement</td></tr>
<tr><td colspan="3">Modul 3: Nachhaltigkeitsprojekt (9 ECTS; über 3 Semester mit Zwischenergebnissen/-prüfungen à 3 ECTS)</td></tr>
<tr><td>Modul 3a) 1. Sem.: Herausforderung(en) und Stakeholderinteressen erkennen, Projekt definieren; Thema: personale Kompetenzen</td><td>Modul 3b) 2. Sem.: Spezifische Lösung (Innovation, Geschäftsmodell etc.) formulieren, Projektdesign + Managementplan entwickeln</td><td>Modul 3c) 3. Sem.: Umsetzung starten, Umsetzungsprozess gestalten, erste Ergebnisse reflektieren</td></tr>
</table>

3. Übersicht über weitere Arbeitsergebnisse

Neben dem oben darstellten Studiengangskonzept sind eine Reihe weiterer Ergebnisse im Projekt „Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) — durchlässig, nachhaltig, praxisnah- Teilprojekt 2 „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ erarbeitet worden. Nachfolgend werden zentrale Ergebnisdokumente kurz portraitiert – weit überwiegend finden sie sich im Anhang.
Dabei handelt es sich teilweise um zur Veröffentlichung gedachte Dokumente, teilweise um Arbeitspapiere, die den Stand der Konzeption darstellen. Der jeweilige Status wird dabei kurz erwähnt.

Im Anhang:

A) **Studien- und Prüfungsordnung** des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ einschließlich der Anlagen Curriculum und Gebührenordnung

Die vom Fachbereichsrat Landschaftsnutzung und Naturschutz der HNE am 15.3.2013 mit redaktionellen Änderungsvorschlägen verabschiedete Studien- und Prüfungsordnung samt Anlagen des Masterstudiengangs. Sie wird über die Homepage der Hochschule veröffentlicht.

B) **Marktanalyse von Masterstudienangeboten** zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft: Fokus Nachhaltigkeitsmanagement
Niko Schäpke

Eine Analyse der in Deutschland in 2012 bestehenden Studienangebote auf Masterniveau im Themenfeld Nachhaltigkeit und Wirtschaft mit besonderem Fokus auf berufsbegleitende Angebote im Themengebiet Nachhaltigkeitsmanagement. Die Analyse hat derzeit den Status eines Arbeitspapiers und ist nach redaktioneller Überarbeitung für 05/2013 zur Veröffentlichung als HNE-Diskussionspapier vorgesehen.

C) Auswertung der **Befragung von Absolventinnen und Absolventen** der HNE Eberswalde (FH)
Niko Schäpke, Benjamin Nölting, Jürgen Bahr

Die Ergebnisse einer Befragung von circa 200 Absolventinnen und Absolventen der HNE zu Ihren Anforderungen und Interessen an den geplanten berufsbegleitenden Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“. Das Papier fasst die Ergebnisse überblickshaft zusammen und hat den Status einer Skizze.

D) **Bedarfsstudie für einen Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement**“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
Prof. Dr. Peter Schmuck, Universität Göttingen

Darstellung der Ergebnisse der Befragung von 10 Organisationsvertreterinnen und –Vertreter aus dem Bereich Nachhaltigkeitsmanagement zum Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in der Praxis, besonderen Herausforderungen und damit verbundenen Ansprüchen an eine praxisorientierte Ausbildung von Fach- und Führungskräften im Nachhaltigkeitsmanagement. Teil der Befragung war auch die exemplarische Analyse von Studiengängen zu Nachhaltigkeit in den USA. Die Analyse hat den Status eines Arbeitspapiers.

E) **Modulhandbuch** in der Fassung vom 25.3.2013 mit den Modulbeschreibungen

Darstellung der geplanten Module des Studiengangs hinsichtlich ihrer Lernziele, Prüfungsformen, des Arbeitsumfanges, verantwortlicher Dozenten und anderer zentraler Charakteristika. Das Handbuch hat den Status eines Arbeitspapiers.

F) **Auswertung des Testmoduls** „Kartierung von nachhaltiger Entwicklung" 18.-25.3.2013 an der HNE Eberswalde
Britta Kunze, Benjamin Nölting, Pierre Ibisch

Vom 18. und 25. März 2013 fand an der HNE ein Testmodul in Form eines Workshop „Kartierung von nachhaltiger Entwicklung" statt. Dort wurden Elemente aus dem Studiengang und neue Lernformen erprobt. Thematisch zielte der Workshop auf darauf ab, dass Wissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer über Nachhaltigkeit zu vertiefen, zu systematisieren, zu diskutieren und zu reflektieren. Der Bericht stellt den Verlauf und die Ergebnisse sowie die Teilnehmerevaluation des Probemoduls vor und ist ein Arbeitspapier.
Die im Rahmen des Probelmoduls genutzte Online-Lernumgebung soll zukünftig der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Derzeit werden Wege zur technischen Umsetzung und zur Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Teilnehmer gesucht.

G) Entwicklung eines **Blended-Learning Konzeptes** für den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement" inklusive eines Konzepts für ein Modell-Modul
Niko Schäpke

In dieses Konzeptpapier werden die grundsätzlichen Rahmendaten und Zielsetzungen für die Gestaltung des Blended-Learning-Ansatzes des neuen Studiengangs diskutiert. Darüber hinaus wird das didaktische und organisatorische Design eines exemplarischen Moduls entworfen. Das Konzeptpapier wurde ich Rahmen einer Fortbildung zum E-Trainer an der Fernuniversität in Hagen, durchgeführt durch die Leading Interactive GmbH, erarbeitet. Es ist ein Arbeitspapier.

H) Nomen est omen?! Promoting education for sustainable development at the University for Sustainable Development Eberswalde – **Posterpräsentation** vom Leuphana Sustainability Summit 2012
Benjamin Nölting, Heike Molitor, Jens Pape, Niko Schäpke

Posterpräsentation zur Entwicklung der Studienangebote der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde mit Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sowie Eingliederung des geplanten Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" in diesen Kontext. Das Poster wurde im Rahmen des „Sustainability Summit" der Leuphana Universität Lüneburg, 29.02.-02.03.2012, eingereicht und vorgestellt.

I) **Organisations- und Finanzkonzept des Studiengangs**
Vorgestellt auf der 51. Fachbereichsratssitzung des Fachbereichs Landschaftsnutzung und Naturschutz am 13.3.2013

Präsentation des Arbeitsstandes zum Organisations- und Finanzkonzepts des geplanten Studiengangs von 03/2013.

J) Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit zur Ergebniskommunikation und Zielgruppenansprache
Niko Schäpke, Benjamin Nölting, Jens Pape in Kooperation mit WBN: Büro für Kommunikation, Hamburg

Skizze eines Kommunikations- und Multiplikatorenkonzepts, welches ein Zielgruppenprofil für den geplanten Studiengang entwirft und darauf aufbauend geeignete Kommunikationsmedien und –Instrumente sondiert und Multiplikatoren recherchiert.

Weitere Arbeitsergebnisse:

- Benjamin Nölting, Niko Schäpke, Jens Pape (zur Veröffentlichung angenommen/ Publikation für Sommer 2013 vorgesehen):
  Nachhaltigkeitskompetenzen in Unternehmen und Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung eines karrierebegleitenden Weiterbildungsmasters. Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice [Themenheft: Managementkompetenzen für Nachhaltigkeit]

- Im Rahmen von drei Sitzungen des **Praxisbeirats** in 2012 wurde der jeweilige Stand der Konzeption des Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" kritisch diskutiert. Die jeweiligen Rückmeldungen und Anregungen zur Verbesserung sind in die Konzeption des Studiengangs und damit die oben dargestellten Ergebnisse eingeflossen. Kurzberichte über die Beiratssitzungen finden sich auf der Projekthomepage www.hnee.de/nachhaltigkeitsmanagement

- 03/2013 wurde die **Akkreditierung des Studiengangs** „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" mit der Einreichung der notwendigen Unterlagen (Selbstdokumentation) durch die Hochschule begonnen. Durch die Akkreditierung wird die Qualität, Studierbarkeit und Ziel-Mittel-Kohärenz des entwickelten Studiengangs geprüft. Eine Kurzzusammenfassung des Akkreditierungsgutachtens wird nach Abschluss des Verfahrens im Herbst 2013 über die Homepage der Zentralen Evaluierungs- und Akkreditierungsagentur Hannover veröffentlicht.

- **Studienbriefe** wurden im Rahmen des Konzeptionsprojekts bis 03/2013 nicht erarbeitet.

- **Dozierende:** für einen Großteil der Module sind bereits HNE-interne und externe Dozentinnen und Dozenten angefragt bzw. bestehen erste Absprachen. Da die Absprache jedoch noch keinen festen Charakter haben, werden die verantwortlichen Dozierenden noch nicht öffentlich gemacht.

Anhang

A) Studien- und Prüfungsordnung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ einschließlich der Anlagen Curriculum und Gebührenordnung

B) Marktanalyse von Masterstudienangeboten zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft: Fokus Nachhaltigkeitsmanagement

C) Auswertung der Befragung von Absolventinnen und Absolventen der HNE Eberswalde (FH)

D) Bedarfsstudie für einen Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

E) Modulhandbuch in der Fassung vom 25.3.2013 mit den Modulbeschreibungen

F) Auswertung des Testmoduls „Kartierung von nachhaltiger Entwicklung“ 18.-25.3.2013 an der HNE Eberswalde

G) Entwicklung eines Blended-Learning Konzeptes für den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement“ inklusive eines Konzepts für ein Modell-Modul

H) Nomen est omen?! Promoting education for sustainable development at the University for Sustainable Development Eberswalde – Posterpräsentation vom Leuphana Sustainability Summit 2012

I) Organisations- und Finanzkonzept des Studiengangs

J) Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit zur Ergebniskommunikation und Zielgruppenansprache

Anhang

a) ***Studien- und Prüfungsordnung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ einschließlich der Anlagen Curriculum und Gebührenordnung***

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz

Studien- und Prüfungsordnung

für den Studiengang

„Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“

(Master of Arts)

gültig ab Wintersemester 2013/2014

Aufgrund von § 18 Absatz 2 Satz 1 und § 21 Absatz 2 Satz 1 in Verbindung mit § 70 Absatz 2 Satz 1 Ziffer 1 und §23 des Gesetzes über die Hochschulen des Landes Brandenburg (Brandenburgisches Hochschulgesetz - BbgHG) vom 18. Dezember 2008 (GVBL. I/08, Nr. 17, S. 318 ff.), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung des Brandenburgischen Hochschulgesetzes vom 26.10.2010 (GVBl. Teil I, Nr. 35, vom 26.10.2010, S. 1) hat der Fachbereichsrat des Fachbereichs Landschaftsnutzung und Naturschutz der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) folgende Studien- und Prüfungsordnung (SPO) erlassen. Die Gebührenregelungen dieser SPO ergehen aufgrund § 5 Abs. 4 BbgHG, die Zugangsregelungen ergehen aufgrund § 8 Abs. 6 BbgHG, § 11 Abs. 2 BbgHG, § 5 Abs. 4 der Hochschulprüfungsverordnung für das Land Brandenburg (HSPV) in der Fassung vom 15.06.2010 (GVBl. Teil II Nr. 53 vom 23. Juni 2010) sowie § 1 Abs. 2 der Hochschulvergabeverordnung für das Land Brandenburg (HVV) in der Fassung vom 12. Juni 2012 (GVBl. Teil II Nr. 42 vom 19. Juni 2012).

§ 1 Geltungsbereich

Diese Ordnung regelt und spezifiziert, basierend auf der Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnung (RSPO) der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) (kurz: HNE) in der jeweils gültigen Fassung, Ziel, Inhalt, Aufbau und Ablauf des Hochschulstudiums sowie die Prüfungsmodalitäten zum Master of Arts (M.A.) in dem berufsbegleitenden Teilzeitstudiengang Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement. Sie wird ergänzt durch das Curriculum (Anlage 1) und die Gebührenordnung (Anlage 2).

§ 2 Gegenstand und Ziel des Studienganges

Der Masterstudiengang Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement ist ein anwendungsorientierter Studiengang auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden. Er hat das Ziel, den Studierenden eine anwendungsorientierte Managementausbildung zu vermitteln, die sie in die Lage versetzt, hochqualifizierte Fach- und Führungsaufgaben wie eine strategische Neupositionierung von Organisationen (Unternehmen und Non-profit-Organisationen wie Verwaltungen, Kommunen, Verbände, Stiftungen oder Nichtregierungsorganisationen) mit Blick auf nachhaltige Entwicklung vorzunehmen, dafür Strategien zu entwickeln (z.B. neue Geschäftsmodelle) und diese umzusetzen. Es handelt sich um einen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang, bei dem sich Praxistätigkeiten und theoretische Studienphasen wechselseitig ergänzen.

§ 3 Lernziele und Inhalte

Der Masterstudiengang Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement vermittelt Fachkompetenzen ebenso wie personale Kompetenzen, die gemeinsam zur Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung befähigen. Diese bezeichnet die Fähigkeit, Nachhaltigkeitsprobleme zu erkennen und zu verstehen, um auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse umsetzen lassen. Im Fokus des Studiums steht das strategische Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen.

Das Studium leitet zum ganzheitlichen und interdisziplinären Denken an. Nach Abschluss des Studiums sind die Studierenden zur strategischen Planung und Durchführung von Nachhaltigkeitsprozessen und -projekten in Organisationen befähigt. Sie sind für ethische Fragen, die mit nachhaltiger Entwicklung verbunden sind, sensibilisiert. Die Studierenden sind in der Lage, einen Organisationswandel zu konzipieren und umzusetzen und trainieren die Gestaltung entsprechender Innovations-, Umsetzungs- und Kommunikationsprozesse. Sie können je nach Organisationstyp einerseits für Unternehmen Marktchancen erkennen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln oder andererseits für Non-profit-Organisationen eine strukturelle Neuausrichtung mit neuen Organisationszielen und Formen der Leistungserstellung entwerfen.

Im Studium werden Lösungsansätze und Gestaltungskompetenz sowohl theoretisch, deduktiv hergeleitet als auch von den konkreten Problemen und Erfahrungen der Studierenden her induktiv entwickelt. Ein konkretes Nachhaltigkeitsprojekt wird über drei Semester hinweg bearbeitet, so dass theoretisches Wissen aus dem Studium übertragen, praktisch erprobt und die Erfahrungen ausgewertet werden können. Durch die drei studienbegleitenden Querschnittsthemen Wissensmanagement, ethische Reflexion und personale Kompetenzen sind

die Studierenden in der Lage, die hochgradig komplexen und konfliktträchtigen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung fundiert und strukturiert zu bewältigen. Insgesamt bildet das Studium Generalistinnen und Generalisten für ganzheitliche Strategieentwicklung, für Querschnitts- und Schnittstellenmanagement sowie für die Umsetzungs- und Steuerungsprozesse mit Bezug zu nachhaltiger Entwicklung aus.

§ 4 Einordnung als Weiterbildungsangebot

Der Studiengang ist ein Weiterbildungsstudienangebot für Absolventinnen und Absolventen grundständiger Studiengänge. Er dient der theoretischen Fundierung sowie der fachlichen und anwendungsorientierten Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in Unternehmen und Non-profit-Organisationen in den Themenfeldern strategische Organisationsentwicklung und Nachhaltigkeitsmanagement.

§ 5 Zugangsvoraussetzungen

(1) Zugangsvoraussetzungen sind:

a) ein erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss, der eine Regelstudienzeit von in der Regel mindestens 8 Semestern hat und mit dem 240 ECTS-Leistungspunkte erworben wurden, z.B. ein Bachelor mit mindestens 8 Semestern Regelstudienzeit, ein Diplom (FH und Universität), Magister, Master oder Staatsexamensabschluss und

b) eine mindestens einjährige einschlägige Berufspraxis.

Für ausländische Bewerberinnen und Bewerber gilt als sprachliche Zugangsvoraussetzung der Nachweis guter Kenntnisse der deutschen Sprache: „Test Deutsch als Fremdsprache (TestDaF)“ mit mindestens viermal der Niveaustufe 4 bewertet, DSH-2 oder vergleichbare Qualifikationen.

§ 6 Bewerbung und Zulassung

(1) Bewerberinnen und Bewerber können sich bis zum 15. Januar bzw. 15. Juli des jeweiligen Jahres direkt bei der HNE bewerben. Eine Verlängerung des Bewerbungszeitraums bis zum 28.2. bzw. 05.09. des jeweiligen Jahres ist möglich.

(2) Der Studiengang ist ohne Zulassungsbeschränkung.

(3) Folgende Dokumente sind der Bewerbung für das Zulassungsverfahren beizufügen:

- Abschlusszeugnis des ersten berufsqualifizierenden Hochschulstudiums
- Abiturzeugnis oder Zeugnis der Fachhochschulreife
- Lebenslauf (Curriculum vitae)
- Motivationsschreiben
- Bescheinigung der Krankenkasse über das Bestehen eines Krankenversicherungsschutzes
- Bescheinigung über die Exmatrikulation des vorherigen Studienganges (z.B. zu Rentenversicherungszwecken)

§ 7 Regelstudienzeit, Aufbau und Kreditierung des Studiums

(1) Das Studium beginnt jeweils zum Wintersemester. Zum Sommersemester kann eine modulweise Einschreibung erfolgen ohne Anspruch auf ein vollständiges Modulangebot.

(2) Die Regelstudienzeit ist als berufsbegleitendes Angebot an ein Studium in Teilzeit angepasst. Es werden in vier Semestern 60 ECTS-Leistungspunkte vergeben (vgl. Anlage 1 Curriculum).

(3) Das Studium vermittelt im ersten Semester Inhalte und Strategien für die Orientierung zum Thema nachhaltige Entwicklung und deren Bedeutung für Organisationen. Das zweite Semester befasst sich mit der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Im dritten Semester werden Prozesskompetenzen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien vermittelt. Über die ersten drei Semester hinweg bearbeiten die Studierenden ein konkretes Nachhaltigkeitsprojekt. Das vierte Semester steht für die Anfertigung der Master Thesis zur Verfügung.

(4) Das Studium schließt mit dem Grad „Master of Arts“ (M.A.) ab.

(5) Der Studiengang ist kompatibel zum europäischen ECTS-System (European Credit Transfer System). Die Anzahl der zu erwerbenden ECTS-Leistungspunkte und deren Verteilung auf die Semester sind in Anlage 1 (Curriculum) dargestellt.

(6) Struktur, Inhalt und Form der Module und der Prüfungen werden im Curriculum und den Modulbeschreibungen beschrieben. Das Curriculum ist Bestandteil der Studien- und Prüfungsordnung (Anlage 1).

(7) Wenn semesterweise Module belegt werden, dann kann die Begrenzung der Studienzeit, derzeit die doppelte Regelstudienzeit, aufgehoben werden.

§ 8 Ablauf und Lehrformen

Das Studium gliedert sich in Präsenz- sowie in Praxis- bzw. Fernstudienphasen. In den Präsenzphasen werden die Lehrformen Vorlesungen, Seminare, Übungen und Exkursionen eingesetzt. Die Praxis- und Selbstlernphasen ergänzen die Präsenzphasen um die praktischen Anwendungen der Fragestellungen (u.a. Projektarbeit). Weiterhin werden Aufgaben und Fragestellungen der Präsenzphasen vor- und nachbereitet. Die Fernstudienphasen werden durch E-Teaching begleitet (z.B. Online-Lernplattform, Online-Übungen, Webinare, Online-gestützte Gruppenarbeit etc.) und tutoriell unterstützt. In den Fernstudienphasen wird das Selbststudienmaterial bearbeitet sowie die entsprechenden Referats- und Belegleistungen erstellt. Zur Vorbereitung der Präsenzphasen und zur Ablegung der Prüfungen wird den Studierenden Studienmaterial gedruckt oder via online-Lernplattform der Hochschule zur Verfügung gestellt.

§ 9 Art, Umfang und Bewertung von Prüfungen

(1) Art und Umfang der Modulprüfungen sind im Curriculum und den Modulbeschreibungen festgelegt. Die Prüfungen werden in der Regel zum Ende des jeweiligen Moduls bzw. im Prüfungszeitraum des jeweiligen Semesters durchgeführt.

(2) Sind in einem Modul mehrere benotete Prüfungsleistungen zu erbringen, so errechnet sich die Modulnote nach Maßgabe der im Curriculum definierten Gewichtung.

(3) Die während des Studiums erbrachten Leistungen führen, differenziert nach Art und Umfang der Studienleistung, zur Anrechnung akademischer Leistungspunkte im Rahmen des European Credit Transfer System (ECTS). Durch Akkumulation dienen diese Leistungspunkte der Erreichung des Master-Grades. Entsprechend gilt die Master-Prüfung als bestanden, wenn die Kandidatin bzw. der Kandidat
   a) sämtliche Modulprüfungen mit mindestens „ausreichend“ bestanden hat;
   b) die Master-Arbeit mindestens mit „ausreichend“ bewertet wurde.

(4) Die Gesamtnote der Master-Prüfung errechnet sich als Durchschnittsnote aller Pflichtmodule, des Kolloquiums und der Master-Thesis. Die Gewichtung erfolgt entsprechend der vergebenen Leistungspunkte.

(5) Abweichend von der Immatrikulationsordnung der HNE § 11 dürfen Gasthörer/Gasthörerinnen auf Antrag bei der Studiengangleitung Prüfungen in den von ihnen besuchten Modulen ablegen.

§ 10 Fristen und Wiederholung von Prüfungsleistungen

(1) Es gelten grundsätzlich die Festlegungen der RSPO der HNE in der jeweils gültigen Fassung.

(2) Die zur Erreichung der Semesterleistung erforderlichen Modulprüfungen sind in der Regel bis zum Ende eines jeden Semesters abzulegen. Die Semesterleistung entspricht 15 ECTS pro Semester.

(3) Eine Abmeldung von der Prüfung hat spätestens 7 Kalendertage vor Beginn der Prüfung über das Campusmanagementsystem (EMMA) zu erfolgen. Bei unentschuldigtem Nichterscheinen gilt die Prüfung als „nicht bestanden“.

(4) Wiederholungsprüfungen sollen zeitnah angeboten werden. Sie finden spätestens im Prüfungszeitraum des jeweils nachfolgenden Immatrikulationsjahrganges statt. Nicht bestandene Prüfungsleistungen müssen spätestens im Verlauf der nächsten zwei Fachsemester nach dem letzten Prüfungstermin wiederholt werden. Bei Nichtbestehen oder Nichteinhaltung dieser Frist erlischt der Prüfungsanspruch. Über Ausnahmen entscheidet der Prüfungsausschuss auf Antrag.

(5) Nicht bestandene Prüfungsleistungen können in der Regel einmal wiederholt werden. In der Regel können höchstens zwei nicht bestandene Prüfungsleistungen zweimal wiederholt werden. Über Abweichungen von dieser Regel entscheidet der Prüfungsausschuss.

(6) Die Masterprüfung ist endgültig nicht bestanden, wenn eine Prüfung in der letzten möglichen Wiederholung mit „nicht ausreichend“ bewertet wird; in diesem Fall erlischt der Prüfungsanspruch.

(7) Die Teilnahme an einer zweiten Wiederholungsprüfung ist vom Prüfling vor dem Prüfungstermin beim Prüfungsamt anzuzeigen. Die/der Studierende erhält vom Prüfungsamt eine Genehmigung zur Teilnahme an der Prüfung, die sie/er vor der Prüfung der/dem Prüfer/in übergibt.

§ 11 Anrechnung von Studienzeiten und Prüfungsleistungen

Die Anrechnung von Studienzeiten einschließlich berufspraktischer Tätigkeiten und Prüfungsleistungen sind entsprechend der Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnung (RSPO) in der jeweils gültigen Fassung möglich.

§ 12 Masterarbeit (Thesis)

(1) Die Masterarbeit wird im vierten Fachsemester angefertigt und hat einen Bearbeitungsumfang von 15 ECTS. Hierin ist das wissenschaftliche Kolloquium im Umfang von 2 ECTS enthalten, das mit einer mündlichen Prüfung (Verteidigung) abgeschlossen wird.

(2) Die Anmeldung zur Masterarbeit erfolgt zu Beginn des 4. Fachsemesters (1.-15. März bzw. 1.-15. September). Der Anmeldezeitpunkt ist jeweils im Dekanat auf einem Anmeldeformular mit Fachgebiet, Thema (Arbeitsthema), Betreuer/-in (Erstgutachter/-in), Zweitgutachter/-in und ggf. Besonderheiten zu dokumentieren.

(3) Für die Erstellung der Arbeit steht dem Kandidaten/ der Kandidatin eine Bearbeitungszeit von 20 Wochen (à 20 h pro Woche in Teilzeit) zur Verfügung. In begründeten Ausnahmefällen kann eine Verlängerung von max. 8 Wochen gewährt werden. Hierüber entscheidet der Prüfungsausschuss im Einzelfall.

(4) Das Thema wird von einer Hochschullehrerin/ einem Hochschullehrer der HNE oder einer/ einem im Studiengang tätigen Hochschullehrer/-in bzw. Lehrbeauftragten ausgegeben, betreut und begutachtet. Die Zweitgutachterin/ der Zweitgutachterin übernimmt im Regelfall die Praxisbetreuung der Arbeit. Die Gutachterinnen/ Gutachter müssen die Kriterien eines Prüfers gemäß §§ 20 (1), 15 (4) RSPO erfüllen.

(5) Die Masterarbeit ist in 3 Exemplaren fristgemäß im Dekanat abzugeben oder zu übersenden (Ausschlussfrist!). Der Abgabezeitpunkt ist im Dekanat aktenkundig zu machen. In der Master-Arbeit hat der Prüfling schriftlich zu versichern, dass er seine Arbeit – bei einer Gruppenarbeit seinen/ihren entsprechend gekennzeichneten Anteil der Arbeit – selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt hat.

(6) Zusätzlich ist mindestens eines der 3 gebundenen Exemplare (für das Erstgutachten) der Master-Arbeit mit einer CD/DVD (oder einem anderem geeignetem digitalen Speichermedium) zu versehen, auf welcher die Kopie der gesamten Arbeit sowie sämtliche für die Arbeit verwandten Basis- und Metadaten enthalten sind.

(7) Die Abschlussarbeit wird in einem öffentlichen Kolloquium präsentiert und zur Diskussion gestellt. Die Dauer dieser mündlichen Abschlussprüfung (Verteidigung der Thesis) beträgt insgesamt 60 Minuten für Vortrag, Prüfung und Diskussion. Dies schließt eine Diskussion aktueller Themen des Nachhaltigkeitsmanagements zwischen Prüfern/Prüferinnen und dem/der Studierenden als Bestandteil der Prüfung ein.

(8) Die Masterarbeit wird durch zwei Gutachterinnen/ Gutachter bewertet, deren Noten zu je 50% in die Gesamtnote eingehen. Sofern die Noten aus beiden Gutachten um mehr als 1,0 voneinander abweichen, ist ein drittes Gutachten zu erstellen. In diesem Fall ergibt sich die Gesamtnote aus dem arithmetischen Mittel der Noten aus den drei Gutachten. Die Drittgutachterin/ der Drittgutachter wird vom Prüfungsausschuss bestimmt.

§ 13 Master-Zeugnis und Master-Urkunde

Das Master-Zeugnis und die Master-Urkunde werden zweisprachig (Deutsch/ Englisch) ausgestellt. Das Zeugnis enthält sämtliche Noten der absolvierten Modulprüfungen, die Note der Masterarbeit und die nach den akademischen Leistungspunkten gewichtete Gesamtnote. Das Zeugnis und die Urkunde werden mit dem Datum der letzten Prüfung ausgestellt. Dem Zeugnis ist ein Diploma-Supplement beizufügen, welches Informationen insbesondere über die Struktur und die Inhalte des dem Studienabschluss zugrunde liegenden Studiums enthält.

§ 14 Studiengebühren

Die Studiengebühren werden durch die jeweils gültige Fassung der Gebührenordnung (Anlage 2) geregelt, die vom Fachbereichsrat Landschaftsnutzung und Naturschutz erlassen wird. Die Gebührenordnung ist Teil der Studien- und Prüfungsordnung.

§ 15 Inkrafttreten

Diese Studien- und Prüfungsordnung tritt am Tage nach Ihrer Veröffentlichung unter www.hnee.de in Kraft. Sie gilt für Studierende des berufsbegleitenden Masterstudienganges Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement ab dem Wintersemester 2013/2014.

Beschluss: 51. Fachbereichsratssitzung, 13. März 2013

Eberswalde, den 13. März 2013

Prof. Dr. Jens Pape

Dekan des Fachbereichs
Landschaftsnutzung und Naturschutz
HNE Eberswalde (FH)

Anlagen:

Anlage 1: Curriculum des Studiengangs Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Anlage 2: Gebührenordnung des Studiengangs Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Anlage 2: Gebührenordnung

Gebührenordnung des Studiengangs Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement (M.A.)

an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz

(1) Für das berufsbegleitende Masterstudium Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement fallen Studiengebühren an.

(2) Die Gebühren für das erste Semester sind mit der Einschreibung zu entrichten. Die Folgegebühren sind semesterweise vor Beginn des jeweiligen Semesters zu entrichten.

(3) Für den Studiengang fallen Studiengebühren in Höhe von insgesamt 11.000 € an, das entspricht 2.750 € pro Semester.

(4) Gasthörer zahlen Studiengebühren pro Modul. Für die Module 1, 2, 4, 5, 6, 7 (mit 6 ECTS) fallen Gebühren in Höhe von 1.300 € pro Modul, für das Modul 3 (mit 9 ECTS) in Höhe von 2.100 € an. Die Studiengebühr ist vier Wochen vor Beginn der ersten Präsenzphase des jeweiligen Moduls zu entrichten.
Bereits geleistete Studiengebühren für Module als Gasthörerin/Gasthörer können bei einer Immatrikulation auf die Studiengebühren für den Studiengang angerechnet werden.

(5) Die Studiengebühren werden bei Nicht-Antritt des Studienplatzes bzw. Beurlaubung oder Aufgabe des Studienplatzes – auch innerhalb des Semesters – nicht zurückerstattet. Insgesamt fallen maximal 11.000 € Studiengebühren für den Studiengang an. In begründeten Härtefällen wird auf Antrag die Möglichkeit der Rückerstattung geprüft.

(6) Es gilt jeweils die Gebührenordnung, die bei der Immatrikulation der/des Studierenden für den Studiengang gültig war. Gasthörer/Gasthörerinnen zahlen die Studiengebühren, die im Semester der Teilnahme gültig sind.

Anlage 1 zur SPO: Curriculum „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.)

Annahme 1 Credit = 30 h Workload

Semester und Module ***60 ECTS, 4 Semester***	**Work-load in h**	**Prä-senz-anteil**	**Cre-dits**	**Prüfungs-leistung**	**Präsenz-zeit in Tagen**	**Kompeten-zen**	**Inhalte**
1. Semester	**450**	**104 h**	**15**		**13**		
Modul 1) Kartierung von nachhaltiger Entwick-lung	180	44 h	6	B (z.B. Beitrag Wissenskartie-rung) (6 ECTS)	5,5	Fachwissen, Selbstän-digkeit	Breite Einführung zum Wissensstand über nachhaltige Entwicklung (nE), Nachhaltig-keitskonzepte und -strategien aus verschiedenen Perspektiven; Kartierung des Wissens anhand selbst entwickelter Kriterien und Raster; Analyse von Entwicklungstrends sozial-ökologischer Systeme Wissensmanagement: Strukturierung und Kategorisierung von Nachhaltigkeitswissen
Modul 2) Orientierung, Positionierung, Perspek-tiventwicklung und ethische Reflexion	180	40h	6	mP (z.B. KV Positionierung) (3 ECTS) + 1b) B (z.B. Essay Perspekti-ven) (3 ECTS)	5	Fertigkei-ten, Sozial-kompetenz, Selbstän-digkeit	Rekonstruktion der Organisationsperspektive; Erkennen verschiedener Positionierungen zu nachhaltiger Entwicklung; Übertragen von Nachhaltigkeitskonzepten auf die eigene Organisation; Positionierung der Organisation zu nachhaltiger Entwicklung, Erkennen langfristiger Herausforderungen und Chancen, ethische Reflexion: Wertentscheidungen und Positionierung, kritische Analyse von Nachhaltigkeit personale Kompetenzen: Motivation und Haltung zu nachhaltiger Entwicklung
Modul 3a) Nachhaltig-keitsprojekt: Projektde-finition	90	20 h	3	mP (z.B. Präsen-tation Projek-tidee)	2,5	Fertigkei-ten, Selb-ständigkeit	Situationsanalyse der Organisation, Entwicklungschancen für die Organisation beschrei-ben, Projektthema auswählen, definieren und begründen personale Kompetenzen: Grundlagen des Projektmanagements, Selbst- und Zeitmana-gements
2. Semester	**450**	**80**	**15**		**10**		
Modul 4) Konzeption einer robus-ten Nachhaltigkeitsstra-tegie	180	40 h	6	B (z.B. Projekt-arbeit: Strate-gieentwurf)	5	Fertigkei-ten, Sozial-kompetenz	Identifizierung von Entwicklungs-, Marktchancen und Nachhaltigkeitsinnovationen für die Organisation, Beschreibung des Potenzials für eine Systemtransformation; Übertragung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien auf die Organisation (Geschäftsmodelle, Neupositionierung); Design robuster, spezifischer Strategien für die Organisation, Kommunikation und Be-gründung der Richtungsentscheidung ethische Reflexion: Veränderungen und Konflikte
Modul 5) Management der Nach-haltigkeitsstrategie	180	24 h	6	Klausur (z.B. zu Planung und Einsatz von Management-tools)	3	Fachwissen, Fertigkei-ten, Selb-ständigkeit	Wissen über Managementinstrumente zur Implementation von Nachhaltigkeitsstrate-gien (Umsetzung des Geschäftsmodells bzw. der Neupositionierung) und exemplarisch Anwendung; Entwicklung eines Managementplans, Konzeption des Instrumenteneinsat-zes; Controlling und Monitoring Wissensmanagement: Umgang mit Nicht-Wissen, Entscheidungen unter Unsicherheit personale Kompetenzen: Leadership und Teamführung
Modul 3b) Nachhaltig-keitsprojekt: Manage-mentplan	90	16 h	3	B (z.B. Konzept + Manage-mentplan)	2	Fertigkei-ten, Sozial-kompetenz	Spezifisches Projekt (Innovation, Geschäftsmodell etc.) formulieren und abstimmen, Projektdesign und Managementplan entwickeln, Controllinginstrumente benennen

3. Semester	**450**	**88 h**	**15**		**11**		
Modul 6) Prozesskompetenz	180	48 h	6	mP (z.B. Beschreibung + Analyse realer Prozesse)	6	Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit	Prozesskompetenz im systemischen Denken und Handeln: Anschlussfähigkeit der Nachhaltigkeitsstrategie und Organisationsentwicklung an den Praxisalltag herstellen; Innovation, Lernen und Implementation als sozialer, emotionaler Prozess; Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkarbeit, Umgang mit Konflikten ethische Reflexion: Partizipation und Partnerschaften personale Kompetenzen: Prozesskompetenz wie Führungsverantwortung, Motivation; Moderationstechniken und Konfliktmanagement
Modul 7) Reflexion: Nachhaltigkeit als Prozess	180	24 h	6	B (z.B. Essay zu Lernerfolgen + Wissensmanagement)	3	Fachwissen, Selbständigkeit	Zusammenhänge zwischen den Prozessschritten herstellen: Überblick über Wissenskartierung, Positionierung, Strategieentwicklung und Prozesskompetenz in der Umsetzung; Reflexion des bisher Gelernten, erkennen von Lücken, nachjustieren, Nachsteuerung; Perspektivenvielfalt und -wechsel; Rolle der Organisation als Treiber nachhaltiger Entwicklung Wissensmanagement: Nutzung und Aktualisierung des eigenen Wissens
Modul 3c) Nachhaltigkeitsprojekt: Prozessstrategie und Umsetzung	90	16 h	3	B (Prozessstrategie + Auswertung)	2	Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit	Umsetzungsprozess planen und gestalten, Umsetzung starten, erste Erfahrungen mit der Umsetzung reflektieren
4. Semester	**450**	**32 h**	**15**		**4**		
Modul 8) Masterarbeit	450	32 h	15	B (Masterarbeit 50-80 S.) 13 ECTS mP (Verteidigung 60 Min.) 2 ECTS	4	Fachwissen, Selbständigkeit	Anfertigen einer Masterarbeit zu einem Thema des Nachhaltigkeitsmanagements und der Organisationsentwicklung; die Aufgabenstellung kann aus einer (der eigenen) Organisation kommen und eine praktische Ausrichtung haben (z.B. eine Ausarbeitung des Nachhaltigkeitsprojekts); schriftliche Ausarbeitung des Themas in wissenschaftlicher Form (Theorien, Konzepte, Literatur, Daten, Methoden). Das Abfassen der Masterarbeit wird durch ein wissenschaftliches Kolloquium begleitet, das durch die mündliche Verteidigung der Masterarbeit abgeschlossen wird. Wissenschaftliches Kolloquium 60 h (Präsenz 32 h, webbasierte kollegiale Beratung 28 h). Bearbeitungszeitraum Masterarbeit in Teilzeit (à 20 h/Woche) = 20 Wochen (400 h ges.).

Verteilung der Prüfungsformate in der Variante mit 60 ECTS: mP 4x; B 6x, Klausur 1x; Thesis; Verteidigung

Prüfungsformate (laut RSPO und EMMA)**:**
mP mündliche Prüfung/Fachgespräch/Präsentation/Kurzvortrag (KV) (i.d.R. 20 min.);
B benoteter Beleg (Hausarbeit, Portfolio, Wiki, Konzeption);
Klausur (Dauer je nach Modulgröße).
Lehrformen/-formate: Vorlesung, Seminar, Übung, online-Übung, Webinar, webbasierte Gruppenarbeit, Exkursion, Projektarbeit.

Anhang

b) Marktanalyse von Masterstudienangeboten zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft: Fokus Nachhaltigkeitsmanagement

Niko Schäpke

Marktanalyse von Masterstudienangeboten zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft: Fokus Nachhaltigkeitsmanagement

Oktober 2012

Dieses Arbeitspapier entstand im Rahmen eines Projektes, welches aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert wird.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
AUFSTIEG DURCH BILDUNG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung – Hintergrund, Zielsetzung und Struktur 2

2. Methodische Vorgehensweise 3

3. Übersicht über bestehende Studienangebote zu Nachhaltigkeit 4

4. Möglich Konkurrenz zu bestehenden Studienangeboten 8

5. Analyse berufsbegleitende Studienangebote zu Nachhaltigkeitsmanagement 10

6. Zusammenfassung der Ergebnisse – Strategische Optionen der Profilbildung 15

Literaturverzeichnis 17

Anhang: Studiengangsprofile

1. Einleitung – Hintergrund, Zielsetzung und Struktur

Im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“, Teil der Qualifizierungsinititative „Aufstieg durch Bildung“ des BMBF, wird an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde das Projekt „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement (M.Sc.) - Konzeption eines berufsbegleitenden Studiengangs“ gefördert. Die Qualifizierungsinitiative zielt darauf ab, die Bildungschancen aller Bürgerinnen und Bürger zu stärken. Ziel ist es, dauerhaft das Fach- und Führungskräfteangebot zu sichern, die Durchlässigkeit von beruflicher und akademischer Bildung zu verbessern, neues Wissen zeitnah in die Praxis zu integrieren und die Hochschulen zur Profilbildung im Bereich lebenslanges Lernen zu ermuntern (http://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/).

Kurzprofil des geplanten Studiengangs „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“

Die Studierenden befassen sich im Studiengang mit der Initiierung eines Strukturwandels in Organisationen und Unternehmen in Richtung nachhaltiger Entwicklung. Sie werden befähigt, fachlich und ethische begründete Richtungsentscheidungen zu treffen, integrative Nachhaltigkeitsstrategien für ihre Organisation zu formulieren, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die entsprechenden Innovations-, Umsetzungs- und Kommunikationsprozesse zu gestalten. Der Studiengang ist als 4-semestriges, karrierebegleitendes Teilzeitstudium überwiegend als Fernstudium mit E-Learning-Komponenten und Begleitmaterial sowie mit Präsenzphasen konzipiert. Zielgruppe des geplanten Studiengangs sind Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen, die sich karrierebegleitend auf Masterniveau im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement weiterbilden möchten. Ebenfalls richtet sich der entstehende Studiengang an Berufsrückkehrer, Menschen mit Familienpflichten ebenso wie an solche, die einen Berufsfeldwechsel anstreben.

(Vgl. www.hnee.de/nachhaltigkeitsmanagement/)

Die hier vorgestellten Informationen sollen die Profilbildung des geplanten Masterstudiengangs „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – HNEE – unterstützen. Sie sind Ergebnisse einer ausführlichen Internetrecherche. Die Studie identifiziert bestehende Studienangebote auf Masterniveau im breiten Themenfeld Nachhaltigkeit und Wirtschaft und untersucht, inwieweit diese von ihrem Inhalt und der Studienorganisation her dem geplanten Studiengang vergleichbar sind. Entwicklungen im Feld oder „Markt“ für Nachhaltigkeitssstudiengänge werden ebenso abgeschätzt wie bestehende berufsbegleitende Studiengänge zu Nachhaltigkeitsmanagement im Detail porträtiert.

Studieninteressierten bietet diese Studie damit eine Übersicht über konsekutive und berufsbegleitende Studiengänge auf Masterniveau zu Nachhaltigkeitsmanagement, Umwelt- und Qualitätsmanagement, Ressourcenmanagement aber auch interdisziplinären Studiengängen der Umweltwissenschaften mit Managementanteil, ingenieurswissenschaftlichem Umweltmanagement und Energiemanagement sowie ethischer Führung. Darauf aufbauend werden berufsbegleitende Studienmöglichkeiten zu Nachhaltigkeitsmanagement detailliert mit Blick auf die inhaltliche Ausrichtung, die Flexibilität des Studiums, die Kosten, die Zielgruppe und die Ausrichtung des Studiums an der Praxis porträtiert. Interessierte an einem berufsbegleitenden Studium können sich hier über Studienangebote, die ihren Bedürfnissen und Interessen entsprechende, informieren.

Letztlich wird abgeschätzt, ob ein Marktpotenzial für die Etablierung eines kostenpflichtigen berufsbegleitenden Studiengangs an der HNEE vorhanden ist. Weiter soll dieser Überblick über vergleichbare Angebote potentielle Konkurrenzsituationen im Markt verdeutlichen. Damit kann die Studie dazu beitragen, eine Konkurrenz mit bestehenden Anbietern zu identifizieren, und Nischen im Markt zu aufzuzeigen, um Möglichkeiten für eine spezifische Profilbildung des geplanten Studiengangs aufzuzeigen. Damit ist die Analyse Teil einer breiteren Machbarkeitsstudie. Insgesamt sind die Ergebnisse, auch auf Grund der stetigen Entwicklung des Marktes für Nachhaltigkeitsstudiengänge, vorläufiger Natur.

Die Studie hat dabei folgende Struktur: Nachdem in Kapitel 2 zunächst die methodische Vorgehensweise erläutert wird, wird in Kapitel 3 geprüft, welche Studienmöglichkeiten im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement allgemein und hier im Besonderen berufsbegleitend für Fach- und Führungskräfte insgesamt bestehen. In Kapitel 4 wird die inhaltliche Ähnlichkeit zum geplanten Studiengang an der HNEE (strategisches Nachhaltigkeitsmanagement) ebenso wie die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Studiums der Angebote beleuchtet und darüber das Konkurrenz- und Kooperationspotential abgeschätzt. Bestehende berufsbegleitende Angebote werden in Kapitel 5 detailliert beleuchtet bevor in Kapitel 6 ein Fazit gezogen wird.

2. Methodische Vorgehensweise

Die Analyse basiert auf einer Internetrecherche. Dabei wurden verschiedene Studien-Portale (s.u.) auf Studiengänge zum Themenfeld Nachhaltigkeit und Wirtschaft durchsucht. Hier wurden nur weiterführende Studiengänge mit Masterabschluss und keine grundständigen Bachelorstudiengänge betrachtet. Ebenso wurden nur Studiengänge genauer betrachtet, die Nachhaltigkeit bzw. Umwelt einerseits und Wirtschaft andererseits als zumindest möglichen Wahlschwerpunkt des Studiums anbieten. Rein integrierte Betrachtungen zu Nachhaltigkeitsfragen bspw. im Rahmen traditioneller MBA Studiengänge[1] wurden daher nicht aufgenommen ebenso wenig wie reine Ökologie- oder Umweltstudiengänge. Für die inhaltlichen Einordnungen der Studienschwerpunkte wurden einerseits die Titel der Studiengänge und die vergebenen Abschlüsse (M.A., M.Sc., MBA, M.Eng. etc.) betrachtet (vgl. Grothe/ Fröbel 2010). Da diese in der Praxis bei den oft interdisziplinären Studienangeboten jedoch keine eindeutige Zuordnung erlauben, wurde eine Einschätzung letztlich über das jeweilige Curriculum vorgenommen. Diese Zuordnung ist als grobe Beurteilung der relativen Schwerpunkte der Studiengänge zu verstehen.

Als Foren wurden fünf Studiengangsportale untersucht:

1. Leitfaden Nachhaltigkeit: www.leifaden-nachhaltigkeit.de;
2. E-Magister: www.EMagister.de;
3. Studium Erneuerbare Energien: www.Studium-Erneuerbare-Energien.de;
4. Hochschulkompass: www.Hochschulkompass.de;
5. Masterportal: www.Mastersportal.eu (alle zuletzt abgerufen 27.06.2012).

Begleitend wurden Newsletter und persönliche Berichte genutzt, da einige Studiengänge erst vor sehr kurzer Zeit auf „den Markt“ gekommen sind und daher noch nicht in den ausgewerteten Foren enthalten waren. Auch allgemeine Such-Abfragen über Google unter den Stichworten „Masterstudium“ oder „Master“ in Kombination zu „Umweltmanagement“ oder „Nachhaltigkeitsmanagement“ oder „Umwelt“ oder „Nachhaltigkeit“ wurden durchgeführt. Im Nachgang wurden die Ergebnisse mit älteren Studien abgeglichen, u.a. dem Leitfanden Nachhaltigkeit

[1] Siehe hierzu: The Aspen Institute 2012

der 2007 in etwa 90% der bundesweiten Studiengänge zu Nachhaltigkeit auflistete, und einer Studie von Grothe und Fröbel aus 2010, welche eine umfassende Marktanalyse von Weiterbildungsstudiengängen zu Nachhaltigkeit durchgeführt hatten[2]. Nachdem sämtliche Studiengänge dieser beiden Studien bereits erfasst waren, und sich die Ergebnisse in den Foren und der Google-Abfrage sehr stark angeglichen hatten, wurde die Recherche beendet.

3. Übersicht über bestehende Studienangebote zu Nachhaltigkeit

Nach Untersuchungen im Auftrag des BMBF gab es in 2007 in Deutschland über 300 Studiengänge mit allgemeinem Nachhaltigkeitsbezug, von denen über 260 eine Schwerpunktsetzung oder einen Fokussierung im Bereich Nachhaltigkeit angeboten hatten (www.leifaden-nachhaltigkeit.de, siehe auch de Haan, Gerhard (Hg.): 2007). Dieses schloss grundständige (Bachelor, Magister, Staatsexamen und Diplomabschlüsse) und weiterbildende (Master und Zertifikatsabschlüsse) Studienangebote mit ein. 182 der Studienangebote zu Nachhaltigkeit waren 2007 Masterangebote, davon stellten Angebote mit dem inhaltlichen Schwerpunkt der Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaft wiederum nur einen geringen Teil dar.

Im Rahmen der vorliegenden Recherche wurden in Deutschland[3] im Bereich Nachhaltigkeit mit einem Bezug zu Wirtschaft – also der Themenbereich, in dem der Studiengang „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" angesiedelt sein soll – rund 50 Studiengänge auf Masterniveau identifiziert. Dazu kommen einige Zertifikatstudiengänge[4]. Diese schließen eine recht große inhaltliche Bandbreite ein und können grob folgenden Themenfeldern zugeordnet werden:

a) Umfassendes, betriebswirtschaftliches Nachhaltigkeitsmanagement (strategisch bis operativ)

b) Operatives Umwelt- und Qualitätsmanagement

c) Ökonomisch-ökosystemisch-politisch ausgerichtetes Umwelt-/ Energie- oder Ressourcenmanagement

d) Interdisziplinäre Umweltwissenschaften mit Nachhaltigkeitsmanagementanteil

e) Betriebswirtschaftslehre mit geringem Nachhaltigkeits-/ Umweltmanagementanteil

f) Technisches/ ingenieurwissenschaftliches Nachhaltigkeitsmanagement bzw. technisches Energie/ Ressourcenmanagement

Neben einer Differenzierung nach Studiengangsinhalten lassen sich die Angebote auch nach der Organisation des Studiums unterscheiden. Ein Großteil der über 50 erfassten Studienangebote sind dabei nicht weiterbildend und nicht gebührenpflichtig, sondern schließen als konsekutive oder nicht-konsekutiv[5] Studiengänge unmittelbar

[2] Ergänzend dazu wurde eine internationale Datenbank zu Green MBA Studiengängen ausgewertet (The Aspen Institute 2012).und ein auf Deutschland bezogene Studie zu Weiterbildungsstudiengängen zu Nachhaltigkeit im Handwerk (Rohn/Bliesner 2008).

[3] Vereinzelt wurden besonders exponierte Studienangebote in Nachbarländern berücksichtigt. Besonders im englisch-sprachigen Markt an berufsbegleitenden Fernstudienmastern deuten sich einige Angebote an, deren genaues Konkurrenzpotential aktuell nicht überblickt werden kann.

[4] Im Allgemeinen sind die betrachteten Zertifikate auf Masterstudiengänge anrechenbar, entsprechen also in etwa demselben Qualifikationsniveau und werden daher gemeinsam betrachtet. Bereiche, die noch nicht detailliert untersucht worden sind, sind außeruniversitäre Weiterbildungen (auch innerbetrieblicher Art wie Trainee-ships).

[5] vgl. Definition von Masterstudiengängen der Hochschulrektorenkonferenz 2005:

„Konsekutive Masterstudiengänge können Bachelorstudiengänge sowohl fachlich fortführen, vertiefen oder verbreitern als auch fachübergreifend erweitern oder von diesen fachlich abweichen, d. h. sie müssen inhaltlich nicht aufeinander aufbauen. Bachelor- und Masterstudiengänge können an verschiedenen Hochschulen, auch an unterschiedlichen Hochschularten und auch mit Phasen der Berufstätigkeit zwischen dem ersten und zweiten Abschluss konsekutiv studiert werden.

an das Erststudium eines Bachelors an. Diese Studiengänge sind überwiegend in Vollzeit zu studieren und nicht auf ein berufsbegleitendes Studium angelegt. Tabelle 1 zeigt die betrachteten Studiengänge differenziert nach den inhaltlichen Schwerpunkte und der Studiengangsorganisation. In diesem Überblick wird deutlich, dass lediglich das „Feld“ berufsbegleitender Studienangebote im Bereich ökonomisch-ökosystemisch-politisches Umwelt- und Ressourcenmanagement noch nicht abgedeckt wird und sich hier eine originäre Marktnische vermuten lässt. In allen anderen Bereichen bestehen bereits Studienangebote, so dass hier ein Blick auf die Details der berufsbegleitenden Angebote notwendig wird, um das Marktpotential des geplanten Studiengangs abzuschätzen zu können.

Weiterbildende Masterstudiengänge setzen nach einem qualifizierten Hochschulabschluss qualifizierte berufspraktische Erfahrung von i.d.R. nicht unter einem Jahr voraus. Die Inhalte des weiterbildenden Masterstudiengangs berücksichtigen die beruflichen Erfahrungen und knüpfen an diese an.“

Tabelle 1: Inhaltlich-organisatorische Clusterung bestehender Studienangebote

Inhaltliche Schwerpunkte/ Studienorganisation	I: Konsekutiv	II: Berufsbegleitendes Präsenzstudium	III: Berufsbegleitend im Blended Learning/ Fernstudium
A: Umfassend, betriebswirt. Nachhaltigkeitsmanagement	1. Masterstudiengang Business Ethics und CSR-Management, Internationales Hochschulinstitut Zittau	2. Ethical Management (M.A.), Katholische Universität Eichstädt 3. Diploma in Sustainable Business, University of St. Gallen (Engl.) 4. E/MBA in Sustainable Business, Business School Lausanne (Engl.) 5. Responsible Management (M.A.), Steinbeis University Berlin 6. Zertifikat Nachhaltigkeitsmanagement, Hochschule Heilbronn	7. Sustainability Management (MBA), Leuphana Universität Lüneburg 8. Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften, HaW München 9. Zertifikat Betriebliches Umweltmanagement und -ökonomie, Universität Koblenz-Landau
B: Umwelt- und Qualitätsmanagement	10. Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement (MBA), Hochschule Zittau/Görlitz	11. Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (M.A.), HWR Berlin	12. Umwelt- und Qualitätsmanagement (MBA), Ostfalia HaW
C: Ökonomisch-ökosystemisch-politisch ausgerichtete Nachhaltigkeitsmanagement	13. öffentliches und betriebliches Umweltmanagement (Interdisziplinärer Masterstudiengang), FU Berlin 14. Sustainability Economics and Management (M.A.), Universität Oldenburg 15. Nachhaltiges Wirtschaften(M.-A.), Universität Kassel 16. Sustainable Resource Management – (M.Sc.) Technische Universität München (Engl.) 17. Integrated Natural Resource Management (M.Sc),. Humboldt-Universität zu Berlin (Engl.) 18. International Management of Resources & Environment (MBA), TU Bergakademie Freiberg (Engl.) 19. Sustainable Resource Management, TU München (Engl.) 20. Umwelt- und Ressourcenmanagement (M.Sc.), Justus-Liebig-		

	Universität Gießen		
D: Interdiszipli. Umweltwissenschaften mit Managementanteil	21. Master Studium Sustainability Sciences (M.Sc.), Leuphana Universität Lüneburg 22. Umweltwissenschaften, Master Universität Koblenz-Landau		23. Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften, Fernuniversität in Hagen 24. Master in Environmental decision making, Open University (Engl.)
E: Betriebswirtschaftslehre mit Nachhaltigkeits/ Umweltmanagementschwerpunkt	25. BWL mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit in Alfter, Private Universität Alanus 26. BWL, Spezialisierung Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensethik (M.Sc.), Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 27. General Management (Studienschwerpunkt Nachhaltiges Wirtschaften) Private Universität Witten/Herdecke		
F: Technisches/ ingenieurwissens. Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Energie/ Ressourcenmanagement	28. Umwelt- und Betriebswirtschaft (Master), FH Trier 29. Energie- und Umweltmanagement, Spezialisierung: EUM in Industrie-ländern(M.Eng.), Universität Flensburg 30. Internationales Master Studium Energy and Environmental Management (M.Eng.), Universität Flensburg (Engl.) 31. Technologie und Ressourcenmanagement, FH Köln 32. Water Resources and Environmental Management, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover (Engl.) 33. Environmental and Resource Management (M.Sc.); Brandenburgische Technische Universität Cottbus (Emgl.) 34. Raumentwicklung und Naturressourcenmanagement, TU Dresden 35. Sustainable Energy Competence (M.Sc.), Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg 36. Master Studium Water Resources and Environmental Management (M.Sc.), Universität Hannover 37. Master Studium Environmental Technology and Management (M.Sc.), FH Oldenburg / Ostfriesland / Wilhelmshaven (Engl.) 38. Environmental Sciences (m.Eng.), FH Ostwestfalen-Lippe 39. Energie-, Gebäude- und Umweltmanagement (M.Sc.), FH Bingen 40. Global Change Ecology (M.Eng.), Universität Bayreuth (engl.)	41. Europäische Energiewirtschaft (M.A.), FH Kufstein Tirol 42. Technisches Umweltmanagement, FH Technikum Wien 43. Weiterbildungsstudiengang (Zertifikat) in Management erneuerbarer Energien, Hochschule Sankt Gallen	

Quelle: Eigene Darstellung

4. Möglich Konkurrenz zu bestehenden Studienangeboten

Für den geplanten Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der HNEE wird dabei eine Organisation als berufsbegleitender, gebührenpflichtiger Teilzeit-Studiengang und inhaltlich eine Ausrichtung auf organisationales Nachhaltigkeitsmanagement, also in der Schnittmenge von Nachhaltigkeit und Management, angenommen. Je ähnlicher ein Studienangebot dieser Konstellation ist, desto größer wird sein potentielles Konkurrenzpotential zum geplanten Studiengang an der HNEE einschätzt. Das konkrete Marktsegment des geplanten Studiengangs wird dabei durch eine zweistufige Selektion näher eingekreist: 1.) Inhaltlich und 2.) Studienorganisatorisch.

Zu 1.) Ein großer Teil der aufgeführten 50 Studienangebote hat einen inhaltlichen Schwerpunkt im Bereich technisches/ingenieurwissenschaftlichen Umweltmanagement (FI, II, III). Diese fallen sowohl auf Grund des Studieninhaltes als auch der Studienorganisation weniger in den Konkurrenzbereich des geplanten Studienangebotes der HNEE. Bei den verbleibenden 28 der oben angeführten Studiengänge nicht-technischer Ausrichtung (Kategorien A-E) besteht grundsätzlich inhaltlich die Möglichkeit ähnlicher Studiengangsziele und Zielgruppen sowie einer Konkurrenzsituation. Sie stellen nach unserer Einschätzung einen Großteil der aktuell am Markt befindlichen Angebote dar, es wird jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Diese 28 Angebote liegen zahlenmäßig deutlich über den nach den selben Selektionskriterien identifizierten Angeboten, welche in der Studie „Leitfaden Nachhaltigkeit“ 2007 genannt wurden[6].

Zu 2.) Diese Angebote lassen sich in konsekutive (Spalte I) und nicht-konsekutive/ weiterführende Studiengänge (Spalten II und III) unterteilen. So gibt es zwar eine Reihe von Masterangeboten im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement, welche konsekutiv angeboten werden und eine kontinuierliche Anwesenheit der Studierenden voraussetzen (Spalte I, Zeile A-E). Solche Studiengänge kommen in der Regel nicht für Berufstätige in Frage. „Normale“ konsekutive Masterstudiengänge mit Teilzeitangebot bilden unserer Einschätzung nach die Ausnahme[7].

Damit sind vor allem die berufsbegleitenden Studiengänge zu nicht-technischem Nachhaltigkeitsmanagement für den geplanten Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ von Relevanz (grau hinterlegter Bereich in Spalten II und III sowie in Zeilen A-E). Von den aktuell betrachteten 12 Studienangeboten, welche jährlich circa 300-400 Studierende aufnehmen, entstanden allein zwischen 2011 und 2012 vier neue. Dies belegt die dynamische Entwicklung des Marktes. Im Rahmen der Studie konnte jedoch nicht festgestellt werden, in welchem Entwicklungsstadium sich dieser Markt befindet. Ist in den nächsten Jahren mit weiter steigender Nachfrage zu rechnen, oder setzt langsam eine Marktsättigung und Konsolidierung der bestehenden Angebote ein?

---

[6] So sind sämtliche 13 im Leitfanden enthaltenen Angebote hier mit aufgenommen. Eine der hier vorgelegten Analyse vergleichbare Marktbetrachtung aus 2010 kommt bei einer Zuordnung der Studiengänge zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft rein über den Abschlusstitel (M.A. oder M.B.A.) ebenfalls nur auf 13 Angebote (Grothe, Fröbel 2010). In einer weniger umfassenden, auf Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement fokussierten Analyse hatten Breitzke für 2006 nur 5 Studienangebote in Deutschland im nicht-technischen Nachhaltigkeitsmanagement konstatiert (Breitzke 2007).

[7] Exemplarisch betrachtete Prüfungsordnungen Eberswalde geografisch naheliegender Studienangebote, wie des Masterstudiengang Business Ethics und CSR-Management des Internationales Hochschulinstitut Zittau (http://www.ihi-zittau.de/de/dnl/mbe-studienordnung_20111010_unterzeichnet.3827.pdf; Zugriff 16.06.2012), des Master Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=16714&elem=2362105; Zugriff 16.06.2012) und des Masters Öffentliches und Betriebliches Umweltmanagement der FU Berlin (http://www.fu-berlin.de/service/zuvdocs/amtsblatt/2006/ab812006.pdf?1307214055; Zugriff 16.06.2012) ermöglichen kein Teilzeitstudium.

Übersicht berufsbegleitende Studienangebote zu Nachhaltigkeitsmanagement

Die berufsbegleitenden Studiengänge nicht-technischen Nachhaltigkeitsmanagements werden im Folgenden genauer betrachtet. Sie werden dabei differenziert nach (I) Präsenzstudiengängen und (II) Fernstudiengängen:

Zum einen gibt es einige *berufsbegleitende Angebote*, welche nicht auf blended learning (internetbasiertes Fern- und Selbststudium mit kurzen Präsenzphasen an der Hochschule) setzen, sondern auf Teilzeitstudien und Wochenendpräsenztermine (Tabelle 1, Spalte II). Hierunter fallen Angebote von der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, der ETH Zürich, der Business School Lausanne und der katholischen Hochschule Eichstädt. Eine potentiell direkte Konkurrenz auf Grund der geografischen Nähe ist hier vor allem das Angebot von der Hochschule Wirtschaft und Recht Berlin, welches allerdings einen etwas anderen inhaltlichen Schwerpunkt hat als an der HNEE derzeit geplant (stärker operativ und qualitätsorientiert). Die Angebote von der ETH Zürich und aus Lausanne sind organisatorisch vernetzt. Sie liegen inhaltlich genau im bisher geplanten Bereich des Studiengangs der HNEE (strategisches Nachhaltigkeitsmanagement) und sind von ihrem Profil her sehr hochklassig, erfordern jedoch regelmäßige Anwesenheit in der Schweiz. Eichstädt betont den ethischen Aspekt des Managements, liegt damit also ggf. in einer gewissen Überschneidung zum geplanten Angebot der HNEE, erfordert jedoch wiederum Präsenz in Bayern.

Wir nehmen eine mit zunehmender geografischer Entfernung zum Wohn- und Arbeitsort der Studieninteressierten abnehmende Attraktivität der Studiengänge an. Dem entsprechend sind potentielle Konkurrenzsituationen zu den bestehenden berufsbegleitenden Präsenzstudiengängen als allgemein relativ gering einzuschätzen. Kooperationsmöglichkeiten sollten dabei vor allem zu geografisch naheliegenden Angeboten, bspw. der HWR Berlin bestehen. Ein Austausch von Lehr-Modulen oder Studierenden zu weit entfernt liegenden Präsenzstudiengängen ist vermutlich schwieriger bzw. erfordert umfassendere Kooperationsformen (wie Double-Degrees mit in größeren Zeitabschnitten wechselnder örtlicher Präsenz der Studierenden).

Mit Blick auf die geplante Studienorganisation als *berufsbegleitendes Fernstudium* (bzw. Blended Learning) des HNEE Studiengangs gibt es einige direkt vergleichbare und damit potentiell konkurrierende Angebote (in Tabelle 1 ganz rechts angeordnet). Hierunter fallen die Angebote der Leuphana Universität Lüneburg (MBA Sustainability Management), der Steinbeis Universität Berlin (MA Responsible Management), der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (MBA Umwelt- und Qualitätsmanagement) und der Fernuniversität in Hagen (MSc. Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften). Dabei zielen die beiden ersten inhaltlich auf (breiteres) betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement ab, das dritte auf stärker operativ ausgerichtetes Umwelt- und Qualitätsmanagement und die beiden letzten auf Nachhaltigkeitsmanagement als mögliche Spezialisierung im Rahmen breiterer umweltwissenschaftlicher Studiengänge (Studiengangsprofile in Anhang 1). Damit sind gegenüber den Angeboten aus Lüneburg und von der Steinbeis University insgesamt die höchste Ähnlichkeit und damit auch die höchsten Potentiale zur Konkurrenz, bspw. um Studierende, zu vermuten.

Insgesamt wird für die angeführten berufsbegleitenden Studienangebote ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung (nicht-technisches Nachhaltigkeitsmanagement) ein grundsätzlich bestehendes Konkurrenzpotential angenommen. Auch sind diese Studiengänge durch ihre vergleichbare Organisationsstruktur mit Blick auf Möglichkeiten des voneinander-Lernens besonders interessant.

5. Analyse berufsbegleitende Studienangebote zu Nachhaltigkeitsmanagement

Die 12 Angebote berufsbegleitenden Studiums nicht-technischen Nachhaltigkeitsmanagements werden im Folgenden genauer betrachtet und hinsichtlich u.a. der Flexibilität des Studiums, der Didaktik, der Betreuung, und der angestrebten Zielgruppe analysiert. Die nachfolgende Tabelle basieren auf Daten, welche hauptsächlich von den Internetauftritten der Studienangebote stammen. Daneben wurden, wenn verfügbar, Informationsbroschüren und Flyer berücksichtigt (Details der Studiengänge in Anhang 1). Die angeführten Aspekte sind in Teilen dem internationalen Ratingverfahren nachhaltigkeitsbezogener MBA Studiengänge des Aspen Instituts angelehnt (http://www.beyondgreypinstripes.org/; Zugriff 16.06.2012). Überwiegend sind sie jedoch vor dem Hintergrund der Konzeption eines neuen berufsbegleitenden Studiengangs gewählt worden. Eine Bewertung der verschiedenen Kriterien kann damit auf Grund ihrer subjektiven bzw. maximal intersubjektiv nachvollziehbaren Natur hier nicht erfolgen.

Kriterien zur Charakterisierung der Studienangebote

a. Seit – Jahr der Gründung des Studiengangs
b. Studienorganisation – Präsenzstudium (in Teilzeit), Blended Learning (Präsenzstudium und E-Learning gemischt), Fernstudium (überwiegend E-Learning)
c. Hochschultyp – Staatliche Universität, private Universität, staatliche Hochschule, private Hochschule
d. Flexibilität der Dauer des Studiums – in wie weit können Studierende die Dauer des Studiums ihren persönlichen Lebenssituationen anpassen?
e. Flexibilität erworbene ECTS – Möglichkeit unterschiedliche Anzahl an ECTS insgesamt im Laufe des Studiums zu erwerben (Bspw. Zertifikate, 60,90 und 120 ECTS Abschlüsse).
f. Wahlpflicht und Wahlfächer Anteil – Anteil von Wahlpflicht bzw. Wahlfächern am Curriculum
g. Verhältnis interner zu externen Dozierende - Verhältnis der beteiligten Dozierenden der jeweiligen Einrichtung (Universität, Hochschule) zu externen Dozierenden
h. Anzahl von Studierenden – Studierende, die pro Jahr aufgenommen werden
i. Praxiskooperationen – Werden Praxispartner in die Lehre eingebunden?
j. Größe des Betreuungsteams - Anzahl der für den Studiengang verantwortlichen Personen (inkl. Leitung, Betreuung, Sekretariat, Marketing etc.), ohne studentische Hilfskräfte
k. Interaktive Didaktik – Besteht ein didaktisches Konzept, welche eine intensive Kommunikation zwischen Lehrenden, Studierenden und Praktikern ermöglicht? (Das Gegenteil wären reine Vorlesungen bzw. Studienbriefen zum Selbststudium)
l. Abschluss - Master of Business Administration (M.B.A.), Master of Science (M.Sc.), Master of Arts (M.A.), Master of Engineering (M.Eng.), (Hochschul-) Zeritifkat, Diploma (ähnlich Zertifikat)
m. Mindestberufserfahrung – Jahre von Berufserfahrung die für Zulassung vorausgesetzt werden
n. Preis (auf 60 CP) – die Höhe des Preises wird auf den Erwerb von 60 ECTS umgerechnet, um Vergleichbarkeit zu gewähren. Diese unterteilen wir in vier Segmente:
    1. über 20.000 Euro
    2. um 15.000 Euro

3. bis 10.000 Euro, meist um 9.000
4. unter 5.000 Euro

Tabelle 2: Ausgewählte Details berufsbegleitender Studiengänge (absteigend nach Preis sortiert)

Anbieter	Titel	A: Seit	B: Organisat.	C: Hochsch. typ	D: Flex. Dauer	E: Flex. ECTS	F: Anteil W; WPf.	G: Aust.Dozi.	H: Zugel. Studis	I: Praxisko-operat.	J: inter.Didaktik	K: treuungsteam	L: Abschluss	M: Berufserfahrung	N: Preis (Euro /60 ECTS)
Business School Lausanne, Universität St. Gallen	E/MBA SustainableBusiness.	2011	Ber.B. Präs.	Priv. HS	Ja	Nein	Bis 1/5 WPf.	Überw. Extern	20	etwas	Ja	2	EMBA	5 Jahre	Ca. 37.400
Universität St.Gallen, Business School Lausanne,WBCSD	Diploma Sustainable Business	2011	Ber.B. Präs.	Uni, P.HS	Nein	Nein	Keine	Überw. Extern	Ca. 20	Ja	Ja	1 (?)	Diploma	6 Jahre	Ca. 30.000
Hochschule Heilbronn	Zertifikat Nachhaltigkeits-management	2011	Blend. Lear.	HS	Nein	Ja	keine	65/35	?	Ja	Ja	1 (?)	Zertifikat	Keine	18.000
Steinbeis Universität Berlin	Responsible Management	2010	Blend. Lear.	Priv. Uni.	Ja	Ja	1/6 WPf.	25/75	40	Ja	Ja	1 (?)	MA	Keine	16.600
Leuphana Universität Lüneburg	Sustainability Management	2003	Blend. Lear.	Uni.	Ja	Ja	1/3 Wpf.	60/40	70 (35)	Ja	Ja	10	MBA/ Zerti.	2 Jahre	13.200
Hochschule für angewandte Wissenschaft München	Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften	2012	Blend. Lear.	HS	Ja	Ja	Keine	50/50	?	Nein	Ja	2	Zertif.	Keine	9.000

Universität Koblenz	Zertifikat.Umweltmanagement	2011	Blend. Lear.	Uni	Nein	Nein	Keine	Gemischt	?	Nein	Nein	1	Zertif.	Keine	8.900
Katholische UniversitätEichstädt	Ethical Management	2006	Ber.B. Präs.	Pri.Uni	Etwas	Nein	?	2/1	25	Nein	Ja	2	MA	4 Jahre	8.200
Fernuniversität in Hagen	Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften	2001	E-Lear.	Uni	Ja	Ja	½ Wpf., 1/6 W	50/50	Ca. 100	Nein	Nein	9	M.Sc./ Zert.	Keine	7.050
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement	2007	Ber.B. Präs.	HS	Nein	Nein	Keine	Überw. Extern	25	Ja	Ja	2	MA	Keine	3.900
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft	Umwelt- und Qualitätsmanagement	?	Blend. Lear.	HS	Ja	Nein	Keine	?	?	?	?	1	MBA	2 Jahre	3.500

Quelle: eigene Darstellung

In der *Übersicht* der 12 Angebote lässt sich feststellen, dass berufsbegleitende Studiengänge zu organisationalem Nachhaltigkeitsmanagement sowohl von staatlichen Universitäten und Hochschulen relativ gleichgewichtig angeboten werden – dazu kommen einzelne Angebote privater Universitäten und Hochschulen. Die regelmäßige Studiendauer für 60 ECTS[8] liegt bei 2 Semester Vollzeit und 4 Semestern Teilzeit, die Studienabschlüsse kosten durchschnittlich zwischen 5.400 und 15.600 Euro für einen Master mit 60 ECTS, es sind jedoch auch Abschlüsse für 2.000 oder 45.000 Euro für 60 ECTS zu erlangen. Mit Blick auf die Organisation des Studiums in E-Learning, Blended-Learning oder berufsbegleitendes Präsenzstudium sind alle drei Organisationsformen vertreten. Neben Masterabschlüssen werden auch einige Studiengänge mit einem Zertifikat (respektive Diploma) abgeschlossen.

Es lassen sich mehrere Preissegmente voneinander unterscheiden:

Tabelle 3: Studienangebote nach Preissegmenten

Preissegment A (Preis über 20.000 €)	
Inhalt: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement Zielgruppe: Mindestens 5 Jahre Berufserfahrung	Angebot: Diploma in Sustainable Business, University of St. Gallen E/MBA in Sustainable Business, Business School Lausanne
Das preisliche Premiumsegment spricht eine Zielgruppe mit hoher Berufserfahrung und Interesse an strategischem Nachhaltigkeitsmanagement an. Die Angebote finden an oder in Kooperation mit privaten Hochschulen statt und die Lehre wird überwiegend von externen Experten übernommen. Die Studienorganisation setzt überwiegend auf Präsenzstudium, der Studienverlauf ist dabei nur wenig flexibilisiert, gleichzeitig bestehen Praxiskooperationen und eine interaktive Didaktik findet Verwendung.	
Preissegment B (Preis um 15.000 €)	
Inhalte: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement und ethische Führung Zielgruppe: breit, teilweise 2 Jahre Berufserfahrung nötig	Angebot: MBA Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg MA Responsible Management, Steinbeis University Berlin Zertifikat Nachhaltigkeitsmanagement, Hochschule Heilbronn
Die Studienangebote im Hochpreissegment richten sich an eine breite Zielgruppe mit und ohne Berufserfahrung mit Interesse an umfassendem, strategischem Nachhaltigkeitsmanagement und ethischer Führung. Die Studienangebote sind sowohl vom Umfang, Abschluss als auch vom Verlauf her flexibel und bieten zumeist in gewissem Umfang Modul-Wahlmöglichkeiten. Daneben sind Praxisprojekte und Praxiskooperationen regelmäßig vorhanden und es wird mit externen Experten aus Wissenschaft und Praxis kooperiert. Die Didaktik ist überwiegend interaktiv, die Studienorganisation basiert auf blended learning	

[8] Kreditpunkte nach dem European Credit Transfer Scheme als Maßeinheit für den Arbeitsumfang eines Studiums; 1 Kreditpunkt entspricht einem Arbeitsaufwand von 25-30 Stunden. Ein nicht-konsekutiver Master umfasst je nach Vorqualifikation 60-120 ECTS, ein konsekutiver Master 120 ECTS, ein Bachelorabschluss 180 ECTS. (European Commission 2012)

Methoden.	
Preissegment C (Preis 5.500-10.000 €)	
Inhalte: ethischer Führung, Umweltwissenschaften mit Management als Wahlschwerpunkt, operativem Umwelt- und Qualitätsmanagement Zielgruppe: Breit, teilweise 1 Jahr Berufserfahrung notwendig	Angebot: Master Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften, Fernuniversität in Hagen Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften, HaW München MA Ethical Management, Katholische Universität Eichstädt Zertifikat Betriebliches Umweltmanagement und -ökonomie, Universität Koblenz-Landau
Im mittleren Preissegment sind die Angebote heterogen – sie richten sich an eine breite Zielgruppe mit und ohne Berufserfahrung und mit unterschiedlichem inhaltlichen Interesse, lediglich eine Schwerpunktsetzung auf strategischem Nachhaltigkeitsmanagement findet sich hier nicht. Das Studium ist teilweise als Fernstudium, teilweise als Blended Learning und teilweise als Präsenzstudium organisiert. Ebenso ist der Studienverlauf unterschiedlich flexibilisiert und Praxiskooperationen und interaktive Didaktik findet in Teilen Verwendung.	
Preissegment D (Preis unter 5.000 €)	
Inhalte: Operatives Umwelt- und Qualitätsmanagement Zielgruppe: breit, regelmäßig 1 Jahr Berufserfahrung vorausgesetzt	Angebot: MBA Umwelt- und Qualitätsmanagement, Ostfalia HaW MA Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement, HWR Berlin
Die Angebote im preislichen Budget-Segment sind ebenfalls heterogen und richten sich an eine Zielgruppe mit und ohne Berufserfahrung. Gleichzeitig besteht hier ein inhaltlicher Schwerpunkt auf (eher operativem) Umwelt- und Qualitätsmanagement. Das Studium ist entweder als Blended Learning oder als Präsenzstudium organisiert. Die Studienverläufe sind in geringem Umfange flexibilisiert, Praxiskooperationen und interaktive Didaktik findet in Teilen Verwendung.	

Quelle: eigene Darstellung

Letztlich muss jedes Angebot individuell betrachtet werden – so kann ein sinkender Angebotspreis mit geringerer Flexibilität des Studiums, einer anderen Zielgruppe, oder veränderten Didaktik oder Betreuung einhergehen, muss dieses aber nicht tun. Allgemeine Trends sind hier schwer auszumachen. So sind wahrscheinlich anbieterspezifisches Details ausschlaggeben für die Gestaltung der Angebote.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse – Strategische Optionen der Profilbildung

Zusammenfassend deutet viel darauf hin, dass sich das Angebot an relevanten Studiengängen zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft auf Masterniveau in den letzten 5 Jahren deutlich ausgeweitet hat. Die hier betrachteten 28 Angebote mit nicht-technischen Schwerpunkt gehen dabei über die vorhergehender Untersuchungen deutlich hinaus und belegen damit die dynamische Entwicklung des Marktes. In diesem weiteren Marktsegment gibt es aktuell 11

berufsbegleitende Angebote, die ungefähr 300-400 Studierende pro Jahr aufnehmen. Hier kamen allein in den Jahren 2011/12 vier neue Angebote, vorwiegend Zertifikatsstudiengänge, hinzu. Weiterbildungen zu Nachhaltigkeitsmanagement sind damit aktuell ein Wachstumsmarkt. Gleichzeitig sind der Entwicklungsstand des Marktes und der Zeitpunkt der Sättigung der Nachfrage für die nächsten Jahre unklar. Werden die bisherigen Angebote nach Studiengangsinhalte und Studienorganisation differenziert gemeinsam betrachtet wird deutlich, dass es kaum „reine" Nischen mehr gibt: fast jede mögliche Kombination aus inhaltlichem Schwerpunkt und Studienorganisation wird bereits angeboten. So gibt es auch durchaus einige Angebote mit Überschneidungen zum geplanten Profil des Studiengangs an der HNEE: Damit bestehen einige berufsbegleitende Angebote im Bereich organisationales Nachhaltigkeitsmanagement die für den geplanten Studiengang potentiell Konkurrenz darstellen, aber gleichzeitig auch Kooperationsmöglichkeiten bieten können.

Bei der Analyse dieser Studienangebote konnten Informationen über bestehende Marktsegmente, Leistungen sowie best-practices gesammelt werden. Dabei können vier Marktsegmente nach Preisen voneinander abgegrenzt werden. In jedem Preissegment bestehen dabei erfolgreiche Anbieter, die mindestens fünf Jahre schon am Markt sind. Vielmehr haben die Anbieter individuelle Profile für die Studiengänge entwickelt, welche auf den spezifischen Situationen und Stärken der jeweiligen Anbieter aufbauen. Inhaltlich dem geplanten Studiengang an der HNEE ähnelnde Angebote finden sich dabei im mittleren und besonders im Hoch- und Höchstpreissegment. Vor dem skizzierten Hintergrund können weiterführende Fragen zur Profilbildung gestellt werden:

- Welche genaue Zielgruppe soll angesprochen werden und welche Kombination von Studienflexibilität, Qualität, Marketing und Preis passt am besten zu dieser Zielgruppe?

- Auf welche Art kann an der HNEE ein optimales Verhältnis zwischen Studienqualität und Flexibilität und den damit verbundenen Kosten realisiert und damit ein gutes Leistungs-Preis-Verhältnis geboten werden?

- Welche Stärken und Schwächen bestehender Anbieter lassen eine diesbezügliche Kooperation zum Ausgleich von Schwächen oder der Weitergabe von Stärken lohnenswert erscheinen und welche strategischen Kooperationen bieten sich zur Profilbildung und Umsetzung des neuen Angebotes für die HNEE an?

Literaturverzeichnis

Breitzke, C. (2007): Erstellung eines berufsbezogenen Anforderungs- und Persönlichkeitsprofils für die akademische Weiterbildung im Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Grossunternehmen. [Unveröffentlichte Diplomarbeit an der TU Berlin].

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2005): Definition für Mastertypen gemäß Kultusministerkonferenz. Im Internet abrufbar unter: http://www.hs-kompass.de/kompass/xml/konsekutiv_master.htm (27.06.2012)

European Commission (2012): Education and Training. European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS). Im Internet abrufbar unter: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/ects_en.htm (27.06.2012)

Grothe Anja; Fröbel, Anke (2010): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften. Deutsche Weiterbildungsangebote im Bereich Nachhaltigkeit. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2010, ISSN: 1430-8800, S. 43-46

Grothe, A./Fröbel, A. (2011): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte, in: Umweltwirtschaftsforum, Jg. 19, Nr. 1-2, S. 77-81.

Leitfaden ‚Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit': http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de (27.06.2012); siehe auch de Haan, Gerhard (Hg.): 2007: Leitfaden „Studium und Forschung für Nachhaltigkeit". Gütersloh).

Rohn, H./Bliesner, A. (2008): Kompetenzentwicklung zum Nachhaltigen Wirtschaften, in: Umweltwirtschaftsforum, Jg. 16, S. 237-243.

The Aspen Institute. Centre for Business Education (o.J.): BEYOND GREY PINSTRIPES. An Aspen Institute Center for Business Education Initiative. Im Internet abrufbar unter: www.beyondgreypinstripes.org/ (27.06.2012)

Weitere Foren; www.EMagister.de (27.06.2012); www.Hochschulkompass.de (27.06.2012); www.Studium-Erneuerbare-Energien.de (27.06.2012); www.Mastersportal.eu (27.06.2012)

Anhang 1: Profile berufsbegleitende Studiengänge in nicht-technischem Nachhaltigkeitsmanagement

Inhalt

- Business School Lausanne, Universität St. Gallen: E/MBA SustainableBusiness. (S.19)
- Universität St.Gallen, Business School Lausanne, WBCSD: Diploma Sustainable Business (S.20)
- Hochschule Heilbronn: Zertifikat Nachhaltigkeitsmanagement (S.21)
- Steinbeis Universität Berlin: Responsible Management (S.22)
- Leuphana Universität Lüneburg: Sustainability Management (S.23)
- Hochschule für angewandte Wissenschaft München: Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften (S.24)
- Universität Koblenz: Zertifikat.Umweltmanagement (S.25)
- Katholische Universität Eichstädt: Ethical Management (S.26)
- Fernuniversität in Hagen: Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften (S.27)
- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin: Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (S.28)
- Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft: Umwelt- und Qualitätsmanagement (S.29)

Anbieter: Business School Lausanne (BSL) (Ko-op.: Hochschule St. Gallen – HSG – Diploma in sustainable business) (Priv. HS und staatl. HS)	*Titel: E/MBA in Sustainable Business*
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 44.800 CHF (ca. 37.000 Euro)	Ort/ Studienart: *Berufsbegleitendes Präsenzstudium in der Schweiz* Angeboten seit 2011
Studiumsdauer: 1,5 – 2 jahre (teilz.) Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: MBA Teil ca. 1/5 WPf; Diploma keine W/WPf erkennbar;	Erworbene ECTS: 60
Anzahl Studierende pro Jahrgang: 20 Praxiskooperation: Hauptsächlich externe Dozenten aus der Praxis, wenig Kooperationsprojekte erkennbar Didaktik: E/MBA Teil – E/MBA Didaktik nur unzureichend erläutert, Diploma Teil – umfassend erklärt/ interaktives Konzept Betreuungsintensität: circa 1-2 Verantwortliche Austausch Dozierende: Hauptsächlich externe Praktiker	Abschlussgrad: EMBA plus Diploma oder MBA plus Diploma in sustainable business Zielgruppe: MBA – 3 Jahre Berufserf.; EMBA – 5 Jahre B.E.
Quellen: http://www.bsl-lausanne.ch/programs/mba/mba-in-sustainable-business/home (Stand: 15.06.2012); Broschüren: Executive/ Master of Business Administration in sustainable business. Business School Lausanne. (per Email erhalten im Mai 2012); Executive Master in Business Administration. Business School Lausanne; E/MBA Course Catalog Spring-Summer 2012. Business School Lausanne;	

Anbieter: University of St.Gallen, Business School Lausanne, World Business Council for Sustainable Development (Koop. Staatl HS, Priv. HS)	*Titel:* Diploma in Sustainable Business
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 36.000 CHF (ca. 30.000 Euro)	Angeboten seit 2011
Studiumsdauer: 10 Monate Teilzeit (keine Flexibilität erkennbar)	Erworbene ECTS: 30
Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: Keine W/ WPf Fächer erkennbar/ Fixes Curriculum	Ort/ Studienart: *Berufsbegleitendes Präsenzstudium in der Schweiz, circa 40% Selbststudium, 26 Präsenztage im Jahr*
Anzahl Studierende pro Jahrgang: ca. 20 Praxiskooperation: Ja- Gruppenpraxisprojekt als Masterarbeit, Intensiver Praxiskontakt angestrebt, integrierte Praxisprojekte	Abschlussgrad: Diploma Zielgruppe: 6 Jahre Mindestberufserfahrung
Didaktik: Siehe Praxiskooperationen, 50% ausseruniversitäre Lernorte, komplexer Kursplan Betreuungsintensität: unklar (1 Hauptverantwortliche) Austausch Dozierende: Überwiegend externe Praktiker	Ort/ Studienart: *Berufsbegleitendes Präsenzstudium in der Schweiz*
Quellen: Broschüre – University of St. Gallen, Business School Lausanne, WBCSD: Diploma in Sustainable Business. One Year Executive Part-Time Programm (abgerufen 15.06.2012, http://www.iwoe.unisg.ch/~/media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IWOE/DAS%20NM/New%202012/Broschure%202012.ashx?fl=de); Homepage: http://www.iwoe.unisg.ch/LehrstuhlNachhaltigkeitsmanagement/Weiterbildung.aspx	

Anbieter: Hochschule Heilbronn (staatl. HS)

Titel: Zertifikatsprogramm Nachhaltigkeitsmanagement

Preis (auf 60 ECTS bezogen): 7.500 Euro (bei 25 ECTS: 18.000 Euro)

Angeboten seit: 2011

Ort/ Studienart: Fernstudium in Teilzeit mit 7 mal 2 Tage Präsenz in Heilbronn

Studiumsdauer: 2 Semester (9 Monate) fix

Erworbene ECTS: 15/ 25, sowohl Module als auch Untermodul einzeln buchbar

Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: Fix, keine WP/ WPf

Anzahl Studierende pro Jahrgang: ?

Praxiskooperation: Etablierte Kooperationen unklar

Didaktik: Heilbronner Modell für Weiterbildung, Kombination von Fachlicher, Methodischer und On-the-Job Säule mit direkter Anwendung des Gelernten, Erstellung eines Nachhal. Berichts als Praxisabschlussarbeit

Betreuungsintensität: Intensive Betreuung der Praxisphasen angekündigt, 1 hauptamtliche Betreuerin genannt)

Abschlussgrad: Zertifikat

Zielgruppe: Keine Voraussetzungen (auch ohne BA studierbar)

Austausch Dozierende: Verhältnis interner zu externer ca 65/35

Quellen: Broschüre – Hochschule Heilbronn, Heilbronner Institut für Lebenslanges Lernen: Nachhaltigkeitsmanagement. Zertifikatsprogramm (abgerufen unter http://www.hs-heilbronn.de/3363522/Broschuere_Zertifikat_Nachhaltigkeitsmanagement.pdf (25.06.2012); Homepage: http://www.hs-heilbronn.de/3260416/01_Zertifikat_Nachhaltigkeitsmanagement (15.06.2012) ; http://de.wikipedia.org/wiki/Hochschule_Heilbronn (16.06.2012)

Anbieter: Steinbeis University Berlin (Private Universität)	*Titel:* Responsible Management (CSR, Nachhaltigkeit, Ethics)
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 16.600 € MwSt.-frei	Angeboten seit: 2010 Ort/ Studienart: Berufsbegleitendes Teilzeitstudium überwiegend im Fernstuium, daneben Präsenzen in Berlin (4 Wochen a 5 Tage)
Studiumsdauer: Dauer 12 Monate, Verlängerung auf max. 24 Monate möglich Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: Circa 1/6 WP	Erworbene ECTS: 60, daneben werden einzelne Zertifikate angeboten, es besteht eine Double degree option (Kosten 25´000 Euro/ ECTS Höhe unklar)
Anzahl Studierende pro Jahrgang: Ca. 40 Praxiskooperation: größeres Projektstudium im Studium integriert; konkrete Praxiskooperationen unklar Interaktive Didaktik: Besonderes Projektkompetenzkonzept angekündigt (Projektstudium, Fallstudien) Betreuungsintensität: Betreuung durch Tutoren wird angekündigt, aber nicht näher ausgeführt, 1 Verantwortliche benannt Austausch Dozierende: 25/75 (ex)	Abschlussgrad: MA Zielgruppe: keine Berufserfahrung vorausgesetzt
Quellen: Broschüre - M.A. Master of Art in Responsible Management, Steinbeis University Berlin ICRM (abgerufen unter http://www.steinbeis-icrm.eu/images/download/Master_of_Arts_in_Responsible_Management.pdf; April 2012, im Juni nicht mehr abrufbar; Homepage - http://www.steinbeis-icrm.eu/ ; https://sites.google.com/a/steinbeis-icrm.eu/master/home; http://de.wikipedia.org/wiki/Steinbeis-Hochschule_Berlin (16.06.2012)	

Anbieter: Leuphana Universität Lüneburg (staatl. Universität)	*Titel:* Sustainability Management
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 13.200 Euro (MwSt. frei)	Angeboten seit: 2003 Ort/ Studienart: Berufsbegleitendes Blended Learning mit etwas Präsenzen in Lüneburg
Studiumsdauer: 1 Jahr Vollzeit, 2 Jahre Teilzeit, durch Modularität weiter flexibilisierbar Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: 1/3 WP	Erworbene ECTS: 60 CP (auch 90 oder 120 möglich), daneben ausgekoppelte, spezifische Zertifikate
Anzahl Studierende pro Jahrgang: 70 (aktuell 35) Praxiskooperation: Zahlreiche, bereits länger existierende Studienorganisation: Blended Learning mit gewissen Praxisanteilen, überwiegend Studienbriefe, teilweise mit Fallstudien Interaktive Didaktik: ja Dozierende: Mischung interner zu Externer 60/40	Abschlussgrad: MBA Vorausgesetzte Berufserfahrung: 2 Jahre Berufserfahrung Betreuung: bis zu 8 Verantwortliche für den Studiengang genannt

Quellen: Broschüre – Leuphana Professional School, Centre for Sustainability Management: MBA Sustainability Management. Berufsbegleitendes Fernstudium: Nachhaltigkeitsmanagement, CSR, Führungskompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung (Printversion von Anfang 2012); Homepage: http://www.sustainament.de/ (16.06.2012); http://de.wikipedia.org/wiki/Leuphana_Universit%C3%A4t_L%C3%BCneburg (16.06.2012)

Anbieter: Hochschule für angewandte Wissenschaft München (staatl. HS)	*Titel:* Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 4.500 Euro (9.000 Euro)	Angeboten seit: 2011 Ort/ Studienart: Berufsbegleitendes Teilzeitstudium, 6 mal 2 Präsenztage, daneben Onlinestudium
Studiumsdauer: 2 Semester (Teilz.) flexibilisierbar auf 4 bis 6 Semester Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: W/ WP nicht erkennbar	Erworbene ECTS: 30 (oder Module einzeln)
Anzahl Studierende pro Jahrgang: unklar Praxiskooperation: Keine Praxiserfahrung im Studium vorgesehen, keine Praxiskooperationen Didaktik: Blended Learning, ein besonderes didaktisches Konzept wird nicht ausgeführt Betreuungsintensität: 2 Verantwortliche genannt	Abschlussgrad: Zertifikat Zielgruppe: Keine Vorgabe Austausch Dozierende: Mischung von externen Praktikern und internen und externen Hochschullehrern (50/50)
Quellen: Homepages - http://www.sw.hm.edu/studienangebot/weiterbildungszertifikate/nachhaltiges_wirtschaften/index.de.html (16.06.2012) http://www.hm.edu/allgemein/studienangebote/wissenschaftliche_weiterbildung/master_2/nachhaltigeswirtschaften.de.html (16.06.2012) Kurzbroschüre: Hochschule für angewandete Wissenschaft München: Hochschule München bietet neue Reihe zum Sommersemester 2012 an. Berufsbegleitende studieren zum Manager für strategische Corporate Sustainability. (Quelle: http://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk11/fk11_lokal/dokumente_73/weiterbildungszertifikate/nachhaltigeswirtschaften/dokumente_107/Allg_Module_13_2_12_Druck.pdf; Stand 16.06.2012); http://de.wikipedia.org/wiki/Hochschule_M%C3%BCnchen (16.06.2012)	

Anbieter: Universität Koblenz-Landau (staatl. Universität)	*Titel: Betriebliches* Umweltmanagement und -Ökonomie
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 890 Euro (8.900 Euro)	Angeboten seit: 2011 Ort/ Studienart: Berufsbegleitendes Fernstudium in Teilzeit, sehr begrenzte Präsenzpflicht
Studiumsdauer: 1 Semester fix Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: keine	Erworbene ECTS: 6 ECTS
Anzahl Studierende: - Praxiskooperation: Keine, Keine Praxisprojekte Didaktik: Studienbrief, daneben E-Learning Plattform, 2 Tage Präsenz, Rücksendeaufgaben Betreuungsintensität: Tutorielle Betreuung der Lernplattform möglich, Professor als Hauptansprechpartner	Abschlussgrad: Zertifikat Zielgruppe: Keine Vorgaben Austausch Dozierende: Bei 2 Präsenztagen sind verschiedene externen Dozenten eingebunden

Quellen: Flyer – Universität Koblenz-Landau, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung: Bereich Management. Betriebliches Umweltmanagement und –Ökonomie. Weiterbildender Fernstudienkurs (http://www.uni-koblenz-landau.de/zfuw/Angebote/management/umweltmanagement/infos/Med_Umweltmanagement_Bel.pdf; Abgerufen: Mai 2012); Broschüre - Universität Koblenz-Landau, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung Betriebliches Umweltmanagement und –Ökonomie. Fernstudienkurs. Sommersemester 2012, Studienverlaufsinformationen. (http://www.uni-koblenz-landau.de/zfuw/Angebote/management/umweltmanagement/infos/bumu-Studienverlaufsinfo.pdf); Homepage: http://www.uni-koblenz-landau.de/koblenz/zfuw/Angebote/management/umweltmanagement (27.06.2012)

Anbieter: Katholische Universität Eichstätt (priv.. Universität)	*Titel:* Ethical Management - wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung
Preis (auf 60 ECTS bezogen): ca. 12.375 (ca. 8.200 Euro)	Angeboten seit: 2006 Ort/ Studienart: Berufsbegleitendes Präsenzstudium in Teilzeit, 7 Intensivwochen Anwesenheit, 20 zusätzliche Wochenenden
Studiumsdauer: Teilzeitstudium in 8, ggf. auch 10 Semestern möglich Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: W/ WP nicht erkennbar	Erworbene ECTS: 90 – fix
Anzahl Studierende pro Jahrgang: 25 Praxiskooperation: Keine Praxisprojekte erkennbar Didaktik: Komplexes Konzept basierend auf den Säulen: Sehen, Wissen, Urteilen, Handeln, Strukturieren, Üben Betreuungsintensität: Enge Betreuung durch Dozierende angekündigt, zwei Professoren als Ansprechpartner benannt	Abschlussgrad: MA Zielgruppe: 4 Jahre Mindestberufserfahrung Austausch Dozierende: 1/3 intern (Ethik), 1/3 Wirtschaftsprofessoren, 1/3 externe Praktiker
Quellen: Modulübersicht zum Studiengang (http://www.ku.de/fileadmin/17/Master/Moduluebersicht.pdf; Zugriff 27.06.2012); Homepage: http://www.ku-eichstaett.de/rpf/master/ethisches_management/ (Zugriff 27.06.2012) Allgemein: http://de.wikipedia.org/wiki/Katholische_Universit%C3%A4t_Eichst%C3%A4tt-Ingolstadt (27.06.2012)	

Anbieter: Fernuniversität in Hagen (staatl. Universität)	*Titel:* Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften
Preis für 60 ECTS (90 und 120 ECTS): 7.050 Euro; (7.900 Euro, 9.850 Euro)	Angeboten seit: 2001 Ort/ Studienart: Weitgehendes Fernstudium über Studienbriefe, Verstärkung von online-Interaktion der Studis geplant, vereinzelt Präsenzen
Studiumsdauer: Flexibel Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: ½ WP, 1/6 W, der Rest fix. Baukasten-prinzip	Erworbene ECTS: 60, 90 oder 120 CP; daneben verschiedene Zertifikate möglich
Anzahl Studierende pro Jahrgang: circa 100 Praxiskooperation: keine Erkennbar Didaktik: bei 90 od. 120 CP Praxismodul Betreuungsintensität: 3 Koordinatoren genannt, daneben weitere Projektmitarbeiter und Leitungspersonen	Abschlussgrad: Zertifikate, MSc Zielgruppe: 1 Jahr Berufserfahrung, für Zertifikate frei (auch ohne BA) Austausch Dozierende: sehr viele Dozierende und Studienbriefverfasser beteiligt, sowohl interne als auch externe, ganz überwiegend Akademiker

Quellen: Homepage - http://www.umweltwissenschaften.de/cms2/index.php?id=95; http://www.fernuni-hagen.de/studium/fernstudieren; Kurzbroschüre – InFernUm. Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften. Für Interessierte (Online abrufbar: http://www.umweltwissenschaften.de/cms2/fileadmin/PDF/inf_flyer_download.pdf; Zugrif 21.06.2012); Modulhandbuch – Fraunhofer Academy; Fernuniversität in Hagen (o.J.): Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften. Informationen zum Studium; Modulhandbuch (Online Abrufbar: http://www.sk-zag.de/Binaries/Binary1883/informationen_zum_studium.pdf; Zugriff 21.06.2012)

Anbieter: Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (staatl. HS)	*Titel:* Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (MA)
Preis (auf 60 ECTS bezogen): 5.900 Euro (3.900 EUR)	Angeboten seit: seit 2007, davor Angebot eines Zertifikates Ort/ Studienart: Berufbegleitendes Teilzeitstudium in wöchentlicher und geblockter Präsenz
Studiumsdauer: 24 Monate Regelstudienzeit, Teilzeit	Erworbene ECTS: 90, ggf. Anerkennung von Berufserfahrung
Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: Keine w/ WP angeführt	Abschlussgrad: MA
Anzahl Studierende pro Jahrgang: 25 Praxiskooperation: Kooperationsvertrag zu B.A.U.M. e.V.; Praxisbeirat Didaktik: 1 Jähriges Praxisprojekt, Unternehmensexkursionen	Zielgruppe: Berufserfahrung gewünscht Austausch Dozierende: Hauptsächlich externe Dozierende (1/3) Betreuungsintensität: zwei Verantwortliche genannt
Quellen: Flyer – Homepage: http://www.hwr-berlin.de/studium/studienangebot/imb-kurzform/nachhaltigkeits-und-qualitaetsmanagement/ (21.06.2012); http://www.mba-berlin.de/index.php?id=158 (21.06.2012) http://de.wikipedia.org/wiki/Hochschule_f%C3%BCr_Wirtschaft_und_Recht_Berlin	

Anbieter: Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (staatl. HS)	*Titel:* Umwelt- und Qualitätsmanagement (MBA)
Preis (auf 60 ECTS bezogen): Ca 7.000 Euro (Ca 3.500)	Angeboten seit: ? Ort/ Studienart: Fernstudium in Voll oder Teilzeit mit 3*2 Präsenzen pro Semester (Vollzeit)
Studiumsdauer: 4 Semester Vollzeit, 8 Semester Teilzeit Anteil Wahl/ Wahlpflichtfächer: Keine w/ WP angeführt	Erworbene ECTS: 120 (keine Flexibilität des Abschlusses angeführt)
Anzahl Studierende pro Jahrgang: Unklar Praxiskooperation: Etablierte Kooperationen unklar Didaktik: Keine näheren Infos zu einer besonderen Didaktik angeführt, Fernstudium über Fernstudienbriefen mit 3*2 Präsenzen pro Semester, keine Praxisteile	Abschlussgrad: MBA Zielgruppe: Mindestens 2 Jahre Berufserfahrung Betreuungsintensität: Über externes Weiterbildungsinstitut geregelt, 1 Verantwortliche genannt Austausch Dozierende: Gemischt, Anteile unklar
Quellen: Flyer – Ostfalia, Hochschule für angewandte Wissenschaften: Umwelt- und Qualitätsmangement (M.B.A.). (http://www.tww.de/fileadmin/pdf_download/Flyer_UQM_2010.pdf); Prüfungsordnung – Verkündigungsblatt der Fachhochschule Braunschweig, Wolfenbüttel. 11. Jahrgang, Wolfenbüttel , den 18.07.2008, Nummer 33 (abrufbar unter: http://www.studieren-in-niedersachsen.de/verkuendungsblaetter/ostfalia/33-2008_MPO_UQM_VM.pdf; Zugriff 21.06.2012) Homepage: http://www.ostfalia.de/cms/de/k/studieninteressierte/studienangebot/weiterbildung/weiterbildung_uqm_.html (21.06.2012) http://de.wikipedia.org/wiki/Ostfalia_Hochschule_f%C3%BCr_angewandte_Wissenschaften	

Anhang

c) Auswertung der Befragung von Absolventinnen und Absolventen der HNE Eberswalde (FH)

Auswertung der Befragung von Absolventinnen und Absolventen der HNE Eberswalde (FH)

Niko Schäpke, Benjamin Nölting, Jürgen Bahr
Stand 25.3.2013

Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Frühjahr 2012 wurden potenzielle Interessenten/-innen an dem geplanten Studienangebot nach ihren inhaltlichen, organisatorischen und karrierebezogenen Wünschen für den Studiengang befragt. In Zusammenarbeit mit einem studentischen Projekt wurden Absolventen/-innen der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – nachfolgend HNE – über den zentralen Alumni-Verteiler der HNE sowie über Social-Media-Seiten der Hochschule zur Beantwortung eines Online-Fragebogens eingeladen. Ca. zehn Prozent der Befragten beteiligten sich (203 Personen). Die Studie ist damit nicht repräsentativ, spiegelt jedoch in ihrer Zusammensetzung eine potentielle Zielgruppe des geplanten Studiengangs wider. Die Befragten haben durchschnittlich vor sechs Jahren an der HNE ihren Abschluss gemacht und sind vorwiegend in den Brachen Waldwirtschaft, Umwelt und Ökologie, daneben in der Wissenschaft und im Bildungsbereich beschäftigt und hier weit überwiegend in Vollzeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie dem öffentlichen Sektor angestellt. Sie haben ein Durchschnittsalter von 33 Jahren, durchschnittlich drei Jahre Berufserfahrung in ihrer derzeitigen Position und nehmen dort in gewissem Umfang Führungs- und Budgetverantwortung war.
Von den 203 Personen, die an der Befragung teilnahmen, interessierten sich knapp die Hälfte (94 Personen) prinzipiell für den geplanten Studiengang und bilden die Grundgesamtheit für die Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden. Als Motivation nannten sie den Erwerb von Fachwissen und ein grundsätzliches Interesse am Thema, aber auch die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeitsmanagement für das Berufsfeld. Für die Hälfte der Studieninteressierten bestehen im aktuellen Arbeitsgebiet Berührungspunkte zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement und gut 40 % sehen dazu Weiterbildungsbedarf. Dies scheint den in der Berufserfahrung wahrgenommene Bedarf widerzuspiegeln (vgl. Hansmann et al. 2010).
Als besonders relevante Studieninhalte wurden 1) Nachhaltigkeitsstrategien, 2) nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, 3) die Umsetzung eines Praxisprojektes und 4) den Erwerb von sozialen Kompetenzen genannt. Personelle Kompetenzen, Politik und Ethik der Nachhaltigkeit wurden am seltensten genannt.
Hinsichtlich der Organisation des Studiums wird ein Teilzeitstudium mit hoher Flexibilität präferiert. Bevorzugte Lernformen sind Praxisprojekte, die Arbeit an Fallbeispielen sowie Seminare und Übungen mit Praxisbezug (Workshops in Unternehmen, Vorträge aus der Praxis). Mit Blick auf die Kosten des Studiums würden die Befragten überwiegend eine preisgünstigste Variante (ca. 6.000 Euro für das Studium) präferieren (37 %), eine mittelteure und qualitativ hochwertigere Variante (ca. 9.000 Euro) würden 25 % der Befragten bevorzugen, 7% würden die teuerste und hochwertigste Variante (ca. 12.000 Euro) wählen. Knapp ein Drittel (31 %) der Studieninteressierte war nicht bereit oder in der Lage, für das Studium selbst zu zahlen.

1. Fragestellung und Methodik

Im Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ sollen Kompetenzen für das Nachhaltigkeitsmanagement von und in Organisationen (Unternehmen und Non-profit-Organisationen) anwendungsorientiert vermittelt werden. Diese sollen dann für die Lehre operationalisiert und in inhaltliche und didaktische übertragen werden.

Für eine hohe Praxis- und Bedarfsorientierung wurden in der Konzeption Anforderungen an einen solchen Studiengang aus Sicht der Praxis in drei Perspektiven erhoben:

a) eine Marktanalyse vergleichbarer Studienangebote,
b) eine Befragung von Organisationen als potenzielle Arbeitgeber und Diskussionen mit dem Praxisbeirat, der die Studiengangentwicklung fachlich begleitet,
c) eine Befragung potenzieller Studierender nach ihren Wünschen.

Als mögliche Zielgruppe für den Studiengang wurden Absolventinnen und Absolventen der HNE identifiziert, weil bei ihnen aufgrund der Hochschulausbildung ein Bezug zu Fragen und Aufgaben nachhaltiger Entwicklung vermutet wurde sowie eine berufliche Tätigkeit in Branchen, Wertschöpfungsketten und Handlungsfeldern der Flächennutzung vermutet wurde, ebenfalls aufgrund der Ausbildung an der HNE. Hier liegen die Kernkompetenzen der HNE: z.B. (ökologische) Agrar- und Ernährungswirtschaft, Forstwirtschaft einschließlich Holzverarbeitung, Erneuerbare Energien, Ökosystem- und Ressourcenmanagement, Regionalentwicklung und Naturschutz sowie Tourismus.

Mit maßgeblicher Unterstützung eines studentischen Lehrforschungsprojekts im Masterstudiengang „Regionalentwicklung und Naturschutz“ unter Leitung von Prof. Heike Molitor wurden die Befragung und Auswertung durchgeführt. Gemeinsam wurde der überwiegend quantitative Fragebogen entwickelt und für eine Online-Befragung aufbereitet. Es wurde ein Pretest durchgeführt.

Insgesamt wurden etwa 2.000 Personen zur Befragung eingeladen (1.500 über den Alumniverteiler der HNE sowie zuzüglich 200 XING HNE Gruppen Mitglieder und eine nicht quantifizierbare Anzahl an „Freunden“ der HNE auf Facebook). Rund 350 Personen haben sich die online-gestützte Befragung angesehen. Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung wurden unter allen TeilnehmerInnen (auch unter denjenigen, die kein Interesse an dem Studiengang hatten) ein Gutschein für ein Biohotelurlaub und ein Büchergutschein verlost, gestiftet vom Verein der Freunde der HNE *[siehe http://www.hnee.de/Projekte-aktuell/Aufstieg-durch-Bildung/TP-2-Strategisches-Nachhaltigkeitsmanagement/ Aktuelles/ Aktuelles-K3637.htm*]. Es haben insgesamt 188 Personen den Fragebogen zumindest in Teilen ausgefüllt, davon haben in etwa die Hälfte der Befragten Interesse am Weiterbildungsstudiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ geäußert und weitergehende Aussagen über Interessen und Bedürfnisse an ein solches Studium gemacht. Die andere Hälfte der Befragten hat kein weitergehendes Interesse, hat jedoch Angaben zu Ihrer Bildungsbiografie und Soziodemografie gemacht.

Die Rücklaufquote von etwa 10% liegt deutlich über den üblichen Rücklaufquoten auf Anfragen über den Alumniverteiler von etwa 5%. Da die Mitglieder des Alumniverteilers nicht alle Alumni der HNE enthalten und die Teilnahme an der Befragung nicht zufällig ist, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Dennoch lässt sich argumentieren, dass die Befragten typische Merkmale der angezielten Zielgruppe aufweisen und daher die Aussagen der Befragung wichtige Hinweise für die Gestaltung des Studienangebots geben können.

2. Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung deskriptiv dargestellt. Die Beschreibung gliedert sich in die inhaltlichen Blöcke des Fragebogens:

1. Zielgruppe
2. Inhalte des Studiengangs
3. Organisation und Struktur des Studiums
4. Kosten und Finanzierung des Studiengangs
5. Soziodemographische Daten

2.1 Fragen zum beruflichen Hintergrund zur Eingrenzung der Zielgruppe

Im ersten Fragenblock wurde nach dem beruflichen Werdegang der Befragten gefragt. Bei der Bildungsbiografie gibt es keine klaren Trends. Im Mittel haben die Personen vor 6 Jahren an der HNE ihren Abschluss gemacht, kommen aus den diversen Fachbereichen (überwiegend Diplom, dann Bachelor, dann Master, überwiegend LaNu, aber auch Forst, Wald und Wirtschaft), sind in diversen Brachen beschäftigt (vorwiegend Waldwirtschaft, Umwelt und Ökologie, daneben Wissenschaft, Bildung und diverse andere) und arbeiten hier weit überwiegend in Vollzeit und in KMUs oder dem öffentlichen Sektor. Sie haben 3 Jahre Erfahrung auf Ihrer jetzigen Stelle, haben etwas Führungsverantwortung und etwas Budgetverantwortung. Nachfolgend die Ergebnisse zu einzelnen Fragen.

1. Welche/n Studiengang/Studiengänge haben Sie an der FH Eberswalde bzw. an der HNE absolviert? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Häufigkeit	Prozent
Diplom/Landschaftsnutzung und Naturschutz	66	26,3%
Diplom/Forstwirtschaft	31	12,4%
Diplom/Betriebswirtschaft	28	11,2%
Diplom/Holztechnik	18	7,2%
Diplom	**155**	
BSc/Unternehmensmanagement	4	1,6%
BSc/Regionalmanagement	3	1,2%
BSc/Finanzmanagement	2	,8%
BSc/Landschaftsnutzung und Naturschutz	20	8,0%
BSc/Ökolandbau und Vermarktung	13	5,2%
BSc/Forstwirtschaft	8	3,2%
International Forest Ecosystem Management	36	14,3%
BSc/Holztechnik	1	,4%
Bachelor	**87**	
MSc/Regionalentwicklung und Naturschutz	10	4,0%
MSc/Forest Information Technology	0	0
MSc/Global Change Management	6	2,4%
MSc/Nachhaltiges Tourismusmanagement	9	3,6%
MSc/Öko-Agrar-Management	2	,8%
MSc/Holztechnik	1	,4%
MSc/Marketing-Management	5	2,0%
MSc/Kommunalwirtschaft	0	0
Master	**33**	

An dieser Stelle der Befragung gab es einen Programmierungsfehler, so dass auch die Personen, welche angegeben hatten, an der HNE studiert zu haben, abschließend noch einmal nach ihrem Studienabschluss und der dazu gehörigen Hochschule gefragt wurden. Dieses hat zu circa 10% Abbrechern der Befragung geführt. Ein ganz überwiegender Teil der Teilnehmer (circa 95%) hat zumindest einen Abschluss an der HNE gemacht.

2. In welchem Jahr haben Sie Ihren (letzten) Studiengang an der HNE abgeschlossen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1996-1998	15	6,0	6,4	6,4
	1999-2001	25	10,0	10,7	17,1
	2002-2003	20	8,0	8,5	25,6
	2004-2005	27	10,8	11,5	37,2
	2006-2007	42	16,7	17,9	55,1
	2008	36	14,3	15,4	70,5
	2009	38	15,1	16,2	86,8
	2010	18	7,2	7,7	94,4
	2011	6	2,4	2,6	97,0
	2012	7	2,8	3,0	100,0
	Gesamt	234	93,2	100,0	
Gesamt		251	100,0		

3. Sind Sie momentan beruflich tätig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja (incl. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatjahr, Pflege von Familienangehörigen o.ä.)	178	70,9	84,8	84,8
	Nein	32	12,7	15,2	100,0
	Gesamt	210	83,7	100,0	
Gesamt		251	100,0		

nicht beruflich tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	arbeitssuchend.	9	3,6	32,1	32,1
	in der Kindererziehung, Hausmann / Hausfrau.	1	,4	3,6	35,7
	in einer Fortbildung.	3	1,2	10,7	46,4
	Sonstiges (hauptsächlich (Master) Studierende	15	6,0	53,6	100,0
	Gesamt	28	11,2	100,0	
Gesamt		251	100,0		

4. In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie derzeit? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Häufigkeit	Prozent
Angestelltenverhältnis Vollzeit	98	39,0
Angestelltenverhältnis Teilzeit	35	13,9
Selbstständigkeit/ Freiberuflichkeit	35	13,9
Familienzeit	7	2,8
Beamtenverhältnis	5	2,0
Leiharbeit/Zeitarbeit	0	0
Sonstiges (divers)	11	4,4
	177	100

5. In welcher Organisationsform arbeiten Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Häufigkeit	Prozent
Klein- oder Mittelständisches Unternehmen	56	22,3%
Verwaltung/ öffentlicher Dienst	55	21,9%
Freiberufler	29	11,6%
Großunternehmen (ab 250 Mitarbeitern)	14	5,6%
Verein/ Stiftung	17	6,8%
Verband	5	2,0%
Nichtregierungsorganisationen	4	1,6%
Sonstiges (Uni, etc.)	12	4,8%
	177	100

6. Welcher/n Branche/n würden Sie Ihren aktuellen Haupterwerbsberuf zuordnen? (Mehrfachnennungen möglich)

	Häufigkeit	Prozent
Holz-/Forstwirtschaft	39	15,5%
Umwelt/Ökologie	32	12,7%
Bildung/Pädagogik/Soziales	27	10,8%
Wissenschaft	26	10,4%
Sonstiges (divers)	26	10,4
Erbringung sonstiger Dienstleistungen	18	7,2%
Öffentliche Verwaltung	18	7,2
Planung	15	6,0%
Agrar-/Landwirtschaft/ Fischerei	15	6,0%
Consulting/ Beratungen	14	5,6%
Touristik	11	4,4%
Regionalentwicklung	11	4,4%
/Politik	9	3,6%
Groß-/Einzelhandel	8	3,2%
Kommunikation	8	3,2%
Handwerk/Gewerbliche Tätigkeit	6	2,4%
Finanz- und Versicherungswirtschaft	3	1,2%
/IT/EDV	7	2,8%
Verarbeitendes Gewerbe	3	1,2%
Energiewirtschaft	7	2,8%
Kunst/ Unterhaltung/ Erholung	4	1,6%
Baugewerbe	5	2
Garten und Landschaftsbau	6	2,4
Gastgewerbe	0	0
Wasserversorgung/ Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	0	0

7. Wie lange arbeiten Sie schon in ihrer aktuellen Haupterwerbstätigkeit?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 1 Jahr	31	12,4	17,9	17,9
	1,1 bis 2 Jahre	33	13,1	19,1	37,0
	2,1 bis 4 Jahre	56	22,3	32,4	69,4
	4,1 bis 6 Jahre	25	10,0	14,5	83,8
	6,1 bis 10 Jahre	16	6,4	9,2	93,1
	länger	12	4,8	6,9	100,0
	Gesamt	173	68,9	100,0	
Gesamt		251	100,0		

8. Haben Sie Mitarbeiterführungsverantwortung?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr viel	17	6,8	9,9	9,9
	viel	23	9,2	13,4	23,3
	etwas	62	24,7	36,0	59,3
	keine	70	27,9	40,7	100,0
	Gesamt	172	68,5	100,0	
Gesamt		251	100,0		

9. Sind Sie für die Führung von Mitarbeitern, welche selbst Führungsverantwortung haben, verantwortlich? (ja/ nein)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	27	10,8	15,8	15,8
	Nein	144	57,4	84,2	100,0
	Gesamt	171	68,1	100,0	
Gesamt		251	100,0		

10. Haben Sie Budgetverantwortung? (sehr viel, viel, etwas, keine)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr viel	22	8,8	12,8	12,8
	viel	32	12,7	18,6	31,4
	etwas	50	19,9	29,1	60,5
	keine	68	27,1	39,5	100,0
	Gesamt	172	68,5	100,0	
Gesamt		251	100,0		

11. Die HNE plant, ab dem Wintersemester 2013/14 den Weiterbildungsstudiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ mit Masterabschluss anzubieten. Haben Sie potentiell Interesse an solch einem Studiengang oder Teilen davon (als Zertifikatsprogramm)?
(HINWEIS: An dieser Stelle der Befragung wurden alle, welche hier mit „Nein“ antworten, direkt an die abschließenden Fragen zu soziodemografischen Daten geleitet. Daher sank nach dieser Filterfrage die Anzahl der betrachteten Fälle von 188 auf jeweils 65-90 Antworten ab.)

Interesse SNM

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	94	37,5	46,3	46,3
	Nein	109	43,4	53,7	100,0
	Gesamt	203	80,9	100,0	
Fehlend	System	48	19,1		
Gesamt		251	100,0		

2.2 Fragen zu den bevorzugten Inhalten des Studienganges

In diesem Block sollte das etwaige Interesse der Befragten am Studiengang, seinen Inhalten und der Studienmotivation erhoben werden. Die interessierten Befragten (90 Teilnehmer) sind überwiegend an den Themen des Studiengangs interessiert und sie möchten Fachwissen erwerben. Weitere Motivationen sind berufliche Weiterentwicklung und die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeitsmanagement im Berufskontext. Bei den Inhalten liegen Nachhaltigkeitsstrategien, nachhaltige Unternehmensentwicklung, individuelles Praxisprojekt und soziale Kompetenzen klar vorn – personelle Kompetenzen, Philosophie, Politik und Ethik sind am wenigsten gefragt. Die meisten Befragten wollen in Zukunft im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement, Beratung sowie Bildungsarbeit/ Lehre/ Coaching aktiv sein. Viele haben im aktuellen Job Berührungspunkte zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement und gut 40% sehen Bedarf, sich hier weiterzubilden.
Nachfolgend die Ergebnisse zu Fragen dieses Blocks.

12. Aus welcher Motivation heraus würden Sie den Studiengang wählen? (MFN)

	Häufigkeit (n=93)	Prozent
Erwerb von Fachwissen	61	66%
grundsätzliches Interesse am Thema (auch unabhängig vom Beruf)	46	49%
(steigende) Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements für mein Berufsfeld	35	38%
Veränderung der beruflichen Position (bspw. durch Beförderung?)	34	37%
Übernahme/ Ausbau von Führungsverantwortung	31	33%
Persönlichkeitsentwicklung	29	32%
berufliche Umorientierung (in ein neues Berufsfeld)	20	22%
finanzieller Vorteil	11	12%
Sonstiges	1	1%
	268	290

13. Wie wichtig wären Ihnen folgende mögliche Inhalte des Studiengangs?

Inhalte	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Un-wichtig	weiß nicht
Einführung in nachhaltige Entwicklung (N=81) (Nachhaltigkeitskonzepte, sozial-ökologische Systeme, inter- und transdisziplinäres Denken)	27 (33%)	37 (46%)	16 (20%)	1 (1%)	1 (1%)
Grundlagen: Ökologie und Technik (N=81) (Ökosysteme, Phänomene globalen Wandels und ihre Auswirkung auf Gesellschaften, nachhaltige Technologien, Energiewende)	25 (31%)	34 (42%)	18 (22%)	4 (5%)	-
Grundlagen: Wirtschaft (BWL und VWL) (betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements, green economy, alternative ökonomische Ansätze)	29 (35%)	35 (43%)	16 (20%)	2 (2%)	-
Grundlagen: Politik- und Rechtswissenschaft (N=81) (politische Steuerung, Umweltrecht)	22 (27%)	34 (42%)	25 (31%)	Err.	1 (1%)
Grundlagen: Philosophie und Psychologie (n=79) (psychologische Dimension des Wandels, kulturelle Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit)	11 (14%)	38 (48%)	19 (24%)	11 (14%)	3 (4%)
Grundlagen: Konzepte, Modelle, Visionen nachhaltiger Entwicklung (n=77) (Weltbilder, Nachhaltigkeitsmodelle, Wertentscheidungen, Konflikte, Verortung der Organisation)	17 (22%)	37 (48%)	18 /23%)	5 (7%)	3 (4%)
Rahmenbedingungen strategischen Nachhaltigkeitsmanagements (Implikationen des globalen Wandels für die Organisation, Nachhaltigkeit als Chance für Organisationen)	27 (35%)	31 (40%)	18 (23%)	2 (2%)	4 (5%)
Nachhaltigkeitsstrategien (Effizienz, Konsistenz, Suffizienz)	42 (54%)	27 (35%)	8 (10%)	1 (1%)	3 (4%)
Nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung (Orientierungskompetenz und Zielformulierung, Prozesssteuerung, Change Management, Governance)	39 (49&)	29 (37%)	11 (14)	-	2 (2%)
Nachhaltigkeitsmanagement in den verschiedenen Funktionsbereichen (Produktion, Finanzierung, Supply-Chain-Management, Personal, Kommunikation, Kunden und Stakeholder)	25 (31%)	37 (46%)	17 (21)	2 (2%)	2 (2%)
Indikatoren, Controlling, Evaluation des Nachhaltigkeitsmanagements	24 (32%)	32 (42%)	17 (22%)	3 (4%)	5 (6%)

Individuelles Praxisprojekt (Umsetzung eines persönlichen Projektes aus der eigenen Berufspraxis; interdisziplinäre und gemeinschaftliche Erarbeitung konkreter Lösungskonzepte)	43 (53%)	22 (27%)	11 (14%)	5 (6%)	2 (2%)
Personale Schlüsselkompetenzen (eigene Motivation, Natur- und Selbsterfahrung, Selbstmanagement, Kreativität, wissenschaftl. Arbeiten)	25 (30%)	28 (34%)	23 (28%)	6 (7%)	1 (1%)
Soziale Schlüsselkompetenzen (Kommunikation, Teamführung, Konfliktmanagement, Perspektivwechsel, Netzwerkarbeit)	42 (51%)	25 (31%)	12 (15%)	3 (3%)	1 (1%)
Ethik der Nachhaltigkeit (Menschenbilder, Werte, Führung, Motivation)	17 (22%)	39 (49%)	16 (22%)	7 (9%)	3 (4%)

14. In welchen Tätigkeitsfeldern möchten Sie zukünftig aktiv sein? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Häufigkeit (n=87)	Prozent
Nachhaltigkeitsmanagement	50	57
Beratung	45	52
Bildungsarbeit (z.B. Lehre, Unterricht, Coaching)	37	42
Forschung und Entwicklung	32	37
Leitung/ generelles Management	29	33
Öffentlichkeitsarbeit/ Campaigning	28	32
Qualitätsmanagement	25	29
Administration und Verwaltung	17	20
Produktion	7	8
Personal	6	7
Sonstiges (divers)	5	6
Verkauf	3	3
	284	326

2.3 Organisation und Struktur des Studiums

In diesem Block wurden Wünsche und Vorstellungen bezüglich der Organisation des Studiengangs erfragt. Dabei wurde auch Bezug auf die Verbindung zwischen aktueller Erwerbstätigkeit und einem möglichen Masterstudium genommen.

Hinsichtlich der Art der Teilnahme wird ein Teilzeitstudium ganz überwiegend präferiert, welches von den meisten mit relativ niedriger Intensität (5-10 Stunden die Woche) betrieben werden würde, 10-20 Stunden würden immerhin knapp 30% der Befragten investieren wollen. Präsenzphasen werden im Allgemeinen als wichtig eingeschätzt und würden im Durchschnitt mit 8 Tagen im Semester wahrgenommen werden würden, möglichst geblockt. Eine hohe Flexibilität der Studienorganisationen wird als überaus wichtig eingeschätzt. Präferierte Lehr- und Lernformen sind Praxisprojekte, die Arbeit an Fallbeispielen sowie Seminare und Übungen. Virtuelle Klassenzimmer sind am wenigsten gefragt, Studienbriefe im Mittelfeld. Bei den Studienformen mit Praxisbezug setzt sich der Wunsch nach unmittelbarem Kontakt zur Praxis fort: Workshops in Unternehmen sind hier, neben Vorträgen von Praktikern und Exkursionen, ganz vorn bei den präferierten Angeboten. Ein Kontakt zu Dozierenden

wird ebenfalls als überwiegend wichtig bis sehr wichtig genommen, der fachliche Austausch, thematische Fragen zu Lerninhalten und eine konstruktive Lernatmosphäre werden dazu als häufigste Begründung angeführt.

15. Haben Sie in Ihrem Beruf Berührungspunkte mit dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	48	19,1	57,8	57,8
	Nein	25	10,0	30,1	88,0
	weiß nicht	10	4,0	12,0	100,0
	Gesamt	83	33,1	100,0	
Gesamt		251	100,0		

16. Haben Sie aktuell Bedarf, sich im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement weiterzubilden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	34	13,5	41,0	41,0
	Nein	33	13,1	39,8	80,7
	Weiß nicht	16	6,4	19,3	100,0
	Gesamt	83	33,1	100,0	
Gesamt		251	100,0		

17. Stellt Ihr Arbeitgeber Sie für Weiterbildung innerhalb Ihres Beschäftigungsverhältnisses frei?

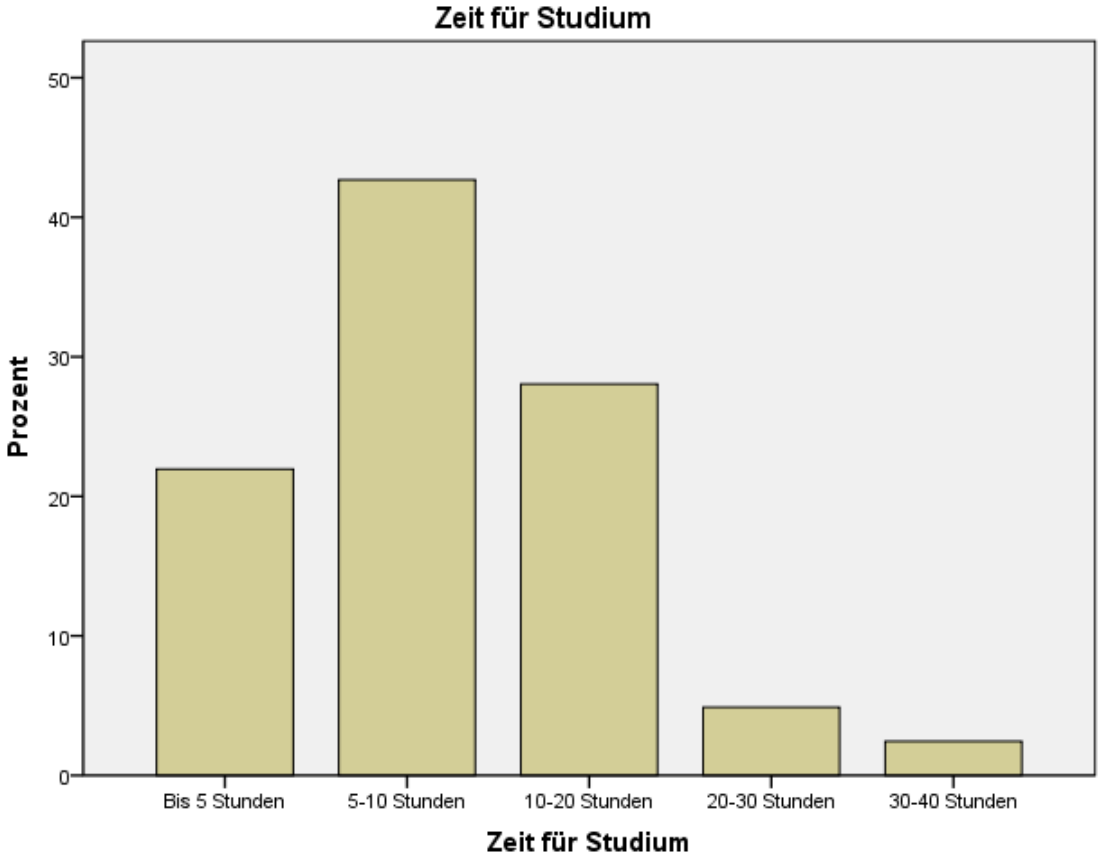
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	24	9,6	29,6	29,6
	Nein	19	7,6	23,5	53,1
	Weiß nicht	38	15,1	46,9	100,0
	Gesamt	81	32,3	100,0	
Gesamt		251	100,0		

18. Würden Sie eher in Voll- oder in Teilzeit am Studiengang teilnehmen wollen?

Voll-/ Teilzeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Vollzeit	4	1,6	4,8	4,8
	Teilzeit (berufsbegleitend)	79	31,5	95,2	100,0
	Gesamt	83	33,1	100,0	
Gesamt		251	100,0		

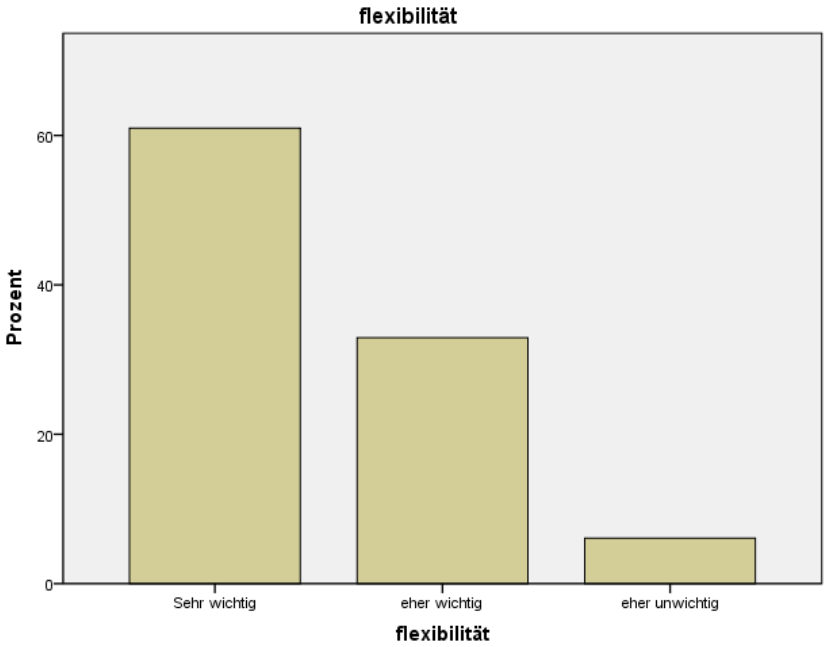
19. Wie viel Zeit würden Sie in der Regel in der Woche für das Studium aufbringen wollen?



20. In welchem zeitlichen Rahmen sollten die Präsenzphasen stattfinden? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Häufigkeit (n=84)	Prozent
Geblockt (zu 5 Tagen)	42	50
Donnerstag bis Samstag	18	21
Freitag bis Sonntag	20	24
Einmal wöchentlich	13	15
Egal	6	7
	99	117

21. Wie wichtig ist Ihnen die flexible Gestaltung des Studienverlaufs (bspw. hinsichtlich der Studiendauer, Modulwahl, Anzahl und Lage der Prüfungstermine)?



22. Wie attraktiv sind nachfolgende Lehr- und Lernformen des geplanten Masterstudiengang für Sie persönlich? (Mehrfachnennungen möglich)

Inhalte N= ca. 80	Sehr attraktiv	attraktiv	Eher unattraktiv	unattraktiv	unbeantwortet
Selbststudium mit Studienbriefen	21	33	25	2	3
Interaktives Lernen in Chatforen und virtuellen Klassenzimmern	15	25	30	9	5
Seminare und Übungen	28	35	12	4	5
Arbeit an Fallbeispielen	44	30	6	1	3
Kleingruppenarbeit	20	31	23	6	4
Lernen in der Natur	27	29	16	7	5
Praxisprojekte in Betrieben und Organisationen	43	32	5	2	2

23. Wir planen ein Studium mit einem hohen Praxisbezug. Welche Angebote zum Praxisbezug wären Ihnen besonders wichtig? (MFN)

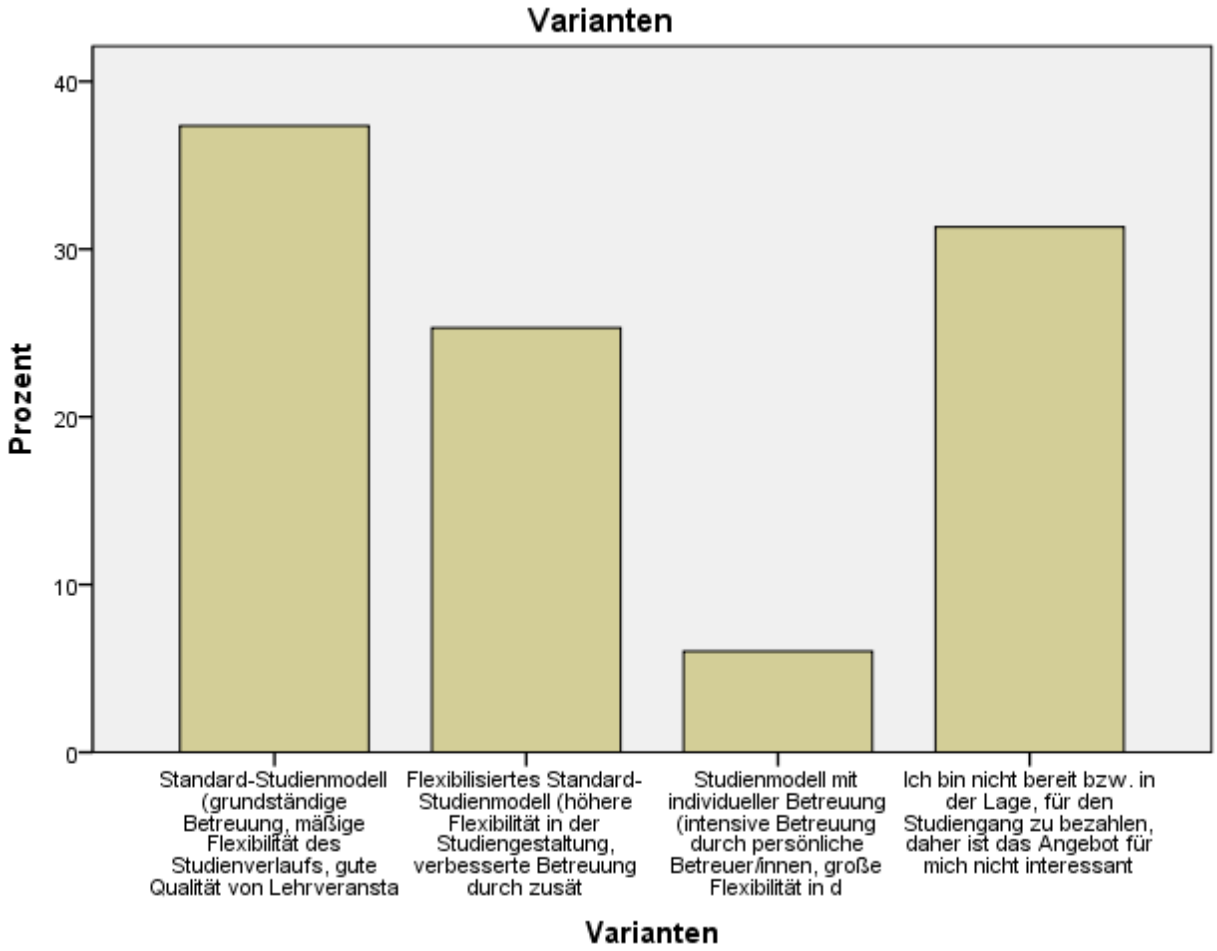
	Häufigkeit (n=84)	Prozent
Praxisworkshops in und mit Unternehmen und Organisationen	70	83
Vorträge und Aufgaben von Praktikern aus verschiedenen Organisationen)	57	68
Exkursionen	50	60
Projektarbeit in Studierendengruppen	32	38
Selbst Themen und Inhalte vermitteln	23	27
Themenbörse zur Vermittlung von Masterarbeitsthemen aus Unternehmen und Organsationen	28	33
Jobbörse	18	21
Sonstiges	1	1
Ein Praxisbezug ist mir nicht besonders wichtig	1	1
	280	299

2.4 Kosten und Finanzierung des Studiengangs

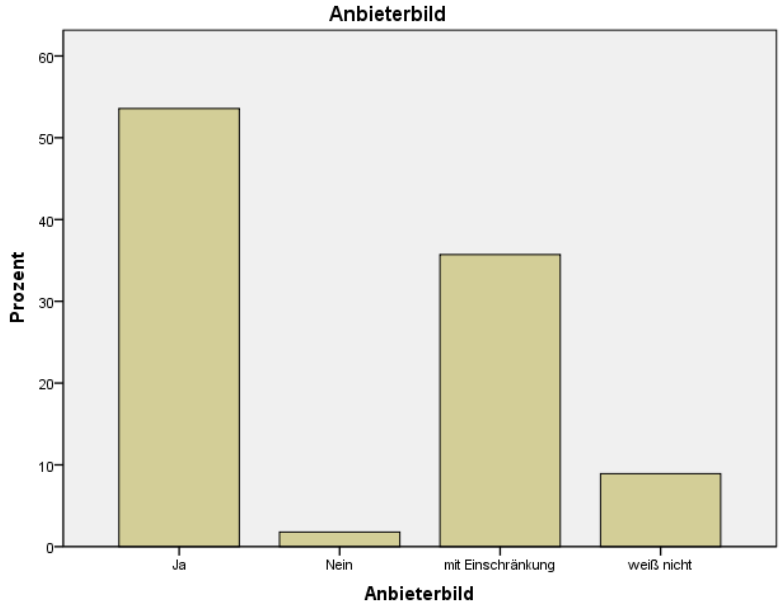
Hier wurde gefragt, welche finanziellen Ressourcen die Befragten für das Studienangebot aufbringen würden. Viele Befragte zeigten Interesse an Zertifikaten und würden überwiegend die einfachere, preisgünstigste Studiumsvariante präferieren (37%). Eine mittelteure Variante erfährt mit 25% ebenfalls guten Zuspruch, 7% würden die teure Variante wählen und 31% sind nicht bereit oder in der Lage, Geld für ein Studium zu investieren. Von denen, die Zahlungsbereitschaft signalisiert haben, sieht ein überwiegender Teil die HNE als glaubwürdiger Anbieter des präfererierten Studienangebots, gute 35% sehen hier allerdings Einschränkungen. Ein gut überwiegender Teil der Interessenten würde selbst für das Studium aufkommen (70%), während nur wenige Bereitschaft zur Aufnahme eines Kredites signalisieren (25%) und ebenfalls bei wenigen wird eine Beteiligung des Arbeitgebers erwartet (13%), wobei hier eine hohe Unklarheit herrscht (55% weiß nicht).

24. Vergleichbare Weiterbildungsstudiengänge werden in Deutschland in einer Preisspanne von 5.000,- bis 15.000,- EUR für den gesamten Studiengang angeboten. Welche der folgenden Varianten gestaffelt nach Kosten und den damit verbundenen Leistungen würden Sie bevorzugen (N=83):

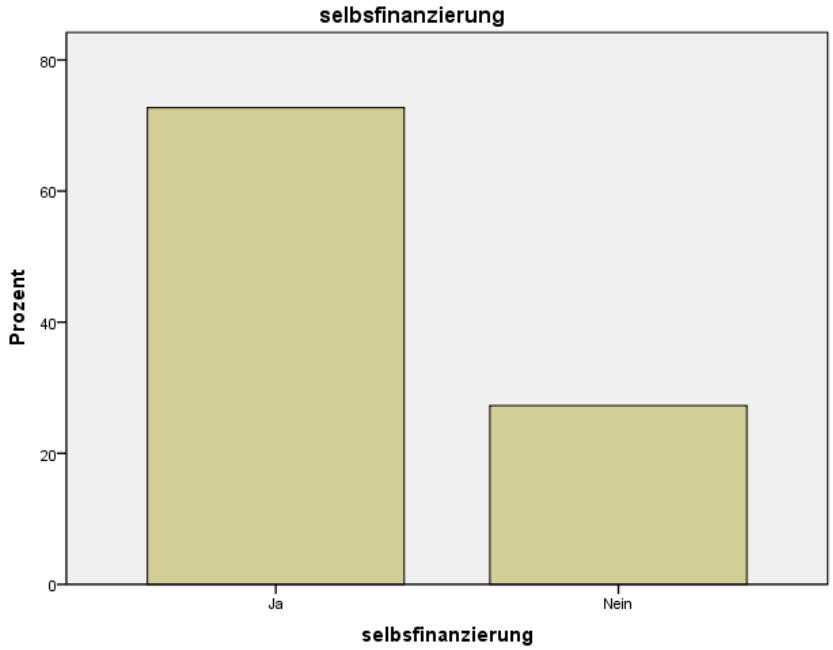
1. Standard-Studienmodell für ca. 6.000,- EUR
   (das entspricht bei 4 Semestern Teilzeitstudium etwa 250 Euro monatlich)
2. Flexibilisiertes Standard-Studienmodell (ca. 9.000,- EUR
   (das entspricht bei 4 Semestern Teilzeitstudium etwa 375 Euro monatlich)
3. Studienmodell mit individueller Betreuung für ca. 12.000,- EUR.
   (das entspricht bei 4 Semestern Teilzeitstudium etwa 500 Euro monatlich)



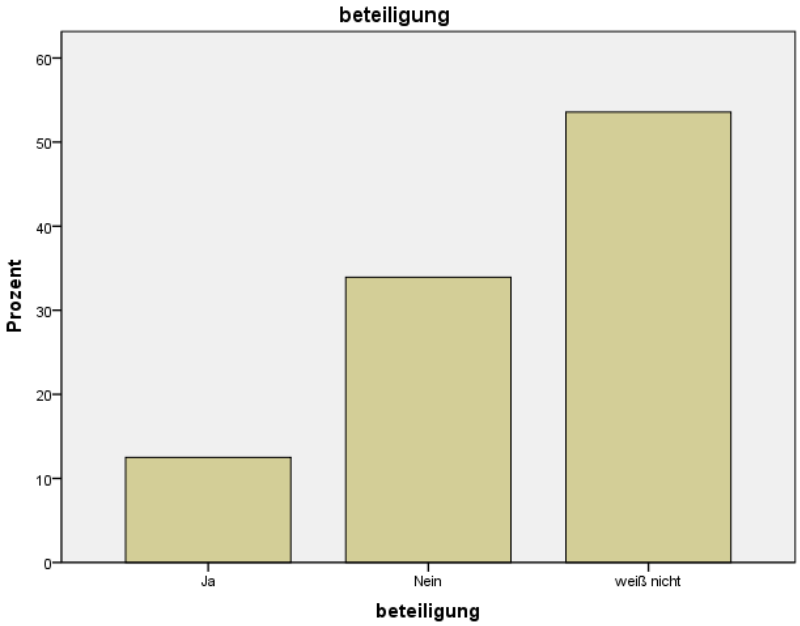
25. Sehen Sie in der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) einen potentiell kompetenten Anbieter des von Ihnen bevorzugten Studienangebots zum „strategischen Nachhaltigkeitsmanagement“? (N=56)



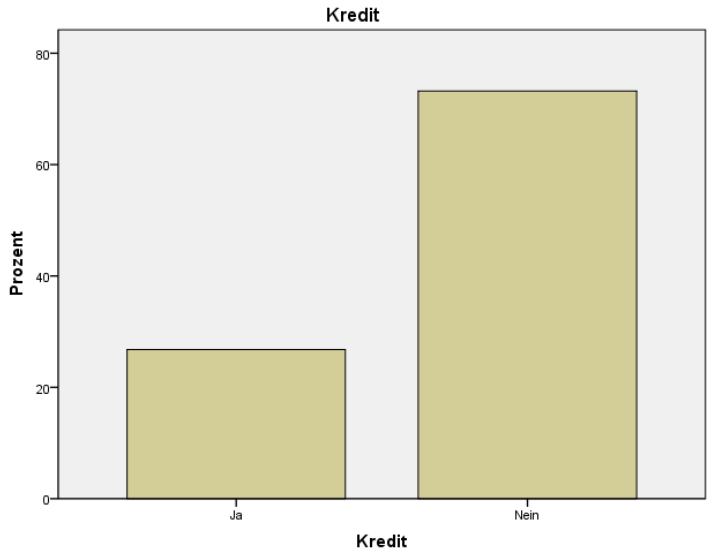
26. Haben Sie die Möglichkeit, das Studium selber zu finanzieren? (N=56)



27. Beteiligt sich Ihr Arbeitsgeber grundsätzlich an den Kosten für Weiterbildungen? (N=56)



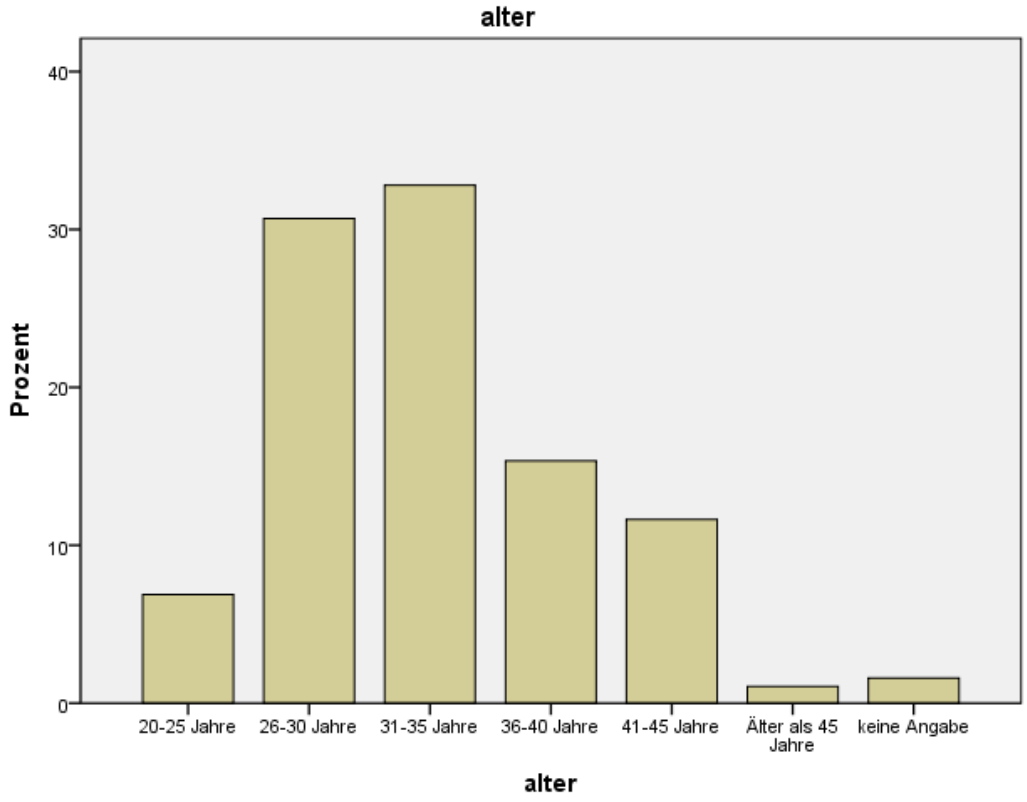
28. Wären Sie bereit, für das Studium einen Kredit (z.B. Bildungskredit; Studienkredit), aufzunehmen? (N=56)



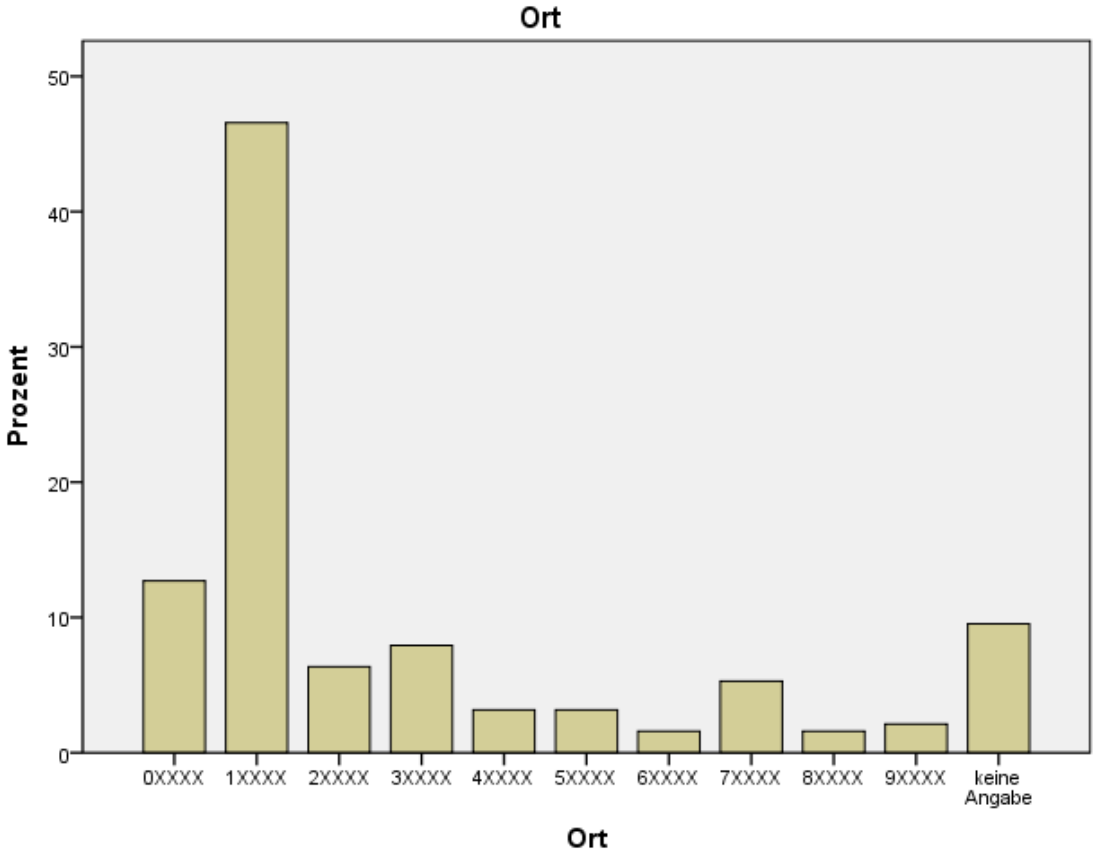
2.5 Soziodemographische Daten

Im letzten Block wurden Fragen zu soziodemographischen Angeben gestellt. An diesen Fragen beteiligten sich wieder praktisch alle TeilnehmerInnen der Befragung (im Durchschnitt N= 185). Die Befragten kommen zu gut 50% aus Brandenburg, daneben aus der ganzen BRD, sie verdienen im Durchschnitt 2.000-.3000 Euro im Haushalt, haben im Durchschnitt 1,5 Kinder, sind durchschnittlich 33 Jahre alt und zu 60% in einer Partnerschaft. Es beteiligten sich rund 55 % Frauen und 45 % Männer.

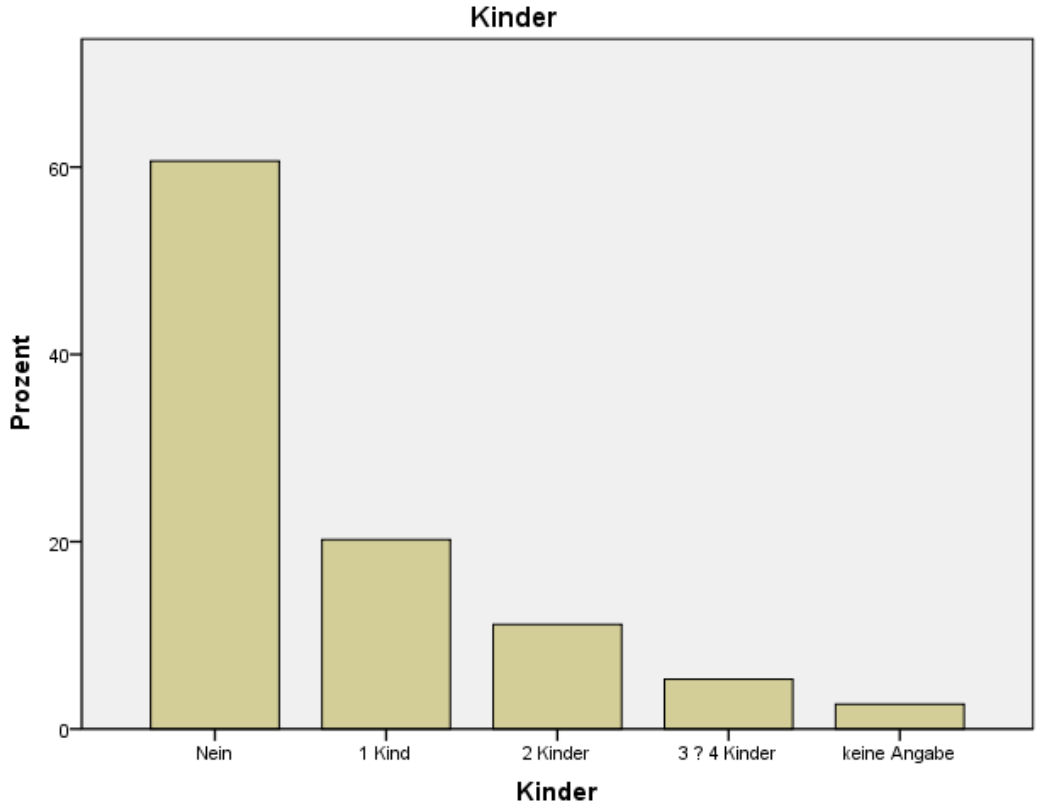
29. Wie alt sind Sie?



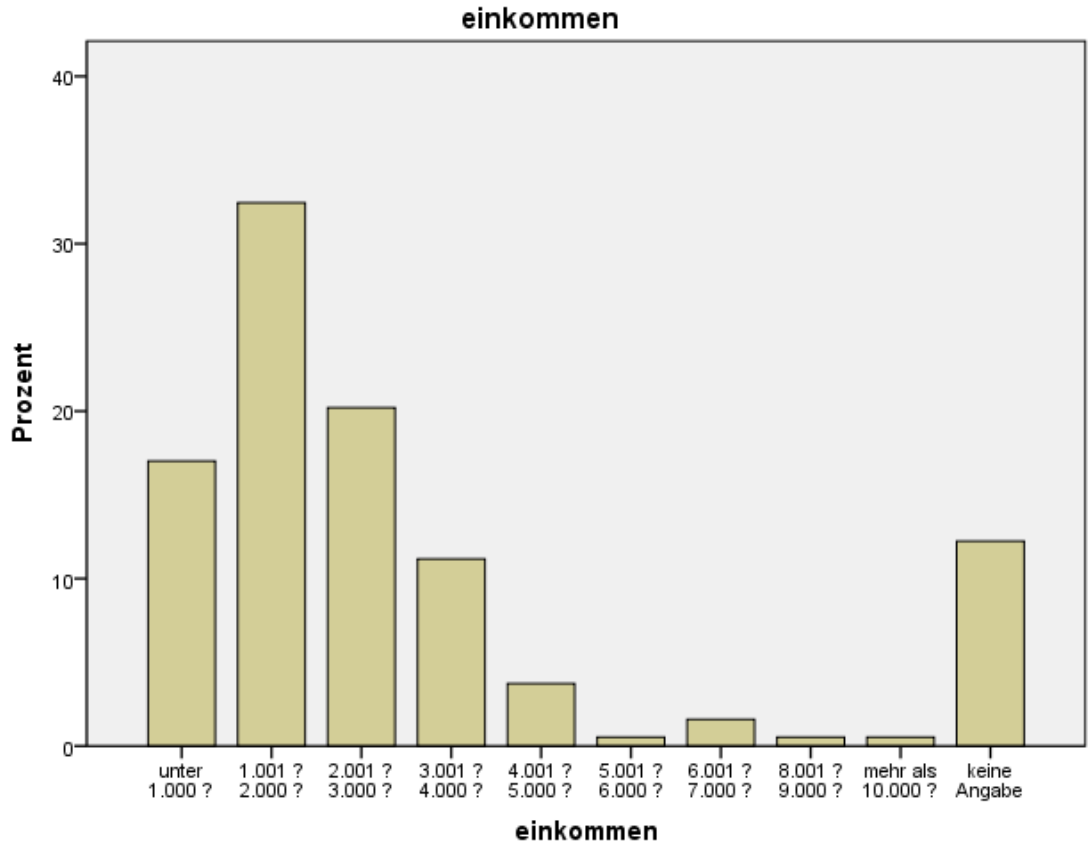
30. In welcher Region haben Sie Ihren derzeitigen Lebensmittelpunkt? PLZ beginnt mit:



31. Haben Sie Kinder?



32. Ihr monatliches Haushaltseinkommen beträgt netto ungefähr:



58 Personen wollten weitergehend Informationen zum Studiengang erhalten.

3. Auswertung

Die hohe Beteiligung an der Befragung ist sehr erfreulich und ermöglicht Rückschlüsse auf Wünsche von potenziellen InteressentInnen des Studiengangs. Das hohe Interesse am Studiengang zeigt, dass die Vermutung richtig war, dass Absolventen der HNE eine interessante Zielgruppe für das Studienangebot widerspiegeln. Die absoluten Angaben geben Aufschluss über Wünsche und Motive potenzieller InteressentInnen.

Eine Prüfung von Korrelationen ergab keine signifikanten Ergebnisse. Dies könnte daran liegen, dass mit gut 90 Personen die Anzahl der Befragten relativ gering war im Verhältnis zur großen Anzahl der Fragen und der großen Varianz möglicher Antworten.

Literatur

Hansmann, R. et al. (2010): Qualifications for contributing to sustainable development. A survey of environmental sciences graduates, in: GAIA, Jg. 4, S. 278-286.

Anhang

d) *Bedarfsstudie für einen Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)*

Bedarfsstudie für einen Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Auftraggeber:

Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Prof. Dr. Jens Pape

Dekan

Fachbereich Landschaftsnutzung & Naturschutz

Fachgebiet Unternehmensführung in der Agrarwirtschaft

Friedrich-Ebert-Str. 28

16225 Eberswalde

Bearbeitung:

Prof. Dr. Peter Schmuck

Gleyeweg 75

10318 Berlin

Mitglied des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung

Universität Göttingen

peterschmuck@gmx.de

www.peterschmuck.de

Berlin, im Mai 2012

Gliederung der Studie

1 Hintergrund und Anlass der Studie **3**

2 Interviewstudie **3**

3 Internetrecherchen bezüglich vergleichbarer Studiengänge im Ausland **18**

4 Erfahrungen einer Reise nach Kalifornien: Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Stanford University, der University of Redlands sowie neun „Universities of California“ in Berkeley, Davis, Merced, Los Angeles, Irvine, Riverside, San Diego, Santa Cruz und Santa Barbara **21**

5 Empfehlungen **30**

6 Fazit **34**

Literatur **35**

1 Hintergrund und Anlass der Studie

Das Anliegen der Studie besteht im Kern darin, einen an der HNEE geplanten Masterstudiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ mit Experten der deutschen Großindustrie, von KMUs, Beratungsunternehmen, NGOs und Verbänden auf Passung mit den aktuellen Anforderungen in Praxisbezügen zu überprüfen und Empfehlungen für die Optimierung der Passung zu erarbeiten. Bereits im Jahr 2007 haben der Autor, Benjamin Nölting und weitere Beteiligte die Grundstruktur für einen Masterstudiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“ erarbeitet. Frau Breitzke, Diplomandin an der TU Berlin, hat dafür eine erste Bedarfsanalyse angefertigt (Breitzke, 2007), indem sie NachhaltigkeitsmanagerInnen von 10 Großunternehmen Deutschlands interviewte.

Um den Bedarf für das an der HNEE weiterentwickelte Studiengangskonzept „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ aus Sicht abnehmender Organisationen zu erheben, baut die vorliegende Studie auf die Analyse von Breitzke auf und ergänzt sie um sechs entsprechende Interviews mit VertreterInnen weiterer gesellschaftlicher Gruppen, um dem neuen Studiengangskonzept gerecht zu werden. Zusätzlich werden Erfahrungen einer Reise des Autors im März 2012 zu Nachhaltigkeitsverantwortlichen an 11 kalifornischen Universitäten berichtet und eine kursorische Analyse von ähnlichen ausländischen Studiengängen vorgestellt (für deutschsprachige Angebote hat Nico Schäpke eine Analyse durchgeführt). Aus diesen Kontextinformationen werden am Schluss des Berichtes Empfehlungen für die Optimierung der weiteren Entwicklung des Studienganges abgeleitet.

2 Interviewstudie

2.1 Problemlage und Fragestellung

Es liegen bislang keine entsprechenden Bedarfsstudien für den geplanten Studiengang vor. Deshalb werden in der vorliegenden Arbeit Nachhaltigkeitsverantwortliche deutscher Unternehmen, Organisationen, Verbände und Beratungsunternehmen gefragt, was sie von der Idee eines solchen Studienganges halten. Darüber hinaus wird der Fokus der Befragung auch auf Nachhaltigkeit selbst sowie Nachhaltigkeits-Management gerichtet, um einen Eindruck von der Breite der Verständnismuster zu erhalten. Dann wird auch nach den Einschätzungen zu dem Berufs- und Persönlichkeitsprofil von „Nachhaltigkeits-Manager/innen“ gefragt, um die Erwartungen der Praxisexperten auch hierzu abbilden zu können.

2.2 Methode

Bei der vorliegenden Fragestellung ist ein qualitatives Herangehen an die Thematik sinnvoll. Als Erhebungsmethode wurde daher das problemzentrierte Interview nach Witzel (2000) mit seinem Zusammenspiel aus zum Erzählen auffordernden und nachfragenden Momenten gewählt. Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000), einer methodisch kontrollierten Analysemethode mit zusammenfassender Kategorienbildung, welche das Material in seinem Kommunikationszusammenhang betrachtet. Durch die Auswertungstechnik der qualitativen Zusammenfassung mit Kategorienbildung wird das Material reduziert und gleichzeitig werden die wesentlichen Inhalte des Materials abgebildet (Mayring, 2002).

Weiter wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, indem die drei zu analysierenden Bereiche mit einzelnen Fragen untersetzt wurden:

Fokus: Nachhaltigkeits-Management im Unternehmen

- Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeits-Management?
- Wie schätzen Sie den derzeitigen Entwicklungsstand Ihres Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit ein? Welche Erfolge sehen Sie (Best-Practice-Beispiele)?
- Welche Probleme und Herausforderungen gibt es?
- Welches Modell der Nachhaltigkeit repräsentiert Ihr Unternehmen zur Zeit?

Fokus: Berufs- und Persönlichkeitsprofil „Nachhaltigkeits-Manager/in“

- Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kernkompetenzen eines/r Nachhaltigkeits-Managers/in?
- Welches sind die wichtigsten Haupttätigkeiten im Nachhaltigkeits-Management?
- Nach welchen Kriterien wurden Nachwuchs- und Führungskräfte für den Bereich Nachhaltigkeits-Management bisher ausgewählt? Gibt es für die Mitarbeiter im Nachhaltigkeits-Management Stellenaus- und/oder -beschreibungen?
- Welchen beruflichen Hintergrund und welche Vorkenntnisse halten Sie für wünschenswert?

Fokus: Akademische Ausbildung

- Wie finden Sie die Idee eines Master-Studiums „Nachhaltigkeits-Management“?
- Welche Inhalte sollten im Rahmen eines solchen Studienganges vermittelt werden? (ggfs. Entwurf der Studieninhalte einsetzen: Haben Sie Anmerkungen oder Ergänzungen zu dem momentan geplanten Studienaufbau?)
- Halten Sie den Studiengang für Mitarbeiter Ihres Unternehmens für interessant?
- Würden Sie bevorzugt Personen einstellen, die diese Qualifikation erworben haben?

Bei Auswahl der Gesprächspartner wurde eine möglichst breite Auswahl von Gesprächspartnern angezielt, um den Ausbildungsbedarf für die unterschiedlichen relevanten Gruppen in der Gesellschaft einschätzen zu können. In der folgenden Tabelle findet sich eine Übersicht der Befragten nach Branchen und Interviewform

Befragte Unternehmen/Organisationen	**Branche**	**Form des Interviews**
Allianz AG	Finanzen/Versicherungen	Persönliches Interview, 2007
BASF AG	Chemie/Pharma	Telefoninterview, 2007
Robert Bosch GmbH	Elektronik/Hightech	Persönliches Interview, 2007
Degussa GmbH	Chemie/Pharma	Persönliches Interview, 2007
E.ON AG	Energie	Persönliches Interview, 2007
HeidelbergCement AG	Baustoffe	Telefoninterview, 2007
Lufthansa AG	Transport/Tourismus	Persönliches Interview, 2007
Siemens AG	Elektronik/Hightech	Persönliches Interview, 2007
RWE AG	Energie	Persönliches Interview, 2007
ThyssenKrupp AG	Stahl	Persönliches Interview, 2007
ICLEI, Local Governments for Sustainability, European Secretariat Freiburg	Beratung Nachhaltigkeit für „local governments“	Persönliches Interview, 2012

PCI, Performance Consultance International	Unternehmensberatung	Persönliches Interview, 2012
WWF	NGO	Telefoninterview, 2012
PWC Pricewaterhouse Coopers WPG	Unternehmensberatung	Persönliches Interview, 2012
JUWI	KMU	Telefoninterview, 2012
VNU, Verband für nachhaltiges Umweltmanagement e.V.	Verband	Persönliches Interview, 2012

2.3 Ergebnisse

Die Befunde der Befragung werden im Folgenden knapp und tabellarisch dargestellt. Die Antwortkategorien mit mehr als einer Nennung werden für jede Frage aufgelistet und die Zahl der Nennungen genannt, damit ein Eindruck von der Verbreitung des jeweiligen Arguments unter den befragten ExpertInnen möglich wird. Einige der Befragten, die überwiegend beratend für andere Unternehmen tätig sind, wurden zusätzlich zum Blick auf die eigene Organisation auch gefragt, wie sie die Perspektive der von ihnen Beratenen wahrnehmen (also bei Frage von 2.3.1 wurde gefragt: Was verstehen die von Ihnen beratenen Unternehmen unter Nachhaltigkeitsmanagement?). Die Antworten waren nicht sehr ergiebig, weil sie sich meist in der allgemeinen Aussage erschöpften, dass aufgrund der Vielfalt der Beratenen hierzu keine Antwort möglich sei. Daher werden die Antworten zu dieser Perspektive nur dort im Fließtext nach den Tabellen angefügt, wo substantielle Aussagen aufschienen.

2.3.1 Fokus: Nachhaltigkeits-Management im Unternehmen

Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeits-Management?

Verständnis von Nachhaltigkeits-Management	**Nennungen**
• Nachhaltigkeit soll jedem bekannt sein, von allen gelebt werden und einen integralen Bestandteil jeden Arbeitsschrittes darstellen	9
• Bewertung von unternehmensspezifischen Aspekten, einschl. der Auswirkungen, auf allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen	6
• Schwerpunkt auf der ökologischen Perspektive	3
• Unternehmenswert bzw. –leitlinie	2
• Strategisch definierte Handlungsfelder	4
• Nachhaltigkeits-Management als	
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit und des Unternehmensbestands	4
- selbstverständlicher Erfolgsfaktor bzw. Wettbewerbsvorteil	2
- kommunikativer Prozess	2
• Nachhaltigkeits-Management erfordert:	
- die Fokussierung auf bestimmte Aspekte mit gezielten Projekten	2
- langfristiges Denken und langfristige Strategie, zyklischen Prozess	2

Es fällt auf, dass bei den Befragten kein einheitliches Verständnismuster vorliegt und kaum direkte Definitionsansätze genannt werden. Für den geplanten Studiengang heißt das, dass das Nachhaltigkeitsverständnis jeweils unternehmensbezogen und partizipativ mit Personen des Unternehmens entwickelt und heruntergebrochen werden muss, damit es genau zum Unternehmen/zur Organisation passt und damit von allen Organisationsmitgliedern verstanden und gelebt werden kann. Nachhaltigkeitskommunikation ist dafür ein wichtiges Element.

Wie schätzen Sie den derzeitigen Entwicklungsstand Ihres Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit ein?

Entwicklungsstand des Unternehmens	**Nennungen**
• Unternehmen macht viel und hat nicht mehr viel Potenzial für weitere Entwicklungen im Nachhaltigkeits-Management	2
• Unternehmen befindet momentan in einem Veränderungsprozess, es gibt „Luft nach oben“	3
• Positive Aussagen zum Entwicklungsstand: - Professionelle Herangehensweise, Konzeptentwicklung und -umsetzung, z.B. Zertifizierung nach EMAS	3
- Definition langfristiger Ziele bzgl. Energieeffizienz bzw. Reduktion von Umweltbelastungen	3

Die Antworten zu dieser Frage lassen erkennen, dass keine durchgängigen Erfolgsmuster berichtet werden, was auf einen sehr unterschiedlichen und im Durchschnitt noch wenig elaborierten Stand schließen lässt. Die befragten BeraterInnen gaben zum Entwicklungsstand der beratenen Unternehmen ebenfalls an, dass dieser sehr unterschiedlich oder gar nicht überprüfbar ist, dass CSR Konzepte nur ein Anfang sind, aber häufig auch Alibifunktion haben.

Welche Erfolge sehen Sie?

Erfolge des Nachhaltigkeits-Managements	**Nennungen**
• Finanzielle Investitionen der Unternehmen von Kooperationen zur Nachwuchs-, Bildungs- oder Forschungsförderung	7
• Freiwillige Mitarbeiterinitiativen in Form von gesellschaftlichem Engagement oder Spenden	4
• Praktische und finanzielle Förderung der Unternehmen von Umwelt-, Kultur- oder Sozialprojekten	3
• Schaffung von Win-Win-Situationen	3
• Verortung von Nachhaltigkeitsthemen in den Zielvereinbarungen	2
• Strategische Schwerpunktanalyse und transparente Nachhaltigkeitsziele	3
• Erfolgsbeispiele: -Planung eines CO^2-freien Kraftwerks -Engagement im Bereich der Erneuerbaren Energien -Freiwilliges Etablieren deutscher Standards im Ausland -Einführung von Zulieferer-Überprüfungen -Durchführung von Ökoeffizienzanalysen (einschl. Emissionsbewertung durch Lifecycle-Betrachtung)	 2 3 2 2 2

Folgende Einzelnennungen bezüglich der Erfolgsbeispiele wurden angeführt: Einrichtung behindertengerechter Eingänge / Altersgerechte Mitarbeiter-Fort- und Weiterbildungen / Senkung der Unfallhäufigkeit / Betreibung eines ersten Kraftwerks auf Geothermie-Basis / Stakeholder-Transparenz durch extern komplett verifizierte Berichterstattung / Stakeholder-Dialoge / Projekte zur Standort-Rekultivierung / Begriffsetablierung „Zukunftsvorsorge“ / Politische Vernetzung und Einflussnahme / Kantine mit regionalen Bioprodukten / Dienstreisen Priorität Bahn / bei Flügen Klimakompensationsmaßnahmen.

Insgesamt lassen die Antworten zu dieser Frage erkennen, dass an vielen einzelnen Stellen, vor allem im direkten Umfeld der Unternehmen, Erfolge erzielt werden, dass aber die globalen Aspekte nur marginal berührt werden. Außerdem handelt es sich überwiegend um Einzelprojekte und Maßnahmen, nur in Ausnahmefällen handelt es sich um strategische Projekte oder gar grundlegende Neupositionierungen der Unternehmen. Das Potenzial einer strategischen Neuorientierung im Sinne nachhaltiger Entwicklung scheint bei weitem nicht ausgeschöpft zu sein in den befragten Unternehmen.

Welche Probleme und Herausforderungen gibt es?

Herausforderungen beim Nachhaltigkeits-Management	**Nennungen**
• Schaffung eines nachhaltigen Bewusstseins und Verständnisses bei Mitarbeitern und Unternehmensführung	5
• Komplexität und Abstraktheit des Nachhaltigkeitsbegriffes • Komplexität, Vielfältigkeit und Internationalität der Großunternehmen	4 5
• Frage der Wirtschaftlichkeit oder Kosten-Nutzen-Rechnung bei nachhaltigen Entscheidungen	4
• Controlling-Schwierigkeiten (d.h. Datenvalidität, die richtigen Indikatoren finden und das Fehlen eines Nachhaltigkeits-Management-Systems)	4
• Gefahr des Green washing: Gefühlte Diskrepanz zwischen der Bedeutung oder dem Umfang der nachhaltigen Aktivitäten und der Außendarstellung	5
• Sonstige Herausforderungen: - Dilemmata-Situationen (z.B. bzgl. Einkauf, Kinderarbeit etc.) - Lernen, Rückschläge zu verkraften und Erwartungen enttäuschen zu müssen - Kurzfristige Denkweise in Unternehmen - Nachhaltigkeit gehört nicht zum Kerngeschäft / Innovationsbereitschaft gering - Reporting und/ oder Etablierung eines Nachhaltigkeits-Management-Systems	 2 2 3 2 3

Hier fällt die große Bandbreite von berichteten Hindernissen auf. Die BeraterInnen verwiesen zusätzlich auf spezielle Probleme: Die plakative und teilweise irreführende Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit führt zur Gefahr der Verwaschung des Begriffes, einheitliches

Monitoring ist in Städten nicht möglich, die Rollenverteilung in der Nachhaltigkeitstransformation ist in der Gesellschaft weitgehend unbekannt.

Insgesamt jedoch erscheinen v.a. eine Verankerung des Nachhaltigkeitskonzepts im Bewusstsein der Organisationsmitglieder und die konkrete Umsetzung von Vorhaben im konfliktreichen Unternehmensalltag als besondere Hindernisse. Hier stellt sich die Frage, ob ein strategisches Konzept eine Grundlage dafür bieten kann, diese ständig wiederkehrenden Fragen der Nachhaltigkeitsumsetzung im Alltag besser zu verankern. Wenn ja, dann muss geklärt werden, wie eine solche Strategie möglichst praxisgerecht verankert werden kann.

Weiterhin scheint Nachhaltigkeit oft im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu stehen. Dies weist auf die besondere Bedeutung von strategischer Neupositionierung, der Entwicklung von Nachhaltigkeitsprodukten und –märkten bzw. des „business case of sustainability“ hin, welche offenkundig noch nicht in allen befragten Unternehmen als Chance erkannt und ausgenutzt, oft sogar als Hemmnis angesehen wird. Nachhaltigkeitsstrategien sind demnach eng an einen organisationsinternen Entwicklungs-, Innovations- und Lernprozess zu koppeln.

Welches Modell der Nachhaltigkeit repräsentiert Ihr Unternehmen zur Zeit?

Nachhaltigkeits-Modell des Unternehmens	**Nennungen**
• Brundtland-Definition	3
• 3-Säulen-Modell • Eingeschränkte Zustimmung zum 3-Säulen-Modell • Ein auf 5 Säulen erweitertes unternehmensspezifisches Modell	4 3 2
• Keine Gleichgewichtung der 3 Säulen, sondern unternehmens-individuelle Priorisierung der Einzelbereiche	3
• Uneinheitliche Definitionen und Interpretationen des Nachhaltigkeits-Begriffes als Schwachstelle • Verwendung von Zukunftsvorsorge/Langfristigkeit als Begriff im Unternehmen	5 2
• Sonstige Aussagen: - Im Vordergrund stehen nicht nur Gewinnmaximierung oder Profit -Ressourcen-Sparen ist zentral	2 2

Es scheint recht unterschiedliche, aber auch insgesamt nur sehr allgemeine Verständnismuster bezüglich Nachhaltigkeit zu geben. Die in der Fachliteratur geführte weit differenziertere Diskussion, z.B. zu „starker“ vs. „schwacher“ Nachhaltigkeit findet sich in den Aussagen der Experten nicht widergespiegelt. Ein befragter Berater stellte den Bezugsrahmen der Frage infrage und hält eine „systemische Sicht“ besser als jedes „Modell“, welches zu „Schubkastendenken“ verleitet. Die Berater berichteten weiter, dass das Verständnis von Nachhaltigkeit bei den Beratenen äußerst vielfältig ist.

Insgesamt scheinen die jeweils vertretenen Nachhaltigkeitsmodelle recht unspezifisch und allgemein zu sein. Dies deutet auf einen konzeptionellen Nachholbedarf in den Organisationen hin. Insbesondere der Schritt der Anpassung und Operationalisierung von allgemeinen Nachhaltigkeitsmodellen an die spezifischen Bedingungen und Voraussetzungen des Unternehmens scheint dabei ein wichtiger, anscheinend vernachlässigter Bereich zu sein.

2.3.2 Fokus: Berufs- und Persönlichkeitsprofil „Nachhaltigkeits-Manager/in“

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kernkompetenzen eines/r Nachhaltigkeits-Managers/in?

Kernkompetenzen eines Nachhaltigkeits-Managers	**Nennungen**
• Soft Skills und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen: - Kommunikationsfähigkeiten in Form von Rhetorik, Moderation und Präsentation - Soziale Kompetenz - Vehemenz und Überzeugungskraft, Systeme zu ändern - Komplexität auf das Wesentliche reduzieren und kurz, klar und strukturiert darstellen können - Offenheit, relative Extrovertiertheit - Geduld - Langfristigkeit und globale Perspektive im Denken	 12 9 6 4 3 2 3
• Arbeitsbezogene Kompetenzen: - Multidimensionales Denkvermögen - Managementfähigkeiten, einschl. Übernahme von Führungs-verantwortung - Fähigkeit interdisziplinär zu arbeiten	 7 5 2
• Wissen: - Viel Wissen in der Breite - Viel tiefes fachspezifisches Wissen, z.B. Zertifiz.systeme - Breite Sprachkenntnisse (mind. eine weitere Fremdsprache)	 9 3 2
• Verständnis von ethischen, sozialen und Umwelt-Fragen	4

Soziale und Kommunikationsfähigkeiten sowie multiperspektivisches Denkvermögen und breit angelegtes Wissen werden mit großem Abstand am Häufigsten genannt. Berater benötigen nach eigener Einschätzung noch mehr Detail- und Hintergrundwissen, z.B. zu Tendenzen in Politik und Gesetzgebung.

Gefordert scheint damit eine Verbindung von a) personalen Kompetenzen, b) interdisziplinärer Umgang mit sehr unterschiedlichen Wissensbeständen und c) ein breites Wissen zu nachhaltiger Entwicklung.

Welches sind die wichtigsten Haupttätigkeiten im Nachhaltigkeits-Management?

Haupttätigkeiten von Nachhaltigkeits-Managern	**Nennungen**
• Kommunikation, unternehmensintern und nach außen	11
• Lobbyarbeit, Networking	3
• Strategie und Prozesse, Zielbildung	6
• Sensoring bzw. aktive Suche nach Verbesserungspotenzialen	5
• Reporting und Controlling	4

Tab. 6-10: Ergebnisübersicht zur Unterkategorie B_2

Kommunikationstätigkeiten bilden nach den Aussagen der Befragten einen Schwerpunkt der Tätigkeiten im Nachhaltigkeitsmanagement. Die Berater führen darüber hinaus Trainings und Schulungen durch und betonen die Notwendigkeit, andere Personen für Nachhaltigkeit zu motivieren.

Nach welchen Kriterien wurden Nachwuchs- und Führungskräfte für den Bereich Nachhaltigkeits-Management bisher ausgewählt? Gibt es für die Mitarbeiter im Nachhaltigkeits-Management Stellenaus- und/oder -beschreibungen?

Personalauswahlkriterien des Unternehmens	**Nennungen**
• Keine spezifischen Kriterien	6
• Kriterien variieren bzw. sind aufgabenspezifisch unterschiedlich	5
• Persönlichkeitseigenschaften ausschlaggebend wie z.B. Kommunikativität, soziale Intelligenz, gesunder Menschenverstand, Einsatzbereitschaft	4
• Werkserfahrung, fachliche Vorerfahrung	3

Es scheint zur Zeit noch keinen Konsens bezüglich der Auswahlkriterien bei der Einstellung von NachhaltigkeitsmanagerInnen zu geben.

Welchen beruflichen Hintergrund und welche Vorkenntnisse halten Sie für wünschenswert?

Wünschenswerte berufliche Hintergründe und Vorkenntnisse	**Nennungen**
• Keine spezifischen Vorkenntnisse erforderlich bzw. nicht so relevant	5
• Stellenspezifische Vorkenntnisse, Unternehmens- oder Werkserfahrung	7
• Ingenieurswissenschaftlicher Background	3
• Naturwissenschaftlicher Background	2

Auch hier deutet sich bei den befragten Experten kein Konsens an. Berater betonten neben den genannten Aspekten Erfahrungen mit international tätigen Organisationen bzw. Unternehmen.

Ein klar erkennbares Kompetenzprofil zum Nachhaltigkeitsmanagement kann somit künftig vermutlich einen Vorzug für AbsolventInnen sein. Ein solches Profil sollte durch die Hochschulausbildung vermittelt und trainiert werden. Einseitige Kompetenzen (theoretisches Wissen oder operative Kenntnisse oder spezifische Nachhaltigkeitsbereiche wie Energie etc.) scheinen nicht ausreichend zu sein.

2.3.4 Fokus: Akademische Ausbildung

Wie finden Sie die Idee eines Master-Studiums „Nachhaltigkeits-Management“?

Einschätzung der Studiengang-Idee	**Nennungen**
• Positive Einschätzungen: - großer Bedarf, wichtiges Thema und ein allgemeines Interesse ist aus vielfältigen Gründen vorhanden	13
• Einschränkende Einschätzungen: - Schwierigkeiten bei der Vermittlung der relevanten Inhalte und Fähigkeiten - Fraglich, ob sich Thema und Studiengang bewähren - Sind Unternehmensspezifika zu berücksichtigen? - Ausbildung ohne Praxisbezug und –vorerfahrung -> Gefahr, dass Absolventen keinen Job finden	4 2 2 2
• Offene Frage der optimalen Zielgruppenbreite	2

Hier darf konstatiert werden, dass die Idee unseres Studienganges auf breite Zustimmung stößt.

Welche Inhalte sollten im Rahmen eines solchen Studienganges vermittelt werden?

Empfohlene Studieninhalte	**Nennungen**
• 1. Säule: Ökonomie und Controlling • 2. Säule: Ökologie • 3. Säule: Soziales	11 4 4
• Sonstige Fachthemen: - Naturwissenschaft und Technik - Psychologie - Philosophie/Ethik	 4 3 3
• Nachhaltigkeitsmanagement: - Vernetzung von Organisationen und Themen - Stakeholder-Ansätze und -Dialoge	 8 2
• Soft Skills: - Kommunikationsfähigkeiten in Form von Rhetorik, Moderation und Präsentation - Führungsqualitäten - Soziale Kompetenzen	 8 3 3
• Best Practice-Analysen und Case Studies	6
• Praxisarbeit: - länger als drei Monate - eigenes Projekt von Anfang an selbst finden und umsetzen	 2 3
• Sonstige Inhalte: - Sprachen und englische Fachterminologie	 2

Es fällt auf, dass die vorgeschlagenen Inhalte für einen Studiengang von zumindest einem Teil der Befragten als wesentlich empfohlen werden. Kommunikations- und

Vernetzungsthemen werden am häufigsten genannt, übertroffen nur noch von ökonomischen Aspekten, was bei der Zusammensetzung der Stichprobe (10 von 15 Befragten aus der Großindustrie) nicht verwundern kann. Folgende Inhalte wurden in Einzelnennungen als in dem Konzept klar erkennbar, aber wesentlich benannt: Die Thematisierung der Glaubwürdigkeit und inflationären Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffes, die Verwaltungsperspektive, Ressourceneffizienz, „Supply chain management“, Rohstoffstrategien. Partizipation und Beteiligung sollten als Querschnittsthema des Studiums von Beginn an thematisiert werden. Diese Aspekte sollten bei der Überarbeitung des Studiengangskonzepts genau reflektiert werden.

Halten Sie den Studiengang für Mitarbeiter Ihres Unternehmens für interessant? Würden Sie bevorzugt Personen einstellen, die diese Qualifikation erworben haben?

Unternehmens-Interesse und Einstellungsbevorzugung	**Nennungen**
• Unternehmens-Interesse, dass Mitarbeiter das Studium machen: - Grundsätzlich ja	12
• Einstellungsbevorzugung von Nachhaltigkeits-Absolventen: - Grundsätzlich ja - Ja, wenn weitere Einstellungskriterien passen, z.B. soft skills und Praxiserfahrungen vorhanden sind	7 5

Auch hier lassen die Antworten erkennen, dass die breite Mehrheit der Befragten dem Studienkonzept in seiner vorliegenden Form zutraut, einen substantiellen Beitrag bei der Ausbildung im Nachhaltigkeitsmanagement zu leisten.

3 Internetrecherchen bezüglich vergleichbarer Studiengänge im Ausland

Es folgen einige Kurzbeschreibungen von ausländischen Studiengängen mit explizit genannter Nachhaltigkeitsthematik, welche die Wahrnehmung der potentiellen Stärken und Alleinstellungsmerkmale des an der HNEE geplanten Studienganges erleichtern können.

3.1 University of Massachusetts, Master of Science in Sustainability Science

http://eco.umass.edu/degree-programs/sustainability-science/

Das Kernprogramm beinhaltet: Perspektiven der Nachhaltigkeit; Ökologische Systeme: Landschaftsökologie, Landnutzung und Wasserbewirtschaftung, Umwelt, Bevölkerung; Urbane und soziale Systeme; Ökonomie und Politik von Nachhaltigkeit.
Später kann gewählt werden zwischen: (1) Umweltqualität: Krankheiten, Luftverschmutzung und -qualität, Risikobewertung und -management, soziale Gerechtigkeit, (2) Nachhaltige Ernährung und Landwirtschaft (global), (3) Hydrogeologie und Klimawandel (Konflikte), (4) Städtische Nachhaltigkeit: nachhaltiges Bauen, Stadtentwicklung, -ökologie, Energiespeicherung. Ein Praktikum bezüglich eines Vertiefungsbereiches ist zu erbringen.

3.2 Lund University, Master of Science

http://www.lunduniversity.lu.se/o.o.i.s?id=24725&lukas_id=XAESS&overview=programme

In den Grundkursen werden Grundlagen der Nachhaltigkeit vermittelt: Zusammenhänge zwischen anthropogenen und natürlichen Systemen; Betrachtung von Klimawandel, Ernährungssicherheit, Verfügbarkeit von Wasser, Gesundheit, Überfischung, Bewirtschaftung der Meere, Landnutzung, Populationsentwicklung und Wasser-/Nährstoffkreisläufe; Verknüpfung mit sozialen und politischen Aspekten; sozialer Wandel: Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft; Nachhaltigkeitswissenschaft: Wechselwirkungen, Lösungsansätze, fehlende Nachhaltigkeit; Umweltpolitik (ökolog. Nachhaltigkeit): Verständnis von politischen, administrativen und rechtlichen Verfahren; Wirtschaftliche Entwicklung; Umwelt und Gesundheit: d.h. Zusammenhänge zwischen Umweltverschmutzung, Gesundheit, Ökosystemen in Bezug auf die Nachhaltigkeit; Methoden und „Werkzeuge“ für Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaft entwickeln und anwenden.
Eine Vertiefung in den Bereichen Energie, Verkehr, Industrie, Wasser, Landwirtschaft oder urbane Systeme ist möglich. Das Studium schließt mit der Masterarbeit ab.

3.3 University of Tokyo, Master of Sustainability Science

http://www.sustainability.k.u-tokyo.ac.jp/curriculum/index_e.html

Das Programm besteht aus „Knowledge and Concept Oriented Courses“ und Praxis. In den Kernfächern stellt man sich den Problemen und entwickelt ganzheitliche Denkweisen. Grundlagen der Nachhaltigkeit werden fokussiert und die Aspekte einer regionalen und globalen Nachhaltigkeit abgehandelt. Ebenfalls besteht die Möglichkeit zwischen natur- und geisteswissenschaftlichen Fächern zu wählen. In Experimenten und praktischen Übungen werden in Bezug auf Nachhaltigkeit verschiedene Fähigkeiten erworben (systematisches Denken, Beurteilung der Lage, Perspektiven). Das Studium wird mit einer Masterarbeit abgeschlossen.

3.4 University of Southern Queensland, Master of Sustainability Science

http://www.usq.edu.au/handbook/current/sci/MSSC.html#programprogram.completion.reqs

Die Kernfächer fokussieren: Umwelt, Gesellschaft und Nachhaltigkeit; Werkzeuge für eine nachhaltige Entwicklung in Politik, Wirtschaft und privaten Haushalten; Umweltpolitik; ökologische Konzepte und Prinzipien für eine nachhaltige Bewirtschaftung der Umwelt; Biodiversität. Das Programm der Vertiefung bietet an: Natur; und Artenschutz; nachhaltige Ressourcennutzung; GIS; Bodenkunde; Umweltrecht; Management - Aspekte: Logistik, Nachhaltigkeitsmanagement; Beratung und Entwicklung; Unternehmen und nachhaltige Entwicklung; ökonomische Theorien (Ökonomie, Politik)

3.5 Maastricht University, Master of Sustainability Science and Policy

http://www.icis.unimaas.info/education/master-program/

Die Kernfächer beinhalten: Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung; Globale Dynamik der nachhaltigen Entwicklung: Globalisierung, globale Prozesse und Nachhaltigkeit, kulturelle Perspektiven; Politik für nachhaltige Entwicklung; Nachhaltigkeit, Rechts; und Wirtschaftsverordnung; „Wissensproduktion“ für nachhaltige Entwicklung: gesellschaftliche Systeme, Analyse ihrer ökonomischen, ökologischen, sozialen, technologischen und institutionellen Aspekte; Wechselwirkung zwischen Mensch und Umwelt, Problemlösung im Zusammenhang mit politischen Kompromissen und Unsicherheiten; Methoden und „Werkzeuge“: Nachhaltigkeitsbewertung für politische Entscheidungsfindung; Entwicklung von Szenarien → Projektarbeit. Das Studium schließt mit der Masterarbeit ab.

3.6 Aalborg University, Master of Science: Environmental Management and Sustainability Science

http://www.environmentalmanagement.aau.dk/programme/projects.php

Zu Beginn des Studiums werden Grundlagen vermittelt und eine Projektarbeit sowie Umweltmanagementansätze erstellt. Schwerpunkt liegt auf der Unternehmensebene (Produktion, Verwaltungsrichtlinien). Desweiteren konzentriert sich das Studium auf die Politik, ihre Institutionen und Organisationen, welchen Einfluss haben unterschiedliche Nationen und Kulturen auf das Umweltmanagement. Pflichtpraktikum und Masterarbeit runden das Studium ab.

3.7 Fazit

Es fällt auf, dass sozialwissenschaftliche (Kommunikation, Netzwerkbildung) und philosophisch/ethische Inhalte in den Studiengangsbeschreibungen kaum vorkommen. Weiterhin gibt es unterschiedliche Profile, die einen Schwerpunkt z.B. auf Unternehmen, Projekte oder systemische Zusammenhänge legen. Eine solche Profilbildung scheint für den Erfolg der Studiengänge wichtig. Für das zu gestaltende Kompetenzprofil des Studiengangs an der HNEE empfiehlt es sich, auf den dort schon vorliegenden Kompetenzen aufzubauen, aber auch die in vergleichbaren Studiengänge fehlenden Inhalte mit aufzunehmen, um auch international von Beginn an ein klar erkennbares Profil zu zeigen.

4 Erfahrungen einer Reise nach Kalifornien: Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Stanford University, der University of Redlands sowie neun „Universities of California“ in Berkeley, Davis, Merced, Los Angeles, Irvine, Riverside, San Diego, Santa Cruz und Santa Barbara

Reisebericht von Peter Schmuck, IZNE Uni Göttingen, 2.-26. März 2012

Das erste Windrad mit vertikaler Achse an der US Küste, Santa Cruz, von UCSC und Stadt gebaut

Uni San Diego: PV Anlage mit 30% Wkgsgrad und Bioenergie-Brennstoffzelle mit 2.4 MW

4.1 Veranlassung der Reise: Seit dem Jahr 2000 bin ich im Rahmen des Zentrums für Nachhaltige Entwicklung der Universität Göttingen (IZNE) in Aktionsforschungsprojekten zum Umbau der Energieversorgung Deutschlands hin zu dezentraler Versorgung mit erneuerbaren Energie aktiv. In den letzten Jahren entstand im Göttinger IZNE Team und auch mit Kollegen der HNEE die Idee, die erfolgreichen Aktivitäten in Praxisprojekten auch für Lehre und Gestaltung nachhaltiger Lebensmuster *innerhalb der Hochschule* zur Verfügung zu stellen. Die Hochschulleitung der HNEE steht diesem Anliegen aufgeschlossen gegenüber. Seit 2011 erfährt diese Idee auch durch die neue Präsidentin der Universität Göttingen Unterstützung. Sie empfahl, schon bestehende Kontakte zur UC Santa Barbara, an der auch E.U. von Weizsäcker einige Jahre tätig war, auszubauen. Von Paul Rowland, Leiter der Association for Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE.org), den ich 2011 in Korea kennenlernte, erfuhr ich, dass in den USA zahlreiche Universitäten Nachhaltigkeitsaspekte in die Lehre sowie Administration aufgenommen haben. So beschloss ich, aktuelle Erfahrungen in Deutschland mit unseren Nachhaltigkeits-

Aktionsforschungsprojekten *außerhalb von Universitäten* in Kalifornien vorzustellen und dort gesammelte Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsaktivitäten *innerhalb von Universitäten* aus erster Hand aufzugreifen, um sie ggf. für die weitere Entwicklung in Deutschland nutzbar zu machen.

4.2 Organisation der Reise: Im Januar 2012 habe ich den Nachhaltigkeitsverantwortlichen einer Reihe kalifornischer Universitäten angeboten, über die Projekte in Deutschland vorzutragen und über mögliche Kooperationen bei universtäts-internen Nachhaltigkeitsaktivitäten (Lehre und Administration) zu diskutieren. Kalifornien wurde gewählt, weil dort Nachhaltigkeitsaktivitäten, verglichen mit anderen Gebieten der Welt, am fortgeschrittensten scheinen und in höchster territorialer Dichte vorzufinden sind. Alle angeschriebenen Personen luden mich an die jeweilige Universität ein. An fünf Universitäten hielt ich einen Vortrag vor größerem Publikum, an den anderen Universitäten in Round-Table Gesprächen in kleinerem Kreis. Im Präsidium des UC Verbundes in Oakland fand ein Austausch mit den für alle 10 UCs Verantwortlichen für Nachhaltigkeit statt. Vorgestellt wurden die erfolgreichen Aktionsforschungsprojekte unseres Zentrums im Rahmen des „Göttinger Ansatzes der Nachhaltigkeitsforschung“ sowie die dahinterstehende psychologische Theorie, nach der Menschen das Potential zu Engagement für Nachhaltige Entwicklung aufweisen, dessen Nutzung und Entfaltung Gewinne für das Wohlbefinden bewirkt. Die besuchten Universitäts-VertreterInnen stellten mir wegweisende Projekte der einzelnen Unis auf Campus-Rundgängen vor. Die Hauptverantwortlichen für Nachhaltigkeit von jeder der Universitäten habe ich über ihre Sicht zur Geschichte dieser Aktivitäten, zum Nachhaltigkeitsverständnis, zur persönlichen Motivation, zu den Pionierprojekten in Forschung, Lehre, Administration sowie zu studentischen Initiativen befragt.

4.3 Ergebnisse der Reise bezüglich meiner Berichte: Die Ergebnisse der Aktionsforschungsprojekte des Göttinger Teams wurden mit Erstaunen und Begeisterung aufgenommen. Allerorten wurde Interesse am Fortgang der Arbeiten auf Landkreisebene sowie an aktuellen Publikationen, z.B. über die psychologischen Erfolgsfaktoren unserer Projekte, geäußert. An einigen Unis wurde der Wunsch geäußert, dass wir unsere Erfahrungen über internet-gestützte Lehrmethoden im Rahmen von „Webinars“ in laufende Kurse in Kalifornien (z.B. über Skype) einspeisen. Mit der UC Riverside wurde eine solche Kooperation für das FS 2012 bereits vereinbart und ein „Webinar“ über Internet im Mai 2012

durchgeführt. Mein Angebot, bei Gegenbesuchen in Deutschland unsere Projekte vor Ort vorzustellen, wurde gern notiert.

4.4 Ergebnisse der Reise bezüglich der US Erfahrungen: Über die Kontakte mit Paul Rowland von AASHE wusste ich bereits, dass die Mehrzahl aller US amerikanischen Universitäten und Colleges Mitglied dieser Vereinigung sind, sich also zumindest formell zu einer Einführung von Nachhaltigkeitsthemen in Lehre und Alltag der Universitäten verpflichtet haben. Nun wollte ich herausfinden, welche Aktivitäten hierzu vor Ort an den besuchten Universitäten tatsächlich stattfinden und welches Nachhaltigkeitsverständnis vorherrscht. Die Aktivitäten lassen sich schwierig aufgliedern, da Universitäten als „living laboratories“ für nachhaltige Lebensstile betrachtet werden, also Lehre, Forschung und das studentische Leben im Campus als eng verwoben gesehen werden. Meinen folgenden Versuch einer Strukturierung bitte unter diesem Vorbehalt sehen.

- **Nachhaltigkeitsverständnis:** Der Fokus liegt auf ökonomischen Aspekten (und hier insbesondere auf Effizienz- und Ressourcenreduktionseffekten, die sich leicht mit Wirtschaftlichkeitskriterien der Unis vereinbaren lassen) sowie auf ökologischen Aspekten (save the nature). Nach sozialen Aspekten, betreffend internationale Verteilungsfairness habe ich überall gefragt: Das Problem der ungerechten Verteilung ist allen bewusst, aber entsprechende Lösungsideen werden als blinder Fleck der Nachhaltigkeit gesehen. Immerhin kommen fair-trade gehandelte food-Produkte zunehmend in den Blick, also ein guter Anfang. Wenn ich „voluntary simplicity“ als potentiellen Lebensstil explizierte, wie ihn Duane Elgin in seinem Lebenswerk beschreibt und als Lösung des Suffizienz Aspektes der Nachhaltigkeit vorschlägt – (ihn hatte ich auch besucht) - , stieß ich weitgehend auf Skepsis, ob man das dem hochgradig konsum-orientierten Durchschnitts-US-Amerikaner schmackhaft machen könne. Ich verwies dann auf Elgins Schätzung, nach der bereits 20% der jetzigen US Amerikaner diesen Lebensstil anstreben, und letztlich bezeugen ja auch bereits die tausenden radfahrenden Studenten in Davis oder Irvine Ansätze dieses Lebensstils. Am Rande: Über das genaue Ausmaß an CO2 Emissionen pro Kopf und Jahr wusste niemand meiner Gesprächspartner genau Bescheid. Ich habe die Durchschnittswerte für Europa/Deutschland (10 Tonnen) sowie die für Jühnde (4 Tonnen) genannt. Nach den durchschnittlichen Wert der US Amerikaner (m.W. 20 Tonnen) hat niemand gefragt).

- **Entstehung der Nachhaltigkeitsaktivitäten:** Initiator der Aktivitäten waren Mitte des vergangenen Jahrzehnts Studierendengruppen an mehreren Universitäten. Es gelang ihnen, mehrere Uni-Leitungen und auch das Präsidium der 10 UC Campuses in Oakland von Sinn und Notwendigkeit von Nachhaltigkeitsaktivitäten in Lehre und im Uni-Alltag zu überzeugen. „If you preach that we all are responsible for future generations, then we all have to start to behave accordingly today.“ Einige der Leiter der Studierendeninitiativen sind heute selbst in den neu geschaffenen „full-time-sustainability management positions“ tätig: Matt St. Clair ist Sustainability Manager im Office of the President der Univiersities of California in Oakland oder Fahmida Ahmed ist jetzt Leiterin des Office of Sustainability der Stanford University.

- **Formelle Struktur der Aktivitäten:** Seit etwa fünf Jahren gibt es an allen besuchten Universitäten Nachhaltigkeitsabteilungen, welche mit Personalstellen und Räumlichkeiten ausgestattet sind. Am umfangreichsten schien mir die Ausstattung an der University of Santa Cruz zu sein: Hier sind auf einer ganzen Büroetage vier Personen full-time beschäftigt und für acht Praktikantenstellen gibt es das nötige Büroinventar, weitere 32 Praktikanten sind mit Nachhaltigkeitsanliegen auf dem Campus unterwegs. Die Stellen sind meist der Admistration zugeordnet, von wo aus sie dann mit Schwerpunkt Operations (also uni-interne Aspekte bzgl. energy, food, transportation, waste reduction, climate protection, fair trade) teilweise auch Koordinationsaufgaben bezüglich Lehre, Forschung und Studierendenaktivitäten übernehmen. An einigen Unis (z.B. UC Santa Barbara) gibt es zusätzlich Chancellors Advisory Commitees on Sustainable Development, also direkt dem Präsidium unterstellte Beiräte, die sich regelmäßig treffen, um Ziele, Strategien und Evaluationen zu beraten.

  Im UC Verbund gibt es einen Nachhaltigkeitsverantwortlichen im Office of the President in Oakland, welcher für die Weiterentwicklung eines Vereinbarungspapiers aller 10 UCs zuständig ist. In diesem Dokument „Sustainable Practices Policy“ sind die Zielvereinbarungen und Kriterienlisten für alle 10 UCs bezüglich “green building design, clean energy, climate protection practices, sustainable transportation, sustainable buildings operations, recycling and waste management, environmentally preferable purchasing practices” sowie “sustainable foodservice practices” festgehalten.

- **Finanzierung der Aktivitäten und Motive der Uni-Leitungen:** Die Stellen werden aus Uni-Mitteln (z. B. Chancellors Green Fund Fonds) sowie an einigen Unis aus TGIF Mitteln („the green initiative fund“, von Studierendengremien beschlossene Abgaben der Studierenden für Nachhaltigkeitsanliegen, z.B an der UC San Diego 3 Dollar je Studierenden pro Semester – bei 28 000 Studierenden summiert sich das auf 84 000 Dollar pro Semester) bezahlt. Die Motivierung der Unileitungen, Geld bereit zu stellen, erklärt sich zum einen aus erwarteten Einsparungen (wenn z.B. in Berkeley die Energieeinsparmaßnahmen die erwarteten 10% erreichen, sind das 1 Mio Dollar pro Jahr bei derzeit 10 Mio Ausgaben für Strom und Wärme), zum anderen aus dem in den USA bereits bestehenden Gruppendruck, welcher durch die Teilnahme der Mehrzahl und vor allem der namhaften Unis an entsprechenden Aktivitäten entstanden ist. Auch die Erwartungen und Wünsche der angehenden Studierenden („they are our clients!!!“), für die Nachhaltigkeitsaspekte bei der Entscheidung für eine Universität immer wichtiger werden, wurden als Motiv von Uni-Leitungen genannt. Eine Princeton-Studie vergleicht seit einigen Jahren die stetig zunehmenden Nachhaltigkeits/Umwelt-Motive der Studierenden und entsprechende Leistungen aller US Unis. Last not least darf man auch von einer intrinsischen Nachhaltigkeits-Motivation in einigen Uni-Leitungen ausgehen, anders läßt sich zumindest der Beginn dieses Prozesses schwerlich erklären. An einigen Unis wurde mir bestätigt, dass die Uni-Leitungen die Aktivitäten nicht nur dulden, sondern aktiv unterstützen (an der UC Merced unterstützt die Präsidentin eine OCCUPY Gruppe, welche seit November freie Bildung und eine extra tax für Reiche fordert).

- **Ziele:** Im UC Dokument „Sustainable Practices Policy“, letzte Fassung vom August 2011 sind folgende aktuelle Ziele genannt (Beispiele): **green building design**: Neue Gebäude sollen dem LEED “silver” Standard genügen (das ist nach Einschätzung von E.U. von Weisäcker nicht sehr ehrgeizig, selbst der „gold“ Standard ist bezüglich Dämmung nur halb so gut wie sein Haus im Schwarzwald), **clean energy**: bis 2014 10 MW Renewable Energy, **climate protection practices:** bis 2020 die GHG emissions auf den Stand von 1990 zurückbringen, **sustainable transportation**: hier werden effizient vehicles und alternative fuels genannt, aber keine konkreten Vorgaben gemacht, **sustainable buildings operations**: Jeder Campus soll ein pilot building nach LEED-EBOM zertifizieren lassen und campusweit bis Juli 2012 die Zertifizierung mehrerer Gebäude vorbereiten, **recycling and waste management**: zero-waste goal

bis 2020 (municipal solid waste, das scheint mir das anspruchsvollste Ziel zu sein, hier stöhnten mehrere Gesprächspartner auf, als ich sie nach Details fragte), **environmentally preferable purchasing practices:** Maximierung des Anteils entsprechender Produkte, sowie **sustainable foodservice practices:** 20% sustainable food products bis 2020.

- **Motivierung durch Preise und Wettbewerbe**: An mehreren Unis werden intern Preise für vorbildliches Verhalten ausgelobt. Zwischen den Unis organisierte Wettbewerbe nach unterschiedlichen Kriterien scheinen recht wirksam zu sein, man wirbt z.B. in Stanford damit, als eine von 4 UCs bzw. von 22 US Unis als „Real Food Pioneer" ausgewählt worden zu sein. In Stanford wurde außerdem als wichtiges Motiv für Nachhaltigkeitsaktivitäten genannt, man sei nach einigen Jahren in Führung von Harvard überholt worden, also müsse man wieder mehr tun.

- **Aktivitäten in der Forschung:** Hier wurden mir unterschiedlichste interdisziplinäre Projekte genannt. Auf meine Frage nach Kooperationen mit Praxispartnern ausserhalb der Universität wurden mir Kooperationen mit Industriepartnern genannt, z.B. ein Bio-Treibstoff Forschungsinstitut in Berkeley, das mit 500 Mio Dollar von einem Ölkonzern gesponsort wurde. Aktionsforschung in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Interessengruppen in kommunalen/regionalen Projekten, wie wir sie machen, habe ich in Ansätzen in Santa Cruz, Los Angeles, Redlands und Riverside (Kooperation mit der Stadtverwaltung in EE Projekten) sowie Irvine und Davis (gerade entstehende Kooperationen mit „Transition Town" Gruppen) wahrgenommen, an den anderen Unis nicht.

- **Aktivitäten in Verwaltung/Administration**: Hier gibt es endlos viele einzelne Aktivitäten bezüglich der o.g. einzelnen Ziele, mit unterschiedlichen Schwerpunkten an den einzelnen Unis. So gibt es Unis mit einer ausgeprägten Radfahrkultur, was für US Verhältnisse ziemlich ungewöhnlich ist, in denen es hauptamtliche Fahrrad-Verkehr Manager gibt, welche die Radströme intelligent bewältigen (z.B. mit Service Stationen, welche unentgeltlich Werkzeug bereithalten). Unis, in denen man auf abfallarme Esskultur mit lokaler Nahrung setzt (auch wegweisend umgesetzt, in Davis zahlt man einmal „Eintritt" in die Mensa und kann dann aus einer Vielzahl leckerer Speisen selbst die Mengen auswählen, Geschirr wird gespült). Unis, in denen man auf Energiesparen bedacht ist und mit Visualisierungen des Verbrauchs, mit intelligenten

Schaltungen den Verbrauch reduziert (etwa in Berkeley, Davis und Stanford). Aus unserer Sicht bei dem riesig hohen Ausgangsniveau des Verbrauchs vielleicht nicht besonders aufregend, aber wenn man die US Maßstäbe anlegt ist das schon revolutionär, dass man überhaupt anfängt, zu fragen, ob denn ständig entweder Kühlung oder Heizung an sein müssen. Erneuerbare Energien sind im Kommen, spielen aber bis auf wegweisende Einzelprojekte in der Breite bislang nur eine marginale Rolle, weil die Investition sich aufgrund der immer noch sehr niedrigen Strompreise (für Unis als Großkunden oft unter 10 Cent/kwh) erst nach Jahren vielen auszahlt. Immerhin: In Davis baut man einen Campus-Teil für 5000 Studis, der soll emissionsfrei werden, indem man Energie aus Photovoltaik und Biogas nutzt (aus den 20 t bio-waste, die pro Tag auf dem Campus-Gelände anfallen). In Santa Cruz wurde gerade das erste Windrad mit vertikaler Achse an der gesamten US Küste errichtet, und in San Diego wurde mir eine PV Solaranlage gezeigt mit unglaublich hohem Wirkungsgrad von 30% (Nachführung und Brennglastechnik). In LA und San Diego wird Klärgas und Deponiegas in einer Brennstoffzelle (2.4 MW, derzeit die größte der Welt) bzw. einem Blockheizkraftwerk energetisch verwertet. Mir fiel die sehr gute Öffentlichkeitsarbeit auf. In allen Unis waren Aktionen zu Nachhaltigkeitsaspekten öffentlich präsent, mit Plakaten auf dem Uni-Gelände, in Werbebroschüren der Uni, in einigen Mensen wurde mit großen Infotafeln auf Herkunft der Nahrung und Nachhaltigkeitsaspekte dabei verwiesen, etwa auf Nebenkosten bei Importen aus fernen Ländern. Einige Unis haben Gärten, in denen ökologische Anbaumethoden praktiziert werden, teilweise mit Permakultur-Elementen, z.B. in Santa Cruz, wo schon seit den 1970ern organic farming auf dem Campus betrieben wird und mit PV experimentiert wird.

- **Aktivitäten in der Lehre:** Es gibt zahlreiche punktuelle Aktivitäten, einzelne Kurse mit Nachhaltigkeitsinhalten und Praktikumsangebote. In einigen Unis (Santa Barbara, Redlands) gibt es Wahlpflichtangebote (general education courses) für alle Studierenden, welche Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten. Ein Master- oder PhD Curriculum, welches sich explizit Nachhaltigkeitsanliegen in der vollen Breite widmet, gibt es an den besuchten kalifornischen Unis noch nicht, aber schon an einigen anderen US Unis, z. B. an der State University of San Diego oder der University of Oregon („Leadership in sustainability“ graduate certification programme, olis.uoregog.edu). An der Uni New Mexico (an die ich ebenfalls eine

Einladung erhielt, die ich aus Zeitgründen nicht annehmen konnte), wird ebenfalls gerade an einem entsprechenden Curriculum gearbeitet, das in Kürze starten soll (sust.unm.edu). Alle Befragten waren sich einig, dass ein solches Curriculum erforderlich sei. An der Uni Santa Barbara wird an einem solchen Curriculum gearbeitet, es soll 2013 einsatzbereit sein (Interdisciplinary PhD, initiated by the faculty senate sustainability working group, ca. 20 departments sollen beteiligt sein). In Redland ist ein Minor zu Sustainability in Planung.

An der UC Santa Cruz finden ähnlich wie Prof. Girschners LOCO Initiativen in Göttingen interne Sustainability-Sensibilisierungs- bzw. Weiterbildungskurse statt. Bei dem letzten 3 tägigen off-campus Treffen waren 100 Studierende und 20 Personen vom Staff beteiligt.

- **Studentische Aktivitäten:** In allen Unis sind dutzende Gruppen von Studierenden aktiv, welche sich Umwelt- und Nachhaltigkeitsaktivitäten widmen. In Berkeley ist z.B. kürzlich ein von Studenten betriebener Laden mit fair gehandeltem Öko-Food eröffnet worden. Diese Gruppen arbeiten meist wenig koordiniert nebeneinanderher, nur an wenigen Unis werden diese Gruppen von den Nachhaltigkeitsverantwortlichen koordiniert.

- **Uni-übergreifende Veranstaltungen/Aktivitäten:** 2012 findet bereits der 9. US-weite „Sustainability Summit“ statt, mit 2000 Teilnehmern bereits ein „Riesen“-Kongress. Es gibt einen Newsletter von AASHE.org, der mehrfach im Monat differenziert und gut sortiert über die Aktivitäten in den USA berichtet. In Kalifornien selbst gibt es einschlägige Kongresse, z.B. 2012 einen Higher Education Sustainability Congress mit 1000 erwarteten Teilnehmern, was auf die Bedeutung des Themas allein in diesem US-Staat verweist.

4.5 Fazit zur US Reise

Beim Blick Richtung USA fallen vielen Europäern zuerst die eminenten Treibhausgasemissionen und die dahinterliegende vermutete allgemeine Sorglosigkeit vieler US Bürger gegenüber Klima- und Nachhaltigkeitsfragen in Auge. Nun scheint es an der Zeit zu sein, diesen ersten Eindruck, zumindest für den Bereich der Universitäten, zu differenzieren. Was ich in den besuchten Universitäten an nachhaltigkeitrelevanten Aktivitäten beobachtet habe, stellt die Entwicklungen an den meisten deutschen Hochschulen

weit in den Schatten. Auch wenn nach einem strengen Nachhaltigkeitsmaßstab noch nicht alle Aspekte ausgeleuchtet werden (unterbelichtet scheinen mir Suffizienz- und soziale Fairness-Aspekte), darf nach meiner Ansicht die aufwendige und öffentlichkeitswirksame Sensibilisierung der Studierenden für die vielen nachhaltigkeitsbedeutsamen scheinbar kleinen Aspekte des alltäglichen Lebens, vom Transport über regionale Nahrung, Wasser- und Energiesparen bis hin zu fair gehandelten Produkten, darf die Einbindung von Studierenden in entsprechende Aktionen sowie deren Verknüpfung mit Lehraktivitäten (Universität als Laboratorium für zukunftsfähige Lebensmuster) für deutsche Unis derzeit als vorbildlich gelten. Solcherart Entwicklungen, bei denen Universitäten auch miteinander bezüglich ihrer Bestrebungen zu Nachhaltiger Entwicklung in Wettstreit treten, sind in Deutschland bislang trotz der Kopernikus Charta in den 1990er Jahren sowie des HRK Beschlusses für Nachhaltige Entwicklung 2008 noch nicht in Gang gekommen. Während an den besuchten Unis in Kalifornien die dortigen Absolventen, Entscheidungsträger von morgen, mit Inhalten der Nachhaltigkeitsdiskussion zumindest grob vertraut sind, kann man in Deutschland derzeit noch an vielen Unis studieren, ohne mit Nachhaltigkeitsfragen in Berührung zu kommen.

Man darf m.E. erwarten, dass die Entwicklung in Deutschland und Europa dem US amerikanischen Muster folgen wird und dass Hochschulen, welche sich als erste Nachhaltigkeitsaspekten auf den unterschiedlichen Ebenen in Lehre, Forschung und Administration ernsthaft öffnen, mehr Studierende anziehen werden und somit auch unmittelbare Wettbewerbsvorteile erwarten dürfen.

Mit den NH Verantwortlichen für die 10 UC Campuses im Presidents Office in Oakland

Mit den NH Verantwortlichen des Sustainability Office an der UC San Diego

5 Empfehlungen

5.1 Äußere Rahmenbedingungen für den Studiengang

- Nachhaltigkeitsmanagement ist aus Sicht der befragten Experten eine Thematik, nach der heute ein breiter gesellschaftlicher Bedarf besteht. Wenn beispielsweise zahlreiche Unternehmensberatungen sich mittlerweile des Themas annehmen, darf das als Signal verstanden werden, dass auch Hochschulen Ausbildungsgänge zu der Thematik entwickeln sollten. Die meisten der befragten Organisationen signalisierten, dass sie Absolventen eines Studiengangs Nachhaltigkeitsmanagement einstellen würden.
- Die Erfahrungen der Reise in die USA sprechen ebenfalls für die Entwicklung des Master-Studienganges „Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde: International steigt die Nachfrage nach akademischer Qualifizierung in diesem Bereich. Die HNEE könnte mit dem Studiengang auch ein international sehr attraktives Angebot schaffen, das möglicherweise auch weltweit Studierende anziehen kann. Die Recherche internationaler Studienangebote und die Erfahrungen aus den USA zeigen, dass es Angebote in der an der HNEE geplanten Breite bislang kaum gibt. Perspektivisch könnte das bedeuten, den Studiengang (auch) auf Englisch anzubieten.
- Wenn diese Aktivitäten seitens der Hochschulleitung weiter Unterstützung finden, dürfte das zur Stärkung des Nachhaltigkeitsprofils der HNEE und einer Sicherung ihrer guten Position diesbezüglich in der deutschen Hochschullandschaft beitragen sowie deren Attraktivität für die wachsende Zahl nachhaltigkeitssensibilisierter Studierender und Lehrender aus Deutschland, aber auch aus dem Ausland weiter steigern.
- Da Labelling- oder Ratingsysteme wie in den USA, die Hochschulen nach ihrem Engagement für Umwelt- und Nachhaltigkeitsbelange ranken, auch in Deutschland zu erwarten sind, kann eine Fortführung der geplanten Aktivitäten zu einer direkten Zukunftssicherung der HNEE beitragen, wie es etwa in Witzenhausen mit der ökologischen Ausrichtung vor 40 Jahren der Fall war: Witzenhausen besitzt heute weltweites Renommee.
- Von den in der Interviewstudie Befragten werden umfangreiche Umsetzungsschwierigkeiten im Nachhaltigkeitsmanagement berichtet. Auch unter

dieser Perspektive wird deutlich, dass gut ausgebildete Fachleute, welche über entsprechendes Grundlagenwissen, also breites Wissen und interdisziplinäres Wissensmanagement verfügen, welche die erforderlichen „soft skills“, also personale und Kommunikations-Kompetenzen aufweisen sowie Praxiseinblicke haben, dringend gesucht sind.

- Der Entwicklungsstand der Unternehmen, Organisationen und Vereine in Deutschland bezüglich nachhaltiger Entwicklung ist nach den Aussagen in der Interviewstudie noch nicht weit vorangeschritten, wenn man „green washing“ Aktivitäten und selektive Berichterstattung über (Projekt-)Erfolge bei gleichzeitiger Aussparung nicht nachhaltiger Praktiken einmal ausklammert. Gleichzeitig besteht aber ein hoher Handlungsdruck hin zu substantiellen Veränderungen seitens breiter Kreise der Gesellschaft, welcher die Zuspitzung globaler wirtschaftlicher, ökologischer und Fairness-Probleme seit der Rio-Vereinbarung bekannt ist. Dies stellt eine weitere begünstigende Bedingung dar, den Studiengang Nachhaltigkeitsmanagement an der HNEE zügig zu starten, da Absolventen nach Meinung der Experten dringend gebraucht werden.

5.2 Inhaltlich-konzeptionelle Empfehlungen zur Entwicklung des Studiengangs

- Die ermittelten Nachhaltigkeits-Verständnismuster in den Unternehmen sowie beratenen Unternehmen der Befragten sind sehr allgemein, vielfältig und wenig einheitlich. Daraus folgt für die Gestaltung des Studienganges, dass von Beginn an hinter den modernen Wortmarken des Themenfeldes, die oft inflationär und auch irreführend verwendet werden, gemeinsam der rote Faden des Nachhaltigkeitsdiskurses erarbeitet und reflektiert werden sollte. Darüber hinaus sollten Interessensgruppen und Motive, den Begriff „Nachhaltigkeit“ zu verwässern und zu entwerten, kritisch reflektiert und offengelegt werden. Hier ist der „Orientierungs-“Aspekt des geplanten Drei-Schritt-Konzepts (Orientierung – Strategieentwicklung – Umsetzung) angesprochen.
- Das Studium sollte sich an einem systemischen, zyklischen Nachhaltigkeits-Management-Verständnis orientieren, bei dem weniger konkrete und fertige Tools zu vermitteln sind, sondern vielmehr deutlich wird, dass zum systemischen Verständnis passende Tools in konkreten Anwendungsfällen häufig erst zu entwickeln sind, Ziele

zu bilden und anzupassen sind, Indikatoren und Monitoringsysteme zu schaffen und zu elaborieren sind. Schwerpunkt der Ausbildung sollte also bei den Prinzipien liegen, welche der Transformationsanforderung zugrunde liegen: Transparenz, Kommunikation, Netzwerkbildung. Hier ist der „Strategieentwicklungs-“Aspekt des geplanten Drei-Schritt-Konzepts angesprochen.

- Die Alleinstellungsmerkmale des geplanten Studienganges (vgl. die Studiengangsanalyse anderer Studiengänge mit ähnlichem Anspruch), nämlich die vergleichsweise starke Betonung sozialer und philosophisch/ethischer Aspekte sowie die Verankerung in der Praxis, sollte auch aus der Sicht vieler der Befragten angestrebt werden. Nur wenn den Absolventen die ethischen Begründungsmuster für Nachhaltigkeitsintentionen und die sozialen Zusammenhänge (neben den ökologischen und ökonomischen Aspekten) klar sind und sie während des Studiums bereits permanent mit der Praxis „geerdet“ sind (Umsetzungsaspekt des geplanten Dreischritt-Konzepts), haben sie eine Chance, in dem hochdynamischen und fluktuierenden Feld der Nachhaltigkeitsdiskussion eigene Positionen begründen und vertreten zu können und somit andere Menschen für gemeinsam reflektierte Vorhaben gewinnen zu können.
- Die von den Befragten genannten Schwachstellen des Studiengangs (s. 2.3.4) sollten im Vorbereitungsteam reflektiert und ggf. in die bereits bestehende Struktur des Studienganges eingefügt werden. Insbesondere das eigene Praxisprojekt von Beginn des Studiums an (Schwerpunkt im Umsetzungsaspekt des Dreischritt-Konzepts) und die durchgängige Berücksichtigung von Ethik und Partizipationsprinzipien (Schwerpunkt im Orientierungs- und Strategieentwicklungsschritt des Dreischritt-Konzepts) sollten hier aufgegriffen werden.

5.3 Organisatorisch-formale Empfehlungen für den Studiengang

- Wenn man den Bewerberkreis breit halten und allen, vor allem intrinsisch an einer Nachhaltigkeits-Transformation der Gesellschaft interessierten Personen ein Studium ermöglichen möchte, sollte der Studiengang nicht durch Studiengebühren seitens der Studierenden finanziert werden. Eine Finanzierung aus dem Hochschulhaushalt hätte auch den Charme, dass der Studiengang „Nachhaltigkeitsmanagement“, der von außen

sicher als ein „Flaggschiff“-Studiengang einer Hochschule für Nachhaltige Entwicklung gesehen wird, dem Image der Hochschule zuträglich wäre.

- Wählt man ein Finanzierungsmodell durch Studiengebühren oder Sponsoren, kann man dann im Bemühen um Sponsoring von den Sponsoren abhängig werden, die inhaltlichen Freiräume verlieren und den Studiengang der Gefahr eines „green washing“ aussetzen. Wenn die Bereitschaft von Unternehmen, in Nachhaltigkeits-Bildungs- und -Forschungsförderung zu investieren, genutzt wird, sind hier klare Regelungen für die Freiheit von Forschung und Lehre von den Interessen der Förderer erforderlich. Sauberer scheint jedoch ein Herangehen, das auf die Finanzierung des geplanten Studiengangs durch öffentliche Mittel setzt, da die Nachhaltigkeitstransformation im allgemeinen gesellschaftlichen Interesse liegt und daher nicht existenziell von privaten Mitteln abhängig gemacht werden sollte.
- Bei der Auswahl der Bewerber für einen Studienplatz sollte neben den formalen Voraussetzungen vorrangig auf intrinsische Motivation für Nachhaltigkeitsanliegen geachtet werden, da sich diese nur schwerlich erst während des Studiums herstellen lässt, aber Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium und vor allem für eine im Sinne von Nachhaltigkeit erfolgreiche Tätigkeit nach dem Studium in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft ist.
- Bei der Frage nach der Zielgruppenbreite gibt es zwei denkbare Szenarien: Möglichst breite Studierendengruppen, welche das Interessenspektrum der Gesellschaft abbilden: Studierende aus Unternehmen, Organisationen, Vereinen und Verwaltungen. Für dieses Modell spricht, dass bereits durch die Zusammenstellung der Studierendengruppe die Vielfalt an Perspektiven gesichert ist, welche die Studierenden später in der Praxis zu erwarten und zu bewältigen haben. Ein Nachteil könnte darin bestehen, dass man bei der Vermittlung von Fachwissen nicht auf spezifische Themen aller potentiell interessierenden Aspekte für diesen Personenkreis eingehen kann, etwa auf Besonderheiten innerhalb der Automobilbranche, auf Verwaltungsbesonderheiten auf Landkreisebene oder auf den internationalen Rechtsrahmen für Aktivitäten einer Umwelt-NGO.
- Das zweite Szenario würde Studierende aus der Industrie, aus der Verwaltung oder von Vereinen jeweils bündeln und hätte damit den Vorzug, auf spezielle Themen dieser Studierenden eingehen zu können. Nachteil wäre allerdings, dass die

Multiperspektivität der Nachhaltigkeitsthematik schwieriger zu vermitteln wäre, weil eben nur eine Perspektive im Zentrum stünde. Sofern „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ angezielt wird, sollte aus Sicht des Autors das erste Szenario mit gemischten Studierendengruppen präferiert werden. Für Generalisten dieser Art fehlen in Deutschland und weltweit Ausbildungsmöglichkeiten, was möglicherweise einer der Gründe ist, dass trotz der Agenda 21 Vereinbarung seit 20 Jahren wesentliche globale Nachhaltigkeitskriterien sich weiter verschlechtern und die Wende nach wie vor nicht in Sicht kommt.

6. Fazit

Insgesamt darf aus den hier vorgelegten Informationen, Erfahrungen und empirischen Daten aus Sicht des Autors der Schluss gezogen werden,

- dass in Deutschland wie auch weltweit ein hoher Bedarf an qualifizierten Nachhaltigkeitsmanagern besteht,
- dass die Einrichtung eines Studiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ im nationalen wie auch internationalen Vergleich ein erfolgsträchtiges Vorhaben für die HNEE darstellt,
- dass die HNEE eine nicht-gebührenpflichtige Variante zur Umsetzung des Studienganges prüfen sollte und
- dass die Einführung des Studiengangs zügig umgesetzt werden sollte.

Literatur

Breitzke, C. (2007). Erstellung eines berufsbezogenen Anforderungs- und Persönlichkeitsprofils für die akademische Weiterbildung im Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Großunternehmen. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der TU Berlin.

Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (7. Aufl.). Weinheim: Dt. Studien Verlag.

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung (5., überarb. u. neu ausgestattete Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz Verlag.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(1). Verfügbar über: http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm [03.12.2006].

Anhang

e) *Modulhandbuch in der Fassung vom 25.3.2013 mit den Modulbeschreibungen*

Modulhandbuch zum berufsbegleitenden Masterstudiengang
„Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“
Übersicht über die Modulbeschreibungen
Stand 25.3.2013

Hinweise zu Abkürzungen
Prüfungsformate (laut RSPO und EMMA)**:**
mP mündliche Prüfung/Fachgespräch/Präsentation/Kurzvortrag (KV) (i.d.R. 20 min.);
B benoteter Beleg (Hausarbeit, Portfolio, Wiki, Konzeption);
Klausur (Dauer je nach Modulgröße, *z.B. für 6 ECTS ca. 90 Min.*).

Lehrformen/-formate: Vorlesung, Seminar, Übung, Exkursion, Projektarbeit (*mögliche weitere: Webinar, online-Übung, webbasierte Gruppenarbeit etc.)*

Annahme zum Workload: 1 Credit = 30 h Workload (wie bei den anderen Studiengängen im Fachbereich 2)

Vorschlag zur Verteilung der Präsenzphasen im Studienverlauf im Überblick

Sem.	Präsenzphasen und Module	Terminvorschläge	Prüfungen
1 WS	3 Präsenzphasen (ges. ca. 13 Tage) 1. Ph.: 5,5 Tage: M1 2 T, M2 1 T, (+1,5 Tage Orga, Teamb., Exkursion), M3a 1 T 2. Ph.: 3,5 Tage: M1 2 T, M2 1 T, M3a 0,5 T 3. Ph.: 4 Tage: M1 1 T, M2 2 T (incl. mündlP), M3a 1 T mündl. Prüfung	1. Ph.: 41,42 KW (nach Herbstferien) 2. Ph.: 49, 50 KW 3. Ph.: 7-8 KW	2 mP (Positionierung) 3a mP (Projektidee) 1 Beleg (Wissenskarte) 2 (Essay Perspektive)
2 SS	2 Präsenzphasen (ca. 10 Tage) 1. Ph.: 4 Tage: M3b 1 T, M4 2 T, M5 1 T 2. Ph.: 4 Tage: M3b 0,5 T, M4 2 T, M5 1,5 T 3. Ph.: 2 Tage: M3b 0,5 T, M4 1 T (mP Präsent.), M5 0,5 T (Klausur)	1. Ph.: 12 KW (vor Sem, vor Ostern)? 2. Ph.: 25, 26 KW 3. Ph.: 31-35 KW (Sommerferien)	3a B (Mgmt-Plan Projekt) 4 B (Strategiekonzept) 5 Klausur (Mgmt-Instrumente)
3 WS	3 Präsenzphasen (11 Tage) 1. Ph.: 4,5 Tage: M3c 1 T, M6 2 T, M7 1,5 T, 2. Ph.: 3 Tage: M6 3 T *Exkursion* 3. Ph.: 3,5 Tage: M3c 1 T, M6 mP 1 T, M7 1,5 T	1. Ph.: 39 KW (vor Sem-Begin) 2. Ph.: 2 KW 3. Ph.: 6-9 KW?	3c Beleg (Reflexion Umsetzung) 6 mP 7 B (Essay Kernpunkte)
4 SS	2 Präsenzphasen (3,5 Tage + 0,5 T Verteidig.) 1. Ph.: 2 Tage: wiss. Kolloquium, Methoden, Rückblick Studium 2. Ph.: 1,5 Tage: Kolloquium: Zwischenberichte Arbeiten, Methoden 3. Ph.: Verteidigung, ggfs. vor Ort in Organisationen (HNE on tour)	1. Ph.: 14, 15 KW (nach Ostern) 2. Ph.: 23, 24 KW 3. Ph.: flexibel	Beleg Masterarbeit mP Verteidigung

Tabellarische Modulbeschreibung

Semester	1
Modul und Inhalte	**Modul 1) Kartierung von nachhaltiger Entwicklung** Breite Einführung zum Wissensstand über nachhaltige Entwicklung (nE), Nachhaltigkeitskonzepte und –strategien aus verschiedenen Perspektiven; Kartierung des Wissens anhand selbst entwickelter Kriterien und Raster; Analyse von Entwicklungstrends sozial-ökologischer Systeme Wissensmanagement: Strukturierung und Kategorisierung von Nachhaltigkeitswissen
Lernergebnisse	• Die Studierenden kennen Konzepte, Strategien und Handlungsansätze nachhaltiger Entwicklung aus verschiedenen Perspektiven in Wissenschaft und Praxis (Disziplinen: Ökonomie, Ökologie, Sozialwissenschaften etc.; Konzepte: Ko-Evolution von sozialen und ökologischen Systemen, starke – schwache Nachhaltigkeit, Säulenmodelle, integrative Ansätze; Strategien: Effizienz, Konsistenz und Suffizienz sowie Meta-Strategien wie vorsorgendes Wirtschaften und Transition Management; Handlungsansätze: ganzheitliches Verständnis von Arbeit, das Produktion und Reproduktion zusammendenkt, Green Economy, ökologische Modernisierung, Post-Wachstumsökonomie etc.), • analysieren Ressourcenknappheiten und Herausforderungen an das Ressourcenmanagement und können nachhaltige und nicht-nachhaltige Trends sozial-ökologischer Systeme beschreiben und bewerten, • werden methodisch-fachlich (z.B. Prinzipien disziplinärer und transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung) befähigt, Kriterien für die Systematisierung des gefundenen Wissens zu entwickeln und Bezüge zu definieren, • recherchieren Material und konstruieren auf dieser Basis eine Kartierung des Wissens zum aktuellen Stand nachhaltiger Entwicklung, • sind für die Anforderungen einer „großen“ gesellschaftlichen Transformation in Richtung nachhaltiger Entwicklung sowie für einen Wandel von Organisationen sensibilisiert. • *Querschnittsthema Wissensmanagement:* Die Studierenden sind in der Lage große, heterogene Wissensbestände zu nachhaltiger Entwicklung zu sortieren und zu kategorisieren.
Kompetenzen (DQR)	Fachwissen, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, Vorlesung, tutoriell begleitete online-Übungen, Webinar, Selbststudium, selbstorganisierte, webbasierte Gruppenarbeiten
ECTS	12 (1a 6 ECTS, 1b 6 ECTS)
Prüfungsvorleistung	Teilnahme erste Präsenzphase und Kurzvortrag (KV) zur Vorstellung der Organisation
Prüfungsleistung	Beleg (z.B. Beitrag zur Wissenskartierung)
Workload	[180 h] (Verteilung z.B. wie folgt) Präsenzphasen (5,5 Tage) 44 h online-Übungen, Webinar 12 h Recherche für Wissenskartierung 25 h Lektüre und Auswertung Material 34 h Ausarbeitung Wissenskartierung und Überarbeitung 35 h
Modulnote	6x MN
Präsenzphasen	1a) 1. Präsenzphase: 2,5 Tage; 2. Präsenzph.: 2 Tage; 3. Präsenzph.: 1 Tag; ges. 5,5 Tage

Semester	1
Modul und Inhalte	**Modul 2) Orientierung, Positionierung, Perspektiventwicklung** Rekonstruktion der Organisationsperspektive; Erkennen verschiedener Positionierungen zu nE; Übertragen von Nachhaltigkeitskonzepten auf die eigene Organisation; Positionierung der Organisation zu nE, Erkennen langfristiger Herausforderungen und Chancen, ethische Reflexion: Wertentscheidungen und Positionierung, kritische Analyse von Nachhaltigkeit personale Kompetenzen: Motivation und Haltung zu nachhaltiger Entwicklung
Lernergebnisse	• Sie rekonstruieren die Situation und Weltsicht ihrer/einer Organisation, • lernen Nachhaltigkeitspositionierungen anderer Akteure und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis sowie in der Diskussion mit Studierenden des Studiengangs kennen und können sie z.B. mittels einer Akteursanalyse zuordnen, • entwickeln für die Positionierung Kriterien oder ein Schema, wodurch Teilaspekte (z.B. Ressourcenknappheiten) operationalisiert werden, • können sich persönlich, ihre Organisation und deren Umfeld auf der Wissenskarte nachhaltiger Entwicklung verorten (mittels eines Soll-Ist-Vergleichs), • können Nachhaltigkeitskonzepte auf die eigene Organisation übertragen und Bezüge zwischen den Konzepten und Modellen einerseits und der Organisationsrealität andererseits herstellen, • sind befähigt, langfristige Herausforderungen und Chancen entsprechend der Wissenskartierung nachhaltiger Entwicklung für die eigene Organisation zu beschreiben und zu hierarchisieren, • können daraus den voraussichtlichen Handlungsbedarf als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ableiten und als Inspiration fruchtbar machen. Dies gilt für globale Themen wie Klimawandel, Arbeitnehmerrechte und Geschlechtergerechtigkeit ebenso wie für Fragen der Organisation selbst (Innovationskraft, Motivation). • *Querschnittsthema ethische Reflexion:* Die Studierenden können Wertentscheidungen, die mit nachhaltiger Entwicklung verknüpft sind, erkennen, verschiedenen Akteursgruppen zuordnen und kritische reflektieren. • *Querschnittsthema personale Kompetenzen:* Die Studierenden können ihre Motivation und Haltung gegenüber Nachhaltigkeit darstellen und Bereiche für ihre persönliche Weiterentwicklung benennen.
Kompetenzen (DQR)	Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, Vorlesung, tutoriell begleitete online-Übungen, Webinar, Selbststudium, selbstorganisierte, webbasierte Gruppenarbeiten
ECTS	6 ECTS
PV	Kurzvortrag (KV) zur Vorstellung der Person
Prüfungsleistung	mP (z.B. KV Positionierung) (3 ECTS) B (z.B. Essay Perspektiven) (3 ECTS)
Workload	[180 h] Präsenzphasen 40 h online-Übungen, Webinar 20 h Recherche zur Positionierung, Vorbereitung Vortrag/Prüfung 40 h Lektüre und Auswertung Material 20 h Beleg (Essay zu Organisationsperspektive) 30 h
Präsenzphasen	1. Präsenzphase: 2 Tage; 2. Präsenzph.: 1 Tag; 3. Präsenzph.: 2 Tage (incl. mP), ges. 5 Tage

Semester	1, 2, 3
Modul und Inhalte	**Modul 3: Nachhaltigkeitsprojekt** Ein konkretes Nachhaltigkeitsprojekt aus einer Organisation wird über 3 Semester schrittweise bearbeitet. Dabei werden theoretische Konzepte aus anderen Modulen übertragen und praktisch erprobt. Das Modul setzt sich aus 3 Teilmodulen zusammen: ***3a) Nachhaltigkeitsprojekt: Projektdefinition*** (1. Sem.): Situationsanalyse der Organisation, Entwicklungschancen für die Organisation beschreiben, Projektthema auswählen, definieren und begründen. Personale Kompetenzen: Grundlagen des Projektmanagements, Selbst- und Zeitmanagements. ***3b) Nachhaltigkeitsprojekt: Managementplan*** (2. Sem.): Spezifisches Projekt (Innovation, Geschäftsmodell etc.) formulieren und abstimmen, Projektdesign und Managementplan entwickeln, Controllinginstrumente benennen. ***3c) Nachhaltigkeitsprojekt: Prozessstrategie und Umsetzung*** (3. Sem.): Umsetzungsprozess planen und gestalten, Umsetzung starten, erste Erfahrungen mit der Umsetzung reflektieren.
Lernergebnisse	Modul 3a) (1. Semester) • Die Studierenden können eine Situationsanalyse für die Organisation vornehmen und langfristige Herausforderungen in der Perspektive nachhaltiger Entwicklung beschreiben. • Vor diesem Hintergrund können sie Entwicklungsperspektiven und Ansatzpunkte für Projekte identifizieren und dazu ein Nachhaltigkeitsprojekt definieren sowie die daraus resultierenden Entwicklungschancen für die Organisation beschreiben. • Sie können einen Projektvorschlag, der sich im Rahmen des Studiums umsetzen lässt, mit der Organisation abstimmen. • *Querschnittsthema personale Kompetenzen:* Die Studierenden kennen Grundlagen des Projektmanagements, des Selbst- und Zeitmanagements. Modul 3b) (2. Semester) • Die Studierenden können für die Projektidee ein Projektdesign entwickeln, dieses mit Akteuren aus der Organisation abstimmen und für die Projektplanung einen Managementplan entwickeln. • Sie können den Managementplan mit geeigneten Controllinginstumenten untersetzen. Modul 3c) (3. Semester) • Die Studierenden können eine Strategie für den Umsetzungsprozess entwickeln, die im Sinne der Prozesskompetenz Kommunikation, Beteiligungsprozesse, Motivation, Netzwerkarbeit und das Konfliktmanagement berücksichtigt. • Sie können den Umsetzungsprozess in der Organisation starten und sind in der Lage, ihn je nach Anforderung nachzusteuern. • Sie können die in der Umsetzung gemachten Erfahrungen reflektieren.
Kompetenzen	3a) Fertigkeiten, Selbständigkeit 3b) Fertigkeiten, Sozialkompetenz 3c) Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, Vorlesung, Projektarbeit, Online-Gruppenarbeit
ECTS	9 ECTS: 3a) 3 ECTS, 3b) 3 ECTS, 3c) 3 ECTS.
Prüfungsleistung	Drei voneinander unabhängige Prüfungsleistungen: 3a) mP (z.B. KV/Präsentation der Idee für das Nachhaltigkeitsprojekt, Darstellung der Entwicklungschancen und –risiken)

	3b) Beleg (z.B. Konzept für das Nachhaltigkeitsprojekt mit Managementplan und Controllinginstrumenten) 3c) Beleg (z.B. Darstellung der Prozessstrategie und kurze Darstellung der Umsetzung)
Workload	3a) 90 h: Präsenz 20 h, online 14 h, Recherchen und Interviews in Organisation 40 h, Prüfungsvorbereitung 16 h 3b) 90 h: Präsenz 16 h, online 12 h, Recherche 20 h, Strategieentwicklung (AG) 22 h, Beleg 20 h 3c) 90 h: Präsenz 16 h, online 10 h, Kommunikation in Organisation 30 h, Recherche 14 h, Beleg 20 h
Modulnote	MNx9 (bzw. MN x 24)
Präsenz-phasen	3a) 1. Präsenzphase 1 Tag, 2. Präsenzphase 0,5 Tag, 3. Präsenzph. 1 Tag (mP); ges. 2,5 Tage 3b) 1. Präsenzphase 1 Tag, 2. Präsenzphase 0,5 Tag, 3. Präsenzph. 0,5 Tag; ges. 2 Tage 3c) 1. Präsenzphase 1 Tag, 3. Präsenzph. 1 Tag; ges. 2 Tage

Semester	2
Modul und Inhalte	**Modul 4: Konzeption einer robusten Nachhaltigkeits- und Transformationsstrategie** Identifizierung von Entwicklungs-, Marktchancen und Nachhaltigkeitsinnovationen für die Organisation, Beschreibung des Potenzials für eine Systemtransformation; Übertragung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien auf die Organisation (Geschäftsmodelle, Neupositionierung); Design robuster, spezifischer Strategien für die Organisation, Kommunikation und Begründung der Richtungsentscheidung; ethische Reflexion: Veränderungen und Konflikte.
Lernergebnisse	• Die Studierenden sind in der Lage, strategische Entwicklungsoptionen für die eigene Organisation, wie z.B. ein nachhaltiges Ressourcenmanagement oder Ansätze des vorsorgenden Wirtschaftens, zu erkennen, • können (technische, organisatorische und soziale) Nachhaltigkeitsinnovationen identifizieren, und sind in der Lage, in der Kommunikation innerhalb der Organisation und deren Umfeld Ziele zu definieren, mit denen sich die Organisation als Treiber nachhaltiger Entwicklung positionieren kann, • können Nachhaltigkeitsstrategien auf der Basis von Fallbeispielen und Erfolgsmodellen auf die eigene Organisation übertragen und ein Design für robuste, spezifische Nachhaltigkeitsstrategien und -projekte entwerfen, • kennen je nach Organisationstyp (Unternehmen – Non-profit-Organisationen) passende Methoden, Instrumente und Fallbeispiele der Strategieentwicklung für nachhaltige Entwicklung (Leitbilder, Visionen, Design Thinking etc.) und erproben diese exemplarisch, • stellen die organisationstypspezifischen Ergebnisse und Strategien vor (Geschäftsmodelle/business case for sustainbility für Unternehmen; Strukturwandel von Zielen und Leistungserbringung von Non-profit-Organisationen) und kommentieren diese aus ihrer Sicht. • *Querschnittsthema ethische Reflexion: Sie können die* normativen Voraussetzungen und Folgen der formulierten Ziele, Strategien und Geschäftsmodelle erkennen und benennen. Sie sind in der Lage, verschiedene Perspektiven (unterschiedliche Akteure aus der Organisation, Stakeholder, Betroffene) einzunehmen und Konflikte einzuschätzen.
Kompetenzen	Fertigkeiten, Sozialkompetenz
Lehrform	Seminar, tutoriell begleitete online-Übungen, W*ebinar,* Selbststudium, *selbstorganisierte, webbasierte* Gruppenarbeiten
ECTS	6 ECTS
Prüfungsleistung	B (z.B. Projektarbeit: Gruppen entwickeln für eine Organisation eine Strategie (Design Thinking); alternativ: Dossier/ Portfolio für Strategieentwicklung zu einer Beispielorganisation)
Workload	180 h: Präsenz 40 h, online 12 h, Selbststudium 40 h, Recherchen 28, Arbeitsgruppe und Beleg 60 h
Modulnote	MN x 6
Präsenzphasen	1. Präsenzphase 2 T, 2. Präsenzphase 2 T, 3. Präsenzph. 1 T; ges. 5 Tage

Semester	2
Modul und Inhalte	**Modul 5: Management der Nachhaltigkeitsstrategie** Wissen über Managementinstrumente zur Implementation von Nachhaltigkeitsstrategien (Umsetzung des Geschäftsmodells bzw. der Neupositionierung) und exemplarisch Anwendung; Entwicklung eines Managementplans, Konzeption des Instrumenteneinsatzes; Controlling und Monitoring Wissensmanagement: Umgang mit Nicht-Wissen, Entscheidungen unter Unsicherheit personale Kompetenzen: Leadership und Teamführung
Lernergebnisse	• Sie können wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie beschreiben und analysieren (u.a. multikriterielle Analyse, balanced scorecard), • können Erfolgskriterien für die Nachhaltigkeitsstrategie benennen und kennen Systeme für Nachhaltigkeitsindikatoren (ISO, GRI, DNK, global compact etc.), deren Stärken und Schwächen sowie Accounting- + Reporting-Ansätze für Organisationen, • lernen Managementinstrumente zur Implementation und Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien (Aufbau- und Ablauforganisation) und deren Einsatzfelder in Unternehmen (supply chain management, Ressourcenmanagement, CSR, Human Relations) und in Non-profit-Organisationen kennen, • können die Stärken und Schwächen ausgewählter Instrumente abschätzen, deren Passfähigkeit für die eigene Organisation beurteilen und deren Einsatz und Timing exemplarisch auf die Managementplanung zur Implementierung des Geschäftsmodells bzw. neuer Organisationsziele und Leistungserstellung übertragen. • *Querschnittsthema Wissensmanagement:* Die Studierenden kennen Strategien, wie sie mit Nicht-Wissen, Risiken, Entscheidungen unter Unsicherheit oder den Folgen von Nicht-Handeln umgehen können. • *Querschnittsthema personale Kompetenzen:* Sie kennen Prinzipien von Leadership und Teamführung.
Kompetenzen	Fachwissen, Fertigkeiten, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, online-Übungen, Webinar, Selbststudium
ECTS	6 ECTS
Prüfungsleistung	Klausur (z.B. zur Planung und zum Einsatz von Managementtools) *(einzig sinnvolle Möglichkeit für eine Klausur, wenn überhaupt)* *alternativ: Beleg (Portfolio oder Wiki zu Managementinstrumenten*)
Workload	180 h: Präsenz 24 h, online 24 h, Recherchen 45 h, Selbststudium 52 h, Prüfungsvorbereitung 35 h
Modulnote	MN x 6
Präsenzphasen	1. Präsenzphase 1 Tag, 2. Präsenzphase 1,5 Tage, 3. Präsenzphase 0,5 Tage (incl. Klausur), ges. 3 Tage

Semester	3
Modul und Inhalte	**Modul 6: Prozesskompetenz** Prozesskompetenz im systemischen Denken und Handeln: Anschlussfähigkeit der Nachhaltigkeitsstrategie und Organisationsentwicklung an den Praxisalltag herstellen; Innovation, Lernen und Implementation als sozialer, emotionaler Prozess; Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkarbeit, Umgang mit Konflikten ethische Reflexion: Partizipation und Partnerschaften personale Kompetenzen: Prozesskompetenz wie Führungsverantwortung, Motivation; Moderationstechniken und Konfliktmanagement
Lern-ergebnisse	• Die Studierenden kennen Grundprinzipien einer Prozesssteuerung, die auf systemischem Denken beruht und auf einen schrittweisen Wandel der Organisationskultur abzielt, • werden in die Lage versetzt, Prozesse der Selbstorganisation und des Lernens in der Organisation auf den Weg zu bringen für die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie, • kennen Instrumente des Change Managements und Konzepte der lernenden Organisation und können sie auf Wandlungsprozessen auf persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene und auf den Umgang mit Emotionen übertragen, • setzen sich mit praktischen Beispielen und Fallstudien auseinander und entwickeln daraus Ansätze, wie systemische Organisationsentwicklung und Nachhaltigkeitsstrategien an den Praxisalltag der (eigenen) Organisation anschlussfähig gemacht werden können. Dabei sind sie für Hindernisse bei der Umsetzung sensibilisiert, • lernen Strategien und Instrumente für zentrale Prozessen kennen: Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkarbeit und Umgang mit Konflikten. Sie lernen beispielsweise, wie sie Veränderungsprozesse in Richtung nachhaltiger Entwicklung in der Organisation und ihrem Umfeld kommunizieren, wie sie die Beteiligungsprozesse zielgruppengerecht organisieren. Daneben lernen sie Moderationsmethoden einzusetzen, um typische Nachhaltigkeitskonflikte produktiv zu bearbeiten. • *Querschnittsthema ethische Reflexion: Die Studierenden können* Widerstände und Konflikte, die beim Prozessmanagements und der Implementation auftreten können, frühzeitig erkennen. Die eigene Rolle bei Moderation und Konfliktmanagement wird geklärt. Sie sind in der Lage, die Rolle der eigenen Person und der Organisation als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung zu reflektieren. • *Querschnittsthema personale Kompetenzen:* Die Studierenden lernen Ansätze der Prozesskompetenz wie z.B. Übertragung von Führungsverantwortung auf die Gruppe, Motivierung von Mitarbeitern/-innen kennen. Sie kennen Moderationstechniken und Konfliktmanagement.
Kompetenzen	Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, online-Übung, Exkursion, Selbststudium, Vorlesung,
ECTS	6 ECTS
PrüfVL	*ggfs. Gruppenübung zu Kommunikationsmethoden*
Prüfungs-leistung	mP (z.B. situative Beschreibung und Analyse realer [Kommunikations-]Prozesse)
Workload	180 h: Präsenz 24 h, online 12 h, Exkursion 24 h, Selbststudium 60 h, *selbstorganisierte, webbasierte* Gruppenübungen 40 h, Prüfungsvorbereitung 20 h
Modulnote	
Präsenz-phasen	1. Präsenzphase 2 Tage, 2. Präsenzphase 3 Tage (Exkursion), 3. Präsenzph. 1 Tag (incl. mP); ges. 5,5 Tage

Semester	3
Modul und Inhalte	**Modul 7: Reflexion: Nachhaltigkeit als Prozess** Zusammenhänge zwischen den Prozessschritten herstellen: Überblick über Wissenskartierung, Positionierung, Strategieentwicklung und Prozesskompetenz in der Umsetzung; Reflexion des bisher Gelernten, erkennen von Lücken, nachjustieren, Nachsteuerung; Perspektivenvielfalt und -wechsel; Rolle der Organisation als Treiber nachhaltiger Entwicklung Wissensmanagement: Nutzung und Aktualisierung des eigenen Wissens
Lern-ergebnisse	• Sie betrachten abschließend die einzelnen Prozess- und Lernschritte strategischen Nachhaltigkeitsmanagements im Zusammenhang, sie erkennen das Ineinandergreifen der drei Komponenten, deren Parallelität sowie deren zyklische Weiterentwicklung, • überdenken ihre Wissenskartierung nachhaltiger Entwicklung, Nachhaltigkeitsstrategie und Prozesskompetenz insbesondere am Beispiel des Nachhaltigkeitsprojekts und können im Rückblick Stärken und Schwächen analysieren und neues Wissen und Einsichten ergänzen, • sind in der Lage, mittels der Konzepte und Fragestellungen nachhaltiger Entwicklung – verstanden als ganzheitlicher, langfristiger Ansatz – bewusste Perspektivenwechsel vorzunehmen, um sich selbst, die eigene Organisation, das Umfeld und Mitbewerber kritische zu reflektieren und daraus zu lernen („Wie wird meine Organisation von außen, von Mitarbeitern/innen, Kunden/innen etc. gesehen?“), • reflektieren die Rolle der (eigenen) Organisation als ein Treiber für eine große gesellschaftliche Transformation in Richtung nachhaltiger Entwicklung. • *Querschnittsthema Wissensmanagement:* Die Studierenden können die Wissenskarte um neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Ideen ergänzen und weiterentwickeln. Sie kennen Strategien, wie sie das Wissen für ihre praktische Arbeit verfügbar halten und künftig aktualisieren können.
Kompetenzen	Fachwissen, Selbständigkeit
Lehrform	Seminar, online-Übung, Selbststudium, selbstorganisierte Gruppenarbeit
ECTS	6 ECTS
PrüfVL	Ggfs. KV mit Diskussion
Prüfungsleistung	Beleg (z.B. Essay zu persönlichen Kernpunkten und Lernerfolgen beim Nachhaltigkeitsmanagement und zum Wissensmanagement)
Workload	180 h: Präsenz 24 h, online 20 h, Selbststudium 56 h, Austausch/Gruppenarbeit 40, Beleg 40 h
Modulnote	MN x 6
Präsenzphasen	1. Präsenzphase 1,5 Tage, 3. Präsenzphase 1,5 Tage; ges. 3 Tage

Semester	4
Modul und Inhalte	**Modul 8: Masterarbeit** Anfertigen einer Masterarbeit zu einem Thema des Nachhaltigkeitsmanagements und der Organisationsentwicklung; die Aufgabenstellung kann aus einer (der eigenen) Organisation kommen und eine praktische Ausrichtung haben (z.B. eine Ausarbeitung des Nachhaltigkeitsprojekts); schriftliche Ausarbeitung des Themas in wissenschaftlicher Form (Theorien, Konzepte, Literatur, Daten, Methoden). Das Abfassen der Masterarbeit wird durch ein wissenschaftliches Kolloquium begleitet, das durch die mündliche Verteidigung der Masterarbeit abgeschlossen wird.
Lern-ergebnisse	• Die Studierenden sind zum wissenschaftlichen Arbeiten befähigt. Sie können eine komplexe Aufgabenstellung mit wissenschaftlichen Methoden und unter Bezug auf Theorien und Konzepte (insbesondere bei der Themenauswahl, Eingrenzung der Problem- und Fragestellung sowie Wahl der Methodik) erarbeiten und verfassen. • Sie können den längeren Arbeitsprozess sinnvoll gliedern und organisieren und termingerecht abschließen. • Sie können ihre Ergebnisse schriftlich und mündlich darstellen.
Kompeten-zen	Fachwissen, Selbständigkeit
Lehrform	Kolloquium, Selbststudium
ECTS	15 ECTS
Prüfungs-vorleistung	KV im wiss. Kolloquium (Vorstellung der Arbeit: Problemstellung, Zielsetzung und Relevanz, Vorgehensweise, Methodik etc.)
Prüfungs-leistung	Beleg: Masterarbeit im Umfang von 50-80 Seiten; Abgabe von drei Pflichtexemplaren in Schriftform und einem Exemplar in elektronischer Form (CD-ROM), (13 ECTS). mP (Verteidigung ca. 60 Min.), (2 ECTS).
Workload	450 h Wiss. Kolloquium: Präsenz (incl. mP) 32 h, webbasierte kollegiale Beratung 28 h. Masterarbeit: online-Betreuung 18 h, Selbststudium 372 h (Bearbeitungszeitraum Masterarbeit in Teilzeit (à 20 h/Woche) = 20 Wochen (400 h ges.; oder 19,5 Wochen bei 390 h)
Modulnote	MN x 15
Präsenz-phasen	1. Präsenzphase 2 Tage, 2. Präsenzphase 1,5 Tage, 3. Phase 0,5 Tag (mP: Verteidigung); ges. 4 Tage

Anhang

f) *Auswertung des Testmoduls „Kartierung von nachhaltiger Entwicklung“ 18.-25.3.2013 an der HNE Eberswalde*

Auswertung des Testmoduls

„Kartierung von nachhaltiger Entwicklung“

Durchgeführt vom 18. bis 25.3.2013

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Benjamin Nölting, Britta Kunze, Pierre Ibisch

1 Vorüberlegung

Im Austausch mit dem Praxisbeirat und dem Lenkungskreis an der HNE ist das Konzept für Modul 1 „Kartierung von Nachhaltigkeit“ und Modul 2 „Orientierung, Positionierung, Perspektiventwicklung und ethische Reflexion“, die eng aufeinander bezogen sind, entwickelt worden. Im übertragenden Sinne soll in Modul 1 eine Karte zum Wissensstand zu nachhaltiger Entwicklung von den KursteilnehmerInnen konzipiert und ausgearbeitet werden. In Modul 2 sollen sich die TeilnehmerInnen auf dieser „Karte“ orientieren, ihren eigenen Standort bestimmen, sich (und ihre Organisation) positionieren, Handlungsspielräume erkennen und Zukunftsperspektiven entwickeln. Es geht darum, mit Hilfe dieser Karte im Themenfeld Nachhaltigkeit „navigieren“ zu können.

Aufgrund der Komplexität, Heterogenität und Ambivalenz des Wissens zu Nachhaltigkeit bzw. zu nachhaltiger Entwicklung, der Unsicherheiten und Risiken dazu, gibt es verschiedenste Zugänge zu diesem Wissen sowie diverse Möglichkeiten seiner Strukturierung. Darüber hinaus ist dieses Wissens – wie jegliches Wissen - kontextabhängig, d.h. es hat je nach Situation und Kontext für die angestrebte Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen sowie den Interessen und Schwerpunktsetzungen der jeweiligen TeilnehmerInnen eine unterschiedliche Relevanz.

Vor diesem Hintergrund ist die Ausgangsüberlegung, dass es kaum Handbuchwissen zu Nachhaltigkeit geben kann. Ein sekundäres Ziel des Moduls ist die Schärfung des Bewusstseins für die Relativität von Nachhaltigkeits-Wissen und für die entsprechende Bedeutung postnormaler Ansätze. Daher soll in dem Modul das Wissen der TeilnehmerInnen mit diversen Hintergründen, ihre Fragen und erhofften Lösungen zu Nachhaltigkeitsproblemen den Ausgangspunkt für die Kartierung des Wissens im Modul bilden. Durch diesen methodisch reflektierten Prozess der Wissenskartierung sollen die TeilnehmerInnen zu einem Wissensmanagement im Umgang mit Wissen und Nichtwissen zu nachhaltiger Entwicklung befähigt werden. Sie sollen in der Auseinandersetzung mit eigenen Bemühungen um eine Wissenskartierung die Stärken und Schwächen gängiger Konzepte und Strukturierungsvorschläge erkennen.
Diese Kartierung soll im Studiengangmodul durch Experteninputs und Recherchen validiert und ausdifferenziert werden, so dass die TeilnehmerInnen im ersten Semester eine gemeinsame Wissensbasis aufbauen können, die in den folgenden Semestern und der konkreten Anwendung und Umsetzung weiterentwickelt werden soll. Dabei wird auch vermittelt, dass ein pluralistisch-postnormaler Wissenschaftsansatz keinesfalls Beliebigkeit impliziert. Außerdem gehört zu den zu vermittelnden Inhalten, dass Nachhaltigkeitsmanagement in erheblichem Maße auch kompetenten Umgang mit Nichtwissen bedeutet.

Die sehr teilnehmerzentrierten und teilweise inhaltlich ergebnisoffene Arbeitsweise in dem Modul scheint uns inhaltlich und didaktisch einen neuartigen Ansatz darzustellen. Ziel des Probemoduls war es daher, einige Kernelemente von Modul 1 in einem Testmodul mit Workshopcharakter zu erproben, allerdings in einem deutlich reduzierten Umfang.

2 Konzeption des Testmoduls

Fachlich-inhaltlich sollte der Prozess einer ersten Wissenskartierung auf Basis des Vorwissens der Gruppe im Vordergrund des Probemoduls stehen. Es sollte darum gehen, eine plausible und tragfähige Strukturierung des Wissens zu nachhaltiger Entwicklung in der Gruppe zu entwickeln. Diese stellt u.E. die Basis für eine weitere Vertiefung und Validierung des Kartierungskonzepts dar, wie sie dann in einem umfänglicheren Modul erfolgen kann.

Als Umfang wurden im Testmodul mit ca.15 Stunden ca. 10% des geplanten Arbeitspensums für das Modul 1 abgebildet. Geplant wurden zwei Präsenztermine: 18.3.2013 ein Tag, 25.3. ein halber Tag. Dies schien uns ein realistischer Rahmen, um zur Teilnahme an dem Testmodul bzw. Workshop zu motivieren.

Die Rekrutierung der TeilnehmerInnen erfolgte über

a) den Studierenden- und Alumniverteiler der HNE
b) den MitarbeiterInnenverteiler der HNE
c) den Alumniverteiler des vom Collective Leadership Institute Potsdam angebotenen Qualifizierungsprogramms „Young Leaders for Sustainability“
d) persönliche Kontakte der Dozenten

Die Anzahl der TeilnehmerInnen wurde anfangs auf 15 begrenzt, wegen der großen Nachfrage dann auf 20 erweitert. Dennoch mussten InteressentInnen abgelehnt werden.

Die didaktische Feinkonzeption des Testmoduls erfolgte im Hinblick auf die berufsbegleitende Ausrichtung des geplanten Nachhaltigkeitsmasterstudiengangs nach Präsenzphasen und E-Learning gestütztem Selbststudium.

Der detaillierte Ablaufplan für den ersten Präsenztag am 18.03.2013, eine Beschreibung der Inhalte der Selbststudiumsphase sowie der Ablaufplan für den zweiten Präsenztag am 25.03.2013 sind nachfolgend ausgeführt. In Kapitel 3 (S.8ff) findet sich eine ausführliche Dokumentation dieser drei Workshopphasen.

2.1 Ablaufplan der 1. Präsenzphase, Mo. 18.3.2013

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode
9.30	Einstieg, ankommen, Erwartungen Team darstellen (Testmodul)	Ziele der Veranstaltung Tagesprogramm	Begrüßung, Plenum
9.40	Ankommen, Bezug herstellen, TN kennen	Vorstellung der TN	Bild raussuchen: Was ist mein Bezug zur Nachhaltigkeit? Was ist (berufl.) Hintergrund?
Phase I: Wissen sammeln (und vorsortieren)			
10.00	(Vor-)Wissen zu nachhaltiger Entwicklung (nE) aktivieren +sammeln Erste Strukturierung in Gruppen	Was ist nE? Was gehört dazu? Was wissen die TN?	Wachsende Gruppe Einzeln: Was sind Kernelemente von nE? → Liste schreiben (7 Min.) 2er-Gruppe: Wie würden Sie nE erklären? Was gehört dazu? (15 Min) 4er-Gruppe: Elemente, Aspekte, Fragen zu nE auf Karten schreiben und vorsortieren. (30 Min)
10.55	*Pause*		
11.10	Wissen zu nE verfügbar machen und strukturieren	Gruppen bringen ihre Karten, Themen zu nE ein	Plenum: 5 Gruppen stellen ihre Pinnwand vor (je 5 Min.)
11.40	eigene Wissensstrukturierung entwickeln; TN erkennen verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten	Strukturierung entwickeln	Plenum: Wie würden Sie die Karten sortieren, strukturieren? → Diskussion Input Dozent PI: Vorstellung Strukturmodell als eine Möglichkeit der Sortierung Gruppenergebnisse aufgreifen, Alternativen + Widersprüche aufzeigen
12.00	TN können Karten nach Strukturmodell zuordnen	Anwendung einer Strukturierung	3-4 TN sortieren Karten um, 2 andere TN ergänzen Karten; Gruppe berät/beschließt Zuordnung und Überschriften
12.30	*Mittagspause*		
Phase II: Wissen strukturieren und zuordnen			
13.30	Aktivierung		Regen machen (oder andere Lockerungsübung)
13.35	TN kennen Methoden der Wissensstrukturierung	Darstellung Methoden:	Input Dozent (BN) zu Methoden: concept map & Wiki, (ergänzend Konstellationsanalyse; Argumentationskarte, „Wissenskarte“) Ausblick, wo das noch genutzt wird. Nachfragen
14.05	Anwendung Methode; TN können Wissen für einen Bereich des Strukturmodells strukturieren	Ausdifferenzierung der 4 Komponenten des Strukturmodells	4 Kleingruppen arbeiten den Wissensbestand zu Strukturmodell (Wandzeitung) aus. Aufgabe: a) Benennen Sie zentrale inhaltliche Dimensionen und Elemente für die Wissensstrukturierung. b) Strukturieren Sie Ihren Bereich mit Hilfe einer der 2 vorgestellten Methoden.
15.00	*Pause*		
15.15	Präsentation und Validierung der Arbeitsergebnisse	Ergebnispräsentation	Gruppen stellen ihre Arbeitsergebnisse vor (4x5Min.): Was sind zentrale Determinanten? Was ist die Struktur für Ihren Bereich? Nachfragen
Phase III: Wissen kritische hinterfragen und bewerten			
15.45	Reflexion zum Stand der Wissenssammlung und –strukturierung	Lückenanalyse Wie weiter?	Abschlussreflexion in der Gruppe: • Wo wissen wir als Gruppe viel, etwas, wenig? Wo gibt es Wissenslücken? DozentInnen erläutern weiteres Vorgehen
16.10	Organisation der Hausaufgaben		DozentInnen verteilen Rechercheaufgaben zu einem Bereich: Vertiefung des Wissens durch Hausaufgaben. Bearbeitung in 2er-Gruppen. Ergebnis bis Sa. Abend auf E-Plattform in Wiki.
16.22	Feeback zur Veranstaltung		Blitzlicht: Was nehmen Sie von heute mit? Was fehlt Ihnen noch?
16.30	Ende der Veranstaltung		

2.2 Selbstlernphase und E-Learning, 19.3.-23.3.2013

Für diese Phase wurde von einem Arbeitsaufwand von ca. 4-6 h pro TeilnehmerIn ausgegangen.
Das Selbststudium erfolgte zwischen dem 18.3. und 23.3. bei flexibler Zeiteinteilung.
Die TeilnehmerInnen sollten in dieser Zeit folgende zwei Aufgaben bearbeiten:

a) Recherche zur Vertiefung einzelner, vorgegebener Themen in 2er-Gruppen (siehe nachfolgende Tabelle) und Einstellung der Ergebnisse in ein Wiki auf der HNE internen Online-Lernplattform ILIAS bis Samstagabend.
[Ziel der Aufgabe: Wissensstrukturierung vertiefen und Grundlage für die Kartierung schaffen.]

b) Reflexion über das entwickelte Konzept der Wissensstrukturierung in der Präsenzveranstaltung. Erscheint Ihnen die Form der Wissensstrukturierung stimmig?
Was ist gelungen? Was kann noch verbessert werden? Was ist unklar?
Aufgabe: Mindestens eine Stellungnahme oder eine Frage dazu formulieren oder 1 Kommentar zu einer Aussage/Frage anderer Teilnehmer abgeben bis Freitagabend im Forum der Lernplattform. Ggfs. Kommentierung durch DozentInnen.
[Ziel der Aufgabe: Vorbereitung der kritischen Reflexion im Plenum am 25.3.]

Aufgaben für 2er-Teams (ca. 6-8 h pro Team), Ergebnisse bitte bis 23.3. auf Lernplattform einstellen.	
1	*Inputs* zur Entstehung der Nachhaltigkeit im Wandel der Zeit. Welche Ereignisse, Befunde, Studien etc. haben die inhaltliche Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes befördert? Welchen Anteil hatte die Wissenschaft (welche Disziplinen?)?
2	Nachhaltigkeitsdiskurs in der Gesellschaft und Ergebnisse der Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft". Welche Akteure/Sektoren beschäftigen sich besonders intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit? Welche unterschiedlichen Arten des Nachhaltigkeitskonzeptes liegen jeweils zugrunde? Welche Wirkungen hat die Enquete-Kommission erzielt?
3	Indikatoren zur Nachhaltigkeit – u.a. am Beispiel der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/_node.html http://www.bmu.de/themen/europa-international/europa-und-umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/
4	Nachhaltigkeit in den aktuellen Nachrichten: Auswertung einer aktuellen Suchanfrage mit ‚Google-News' (http://news.google.de/nwshp?hl=de&tab=wn)
5	Nachhaltigkeit im Erklärfilm (siehe YouTube; z.B. Nachhaltigkeit einfach erklärt *by explainity*; Was ist Nachhaltigkeit? von zukundo; Konzepte der nachhaltigen Entwicklung von metkus). Wer erklärt warum und wie? Wie sind die Filme im Kontext der Arbeitsergebnisse der Modul-Arbeitsgruppe zu beurteilen?
6	Themenanalyse Open Access Journal Sustainability http://www.mdpi.com/journal/sustainability *Sustainability* (ISSN 2071-1050) *is an international and cross-disciplinary scholarly, open access journal of environmental, cultural, economic and social sustainability of human beings, which provides an advanced forum for studies related to sustainability and sustainable development.* Das Journal gibt es seit 2009. In welchem Kontext wird Nachhaltigkeit diskutiert? Lassen sich Themen-Cluster bilden? Welche Themen fehlen?
7	*(Erste) Übersicht über Outputs und Outcomes* des Nachhaltigkeitsdiskurses. In welchen Bereichen sind bisher wirkliche Verbesserungen erzielt worden, die auch in den Ökosystemen messbar sind? Wo und warum diese …? Welche Barrieren stehen zwischen *Output* und *Outcomes*?
8	*Post-Wachstums-Konzepte*

Hierfür wurden allen TeilnehmerInnen des Testmoduls (mit einer Ausnahme) Gastzugänge zur Online-Lernplattform der HNE eingerichtet. Sie erhielten Benutzerhinweise zum Erstellen von Artikeln im Wiki. Weiterhin wurden Informationen zum Workshop (Programm, Teilnehmerliste, Fotodokumentation etc.) sowie Hinweise für Fachliteratur eingestellt (siehe Abbildung).

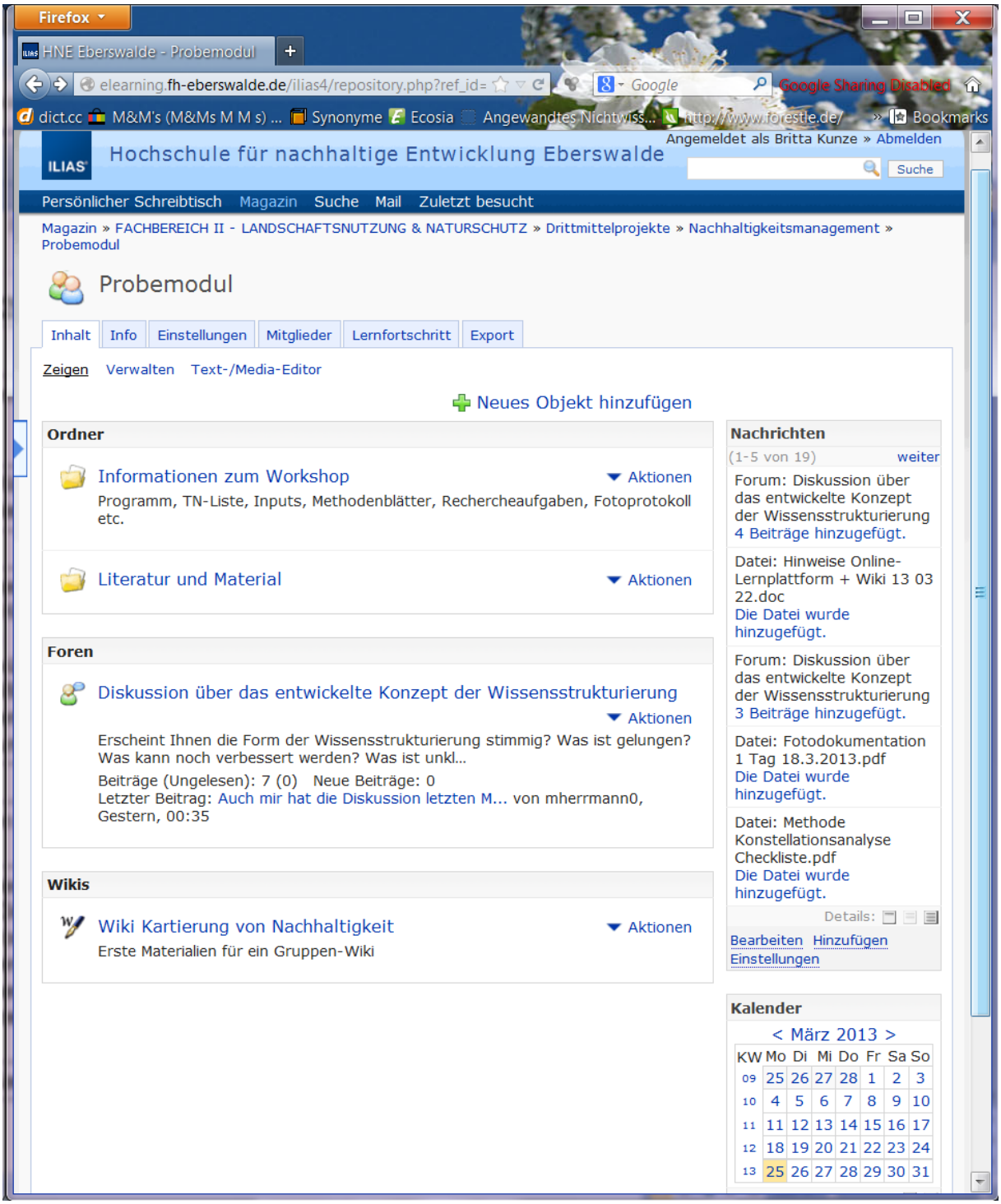


Abbildung 1: Benutzeroberfläche Probemodul ILIAS

2.3 Ablaufplan der 2. Präsenzphase, Mo. 25.3.2013

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode
9.30	Einstimmung	Begrüßung	
9.45	Vorstellung von und Methodik für Wissenskartierung von nE weiterentwickeln	Zusammenführung der Rechercheergebnisse Vertiefung Strukturmodell und Wissenskartierung	Beispiel: 2 Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor DozentInnen geben Überblick zum Wiki, Rechercheergebnisse Dann Diskussion im Plenum: An Hand des Wikis überlegen, wie die Wissenskartierung dazu aussehen könnte/sollte.
10.15	Anwendung/Umsetzung der Kartierungsmethodik	Möglichkeiten der Wissenskartierung entwickeln + erproben	4 Arbeitsgruppen: Erstellen einer „Wissenskartierung“ zu Rechercheergebnisse nach Strukturmodell entsprechend der Vorgaben der Gruppendiskussion.
11.00	*Pause*		
11.15	Ergebnisauswertung, Ergebnissicherung	Möglichkeiten der Wissenskartierung vorstellen + diskutieren	Gruppen stellen Ergebnisse im Plenum vor (4x5 Min)
11.35	Kritische Reflexion der (verschiedenen Möglichkeiten) der Wissenskartierung	Diskussion über Stärken und Schwächen der Wissenskartierung im Workshop	Einstieg: Verweis auf ILIAS-Forum in der Woche durch DozentInnen Plenumsdiskussion zu den Fragen: a) Stärken und Schwächen der Inhalte? b) Stärken und Schwächen der Methode? Wie können + wollen TN damit weiterarbeiten?
12.00	Rückmeldung an die DozentInnen zur Konzeption und Durchführung	Auswertung des Testmoduls	Strukturierte Auswertung zu • Inhalten • Vorgehensweise und Didaktik • Organisation (Technik, Materialien, E-Learning) Fragen etc. müssen noch ausgearbeitet werden.
13.00	Ende der Veranstaltung		

3 Beschreibung der Durchführung des Testmoduls

3.1 Erste Präsenzphase (18.3.)

9:30 – 10:00 Uhr: Ankommen, Vorstellungsrunde

Am Workshop nahmen 19 Personen teil. Zwei Personen sagten kurzfristig ab. Die TeilnehmerInnen wurden bei Ihrer Ankunft gebeten, sich für die Begrüßungsrunde eine der bereit gelegten Postkarten auszusuchen, die sie anspricht bzw. ihren Bezug zu Nachhaltigkeit darstellt. Auf dem nachfolgenden Foto ist die „Schneckenkarte" einer Teilnehmerin zu sehen, die abgesehen von ihrer Ästhetik auch als Symbol für die Langsamkeit in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen gewertet wurde.

10.00 – 12:30 Uhr: Phase I – Wissen sammeln

Im Anschluss an die Erläuterungen zum Tagesablauf und den Zielen der Veranstaltung durch Dr. Benjamin Nölting und Prof. Pierre Ibisch wurden die TeilnehmerInnen gebeten, im Rahmen einer „wachsenden Gruppe" zuerst einzeln, dann in 2er- und zum Ende in 4er/5er-Teams ihr (Vor-)Wissen zu Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung zu sammeln und auf Pinnwänden festzuhalten. Die vier Gruppen stellten nach einer kurzen Pause ab 11:20 Uhr ihre Ergebnisse zu der Frage „Was ist Nachhaltigkeit für Sie bzw. wie würden Sie Nachhaltigkeit erklären?" im Plenum vor.

Pinnwand 1

Die von der ersten Gruppe präsentierte Pinnwand visualisiert und vereint die unterschiedlichen Herangehensweisen der einzelnen Gruppenmitglieder. So wurde Nachhaltigkeit von der „global-intergalaktischen" Dimension, unter Einbeziehung institutioneller Einrichtungen zu Nachhaltigkeit auf die Betrachtungsebene der verschiedenen Nachhaltigkeits-dimensionen am Beispiel der Produktion eines T-Shirts „herunter gebrochen". In diesem Kontext wurden auch die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche einzelner Zielgruppen an Nachhaltigkeit thematisiert.

Pinnwand 2

Die zweite Arbeitsgruppe präsentierte die „WG Erde“, in der unter dem Dach der Ökologie soziale, kulturelle und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsaspekte neben- und miteinander Bestand haben.

Hierbei stellte sich die Frage, wie das Streben jedes Einzelnen nach Glück tatsächlich nachhaltig, dauerhaft und gerecht gewährleistet werden kann.

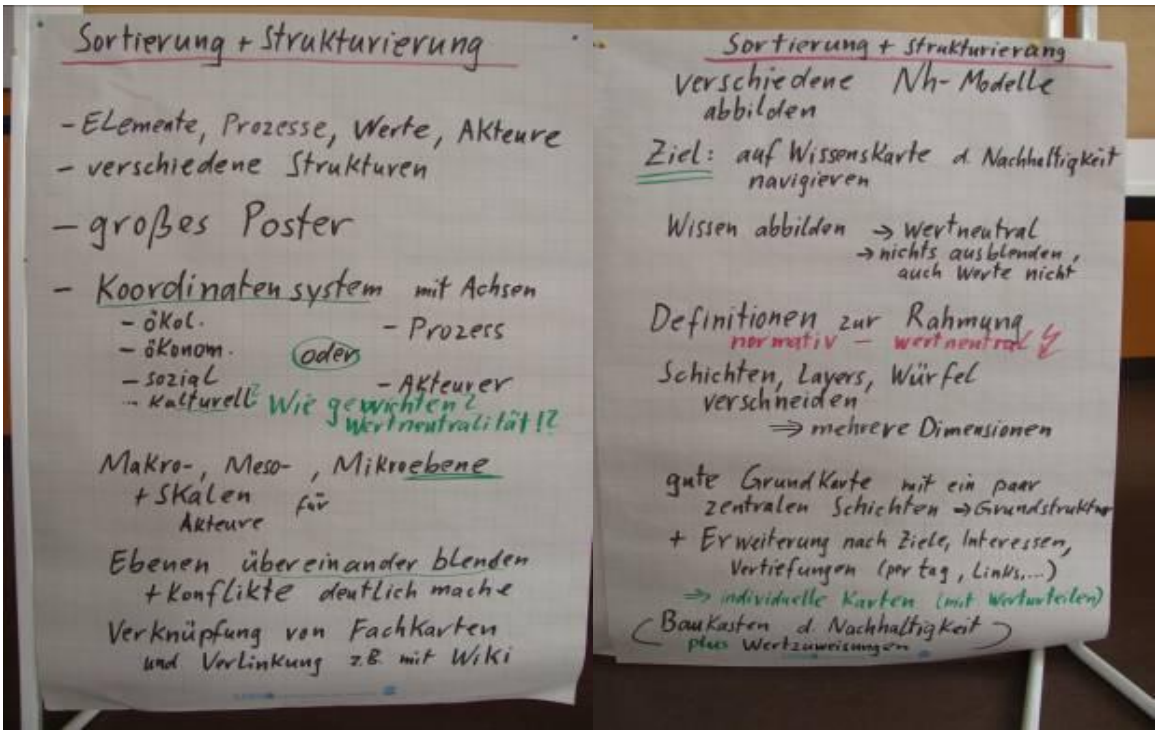
Pinnwand 3

Die dritte Arbeitsgruppe warf in ihrer Präsentation Fragen zu den verschiedenen Nachhaltigkeitsmodellen und deren Richtigkeit sowie zu ethischen Aspekten und dem Wunsch nach klaren Definitionen auf. Weiterhin unterbreitete die Gruppe einen Vorschlag für eine „Gerechtigkeitsformel“ wobei die Menge der Ressourcen künftiger Generationen (KG) größer oder zumindest gleich der Summe der Ressourcen gegenwärtiger Generationen pro Kopf sein müsse. Erste konkrete Umsetzungskonzepte zu Nachhaltigkeitsforderungen wie z.B. „Cradle-to-Cradle“ und „Kaskadenwirtschaft“ wurden benannt und erläutert.

Pinnwand 4

Abschließend präsentierte die vierte Arbeitsgruppe ihre Sammlung verschiedener Aspekte und Kernelemente zu nachhaltiger Entwicklung. Auch hier lag ein Fokus auf den verschiedenen Handlungsebenen und der Frage, wie aus den „großen Nachhaltigkeitszielen“ konkrete Handlungsschritte abgeleitet werden können. Weiterhin kurz diskutiert wurde die unklare Rolle der Politik als Treiber und Hindernis für Nachhaltigkeitsprozesse.

Nachdem die vier Arbeitsgruppen ihre Pinnwände im Plenum vorgestellt hatten, wurde von Pierre Ibisch die Frage aufgeworfen, wie sich das gesammelte Wissen am besten abbilden lässt. Es entstand eine Diskussion zu der Frage unterschiedlicher Möglichkeiten der Wissensstrukturierung und zu berücksichtigender Aspekte, deren Ergebnisse in den nachfolgenden Fotos festgehalten werden.

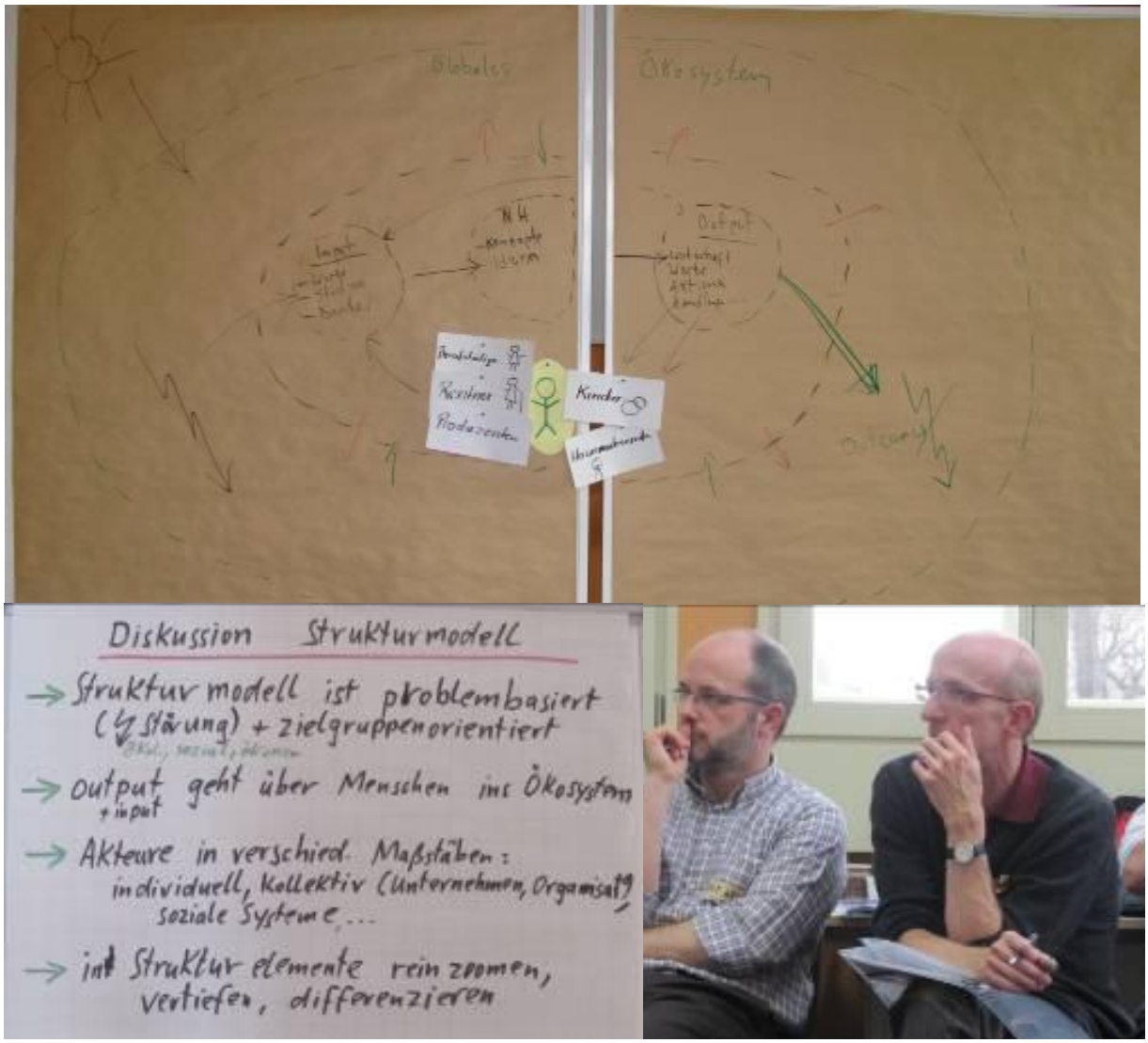


Vor Beginn der Mittagspause stellte Pierre Ibisch den TeilnehmerInnen ein Strukturmodell vor, in dem das vorhandene Wissen zu nachhaltiger Entwicklung den Bereichen

1) Input (Woher kommt unser Nachhaltigkeitsverständnis?) ,
2) Gegenwärtige Nachhaltigkeitsmodelle/ -konzepte/ -definitionen (Was charakterisiert Nachhaltigkeit?) ,
3) Output (Was bewirkt der Nachhaltigkeitsdiskurs in der Gesellschaft?) und
4) Outcomes (Welche [Wechsel-]Wirkungen hat dies auf ökologische bzw. soziale Systeme?)

zugeordnet werden kann. Innerhalb dieser Bereiche ist eine weitere Strukturierung, Differenzierung bzw. Wissensvertiefung machbar und sinnvoll.

Die Ergebnisse der Diskussion um das vorgeschlagene Strukturmodell, das eine von vielen Möglichkeiten zur Sammlung und Abbildung von Nachhaltigkeitswissen darstellt, sind in dem Foto festgehalten.



Dieses Strukturmodell wurde in der Diskussion weiter differenziert (vgl. Kommentare auf dem Flipchart oben).

Abbildung 2: Strukturmodell

13:30 – 15:45 Uhr: Phase II – Wissen strukturieren und zuordnen

Nach der Mittagspause empfing Benjamin Nölting die TeilnehmerInnen mit einem Input zu Methoden der Wissensstrukturierung. Er stellte hierbei die Concept Map, das Wiki sowie die Konstellationsanalyse vor.

Dann wurden die TeilnehmerInnen gebeten in vier Kleingruppen den Wissensbestand zum Strukturmodell bzw. dessen vier Teilbereichen unter Berücksichtigung der vorgestellten Methoden zusammenzustellen. Die nachfolgenden Fotos dokumentieren die Ergebnisse dieser vier Arbeitsgruppen, die ab 15:15 Uhr im Plenum vorgestellt wurden.

15:45 – 16:15 Uhr: Phase III – Wissen kritische hinterfragen und bewerten

Die TeilnehmerInnen wurden abschließend gebeten, mit Hilfe von je vier roten und grünen Punkten ihren Wissensstand (grün = gute Kenntnisse, rot = fehlendes Wissen) zu den vorgestellten Themen, Aspekten und Elementen von Nachhaltigkeit zu veranschaulichen.

Dabei wurde klar ersichtlich, dass die Gruppe über ein vergleichsweise solides Wissen im Bereich 2 (bestehende NH-Konzepte) verfügt, jedoch größere Unsicherheiten im Bereich 1 (Input/Genese NH-Verständnis) sowie Wissenslücken in den Bereichen 3 (Output NH-Diskurs in der Gesellschaft) und speziell 4 (Wechselwirkungen) bestehen.

2) Nachhaltigkeits Konzepte
Ökologie
Bereiche der Nachhaltigkeit
SOZIAL
Strategien
Ökonomie
Kultur Technologie
EBENEN
THEMEN
Global
Rio '92
Brundtland Kommission
EU
Enquête Kommission
National
Nachhaltigkeits-Strategie
Lokal
Agenda 21
MODELLE
Ökonomie
Sozial
Ökologie
"Integration"
"gleichwertig"
Schwache Nachhaltigkeit
Transition town
Konsistenz
Resilienz
Suffizienz
Effizienz
Reduktion
Substitution

3) Output
Wirtschaft
Mensch
Wissenschaft
Politik/Verwaltung
Energie
Industriegüter Produktion
Primär-produktion
Weitewandel Bewußtsein
Lebens Stile
Tourismus
Ernährung
Indikatoren
Nachhaltige Bildung
Finanz-wirtschaft
Internationale Konventionen
Kyoto-Protokoll
Nachhaltigkeitsberäte
Nationale Nachhaltigkeits-Strategie
Lokale Agenda 21
Gras wurzel initiativen
Gesellschaftl. Verantwortung
Motivation

16:15 – 16:30: Abschluss

Zum Ende der Veranstaltung wurden Rechercheaufgaben für 2er Teams verteilt. Weiterhin bat Benjamin Nölting um ein kurzes Feedback und verabschiedete die TeilnehmerInnen.

Britta Kunze, Pierre Ibisch, Benjamin Nölting

3.2 Online-Phase

In der Phase zwischen den Präsenztagen sollten die TeilnehmerInnen durch eine Recherche ein Wissensgebiet vertiefen bzw. Informationen dazu für die Gruppe aufarbeiten in Form eines Wiki-Beitrags. Außerdem sollten Sie sich an einer Forumsdiskussion beteiligen, ob die vorgeschlagenen und entwickelten Strukturierungsvorschläge des ersten Tages aus ihrer Sicht zielführend sind.

Die TeilnehmerInnen (18 von 19) erhielten einen Zugang zur Online-Lernplattform (Programm ILIAS). Sie bekamen am Ende des ersten Tages eine kurze, spontane Einführung und auf der Lernplattform ein Merkblatt zur Nutzung der Lernplattform. Die Arbeitsergebnisse sollten bis Samstagabend dort eingestellt werden.

Zwischenstand bis Do. 21.3., 22.00 h:

- Ca. 5 TeilnehmerInnen haben sich per Mail auf Hinweise gemeldet, v.a. technische Probleme gemeldet (Passwort fehlt; Überschriften im Wiki nicht gelungen, Eintrag/Antwort im Forum nicht gespeichert, Gästeaccount nicht freigeschaltet).
- 4 Änderungen im Wiki: neue Überschrift; Verlinkung 2x; Hinzufügen eines neuen Themas und weiterführende Informationen zu Akteuren
- Besuch der Lernplattform: 15 der 18 Teilnehmerinnen (am 24.03. haben 17 TN Plattform besucht.)

Kurze Bewertung des Forums
8 der 18 TeilnehmerInnen (1 TN hatte keinen Onlinezugang) beteiligten sich an der Forumsdiskussion. Sie waren aufgefordert worden, sich zu der Stimmigkeit von dem vorgeschlagenen Strukturmodell zu äußern. Insgesamt wurde das Modell als nachvollziehbar und hilfreich eingestuft. Es tauchte jedoch der Wunsch nach einem „eigenen" Modell auf bzw. die Frage nach der Umsetzung des Modells in eine Wissenskartierung. Exemplarisch wird im Folgenden der Forumsbeitrag einer Teilnehmerin zitiert:

„Im Bereich bestehende Nachhaltigkeitskonzepte sowie Output sind mir viele der erarbeiteten Aspekte bekannt. Das Bild wurde hier ***vervollständigt****. Dadurch, dass bei der Diskussion der Fachthemen der notwendige Transformationsprozess in der Gesellschaft immer wieder betont wurde, haben sich für mich interessante Brücken zu innovationsökonomischen Fragestellungen ergeben, mit denen ich mich beruflich beschäftige. Unklar ist bzw. vielmehr ein* ***nächster Schritt*** *wäre, zu überlegen, welche der nun entdeckten „weißen Flecken" auf der Landkarte der Nachhaltigkeit man füllen möchte, welche Themen relevant sind z.B. für die eigene berufliche Praxis, oder in welchen Bereichen man einfach neugierig geworden ist und mehr wissen möchte. Das Strukturmodell ist dadurch, dass es als* ***Prozess*** *von Input zu Outcome angelegt ist, inhaltlich sehr flexibel und für mich sind deswegen auch keine Widersprüche entstanden. Lediglich vom Ablauf des Workshops her erforderte die etwas plötzliche Einführung des Strukturmodells nach den intensiven Diskussionen über inhaltliche Dimensionen, die wir zuvor geführt hatten, von uns Teilnehmern einen kleinen Perspektivwechsel."*

Erstellung des Wiki
Die TeilnehmerInnen erstellten – trotzt einiger technischer Schwierigkeiten – innerhalb weniger Tage teilweise sehr gut ausgearbeitete Beiträge zum Wiki. Alle zehn Gruppen stellen Ergebnisse ein. Hinzu kam noch ein weiterer Beitrag zu Akteuren der Nachhaltigkeit. Im Ausdruck ergab das erstellte Material ca. 40 Seiten mit Texten, Bildern, Links, Literaturhinweisen etc.
Die Verlinkung innerhalb der Themen gelang sehr gut. Für eine engere Verzahnung und Abstimmung zwischen den Beiträgen fehlte es an Zeit. Trotz der knappen Zeit und beruflicher Belastung haben sich die TeilnehmerInnen mit großem Engagement beteiligt und auch untereinander in den Bearbeitungsteams abgestimmt. Das E-Learning kann insofern als gelungen eingeschätzt werden, trotz des für viele ungewohnten Arbeitsmediums und technischer Schwierigkeiten.

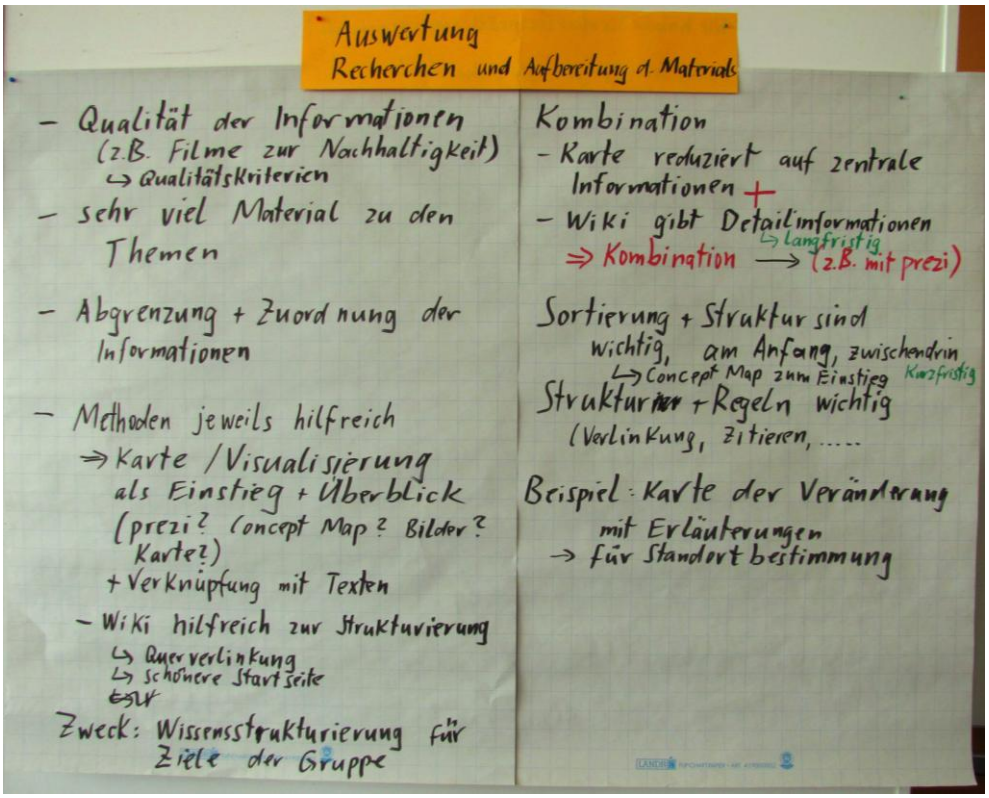
3.3 Zweite Präsenzphase (25.3.)

9:45 – 10:00 Uhr

Der zweite Präsenztag begann mit einer Begrüßung der TeilnehmerInnen durch Dr. Benjamin Nölting. Er bedankte sich für die rege Beteiligung auf der ILIAS Plattform sowie die tatkräftige Erstellung von Wikibeiträgen trotz technischer Herausforderungen. Weiterhin entschuldigte er Prof. Ibisch sowie drei weitere TeilnehmerInnen.

10:00-10:45 Uhr

Nachfolgend bat er darum, dass zwei Teams exemplarisch die Ergebnisse ihrer Recherche der Gruppe vorstellen. Je ein Teilnehmer des Teams Nr. 6 (vgl. Tabelle S. 5, Themenanalyse Open Access Journal Sustainability) und des Teams Nr. 5 (Nachhaltigkeit im Erklärfilm) stellten die Ergebnisse Ihrer Recherche sowie aufgetretene Herausforderungen, gewonnene Erkenntnisse und offene Fragen vor.
Bei der anschließenden Diskussion ging es v.a. um Fragen der Qualitätssicherung von Informationen, der Abgrenzung und Zuordnung von Informationen zum Strukturmodell sowie der Frage nach einer Visualisierung des Wissens (siehe nachfolgendes Foto Dokumentation der Diskussion).



10:40-11:30 Uhr

Im Anschluss an die Plenumsdiskussion wurden die TeilnehmerInnen von Frau Kunze aufgefordert, nochmals in Kleingruppen die Ergebnisse der vorangegangenen Woche aufzugreifen und in drei Arbeitsgruppen die Bereiche 2) Nachhaltigkeitskonzepte, 3) Output und 4) Wechselwirkungen Gesellschaft - Ökosystem unter Berücksichtigung folgender Fragestellungen zu beleuchten:

a) Wie kann der jeweilige Bereich des Strukurmodells inhaltlich mit Wiki-Recherche vertieft werden?

b) Wie sollte die „Wissenskartierung“ methodisch für diese Komponente weiterentwickelt werden?

11:30- 12:10 Uhr

Nach einer kurzen Pause erfolgte die Ergebnisauswertung dieser Gruppenarbeit. Hierbei kamen in der Plenumsdiskussion immer wieder Fragen nach der Zuordnung einzelner Elemente zu verschiedenen Teilbereichen des Strukturmodells (Output → Input → Output) sowie der Wunsch nach klaren Definitionen auf. Unter anderem erfolgte eine Umbenennung bzw. Spezifizierung des Teilbereichs „Nachhaltigkeitskonzepte“ in „Nachhaltigkeitstheorien“. Aus denen in dem daraus abgeleiteten Teilbereich Output Technologien, konkrete Handlungsempfehlungen und Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt werden. aus denen sich in einem nächsten Schritt Technologien und konkrete Handlungsempfehlungen und Nachhaltigkeitsstrategien abgeleitet werden.

Modulauswertung

Ab 12:10 Uhr erfolgte eine detaillierte Auswertung des Testmoduls. Neben dem Austeilen eines Fragebogens zu inhaltlicher, didaktischer und organisatorischer Umsetzung des Testmoduls wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert in einem Blitzlicht unter Berücksichtigung der Fragen „Was nehmen Sie mit?“ und „Was geben Sie uns mit?“ ihr persönliches Feedback zu Inhalt und Ablauf des Workshops zu geben.

3.4 Rückmeldungen der TeilnehmerInnen

Insgesamt haben die KursteilnehmerInnen vor allem die Prozessgestaltung sowie die Atmosphäre des Workshops als sehr positiv bewertet. Die meisten betonten, durch die Heterogenität der Gruppenmitglieder in Diskussionen ihr persönliches Wissen erweitert zu haben bzw. neue Perspektiven gewonnen zu haben. Auch wurde das von Prof. Ibisch vorgestellte Strukturmodell als sehr hilfreich empfunden, um vorhandenes und fehlendes Wissen zu analysieren und zu visualisieren. In diesem Kontext wurde u.a. der Wunsch nach mehr Input zu Wissensmanagement sowie der Beteiligung von und Diskussion mit weiteren ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis geäußert. Als eher herausfordernd beschrieben einige TeilnehmerInnen den Umgang mit der Doppelrolle des erwartungsvollen Teilnehmers auf der einen und der kritischen Testerin im Hinblick auf Studierbarkeit/Umsetzbarkeit des Moduls im Studiengang auf der anderen Seite. Sie wiesen darauf hin, dass die Erwartungshaltung der Dozierenden an die TeilnehmerInnen hier noch klarer hätte kommuniziert werden können. Weiterhin bemängelten einige Teilnehmer das Fehlen eines „greifbaren“ Ergebnisses z.B. in Form einer konkret erarbeiteten Nachhaltigkeitskarte.

Die Auswertung des Fragebogens ergibt folgendes Bild zum Workshop:

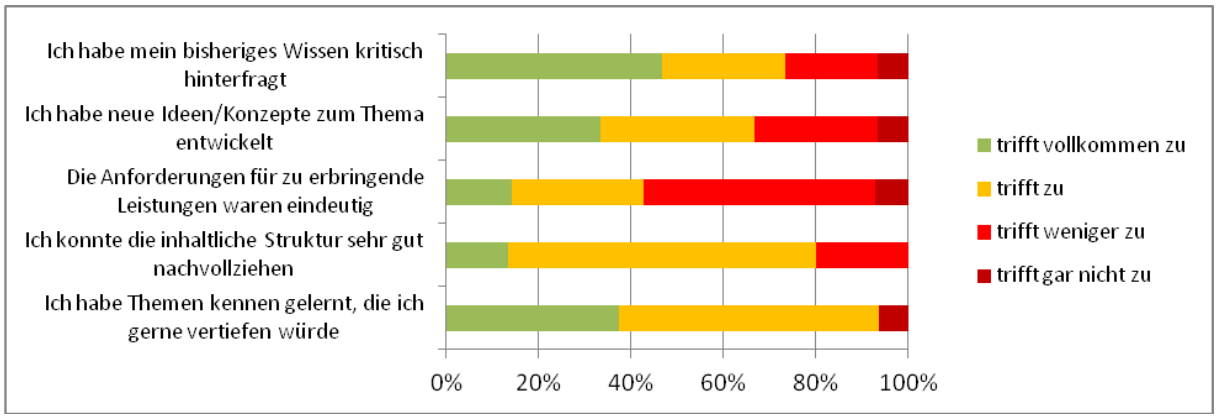


Abbildung 3: Bewertung der Lehrinhalte

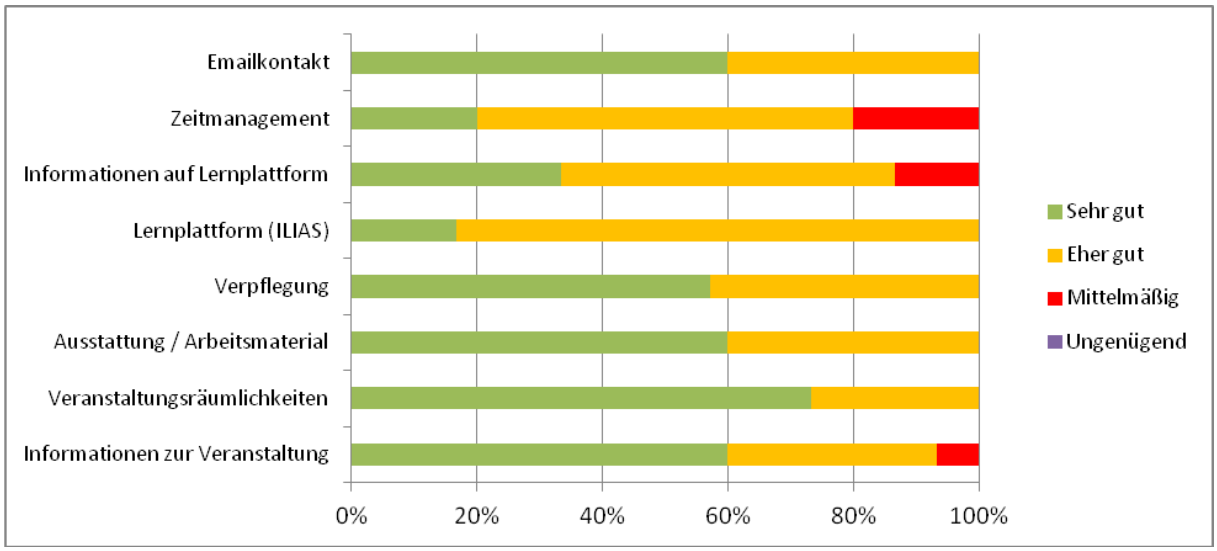


Abbildung 4: Bewertung der Organisation

4 Schlussfolgerungen

Bereits im Rahmen der vergleichsweise kurzfristigen Rekrutierung von TeilnehmerInnen ist das Workshopangebot auf große Resonanz gestoßen. So gab es mehr Interessenten als freie Plätze. Die Gruppe der KursteilnehmerInnen wies eine große Heterogenität auf, was Alter und Berufsstand betraf. Dennoch gilt es hervorzuheben, dass die TeilnehmerInnen insgesamt bereits über sehr gute Vorkenntnisse in den verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen verfügten und ein hohes Maß an Eigenmotivation hatten. Es stellt sich die Frage, inwiefern eine realistische Abbildung der tatsächlichen Zielgruppe des berufsbegleitenden Nachhaltigkeitsmasterstudiengangs im Testmodul erzielt wurde.

Eine der großen Herausforderungen des Testmoduls bestand in der sehr dichten Vermittlung von Lehrinhalten und Ausarbeitung von Ergebnissen in einer extrem kurzen Zeitspanne.

4.1 Auswertung für die Weiterentwicklung von Modul 1

Die Anwendung von E-Learning-Ansätzen erscheint für die Kombination aus Präsenz- und Selbststudium gut geeignet. Insgesamt verzeichnete die ILIAS Plattform des Probemoduls viele Aufrufe. Es gab eine hohe Beteiligung und viele Aktivitäten, vor allem bei der Wiki-Erstellung. Im Rahmen der Teamarbeit fertigten die TeilnehmerInnen z.T. sehr anspruchsvolle Beiträge an. Diese bieten ein gutes und qualitativ hochwertiges Material für die weitere Arbeit im Seminar. Im Gegensatz hierzu ist die Reflexion des vorgeschlagenen Strukturmodells im Forum nur teilweise gelungen. Die vorhandenen Beträge hier waren gut, aber nur eine Minderheit der TeilnehmerInnen wurde im Forum aktiv. ILIAS als Lernplattform ist aus technischen Gründen zu überdenken.

Im Hinblick auf die Erarbeitung einer aktuellen und gruppenspezifischen Wissenskartierung erscheint der teilnehmerzentrierte didaktische Ansatz als gut geeignet. Er sollte jedoch noch stärker ausgebaut werden. So gilt es Zwischenergebnisse für alle TN zu sichern und darzustellen (z.B. eine Karte am Ende des 2. Tages). Auch das Methodenwissen kann noch vertieft werden z.B. durch eine bewusste Anwendung bestimmter Methoden der Wissensstrukturierung/-visualisierung und anschließende Reflexion. Hier gilt es vor allem Rückbezüge zum wissenschaftlichen Arbeiten herstellen.
Die vergleichsweise offene Vorgehensweise darf nicht den Eindruck erwecken, die TeilnehmerInnen hätten nur amateurhaft Wissen und Konzepte entwickelt, die anderen schon viel besser dargestellt haben. Hier muss der (Mehr-)Wert der eigenen Reflexion besser dargestellt werden. Zudem muss die Arbeit der TN stärker validiert und im Dialog mit Experten konfrontiert und abgesichert werden. Ein solches Vorgehen wiederum benötigt Zeit.

Was die Gruppenarbeiten betrifft müssen die Vorgaben/Arbeitsaufträge vor allem zu Beginn z.T. noch klarer und einschränkender sein, damit die TeilnehmerInnen nicht das Gefühl haben „zu schwimmen“. Erst dann kann der Arbeitsprozess wieder geöffnet werden, so dass die TN gut selbstständig weiterarbeiten können.

Anhang

g) *Entwicklung eines Blended-Learning Konzeptes für den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement“ inklusive eines Konzepts für ein Modell-Modul*

E-Trainer 2/2012

Fernuniversität in Hagen/ Leading Interactive GmbH

Modul III

Entwicklung eines Blended-Learning Konzeptes inklusive eines Modell-Moduls „Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement“

Niko Schäpke, Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)

18.06.2012

Inhalt

1 Einleitung ... 3

1.1 Hintergrund, Zielsetzung und Vorgehen der Konzepterstellung ... 3

1.2 Zur Begründung – Chancen und Risiken eines Blended-Learning Modells ... 5

2 Gesamtübersicht – Skizze des Blended-Learning Ansatzes des Masters Nachhaltigkeitsmanagement ... 7

2.1 Hintergrund ... 7

2.1.1 Zielgruppen des Studiengangs – Studierende und einstellende Organisationen ... 7

2.1.2 Zu vermittelnde Lernergebnisse und Kompetenzen ... 8

2.1.3 Lehr-Lern Konzept ... 10

2.1.4 Curriculums-Struktur ... 12

2.2 Curriculum Master „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ ... 13

2.3 Grundlagen der Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung durch Neue Medien ... 14

2.4 Typen von Modulen nach Lernergebnissen und Lehr-Lern-Formen ... 15

2.5 Organisatorische, finanzielle, technische und rechtliche Rahmenbedingungen ... 16

2.6 Vorbereitung der Lehrenden ... 20

2.7 Zwischenfazit - Ein harmonisches Groß-Ganzes im Blick ... 21

3 Konkretisierung eines Beispielmoduls Typ I ... 21

3.1 Das Modul im Überblick – Strategische Entscheidungen 2 ... 21

3.2 Lernziele, Kompetenzen und Ablauf des Moduls ... 22

3.3 Didaktische Organisation –E-Learning und Präsenzphasen ... 25

3.4 Tutorielle Begleitung, Lernumgebung und Materialien ... 27

3.5 Vorbereitung von Studierenden und Vorgesetzten ... 28

3.6 Rahmenbedingungen des Kurses – rechtlich und finanziell ... 29

3.6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen ... 29

3.6.2 Kostenkalkulation ... 30

3.7 Evaluation ... 31

3.8 Kurzskizze eines Beispielmoduls Typ II: Globale Systeme und normative Orientierung 2 ... 31

4 Diskussion, Fazit und Ausblick ... 33

5 Literatur ... 35

6 Ehrenwörtliche Erklärung ... 36

7 Anhänge ... 37

7.1 Lernergebnisse des geplanten Studiengangs im Detail 37
7.2 Beispiel zur Datenschutzerklärung 39
7.3 Beispielregelung zum Copyright: Sonderregelungen für online vermittelte Lehrinhalte an Lehr- und Forschungseinrichtungen 41
7.4 Beispielformulierung für eine E-mail-Begrüßung der ModulteilnehmerInnen 44
7.5 Beispielformulierung für eine Begrüßungs und Einführungsmail zur Lernumgebung 45

1 Einleitung

1.1 Hintergrund, Zielsetzung und Vorgehen der Konzepterstellung

Hintergrund des hier erstellten Blended-Learning Konzeptes ist die derzeitige Entwicklung eines neuen, berufsbegleitenden und kostenpflichtigen Masterstudiengangs „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der HNEE. Der Studiengang soll 2013 im Wintersemester starten und auf Blended-Learning Methoden basieren. Bis Mitte/ Ende 2012 sollen dabei das allgemeine didaktische Konzept erstellt, in der Folge die Studienmaterialien produziert und die technisch-organisatorische Umsetzung und Finanzierung konkretisiert und realisiert werden. Im Rahmen von Modul III des E-Trainer Lehrgangs soll dabei ein umfassendes Blended-Learning Konzept für den Studiengang erstellt und anhand eines Beispielmoduls „Strategische Entscheidungen 2“ modellhaft konkretisiert werden.

Zielsetzung der hier erstellten Konzepte ist es dabei, einen ersten Anhaltspunkt für die praktische Umsetzung des allgemeinen didaktischen Konzeptes des neuen Studiengangs zu entwickeln und gangbare Wege seiner Realisierung aufzuzeigen. Gleichzeitig sollen die hier entwickelten Inhalte, Strukturen und Profile auch zur Orientierung für die späteren Lehrenden genutzt werden. Dabei haben die Konzepte eine **dreifache Zielgruppe** – Einerseits die Verantwortlichen für die Entwicklung des Studiengangs selbst; andererseits die späteren Lehrenden im neuen Studiengang. Die späteren Studierenden sind dabei die letztlich (nur mittelbar) im Zentrum der Überlegung stehende dritte Zielgruppe.

Struktur und Zielsetzung des Blended-Learning Konzeptes: Die Beschreibung der im Rahmen des Studiengangs zu erwerbenden Kompetenzen, differenziert in Lernziele und die Aufstellung des Curriculums aus circa acht bis zehn Modulen, bildet dabei einen Ausgangspunkt der didaktisch-konzeptionellen Überlegung des Blended-Learning Konzeptes. Ein zweiter Ausgangspunkt ist die Skizzierung der Studierendenzielgruppe, ihrer diversen Berufs- und interdisziplinären Studienhintergründe. Daneben werden die in ihrer Umsetzung zu beachtenden Rahmenbedingungen mit Blick auf die Finanzen und Organisationskapazitäten der HNEE, ebenso hinsichtlich des maximalen Workloads der Studierenden skizziert. Dabei soll letztlich eine Vision davon entstehen, wie ein von den Lernergebnissen anspruchsvolles Konzept für eine heterogene Gruppe (verschiedene Sektoren, hohe berufliche Einbindung/karrierebegleitend, verschiedene Disziplinen) zum überwiegenden Teil als Fernstudium umgesetzt werden kann. Hieraus sollen einerseits Ansatzpunkte für die konkrete, erfolgreiche Umsetzung des Blended-Learning Konzeptes des Studiengangs durch das Projektteam und die dafür notwendige Gestaltung der Rahmenbedingungen abgeleitet werden. Gleichzeitig sollen Hinweise für die späteren Dozierenden zu Möglichkeiten der themen- und disziplinenübergreifenden Kooperation in der Lehre abgeleitet werden.

Zwei Beispielmodultypen: Im Wechselspiel zum Gesamtkonzept wird ein Beispielmodul entwickelt. Dabei ist auf Grund der verschiedenartigen Zielkompetenzen des Studiums, (bspw. Fachkompetenz, Personale Kompetenz; Orientierungskompetenz, Handlungskompetenz und Sachkompetenz, vgl. Kapitel 2.1.2) und der mit ihnen verbundenen konkreten Lernergebnisse davon auszugehen, dass es nicht ein Modellmodul alleine geben kann. Vielmehr werden verschiedenartige Modultypen vonnöten sein, die verschiedene Lernergebnisse und Kompetenzen optimal anstreben können. Dabei werden, ausgehend von der Beschreibung des

Blended-Learning Konzeptes insgesamt, zuerst zwei Modultypen skizziert – ein komplexerer, aufwändigerer und ein einfacherer Typus – und anschließend die verschiedenen Kompetenzen und Lernziele diesen Modultypen zugeordnet. Diese Beschreibung der Beispielmodule samt ihrer didaktischen Ausgestaltung und zugehöriger Lernergebnisse/ Kompetenzen bildet eine Basis für die konkrete Umsetzung des Curriculums und die Orientierung der späteren Lehrenden[1].

Struktur und Zielsetzung des Beispielmoduls: In der Folge wird ein Beispielmodul des aufwändigeren Typus im Detail entworfen. Dieses soll die Bandbreite nutzbarer Blended-Learning Instrumente abbilden sowie zur Vermittlung komplexer Kompetenzen und Lernergebnisse dienen. Dafür wird beim Entwurf von einer relativ guten finanziellen Ausstattung ebenso wie von einem relativ hohen Workload der Studierenden ausgegangen. Dabei wird vom Ergebnis her gedacht (anzustrebende Lernergebnisse, zu vermittelnde Inhalte) und dann an die begrenzenden Rahmenbedingungen angepasst. Dies wird wahrscheinlich den Rahmen des Moduls III des E-Trainers hauptsächlich ausfüllen. Hierbei soll exemplarisch deutlich werden, wie anspruchsvolle Lernergebnisse (bspw. Fähigkeit zur Strategieentwicklung und Bewertung) über E- und Blended-Learning vermittelt werden können. Dabei entstehen didaktische Anregungen und ein Musterkonzept für die Dozierenden, die teilweise/überwiegend wenig Erfahrung mit E-Teaching haben.

Ausblick: Eine „einfachere" Variante eines Moduls mit den dort vermittelbaren Kompetenzen und Ergebnissen bzw. Inhalten wird im Rahmen dieser Arbeit nur grob skizziert und in ihren Implikationen für zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Aufwand ebenso wie für den Workload der Studierenden abgeschätzt. Darauf aufbauend werden grundsätzliche Optionen bspw. hinsichtlich der Betreuung der Module (durch Dozierende, durch TutorInnen, gemischt TutorInnen/ Dozierende als Experten) in Ihren Konsequenzen beschrieben und einander gegenüber gestellt. Zielsetzung dabei ist es, einen „Möglichkeitenraum" zur Orientierung zu skizzieren, der die Basis für den Entwurf verschiedener Szenarien darstellen kann. Das im Rahmen des E-Trainers entworfene Gesamtkonzept zum Studium enthält demnach beide Module, enthält nur vertiefte Aussagen zum hochwertigeren Modul. Eine weitergehende Konkretisierung eines „einfacheren" Beispielsmoduls wird im Rahmen des E-Trainers nur kursorisch angedacht und für später vorbereitet. Gesamtkonzept und Beispielmodule zusammen bilden die Basis für ein später zu erstellendes E-Learning Methodenhandbuch und Modellskript zur weiteren Orientierung der Lehrenden. Letztlich ist auch die Entwicklung einer anschaulichen, inhaltlich-E-medialen Aufbereitung des Beispielmoduls denkbar.

[1] Barth (2007) unterscheidet hier drei Ebenen: die Makro-, Meso- und Mikroebene: „Auf der Mikroebene steht die Gestaltung konkreter Lernressourcen, Methoden und Themen im Vordergrund, während auf der Makroebene die organisationale Einbettung von Lehr- und Lernprozessen mit berücksichtigt wird." Neben der Betrachtung der Makroebene konzentrieren wir uns in dieser Arbeit auf die Betrachtung der „Meso-Ebene, die die konkrete Ausgestaltung von Lehrveranstaltungen und den systematischen Bezug zwischen Unterrichtsformen, -inhalten und -methoden untereinander sowie zu den relevanten Teilkompetenzen in den Blick nimmt." (ebd). Diese „Wirksamkeit von Lehrmedien, Lernumgebung und -methoden auf die Entwicklung von Gestaltungskompetenz" benennt Barth als wichtiges Forschungsfeld. Gleichzeitig wurden mit Blick auf das Themenfeld Nachhaltigkeit neue Lehr- und Lernformen als notwendig und das Lernen mit Neuen Medien als mögliche Form der Innovation gesehen.

1.2 Zur Begründung – Chancen und Risiken eines Blended-Learning Modells

Die Begründung in der Übersicht: Die Nutzung eines Blended-Learning Modells im Studiengang Nachhaltigkeitsmanagement liegt im berufsbegleitenden Charakter des Studienangebots ebenso wie in geografischen Überlegungen zur Attraktivität des Studiengangs und Studienortes begründet – Blended-Learning mit relativ hohem E-Learning-Anteil bietet dabei die Möglichkeit, berufstätigen Studierenden aus dem gesamten Bundesgebiet ein flexibles (Teilzeit-) Studium anzubieten, das optimal auf die zeitlich-organisatorischen Anforderungen ihres Berufs- und Privat-/ Familienlebens abgestimmt werden kann. Seit Längerem bestehende, erfolgreiche Vergleichsangebote ähnlicher Studiengänge[2] an anderen Universitäten unterstützen die Annahme der Attraktivität von berufsbegleitenden Blended-Learning Masterstudiengängen für geografisch weit verteilte, nicht-traditionelle Studierende[3]. Inhaltlich-didaktische Überlegungen zur Geeignetheit von E-Learning-Instrumenten für den Studiengang spielten dabei Anfangs eine untergeordnete Rolle bzw. wurden vom Projektteam sogar als limitierender Faktor eingeschätzt. Diese Einschätzung weicht mit zunehmender Kenntnis der E-Learning Methodik einer differenzierten Einschätzung zur möglichen Rolle von E-Learning in einem größeren Blended-Learning Modell. Finanzielle Vorteile von E-Learning Angeboten gegenüber solchen in Präsenz wurden ebenfalls als gering eingeschätzt. Mit Blick auf die organisatorischen Implikationen eines Blended-Learning Arrangements wird dabei im Vergleich zu den bestehenden Präsenzstudiengängen der HNEE grundsätzlich mit einem Mehraufwand gerechnet.

Die detaillierten Chancen eines Blended-Learning Modells – hier mit Blick auf die durch die Nutzung von E-Learning zusätzlich entstehenden Vorzüge fokussiert dargestellt:

- Durch die zeitlich stark beschränkte Notwendigkeit zur Anwesenheit von Studierenden und Dozierenden in Eberswalde entsteht die Möglichkeit zur Ansprache geografisch diverser Zielgruppen von Studierenden und Dozierenden.
- Durch die im Vergleich zum geblockten Präsenzstudium seltenere Notwendigkeit zur Anwesenheit in Eberwalde werden bei berufstätigen, an anderen Orten wohnenden Studierenden und Dozierenden Reise- und Unterkunftskosten gesenkt.
- Durch Nutzung asynchroner E-Learning Instrumente besteht die Möglichkeit zur weiteren zeitlichen Flexibilisierung des Studiums entlang der Bedürfnisse berufstätiger oder Studierender mit Familienpflichten.
- Es besteht evtl. eine gesteigerte Möglichkeit zur Kooperation durch Austausch von (asynchronen) Lehr-Lern-Formaten mit bestehenden Fernstudien-Vergleichsangeboten und damit eine Erweiterung des inhaltlichen Spektrums des Studiengangs.

---

[2] So bestehen bspw. die berufsgleitenden Fernstudiengänge „Sustainability Management“ an der Leuphana und „InFernUm“ an der Fernuniversität in Hagen seit mehr als fünf Jahren und weisen kontinuierlich steigende Studierendenzahlen mit Teilnehmenden aus dem gesamten Bundesgebiet auf. (Vgl. Hierzu www.sustainament.de und www.umweltwissenschaften.de (Zugriff beide 17.06.2012))

[3] Als „nicht-traditionelle Studierende“ werden nach Schümer und Rheinländer folgende Gruppen aufgefasst: (1) des zweiten Bildungswegs, die also mit einer üblichen Studienberechtigung (FHS-Reife oder Abitur) nach einer beruflichen Ausbildung /Tätigkeit ein Hochschulstudium aufgenommen haben; (2) des dritten Bildungswegs, die also durch eine spezifische berufliche Qualifikation eine Studienberechtigung erlangt haben (Meister, oft verknüpft mit Immaturenprüfung); (3) die in höherem Lebensalter (nach dem 24.Lebensjahr) ein Studium aufnehmen (und oft noch in eine berufliche Tätigkeit/einen Job eingebunden sind); (4) Studierende im Teilzeitstudium.

- Die Studienmaterialien lassen sich online sehr gut an die Studierenden verteilen und aktualisieren. Dies bringt einerseits mehr räumliche und zeitliche Flexibilität, ist andererseits bei bereits digitalisierten Inhalten bequemer als traditionelles „Kopieren".
- Einige E-Learning-Veranstaltungen könnten kostengünstiger als vergleichbare Präsenzveranstaltungen sein (bspw. wenn Standard WBTs mit niedriger Betreuungsnotwendigkeit extern eingekauft und von vielen Studierenden genutzt werden). Gleichzeitig ist bei vielen E-Learning-Formaten von einer ähnlich hohen Betreuungsnotwendigkeit wie im Präsenzstudium auszugehen (besonders bei den komplexen Lerninhalten des entwickelten Studiengangs). Daneben ist davon auszugehen, dass viele Lerninhalte des Studiengangs nicht in marktgängigen E-Learning-Formaten vorliegen und demnach teuer selbst entwickelt werden müssten. Daher wird hier nicht von einem generellen Preisvorteil des E-Learnings ausgegangen. Vielmehr kann durch die Verwendung von E-Learning und Präsenzlehre nach einer kostenoptimalen Kombination beider Wege gesucht werden.
- Es ist ein passgenaues Zuschneiden der Kombination von E-Learning, Selbststudium und Präsenzphasen an die didaktischen und inhaltlichen Anforderungen des Studiums und damit die Nutzung der didaktischen Vorteile beider Formate möglich (vgl. Barth 2006: 92).
- Es besteht die Möglichkeit der interaktiven, unterhaltsamen Aufbereitung von Texten über E-Learning-Medien und Tools, womit höhere Lernerfolge als in einem vergleichbaren, rein textbasierten Studium erzielt werden können (ebd.).
- Über ein individuelles Eingehen der E-TutorInnen auf die Teilnehmenden einerseits (Kommunikation und Aufgabenstellungen sind besser individualisierbar als in Gruppenpräsenzveranstaltungen) und interaktive, vernetzte Selbstlernformate andererseits ist ein individuelles Lernen je nach Vorkenntnissen, Interessen und Lerntypen möglich. Dieses ist im geplanten Studiengang bspw. zum Umgang mit den stark heterogenen Zielgruppen ebenso relevant wie bei der geplanten, längerfristigen Bearbeitung persönlicher Studienprojekte.
- Gegenüber einem textbasierten Selbststudium können E-Learning Inhalte alle Aufnahmekanäle der Lernenden über diverse Medien ansprechen (Lesen, Audio, Video, Animation etc.) und damit für jeden Lerntyp geeignet sein (ebd.).

Potentielle Risiken: Vielen Vorteilen von E-Learning-Formaten stehen entsprechende Nachteile entgegen, wie bspw. die Abhängigkeit von den technischen Möglichkeiten, die Notwendigkeit der E-Selbstlernkompetenz der Studierenden oder die limitierten sozialen Kontakte der Studierenden und Dozierenden untereinander. So können erst in der Kombination von E-Learning und klassischer Präsenzlehre oben skizzierte Vorteile voll realisiert werden. In der Folge werden mögliche Risiken für die erfolgreiche Umsetzung eines solchen optimalen Blended-Learning Arrangements[4] beschrieben sowie mögliche Vorsorgestrategien aufgezeigt:

- Der Studiengang startet auf Grund zu geringer Nachfrage nicht - Vorsorge: Ausgereifte Konzepte und durchdachtes Marketing

[4] Sowohl die organisatorischen als auch die damit verbundenen finanziellen Rahmenbedingungen des Studiengangs können aktuell nur grob prognostiziert werden, da die Anzahl der Studierenden und die Höhe der Studiengebühren unsicher sind. In der Skizzierung wird dabei von einer allgemein guten Nachfrage und von den didaktischen Anforderungen eines relativen Best-Case-Szenarios ausgegangen.

- E-learning ist nur für einen kleinen Teil der zu vermittelnden Kompetenzen geeignet, gleichzeitig aber zentraler Bestandteil der überregionalen Vermarktbarkeit des Studiengangs - Vorsorge: sorgfältige didaktische Planung, Abstimmung von Praxiserfordernissen und Rahmenbedingungen des Studiengangs
- (Bisherige) Lehrende kommen mit dem E-Learning Format nicht zurecht - Vorsorge: Ein gut durchdachter Einführungskurs, zumindest für alle Modulverantwortlichen, der vor Beginn der Lehrtätigkeit die Einstiegshürden senkt, danach Unterstützung der Dozierenden durch TutorInnen in der Vermittlung von Inhalten
- Technisch-organisatorische Rahmenbedingungen an der HNEE lassen eine Umsetzung des Konzeptes (und der benötigten E-Learning Formate/ Medien) nicht zu - Vorsorge: passgenauer Zuschnitt des Konzeptes auf technische Rahmenbedingungen, frühzeitige Rückkopplung mit Verantwortlichen für Technik
- Kosten der Umsetzung (bspw. der hohen tutoriellen Begleitung) werden von eingenommenen Studiengebühren nicht gedeckt, Studiengang kann nicht wie geplant umgesetzt werden - Vorsorge: Absicherung der Anlauffinanzierung über Absprachen mit der Hochschulleitung; Entwicklung von Low-Cost Alternativen; Entwicklung von Möglichkeiten der finanziellen und organisatorischen „Verschlankung“ des Studiengangs; Entwurf von Alternativ-Szenarien

Fazit: Die gegenwärtige Entwicklung des Blended-Learning Konzepts bietet als durchdachte, frühzeitige Konzeptionierung unter Beachtung der Rahmenbedingungen einen optimalen Weg, Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen. Dafür ist ein passgenauer Zuschnitt des Konzeptes an die Zielsetzungen des Studiums notwendig. Dabei soll ein inhaltlich-didaktisch konsistentes und ineinandergreifendes Konzept entstehen, welches auch organisatorisch sinnvoll verzahnt und auf Machbarkeit und Effizienz ausgerichtet ist. Die Entwicklung von Szenarien und Ausweichalternativen ermöglicht es, die mit der Planungsunsicherheit in angemessener Art und Weise vorausschauend umzugehen.

2 Gesamtübersicht – Skizze des Blended-Learning Ansatzes des Masters Nachhaltigkeitsmanagement

2.1 Hintergrund

2.1.1 Zielgruppen des Studiengangs – Studierende und einstellende Organisationen

Studierendenzielgruppe: Der geplante Studiengang bildet Führungs- und Fachkräfte aus, die als Vordenker, Strategen und Kommunikatoren eine zentrale Rolle in der Organisationsentwicklung in Richtung Nachhaltiger Entwicklung einnehmen. Zielgruppen des Studiengangs sind Fachkräfte mit Berufserfahrung, denen Kompetenzen zur Strategieentwicklung vermittelt werden. Sie sollen befähigt werden, ihr bisheriges Fachwissen im breiteren Zusammenhang der Nachhaltigen Entwicklung in der eigenen Organisation zu verorten, übergreifende, strategische Ziele für ihre Organisation zu entwickeln und deren Umsetzung zu initiieren.

Didaktische Anforderungen und Chancen: Bei der Zielgruppe handelt es sich um nicht-traditionelle Studierende mit unterschiedlichen Bildungs- und Berufsbiografien, also sowohl unterschiedlicher akademischer Vorbildung (verschiedene Studienrichtungen) als auch Be-

rufsgruppen und Branchen. Diese Diversität stellt einerseits besondere Anforderungen an die Didaktik und Leitung der Lerngruppen (bspw. differenzierte Einstufungstests, Individualisierung der Lernbetreuung und Aufgabenstellung, Vorbereitungskurse zur Angleichung des Vorwissens) als es auch Chancen für den Lernfortschritt und die Entwicklung neuer Ansichten und innovativer Lösungen bietet. Damit dieses gelingt, müssen wiederum Möglichkeiten zum offenen Austausch, gegenseitigen Lernen und zum gezielten Fruchtbarmachen unterschiedlicher Expertisen geschaffen werden (bspw. Gruppenarbeiten, Peer-to-Peer Coachings, Open-Space und Zukunfts-/ Innovationswerkstätten, Studierende als Experten etc.).

Organisationszielgruppe: Bei den einstellenden Organisationen handelt es sich sowohl um größere Unternehmen mit eigener Nachhaltigkeitsabteilung als auch um mittelständische oder kleinere Betriebe mit Nachhaltigkeitsbeauftragen. Öffentliche Verwaltungen haben oft keine eigenen NachhaltigkeitsmanagerInnen, hier könnten jedoch Teile des Studiums als zertifizierte Weiterbildungen relevant sein. Daneben richtet sich das Studium an Unternehmensberatungen sowie Verbände und auch Nicht-Regierungs-Organisationen. Es wird davon ausgegangen, dass nur ein Teil der Studierenden von ihren Organisationen finanziert werden und die anderen Selbstzahlende sein werden. Daneben sind Stipendien, bspw. direkt von Organisationen mit konkretem Arbeitsauftrag verbunden, denkbar.

2.1.2 Zu vermittelnde Lernergebnisse und Kompetenzen

Die Studierenden befassen sich mit der Initiierung eines Strukturwandels von Organisationen und den zugehörigen Entscheidungs- und Steuerungsprozessen[5]. Drei eng miteinander verknüpfte Komponenten charakterisieren diese Aufgabe (vgl. auch Wiek et al. 2011: 205 ff):

(1) ***Systemische und normative Orientierung***: Die Beschreibung, Analyse und Bewertung sozial-ökologischer Veränderungsprozesse und die Verortung der eigenen Organisation in diesem dynamischen Kontext bilden die Voraussetzung dafür, langfristige Herausforderungen und Chancen zu erkennen und Veränderungen mitgestalten zu können. Ein wichtiger Aspekt davon ist die Reflexion der Wertentscheidungen, die den jeweiligen Nachhaltigkeitskonzepten zugrunde liegen.

(2) ***Strategische Entwicklung***: Im Mittelpunkt des Studiums steht die Gestaltung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen in der Organisation und ihrem Umfeld mit dem Ziel, für die eigene Organisation passfähige, an nachhaltiger Entwicklung ausgerichteter Lösungen auszuarbeiten. Dazu müssen strategische Optionen abgewogen, Entwicklungsstrategien formuliert und Richtungsentscheidungen fachlich und ethisch begründet werden. Zentrale Elemente einer nachhaltigkeitsorientierten Organisationsentwicklung sind Leadership und Changemanagement.

(3) ***Operative Führungs- und Umsetzungsprozesse***: Um diese Strategien der Organisationsentwicklung erfolgreich zu verwirklichen, werden Managementinstrumente zur Steuerung, zum Controlling und zur Evaluation benötigt. Weitere wichtige Aspekte sind Kommunikation, Moderation und Konfliktmanagement sowie eine Nachsteuerung und Reflexion der Strategien im Umsetzungsprozess.

[5] Die hier dargestellten inhaltlichen Ausrichtungen, Lernziele und Kompetenzen des Studiengangs sind weitgehend aus internen Arbeitspapieren des Projekts „Aufstieg durch Bildung – Konzeption eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der HNEE übernommen worden. Sie wurden von Jens Pape, Benjamin Nölting und Niko Schäpke gemeinsam erarbeitet.

Bei der Planung der für die Vermittlung dieser drei Komponenten zielgerichteten Studiengangsinhalte bietet sich eine Differenzierung der von den Studierenden zu erwerbenden Kompetenzen an: Welches Wissen, welche Fähigkeiten und welche Fertigkeiten sind es, die zur Bewältigung der skizzierten Aufgaben benötigt werden?

Abbildung 1: Teilkompetenzen einer Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit (vgl. Heyse & Erpenbeck 2009)

Zur Beantwortung dieser Fragen lassen sich grundsätzlich zwei Typen von Kompetenzen unterscheiden: Fachkompetenzen und personale Kompetenzen[6]. Zu den Fachkompetenzen gehören Wissen im Sinne fachlich-methodischer (neuestes Fachwissen kennen, Sachverhalte zutreffend beurteilen, vorausschauendes Handeln, organisieren, Projekte erfolgreich durchführen) und Fertigkeiten als aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen (Entscheidungen unverzüglich treffen, willensstark gestalten, ergebnisorientiert und zuversichtlich handeln, Innovationsfreude). Zu den personalen Kompetenzen zählen Sozialkompetenz im Sinne sozial-kommunikativer Kompetenzen (kreativ Probleme lösen, planen, kommunizieren, moderieren, vernetzen, beteiligen) und Selbständigkeit als personale Kompetenz (reflexives, selbstorganisiertes Handeln, Werte und Motivation). Im Zusammenspiel von Wissen, Fertigkeiten, Sozialkompetenz und Selbstständigkeit entsteht Gestaltungskompetenz[7] für Nachhaltigkeit (Siehe Abbildung 2). Die nachfolgende Tabelle 1

[6] Hierbei greifen wir auf die Kompetenzdarstellung des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen zurück, denen wir teilweise die Kompetenzen nach Heyse und Erpenbeck (dies. 2009) zuordnen. Der DQR formuliert Vorgaben zur Mindestqualität der Kompetenzvermittlung von Masterabschlüssen (Level 7).

DQR	Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
	Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Erpenbeck	Fachlich-methodische Kompetenzen	Aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen	Sozial-kommunikative Kompetenzen	Personale Kompetenzen

[7] Der Begriff der Gestaltungskompetenz kommt aus dem Diskurs einer „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ und wird dort verstanden als „die Fähigkeit, Wissen über nachhaltige Entwicklung anzuwenden und Probleme

ordnet die Bestandteile der drei Komponenten strategischer Organisationsentwicklung für Nachhaltigkeit den vier Kompetenzen schwerpunktmäßig zu. Gemeinsam bilden Sie das Zielprofil des Studiengangs. In dieser Zusammenschau wird deutlich, dass das Zielprofil, welches die Studierenden im Rahmen des Studiums erwerben sollen, relativ gleichgewichtig aus allen vier Kompetenzen zusammengesetzt ist.

Tabelle 1: **Das Zielprofil – Übersicht über Inhalte des Studiengangs und Kompetenzen der Absolventen**

Systemische und normative Orientierung	**Strategische Entwicklung**	**Operative Führungs- und Umsetzungsprozesse**
– Beschreibung, Analyse und Bewertung der Beziehungen zwischen (globalem) System und Organisation (F,P) – Verortung der Organisation als Treiber einer Systemtransformation (F,A) – Erkennen langfristige Herausforderungen und Chancen zur Mitgestaltung (A) – Reflexion der zu Grunde liegenden (F,P)	– Gestaltung von Entwicklungs- und Innovationsprozesse in der Organisation (A,S) – Entwicklung von spezifischen, „robusten“ Lösungen für die Organisation (F,A) – Fachliche und ethische Bewertungs- und Entscheidungsverfahren (F,P) – Organisationsentwicklung durch Leadership und Chance Management (A,S)	– Kenntnis von Managementtools, Planung ihres Einsatzes (Strategien gut umsetzen) (F,A) – Steuerung, Controlling und Evaluation von Organi-sationsentwicklungs- und Innovationsprozessen (A,S) – Projektmanagement (A,P,S) – Kommunikation, Moderation und Konfliktmanagement sowie eine Nachsteuerung und Reflexion (S,P)
Fokus: Wissen und Bewertung/ Erwerb von Fach-und Methodenkompetenz sowie personaler und Orientierungskompetenz (F,P)	**Fokus:** Strategie- und Organisationsentwicklung/ Erwerb von Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A sowie S, F)	**Fokus:** Umsetzung und Reflexion/ Erwerb von Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie Sozial- und Kommunikativer Kompetenz (A,S, daneben P)

(Kennzeichnung: F: Wissen/ Fach und Methodenkompetenz; A: Fertigkeiten/ Aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen; S: Sozialkompetenz/ Sozial-kommunikative Kompetenzen P: Selbständigkeit/ Personale Kompetenzen; Daneben Kombinationen verschiedener Kompetenzen)

2.1.3 Lehr-Lern Konzept

Der Studiengang ist für vier Semester als karrierebegleitendes Teilzeitstudium überwiegend als Fernstudium mit Begleitmaterial und E-Learning sowie mit Präsenzphasen (blended learning) konzipiert. Problemorientierung, forschendes Lernen sowie ein kollegialer Austausch sind grundlegende didaktische Prinzipien. Theoretisches und methodisches Wissen wird exemplarisch anhand relevanter Handlungsfelder und konkreter Fallbeispiele aus der Praxis

nicht nachhaltiger Entwicklung zu erkennen. Das heißt, aus Gegenwartsanalysen und Zukunftsstudien Schlussfolgerungen über ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit ziehen und darauf basierende Entscheidungen treffen, verstehen und umzusetzen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen.“ (de Haan: 2007)

der Dozierenden und der Studierenden gelehrt, gelernt und angewendet. Eine Bemühung ist, fortwährend das Fachwissen und die persönlichen Erfahrungen der Studierenden für die Problembeschreibungen und Gestaltungsansätze fruchtbar zu machen. Fach- und Methodenkompetenzen werden dabei gemeinsamen mit thematisch verbundenen Aktivitäts- und Handlungskompetenzen entwickelt.

Dafür soll der Studiengang Innovationsräumen schaffen, in denen die verschiedenen Sichtweisen, Organisationsphilosophien, Disziplinen und Werte zu einem Austausch gebracht werden. Die HNEE und der Studiengang fungieren als Ideenlabor: Gruppenarbeiten zur Diskussion und gemeinsamen Reflektion von Studierenden diverser Hintergründe und gezielte Einbindung von bestehenden Expertisen der berufserfahrenden Studierenden sind Instrumente zur strukturierten Entwicklung komplexer, transdisziplinärer und innovativer Lösungen und Konzepte. Die Ergebnisse sollen dann in der Praxis von den Studierenden in ihren Organisationen unter fachlicher Anleitung umgesetzt werden. Fachkompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen sind dabei Grundlage für die Entwicklung von Aktivitäts- und Handlungskompetenzen.

Die Identifizierung und Bearbeitung eines konkreten Nachhaltigkeitsproblems oder -projekts aus der eigenen Organisation, das über das gesamte Studium hinweg bearbeitet wird, stellt ein zentrales Element dieses Lehr-Lern-Konzepts dar. Dieses persönliche Projekt wird in die Inhalte und Abläufe des Studiums integriert und möglichst in der Masterarbeit praxisreif ausgearbeitet. Ein intensiver Austausch mit Mitstudieren, ggf. auch die Erarbeitung des Projektes im Team, und mit Dozierenden sind dabei essentiell. Dadurch werden sozial-kommunikative und personale Kompetenzen wie kommunikativ und kooperativ selbst organisiertes Handeln, sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen etc. gestärkt.

Der Studiengang soll von Lehrenden aus den vier Fachbereichen der HNEE – 1.) Wald und Umwelt, 2.) Landschaftsnutzung und Naturschutz, 3.) Holztechnik, 4.) Nachhaltige Wirtschaft – getragen werden. Diese bringen eine breite Lehrerfahrung und Forschungskompetenzen zu nachhaltiger Entwicklung aus ihren Themenfeldern ein. Lehre und Forschung an der HNEE weisen dabei einen engen Anwendungs- und Praxisbezug auf. Einen Schwerpunkt bilden die Branchen und Handlungsfelder mit Flächenbezug wie z.B. Land- und Forstwirtschaft, Ressourcenmanagement, Naturschutz, nachhaltiger Tourismus und Regionalentwicklung. Dabei werden die entsprechenden Wertschöpfungsketten wie Holz, Lebensmittel oder Bioenergie von der Urproduktion über die Verarbeitung bis zur Vermarktung adressiert. Hierbei kann sich die HNEE auf eine enge transdisziplinäre Zusammenarbeit in regionalen und internationalen Partnerschaften stützen, die sich in einem kontinuierlich gewachsenen Netzwerk aus Praxispartnern dokumentiert. Aktuell werden an der HNEE 16 Studiengänge auf Bachelor und Masterniveau und weit überwiegend im Präsenzstudium und in Vollzeit angeboten. Aktuell gibt es nur einen berufsbegleitenden Teilzeitmaster. Dabei dominieren insgesamt klassische Unterrichtsformen, wie Vorlesungen, Seminare und Übungen – durch den anwendungsbezogenen Charakter der HNEE als Fachhochschule sind aber auch praktische Übungen, Berufspraktika und Exkursionen üblich. Der geplante Studiengang betritt hier also in verschiedenen Dimensionen Neuland: Als berufsbegleitendes Teilzeitstudium, als kostenpflichtiges Angebot und durch das Blended Learning Format bzw. die starke Nutzung von E-Learning.

2.1.4 Curriculums-Struktur

Das Curriculum ist so angelegt, dass alle drei Komponenten – (1) *Systemische und normative Orientierung, (2) Strategische Entwicklung und (3) Operative Führungs- und Umsetzungsprozesse* – parallel und rekursiv gelehrt werden (vgl. Tabelle 2). Im Zentrum steht die Befähigung zur strategischen Entwicklung und Entscheidungsfindung mit gleichbleibend hohen Anteilen im Curriculum. Zu Beginn des Studiums wird ein Schwerpunkt auf die systemische und normative Orientierung gelegt, während operative Führungs- und Umsetzungsprozesse gegen Studienende an Bedeutung gewinnen. Parallel dazu bietet das Nachhaltigkeitsprojekt die Möglichkeit, diese Themenschwerpunkte an einer praxisrelevanten Aufgabenstellung nachzuvollziehen und ggfs. im Rahmen der Masterarbeit auszuführen und abzurunden. Dabei verschiebt sich ebenfalls der Kompetenzfokus von der Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenz (F) und personaler und Orientierungskompetenz (P) im ersten, zu Aktivitäts- und Handlungskompetenzen im zweiten Semester und Sozial-Kommunikativen und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen im dritten Semester. Das Persönliche Projekt und die Masterarbeit sprechen alle vier Kompetenzbereiche integriert an.

Tabelle 2: **Verteilung und Schwerpunktsetzungen von Komponenten und Kompetenzen im Studienverlauf**

1. Semester	**2. Semester**	**3. Semester**	**4. Semester**
Schwerpunkte			
globale Systeme, fachliche und ethische Orientierung für die Organisation (F, P)	Strategien und Richtungsentscheidungen (A sowie S, F)	operative Umsetzung; Reflexion; persönliche Entwicklung (A, S daneben P)	Masterarbeit
(I) Systemische und ethische Orientierung (global)			
(II) Strategische Entscheidung (Organisation)			beispielsweise zum Nachhaltigkeits-projekt (F, A, S, P)
(III) Operative Umsetzung (Projekt; Person)			
(IV) Nachhaltigkeitsprojekt (z.B. aus der eigenen Organisation) (F, A, S, P)			

Zusammengefasst lernen die Studierenden Konzepte nachhaltiger Entwicklung als eine neue Perspektive auf die eigene Organisation mit dem Ziel kennen, die Anforderungen ihres Umfelds und langfristige, globale Trends gesellschaftlichen Wandels zur Identifikation von zukunftsweisenden Organisationsentwicklungsstrategien zu nutzen. Dabei werden Lösungsansätze nicht allein deduktiv aus der Systemanalyse abgeleitet, sondern auch induktiv von den konkreten Problemen und Erfahrungen der Studierenden her entwickelt. Das gilt umso mehr, als es sich bei nachhaltiger Entwicklung auch um Entscheidungen handelt, die normativ begründet und ausgehandelt werden müssen. Nachhaltigkeitsorientierte Strategie-

und Organisationsentwicklung wird im Studiengang daher aus beiden Richtungen gedacht und vermittelt (vgl. Pfeile in Tabelle 2). Daher werden die verschiedenen Module und Veranstaltungen inhaltlich und strukturell stark aufeinander bezogen und verzahnt.

2.2 Curriculum Master „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“

1. Semester: Module

1. **Globale Systeme und normative Orientierung** 1 (5CP):
   - Einführung in nachhaltige Entwicklung (Nachhaltigkeitskonzepte, sozial-ökologische Systeme, inter- und transdisziplinäres Denken)
   - Ökologie und Technik (Ökosysteme, Phänomene globalen Wandels und ihre Auswirkung auf Gesellschaften, nachhaltige Technologien, Energiewende)
   - Ethik der Nachhaltigkeit (Wertentscheidungen, Konflikte, Kultur, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit)
2. **Strategische Entscheidungen 1 (5 CP)**
   - Ausgangspunkt strategischen Nachhaltigkeitsmanagements (Implikationen des globalen Wandels für die Organisation, Nachhaltigkeit als Chance für Organisationen)
3. **Operative Umsetzung 1 (3 CP)**
   -Personale Kompetenzen (Motivation, Naturerfahrung, Selbstmanagement, wissenschaftliches Arbeiten)

4a. Persönliches Projekt 1: Zieldefinition, Problembeschreibung (2 CP)

2. Semester: Module

4. **Globale Systeme und normative Orientierung** 2 (4CP):
   - Nachhaltige Wirtschaft (BWL, Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements, green economy, alternative ökonomische Ansätze)
5. **Strategische Entscheidungen 2 (6 CP)**
   - Nachhaltigkeitsstrategien (Effizienz, Konsistenz, Suffizienz)
   -Nachhaltigkeitsmanagement 1 (Orientierungskompetenz und Zielformulierung, Prozesssteuerung, Change Management, Governance)
6. **Operative Umsetzung 2 (3 CP)**
   -Soziale Schlüsselkompetenzen (Kommunikation, Teamführung, Konfliktmanagement, Perspektivwechsel, Netzwerkarbeit)

4b. Persönliches Projekt 2: Strategie- und Konzeptentwicklung, Methodik (2 CP)

3. Semester: Gestaltung und Umsetzung

7. **Globale Systeme und normative Orientierung** 3 (3CP):
   - Unternehmen als Treiber der Transformation – Ansätze, Instrumente, Reflektion
8. **Strategische Entscheidungen 3 (5 CP)**
   Change Management
   Strategische Entscheidungen reflektieren und überzeugend kommunizieren
9. **Operative Umsetzung 3 (5 CP)**
   - Nachhaltigkeitsmanagement 2 (Funktionsbereiche: Produktion, Finanzierung, Supply-Chain-Management, Personal, Kommunikation, Kunden und Stakeholder)
   - Nachhaltigkeitsmanagement 3 (Indikatoren, Controlling, Evaluation)

4c. Persönliches Projekt 3: Erarbeitung konkreter Lösungskonzepte für Organisationen (2 CP)

4. Semester: Masterarbeit und Abschluss des Projekts (15 CP)
Masterarbeit (möglichst mit Bezug zur Organisationen der Studierenden und persönlichen Projekt)

Bei Annahme von insgesamt 60 zu erwerbenden ECTS könnte eine Rahmenstruktur des Curriculums und der darin angesiedelten Module in etwa wie in Tabelle 3 dargestellt aussehen. Dieser Rahmen müsste in nächsten Schritten ausgefüllt und die skizzierten Lernergebnisse den verschiedenen Modulen zugeordnet werden.

2.3 Grundlagen der Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung durch Neue Medien

Barth stellt im Rahmen einer umfassenden empirischen Arbeit verschiedene Charakteristika des gelingenden Einsatzes von Neuen Medien (wie Lernumgebungen, Wikis) für die Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung bei Studierenden fest (Barth 2006: 192 ff.). Dafür stellt er eine Reihe von Thesen auf, welche für die späteren Überlegungen zum Blended-Learning Design richtungsweisend sind.

„These 1: Der computerunterstützte Erwerb von Gestaltungskompetenz findet als »gestaltendes Handeln in komplexen Anforderungssituationen« statt.

Das Verständnis von computerunterstütztem Erwerb von Gestaltungskompetenz als »gestaltendes Handeln in komplexen Anforderungssitutationen« ist die ›Quintessenz‹ der Interpretation des empirischen Materials. Der Erwerb von Gestaltungskompetenz mit Neuen Medien findet demnach in wechselnden Anforderungskontexten und vor dem Hintergrund komplexer Problemstellungen statt. Die Anforderungskontexte und die Herausforderung der Komplexität führen zu unterschiedlichen Strategien der Bewältigung (im Sinne einer aktiven und gestaltenden Problemlösung), mit denen die Lernplattform in die individuelle und kollaborative Lern- und Arbeitsweise einbezogen wird. Der Kompetenzerwerb findet hierbei eingebettet in anwendungsorientierten Problemsituationen statt. […]

These 4: Durch das Lernen mit Neuen Medien wird der Reflexionsgrad der Studierenden und damit die Grundvoraussetzung zum Kompetenzerwerb gefördert.

Die Fähigkeit zur Reflexion lässt sich als Grundvoraussetzung des Kompetenzerwerbs beschreiben (Rychen 2003b: 83). Kompetenzerwerb erfolgt dabei in Abhängigkeit von der Fähigkeit zur Reflexion als Aufbau mentaler Modelle. Die Lernplattform dient in diesem Zusammenhang durch die Explikation mentaler Modelle insbesondere der kollaborativen Reflexion. Durch diese Bereitstellung zusätzlicher Reflexionsmöglichkeiten wird der Erwerb von Kompetenzen gefördert.

These 5: Je höher der wahrgenommene Komplexitätsgrad der Anforderungen an die Studierenden ist, desto bedeutender ist die Rolle der Lernplattform im Lernprozess.

Komplexität wurde als eine der ursächlichen Herausforderungen für die Notwendigkeit des Erwerbs von Kompetenzen identifiziert. Gleichzeitig stellen die mit dem Phänomen der Komplexität verbundenen Herausforderungen einen wesentlichen Motor zur weiteren Entwicklung dieser Kompetenzen dar. Für den gestaltenden Umgang mit diesen komplexen Anforderungskontexten spielt die Lernplattform eine wichtige Rolle, die bei wachsender Komplexität noch zunimmt.“ (Barth 2006: 192 ff.).

2.4 Typen von Modulen nach Lernergebnissen und Lehr-Lern-Formen

Barth unterteilt E-learning Formate in zwei Dimensionen – in die Art des zu vermittelnden Wissens (Standardinhalte und explizites Wissen oder komplexe Inhalte und implizites Wissen) und den Prozess des Lernens (Selbststudium oder Lernen in Gruppen) (ders. 2006: 90). Selbstlerneinheiten eigenen sich zur Vermittlung von Standardinhalten und zum Training von „Skills“, während Lerngemeinschaften zu komplexen Inhalten die Erweiterung von Kompetenzen ermöglichen. Lernumgebungen die zur Vermittlung von Kompetenzen mit Blick auf Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung genutzt werden sollen, sollten dabei anfänglich „keinen Wissensbestand vorgeben und auf die Bildung von Wissensgemeinschaften abzielen“ (Barth 2006: 89). Das computergestützte Training von „Skills“ ermöglicht große Teilnehmerzahlen. Dabei findet eine Interaktion hauptsächlich zwischen Lernenden und Lerngegenständen statt, das Feedback ist automatisiert und Multimedia kann intensiv eingesetzt werden (Zawacki-Richter, Hasebrook 2005: 21 in Barth 91). Im Gegenzug dazu „stehen bei der Kompetenzvermittlung die kollaborative Konstruktion von Wissen sowie die Reflektion und die Interaktion zwischen den Lernenden in kleinen, moderierten Gruppen im Mittelpunkt“ (ebd.).

Grundsätzlich erscheinen damit aus Sicht der Zielsetzung des Studiengangs, Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung zu vermitteln, im Einklang mit Barth offene Lernumgebungen zu gemeinsamen Konstruktion von Wissen bei gleichzeitigem Coaching durch den Lehrenden die empfehlenswerten didaktischen Formate des Studiengang zu sein (ebd.). Reflektion, Transfer und gemeinsame Weiterentwicklung von Inhalten sind dabei Grundlage des Kompetenzerwerbs und des Erreichens der Lernziele. Gleichzeitig sind diese Formen der Vermittlung betreuungsintensiver und damit teurer als standardisierte Selbstlerneinheiten, bspw. in Form von Studienbriefen oder Standard-WBTs. Auch könnte der Arbeitsaufwand auf Seiten der Studierenden höher und die zeitliche Flexibilität durch die synchronen Gruppenarbeitsphasen niedriger sein als beim Selbstlernen. Sowohl die finanziellen und damit die personellen Kapazitäten auf Seiten der Studiengangsveranstalter (Studienbeiträge sind nicht beliebig erhöhbar), als auch die investierbare Studienzeit der Studierenden werden dabei jedoch begrenzt sein. Auch ist die zeitliche Flexibilität der Studiengestaltung ein zentraler Faktor der Attraktivität des Studiums für berufstätige Studierende. Hier bietet sich also die Suche nach Modulformen an, welche den Lernzielen gerecht werden, aber gleichzeitig weniger betreuungsintensiv sind. Um das Möglichkeitenspektrum dabei möglichst breit auszuspannen, sollen hier zwei relative Extreme der Modulorganisation einander gegenübergestellt werden und in ihren jeweiligen Implikationen charakterisiert werden. Von den Extremen ausgehen können dann Kompromissformate entwickelt werden, die den jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen optimal entsprechen.

Die zwei extremen Typen von Modulen lassen sich dabei grundsätzlich nach folgenden Kriterien unterscheiden:

> **Typ I:** Intensive Betreuung – komplexe Lehr-Lern-Formen – Transferlernergebnisse – hohe Kosten - Kompetenzvermittlung
>
> **Typ II:** Grundständige Betreuung – einfachere Lehr-Lern-Formen - Wissensaneignung – niedrige Kosten

In Kapitel 3 werden zwei Beispiele der beiden Typen entwickelt und ausführlich beschrieben. Dort findet auch eine konkrete Auswertung der Modultypen mit Blick auf Betreuungszeiten und Bearbeitungszeiten auf ihre finanziellen Implikationen und ihre Organisation vor dem Hintergrund der jeweiligen Didaktik statt. Als Basis dafür werden im Folgenden die Rahmenbedingungen des Studiums und damit auch der einzelnen Module skizziert.

2.5 Organisatorische, finanzielle, technische und rechtliche Rahmenbedingungen

Organisation: Der Masterstudiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ ist als kostenpflichtiger Fernstudiengang in Teilzeit geplant. Der Studiengang ist überwiegend als Fernstudium mit Fokus auf E-Learning sowie mit Präsenzphasen in Eberswalde (Blended-Learning) konzipiert. Der Studiengang soll von Lehrenden aller vier Fachbereiche der HNEE sowie von PraxispartnerInnen gemeinsam getragen werden. Dabei darf der Studiengang nicht kapazitätswirksam mit Blick auf die Lehr- und Betreuungskontingente der Beschäftigten der Hochschule sein – Lehre und Betreuung müssen demnach über separate Honorarаufträge vergeben und aus den Einnahmen des Studiengangs gedeckt werden. Eine Nutzung der Einrichtungen der Hochschule, wie der Bibliothek, dem Prüfungsamt, dem Career Service und IT-Zentrum, sollte dabei über Zahlung von Overhead-Abgaben an die Hochschule gesichert werden. Hier muss die genaue Abwicklung noch geprüft werden. Auch muss noch vertragliche und organisatorische Möglichkeiten erschlossen werden, die nicht auf anspruchsvolle, berufstätige und substantiell zahlende Studierende ausgerichteten Servicestandards der Hochschule zu erhöhen.

Die finanzielle und organisatorische Abwicklung soll dabei über ein An-Institut der HNEE, das Zentrum für Nachhaltige Ökonomie (ZENO), erfolgen. Dieses bietet die Möglichkeit abweichend von den Regelungen von Hochschulen als öffentliche Einrichtungen (bspw. Tarifverträge, Zielvereinbarungen) zu agieren und verwaltungstechnisch schlankere und konditionell marktfähigere Vertrags- und Betreuungsformate zu finden (Bspw. können internen und externen Dozierenden abweichend von den tarifvertraglich festgelegten, sehr niedrigen Stundensätzen attraktive Konditionen für Lehraufträge geboten werden). Auch Sponsoring und Stiftungsaktivitäten können wahrscheinlich einfacher als im Rahmen der üblichen Hochschulverwaltung unternommen werden.

Finanzierung: Der Studiengang muss kostendeckend für die HNEE betrieben werden und soll ungefähr 25 Studierende jährlich aufnehmen. Die Studiengebühren werden voraussichtlich zwischen 8.000 und 13.000 Euro betragen und liegen damit im oberen Mittelfeld vergleichbarer Angebote. Bei der Annahme von z.B. 25 Studierenden, die jährlich zu einem zweijährigen Teilzeitstudium zugelassen werden und je 10.000 € Studiengebühren zahlen, ergibt sich damit ein Jahresetat von insgesamt 250.000 €. Eine erste, sehr grobe und stark Annahmen-basierte Kostenkalkulation könnte dabei wie folgt aussehen:

Einnahmen		
25* 5.000 (1.Studienjahr)	125.000	
25* 5.000 (2.Studienjahr)	125.000	
Gesamte Einnahmen		250.000
Ausgaben		
Lehrende für 9 Module (39 CP – 25 Teiln.) á 9.500 (für 4,5 CP)	86.250	
Betreuung persönliches Projekt (6 CP-25 Teilnehmer)	8.000	
Betreuung Masterarbeiten (25 Teilnehmer a 15 CP) á 800 Euro	20.000	
2 Koordinatoren á 75% T-VL 13 (40.000)	80.000	
Overhead an die HNEE – Nutzung Infrastruktur (10%)	25.000	
Overhead Betreuung ZENO - Verträge (7,5%)	18.250	
Overhead Projekt (bspw. Literatur, Computer, Öffentlichkeitsarbeit) - 5%	12.500	
Ausgaben gesamt		250.000
Schlussergebnis		0

Diese Kalkulation ist für den laufenden Betrieb geschrieben und geht von jährlich zugelassenen 25 Studierenden aus. Sie basiert dabei auf relativ optimistischen Annahmen, zeichnet sich aber durch gute Honorare für die Lehrenden aus. Damit sind hier bei niedrigerer Nachfrage gewisse Einsparungen möglich, gleichzeitig nehmen die Overheadkosten (insgesamt 22,5%) bei niedrigeren Einnahmen automatisch ab. Insgesamt ist also „noch Luft“ in dieser Kalkulation. Im Gegenzug müssten die Annahmen über notwendige Ausgaben noch einmal gründlich geprüft werden.

Ein anderes Finanzierungsproblem wirft die Startphase des Studiengangs auf. Für ihre Finanzierung fallen entgegen den sonst vorhandenen 250.000 Euro nur circa 125.000 Euro an, da von einem schrittweisen Erheben der Gebühren ausgegangen werden muss[8]. Im Gegenzug dazu werden im 1. Jahr auch nur die Lehrveranstaltungen des ersten Jahres zu betreuen sein, so dass hier geringere Kosten anfallen. Auch könnten die Koordinationsstellen evtl. sukzessive eingerichtet werden – dieser Punkt ist jedoch kritisch zu prüfen, da in der Startphase der Anfangsaufwand zur Etablierung des Betriebes nicht unterschätzt werden darf. Insgesamt sollten die Einnahmen im ersten Jahr also verhältnismäßig stärker sinken als die gegenüberstehenden Ausgaben. Darüber hinaus müssen auch vor Anlaufen des Studiengangs substanzielle Investitionen getätigt werden (bspw. in erste Studienbriefe, für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit). So endet das vom BMBF geförderte Konzeptionsprojekt des Studiengangs bereits

[8] So werden die Gebühren bei vergleichbaren Angeboten jeweils bei Anmeldung für die Module erhoben (vgl. bspw. http://www.umweltwissenschaften.de/cms2/index.php?id=35; (Zugriff 18.06.2012)).

im März 2013, während ein Studiengangsstart für das Wintersemester 2013 (September) geplant ist. Damit entsteht die doppelte Notwendigkeit zum Erschließen einer Anschubfinanzierung. Mögliche Quellen liegen hier in der Hochschule selbst wie auch in Sponsoring und Stiftungsverträgen mit Unternehmen oder Stiftungen. Hier wäre in einem nächsten Schritt ein Finanzierungsplan der Startphase auszuarbeiten.

Technik: Die HNEE nutzt aktuell als E-Learning Software das Programm Ilias und zunehmend das Campus-Management-System EMMA. In Ausnahmefällen wird auch Moodle verwendet. Für die Abwicklung des geplanten Studiengangs wird insgesamt wahrscheinlich aber Ilias die zentrale Plattform sein. Dabei werden zur Unterstützung der Lehre der bestehenden Studienangebote bisher hauptsächlich einfachere Anwendungen innerhalb Ilias genutzt, wie die Bereitstellung von Studienmaterial, von Veranstaltungsplänen und damit verbunden die Anmeldung zu Kursen. Darüber hinaus bestehen aktuell Möglichkeiten zur Nutzung von Wikis, zur Erstellung und Abwicklung von Tests (bspw. Multiple-Choice Test, Lückentexte) sowie zur Einrichtung von Chats, Foren und ggf. sogar zur Nutzung von digitalen Klassenzimmern. Die Verwendung dieser weiter fortgeschrittenen technischen Möglichkeiten ist allerdings bei den Dozierenden bisher nach Berichten von Ilias-Zuständigen der HNEE wenig verbreitet und müsste dementsprechend vorbereitet bzw. angeleitet werden. Da die bestehenden personalen Kapazitäten an der Hochschule hierzu als eher begrenzt einzuschätzen sind, ist einerseits ein Einführungskurs für alle zukünftigen Dozierenden vorgesehen. Gleichzeitig sollten im Betreuungsteam des Studiengangs Kapazitäten zur laufenden Betreuung aufgebaut und unterstützende, laufend verfügbare Infomaterialien erarbeitet werden (siehe Abschnitt 3.10 – Vorbereitung der Lehrenden). Maßnahmen zur Evaluation und Sicherung der Qualität der E-Learning Einheiten sollen im Rahmen des Konzeptionsprojektes ebenfalls entwickelt werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen: Es gibt eine Reihe unterschiedlicher, grundsätzlich relevanter rechtlicher Regelungen, die bei der Gestaltung von (1) E-Learning Lehreinheiten, der (2) Vergabe von Lehraufträgen und (3) der Aufnahme von zahlenden Studierenden zu beachten sind.

Zu (1): Hier sind vor allem Copyrightrechte, Regelungen zum Schutz von persönlichen Daten und zu Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens relevant. Diese werden in Kapitel XY genauer beschrieben.

Zu (2): Hier sind grundsätzlich Tarifverträge und Regelungen des öffentlichen Dienstes einschlägig. Diese können über die Abwicklung über ein An-Institut jedoch umgangen und durch privatrechtliche Vertragsgestaltungen abgelöst werden. Die HNEE hat hier verschiedene Vertragsvorlagen, bspw. zur Vergabe von Werkverträgen, die genutzt werden können. Wichtig werden dabei die Regelungen zum Schutz des geistigen Eigentums an den Lerneinheiten/ Modulen sein.

Zu (3): Dieses ist zum einen die zulässige Regelung zu Rechten und Pflichten aus dem Vertragsverhältnis der Zahlung von Studiengebühren und dem Erbringen einer Ausbildungsleistung. Hier können Verträge des bereits bestehenden berufsbegleitenden Studiengangs Kommunalwirtschaft an der HNEE übernommen werden, welcher ebenfalls vom ZENO abgewi-

ckelt wird. Daneben sind vor allem die Regelungen des Studiums selbst, also die Studien- und Prüfungsordnung, relevant. Hier bereits bestehende Regelungen, bspw. die zentrale Rahmenstudienprüfungsordnung der HNEE, sind für berufsbegleitende Studienangebote in Teilzeit und mit Blended-Learning Angeboten nicht geeignet. Die aktuelle RSPO enthält z.B. eine Reihe von Regelungen, welche aus Sicht unseres Studienangebotes zu wenig Flexibilität und Gestaltungsspielräume ermöglichen. Dies betrifft bspw. die Regelungen zum Teilzeitstudium, den zugelassenen Prüfungsformen oder das Verhältnis von Pflicht- und Wahlpflicht-Modulen (siehe Erläuterungen weiter unten). Vergleichbare Studienangebote an anderen Hochschulen (bspw. der Leuphana Universität Lüneburg) sind dabei in weiterbildungsspezifischen Rahmen-Studien- und Prüfungsordnungen geregelt. Hier gibt es eine separate Studienkommissionen und eine Weiterbildungskommission im Senat. Die bestehenden Weiterbildungsangebote sind zu einer Professional School zusammen gefasst. Es wäre zu überlegen, ob (1) eine Flexibilisierung der aktuell überarbeiteten allgemeinen RSPO angestrebt oder (2) eigene Strukturen und Regelungen entwickelt werden sollen. In jedem Fall ist dabei eine Abstimmung mit Prof. Stoffels und Frau Bartke vom bestehenden Weiterbildungsmaster Kommunalmanagement anzustreben. Mittelfristig wäre dabei sogar denkbar, das Zentrum für nachhaltige Ökonomie zu einer Art Professional School auszubauen und die Betreuung der Weiterbildungsangebote zu professionalisieren. Die Verankerung der Weiterbildung an der HNEE sollte dabei neben der RSPO auch im Leitbild und den strategischen Zielen der Hochschule erfolgen.

Studienorganisation: Das Studium wird in Teilzeit angeboten und nutzt ein Blended-Learning Format. Dabei wird von einer durchschnittlichen Zeitinvestition auf Seiten der Studierenden von 20 Stunden wöchentlich ausgegangen, was pro akademischem Jahr einem Arbeitsvolumen von 750 bis 900 Studien bzw. 30 ECTS[9] zu erwerbenden Leistungspunkten entspricht. Dieses bildet den Rahmen für die insgesamt von den Studierenden durchschnittlich zu „verlangenden" Arbeitsbelastungen. Neben der Gesamtarbeitszeit sind Präsenz- und Online- bzw. Selbststudienzeiten zu unterscheiden. Aktuellen Umfragen unter studieninteressierten Absolventen der HNEE zur Folge wären pro Semester circa zehn Präsenztage, möglichst in geblockter Form, am beliebtesten. Diese beiden Vorgaben werden im Folgenden bei Konzeption der Lehrveranstaltungen eines jeden Semesters als Orientierungswert berücksichtigt. Unterschiedliche Veranstaltungen müssten sich ggf. hinsichtlich der Präsenztermine absprechen.

[9] European Credit Point Transfer Scheme: „Credit Points nach ECTS-Grundsätzen sind Leistungspunkte, mit denen der Arbeitsaufwand „gemessen" wird. Grundlage für die Vergabe von Credit Points nach ECTS-Standard (ECTS credits) ist die Annahme eines in Stunden gemessenen durchschnittlich zu leistenden Arbeitsaufwandes für das Studium. Die Annahme ist ein Aufwand von 1500–1800 Stunden pro akademischem Jahr, der sich in 60 CP ausdrückt. Ein Leistungspunkt entspricht daher 25 bis 30 Arbeitsstunden. […]
Bislang konnte über die Semesterwochenstunden hinaus nicht berücksichtigt werden, wie viel Lern-, Vor- und Nachbereitungsaufwand durchschnittlich mit einer Veranstaltung verbunden ist. Dies wird durch das CP-System möglich: Wird z. B. ein sehr arbeitsintensives Seminar innerhalb eines Moduls besucht, das sehr viel Textlektüre, Prüfungsvorbereitung und Hausarbeiten erfordert, so wird die aufzuwendende Arbeitslast nicht ausreichend durch die Präsenzzeit an der Universität dokumentiert, wohl aber durch die Zahl der erworbenen CP, indem die CP für das gesamte Modul als die Summe des Aufwandes für die einzelnen Modulteile berechnet werden sollen. Folglich ist es möglich, dass Veranstaltungen mit gleicher Präsenzzeit unter Umständen unterschiedlich viele CP zugewiesen sind." (http://de.wikipedia.org/wiki/European_Credit_Transfer_System; Zugriff 18.06.2012)

2.6 Vorbereitung der Lehrenden

Da die Verwendung weiter fortgeschrittener E-tools und E-Medien bei den Dozierenden bisher an der HNEE wenig verbreitet ist, müsste diese vorbereitet bzw. angeleitet werden. Da die bestehenden personalen Kapazitäten an der Hochschule hierzu als eher begrenzt einzuschätzen sind, soll ein Einführungskurs für alle zukünftigen Dozenten[10] angeboten werden. Gleichzeitig sollen im Betreuungsteam des Studiengangs Kapazitäten zur Betreuung aufgebaut und unterstützende Infomaterialien erarbeitet werden (bspw. E-Learning Methodenhandbuch und Modellskript). Der Einführungskurs soll in Form eines Crashkurses über wenige Tage mit ausreichendem Vorlauf zum Beginn des nächsten Semesters angeboten werden und ggf. sogar verpflichtenden Charakter haben. Hierfür könnten personale Kapazitäten der Hochschule und aus dem Projekt genutzt werden (1-2 Personentage zusätzlich). Zielsetzung dieser Einführung wäre es, den Teilnehmenden folgende Lernergebnisse zu vermitteln:

1. Die Teilnehmenden kennen das Blended-Learning Konzept des Studiengangs.
2. Sie wissen, was E-Learning ist.
3. … kennen Rolle und Aufgabe des E-Tutors.
4. …verstehen das Zusammenspiel von Präsenz- und Onlinearbeit in Blended-Learning Maßnahmen.
5. …kennen verschiedene unter Ilias verfügbare E-Medien und E-Tools und Ihre Einsatzmöglichkeiten und können diese entsprechend der Zielgruppe und der Lernziele ihrer Module einsetzen.
6. …können im Rahmen der vorgegebenen Studiengangsumgebung auf Ilias eine eigene modulbezogene Lernumgebung (Wiki, Foren, Chat, VC) gestalten bzw. diese entsprechend ihres didaktischen Konzeptes nutzen.

Der Kurs wird als Blended-Learning mit intensiver tutorieller Begleitung durchgeführt und hat einen hohen Praxis- und Selbsterprobungsanteil. Die Nutzung eines einführenden (Standard-) WBTs ist denkbar. Dieses würde wahrscheinlich extern eingekauft werden, um den personellen Aufwand einer Eigenproduktion zu vermeiden. Darüber hinaus sollte die tatsächliche Lernumgebung des Studiengangs möglichst viel genutzt werden. Der tatsächlich umsetzbare Workload der Teilnehmenden muss noch erhoben werden – dafür sind die Bedürfnisse und Ansprüche der späteren Dozierenden zu erfragen. Aktuell gehen wir von 20-30 Stunden aus. Ein Selbsteinstufungstest sowie die rechtzeitige Abfrage von Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmenden vorab ermöglichen einen Zuschnitt der vermittelten Inhalte. Ggf. können zwei kürzere Präsenztermine mit einer dazwischenliegenden Selbstlernphase über das WBT und einzelnen Online-Gruppenaufgaben kombiniert werden. Durch die insgesamt sehr kurze Vermittlungszeit bedingt wird der Kurs allgemein stark vorstrukturiert sein. In den Präsenzphasen sind dabei neben Frontalunterricht jedoch viele Einzel- und Gruppenaufgaben vorgesehen.

[10] Dieses ist mit dem Vorgehen strukturell ähnlicher Angebote vergleichbar. So werden persönlichen Berichten zu Folge beim Online-Studiengang BWL der Ostfalia neue Lehrbeauftragte bzw. ProfessorInnen aufgefordert, gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit eine hausinterne Schulung zur Online-Lehre wahrzunehmen. Die Schulung wird direkt durch eine/n MitarbeiterIn des Online-Studienganges BWL durchgeführt. So ist jeweils eine individuelle Schulung und Betreuung gesichert, außerdem entstehen der Fakultät keine weiteren Kosten.

2.7 Zwischenfazit - Ein harmonisches Groß-Ganzes im Blick

Das beschriebene Blended-Learning Konzeptes spiegelt den Rahmen des entstehenden Studienganges recht umfassend wieder. Es umfasst die Beschreibung der zu erwerbenden Kompetenzen differenziert in Lernziele und die Aufstellung des Curriculums aus 9 Modulen. Auch gibt es Hintergründe zur didaktischen Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung wieder. Daneben wird die Studierendenzielgruppe in ihren diversen Berufs-Hintergründe und interdisziplinären Studienhintergründe skizziert. Abschließend werden die in der Umsetzung zu beachtenden Rahmenbedingungen mit Blick auf die Finanzen und Organisationskapazitäten der HNEE, ebenso hinsichtlich des maximalen Workloads der Studierenden erarbeitet. Gemeinsam bilden diese einen Ausgangspunkt weiter zu konkretisieren, wie ein von den Lernergebnissen anspruchsvolles Konzept für eine heterogene Gruppe (verschiedene Berufsfelder, hohe berufliche Einbindung/karrierebegleitend, verschiedene Ausbildungshintergründe) zum überwiegenden Teil als Fernstudium umgesetzt werden kann. Sie liefern damit Ansatzpunkte für die konkrete, erfolgreiche Umsetzung des Blended-Learning Konzeptes durch das Projektteam. Damit konnte bisher allerdings nur ein Teil der geplanten umfassenden Funktionen dieses Blended-Learning Konzeptes eingelöst werden – eine Orientierungsfunktion. Für die ebenfalls angedacht Entwicklung einer genaueren Vision der Umsetzung des Konzeptes werden in der Folge Umsetzungsmöglichkeiten von Lernzielen in Modulen beispielhaft konkretisiert.

3 Konkretisierung eines Beispielmoduls Typ I

3.1 Das Modul im Überblick – Strategische Entscheidungen 2

Steckbrief: Das Modul ist als Blended-Learning Seminar mit intensiver tutorieller Begleitung organisiert. Thema ist die Vertiefung von Ansätzen strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in Organisationen. Die Studierenden belegen das Modul „Strategische Entscheidungen 2“ im zweiten Semester ihres Studiums. Das heißt, sie sind bereits mit den im Studiengang genutzten Lernumgebungen, E-Tools und Kommunikationswegen vertraut. Gleichzeitig baut das Modul auf das Modul „Strategische Entscheidungen 1“ auf, so dass die Studierenden bereits eine erste inhaltliche Einführung in das Thema erhalten haben.

Kreditpunkte und studentischer Arbeitsaufwand: Für den erfolgreichen Abschluss des Moduls werden sechs Leistungspunkte nach dem ECTS vergeben. Das entspricht einem zu leistenden Arbeitsaufwand („Workload“) von insgesamt 150 bis 180 Stunden, zusammengesetzt aus dem gesamten Präsenz- und Selbststudium. Diese werden nach erfolgreichem Ablegen von Prüfungsleistungen (Referate, Gruppenarbeiten und Gruppen-Hausarbeiten, evtl. eine Portfolioprüfung) vergeben. Das Modul hat dabei eine Laufzeit von einem Semester (fünf Monate, aktuell an der HNEE 16 Wochen Vorlesungszeit, zzgl. vier Wochen Prüfungszeitraum; http://www.hnee.de/Semestertermine/Semestertermine-E1786.htm; Zugriff 16.06.2012). Dabei können je nach Abstimmung mit den anderen Modulen desselben Semesters in etwa vier komplette Präsenztage als Teil von zwei bis drei Präsenzblockterminen genutzt werden. Dabei können pro Woche durchschnittlich 7,5-9 Stunden Arbeitszeit der Studierenden für das Modul aufgewandt werden.

3.2 Lernziele, Kompetenzen und Ablauf des Moduls

Lernziele und Kompetenzen des Moduls: Lernziele beschreiben, was die Studierenden nach Belegen des Moduls können und wissen sollen, Kompetenztypen geben Hinweise auf passende didaktische Formate. Hier geht es um Folgendes:

Die Studierenden können Strategien für nachhaltigkeitsorientierte Organisationsentwicklung im Sinne eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements formulieren, die zum Erhalt der langfristigen Entwicklungsfähigkeit beitragen. Sie können entsprechende Richtungsentscheidungen treffen und diese fachlich und ethisch begründen („spezifischer Ansatz für die eigene Organisation"). Sie können die dafür nötigen Veränderungsprozesse anstoßen. Im Einzelnen gehören dazu:

- Die Studierenden kennen Nachhaltigkeitsstrategien wie Effizienz, Konsistenz und Suffizienz sowie Meta-Strategien zu Handlungsansätzen, zur Reflexion und zu Lernprozessen wie Resilienz, adaptive co-management und co-governance, Transition Management und reflexive governance. Sie kennen und analysieren Fallbeispiele und Erfolgsmodelle solcher Nachhaltigkeitsstrategien. (*Kompetenzfokus*: Fach- und Methodenkompetenz - F)
- Sie kennen Ansätze, eine Vision strategischer Organisationsentwicklung für Nachhaltigkeit zu definieren und zu begründen (bspw. business case for sustainbility) und mit Blick auf ihre angestrebten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen zu beschreiben (u.a. multikriterielle Analyse, Szenarien, Indikatoren, balanced scorecard). Dafür können sie Nachhaltigkeitsstrategien auf die eigene Organisation beziehen und Nachhaltigkeitsherausforderungen als Chance der Organisationsentwicklung interpretieren. (*Kompetenzfokus*: Fach- und Methodenkompetenz - F, Aktions- und Handlungskompetenz -A)
- Vor diesem Hintergrund können sie selbständig Nachhaltigkeitsstrategien konzipieren und Grundsatzentscheidungen fachlich und ethisch begründet treffen. Sie können „robuste", langfristige Lösungen für die spezifische Situation ihrer Organisation erarbeiten. (*Kompetenzfokus:* Fach- und Methodenkompetenz - F, Aktions- und Handlungskompetenz -A, Personale und Orientierungskompetenzen -P)
- Sie können die Nachhaltigkeitsstrategien in Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozesse übersetzen, die die langfristige Entwicklungsfähigkeit der Organisation erhalten und verbessern, und diese initiieren. Sie können Change-Strategien planen und formulieren. (*Kompetenzfokus:* Aktions- und Handlungskompetenz -A, Sozialkommunikative Kompetenzen -S)

Beim Blick auf die Lernziele und die damit verbundenen Kompetenzen wird deutlich, dass es nicht nur um den Erwerb von Wissen und Fachkenntnissen (F) geht, sondern auch um die Planung und Durchführung von Aktivitäten (A), die Kommunikation und Verständigung über die Aktivitäten (S) als auch um selbständiges und selbstmotivierendes Handeln und um die ethisch-normative Beurteilung von Sachverhalten und Handlungsoptionen (P). Damit zielt der Kurs auf die Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung im besten Sinne und wie unter 2.1.2 dargestellt ab. In Zusammenhang mit der hohen Komplexität der

behandelten Inhalte bieten sich die Nutzung einer offenen Lernumgebung und die tutoriell intensiv begleitete gemeinsame Konstruktion von Wissen an (vgl. Barth in Abschnitt 2.3 und 2.4). Gestaltungskompetenz sollte als »gestaltendes Handeln in komplexen Anforderungssituationen« trainiert werden, dafür die gemeinsame Reflexion mentaler Modelle gefördert und die Lernplattform sorgfältig gestaltet und betreut werden (ebd.).

Inhalte des Moduls und erster Ablaufplan: Diese lassen sich aus den Lernzielen und den zu vermittelnden Kompetenzen des Kurses ableiten. Diese können sukzessive aufeinander aufgebaut werden, wie der Modulstruktur unten entnommen werden kann:

Woche	Themen	Format	Kompetenzen	Workload (cum.)
1.	Erste Einführung und Gruppenbildung	**Präsenz** (0,5 Tage) ggf. mit anderen Modulen gemeinsam	S	5 (5)
1.-2.	Nachhaltigkeitsstrategien wie Effizienz, Konsistenz und Suffizienz	Selbststudium – einfachere Aufgaben in Gruppen online bearbeiten –mittlere tutorielle Betreuung – kleine Selbsttests –wöchentlich ein „großer“ VC	F, daneben S	11 (16)
3.-4.	Meta-Strategien: Resilienz, adaptive co-management, co-governance, Transition Management und reflexive governance	Selbststudium – einfachere Aufgaben in Gruppen online bearbeiten –mittlere tutorielle Betreuung – kleine Selbsttests - wöchentlich ein „großer“ VC	F, daneben S	16 (32)
5.-6.	Methoden eine Vision strategischer Organisationsentwicklung zu definieren (business case for sustainbility)	Selbststudium – einfachere Aufgaben in Gruppen online bearbeiten –mittlere tutorielle Betreuung – kleine Selbsttests - wöchentlich ein „großer“ VC	F, daneben S	16 (48)
7.-9.	Fallbeispiele und Erfolgsmodelle von Nachhaltigkeitsstrategien (Kennenlernen und Reflektieren)	Selbststudium, **dann Präsenz** – Einbindung von Praxisvertretern/ Vorstellung von best-practice-Beispielen und anschließende Diskussion (1Tag) - wöchentlich ein „großer“ VC	O, F	24 (72)
10.-11.	Methoden: Nachhaltigkeitsstrategien zu beschreiben (multikriterielle Analyse, Szenarien, Indikatoren, balanced scorecard).	Selbststudium – einfachere Aufgaben in Gruppen online bearbeiten –mittlere tutorielle Betreuung – kleine Selbsttest - wöchentlich ein „großer“ VC	F, daneben S	16 (86)
12.-14.	Transferübung: Nachhaltigkeitsstrategien für die eigene Organisation entwickeln, begründen und reflektieren	Komplexe Kleingruppenarbeit als Prüfungsleistung, Ansatz wird bei **großem Präsenztermin** präsentiert und diskutiert. (2 Tage)- wöchentlich ein „großer“ VC	F, P, daneben S und A	24 (110)
15.-16.	Ausblick: Nachhaltigkeitsstrategien und Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozesse; Entwicklung einer Change-Strategie	Selbstlernphase zu Organisationsentwicklung sowie Online-Kleingruppenarbeit, **Abschlussworkshop**[11] (1 Tag) mit Brainstorming - wöchentlich ein „großer“ VC	F und A, daneben S und P	16 (126)
17.-20.	Nachhaltigkeits- und Change Strategie für die eigenen Unternehmen	Kleingruppen-Abschlussarbeit – zwei-wöchentlich ein „großer“ VC	A und S, P und F	32 (158)

[11]. Evtl. können beide Termine auch zusammengefasst werden, so dass die Studierenden nicht innerhalb eines Monats zwei Mal nach Eberswalde fahren müssen.

3.3 Didaktische Organisation –E-Learning und Präsenzphasen

Die Fernstudienphasen: Während des Kurses arbeiten die Studierenden sowohl selbständig bereitgestellte Informationsmaterialien durch (ggf. von der HNEE erstelle Studienbriefe, alternativ frei zugängliche Artikel, ergänzt um Zeitungsberichte, Filme etc. als weiterführendes Material), als dass sie auch gemeinsam in Kleingruppen (4 oder 6 Personen) regelmäßige Übungsaufgaben zu erarbeiten haben. Diese Übungsaufgaben werden unter Nutzung der Lernumgebung des Moduls erarbeitet – d.h. zum einen kann diese zur Kommunikation und Absprache der Zusammenarbeit genutzt werden (hierzu werden Gruppenforen eingerichtet), welches die Akzeptanz der Lernumgebung von Anfang an fördern soll. Daneben sollen die Lösungen der Aufgaben aber auch im Rahmen der Lernumgebung zuerst für die Mitglieder der eigenen Gruppe (1) und zum Abschluss eines jeden Teilarbeitsschrittes dann für die Gesamtgruppe der Studierenden des Moduls sichtbar gemacht werden (2).

Zu (1): Für das „Sichtbar-machen“ in der Kleingruppe können wiederum einerseits die Gruppenforen genutzt werden (Einstellen und Diskutieren von Dokumenten). Andererseits ist es denkbar, dass die Kleingruppen auch gemeinsam und interaktiv ein Wiki als Lösung für eine Übungsaufgabe anlegen (in wie weit eine Wiki-erstellung auch Teil einer Prüfungsleistung sein kann muss noch geprüft werden. Ggf. bietet sich hier eine schriftliche Ausarbeitung zur Auswertung und Erweiterung eines Wikis an).

Zu (2): Wöchentlich findet eine Video Konferenz (VC) im Rahmen eines virtuellen Klassenzimmers statt, welche möglichst von allen Studierenden des Moduls besucht wird. Bei terminlichen Schwierigkeiten sind zwei Termine wöchentlich denkbar in Gruppen zu je 12 Personen. Auch aus Sicht des Verhältnisses von Präsentations- zu Diskussionszeit sind wahrscheinlich 2 kleine „Großgruppentreffen“ passender, alternativ werden nur ein Teil der Lösungen vorgestellt. Diese Gruppentermine dienen der gegenseitigen Vorstellung der Lösungen der Übungsaufgaben sowie der gemeinschaftlichen Diskussion und Reflektion. Im Vorfeld werden dafür die Online eingestellten Materialien aus den Kleingruppen für alle zugänglich gemacht.

Insgesamt arbeiten die Studierenden also regelmäßig über asynchrone Medien zusammen, finden sich aber zumindest 1-mal wöchentlich zur gemeinsamen Diskussion und Reflektion zu einem synchronen Termin zusammen. Durch den regelmäßigen Austausch ebenso wie die Sichtbarkeit und gemeinsame Reflektion der „mentalen Modelle“ als der Lösungsansätze der komplexen Übungsaufgaben wird eine Gestaltungskompetenzentwicklung stark gefördert. Die Studierenden werden während der Onlinearbeit von Tutoren unterstützt (siehe unten), ebenso werden die VCs tutoriell und technisch begleitet. Interaktive Selbsttest finden regelmäßig in den Selbststudienzeiten statt und unterstützen die Studierenden dabei, das erlernte Wissen für sich selbst zu testen. Hierfür werden Single und Multiple Choice sowie Zuordnungs- und offenen Fragen genutzt.

Die Präsenztermine dienen unterschiedlichen Zwecken:

Das *erste Treffen* dient einem kurzen Vorstellen des Inhalts und Ablaufs des Moduls, zum gegenseitigen Kennenlernen von Studierenden und verantwortlichem Dozent und zur Bildung

von Kleingruppen für die spätere Arbeit. Dieser Termin findet geblockt mit den anderen Auftaktveranstaltungen der weiteren Module am Anfang des Semesters statt.

Das *zweite Treffen* dient dem Kennenlernen, Diskutieren und Reflektieren von realen good-practice Beispielen strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Hierfür werden Vertreterinnen verschiedener Organisationen eingeladen und stellen ihre Ansätze eines erfolgreichen strategischen Nachhaltigkeitsmanagements vor. Diese werden dann mit den Studierenden diskutiert. Die Studierenden bringen hierzu einerseits schon gewisse Grundkenntnisse und Fragen mit. Gleichzeitig wird durch den Praxisaustausch die realweltliche Bedeutung des Themas greifbar gemacht – welches bei der hohen Komplexität und Abstraktheit des Themas zentral ist. Es ist denkbar diese Praxisvorträge mit den Themen/ Organisationen der persönlichen Projekte bzw. der späteren Masterarbeitsthemen der Studierenden zu verzahnen. Hier wie auch bei den folgenden Treffen sind Tutoren und verantwortliche Dozenten anwesend.

Das *dritte Treffen* ist vom Zeitrahmen her umfassender (2 Tage) und dient dem Vorstellen und Reflektieren der Kleingruppenarbeiten. Dabei ist als Transferübung eine Nachhaltigkeitsstrategie für die eigene Organisation zu entwickeln und zu begründen. Innerhalb der Kleingruppen werden dafür Teams zu zwei Personen gebildet, die gemeinsam eine Nachhaltigkeitsstrategie für eine Organisation ihrer Wahl[12] ausarbeiten. Diese überträgt die bisher in der Kleingruppe erarbeiteten Inhalte auf ein konkretes Anwendungsbeispiel. Jedes Team stellt die eigenen Nachhaltigkeitsstrategie dem gesammelten Podium vor. Im Anschluß wird diese Diskutiert und Reflektiert. Es ist möglich, dabei ein sehr kurzes Co-Referat als Diskussionsstarter im Vorfeld einem Mitglied eines anderen Teams zu übertragen.

Das vierte Treffen baut wiederum auf einem neuen Theorieinput aus dem Selbststudium auf, welches die erarbeitete Nachhaltigkeitsstrategien in den Kontext der allgemeinen Organisationsentwicklung stellt und nach Ansätzen für eine konkrete Change Strategie fragt – welcher Wandel muss sich im Unternehmen bzw. in der Organisation vollziehen, damit die entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich umgesetzt werden kann? Diese Fragestellung wird als Ausblick des Moduls und als Verbindung zum Modul „Strategische Entscheidungen 3“ des darauf folgenden Semesters. Es hat daher einen bewusst auch einen „offenen Charakter“, in dem es Anknüpfungspunkte zu anderen Inhalten des Studiums zeigt und Phasen des gemeinsamen Brainstormings beinhaltet. Um das Modul dennoch abzurunden, werden hier die Schritte zum Erstellen der abschließenden Kleingruppenhausarbeit gegeben. In dieser sollen die vorgestellten, konkreten Nachhaltigkeitsstrategien weiter ausgearbeitet, dass Feedback aus dem dritten Treffen aufgenommen und ggf. ein Ausblick auf das Themenfeld Change Management gegeben werden. Dabei können die Studierenden das gesamte im Modul erarbeitete Materials direkt online als Inspirationsquelle nutzen.

Als Prüfungsleistung dienen einerseits die abschließende Gruppenhausarbeit, daneben die Präsentation der Nachhaltigkeitsstrategie beim dritten Treffen.

[12] Dieses kann die Organisation eines der Studierenden sein – dann bieten sich unterschiedliche Rollen im Team an (Theorieinput – praktische Umsetzung – Reflektion von Aussen) oder eine gemeinsam ausgewählte Organisation (bspw. über den Dozenten/ Tutor vermittelt) sein.

3.4 Tutorielle Begleitung, Lernumgebung und Materialien

Die Tutorielle Begleitung: Der Kurs wird tutoriell mit mittlerer Intensität betreut –d.h. pro Arbeitstag stehen den 23 Studierenden in etwa 4 Stunden Betreuungszeit eines Tutor bzw. eines Dozierenden zur Verfügung. Dieses bezieht sich auch auf die Zeit der Erstellung von Hausarbeiten. Daneben werden die Gruppen VCs regelmäßig von Tutoren betreut bzw. besucht und eine feste Reaktionszeiten von maximal 24 Stunden angestrebt. Zu Beginn ist der Kurs dabei relativ stark vorstrukturiert was die Aufgabenstellungen und das zu bearbeitende Informationsmaterial angeht. Dabei sollen gleich von Beginn an Lernergruppen aufgebaut und zur „natürlichen" Nutzung der Lernplattform motiviert werden. Die Zielsetzung ist das eigenständig Arbeiten von Studierenden und Studierendengruppen und die Befähigung zu Selbstlernen und Selbstorganisation. Die Tutoren fungieren hier als Coaches, die jedoch sehr gut erreichbar sind und strukturierend und unterstützend pro-aktiv tätig werden. Im Laufe des Kurses nimmt die Vorstrukturierung der Aufgaben, Medien und Materialien beständig ab - welches in der Nutzung von selbst zu erstellenden Wikis und der eigenständigen (Gruppen-) Hausarbeit gipfelt.

Lernumgebung: Die Teilnehmerinnen nutzen eine Lernumgebung, die wie folgt strukturiert ist:

1) Startseite
   a) Einführungs-Forum
      i) Begrüßungsbeitrag (siehe Anhang)
      ii) Übersicht und Ablauf des Blended Learning Kurses
      iii) Vorstellung der Teilnehmer und Trainer
      iv) Austausch über Hobbys und Interessen der einzelnen Teilnehmer (zum Socialising)
      v) Teambildung und Teamübersicht
   b) Terminkalender oder Organizer
      i) Übersicht der kommenden Termine wie z.B. Präsensveranstaltungen oder Chats
      ii) Gemeinsame Planung von Abstimmungsterminen innerhalb von Arbeitsgruppen
   c) Lerneinheiten
      i) Vorstellung der Aufgaben
      ii) Bildung von Arbeitsgruppen
      iii) Vorstellung und von Arbeitsergebnissen
   d) Lern-Kino und Bildungs-Bücherei
      i) Studienbrief
      ii) Online-Tests zur Überprüfung des Lernfortschritts
      iii) Literatur Empfehlungen
      iv) Medien zum Thema (Filme, Audiodatein)
   e) Foren
      i) Allgemeines Forum (allgemeiner Austausch über die Organisation des Kurses)
      ii) Infoforum (von den Dozenten/ Tutoren genutzt)
      iii) Gruppenarbeitsforen
   f) Klassenraum
      i) Virtual Classroom
      ii) Chat

g) Wiki
h) Troubleshooting - FAQs bei Soft- oder Hardwareproblemen
i) Kommunikation
   i) Ggf. Sprechstunde der Dozenten/ Tutoren
   ii) Feedback und Kontaktformulare
   iii) Direkte Kontaktmöglichkeiten zum Tutor, zur Studierendenbetreuung und zur technischen Unterstützung

2) Links zur HNEE, zum Studiengang allgemein sowie zur Bibliothek der HNEE

Als Arbeitsmaterialien werden durch die Dozenten bzw. Tutoren zum einen wahrscheinlich ein im Rahmen des Projektes an der HNEE erstellter Studienbriefe genutzt – Alterativ kann die Erstellung des Briefes auch an Dritte als Auftrag vergeben werden und aus dem Projekt heraus nach didaktischen Richtlinien überarbeitet bzw. auf diese überprüft werden. Hierzu dient auch ein ggf. Entwickeltes Model-Skript. Ergänzend dazu bzw. als Alternativ können frei zugängliche Artikel, ergänzt um Zeitungsberichte, Filme etc. als weiterführendes Material genutzt werden. Dabei ist insgesamt auf eine zielgerichtete Durchmischung verschiedener Medientypen abzuzielen, um verschiedenen Wahrnehmungskanäle (vgl. Schulz von Thun) der Studierenden anzusprechen und die Lernergebnisse zu verbessern. Neben diesen von Seiten der HNEE und der Dozenten bereitgestellten Materialien dienen auch die im Rahmen der Erarbeitung von (Gruppen-)aufgaben erstellten eigenen Materialien der Studierenden als Studienmaterial. Denn diese werden über die Lernplattform frei zugänglich gemacht und diskutiert. Daneben bietet die Lernplattform die Möglichkeit, Literatur, Filme etc. für die Kommilitonen einzustellen. Die Nutzung eines WBTs findet dabei wahrscheinlich nicht oder erst in späteren Durchgängen des Moduls statt, da eine Standardlösung dazu aller Voraussicht nach nicht auf dem Markt verfügbar und die Entwicklung einer eigenen Variante die personellen und finanziellen Kapazitäten des Projektes übersteigen sollte.

3.5 Vorbereitung von Studierenden und Vorgesetzten

Die Studierende erhalten zunächst eine 1. Begrüßungsmail, um sie auf die Das Modul die und verwendete Blended-Learning-Struktur vorzubereiten und zur ersten Präsenzveranstaltung. Hier sollten die Studierenden auch auf die notwendigen technischen Ressourcen (Internet, Computer, Headset) hingewiesen werden. Dann werden während der ersten Präsenzveranstaltung detaillierte Infos zum Kurs, den Zielen, den benutzten E-Medien und Tools sowie zur Technik (inkl. Technikcheck) gegeben. Anschliessend gibt es beim Einstieg in die Lernumgebung eine zweite Begrüßungs- und Einführungsnachricht. (Siehe Anhänge X und Y).

Die Einbindung von Vorgesetzten ist nur für einen Teil der Studierenden potentiell relevant. Dieses gilt für berufstätigen Studierenden, vor allem wenn Ihnen das Studium von ihrem Arbeitgeber finanziert wird. Daneben ist es mit Blick auf die Erarbeitung eines persönlichen Projektes und ggf. auch der Masterarbeit direkt in der eigenen Organisation denkbar, dass Absprachen/ Kontakte mit Vorgesetzten entstehen. Dabei gibt es zumindest drei Gründe, aus denen die Intensität der Absprache mit den Vorgesetzten beschränkt bleiben sollte: (I) zuerst würden wir uns Rolle als quasi unabhängige Externe aufgeben und uns ggf. in schwer durchschaubare „innere Angelegenheiten“ der Organisationen hineinziehen lassen – diese können sich als „Wespennester“ herausstellen, was das Verhältnis zu den Studierenden verkomplizie-

ren würde. (II) Damit einher geht ein dann evtl. entstehender Loyalitätskonflikt für uns zwischen den Studierenden (1. Auftraggeber) und Ihren Organisationen (2. Indirekter Auftraggeber). (III) Letztlich handelt es sich auch bei der Übernahme von Aufgabestellungen direkt aus den Organisationen für das persönliche Projekt und die Masterarbeit um wissenschaftliche Forschungsarbeiten, die nach dem Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre zu erbringen sind. Hier ist zwar einerseits eine intensive Koordination, eine verlässliche Absprache über Themen, Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen der Untersuchungen mit den jeweiligen Organisationen notwendig. Gleichzeit sollen die Arbeiten aber wissenschaftlich unabhängig erarbeitet und weitestgehend neutral sein.

Die Vorbereitung der Vorgesetzten bedeutet also primär die möglichst frühe Einbindung der Führungskraft in das Bildungskonzept. Sie sollte vor allem über den Ablauf des Blended Learning Studiums und die dazu erforderlichen Rahmenbedingungen sensibilisiert werden:

- Bereitstellung notwendiger Ressourcen (Internet, Computer, Headset)
- Schaffung von freien Zeitkapazitäten für das Selbstlernen
- Ggf. Einrichtung von ruhigen Räumen damit die Mitarbeiter ungestört lernen können

Daneben kann die Führungskraft ggf. für den Studierenden und seinen wissenschaftlichen Betreuer auch als Verbündeter in Gesprächen mit einerseits der Personalabteilung und Betriebsrat und andererseits relevanten Abteilungen/ Personen für die Durchführung des persönlichen Projektes bzw. der Masterarbeit agieren. Auch kann mit der Führungskraft und dem Studierenden gemeinsam überlegt werden, wie das Studium vermehrt für die Arbeitsaufgaben des Studierenden fruchtbar gemacht, Transferleistungen erzielt und gemessen, und letztlich der Wert des Studiums gesteigert und unter Beweis gestellt werden kann. Dabei sollte jedoch insgesamt die eigenen Neutralität gewahrt bleiben und der Kontakt vorwiegend über die Studierenden vermittelt stattfinden.

3.6 Rahmenbedingungen des Kurses – rechtlich und finanziell

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Rahmenbedingungen, die bei der Durchführung des Kurses zu beachten sind.

3.6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Urheberrechte: Bei der Verwendung von Inhalten von Dritten muss im Vorfeld eine Zustimmung zur Nutzung eingeholt werden.) Dabei gibt es Sonderregelungen für Lehr- und Forschungseinrichtungen (siehe Anhang 7.8)

Interne Betriebsvereinbarungen: In der internen Weiterbildung in Universitäten, bspw. in der E-Learning Schulung der Lehrenden, ist dieses Thema von geringer Brisanz, da bei Professoren ein Vorgesetzter in o.g. Form nicht existiert. Bei wissenschaftlichen Mitarbeitern ist das Vorgehen ähnlich wie bei Angestellten im betrieblichen Umfeld. Zunächst ist die Zustimmung der Vorgesetzten (Leiter der Einrichtung/DekanIn) zur Kostenübernahme, sowie die zur Nutzung der Arbeitszeit für die Fortbildung einzuholen. Dies geschieht meist formlos. Erst durch die Abrechnung der Bildungsmaßnahme über eine Kontierungsanlage zu Lasten der Kostenstellen und Fonds der Fakultät/Einrichtung wird die Fortbildung formell dargestellt. (Siehe Anhang 7.7) Anders stellt es sich dar, wenn mit der Fortbildung Dienstreisen

einhergehen. Diese sind vorab zu beantragen und dürfen ohne die entsprechende Genehmigung nicht durchgeführt werden. Zum Punkt interne Betriebsvereinbarungen in der Organisation der Studierenden siehe Abschnitt 3.5.

Datenschutz: Es besteht die Notwendigkeit zum Schutz und abgesprochene Verwendung *leistungsbezogenen Daten*, wie sie bspw. im Rahmen von Prüfungen der Studierenden entstehen. Gerade bei der Erhebung von Leistungsbezogenen Daten wie z.B. durch Fachtests während einer Qualifizierungsmaßnahme ist eine vertragliche Regelung des Datenschutzes essentiell. Diese sollte klären was mit den erhobenen Daten geschieht, die Aufbewahrungszeit festlegen und wie diese gegen fremde Zugriffe zu schützen ist. Dieses könnte im Rahmen der Prüfungsordnung bzw. der Ordnungen des Prüfungsamtes geschehen. Bei internen Weiterbildungen von erfahrenen Hochschullehrern, bspw. in der Vorbereitung auf das E-Teaching, kann vermehrt auf Selbsttest und Einstufungstests zurückgegriffen werden. Der Schutz der *personenbezogenen Daten* sollte ebenfalls sichergestellt werden.

Darüber hinaus ist auch der Schutz von *organisationsinternen Informationen* der Organisationen der Studierenden, besonders im Blick auf den offenen[13] Charakter der Lernplattform und das Ziel des gegenseitigen Austausches bei gleichzeitiger Praxisrelevanz der Inhalte sehr wichtig. Hier ist einerseits an eine dementsprechende Verpflichtung auf Geheimhaltung der Studierenden ebenso wie der Haus- bzw. Masterarbeiten betreuenden Dozenten zu denken, andererseits der offene Charakter der Lernumgebung für die Studierenden transparent zu machen.

3.6.2 Kostenkalkulation

Die Kostenkalkulation baut auf der verwendeten Arbeitszeit für die Betreuung der Studierenden und die Durchführung der Präsenzveranstaltungen auf. Weitere Kosten bspw. für Räume, IT oder Studien-Materialien werden separat und über entsprechende Overheadsätze pauschal kalkuliert (siehe 2.6). Dabei müssen die Studierenden über einen Zeitraum von 20 Wochen (5 Monate) begleitet sowie 4,5 Präsenztage gestaltet und 25 Abschlussarbeiten gelesen, betreut und bewertet werden. Gehen wir von einer mittleren Betreuungsintensität während dieser Zeit und 25 Teilnehmerinnen aus, erscheint ein Arbeitsaufwand von 4 Stunden täglich angemessen. Das entspricht bei 20 Wochen a 5 Tagen a 4 Stunden = 400 Stunden Arbeitszeit, 50 vollen Arbeitstagen bzw. einer 50% Stelle bei Festanstellung für 5 Monate. Es ist offensichtlich, dass eine Einstellung von hochwertigen Dozenten auf Selbständigen-Basis hier zu sehr hohen bzw. unfinanzierbar hohen Kosten führen würde (sehr optimistisches Rechenbeispiel 50 Tage zu 500 Euro Tagessatz= 25.000 Euro). Würden die verschiedenen Modultypen gleich bezahlt, stünden diesem Modul nur 13.250 an Personalkosten zur Verfügung. Eine vergleichsweise günstigere Betreuungslösung setzt auf die Kombination von hochqualifizierten Lehrenden für die Präsenzphasen und die Abschlussarbeit und ausreichend qualifizierten Tutoren für die Onlinebetreuung[14]. Ein **Rechenbeispiel:**

[13] Offen bezieht sich dabei auf offenen innerhalb des Studiengangs und der dort registrierten Studierenden.
[14] Die Fernuniversität in Hagen differenziert im berufsbegleitenden Master Umweltwissenschaften sogar noch weiter: (1) Betreuerinnen der verschiedenen Module, (2) Korrektorinnen der Einsendeaufgaben, (3) Betreuerinnen von Haus- und Masterarbeiten sowie von Praxismodulen, (4) Autorinnen und Autoren der Studienbriefe, und (5) Referentinnen und Referenten auf Präsenzveranstaltungen. http://www.umweltwissenschaften.de/cms2/index.php?id=29 (Abruf 16.06.2012)

- 5 Monate Tutor Festanstellung (TVL 13/ Diplom oder Masterabschluss) zu 35% der täglichen Arbeitszeit (knapp 3 Stunden täglich) = 8.400 Euro.
- 4,5 Präsenztage hochkarätiger Experten (Tagessatz 750 Euro) =3375 Euro
- Pauschale für Betreuung von Hausarbeiten (300*25)=6.750 Euro
- Pauschale für laufende Materialpflege (Studienbriefaktualisierung[15])=1.000 Euro
- Gesamtbudget=19.525 Euro

Auch hier wird deutlich, dass die Kosten einer angemessenen Betreuung der Studierenden die de facto vorhandenen Budgets wahrscheinlich sehr intensiv ausschöpfen bzw. überlasten werden. In jedem Fall sind dabei einerseits Möglichkeiten der Querfinanzierung (bspw. Nutzung der Koordinatoren für die Betreuung der Module) ebenso wie Einsparungsmöglichkeiten bei den Modulen des Typs 2 und auch Einsparungsmöglichkeiten im Rahmen des Projektes insgesamt zu suchen - bspw. durch Vergabe von pro-bono Lehraufträgen an renommierte, wohltätige Praktiker, an Gastprofessoren oder durch Einwerbung von Sponsoringmitteln bspw. für eine Stiftungsprofessur welches insgesamt die Personalkosten senken würde.

3.7 Evaluation

Das vorgestellte Modul eignet sich in sehr guter Art und Weise, optimale Rahmenbedingungen für die Vermittlung der von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung zu bieten – die Studierenden entwickelt gemeinsam und bei intensiver Unterstützung durch Dozenten und Tutoren Lösungen für konkrete, komplexe Problemstellungen. Dabei sind die entstehenden Lösungen allen offen und die zu Grunde liegenden „mentalen Modelle“ (Barth 2006) können gemeinsam reflektiert und weiterentwickelt werden. Im Gegenzug ist die vorgestellte Lern- und Lehrform sehr betreuungsaufwändig und teuer –sie eigent sich damit vor allem für Kernmodule im Rahmen des gesamten Studiengangs und sollte um entsprechend preisgünstigere Varianten ergänzt werden. Gleichzeitig stellt dieses didaktische Format am „Markt“ aktuell eher eine Ausnahme dar und die HNEE kann hier ein Alleinstellungsmerkmal setzen.

3.8 Kurzskizze eines Beispielmoduls Typ II: Globale Systeme und normative Orientierung 2

Um eine Vorstellung von einem Modul Typ 2 – geringere Betreuung, Wissensvermittlung – zu bekommen, wird hier eine sehr kurze Skizze eines solchen Moduls gegeben. Ausgehen von einer kurzen Darlegung der Lernziele wird das Kursdesigns skizziert und in seinen finanziellen und organisatorischen Implikationen stichwortartig evaluiert. Der Kurs findet ebenfalls im zweiten Semester statt und hat einen Arbeitsumfang von 4 ECTS, was 120 Arbeitsstunden der Studierenden entspricht.

Lernziele und Kompetenzen: (1) Die Studierenden lernen verschiedene Systembeschreibungen und Konzepte nachhaltiger Entwicklung kennen (Ko-Evolution von sozialen und ökologischen Systemen, normativ und systemisch abgeleitet Konzepte, starke – schwache Nachhaltigkeit, Säulenmodelle, integrative Ansätze) und können mittels dieser Konzepte (globale) systemische Bedingungen einer sozial-ökologischen Transformation beschreiben. (2) Sie kennen Ansätze und Instrumente, die Schnittstellen zwischen Organisationen und Systemen zu

[15] Im laufenden Betrieb wird nur von einer Pflege der Studienbriefe ausgegangen (bspw. durch Tutoren oder Koordinatoren). Die Anfangsinvestition in die Erstellung eines Studienbriefes liegt sicherlich höher und ist hier nicht enthalten. Ggf. kann Sie anteilig über mehrere Jahrgänge verteilt angerechnet werden.

konkretisieren und die bestehenden Wechselwirkungen zu erfassen, zu modellieren und zu evaluieren. Beide Lernziele zielen auf die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz und vorrangig auf Wissenserwerb ab.

Kursdesign: Die Lerninhalte des Kurses werden über einen Studienbrief transportiert, zu dem 3 Einsendeaufgaben zu bearbeiten sind. Zur Bearbeitung des Kurses werden ebenfalls Foren in der Lernumgebung genutzt, diese dienen aber nur dem Austausch über allgemeine Themen und die Inhalte des Kurses unter den Studierenden. Eine tutorielle Betreuung der Foren findet nur sehr begrenzt statt. Im Rahmen der Plattform werden einige weiterführende Materialien angeboten. Der Kontakt zu den Dozenten findet über eine wöchentliche Telefonsprechstunde statt. Es gibt im Kurs zwei Präsenzveranstaltungen: einmal am Anfang des Semesters gemeinsam mit den Anderen Modulen über einen halben Tag. Zielsetzung ist hier die Einführung ins Thema und das Vorgehen im Modul. Zum anderen ein größerer Block am Ende des Kurses (1,5 Tage), wiederum gemeinsam mit den anderen Modulen, zur Diskussion und Reflektion des Gelernten – dafür ist abschließend auch eine Klein-Gruppenarbeiten (2 Personen) zu erstellen und zu präsentieren. Bei dieser geht es um eine konkrete Ausgestaltung und Anwendung eines Unterthemas des Moduls – die 12 Präsentationen bilden damit den gesamten Kurs am Ende noch einmal komplett ab. Prüfungsleistungen sind sowohl die Einsendeaufgaben als auch die Präsentation am Ende.

Die Aufwendungen für diesen Kurs sollten deutlich niedriger liegen. Grundsätzlich würden bei einer gleichmäßigen Verteilung knapp 10.000 Euro für das Modul bereitstehen. Die Kosten als **Rechenbeispiel:**

- 5 Monate Tutor Festanstellung (TVL 13/ Diplom oder Masterabschluss) zu 12% der täglichen Arbeitszeit (1 Stunde täglich) = 2.800 Euro.
- 2 Präsenztage hochkarätiger Dozenten (Tagessatz 750 Euro) =1500 Euro
- Pauschale für Bewertung von Einsendeaufgaben (bspw. durch Tutoren) (45*75) = 3.375 Euro
- Pauschale für laufende Materialpflege (Studienbriefaktualisierung[16])=1.000 Euro
- Gesamtbudget=8.675 Euro

Kurzevaluation: Ein solches Modul eignet sich nur für die Vermittlung von explizitem Fachwissen, dass wenig reflektiert oder selbst weiterentwickelt werden muss. Mit Blick auf die eigentliche Zielsetzung einer Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit kann es nur eine unterstützende Funktion haben. Gleichzeitig ist es bei vielen Anbietern im Markt eine überwiegende Vermittlungsform. Zum reibungslosen Ablauf und zur Realisierung geringer Kosten ist eine gute Vorbereitung und starke Strukturierung des Moduls wahrscheinlich notwendig. Um die Kosten des Studiengangs insgesamt niedrig zu halten, ist eine zielgerichtete und wohl-dosierte Beimischung dieser „einfachen" Modultypen zweckmäßig. Die hier vermittelten Inhalte sollte jedoch in den anderen, komplexeren Modulen und auch den selbständigen Arbeiten (persönliches Projekte/ Masterarbeit) aufgegriffen, eingebunden und reflektiert werden.

[16] Im laufenden Betrieb wird nur von einer Pflege der Studienbriefe ausgegangen (bspw. durch Tutoren oder Koordinatoren). Die Anfangsinvestition in die Erstellung eines Studienbriefes liegt sicherlich höher und ist hier nicht enthalten. Ggf. kann Sie anteilig über mehrere Jahrgänge verteilt angerechnet werden.

4 Diskussion, Fazit und Ausblick

Hintergrund des hier erstellten Blended-Learning-Konzeptes sowie der Erarbeitung zweier Beispielmodule ist die derzeitige Entwicklung eines neuen, berufsbegleitenden und kostenpflichtigen Masterstudiengang „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der HNEE. Bis Mitte/ Ende 2012 soll dafür das allgemeine didaktische Konzept erstellt und in der Folge die Studienmaterialien produziert und die technisch-organisatorische Umsetzung und Finanzierung konkretisiert und realisiert werden.

Die dabei erstellten Konzepte sollten einer ***zweifachen Funktion*** dienen:

(1) Vision und Orientierung: Zuerst ist es ihr Ziel, einen ersten Anhaltspunkt für die praktische Umsetzung des allgemeinen didaktischen Konzeptes des neuen Studiengangs zu entwickeln und gangbare Wege seiner Realisierung aufzuzeigen. Ein „Möglichkeitenraum“ zur Umsetzung sollte aufgezeigt werden. Gleichzeitig sollen die hier entwickelten Inhalte, Strukturen und Profile auch zur Orientierung der späteren Lehrenden genutzt werden.

(2) Strukturierung und Planung: Eine frühzeitige Konzeptionierung war als optimalen Weg skizzierte worden, Risiken der Nutzung eines Blended Learning Ansatzes für den Studiengang zu minimieren und Chancen zu nutzen. Dafür war eine passgenaue Zuschneidung des Konzeptes an die Zielsetzungen des Studiums als notwendig erachtet worden. Dabei sollte ein inhaltlich-didaktisch konsistentes und ineinandergreifendes Konzept entstehen, welches auch organisatorisch sinnvoll verzahnt und auf Machbarkeit und Effizienz ausgerichtet ist. Die Entwicklung von Szenarien und Ausweichalternativen sollte es ermöglichen, mit der bestehenden Planungsunsicherheit, bspw. hinsichtlich der Studienplatznachfrage, in angemessener Art und Weise vorausschauend umzugehen.

Zu (1): Das beschriebene Blended-Learning Konzeptes spiegelt den Rahmen des entstehenden Studienganges recht umfassend wieder. Es umfasst die Beschreibung der zu erwerbenden Kompetenzen differenziert in Lernziele und die Aufstellung des Curriculums aus 9 Modulen. Daneben gibt es Hintergründe zur didaktischen Vermittlung von Gestaltungskompetenz für Nachhaltige Entwicklung durch Blended-Learning wieder. Auch die Studierendenzielgruppe wird in ihren diversen Berufs-Hintergründe und interdisziplinären Studienhintergründe skizziert. Letztlich werden die in seiner Umsetzung zu beachtenden Rahmenbedingungen mit Blick auf die Finanzen und Organisationskapazitäten der HNEE, ebenso wie hinsichtlich des maximalen Workloads der Studierenden erarbeitet. Gemeinsam bilden diese Informationen einen Ausgangspunkt, um eine genauere Vorstellung davon zu erarbeiten, wie ein von den Lernergebnissen her anspruchsvolles Konzept für eine heterogene Gruppe (verschiedene Berufssektoren, hohe berufliche Einbindung/karrierebegleitend, verschiedene Ausbildungsdisziplinen) zum überwiegenden Teil als Fernstudium umgesetzt werden kann. Sie liefern damit Ansatzpunkte für die konkrete, erfolgreiche Umsetzung des Blended-Learning Konzeptes des Studiengangs durch das Projektteam. Damit leistet das Blended-Learning Konzeptes einen großen Beitrag zur Erfüllung der angestrebten Orientierungsfunktion.

Das in der Folge entworfene Beispielmodul eines aufwändigeren Typus und die Skizze eines einfacheren Moduls erweitern diese Orientierungsfunktion. Die Bandbreite nutzbarer Blended Learning Instrumente wird deutlich und ein gangbarer Weg zur Vermittlung komplexer Kom-

petenzen und Lernergebnisse wird weiter konkretisiert. Dabei werden Rückkoppelungen auf die begrenzenden Rahmenbedingungen betrachtet und alternative Durchführungen, bspw. zur Kostenminimierung, andiskutiert. Dabei entstehen auch erste didaktische Anregungen und ein einfaches Musterkonzept für die Dozierenden, die überwiegend noch wenig Erfahrung mit E-Teaching haben werden.

Die Konkretisierung von Umsetzungsmöglichkeiten zur Vermittlung von (auch komplexen) Kompetenzen und Lernergebnisse in den Modulen bildet einen ersten Schritt zur Entwicklung einer genaueren Umsetzungsvision des Studiengangs. Diese konkrete Vision der Umsetzung des gesamten Curriculums in Form von Blended Learning Modulen konnte hier jedoch, aus Zeit- und Platzgründen, noch nicht entworfen werden.

Zu (2): Dem entsprechend sind Ansätze zur Strukturierung der Umsetzung des Blened Learning Konzeptes zwar ebenfalls entwickelt worden – bspw. in Form des Curriculums und in Form der beispielhaften Planung von gemeinsamen Präsenzterminen der Module eines Semesters. Eine umfassende Struktur und eine detaillierte Planung sind jedoch – ggf. in Ermangelung einer umfassenderen Vision der Umsetzung – noch nicht entstanden. Vielmehr bietet das vorliegende Konzept einen Baukasten, mit verschiedenen Bausteinen zur Konkretisierung der Vision und Entwicklung der Struktur. Ebenso wie es die Rahmenbedingungen aufzeigt, innerhalb derer das Gebäude des fertigen Studiengangs gebaut werden kann.

Ausblick: Die Entwicklung einer umfassenderen Vision und genaueren Struktur der Umsetzung bilden demnach die nächsten Schritte auf dem Weg zur Umsetzung des Studiengangs. Hierfür kann einerseits eine weitergehende Konkretisierung eines „einfacheren“ Moduls hilfreich sein. Daneben müssen aber auch die inhaltlichen Planungen des Curriculums ebenso weiterentwickelt werden, wie ein Gesamtentwurf des Studiums erstellt werden muss. Dieser Gesamtentwurf kann dabei durch Ausgestaltung des Curriculum über eine Konkretisierung der Inhalte und unter Nutzung der Modultypen als Bausteine entstehen. Es wird dabei laufend mit den hier skizzierten Rahmenbedingungen abgeglichen werden müssen. Dieses Gesamtkonzept und die Beispielmodule zusammen bildet die Basis für ein später zu erstellendes E-Learning Methodenhandbuch und Modellskript zur weiteren Orientierung der Lehrenden. Letztlich ist auch die Entwicklung einer anschaulichen, inhaltlich-E-mediale Aufbereitung des Beispielmoduls als Vorlage für die Dozenten denkbar.

5 Literatur

Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualilfikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR). Abrufbar unter http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/ (Zugriff 19.06.12)

Barth, Matthias (2006): Gestaltungskompetenz durch Neue Medien? Die Rolle des Lernens mit Neuen Medien für eine nachhaltige Entwicklung. [Dissertationsschrift an der Leuphana Universität Lüneburg vom 02.11.2006]

Barth, Matthias (2007): Das Lernen mit Neuen Medien als Ansatz zur Vermittlung von Gestaltungskompetenz. In: Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden, S. 199-214.

De Haan, Gerhard (2007): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung und Messung von Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. [Präsentation zum Vortrag in Berlin, 1. bis 2. Februar 2007] Abrufbar unter http://www.institutfutur.de/tagung/files/beitraege/deHaan_ppt.pdf (Zugriff 19.06.2012)

Erpenbeck, John (2006): Präsentation „Kompetenzbegriff und Kompetenzmessung“ im Rahmen des ANKOM-Workshops „Kompetenzen“, Berlin im April 2006

Rychen, Dominique Simone (2003): Key competencies: Meeting important challenges in life. In: Rychen, Dominique Simone (Hg.): Key competencies for a successful life and well-functioning society. Cambridge, Mass. [u.a.], S. 63-108

Schömer, Frank; Rheinländer, Kathrin (2010): Workshop im Rahmen der GIBeT-Fachtagung vom 01.-04. September 2010 „Umgang mit Unsicherheiten“Nicht-traditionelle Studierenden (NTS) im ausdifferenzierten Hochschulsystem [Präsentation] (abrufbar unter http://www.uni-hildesheim.de/gibet/data/nichttradstudierende_GIBET2010.pdf -Zugriff 19.06.2012)

Wiek, Arnim; Withycombe, Lauren; Redman, Charles L. (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Sustainability Science, 2011, Volume 6, Number 2, Seiten 203-218

Zawacki-Richter, Olaf; Hasebrook, Joachim (2005): Softskilss online? Lernziel interkulturelle Kompetenz. In: Tavangarian, Djamshid, Nölting, Kristin (Hg.): Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster. S. 17-26

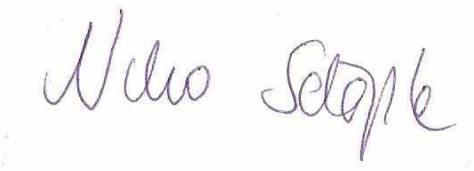
6 Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Eberswalde, 19.06.2012

_____

Ort, Datum



_____

Unterschrift

7 Anhänge

7.1 Lernergebnisse des geplanten Studiengangs im Detail[17]

Ausgehend von den drei Komponenten Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements können konkrete Lernergebnisse als Ziele des Studiengangs beschrieben und den vier allgemeinen Kompetenzen zugeordnet werden. In ihrer Gesamtheit bilden diese Lernergebnisse die zu vermittelnde Gestaltungskompetenz für eine nachhaltige Entwicklung ab.

Wissen und Bewertung: Lernergebnisse zur systemischen und normativen Orientierung

Die Studierenden können sozial-ökologische Veränderungsprozesse beschreiben, in ihren Auswirkungen auf die eigene Organisation analysieren und vor dem Hintergrund nachhaltiger Entwicklung bewerten. Sie sind in der Lage, Herausforderungen des strategisches Nachhaltigkeitsmanagements bzw. nachhaltigkeitsorientierter Organisationsentwicklung zu erkennen und daraus Marktchancen für das Unternehmen bzw. Entwicklungschancen für die Organisation sowie mögliche Innovationen zu identifizieren. Im Einzelnen gehören dazu:

- Die Studierenden lernen verschiedene Systembeschreibungen und Konzepte nachhaltiger Entwicklung kennen (Ko-Evolution von sozialen und ökologischen Systemen, normativ und systemisch abgeleitet Konzepte, starke – schwache Nachhaltigkeit, Säulenmodelle, integrative Ansätze) und können mittels dieser Konzepte (globale) systemische Bedingungen einer sozial-ökologischen Transformation beschreiben. (F)
- Sie können die Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Entwicklung für die eigene Organisation analysieren und daraus den Handlungsbedarf für die Organisation (Strukturwandel) ableiten und mögliche Entwicklungskorridore beschreiben. Dabei können sie aktuelle und künftige Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung für die eigene Organisation abschätzen wie Klimawandel, Entkopplung von Ressourcenverbrauch und Wirtschaftswachstum, CO_2-Neutralität, Ressourcenökonomie und Ökosystemdienstleistungen, kulturelle Dimension der Nachhaltigkeit etc. (F, evtl. A/P)
- Sie kennen Ansätze und Instrumente, die Schnittstellen zwischen Organisationen und Systemen zu konkretisieren und die bestehenden Wechselwirkungen zu erfassen, zu modellieren und zu evaluieren. (W)
- Sie kennen die zugrundeliegenden Wertentscheidungen verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte und können die normativen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung reflektieren und bewerten. Dies schließt die Kenntnis systemisch und/oder normativ begründeter, auch grundlegender, Systemkritik aus Sicht der Nachhaltigkeit ein. (P,F)
- Vor diesem Hintergrund können sie Stärken, Schwächen und Grenzen verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte vergleichen und bewerten sowie verschiedene Optionen für einen sozial-ökologischen Wandel entsprechend der Ansprüche nachhaltiger Entwicklung abwägen. Auf dieser Basis können sie strategische Optionen für die eigene Organisation ableiten. (F, P)

[17] Diese entstammen einem internen Arbeitspapier der HNEE, erstellt von Jens Pape, Benjamin Nölting und Niko Schäpke.

- Sie können Ansatzpunkte für einen Strukturwandel der Organisation und mögliche Nachhaltigkeits-Innovationen identifizieren. (F)

Organisationsentwicklung: Lernergebnisse zur strategischen Entwicklung

Die Studierenden können Strategien für nachhaltigkeitsorientierte Organisationsentwicklung im Sinne eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements formulieren, die zum Erhalt der langfristigen Entwicklungsfähigkeit beitragen. Sie können entsprechende Richtungsentscheidungen treffen und diese fachlich und ethisch begründen („spezifischer Ansatz für die eigene Organisation"). Sie können die dafür nötigen Veränderungsprozesse anstoßen. Im Einzelnen gehören dazu:

- Die Studierenden kennen Nachhaltigkeitsstrategien wie Effizienz, Konsistenz und Suffizienz sowie Meta-Strategien zu Handlungsansätzen, zur Reflexion und zu Lernprozessen wie Resilienz, adaptive co-management und co-governance, Transition Management und reflexive governance. Sie kennen und analysieren Fallbeispiele und Erfolgsmodelle solcher Nachhaltigkeitsstrategien. (F)
- Sie kennen verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte (z.B. green economy, ökologische Modernisierung, Post-Wachstumskonzept etc.) und können die damit verbundenen strategische Optionen für die eigene Organisation erkennen, analysieren und abwägen sowie deren Auswirkungen, Chancen und Risiken abschätzen. (F)
- Sie kennen Ansätze, eine Vision strategischer Organisationsentwicklung für Nachhaltigkeit zu definieren und zu begründen (bspw. business case for sustainbility), und mit Blick auf ihre angestrebten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen zu beschreiben (u.a. multikriterielle Analyse, Szenarien, Indikatoren, balanced scorecard). Dafür können sie Nachhaltigkeitsstrategien auf die eigene Organisation beziehen und Nachhaltigkeitsherausforderungen als Chance der Organisationsentwicklung interpretieren. (A) (F)
- Sie kennen partizipative Bewertungs- und Entscheidungsverfahren und können diese bei strategischen Entscheidungsprozessen einsetzen. (F, A, S)
- Vor diesem Hintergrund können sie selbständig Nachhaltigkeitsstrategien konzipieren und Grundsatzentscheidungen fachlich und ethisch begründet treffen. Sie können „robuste", langfristige Lösungen für die spezifische Situation ihrer Organisation erarbeiten. (F, A, P)
- Sie können die Nachhaltigkeitsstrategien in Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozesse übersetzen, die die langfristige Entwicklungsfähigkeit der Organisation erhalten und verbessern, und diese initiieren. Sie können Change-Strategien planen und formulieren. (A, S)
- Sie können Ziele und Methoden der Nachhaltigkeitsstrategie und Organisationsentwicklung u.a. vor dem Hintergrund der Reaktionen im Umsetzungsprozess kritisch reflektieren und weiterentwickeln. (P)

Umsetzung und Reflexion: Lernergebnisse zu operativen Führungs- und Umsetzungsprozessen

Die Studierenden können Veränderungsprozesse in der Organisation und ihrem Umfeld kommunizieren, moderieren und auftretende Konflikte konstruktiv nutzen. Sie können dazu passfähige Beteiligungsprozesse organisieren. Sie kennen die entsprechenden Managementinstrumente, können die Umsetzungsprozesse planen und wissen, wie diese operativ gesteuert werden können („gute Strategien gut umsetzen"). Dazu gehören:

- für die Gestaltung und Steuerung dieser sozialen Prozesse nach innen und außen kennen die Studierenden einschlägige Managementinstrumente (Change Management, lernende Organisation, Leadership, Teamführung, Konfliktmanagement) und Einsatzfelder in der Organisation (supply chain management; Ressourcenmanagement; CSR; Acounting + Reporting (ISO; GRI; global compact etc.); Human Relations) und können deren Stärken und Schwächen analysieren und deren Passfähigkeit für die eigenen Organisation abwägen. Sie können deren Einsatz und Timing planen. (F, A)
- Sie sind in der Lage, diese Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozesse kommunikativ und partizipativ zu gestalten. Sie kennen Partizipationsmethoden und können diese zielgruppengerecht einsetzen, sie können Methoden des Stakeholdermanagements und der Netzwerkarbeit einsetzen, sie können Moderationsmethoden nutzen und Konflikte produktiv bearbeiten. (S)
- Die Studierenden erkennen die Implementation der selbst entwickelten Nachhaltigkeitsstrategien und Organisationsentwicklung als eine eigenständige Phase der Konkretisierung, Anpassung und Innovation, können sie auswerten und nachsteuern (Lernen, Reversibilität). (P, A)
- Sie sind in der Lage, mittels der Konzepte und Fragestellungen nachhaltiger Entwicklung (ganzheitlicher, langfristiger Ansatz) Perspektivenwechsel vorzunehmen, um sich selbst, die eigene Organisation, Share- und Stakeholder, das Umfeld, die Konkurrenz und deren jeweilige Rolle zu reflektieren („Wie wird Organisation von außen, von Mitarbeitern/innen, Kunden/innen etc. gesehen?"). Sie können deren Reaktionen antizipieren und diese in den Implementationsprozess proaktiv einbinden. (P,S)

7.2 Beispiel zur Datenschutzerklärung

Die nachfolgende Beispielregelung zum Copyright in einem Fernstudiengang wurde von Natalie Meier-Maletz im Rahmen des E-Trainer Lehrganges 2/ 2012 zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um ein internes Dokument zur Information von E-Dozenten im Rahmen des BWL Fernstudiengangs an der Ostfalia.

Wir freuen uns über Ihr Interesse an unserer Online-Angebot und unserem Unternehmen. Für externe Links zu fremden Inhalten können wir dabei trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle keine Haftung übernehmen.

Der Schutz Ihrer personenbezogenen Daten bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung anlässlich Ihrer Teilnahme an unseren Online-Angeboten ist uns ein wichtiges Anliegen. Ihre

Daten werden im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften geschützt. Nachfolgend finden Sie Informationen, welche Daten während Ihres Besuchs auf der Lernplattform erfasst und wie diese genutzt werden:

Verantwortliche Stelle

Verantwortliche Stelle im Sinne der Datenschutzgesetzes ist (N@t-Trainer GbR), (Adresse). Wenn Sie Fragen zum Datenschutz haben, Rechte oder Ansprüche zu Ihren personenbezogenen Daten ausüben möchten, schicken Sie uns bitte ein E-Mail an (E-Mail-Adresse).

1. Erhebung und Verarbeitung von Daten

Jeder Zugriff auf unsere Lernplattform und jeder Abruf einer hinterlegten Datei werden protokolliert. Die Speicherung dient internen systembezogenen und statistischen Zwecken. Protokolliert werden: Name des Zugreifenden, Name der abgerufenen Datei, Datum und Uhrzeit des Abrufs, übertragene Datenmenge, Meldung über erfolgreichen Abruf, Webbrowser und anfragende Domain.

Weitergehende personenbezogene Daten werden nur erfasst, wenn Sie diese Angaben freiwillig, etwa im Rahmen einer Anfrage oder Registrierung, machen.

2. Nutzung und Weitergabe personenbezogener Daten

Soweit Sie uns personenbezogene Daten zur Verfügung gestellt haben, verwenden wir diese nur zur Beantwortung Ihrer Anfragen, zur Abwicklung mit Ihnen geschlossener Verträge und für die technische Administration oder in anonymisierter Form zur Erhebung von statistischen Daten.

Ihre personenbezogenen Daten werden an Dritte nur weitergegeben oder sonst übermittelt, wenn dies zum Zwecke der Vertragsabwicklung oder zu Abrechnungszwecken erforderlich ist oder Sie zuvor eingewilligt haben. Sie haben das Recht, eine erteilte Einwilligung mit Wirkung für die Zukunft jederzeit zu widerrufen.

Die Löschung der gespeicherten personenbezogenen Daten erfolgt, wenn Sie Ihre Einwilligung zur Speicherung widerrufen, wenn ihre Kenntnis zur Erfüllung des mit der Speicherung verfolgten Zwecks nicht mehr erforderlich ist oder wenn ihre Speicherung aus sonstigen gesetzlichen Gründen unzulässig ist.

3. Auskunftsrecht

Auf schriftliche Anfrage werden wir Sie gern über die zu Ihrer Person gespeicherten Daten informieren.

4. Einwilligung, Widerrufsrecht und Widerspruchsrecht

Soweit wir Daten für einen Zweck nutzen, der nach den gesetzlichen Bestimmungen Ihre Einwilligung erfordert, werden wir Sie stets um Ihr ausdrückliches Einverständnis bitten und Ihre Einwilligung gemäß den datenschutzrechtlichen Vorschriften protokollieren. Sie können Ihr einmal gegebenes Einverständnis jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen und/ oder künftigen Verwendungen Ihrer Daten für Zwecke der Werbung, Markt- und Meinungsforschung widersprechen. Zum Widerruf einer Einwilligung oder für einen Widerspruch genügt eine einfache Nachricht an uns. Sie können dazu die oben angegebenen Kontaktdaten verwenden, ohne dass Ihnen andere Kosten als die Übermittlungskosten nach dem Basistarif entstehen.

Sicherheitshinweis:

Wir sind bemüht, Ihre personenbezogenen Daten durch Ergreifung aller technischen und organisatorischen Möglichkeiten so zu speichern, dass sie für Dritte nicht zugänglich sind. Bei der Kommunikation per E Mail kann die vollständige Datensicherheit von uns nicht gewährleistet werden, so dass wir Ihnen bei vertraulichen Informationen den Postweg empfehlen.

7.3 Beispielregelung zum Copyright: Sonderregelungen für online vermittelte Lehrinhalte an Lehr- und Forschungseinrichtungen

Die nachfolgende Beispielregelung zum Copyright in einem Fernstudiengang wurde von Natalie Meier-Maletz im Rahmen des E-Trainer Lehrganges 2/ 2012 zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um ein internes Dokument zur Information von E-Dozenten im Rahmen des BWL Fernstudiengangs an der Ostfalia.

Zu den Verwertungsrechten zählt auch das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung, das durch § 19 UrhG geregelt wird und explizit auf online vermittelte Inhalte Bezug nimmt. Es ist somit insbesondere für Szenarien in eLearning-Umgebungen relevant.

Für Unterrichts- und Forschungszwecke wird das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung in einer gesonderten Bestimmung, dem sogenannten Hochschulprivileg, eingeschränkt, so dass für eine Gewährleistung der Freiheit von Wissenschaft und Lehre die Informationsfreiheit gegen das ausschließliche Nutzungsrecht, d.h. die materiellen Interessen des Urhebers bzw. der vertraglich bestimmten Rechteinhaberinnen und Rechtsinhaber abgewägt wird. § 52a UrhG räumt Einrichtungen der Aus-, Berufs- und Weiterbildung zu nicht kommerziellen Lehr- und Forschungszwecken auch ohne gesonderte Einholung zusätzlicher Genehmigungen die webgestützte Zugänglichmachung fremder Werke ein.

Sonderregelungen für die Vervielfältigung urheberrechtlich geschützter Inhalte

Darüber hinaus sieht das Urheberrecht in seiner jetzigen Form eine weitere Schrankenbestimmung in Bezug auf die Vervielfältigung eines Werkes vor, die sowohl den privaten als auch den öffentlichen Bereich berührt. Diese greift ebenfalls in den durch die §§ 19 und 52a

abgesteckten gesetzlichen Rahmen, indem sie für wissenschaftliche und Lehrzwecke gezielte Vorgaben für die Vervielfältigung von Werken macht.

In welchem Umfang darf ich fremde Inhalte in meinen Online-Kurs einstellen?

Die Verwendung fremder Inhalte ist im Urheberrecht unter anderem durch das Zitatrecht (§ 51 UrhG) geregelt, das mit Blick auf bestimmte Kontexte die Verwendung geschützter Inhalte erlaubt. Wenngleich die Nutzung auch nicht unter Angabe absoluter Grenzwerte eingeräumt wird, bleibt diese an bestimmte Zwecke geknüpft, zu denen sowohl die Verwendung in wissenschaftlichen Werken wie auch in selbständigen Sprach- oder Musikwerken gehören. Der Umfang des Erlaubten ist letztlich immer in Relation zum Umfang des Ausgangswerks zu setzen und zusätzlich durch den Gebrauchszweck bestimmt.

Welche Medientypen dürfen in meinen Online-Kurs eingestellt werden?

Da grundsätzlich alle persönlich geistigen Schöpfungen – unabhängig ob Literatur, Kunst oder Software - Urheberrechtsschutz genießen, unterscheidet das Urheberrecht bei der öffentlichen Zugänglichmachung prinzipiell nicht hinsichtlich der Medientypen. Doch auch ungeachtet des Hochschulprivilegs, das § 52a bietet, sind die Urheberpersönlichkeitsrechte unbedingt zu wahren, das heißt, es dürfen nur bereits erschienene Werke in kleinen Teilen zum Abruf angeboten werden.

In jedem Falle muss aber die Nutzung für den Unterrichtszweck geboten sein und ausschließlich in einem geschlossenen und somit begrenzten Teilnehmerkreis erfolgen. Es ist daher insbesondere technisch sicherzustellen, zum Beispiel durch Passwortschutz, dass der Abruf der Materialien nur für die betreffenden Veranstaltungsteilnehmer möglich ist. Die Begrenzung auf einen gesamten Fachbereich oder gar die gesamte Lehr- oder Forschungseinrichtung ist nicht zulässig und wird nicht durch die Ausnahmeregelung des § 52a UrhG abgedeckt.

Für kopiergeschützte Medien hingegen gibt es keinerlei Ausnahmen: Der Kopierschutz darf unter keinen Umständen umgangen werden! Diese gilt insbesondere auch für Inhalte aus dem Internet, wenn davon ausgegangen werden kann, dass ihre Erstellung widerrechtlich erfolgt ist. Besondere Vorsicht ist bei Tauschbörsen geboten!

Mein Online-Kurs ist passwortgeschützt und somit nicht öffentlich. Sind die Richtwerte und Bestimmungen des § 52a UrhG trotzdem für mein eLearning-Angebot verbindlich?

Ja, unbedingt! Denn unter „öffentliche Zugänglichmachung“ wird in der Rechtsprechung das Recht verstanden, das Werk drahtgebunden oder drahtlos der Öffentlichkeit in einer Weise zugänglich zu machen, dass es Mitgliedern der Öffentlichkeit von Orten und zu Zeiten ihrer Wahl zugänglich ist. Auf der Grundlage dieser Definition fällt somit auch jedwedes eLearning-Angebot, unabhängig von seinem Nutzerkreis und der Reichweite seines Mediums (Internet und Intranet), in den Schutzbereich der öffentlichen Zugänglichmachung.

Wer darf auf meinen Online-Kurs zugreifen?

Um eine missbräuchliche Berufung auf die Sonderregelung des § 52a UrhG zu verhindern, ist diese Schrankenbestimmung an die Einhaltung zahlreicher Konditionen geknüpft. Diese sollten im Einzelfall vor der Bereitstellung von Online-Materialien unbedingt genau überprüft werden (cf. Medien-Checkliste). Unter anderem ist es für das Greifen der Sonderbestimmungen in der online vermittelten Lehre erforderlich, dass die urheberrechtlich geschützten Inhalte ausschließlich für den Unterrichtsbedarf einem eng definierten und abgegrenzten Nutzerkreis zur Verfügung gestellt werden.

Gestalten Sie Online-Kurse daher so, dass eine selbständige und unkontrollierte Anmeldung nicht möglich ist, und schützen Sie stattdessen Ihren virtuellen Lernraum z.B. mit einer Passwortabfrage oder richten Sie eine E-Mailanfrage-Prozedur für Ihre Teilnehmer ein. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass ausschließlich befugte Kursteilnehmer Zugriff auf Ihre Kursinhalte haben (keine für jeden verfügbare Gast-Anmeldungen).

Welche Alternative gibt es zur direkten Einbindung von Inhalten in meine Online-Kurse?

Gerade bei Bildern, Audio- und Videodateien, die bereits im Internet abrufbar sind, herrscht oft Unsicherheit hinsichtlich ihrer weiteren Verwertungsfreiheit. Grundsätzlich ist hier jedoch von einem Urheberrechtsschutz auszugehen, der als solcher in zweierlei Hinsicht gewahrt werden muss: Neben den Bestimmungen des § 52a UrhG ist zum einen im Rahmen des Möglichen sicherzustellen, dass das verwendete Material rechtmäßig hergestellt wurde und zum anderen muss auch bei Einbindung fremder Inhalte in Ihren Online-Kurs weiterhin zweifelsfrei die Quelle erkennbar sein.

Da die Überprüfung der Internetquellen nicht immer einfach ist und nur selten auch der letzte Zweifel an der Rechtmäßigkeit von Inhalten ausgeräumt werden kann, bietet es sich für die Einbindung solcher Inhalte daher an, Links zu den betreffenden Inhalten oder Seiten zu setzen. Sie vermeiden damit unter Umständen verfängliche Vervielfältigungshandlungen. Sollten Sie jedoch Zweifel an der Rechtmäßigkeit der Inhalte haben, empfiehlt es sich in diesen Fällen auch von Links Abstand zu nehmen! Diese Empfehlung zielt vor allem auf die Nutzung von Mediadateien aus illegalen Tauschbörsen.

7.4 Beispielformulierung für eine E-mail-Begrüßung der ModulteilnehmerInnen

Das Folgende Beispiel ist im Rahmen des E-Trainer Lehrganges 2/2012 in einer Gruppenarbeit unter der Mitarbeit des Autors erstellt worden. Daneben haben daran mitgewirkt: Nathalie Meier-Maletz; Philipp Trautmann und Christian Hoffmeister. Es handelt sich um eine interne Arbeit.

***„Betreff:** N@t Trainers` first steps*

***Anrede:** Sehr geehrte Frau ____/Sehr geehrter Herr ____*

***Begrüßung**: Herzlich Willkommen zu Ihrer N@t-Trainer-Schulung!*

Einladung Präsenztermin:

***Ziel:** Die Besonderheiten der Online-Lehre und das Entdecken der technischen Grundlagen, sowie die abweichenden Betreuungsangebote im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen sollen in dieser Schulung grundlegend vermittelt werden.*

***Einstiegstest und Zugang:** Um Ihre individuellen Kenntnisse über E-Learning und Teaching zu erfahren sowie ihre persönlichen Interessen und Schwerpunkte für den weiteren Kursverlauf abfragen zu können, bitten wir sie, einen Einstiegstest bis zum xy.xy.xyxy vorzunehmen. Diesen finden Sie unter folgender Adresse:*
www.eteachingeinstiegstest.de
Ihre Logindaten lauten: Nutzer: Franz, Login: Beckenbauer

***Kurszugang:** Zugang zu den Kursmaterialien erhalten Sie über unser Lernraumsystem moodle unter : www.N@t-Trainer.de mit folgenden Zugangsdaten:*
Anmeldename:
Passwort:

***Hinweise zum Kurs**: Nach dem Login haben Sie Zugriff auf den Kurs N@t-Trainers` first steps und können bereits die Lernumgebung selbst erkunden. Während des Start-Workshops wird Ihnen Frau Meier-Maletz/ Herr Schäpke/ Herr Trautmann die technischen Möglichkeiten und Bedienung des Lernraumsystems vorstellen.*

***Anwender-Tipp:** Nutzen Sie den Browsercheck in moodle, um die Einstellungen Ihres Browsers zu prüfen.*

***Problemlöser/Ansprechpartner:** Für alle Fragen rund um N@t-Trainers` first steps wenden Sie sich jederzeit gern an mich. Sie erreichen mich unter : mitarbeiter@unternhemen.de, telefonisch unter 01234 / 567890 oder mobil 0176 / 24681011*

***Abschiedsfloskel:** Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren ersten Schritten als N@t-Trainer!*

***Unterschrift**: Mit freundlichen Grüßen*

Vorname Name“

7.5 Beispielformulierung für eine Begrüßungs und Einführungsmail zur Lernumgebung

Das Folgende Beispiel ist im Rahmen des E-Trainer Lehrganges 2/2012 in einer Gruppenarbeit unter der Mitarbeit des Autors erstellt worden. Daneben haben daran mitgewirkt: Nathalie Meier-Maletz; Philipp Trautmann und Christian Hoffmeister. Es handelt sich um eine interne Arbeit.

„Sobald die e-Learner die Lernraumumgebung betreten, steht für sie folgender Begrüßungsbeitrag bereit. In der Präsenzveranstaltung werden die Infos noch mal wörtlich vermittelt, bleiben zum Nachlesen Online erhalten:

Einführungsbeitrag : N@t-Trainers first steps
Anrede/Begrüßung :Herzlich Willkommen in Ihrer Lernraumumgebung liebe Trainerinnen und Trainer!

Einführung/Kennenlernaufgaben: Die Einführungsphase beginnen wir mit dem Kennenlernen des Lernraumsystems und aller Teilnehmer. Ihre erste Aufgabe besteht somit in der Vorstellung ihrer Person im Bereich „who is who“ (Anker bzw Link) im Einführungsforum. Legen Sie ein Profil an und erforschen die Möglichkeiten dieses zu gestalten, geben Sie uns einen kleinen Überblick wer Sie sind. Im Rahmen des Kennenlernens aller Teilnehmer sollten wir zugleich eine Vereinbarung über die gewünschte Anrede treffen, damit wir gleich den richtigen Ton treffen. Nehmen Sie deshalb bitte an der anonymisierten Abstimmung zur Anrede während unseres Kurses bis zum xx.xx.2012 teil <Link>.

Hinweise zum Kursaufbau: Im Bereich Übersicht und Ablauf (Anker zu Übersicht und Ablauf)des Blended Learning (Link zum Wiki)Kurses können Sie sich die weitere Kursplanung im Einzelnen ansehen. Außerdem empfehlen wir Ihnen bis zum xx.xx.2012 die Teilnahme an unserem Wissenstest (Link), damit wir und Sie sich besser einschätzen können.

Terminplanung: Im Bereich Terminkalender und Organizer finden Sie alle kommenden Kurstermine, ebenso wie kurzfristige Änderungen in der Planung. Deshalb bitten wir Sie, insbesondere hier regelmäßig vorbeizuschauen.

Trainingslager: Das Trainingslager steht, wie schon der Name sagt, für die Aufgabenbearbeitung. Hier werden sowohl die Aufgaben ausgegeben, als auch bearbeitet und gemäß den hier genannten Fristen eingereicht, sowie Ergebnisse diskutiert. Für Gruppen werden eigene Foren zur Aufgabenbearbeitung eingerichtet.

Kursmaterial: Das Lern-Kino und die Bildungs-Bücherei enthalten sämtliche Kursmaterialien, von Literaturempfehlungen bis hin zum Web-Based-Training (Verlinkung aller Fachbegriffe zum internen Wiki) „N@t-Trainers` first steps“. Sowohl in das Lern-Kino als auch in die Bildungs-Bücherei werden unregelmäßig neue Beiträge eingestellt. Ein Besuch lohnt also immer.

Kommunikationswege: Im Klassenraum findet der Online-Unterricht auf verschiedenste Weise statt. Entweder rein schriftliche Kommunikation über den Chat oder auch eine Live-Video-Konferenz. Die diesbezügliche Terminvereinbarung werden wir gemeinsam vornehmen.

Troubleshooter: Für Probleme oder Fragen aller Art sind unsere Spezialisten aus dem Bereich „Troubleshooting“ zuständig, bitte keine Scheu – es gibt nichts, was unsere Troubleshooter noch nicht gehört oder gesehen haben!

Lounge: Das Beste am Schluss, unsere Lounge - Online Chillen, Quatschen oder auch mal einen gemeinsamen Kaffee trinken.

Abschiedsfloskel und Trainer-Infos: Viel Spaß beim Entdecken!

Ihr N@t-Trainer Vorname Name (Link zum Vorstellungsbeitrag des Trainer Trainers im Bereich „Who is Who“)“

Anhang

h) *Nomen est omen?! Promoting education for sustainable development at the University for Sustainable Development Eberswalde – Posterpräsentation vom Leuphana Sustainability Summit 2012*

Nomen est omen?!

Promoting education for sustainable development at the University for Sustainable Development Eberswalde

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)
Eberswalde University for Sustainable Development
University of Applied Sciences

Benjamin Nölting, Heike Molitor, Jens Pape, Niko Schäpke

Background

The University of Applied Sciences Eberswalde – located close to Berlin – has nearly 1,900 students and a profile in teaching and research dedicated to the environment and sustainable development. In 2010, its name was changed to the University for Sustainable Development Eberswalde (University of Applied Sciences) in order to emphasize its main focus.

Taking stock: education for sustainable development

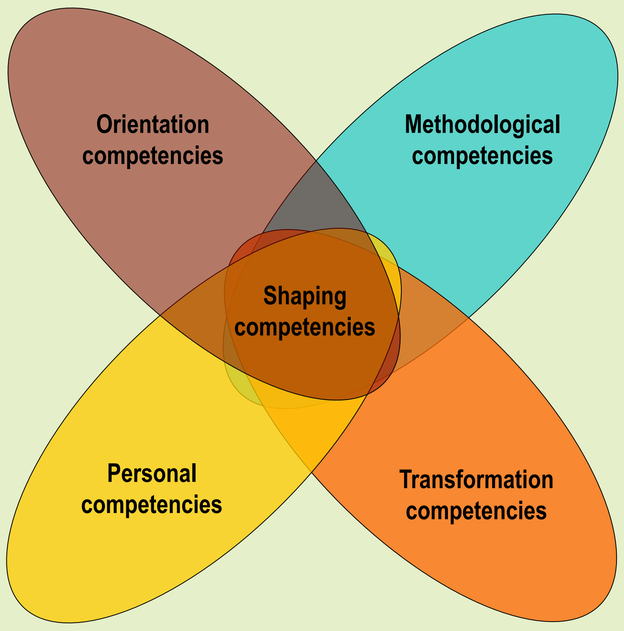
The University offers several Bachelor's and Master's programs explicitly linked to sustainable development, such as Global Change Management, Sustainable Tourism Management, Landscape Management and Nature Conservation, Organic Farming, and Wood Engineering. During the first semester, the students of all Bachelor's programs are invited to a general lecture on sustainable development, presenting concepts from different disciplines and faculties. Teaching is committed to problem-oriented, transdisciplinary learning, making use of networks composed of enterprises and practitioners.
Further activities dedicated to sustainable development are the implementation of an Eco Management and Audit Scheme (EMAS) and the establishment of a roundtable for improving sustainable development at the university. There are already many bottom-up sustainability initiatives scattered across the entire university. Yet, comprehensive concepts and overarching didactic approaches for teaching sustainability need further work.

New initiative: development of a Master's in "Strategic Sustainability Management"

The HNEE has begun developing an extra-occupational Master's program in "Strategic Sustainability Management", to be launched in the spring of 2013. The curriculum is to be based on the sustainability-oriented teaching experiences of all four faculties. Thus, the initiative is geared towards becoming a central and integrative project for the university's focus on developing a comprehensive concept for education for sustainable development.

Target group of the Master's

The master's trains executives and senior managers of large organizations (enterprises, administrations, associations) to become visionaries, problem solvers and strategic thinkers to play a key role in their organizations' development. They shall be able to reflect, to plan, to implement, and to communicate transition processes towards sustainable development.



Learning philosophy

The teaching–learning concept is focused on four central competencies:

1. Orientation competencies, on the basis of systemic and ethical knowledge. Students will be introduced to different concepts of sustainable development and their underlying values to enable them to formulate sustainability objectives and strategies for organizations.

2. Methodological competencies for sustainability management, so that students will be able to implement these sustainability strategies.

3. Personal competencies, including soft skills such as reflection on one's own motivation, conflict management, leadership, and ethical questions.

4. Transformation competencies, as theoretical and methodological knowledge gained will be applied in case studies, projects and personal tasks mainly derived from the organizations that the students belong to.

→ Together, these fields of competencies support the general shaping competencies for sustainable development.

Project

Development of the Master's program is organized via a project funded by the German Federal Ministry of Education and Research and is comprised of three phases:

Phase 1 profile definition

Formulation of the Master's profile by a team of professors and lecturers based on the analysis of comparable Master's programs, a survey of alumni and organizations possibly interested in HNEE graduates, and discussions with an advisory council of sustainability experts from enterprises, associations and science.

Phase 2 developing curriculum and didactic concepts

Learning to be organized as problem-oriented cooperation between and among students and lecturers; development of module books, e-learning concepts; integrated curriculum and didactic concepts.

Phase 3 roll out

Accreditation of the Master's program; further development of teaching materials; marketing and cooperation with other universities and faculties.

Contact:
University for Sustainable Development Eberswalde (University of Applied Sciences)
Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – HNEE
Friedrich-Ebert-Straße 28, 16225 Eberswalde
Dr. Benjamin Nölting E-Mail: Benjamin.Noelting@hnee.de
Prof. Dr. Jens Pape E-Mail: Jens.Pape@hnee.de
Niko Schäpke E-Mail: Niko.Schaepke@hnee.de
Website: http://www.hnee.de/K224.htm (Project: Aufstieg durch Bildung)

Funded by:
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
AUFSTIEG DURCH BILDUNG

Anhang

i) *Organisations- und Finanzkonzept des Studiengangs*

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)
Unser Name ist Programm

22. November 2012

Organisations- und Finanzkonzept für den berufsbegleitenden Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ (M.A.)

Fachbereichsrat FB2, 13.3.2013

Prof. Dr. Jens Pape, Dr. Benjamin Nölting, Niko Schäpke

Informationen zum Studiengang

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)

Zielgruppen:

Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung und Interesse an Nachhaltigkeit aus Unternehmen und Non-profit- Organisationen, Personen, die sich beruflich neu orientieren.

Branchen und Wertschöpfungsketten mit Flächennutzung:

- (ökologische) Agrar- und Lebensmittelwirtschaft,
- Forstwirtschaft einschließlich Holzbearbeitung und –verarbeitung,
- Erneuerbare Energien, Ökosystem- und Ressourcenmanagement,
- Regionalentwicklung und Naturschutz,
- Tourismus.

Start : Wintersemester 2013/14 (10/2013)

Studiendauer, -umfang: 4 Semester berufsbegleitend in Teilzeit

Studiengebühren: 11.000 € für das Studium, plus Nebenkosten

Studien- und Prüfungsordnung

Credits: 60 ECTS

Organisation: schlanke Variante, Studiengangkohorten

Voraussetzung: Studienabschluss mit 240 ECTS
(Dipl. Uni 270, Dipl. FH 240)
1 Jahre einschlägige Berufspraxis

Anerkennung: nur im Rahmen der RSPO,
hier keine Sonderregelungen vorgesehen

Curriculum

Module: 8 Module, darunter Nachhaltigkeitsprojekt (3 Sem.), Masterarbeit

Workload: 15 ECTS pro Semester; 1 ECTS = 30 Arbeitsstunden
→ 450 h/Semester; 10-13 Präsenztage pro Semester

Inhaltliche Gliederung:
1. Sem.: Orientierung;
2. Sem.: Strategische Entwicklung;
3. Sem.: Umsetzung.

Prüfungen:
Kompetenzorientierte Prüfung angestrebt, diverse Prüfungsformate

Modulhandbuch:
Erste Modulbeschreibungen liegen vor, werden jetzt von Modulverantwortlichen überarbeitet.

Curriculum (aktueller Stand)

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)

1. Semester: Orientierung	2. Semester: Strategische Entwicklung	3. Semester: Handeln	4. Semester
Modul 1: **Kartierung von nachhaltiger Entwicklung** (6 ECTS) (Wissensmanagement)	Modul 4: **Entwicklung eines Geschäftsmodells und Konzeption einer robusten Strategie** (6 ECTS) (Ethik)	Modul 6: **Prozess-kompetenz** (6 ECTS) (Ethik)	Modul 8: **Master-arbeit** (15 ECTS) Incl. Verteidigung, z.B. zu einer Aufgabe aus der Organisation
Modul 2: **Orientierung, Positionierung und ethische Reflexion** (6 ECTS) (Ethik)	Modul 5: **Management der Nachhaltigkeitsstrategie** (6 ECTS) (Wissensmanagement)	Modul 7: **Reflexion: Nachhaltigkeit als Prozess** (6 ECTS) (Wissensm.)	
Modul 3: **Nachhaltigkeitsprojekt** (9 ECTS; über 3 Semester mit Zwischenergebnissen à 3 ECTS) 1. Sem.: Projekt definieren; 2. Sem.: Spezifische Lösung/Geschäftsmodell entwickeln, Managementplan; 3. Sem.: Umsetzungsprozess gestalten, Ergebnisse reflektieren.			

Gebührenordnung

Studiengebühren

11.000 € für das gesamte Studium; (Standardmodul 1.300 €) zahlbar semesterweise vor Studienbeginn.

Erhebung Studiengebühren durch die Haushaltsabteilung der HNE mit Unterstützung SNM und ZENO.

Lehre und Dozenten/-innen

DozentInnen-Team pro Modul:

- Modulverantwortliche/r
- Stellvertretende/r Modulverantwortliche/r (Praxisbeirat)
- DozentInnen aus der Wissenschaft
- DozentInnen aus der Praxis (v.a. Beirat)

Teams sind zu 80 % zugesagt/angefragt; weitere InteressentInnen vorhanden

Modulverantwortliche stellen die Teams in Absprache mit SNM zusammen

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)
Unser Name ist Programm

22. November 2012

Finanzplanungen Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

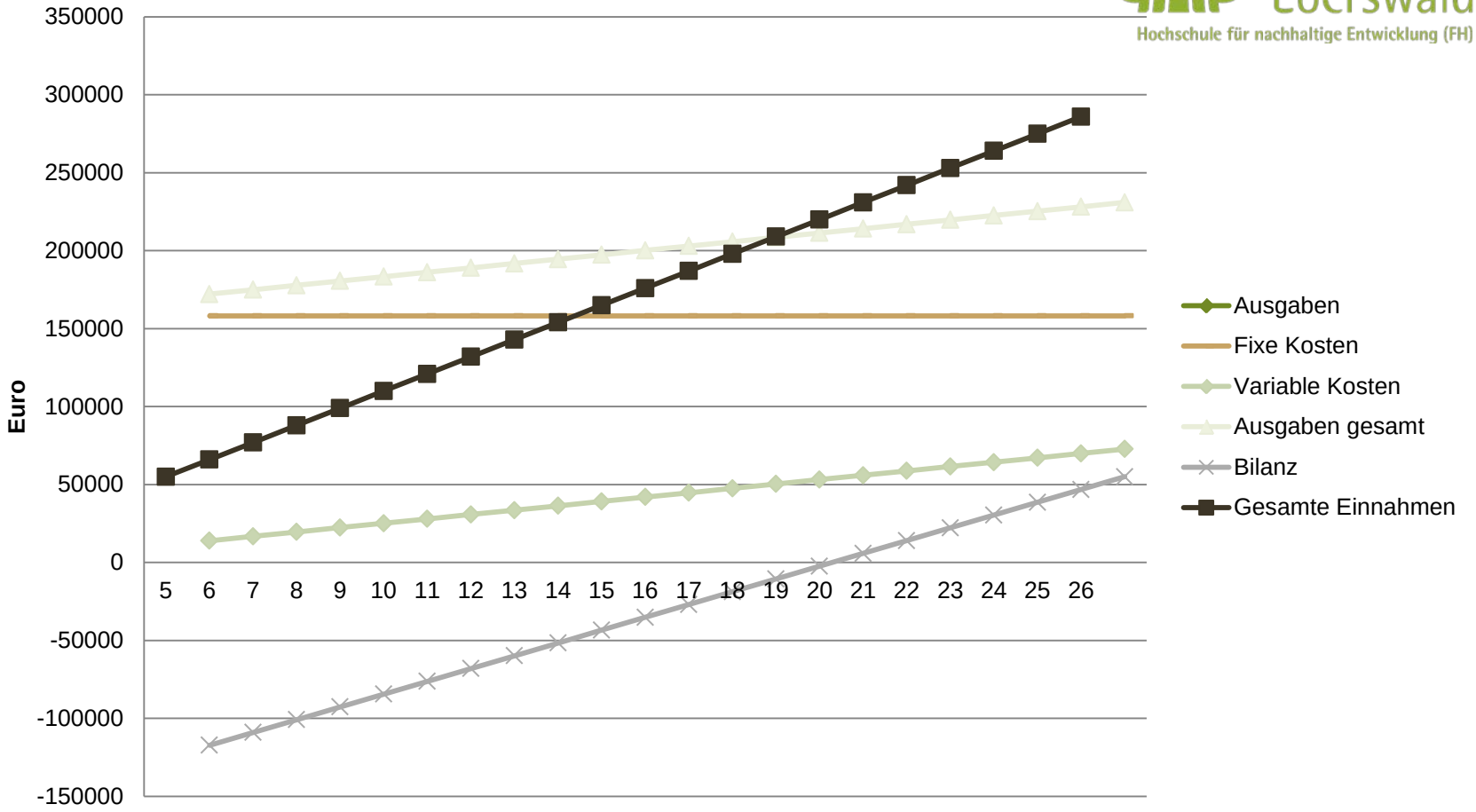
Break-Even Berechnungen für Startphase und Normalbetrieb des Studiengangs

Niko Schäpke, Fachbereichsrat Landschaftsnutzung und Naturschutz, 51. Sitzung, 13.3.2013

Finanzierungsvarianten in der Übersicht

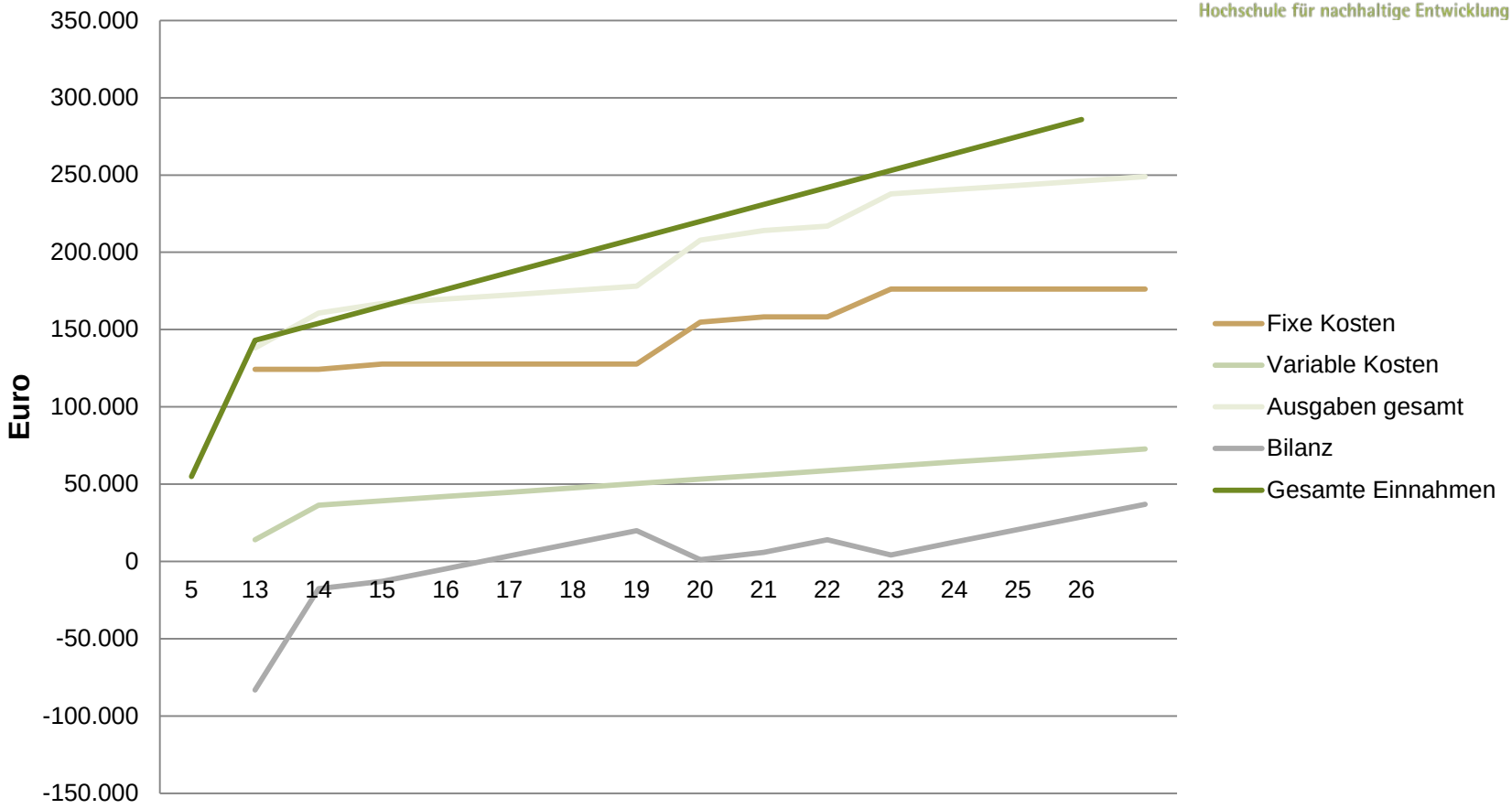
- Im **Normalbetrieb** des Studiengangs (2 Kohorten) und der geplanten Ausstattung von Lehre und Koordination wird der Break Even bei 20 Studierenden erreicht.
- Bei Teilflexibilisierung von Festkosten nach Auslastung wird der Bereich um den Break Even zwischen 16 und 21 Studis erreicht.
- In der **Startphase** sind bei der geplanten Ausstattung von Lehre und Koordination 23 Studierende zum Erreichen des Break Even nötig.

Break even Berechnung normale Ausstattung



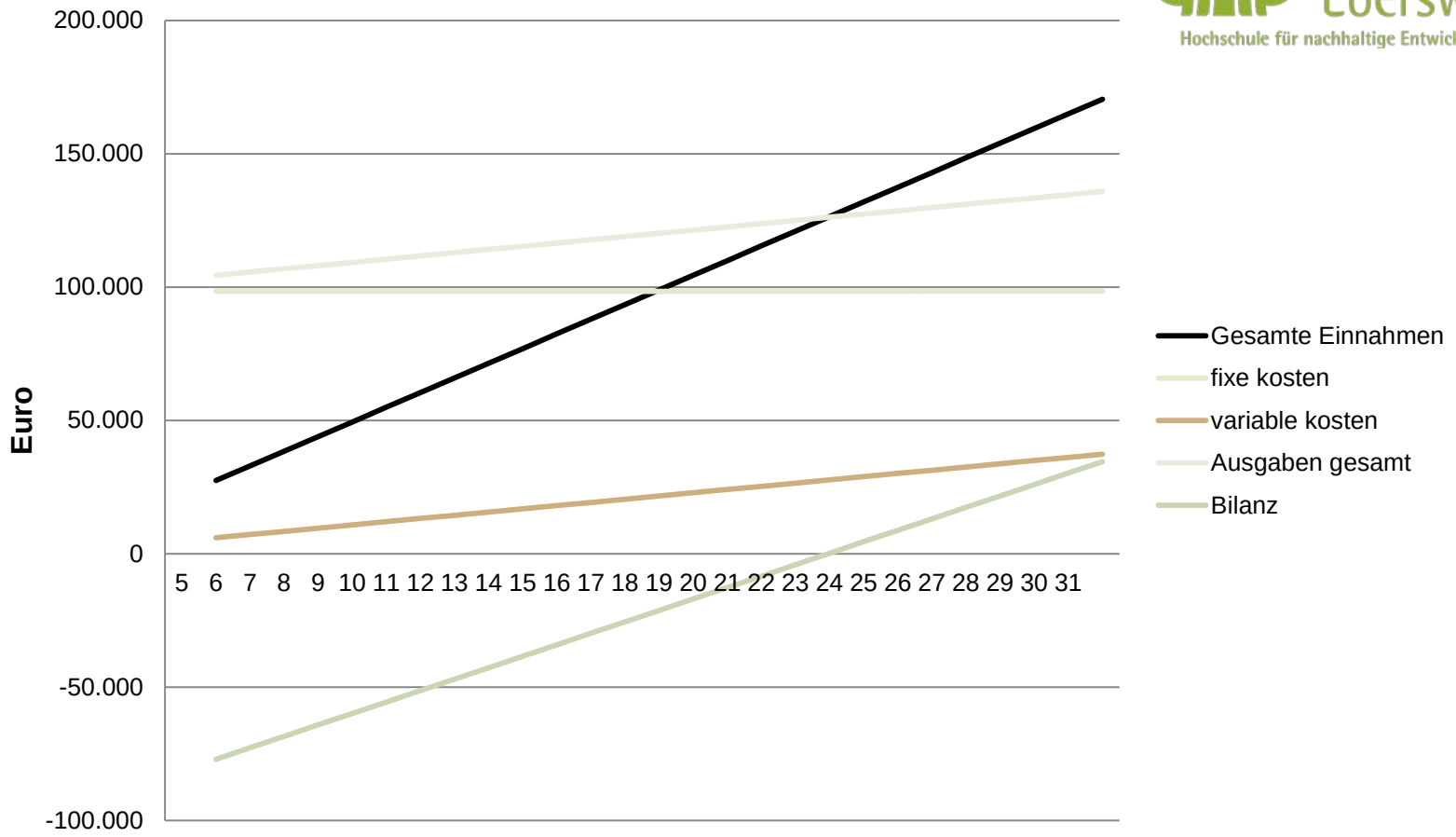
Im Normalbetrieb wird bei der vorgesehenen Ausstattung der Betreuung und Honorierung der Lehrkräfte der Break Even bei 20 Studierenden erreicht. Damit sind sämtliche feste und variable Kosten gedeckt und der Studiengang trägt sich selbst, Leistungen der Hochschule und des ZENO werden mit einer prozentualen Pauschale abgegolten.

Break even Berechnung semi-fixe Kosten



Im Normalbetrieb werden die Fixkosten wo möglich teilflexibilisiert, dass bedeutet stufenweise mit steigenden Studierendenzahlen angehoben. Damit wird die gebotene Leistung über eine größere Bandbreite von Studierendenzahlen auf dem selben Niveau gehalten – gleichzeitig wird der Break Even in einer breiteren Spanne von Studierendenzahlen quasi erreicht: von 16 -22, endgültig überschritten wird er bei 24 Studierenden. Dabei sind weiterhin sämtliche feste und variable Kosten gedeckt und der Studiengang trägt sich selbst, Leistungen der Hochschule und des ZENO werden mit einer prozentualen Pauschale abgegolten. Sowohl die Möglichkeit der Teilflexibilisierung als auch eine sinnvolle Gestaltung basieren dabei auf Annahmen und sind zu prüfen.

Break Even Berechnung Startphase normal case



In der Startphase wird bei der geplanten Ausstattung der Betreuung und Honorierung der Lehrkräfte der Break Even bei 23 Studierenden erreicht. Damit sind sämtliche feste und variable Kosten gedeckt und der Studiengang trägt sich selbst, Leistungen der Hochschule und des ZENO werden mit einer prozentualen Pauschale abgegolten. Diese Break Even Schwelle erscheint sehr hoch. Daneben sind bei der Koordination als auch in geringerem Umfang bei den Lehrenden mit erhöhten Eingangsinvestitionen an Arbeitsaufwand zu rechnen, die kaum angemessen honoriert werden können.

Anhang

j) *Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit zur Ergebniskommunikation und Zielgruppenansprache*

Entwurf eines Multiplikatoren- und Kommunikationskonzept
Arbeitsbericht

N. Schäpke, B. Nölting, J. Pape und B. Düsterhaus HNE Eberswalde
in Kooperation mit
WBN: Büro für Kommunikation, Hamburg

Das nachfolgende Konzept stellt den Arbeitsstand zum Projektende (März 2013) in der Entwicklung eines Multiplikatoren- und Kommunikationskonzepts für den geplanten Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ dar. Es soll sich sowohl an Studieninteressenten als auch an Organisationen mit entsprechendem Fachkräftebedarf im Themenfeld „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ richten.
Erst durch eine zielgruppenspezifische Informationsvermittlung kann das Studienangebot den Absolventeninnen und Absolventen zusätzliche beruflichen Entwicklungs- und Karrierechancen eröffnen und Qualifizierungsbedarfe von Unternehmen und Non-profit-Organisationen adressieren. Zum Konzept zählt die Identifizierung und Einbindung von geeigneten Multiplikatoren in Unternehmen, Verbänden, Verwaltungen und Organisationen sowie von Informationskanälen einschlägiger Fach- und Berufsverbände, Internetseiten, Online-Portale, Messen etc. Weiterhin soll das Konzept Wege aufzeigen, wie Ergebnisse der Fachöffentlichkeit zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement sowie den Bereich berufsbegleitende Weiterbildung an Hochschulen kommuniziert werden können. Dadurch soll die Stellung der berufsbegleitenden Weiterbildung an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH) (kurz: HNE) sowie an Brandenburger Hochschulen insgesamt gestärkt werden. Grundlage des Konzepts ist die Identifikation von Zielgruppen, differenziert nach potentiellen Berufsfeldern und Ausbildungsgängen. So wurden in Form einer Wettbewerbsanalyse bereits bestehende Qualifizierungsangebote recherchiert und über einen Praxisbeirat sowie über eine Experteninterviewstudie bestehende Arbeitskräftebedarfe erhoben.

Das Multiplikatoren und Kommunikationskonzept umfasst die folgenden Bereiche:

1. Ausgangslage: Analyse der Ist-Situation
    - Wettbewerbsanalyse
    - Zielgruppenpotential
    - Positionierung
2. Skizze eines Multiplikatoren-und Kommunikationskonzepts
3. Identifizierung geeigneter Kommunikationsmedien und -mittel
4. Gestaltung entsprechender Kommunikationsmittel
5. Anhang: Verbändeliste

I. Ausgangslage: Ist-Situation

Wettbewerbsanalyse

Im Rahmen des Projektes wurde eine *Wettbewerbsanalyse* (für Details siehe Anlage Marktanalyse) vergleichbarer berufsbegleitender kostenpflichtiger Fernstudienangebote vorgenommen, indem im Internet bei fünf Studiengangportalen (Leitfaden Nachhaltigkeit: www.leifaden-nachhaltigkeit.de; E-Magister: www.EMagister.de; Studium Erneuerbare Energien: www.Studium-Erneuerbare-Energien.de; Hochschulkompass: www.Hochschulkompass.de; Masterportal: www.Mastersportal.eu) recherchiert sowie eine Abfrage per Suchmaschine durchgeführt wurde. 2007 gab es in Deutschland

über 180 Masterstudienangebote mit Bezug zum Thema Nachhaltigkeit (*de Haan* 2007). In den letzten Jahren sind weitere Angebote hinzugekommen, beispielsweise berufsbegleitende Studiengängen und Zertifikatsangebote. Dies deutet auf einen Wachstumsmarkt hin. Allerdings konnten der Entwicklungsstand und der Zeitpunkt einer möglichen Marktsättigung mit dieser Erhebung nicht abgeschätzt werden.

Auf Basis der im Internet verfügbaren Informationen wurden gut 50 Studienangebote mit einem inhaltlichen Schwerpunkt auf der Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaft identifiziert. Davon wurden elf Angebote aus Deutschland und der Schweiz mit einer großen inhaltlichen und organisatorischen (berufsbegleitender, kostenpflichtiger Studiengang auf Masterniveau) Nähe zum geplanten Studienangebot identifiziert, die jährlich circa 300-400 Studierende aufnehmen. Diese wurden nach den Kriterien (1) Preis, (2) Differenzierung der Studieninhalte und -formen und Flexibilität für Studierende sowie (3) Marktpositionierung und Zielgruppen analysiert. Die Zuordnung erfolgte in erster Linie über den Preis, weil weiteren Kriterien nicht trennscharf sind und je nach Angebot variieren.

Dabei haben die Hochschulen individuelle Angebote entwickelt, welche häufig auf den jeweiligen Stärken der beteiligten Institute und Hochschulen aufbauen (Vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Kurzübersicht über Mitbewerber (eigene Erhebung)

Kategorie und Kurzbeschreibung	**Anbieter**
Premiumsegment (Preis über 20.000 €) Sehr differenzierte Studieninhalte, individuell zugeschnittene Studiengebote Premiumzielgruppe zu strategischem Nachhaltigkeitsmanagement	• Diploma in Sustainable Business, University of St. Gallen • E/MBA in Sustainable Business, Business School Lausanne
Hochpreissegment (Preis um 15.000 €) Sehr differenzierte Studieninhalte, individuell zugeschnittene Studienangebote breite Zielgruppe zu strategischem Nachhaltigkeitsmanagement und ethischer Führung	• MBA Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg • MA Responsible Management, Steinbeis University Berlin • Zertifikat Nachhaltigkeitsmanagement, Hochschule Heilbronn
Mittelpreissegment (Preis 5.500-10.000 €) Sehr differenzierte bis differenzierte Studieninhalte und gute bis ausreichende individuelle Flexibilität breite Zielgruppe zu ethischer Führung, Umweltwissenschaften mit Management als Wahlschwerpunkt, operativem Umwelt- und Qualitätsmanagement	• Master Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften, Fernuniversität in Hagen • Zertifikat Nachhaltiges Wirtschaften, HaW München • MA Ethical Management, Katholische Universität Eichstädt • Zertifikat Betriebliches Umweltmanagement und -ökonomie, Universität Koblenz-Landau
Budgetsegment (Preis unter 5.000 €) Sehr differenzierte bis differenzierte Studieninhalte und gute bis ausreichende individuelle Flexibilität breite Zielgruppe zu operativem Umwelt- und Qualitätsmanagement	• MBA Umwelt- und Qualitätsmanagement, Ostfalia HaW • MA Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement, HWR Berlin

„Zielgruppenpotentialanalyse“: Ausgewählte Ergebnisse einer Alumni-Befragung im Frühjahr 2012

Wir haben potenzielle Studierende nach ihren inhaltlichen, organisatorischen und karrierebezogenen Interessen an einem entsprechenden Studiengang befragt (vg. Anlage Absolventenbefragung). In Zusammenarbeit mit einem studentischen Projekt wurden *Absolventen der HNE* über den zentralen Alumni-Verteiler der HNE sowie über Social-Media-Seiten der Hochschule zur Beantwortung eines Online-Fragebogens eingeladen. 203 Personen beteiligten sich, die Rücklaufquote lag bei circa 10 %. Die Studie ist nicht repräsentativ, spiegelt in ihrer Zusammensetzung jedoch eine potentielle Zielgruppe des geplanten Studiengangs recht gut wider. Die Befragten haben durchschnittlich vor 6 Jahren an der HNE ihren Abschluss gemacht und sind vorwiegend in Brachen der Waldwirtschaft, Umwelt und Ökologie, daneben in Wissenschaft und Forschung sowie im Bildungsbereich beschäftigt und hier weit überwiegend in Vollzeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie dem öffentlichen Sektor angestellt. Sie haben ein Durchschnittsalter von 33 Jahren, durchschnittlich drei Jahre Berufserfahrung in ihrer derzeitigen Position und nehmen dort in gewissem Umfang Führungs- und Budgetverantwortung war.

Von den 203 Befragten interessieren sich 94 prinzipiell für den geplanten Studiengang. Beim Blick auf die Motivation werden der Erwerb von Fachwissen und ein grundsätzliches Interesse am Thema, aber auch die steigende Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements für das eigene Berufsfeld genannt. Für 50 % der Studieninteressierten bestehen im aktuellen Job bereits Berührungspunkte zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement und gut 40 % sehen den Bedarf, sich hier aktuell weiterzubilden. Als besonders nachgefragte Studieninhalte nannten sie (1) Nachhaltigkeitsstrategien, (2) nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, (3) die Umsetzung eines individuellen Praxisprojektes und (4) der Erwerb von sozialen Kompetenzen. Personelle Kompetenzen, Philosophie, Politik und Ethik der Nachhaltigkeit wurden am seltensten genannt.

Hinsichtlich der Organisation des Studiums wird ein Teilzeitstudium mit hoher Flexibilität präferiert. Bevorzugte Lernformen sind Praxisprojekte, die Arbeit an Fallbeispielen sowie Seminare und Übungen, wobei ein enger Praxisbezug mit Workshops in Unternehmen und Vorträge aus der Praxis gewünscht wird. Mit Blick auf die Kosten des Studiums würden die Befragten überwiegend eine preisgünstigste Variante (ca. 6.000 Euro Studiengebühren insgesamt) präferieren (37 %), eine mittelteure und qualitativ hochwertigere (ca. 9.000 Euro Studiengebühren) Variante würden 25 % der Befragten bevorzugen, 7% würden die teuerste und qualitativ hochwertigste und flexibelste Variante wählen (ca. 12.000 Euro Gebühren). Knapp ein Drittel (31 %) der Studieninteressierte wären nicht bereit oder in der Lage, Geld für ein Studium zu investieren. Eine Korrelationsanalyse zeigte nur geringe Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen. Insgesamt zeigt die Absolventenbefragung ein hohes Interesse an einem Studium zu Nachhaltigkeitsmanagement auf.

Markteinschätzung und Zielgruppenpotential

Auf Basis der Wettbewerbsanalyse, der Alumnibefragung, den Einschätzungen und Diskussionen im Praxisbeirats, einer Organisationsbefragung und eigener Eindrücke kommen wir zu folgender Bewertung:

Im Segment des ökonomisch-betriebswirtschaftlich ausgerichteten Nachhaltigkeitsmanagements, das mit ins Profil und Selbstverständnis des Studiengangs gehört, sind bereits zahlreiche Konkurrenzangebote vorhanden. Mit dem Branchenfokus auf Wertschöpfungsketten der Flächennutzung wie (ökologische) Agrar- und Lebensmittelwirtschaft, Forstwirtschaft einschließlich Holzbe- und -verarbeitung, erneuerbare Energien, Ökosystem- und Ressourcenmanagement, Regionalentwicklung

und Naturschutz sowie nachhaltiger Tourismus wäre die HNE derzeit jedoch alleiniger Anbieter eines karrierebegleitenden Fernstudiengangs.Es wird vermutet, dass insbesondere bei Mitarbeitenden öffentlicher Einrichtungen, Stiftungen, Verbände, Naturschutz etc. ein Nachfragepotential aufgrund fehlender Konkurrenzangebote besteht. Um das Potenzial noch genauer abschätzen zu können, sollen folgende Recherchen vorgenommen werden:

a) Identifizierung der Branchen- und Berufsverbände der genannten Wertschöpfungsketten und deren Kommunikationsmedien (Verbandszeitungen, Homepages, Newsletter etc.),
b) auf dieser Basis Recherche potentiell interessierter Unternehmen,
c) Recherche der konkreten Praxisnetzwerke der HNE im Kollegium,
d) ggfs. Recherche potentieller Einrichtungen der öffentlichen Hand, Stiftungen, Verbände.

Dabei erscheint eine Zielgruppenansprache im Zeitverlauf nach dem Schneeballprinzip erfolgversprechend: Beginnend mit Gruppen, zu denen ein enger Kontakt besteht und die am einfachsten erreicht werden können, um dann die Zielgruppenansprache schrittweise auszuweiten.

I. 3. Positionierung

Wie soll der berufsbegleitende und kostenpflichtige Masterstudiengang positioniert werden?
Die Positionierung wird über verschiedene Kriterien eingegrenzt:

- **Abschluss und Studienorganisation:**
  - Masterabschluss M.A.
  - karrierebegleitend und in Teilzeit zu studieren (statt konsekutiv und in Vollzeit oder als Duales Studium).
  - Fachhochschulabschluss (statt universitärer Abschluss (Universität, technische Universität, etc.) oder Abschluss einer Berufsakademie)
  - kostenpflichtig (statt kostenfrei bzw. nur staatliche Studiengebühren).
  - weiterführendes Studium (statt grundständiges Studium).
- Hinsichtlich der **Kosten** mit circa 11.000 Euro im oberen Mittelfeld der bestehenden kostenpflichtigen Konkurrenzangebote angesiedelt (Spanne von 3.500 bis 35.000 Euro für einen 60 ECTS/ Creditpunkte-Abschluss, Hauptmitbewerber liegend zwischen 3.500 und 18.000 Euro, vgl. Wettbewerbsanalyse im Anhang).
- Die **Qualität** des Angebots soll solide und effektiv für die „Karriere“ der Absolventen tauglich sein. Die Qualität des Lehrangebot kann charakterisiert werden als ambitionierte Fachhochschule in Lehre und Forschung, solide, praxisorientierte Ausbildung, klares Profil für grüne Themen und Nachhaltigkeit sowie motivierte, überzeugte Dozierende, denen nachhaltige Entwicklung auch eine Herzensangelegenheit ist.
- **Zielgruppe**
  Karrierestufe: hoch motivierte Fach- und Führungskräfte auf unteren und mittleren Karrierestufen, weniger Manager auf bereits höheren Positionen oder reine Berufsneueinsteiger. Es könnte also die/der Assistent/in der/des Abteilungsleiters/in mit Ambitionen auf Leitungsübernahme oder die/der Abteilungsleiter/in selber sein. Sehr gut passen würden zur HNE „Überzeugungstäter“ oder Personen, die sehr offen sind für grüne Themen und nachhaltige Entwicklung, also solche, die schon eine Grundüberzeugung zum Thema mitbringen. Ideal wäre die Kombination aus Überzeugung und Karrierebewusstsein, d.h. Personen, die Aufstiegschancen mit zukunftsgerichtetem Management (für nachhaltige Entwicklung) suchen. [Hier gibt es Wettbewerber.]

- **Branchenfokus:** Branchen der Flächennutzung, in denen die HNE bereits bekannt ist und gute Netzwerke besitzt (Landwirtschaft, Forst, Lebensmittel, Erneuerbare Energien, Tourismus, Holz etc.). Weitere Branchen, die mit Nachhaltigkeit befasst sind werden nicht ausgeschlossen, aber auch nicht im ersten Schritt (Markteinführung) adressiert. [Das ist ein Alleinstellungsmerkmal.]
- **Selbstzahler** und von Unternehmen/ Organisationen entsandte Studierende sollten gemeinsam angesprochen werden.
- Thematischer und **Zielorganisations**-Fokus liegt auf mittleren und großen Unternehmen. Außerdem, aber hier ist das Angebot noch nicht so klar, Mitarbeiter aus (Ministerial-) Verwaltungen, Kommunen, Verbänden, NGOs und Beratungsunternehmen.

Wie ist die Hochschule unabhängig vom geplanten Studiengang positioniert?

- Historischer und aktueller Fokus auf „grüne Themen". Die Profilierung als Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH) wurde gerade von der durch das Brandenburger Wissenschaftsministeriums eingesetzten Strukturkommission gelobt. In Wissenschaftskreisen (v.a. in der Nachhaltigkeitsforschung) wird die Entwicklung an der HNE zunehmend mit großem Interesse und Wohlwollen verfolgt.
- Für eine Fachhochschule sehr forschungsstark in grünen Themen (bei eingeworbenen Drittmitteln unter Fachhochschulen in Deutschland regelmäßig ganz vorne mit dabei). Z.B. beteiligt an großen Forschungsverbünden des BMBF (z.T. in der Koordination).
- Mit 2.000 Studierenden eine kleine Fachhochschule bzw. im Vergleich zu Universitäten sehr kleine Hochschule.
- Hochschule der kurzen Wege, gleichzeitig aber eher dünne Verwaltungsstrukturen. Sehr gutes Umweltmanagement (EMAS) mit europäischer Auszeichnung (EMAS-Award).
- 16 Studiengänge mit beständig steigenden, sehr hohen Bewerberzahlen. In den spezifischen Studiengängen Studierende aus dem ganzen Bundesgebiet mit hoher Motivation (man studiert nicht zufällig in Eberswalde Ökolandbau, Global Change Management, Holztechnik oder Regionalentwicklung & Naturschutz, Nachhaltiger Tourismus etc.).
- Wirtschaftswissenschaften (vorwiegend BWL) verstärken aktuell Forschung und Lehre im Nachhaltigkeitsthemenbereich. Derzeit ist eine Professur „Allg. BWL, insbes. Nachhaltigkeitsmanagement" ausgeschrieben
- Kleine Hochschule mit langer Tradition und aktuell großer Innovations-, Reformfreude (Mischung aus Tradition und Moderne, kleine und bewegliche Hochschule)
- Im Vergleich zu Universitäten sehr hohe Lehrbelastung der Hochschullehrer bei recht kleinen Studierendengruppen/ gutem Betreuungsverhältnis
- Politikberatung (z.B. Mitglieder im Nachhaltigkeitsbeirat des Landes Brandenburg; Naturschutzbeirat Brandenburgs, Sanierungsbeirat Stadt Eberswalde sowie Aufträge und Projekte zu diversen Themen wie Biomassestrategie Land Brandenburg etc.).
- Wissenschaftliche Vernetzung mit HU Berlin (Studiengang Öko-Agrarmanagement) und Universität Potsdam (Promotionskolleg) sowie außeruniversitären Forschungsinstituten wie z.B. ZALF, ATB, IGZ.
- Verflechtung der Hochschule in der Region und in der Stadt Eberswalde durch diverse Partnerschaften, Netzwerke, gemeinsame Initiativen und Aktivitäten (Erneuer:Bar Energieregion Barnim, Kreisverwaltung, Stadt Eberswalde etc.)

II. Kommunikations- und Multiplikatorenkonzept

Kommunikationskonzept

Zielgruppendefinition

a) Wie sieht der musterhafte „Ziel-Kandidat" des Studiengangs in Bezug auf soziodemografische Kriterien (Alter, Wohnort, Familienstand, Bildung, berufliche Stellung, Arbeitgeber) aus?

- Alter: 27-35, z.T. aber auch älter, vielleicht auch ein kleines Segment von Seniors, die sich für das Thema interessieren und sich das Studium leisten können.
- Wohnort: Bundesrepublik, ggf. nördliche oder nordöstliche Bundesrepublik. Durch hohe Fernstudiumsanteile ist Wohnortsfrage von geringerer Bedeutung.
- Familienstand: Offen – durch Teilzeitstudium und hohe Selbststudiumsanteile im Fernstudium ist der Studiengang grundsätzlich auch für Menschen mit Familienpflichten geeignet bzw. spricht diese Zielgruppen dezidiert an.
- Bildung: Erster Hochschulabschluss (mindestens Bachelor oder aber Master, Diplom) notwendig zur Zulassung.
- Berufliche Stellung: Hochmotivierte, am Thema interessierte Selbstzahler und/oder High Potentials mit einigen Jahren Berufserfahrung, bspw. Assistent des Abteilungsleiters mit Aufstiegsambitionen, Leiter eines kleinen Teams, Abteilungsleiter selbst, Beamte im gehobenen Dienst mit einiger Berufserfahrung, die sich nun den höheren Dienst erschließen wollen.
- Arbeitgeber: Mittelständische oder große Unternehmen der genannten Branchen mit Flächennutzungsbezug. Angestrebt sind auch: (Ministerial-)Verwaltungen, Kommunen, Verbände, NGOs und Beratungsunternehmen.

b) Wie sieht der musterhafte „Ziel-Kandidat" in Bezug auf psychografische Kriterien (Einstellung, Werte, Verhaltensweisen, soziale Grundorientierung) aus?

- Bildungsaffin, sozial und kommunikativ.
- Interesse an Nachhaltigkeitsthemen und umwelt/-nachhaltigkeitsbewusst
- Studierende mit Interesse am Lehr-Lern-Konzept, der Innovationsräume und konstruktiv-kritische Lehrformen nutzen möchte für die eigene Entwicklung.
- leistungsorientiert und ehrgeizig, z.B. in Bezug auf eine „Nachhaltigkeitsmission" in ihrer Organisation (sehen sich als mögliche Treiber einer sozial-ökologischen Transformation)

Zu kommunizierender Consumer Benefit

- *Direkter Nutzen*: Modul Nachhaltigkeitsprojekt, in dem größere Aufgaben des Arbeitgebers bearbeitet oder Projekte entwickelt werden können; Masterarbeit zu einer konkreten Aufgaben der Organisation (z.B. Ausarbeitung des Nachhaltigkeitsprojekts) wird unter fachlicher Betreuung bearbeitet.
  Weiterhin besteht ein Dreiklang aus Wissenserwerb, exemplarischer Anwendung in der Praxis (z.B. durch das Nachhaltigkeitsprojekt) und Reflexion der gemachten Erfahrungen. Dadurch wird nicht nur praxisrelevantes Wissen vermittelt, sondern auch Strategien zur Umsetzung.
- Der *perspektivische Nutzen* liegt neben dem Erwerb fachlicher Kenntnisse v.a. im Lehr-Lern-Konzept: Die Wissensvermittlung und der Kompetenzerwerb sind kritisch-reflexiv, praktisch nutzbar und innovativ angelegt: forschendes, praxisnahes, problemlösungsorientiertes Lernen (eher Coaching als Wissensvermittlung). Es wird eine bewusste gemeinsame Konstruktion von

Wissen zu nachhaltiger Entwicklung geübt und das eigene Handeln ethisch reflektiert. Es handelt sich um eine innovative Mischung kritischen Denkens mit klarem Anwendungsbezug.

- *Persönlicher Nutzen*: Die Studierenden können sich persönlich Weiterentwickeln, in dem sie sich mit anderen Auseinandersetzen, gemeinsam Ideen schmieden oder sich konstruktiv streiten. Der kollegiale Austausch ermöglicht ein kritisches Durchdenken des eigenen Handelns und bietet eine Beratungsebene für Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung in der eigenen Organisation. Die Selbständigkeit wird gestärkt durch die drei Querschnittsthemen Wissensmanagement, ethische Reflexion und praktisches Nachhaltigkeitsprojekt, die Strategien für (berufliche und gesellschaftliche) Herausforderungen bereitstellen, die auch trainiert werden.

Erscheinungsbild

Eine Weiterentwicklung des HNE Corporate Designs zu einem *eigenständiges Erscheinungsbild* (Wortmarke/ Logo, Claim etc.) für den Masterstudiengang ist wünschenswert. Eine Wiedererkennung des Studiengangs Nachhaltigkeitsmanagement anhand seines Erscheinungsbilds als HNE Studiengang sollte möglich bleiben.

Kommunikationskanäle

Hier wurden diverse Kanäle mit unterschiedlicher Reichweite und differenzierter Zielgruppe identifiziert und in Teilen zur Kommunikation des Projekts und seiner Ergebnisse genutzt. Es wurde eine Medienmix angestrebt, um das Projekt sowohl innerhalb der HNE und in der Region Barnim bekannt zu machen, als auch potentielle Studieninteressierte und Unternehmen mit Fachkräftebedarf zu erreichen und letztlich auch den Austausch mit anderen Wissenschaftlern zum Themenfeld zu ermöglichen. Hierfür sollten daher u.a. folgende Medien genutzt werden: Hochschuleigene Printmedien, thematisch einschlägige Messen, die projekteigene Homepage, Fachpublikationen zu Nachhaltigkeitsmanagement, soziale Netzwerke sowie Homepages von Fachverbänden.

Multiplikatorenkonzept

Zur Kommunikation der Projektergebnisse wurden Multiplikatoren auf verschiedenen Ebenen identifiziert: (I) direkte persönliche Kontakte, (II) thematisch relevante soziale Netzwerke und hier besonders einschlägige Arbeits- / Diskussionsgruppen, (III) Branchenverbände im Bereich Nachhaltigkeit sowie Landschafts- und Ressourcennutzung.
Im Bereich der direkten persönlichen Kontakte wurde bspw. ein Praxisbeirat aus erfahrenen Praktikern, Wissenschaftlern und Verbändevertretern aus dem Bereich Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut. Im Bereich thematisch relevanter sozialer Netzwerke wurden sowohl einschlägige Karriereplattformen genutzt, als auch Absolventennetzwerke und Netzwerke im Bereich nachhaltiger Wissenschaft. Im Bereich der Branchenverbände wurde eine umfassende Recherche von Branchenverbänden in verschiedenen Bereichen der Flächen und Ressourcennutzung durchgeführt. Die hier jeweils identifizierten Multiplikatoren können an dieser Stelle aus Gründen des Schutzes personenbezogener Daten nicht im Detail veröffentlicht werden. Eine Liste relevanter Verbände ist im Anhang zu finden.

Gestaltung von Informationsmedien

Teil des Kommunikationskonzeptes ist die Erstellung verschiedener Kommunikationsmedien. Hierzu gehört die Entwicklung eines Online-Newsletters, einer Informationsbroschüre und verschiedener Flyer. Diese Medien sind auf der Homepage des Projekts www.hnee.de/nachhaltigkeitsmanagement abrufbar, welche selbst Teil der Informationsmedien ist. Darüber hinaus wurde eine Beiratsveranstal-

tungen zur Kommunikation der Projektergebnisse und zur Diskussion mit Vertretern anderer Studiengangsangebote zu Nachhaltigkeitsmanagement und von Vorreiterorganisationen einer Nachhaltigkeitstransformation genutzt.

Anhang: Verbändeliste

Recherche/Übersicht über Berufsverbände, Verbände und Interessenvertretungen der Zielgruppe des Studiengangs Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Stand 30.11.2012 BN, BD, JP

Zielgruppen: Branchen und Wertschöpfungsketten der Land- und Flächennutzung:

- Forstwirtschaft einschließlich Holzbearbeitung und -verarbeitung,
- ökologischen Agrar- und Lebensmittelwirtschaft,
- Erneuerbare Energien,
- Ökosystem- und Ressourcenmanagement,
- Regionalentwicklung und Naturschutz sowie
- Tourismus.

Dies können Stabsstellen und (Querschnitts-)Bereiche von großen und mittleren Unternehmen (bspw. im Marketing oder der Geschäftsführung) sein, Nachhaltigkeits- und CSR-Abteilungen ebenso
Ministerien, Verwaltungen, Verbänden, NGOs oder Beratungsunternehmen.

Interessante Fachpublikationen

- Ökologisches Wirtschaften
- Unternehmen und Umwelt
- Nachhaltig Wirtschaften
- Umweltwirtschaftsforum (UWF)

Kategorien:

1 = viele Mitglieder und Newsletter/Fachzeitschriften
2 = viele Mitglieder, keine Info über Newsletter
3 = wenig Mitglieder, Newsletter
4 = wenige Mitglieder, kein Newsletter

Agrar- und Lebensmittelwirtschaft					
Unternehmens-, Berufsverband	**Homepage, Newsletter**	**Verbands-zeitschrift**	**Bemerkungen (Tagungen, Verteiler, Mitglieds-unternehmen etc.)**	**Leistungen/ Nachhaltigkeit**	**Kate te-gorie**
VDL-Bundesverband Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V.	www.vdl.de VDL-Journal online Newsticker	VDL-Journal,	**Mitglieder:** 10 VDL-Landesverbände und der Bundesverband der Hochschulabsolventen / Ingenieure Gartenbau und Landschaftsarchitektur, BHGL, mit insgesamt ca. 4.000 Mitgliedern **Mitglied:** im Deutschen Beamtenbund (www.dbb.de), im Deutschen Führungskräfteverband ULA (www.deutscher-fuehrungskraefteverband.de) und im europäischen Verband der Agraringenieure CEDIA (www.cedia.eu) **Kooperation mit** -Deutscher Landfrauen Verband e.V. www.landfrauen.info -Deutscher Raiffeisenverband e.V. www.raiffeisen.de -Rentenbank www.rentenbank.de -Agrarzeitung online www.agrarzeitung.de	-Beschäftigt sich mit grünen Themen, -bietet „lebenslange Lehrangebote“ -bietet verschiedene Seminare -Netzwerkarbeit -…	1
DLG e.V. - (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.) Eschborner Landstraße 122, D-60489 Frankfurt	www.dlg.org	-Feed-Abo -DLG-Mitteilungen -DLG-Fachzeitschriften	**Mitglieder:** 24.000 **Tagungen:** mehrere Tagungen im Jahr	Die DLG (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.) wurde im Jahr 1885 von Max Eyth gegründet. Heute ist sie mit über 24.000 Mitgliedern eine der vier Spitzenorganisationen der deutschen Agrar-und Ernährungswirtschaft. Die DLG verfolgt das Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen.	1
Bundesverband Naturkost Naturwaren, Herstellung und Handel Köln	www.n-bnn.de	BNN-Nachrichten (4mal Jährlich)	**Mitglieder:** 60 Großhändler, Inverkehrbringer und Verarbeiter von Naturkost und Naturwaren aus Deutschland, Frankreich, Griechenland, den Niederlanden, Österreich und Spanien **Mitglied in:** IFOAM BÖLW AB 1.1.2013 vereinigen sich BNN Einzelhandel e.V. und BNN Herstellung und Handel zu einem Verband	Der Bundesverband Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel e.V. vertritt die Interessen der Naturkostbranche auf politischer und wirtschaftlicher Ebene. Der Verband ist an der Gestaltung internationaler und nationaler Gesetzesvorhaben beteiligt, beispielsweise an der Weiterentwicklung der EU-Öko-Verordnung. Er betreibt aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.	1
Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel	www.bnn-einzelhandel.de	Newsletter	**Mitglieder:** 203 Unternehmen aus dem deutschen Einzelhandel	Ja	1

BNN Einzelhandel					
Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V. (BÖLW) Marienstraße 19-20 10117 Berlin	www.boelw.de		**Mitglieder:** Spitzenverband landwirtschaftlicher Erzeuger (11 Verbände) **Mitglied in:** verschiedenen Umwelt-, Lebensmittel-, Agrar- und Verbraucherverbänden	Der Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V. (BÖLW) ist der Spitzenverband landwirtschaftlicher Erzeuger, Verarbeiter und Händler ökologischer Lebensmittel in Deutschland. Die Ökologische Lebensmittelwirtschaft ist eine besonders nachhaltige Wirtschaftsform und genießt eine breite gesellschaftliche Zustimmung.	2
Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller e.V. AÖL	www.aoel.org	Themenhefte	**Mitglieder:** 82 Unternehmen, wie Ökolandbau, teegut, Ritter Sport,… **Mitglied in:** - IFOAMwww.ifoam.org - BÖLW e.V.	Die AoeL hat sich zum Ziel gesetzt den Umwelt- und Verbraucherschutz unter Berücksichtigung ökologischer Gesichtspunkte, das Wertebewusstsein für Lebensmittel und das Wissen über Qualität und Sicherheit von ökologischen Lebensmitteln zu fördern. Sie setzt sich ein für die Sicherung einer transparenten Deklaration und der Fortbildung einschlägiger Normen für ökologische Lebensmittel. Die Mitglieder legen gemeinsame Strategien zur Entwicklung des Marktes für ökologische Lebensmittel fest.	3
aid infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz e. V. Heilsbachstraße 16 53123 Bonn	www.aid.de- Aid Newsletter -Bildungs-newsletter	**Newsletter:** -Medien Shop -Ernährung im Fokus - B&B Agrar - aid-ernährungs-führerschein -Schm-Experten **Themenhefte**	Der aid ist ein gemeinnütziger Verein und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz finanziert. Sein Auftrag, sachlich und interessenunabhängig zu informieren, ist in der Satzung festgelegt. Beim aid arbeiten namhafte Experten, Praktiker und Medienfachleute zusammen. Informationsmedien, die der aid herausgibt, entsprechen dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse und vermitteln Wissen zielgruppengerecht und praxisorientiert.	Unsere Hauptaktivität ist die Vermittlung von Informationen aus Forschung und Praxis in den oben genannten Bereichen. Die aid-Medien werden auf wissenschaftlicher Basis und in enger Zusammenarbeit mit externen Experten erarbeitet. Unser Ziel ist es, praxistaugliche, leicht verständliche Medien anzubieten, die sich an den wissenschaftlichen Fakten orientieren: Basiswissen für Verbraucher, Hintergrundinformationen für Lehrer und Multiplikatoren, Pressemitteilungen für Journalisten und attraktive Unterrichtsmaterialien für alle Schulformen.	Zahl Mitglieder unklar; 1 oder 3

Forst- und Holzwirtschaft					
Unternehmens-, Berufsverband	**Homepage, Newsletter**	**Verbands-zeitschrift**	**Bemerkungen (Tagungen, Verteiler, Mitglieds-unternehmen etc.)**	**Leistungen/ Nachhaltigkeit**	**Kategoeir**
BDF - Bund Deutscher Forstleute	www.bdf-online.de/	Zeitung: BDF-Aktuell	**Mitglieder:** -Arbeitnehmer und Beamte in allen Waldbesitzarten -in Ausbildung befindlichen Forstleute -Vertretung der im Ruhestand befindlichen Beamten/innen und Arbeitnehmer/innen -Forstleute in Ausbildung auf Fach- oder Hochschulen und für Berufsanfänger (bis zum 35. Lebensjahr) **Mitglied im** - Deutschen Forstwirtschaftsrat - Mitglied in der dbb tarifunion - Mitglied in der "Union Europäischer Forstverbände"	Sie wollen: -Einfluss auf alle forst- und naturschutzpolitischen Zielsetzungen nehmen -fachliche Informationen der politischen Entscheidungsträger -Sicherung der vielfältigen Leistungen unserer Wälder -naturgemäßen Waldbau auf ökologischer Grundlage -engere Zusammenarbeit zwischen Forst- und Naturschutzverwaltung, keine Trennung beider durch bessere Führung die Motivation aller Mitarbeiter/innen fördern -Aktualisierung und Verbesserung der forstlichen Ausbildung -intensive Fortbildung der Mitarbeiter/innen	1
Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände e.V. (AGDW e.V.) 10117 Berlin	www.waldbesitzerverbaen-de.de	Pressemitteilungen auf der Homepage	Mitglieder: 13 Landesverbände (über zwei Millionen privaten und körperschaftlichen Waldbesitzer in Deutschland)	Die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände e.V. (AGDW) vertritt die Interessen privater und kommunaler Waldbesitzer in Deutschland. Unser Denken und Handeln orientieren sich dabei stets an den drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales..	1
DFUV (Deutscher-Forstunternehmer-Bundesverband e.V.) 08606 **Tirpersdorf** OT Brotenfeld	www.dfuv.eu	Extra Seite für Aktuelle Meldungen www.dfuv.eu/aktuelles	Mitglieder: 15 Verbände (AfL-Landesverbände, FUV Verbände etc.)	Der DFUV vertritt und fördert den Berufsstand der Forstunternehmer für Dienstleistungen in der Forstwirtschaft und im Holz-Energiebereich im gesamten Gebiet der Bundesrepublik Deutschland.	1
FSC Arbeitsgruppe Deutschland e.V. Merzhauser Str.	http://www.fsc-deutsch-	Newsletter (4000 Empfänger)	**Mitglieder :** -große Umweltorganisationen (BUND, Greenpeace, NABU, Robin Wood, WWF Deutschland)	Vorrangiges Ziel der FSC Arbeitsgruppe Deutschland e.V. ist es, eine umweltgerechte, sozialverträgliche und wirtschaftlich tragfähige Bewirt-	1

183 79100 Freiburg Postfach 5810 79026 Freiburg	land.de		-Gewerkschaften für Arbeitnehmer in der Forst- und Holzwirtschaft (Gewerkschaft Holz und Kunststoff, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt) -Waldbesitzerverband (Arbeitsgemeinschaft Naturgemäße Waldwirtschaft) -Verbände der Holzwirtschaft (Europäischer Verband Ökologischer Einrichtungshäuser) (uvm: http://www.fsc-deutschland.de/	schaftung der Wälder in Deutschland zu fördern. Dies ist nur über die vollständige Einbindung aller gesellschaftlichen Interessengruppen möglich. Daher ist die Arbeitsgruppe offen für alle interessierten Personen, Organisationen und Unternehmen. Hierbei ist besonders wichtig, dass nicht nur Unternehmen der Forst- und Holzwirtschaft, sondern auch Vertreter des Natur- und Umweltschutzes und Vertreter sozialer Belange bei der Entwicklung der Standards beteiligt werden. Die FSC Arbeitsgruppe Deutschland versteht hierbei die Entwicklung als einen offenen und partizipativen Prozess.	
PEFC Deutschland e.V. Dannecker Str. 37 70182 Stuttgart	https://pefc.de	Rubrik: Neuigkeiten	**Mitglieder:** Repräsentanten des Privat-, Staats- und Körperschaftswaldes, der Umweltverbände, der Holzwirtschaft und der Papierindustrie, der Berufsvertretungen, der Forstunternehmer sowie weiterer gesellschaftlicher Gruppen vertreten	PEFC ist die größte Institution zur Sicherstellung und Vermarktung nachhaltiger Waldbewirtschaftung durch ein unabhängiges Zertifizierungssystem. Holz und Holzprodukte mit dem PEFC-Siegel stammen nachweislich aus ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger Forstwirtschaft.	2
Deutscher Forstverein e. V. Büsgenweg 1 D-37077 Göttingen	www.forstverein.de	-Rubrik für aktuelle Meldungen -Magazin "proWALD"	**Förderer des Vereins:** 23 Vereine und Unternehmen	Der Deutsche Forstverein will durch forstpolitische Initiativen, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit und fachlich fundierte Fort- und Weiterbildungsangebote die Rahmenbedingungen für den Wald und die Forstwirtschaft verbessern.	3
Schutzgemeinschaft Deutscher Wald Meckenheimer Allee 79 53115 Bonn	http://www.sdw.de	- Mitgliedszeitschrift (alle 2 Monate) -Im Onlineshop können Broschüren zu Themen erworben werden	**Mitglieder:** 400 SDW-Gruppen bundesweit	Wir sind eine Gemeinschaft von engagierten Waldschützern, die die Schönheit und Gesundheit des Waldes erhalten wollen, gleichzeitig aber auch die waldschonende Nutzung befürworten. Wir sehen uns als Anwalt für die Natur und wollen die natürlichen Lebensgrundlagen für Mensch, Tiere und Pflanzen erhalten.	4

Erneuerbare Energien					
Unternehmens-, Berufsverband	**Homepage, Newsletter**	**Verbands-zeitschrift**	**Bemerkungen (Tagungen, Verteiler, Mitglieds-unternehmen etc.)**	**Leistungen/ Nachhaltigkeit**	**Kate te-gorie**
Bundesverband Erneuerbare Ener-gie e.V. (BEE) 10117 Berlin	www.bee-ev.de	Eintrag Aktu-elles auf Homepage	Mitglieder: 25 Verbände, 30.000 Einzelmitglieder und Firmen	Auf Messen vertreten; Der Bundesverband Erneuerbare Energie e.V. (BEE) ist der Dach-verband der Erneuerbare-Energien-Branche in Deutschland. Er wurde offiziell am 14. Dezember 1991 gegründet und fungiert als Zusammenschluss der Fachverbände aus den Bereichen Wasserkraft, Windenergie, Bio-energie, Solarenergie und Geothermie. Der BEE vertritt die Interessen der Branche ge-genüber Politik und Öffentlichkeit.	1
Bundesverband Bioenergie (BBE) 53175 Bonn	www.bioener gie.de	Newsletter	Mitglieder: 186 Verbände und Einzelpersonen	Der Bundesverband BioEnergie e.V. (BBE) ist der Dachverband des bundesdeutschen Bio-energiemarktes.	1
Bundesverband WindEnergie e.V. (BWE) 10117 Berlin	www.wind-energie.de	Aktuelle Mel-dungen; Auf Messen vertreten	Mitglieder: 20.000	Der BWE setzt sich seit Jahren immer erfolg-reicher für einen nachhaltigen und effizien-ten Ausbau der Windenergie in Deutschland ein. Seine Fachreferenten arbeiten zudem in internationalen Verbänden wie der Euro-pean Wind Energy Association (EWEA), dem Global Wind Energy Council (GWEC) und der World Wind Energy Association (WWEA) an der europäischen und weltweiten Entwick-lung der Windenergie mit. Über 45 Länder haben so inzwischen etwa das deutsche Erfolgsmodell der Einspeisevergütung über-nommen.	1
Deutscher Ener-gieholz- und Pellet-Verband e.V.	Web: www.depv.de	Rubrik News	Mitglieder ?	Ziel ist es, den Anteil an Holzpelletheizungen am Wärmemarkt konstant und nachhaltig zu	3

(DEPV) 10117 Berlin				erhöhen und eine feste Größe im Energiemix darzustellen. Die Pelletbranche muss sich gemeinsam diesem Ziel stellen und künftig noch stärker für die eigenen Interessen eintreten. Lobbyarbeit kann nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie von der gesamten Branche getragen wird.	
Fachverband Biogas e.V. 85356 Freising	www.biogas.org	Firmenrundmails, Journal	Mitglieder: 4700	Der Fachverband Biogas e.V. setzt sich durch intensive politische Interessenvertretung auf Bundes- und Länderebene für die verstärkte Nutzung der Biogastechnologie ein. Darüber hinaus fördert der Verband Erfahrungs- und Informationsaustausch im Biogasbereich.	2
Verband Deutscher Biomasseheizwerke e.V. 80807 München	www.vdbh-ev.de	Stammtisch für Betreiber von Biomasseheizungen	Mitglieder: ?	* Einsatz für bessere Rahmenbedingungen für Bioenergieanlagen hinsichtlich Gesetzen, Verordnungen, Umweltauflagen und Rechtssicherheit * Informationsaustausch unter den Mitgliedern * Unterstützung der Mitglieder bei wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen * Positive Imagebildung für die Biomassenutzung * Sinnvolle Ascheverwertung * Brennstoffversorgungssicherheit	3
Bundesverband	www.bvmw.d	Unterneh-	Mitglieder: 150.000	Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft	1

mittelständische Wirtschaft Unternehmerverband Deutschlands e. V. (BVMW) 10117 Berlin	e	mermaganzin; Verlinkt mit Facebook, Twitter, Xing und RSS-Feed		(BVMW) kämpft als Anwalt des unternehmerischen Mittelstands für bessere wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen. Der BVMW ist parteipolitisch unabhängig und branchenübergreifend; gemeinsam mit seinen Partnerverbänden vertritt er 150.000 Mitglieder.	
Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie e.V. (DGS) Emmy-Noether-Straße 2, 80992 München	Web: www.dgs.de	Newsletter	Mitglieder: 3000	Sie vertritt die Interessen von Verbrauchern und Anwendern für die Bereiche erneuerbare Energie und der rationellen Verwendung von Energie.	
Naturschutz, Planung, Regionalentwicklung, Tourismus					
Unternehmens-, Berufsverband	**Homepage, Newsletter**	**Verbands-zeitschrift**	**Bemerkungen (Tagungen, Verteiler, Mitglieds-unternehmen etc.)**	**Leistungen/ Nachhaltigkeit**	**Kategorie**
Deutsche Gesellschaft für Gartenkunst und Landschaftskultur e.V.	www.dggl.org	Rubrik Aktuelles; Zeitschrift „Garten und Landschaft“ (erscheint Monatlich)	Mitglieder: Landesverbände, keine genaue Zahl genannt	Die Deutsche Gesellschaft für Gartenkunst und Landschaftskultur e.V. ist ein gemeinnütziger Verein und ein berufs- und parteipolitischer neutraler Verband. Die DGGL wurde 1887 in Dresden gegründet: Garten- und Landschaftsplaner traten für die Erhaltung der gartenkünstlerischen und landschaftskulturellen Werte ein.	1
Deutsche Stiftung Kulturlandschaft: Land schafft Zukunft!	www.landschafft.info	Rubrik Aktuelles; Newsletter	Mitglieder ?	Die Deutsche Stiftung Kulturlandschaft wird getragen von Menschen aus dem Naturschutz, der Landwirtschaft, der Politik, der Kultur und der Wirtschaft. Alle Beteiligten haben das Ziel, unsere Kulturlandschaft möglichst zu bewahren und dieses kulturelle Erbe sorgsam weiterzuentwickeln.	3
Deutscher Verband für Landschafts-	www.lpv.de	Rubrik Aktuelles;	Mitglieder: 140 Landschaftspflegeorganisationen	Der DVL ist der Dachverband der Landschaftspflegeverbände und vergleichbarer Organisatio-	3

pflege e.V.				nen in Deutschland. Hier finden Sie Informationen zu unseren Tätigkeitsfeldern und zu den Landschaftspflegeverbänden bundesweit.	
Europarc Deutschland	www.europarc-deutschland.de	Aktuelles	Verband der Großschutzgebiete in Deutschland		1
DVS Leader-Vernetzungsstelle	www.netzwerk-laendliche-raeume.de/	Land in Form Zeitschrift	Organisiert hunderte von lokalen Aktionsgruppen in Deutschland		1
Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (DZT) 60325 Frankfurt/Main	www.germany.travel	News und e-Broschüren	Mitglieder: 64 : Verbände, Körperschaften, Stiftungen, Anstalten und Vereinigungen von Bundesländerübergreifeder Bedeutung	Seit über 60 Jahren wirbt die DZT im Auftrag der Bundesregierung für das Reiseland Deutschland im Ausland. Auf der ganzen Welt vermarktet sie die touristische Vielfalt Deutschlands. Sie wirbt damit für eine der größten und attraktivsten Marken – das Reiseland Deutschland.	1
Deutscher Tourismusverband (DTV) DTV-Geschäftsstelle Deutscher Tourismusverband e.V. Service GmbH Schillstraße 9 10785 Berlin	http://www.deutschertourismusverband.de	Rubrik: news	**Mitglieder:** -Landestourismusorganisationen -größere Städte, -Kommunale Spitzenverbände und -bedeutende Fördernde Mitglieder	Innovativen, zukunftsfähigen Qualitätstourismus in Deutschland stärken – durch tourismuspolitisches Engagement, koordinierende Facharbeit, beratende Servicedienstleitungen und die Durchführung von Klassifizierungen und Zertifizierungen.	2
Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft (BTW) e.V. Am Weidendamm 1A 10117 Berlin	http://www.btw.de	Rubrik: aktuelle Branchen-News	**Mitglieder:** Rund 40 der größten Unternehmen und Verbände aus allen Bereichen der Tourismuswirtschaft in Deutschland stehen hinter dem BTW.	Der Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft (BTW) setzt sich als Dachverband der deutschen Tourismuswirtschaft für die gemeinsamen, übergreifenden Interessen und Bedürfnisse der Branche ein. Die Tourismuswirtschaft ist eine äußerst heterogene aber starke Branche, die fast drei Millionen Arbeitsplätze bereitstellt sowie mit 4,4 Prozent zur Bruttowertschöpfung beiträgt und sich damit auf Augenhöhe mit Branchen wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau befindet.	2