

Whitepaper

Bildung für nachhaltige Entwicklung in der organisatorischen Praxis

Inhaltsverzeichnis

1. Grundsätzliche Lernmodelle: Vermitteln und Ermöglichen	1
2. Grundlagen der Politischen Bildung	3
3. Didaktische Prinzipien der Politischen Bildung	4
4. Was ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)?	6
5. Kernprinzipien einer BNE-Didaktik	7
6. Können BNE und Unternehmens- sowie Organisationsentwicklung verbunden werden?	10
7. Wie kann BNE in der organisatorischen Praxis wirksam verankert werden?	12

1. Grundsätzliche Lernmodelle: Vermitteln und Ermöglichen

Ein differenzierter Blick auf die modernen Lern- und Didaktikmodelle zeigt, dass sich die Lehr-Lern-Forschung im Spannungsfeld zwischen strukturierter Wissensvermittlung und selbstgesteuertem, situiertem Lernen bewegt. Im Zentrum stehen dabei die Frage nach der Wissensgenese der Individuen und die Gestaltung lernförderlicher Arrangements im organisatorischen Kontext und in sozialstruktureller Perspektive.

Vermittlungsmodelle: Instruktion und kognitive Rahmung

Vermittlungsmodelle basieren historisch stark auf behavioristischen (verhaltensbezogenen) und kognitivistischen Grundlagen. Sie betonen die strukturierte, zielgerichtete und von Lehrpersonen gesteuerte Darbietung von Lerninhalten.

- **Direktive Instruktion:** Ist charakterisiert durch klare Strukturierung, kleinschrittiges Vorgehen, hohes Lerntempo und kontinuierliches Feedback durch die Lehrperson.
- **Kognitives Apprenticeship (Lehrzeit im kognitiven Raum):** Ein Brückenmodell zwischen Instruktion und Konstruktion. Durch *Scaffolding* (zeitweilige Lernunterstützung) und *Fading* (schrittweises Reduzieren der Hilfe) führt die Lehrperson Lernende von externer Steuerung zur Autonomie des Lernens.

Konstruktivistische Ansätze: Selbststeuerung und Situiertheit

Konstruktivistische Lehr-Lernmodelle gehen davon aus, dass Wissen nicht passiv rezipiert, sondern vom Lernenden aktiv konstruiert wird. Lernen ist ein individueller, sinnstiftender Prozess, der stark an Kontext und Vorwissen gekoppelt ist.

- **Verankertes Lernen:** Komplexe, realitätsnahe Probleme (oft multimedial aufbereitet als „Anker“) bilden den Ausgangspunkt. Die Lernenden definieren Teilfragen selbst, anstatt isolierte Fakten auswendig zu lernen.
- **Situiertes Lernen:** Wissen wird als untrennbar mit dem Kontext seiner Anwendung verknüpft angesehen. Authentische Lernumgebungen (z. B. Praktika, Fallstudien, praxisnahe Simulationen) verhindern träge Lernprozesse, da Problemlösekompetenzen direkt im Handlungszusammenhang erworben werden.
- **Entdeckendes und forschendes Lernen:** Lernende untersuchen Phänomene eigenständig, formulieren Hypothesen und überprüfen diese. Dies fördert metakognitive Kompetenzen, erfordert jedoch oft effektive kognitive Entlastung durch das Lernsetting, um eine Überlastung des Arbeitsgedächtnisses zu vermeiden.

Weiterführende Literatur

Rolf Arnold und Michael Schön. *Ermöglichungsdidaktik. Ein Lernbuch*. Bern: hep Verlag, 2019.

Rotraud Coriand. *Didaktik in Modellen. Verstehen lernen - Lehren verstehen*. Stuttgart: Kohlhammer, 2022.

Hans-Christoph Koller. *Grundbegriffe, Theorien und Methoden der Erziehungswissenschaft. Eine Einführung*. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2019.

Wolfgang Klafki. *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik*. 6. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2007.

Martin Lehner. *Didaktik*. Bern: Haupt Verlag, 2019.

Ders. *Didaktische Reduktion*. 2. Aufl., Bern: Haupt, 2020.

Ders. *Erklären und Verstehen. Eine kleine Didaktik der Vermittlung*. Bern: Haupt Verlag, 2018.

Kerstin Reich. *Konstruktivistische Didaktik*. 5. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz, 2012.

2. Grundlagen der Politischen Bildung

Politische Bildung ist die wissenschaftliche und ebenso praktische Disziplin, die sich damit befasst, wie Menschen politisches Wissen, Urteilsfähigkeit und Handlungsfähigkeit in einer Demokratie erwerben. Sie ist an der Schnittstelle von Politikwissenschaft, Pädagogik und Soziologie angesiedelt und umfasst im Kern drei Felder:

Gegenstand und Ziele

- Vermittlung politischen Wissens (Institutionen, Prozesse, Ideen),
- Förderung politischer Urteilsfähigkeit und Handlungskompetenz,
- Demokratiebildung: Einübung demokratischer Haltungen und Beteiligungsformen,
- Orientierung an der Mündigkeit der Lernenden (Tradition von Adorno bis Sander).

Institutionelle Felder

- Schulischer Politikunterricht (je nach Bundesland als Sozialkunde, Gemeinschaftskunde, Politik/Wirtschaft etc.),
- Außerschulische Jugend- und Erwachsenenbildung (Stiftungen, Volkshochschulen, Gedenkstätten, Verbände usw.),
- Bundes- und Landeszentralen für politische Bildung.

Theoretische und empirische Bezüge

- Demokratietheorie und politische Kulturforschung,
- Sozialisationstheorien, politische Psychologie,
- Lehr-Lern-Forschung, Wirksamkeitsstudien,
- Kritische Theorie und Ideologiekritik als Reflexionsfolie, z. B. die Debatte um die Rolle von Bildung gegenüber Demokratiegefährdung.

Aktuelle Streitfragen in der vielschichtigen Debatte der Politischen Bildung betreffen unter anderem das Verhältnis von Neutralität und Positionierung (Stichwort: Grenzen des Kontroversitätsgebots), Veränderungen durch die digitale/ sozial-mediale Öffentlichkeit und die Folgen von Desinformation, politische und soziale Polarisierung sowie die Frage, ob Politische Bildung eher Wissens- oder Haltungsvermittlung sein soll.

Weiterführende Literatur

Sabine Achour und Thomas Gill (Hg.). *Was politische Bildung alles sein kann. Einführung in die politische Bildung*. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag, 2017.

Yasmine Chehata et al. (Hg.). *Handbuch kritische politische Bildung*. Frankfurt/M.: Wochenschau Verlag, 2024.

Joachim Detjen. *Politische Bildung. Geschichte und Gegenwart in Deutschland*. 2. Aufl. München: Oldenbourg, 2013.

Thomas Hellmuth und Cornelia Klepp. *Politische Bildung. Geschichte - Modelle – Praxisbeispiele*. Wien: Böhlau Verlag, 2010.

Peter Massing. *Politische Bildung in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen – Kontroversen – Perspektiven*. Frankfurt/ M.: Wochenschau Verlag, 2021.

Wolfgang Sander und Kerstin Pohl (Hg.). *Handbuch Politische Bildung*. 5. Aufl. Frankfurt/ M.: Wochenschau Verlag, 2022.

3. Didaktische Prinzipien der Politischen Bildung

Der **Beutelsbacher Konsens (1976/ Landeszentrale für politische Bildung in Baden-Württemberg)** ist der Minimalkonsens des Fachs. Er umfasst als Leitanker der Disziplin Politische Bildung drei Leitprinzipien, die bis heute ihre sinnhafte Gültigkeit in einer rechtsförmigen Demokratie behalten haben:

- **Überwältigungsverbot:** Lernende dürfen nicht an der Gewinnung eines selbstständigen Urteils gehindert werden.
- **Kontroversitätsgebot:** Was in Wissenschaft und Politik kontrovers ist, muss auch im Unterricht/ der Lernsituation kontrovers erscheinen.
- **Schüler-/Lernendenorientierung:** Lernende sollen ihre eigene Interessenlage analysieren und Mittel zu ihrer autonomen Wahrung finden können.

Daneben stehen weitere didaktische Ordnungsprinzipien:

- **Konflikt- und Problemorientierung:** Politik wird als Auseinandersetzung um Interessen und Lösungen erschlossen, nicht als reine Institutionenkunde.
- **Exemplarität und kategoriale Bildung:** Am Einzelfall werden übertragbare Kategorien wie Macht, Recht oder Interesse gewonnen.
- **Handlungsorientierung:** Planspiele, Simulationen und Projekte dienen der Erprobung von Teilhabe, nicht nur dem Wissenserwerb.

- **Konzept- und Kompetenzorientierung:** Basiskonzepte sollen Alltagsvorstellungen schrittweise in fachliche Begriffe überführen. Als Kompetenzbereiche gelten zumeist Urteilsfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Methodenkompetenz.
- **Wissenschafts- und Lebensweltbezug:** Das Spannungsverhältnis zwischen Fachsystematik und den Deutungen der Lernenden ist bis heute fachdidaktisch produktiv.

Es bestehen jedoch durchaus (produktive, weil erkenntnisfördernd!) Spannungen zwischen den didaktischen Grundannahmen:

- **Kompetenzorientierung vs. Bildung:** Messbare Standards stehen in Spannung zu einem Verständnis von Bildung als offenem Prozess der Selbstbildung.
- **Wirkungsorientierung vs. Ergebnisoffenheit:** Programme (z. B. Präventionsförderung) erwarten Effekte, während das Überwältigungsverbot gerade verbietet, ein bestimmtes Ergebnis anzusteuern.
- **Kognitive Urteilsbildung vs. Haltungsbildung:** Ob Dispositionen durch Argumente oder durch Praxis und Beziehung entstehen, ist empirisch unterbestimmt. Die Wirkungsforschung ist hier noch lückenhaft.

Weiterführende Literatur

Tim Engartner, Reinhold Hedtke, Bettina Zurstrassen. *Sozialwissenschaftliche Bildung. Politik – Wirtschaft – Gesellschaft*. Paderborn: Brill Deutschland, 2021.

Siegfried Frech, Robby Geyer und Monika Oberle (Hg.). *Kontroversität in der politischen Bildung*. Frankfurt/M.: Wochenschau Verlag, 2023.

Klaus-Peter Hufer und Dirk Lange (Hg.). *Handbuch Politische Erwachsenenbildung*. Frankfurt/ M.: Wochenschau Verlag, 2016.

Nina Kolleck. *Politische Bildung und Demokratie*. Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich, 2022.

Benedikt Wildmaier und Peter Zorn (Hg.). *Brauchen wir den Beutelsbacher Konsens? Eine Debatte der politischen Bildung*. Bonn: Lizenzausgabe für die BpB, 2016.

4. Was ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)?

Der Themenkomplex der **Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)** umfasst ein breites pädagogisches und gesellschaftliches Konzept, das darauf abzielt, Menschen jeden Alters mit dem Wissen, den Kompetenzen und den Werten auszustatten, die sie für eine zukunftsfähige, ökologisch verträgliche, wirtschaftlich stabile und sozial gerechte Gestaltung unserer Welt benötigen.

Im Zentrum steht dabei nicht nur die reine Wissensvermittlung über ökologische Krisen oder globale Herausforderungen wie planetarische Kipppunkte, sondern vor allem die Ausbildung von **Gestaltungskompetenz**. Das ist die Fähigkeit, aktiv, verantwortungsvoll und lösungsorientiert an gesellschaftlichen Transformationsprozessen mitzuwirken.

Inhaltliche Dimensionen und Querschnittsthemen

BNE verknüpft traditionelle Bildungsbereiche (wie Umweltbildung, Globales Lernen, Verbraucherbildung, interkulturelle Bildung und Demokratiepädagogik) und bricht diese auf globale Leitfragen herunter. Wichtige inhaltliche Säulen sind:

- **Ökologische Grenzen & Klimaschutz:** Biodiversität, Energiewende, Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft und die Bewältigung des globalen Klimawandels.
- **Soziale Gerechtigkeit & Menschenrechte:** Globale Ungleichheiten, Armutsbekämpfung, faire Arbeitsbedingungen, Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion.
- **Ökonomische Nachhaltigkeit:** Zukunftsfähiges Wirtschaften, nachhaltige Lieferketten (wie CSRD/ESRS-bezogene ESG-Standards), Konsumverhalten und Postwachstumsdiskurse.
- **Politische Partizipation & Frieden:** Demokratische Mitbestimmung, Friedenssicherung, Konfliktprävention und die Stärkung lokaler Gemeinschaften.

Die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) bilden den globalen Kompass

Inhaltlich stützt sich die heutige BNE stark auf die Agenda 2030 der Vereinten Nationen und deren **17 Sustainable Development Goals (SDGs)**. BNE gilt dabei als der entscheidende „Schlüssel“ (insbesondere verankert in SDG 4, Unterziel 4.7), weil sie die Voraussetzung dafür schafft, dass Bürgerinnen und Bürger die anderen 16 Ziele verstehen, einfordern und durch ihr Handeln unterstützen können.

Schlüsselkompetenzen der BNE (Gestaltungskompetenz)

BNE fördert gezielt Fähigkeiten, die über klassisches Auswendiglernen hinausgehen. Dazu gehören laut **UNESCO** und wissenschaftlichen Modellen vor allem:

- **Vorausschauendes Denken:** Szenarien für die Zukunft entwickeln und Risiken oder Folgen abschätzen.
- **Interdisziplinäres und vernetztes Denken:** Zusammenhänge zwischen Ökologie, Ökonomie, Politik und Kultur erkennen.
- **Partizipations- und Kooperationsfähigkeit:** Sich gemeinsam mit anderen für Lösungswege einsetzen und Dialoge führen.
- **Kritisches Denken & Perspektivwechsel:** Eigene und fremde Wertesysteme hinterfragen, Empathie zeigen und globale Verflechtungen analysieren.
- **Umgang mit Ambivalenzen und Zielkonflikten:** Dilemmata aushalten lernen, wenn zum Beispiel ökologische Notwendigkeiten und ökonomische Interessen im Widerspruch stehen.

Zusammenfassend ist **BNE** kein einzelnes Schulfach, sondern ein **transformatives Bildungsprinzip**, das Menschen befähigt, die Komplexität einer globalisierten Welt zu durchdringen und den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft aktiv, kritisch und selbstwirksam mitzugestalten.

Weiterführende Literatur

Astrid Carrapatoso et al. (Hg.). *Handbuch Bildung für nachhaltige Entwicklung. Zur Bedeutung von Bildung in nachhaltigen Transformationsprozessen*. Frankfurt/M.: Wochenschau Verlag, 2026.

Meike Neuhaus (Hg.). *Klimaverantwortung. Gesellschaftsaufgabe und Bildungsauftrag*. Wiesbaden: Springer, 2024.

Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow, Holger Ziegler (Hg.). *Handbuch Soziale Arbeit*. 6. Aufl., Ernst Reinhardt Verlag, 2018.

Ingo Stamm. *Ökologisch-kritische Soziale Arbeit. Geschichte, aktuelle Positionen und Handlungsfelder*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, 2021.

5. Kernprinzipien einer BNE-Didaktik

Die Vermittlung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) verlangt einen grundlegenden Perspektivwechsel in der Didaktik. Da es sich bei Nachhaltigkeit nicht

um ein klassisches, rein faktenbasiertes Wissensgebiet handelt (wie etwa das Auswendiglernen historischer Daten), greift traditioneller Frontalunterricht zu kurz.

BNE erfordert eine **transformative Didaktik**, die darauf abzielt, Denkmuster zu hinterfragen und Lernende zu eigenverantwortlichem Handeln zu befähigen. Die wichtigsten didaktischen Prinzipien und Methoden lassen sich wie folgt bündeln:

Kernprinzipien einer BNE-Didaktik

- **Vernetzen und Systemdenken (Komplexität zulassen):**

Nachhaltigkeitsprobleme sind fast immer systemisch vernetzt (z. B. hängt der Konsum von Fast Fashion mit globalen Lieferketten, Wasserknappheit im Globalen Süden und lokalen Arbeitsbedingungen zusammen). Das Prinzip verlangt, statt isolierter Einzelfakten die Wechselwirkungen zwischen Ökologie, Ökonomie, Politik und Gesellschaft aufzudecken.

- **Handlungs- und Selbstwirksamkeitsorientierung:**

BNE darf nicht beim Aufzeigen von Krisen und Missständen stehen bleiben, da dies oft zu Ohnmachtsgefühlen oder Verdrängung führt. Jede didaktische Einheit muss Räume öffnen, in denen Lernende eigene Handlungsoptionen entwickeln und erleben, dass ihr Tun Wirkung zeigt („Ich kann etwas verändern“).

- **Partizipation und Mitgestaltung:**

Lernende werden nicht als passive Konsumentinnen und Konsumenten von Wissen behandelt, sondern als aktive Gestalter. Lernprozesse sollten so angelegt sein, dass sie echte Mitbestimmung (z. B. bei der nachhaltigen Umgestaltung des eigenen Lernorts) ermöglichen.

- **Interdisziplinarität und Multiperspektivität:**

Komplexe Zukunftsfragen lassen sich nicht mit den Werkzeugen nur einer Disziplin lösen. Zudem müssen unterschiedliche globale Perspektiven – insbesondere Stimmen aus Regionen, die am stärksten von Krisen betroffen sind – einbezogen werden.

- **Fehlerkultur und Umgang mit Ambivalenzen (Dilemma-Orientierung):**

Viele Fragen der Nachhaltigkeit haben keine einfache „richtige“ Lösung (z. B. der Konflikt zwischen Artenschutz durch Windkraft und dem Ausbau erneuerbarer Energien). Eine BNE-Didaktik schult gezielt die Fähigkeit, solche Zielkonflikte auszuhalten und abzuwägen.

Die Verknüpfung von **Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)** und der **Erwachsenenbildung** (oft auch als Weiterbildung oder lebenslanges Lernen bezeichnet) ist von entscheidender Bedeutung. Während BNE lange Zeit stark im schulischen und hochschulischen Bereich verortet wurde, gilt die **Erwachsenenbildung**

heute als Schlüsselfeld, um gesellschaftliche Transformationen *jetzt* und nicht erst in zukünftigen Generationen anzustoßen.

Die Verbindung beider Bereiche zeichnet sich durch spezifische Merkmale, Funktionsweisen und Herausforderungen aus:

Warum Erwachsenenbildung für BNE unverzichtbar ist

- **Unmittelbare Handlungsfähigkeit:** Erwachsene sind Wählende, Konsumierende, Berufstätige, Hausbesitzer, Eltern und Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Sie treffen tägliche Entscheidungen (über Mobilität, Geldanlagen, Konsum, Sanierungen), die sofortige ökologische und soziale Auswirkungen haben.
- **Erfahrungswissen als Ressource:** Im Gegensatz zu Kindern und Jugendlichen bringen Erwachsene ein reiches Fundament an Berufs- und Lebenserfahrung mit. BNE in der Erwachsenenbildung knüpft genau an dieses Erfahrungswissen an und bricht globale Probleme auf die alltägliche und berufliche Lebenswelt herunter.
- **Lebenslanges Lernen im Wandel:** Krisen wie der Strukturwandel in Kohleregionen, die Energiewende oder die Anpassung an den Klimawandel erfordern ständige Weiterbildung. Erwachsenenbildung federt diesen Wandel ab und befähigt Menschen, ihn aktiv mitzugestalten.

Didaktische Besonderheiten im Erwachsenenalter

Erwachsenenbildung unterscheidet sich grundlegend von Schule oder Universität – das prägt auch die Methodik von BNE für Erwachsene:

- **Freiwilligkeit und intrinsische Motivation:** Erwachsene besuchen Kurse meist freiwillig, weil sie ein konkretes Problem lösen oder sich orientieren wollen. BNE muss daher direkt an ihren Bedürfnissen anknüpfen (Nutzen- und Relevanzorientierung).
- **Partizipation auf Augenhöhe:** Statt klassischer Wissensvermittlung durch Dozierende dominiert hier der **diskursive Austausch** – die Gruppe profitiert vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Problemlösen.
- **Vermeidung von Moralisierung:** Erwachsene reagieren oft sensibel auf Bevormundung oder „ökologischen Zeigefinger“. Erfolgreiche Erwachsenenbildung setzt auf einen wertschätzenden, lösungsorientierten Ansatz, der Handlungsspielräume aufzeigt, anstatt Schuldgefühle zu erzeugen.

Weiterführende Literatur

Oliver Emde, Charlottte Keuler, Flexi Prehm (Hg.). *Gesellschaftliche Transformation und politische Bildung*. Schwalbach Ts.: Wochenschau Verlag, 2024.

Gregor Lang-Wojtasik (Hg.). *Globales Lernen für nachhaltige Entwicklung*. Münster, New York: Waxmann, 2022.

Sigrid Nolda. *Einführung in die Theorie der Erwachsenenbildung*. 3. Aufl. Darmstadt; WBG, 2015.

Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2018.

Christoph Wulf. *Bildung als Wissen vom Menschen im Anthropozän*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2020.

6. Können BNE und Unternehmens- sowie Organisationsentwicklung verbunden werden?

Die Schnittstellen zwischen der **Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)** und der strategischen **Unternehmens- sowie Organisationsentwicklung** haben sich in den letzten Jahren rasant vertieft. Was früher oft als „Greenwashing“ oder isolierte Abteilung für *Corporate Social Responsibility* (CSR) lief, wird heute als ein tiefgreifender Transformationsprozess begriffen, bei dem BNE-Prinzipien direkt auf die Professionalisierung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Institutionen angewandt werden.

Regulatorischer Druck und „Green Skills“ als Qualifizierungsbedarf

Gesetzliche Vorgaben und internationale Standards zwingen Unternehmen zu radikaler Transparenz und neuen Kompetenzen. Hier greift **BNE als methodischer und inhaltlicher** Unterbau für betriebliche Weiterbildung:

- **Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSR) & Lieferketten:** Unternehmen müssen nicht mehr nur Finanzdaten, sondern umfassende ESG-Kennzahlen (Environmental, Social, Governance) erheben und entlang der gesamten Lieferkette nachweisen. Dies erfordert unternehmensinterne Bildungs- und Qualifizierungsprogramme auf allen Hierarchieebenen und über Bereichsgrenzen hinaus, d.h. von der Finanzabteilung bis zum Einkauf.
- **Transformative „Green Skills“:** Klassische Berufsbilder wandeln sich. Ingenieure, Handwerker, Juristen oder Produktentwickler benötigen ein neues, systemisches Verständnis von Kreislaufwirtschaft, Ökobilanzierung und

Ressourceneffizienz. **BNE** liefert hierbei das didaktische Rüstzeug, um diese komplexen Querschnittsthemen praxisnah zu vermitteln.

Strategische Organisationsentwicklung und Change Management

Nachhaltigkeit lässt sich nicht „verordnen“, sie erfordert einen kulturellen Wandel in Organisationen. Die Prinzipien der BNE (Systemdenken, Partizipation und der Umgang mit Zielkonflikten) spiegeln sich eins-zu-eins in modernen Ansätzen der Organisationsentwicklung wider:

- **Der „Whole Institution Approach“ in der Wirtschaft:** So wie Bildungseinrichtungen ganzheitlich ausgerichtet werden sollen, transformieren sich Unternehmen hin zu *Sustainable Organizations*. Das Gebäude- und Energiemanagement, die Kantine, die Mobilitätspolitik der Mitarbeitenden sowie die interne Kommunikation werden mit den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) abgeglichen.
- **Führungskräfteentwicklung („Sustainable Leadership“):** Führungskräfte müssen lernen, unter hoher Unsicherheit und im Spannungsfeld zwischen ökologischer Verantwortung und ökonomischem Druck zu entscheiden. BNE-basierte Trainings schulen genau diesen Perspektivwechsel, das Aushalten von Dilemmata und ethische Entscheidungsfindung.

Innovationsmanagement und Geschäftsmodell-Transformation („Corporate Foresight“)

Unternehmen nutzen Methoden, die eng mit der BNE-Zukunftsforschung verwandt sind, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben:

- **Zukunftswerkstätten und Szenarioplanung:** Um disruptive Veränderungen (wie den Klimawandel oder strenge CO₂-Bepreisung) zu antizipieren, nutzen Unternehmen kollaborative Formate. Sie entwerfen alternative Zukunftsszenarien und leiten daraus resiliente, zirkuläre Geschäftsmodelle ab (z. B. den Übergang vom reinen Produktverkauf zum *Product-as-a-Service*-Modell).
- **Reallabore und Open Innovation:** Unternehmen kooperieren zunehmend mit Forschungseinrichtungen, Start-ups oder zivilgesellschaftlichen Akteuren in Reallaboren, um nachhaltige Produkte oder Technologien direkt im realen gesellschaftlichen Kontext zu testen und weiterzuentwickeln.

Unternehmenskultur, Purpose und „New Work“

Der Begriff des *Corporate Purpose* (der übergeordneten Daseinsberechtigung eines Unternehmens jenseits der reinen Gewinnmaximierung) ist eng mit den Werten der Nachhaltigkeit verknüpft:

- **Mitarbeiterbindung und Recruiting:** Vor allem jüngere Generationen fordern von Arbeitgebern ein glaubwürdiges ökologisches und soziales Engagement. Unternehmen, die Nachhaltigkeit authentisch in ihre DNA integrieren und ihre Belegschaft durch interne Bildungsformate aktiv in diesen Prozess einbinden, haben im Fachkräfte-Wettbewerb klare Vorteile.
- **Psychologische Sicherheit und Partizipation:** Damit Transformation gelingt, brauchen Unternehmen eine fehlerfreundliche Kultur, in der Mitarbeitende bestehende, nicht-nachhaltige Prozesse offen kritisieren und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Hier fließen **demokratische Bildungsansätze der BNE** direkt in die Unternehmenskultur ein.

Weiterführende Literatur

Olaf Geramanis, Stefan Hutmacher und Lukas Walser (Hg.). *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023.

Sabrina Krauss und Philipp Plugmann (Hg.). *Nachhaltigkeit ermöglichen. Vom Buzzword zur gelebten Praxis - Transformationsbeispiele aus verschiedenen Branchen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024.

Dies. *Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018.

Yannick Liedholz und Johannes Verch (Hg.). *Nachhaltigkeit und Soziale Arbeit. Grundlagen, Bildungsverständnisse, Praxisfelder*. Opladen: Barbara Budrich, 2023.

Julian Rölle, Andreas Lachner und Svenja Heitmann. *Lernen. Theorien und Techniken*. Paderborn: Brill/ Schöningh, 2023.

7. Wie kann BNE in der organisatorischen Praxis wirksam verankert werden?

Die Integration von **ESG-Kriterien** und Nachhaltigkeitsstandards in unternehmensinterne Schulungsprogramme hat sich in den letzten Jahren von einer freiwilligen PR-Maßnahme zu einem strategischen Kernprozess entwickelt. Angesichts strenger gesetzlicher Vorgaben (wie der CSRD oder EU-Lieferkettengesetzen) müssen Unternehmen sicherstellen, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf dem Papier steht, sondern von der Belegschaft verstanden und im Alltag umgesetzt wird.

Hierarchie- und abteilungsspezifische Lernpfade

Da die Anforderungen an einen Buchhalter, eine Einkäuferin oder den Produktionsleiter völlig unterschiedlich sind, finden **zielgruppenspezifische Qualifizierungsprogramme** Verwendung:

- **Vorstand & Führungskräfte („Sustainable Leadership“):**

Führungskräfte erhalten Schulungen zu strategischen Risiken (Klimarisiken, Reputationsschäden), regulatorischen Haftungsfragen (z. B. persönliche Verantwortung bei Sorgfaltspflichten in der Lieferkette) und ethischer Entscheidungsfindung bei Zielkonflikten (z. B. Rendite vs. ökologischer Fußabdruck).

- **Einkauf & Supply Chain Management:**

Mitarbeitende im Einkauf werden gezielt darin geschult, Lieferanten anhand von ESG-Standards zu auditieren, CO₂-Äquivalente entlang der Lieferkette zu berechnen und vertragliche Klauseln zu Menschenrechten und Umweltschutz durchzusetzen.

- **Finanz-, Controlling- & ESG-Abteilungen:**

Hier stehen komplexe Bilanzierungsfragen im Fokus (z. B. Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten nach den *European Sustainability Reporting Standards* - ESRS), Datenerhebungsmethoden für den CO₂-Fußabdruck (Scope 1, 2 und 3) und die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern.

- **Die breite Belegschaft (Alltags-ESG):**

Für alle Mitarbeitenden gibt es oft niederschwellige Pflicht- oder Wahlmodule (oft als E-Learning), die Grundlagen vermitteln: Wie trenne ich Müll im Büro? Was bedeutet Informationssicherheit und Datenschutz (Governance)? Wie verhalten wir uns diversitätssensibel und inklusiv im Team (Social)?

Didaktische Methoden: Vom klassischen E-Learning zum „Blended Learning“

Um die trockene Materie von Gesetzen und Kennzahlen greifbar zu machen, kann ein Mix aus verschiedenen Formaten verwendet werden:

- **Micro-Learning & E-Learning-Module:** Für regulatorische Basics (z. B. Compliance, Antikorruption, Datenschutz) nutzen Firmen oft kurze, interaktive Online-Module, die flexibel am Arbeitsplatz absolviert werden können.
- **Praxisnahe Workshops & „Green Teams“:** Statt reiner Frontalvorträge werden abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen gebildet. Mitarbeitende analysieren gemeinsam den Ist-Zustand ihrer Abteilung (z. B. „Wie können wir unseren Geschäftsreise-Fußabdruck reduzieren?“ oder „Wo entstehen in unserem Prozess unnötige Ressourcenverbräuche?“).

- **Peer-to-Peer-Formate & interurale Netzwerke:** Freiwillige Nachhaltigkeitsbotschafter (oft als *Green Champions* oder *Sustainability Advocates* bezeichnet) werden intern geschult, um das Thema in ihre Teams zu tragen und als Ansprechpersonen zu dienen.

Verankerung im Onboarding und in der Personalentwicklung

- **Onboarding für Neueinsteigende:** Nachhaltigkeit kann direkt am ersten Arbeitstag im Willkommensprozess verankert werden. Neue Mitarbeitende lernen die Unternehmenswerte, die ESG-Ziele (z. B. den Weg zur Klimaneutralität) und konkrete Verhaltensregeln kennen.
- **Verknüpfung mit Zielvereinbarungen (KPIs):** Nachhaltigkeitsziele können Teil der individuellen Leistungsbeurteilung und variable Vergütungsbestandteile von Führungskräften (z. B. Erreichen von CO₂-Einsparzielen im eigenen Verantwortungsbereich oder Frauenquoten in Führungspositionen) darstellen.

Digitale Tools und Lernplattformen (LMS)

Unternehmen können spezialisierte Software-Lösungen nutzen, um den Lernfortschritt zu tracken und Nachweise für Audits zu erbringen:

- **Lernmanagement-Systeme (LMS):** Plattformen, auf denen ESG-Schulungen zugewiesen, absolviert und zertifiziert werden (wichtig für interne und externe ESG-Audits, die nachweisen müssen, dass das Personal qualifiziert ist).
- **Interaktive Dashboards:** Tools, die Mitarbeitenden direkt spiegeln, welchen Erfolg ihre Maßnahmen haben (z. B. Energieeinsparungen am Standort oder Fortschritte bei der Abfallvermeidung), was die intrinsische Motivation stärkt.

Weiterführende Literatur

Anke Grotlüschen und Henning Pätzold. *Lerntheorien in der Erwachsenen- und Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation, 2020.

Aiga von Hippel, Claudia Kulmus, Maria Stimm. *Didaktik der Erwachsenen- und Weiterbildung*. 2. Aufl., Paderborn: Brill, Schöningh, 2022.

Katrin Keller (Hg.). *Arbeitsintegriertes Lernen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Verschiedene Perspektiven aus Praxis und Theorie*. Wiesbaden: Springer-Verlag, 2020.

Michael Kerres. *Didaktik. Lernangebote gestalten*. Münster, New York: Waxmann, 2021.

Armin Neises und Laurin Neises. *Nachhaltigkeit lernen. Wie Unternehmen Bewusstsein und Strukturen für verantwortungsvolles Wirtschaften schaffen*. Freiburg: Haufe, 2023.