

---

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser

Wenn Menschen an Nachhaltigkeit denken, haben Sie oft entweder die langfristige Wirksamkeit von Lösungen im Sinn oder einen sehr sparsamen Einsatz von Ressourcen. Alles zusammen wird im Bereich der Wirtschaftswissenschaft und der Managementlehre noch zu behutsam und vorsichtig auf den Punkt gebracht: In einer Welt der absolut knappen materiellen Ressourcen (Rohstoffe, Energieträger) und der schwierig zu erzeugenden immateriellen Ressourcen (Bildung, Vertrauen, Rechtssicherheit) können keine sozialen Systeme auf Dauer existieren, die zur Erreichung ihrer Zwecke auf immer mehr Ressourcen angewiesen sind und die zugleich nicht auf die Nebenwirkungen ihres Handelns schauen.

Die Managementlehre hat bislang daran gearbeitet, das nachhaltigere Handeln von Unternehmen mit guten Gründen und konkreten Instrumenten zu versehen. Es zeigt sich aber in der Realität, dass nur wenige Unternehmen aus der rhetorischen Bewältigung der Nachhaltigkeitsanforderungen herauskommen und anfangen, ihre Kernprozesse so zu gestalten, dass der Ressourcenzufluss dauerhaft gesichert bleibt. Jenseits des Wollens der Akteurinnen und Akteure bleibt die Frage nach den Kompetenzen: Welche Dispositionen müssen Führungskräfte mitbringen, damit sie eine nachhaltigere Welt gestalten können?

Das Themenheft „Managementkompetenzen für Nachhaltigkeit“ widmet sich dieser Frage aus verschiedenen Perspektiven. Der Ausflug in die Kompetenzforschung bietet erst einmal sehr disparate Zugänge. Diese betreffen grundlegende Konzeptionen für ein Sustainable Leadership, ausgewählte Einzelaspekte und Konsequenzen für die Vermittlung von Managementkompetenz an Hochschulen. Das Themenheft wendet sich daher an Wissenschaftler/innen, Studierende sowie interessierte Manager/innen gleichermaßen.

Die ersten beiden Beiträge beschäftigen sich mit konzeptionellen Zugängen zu nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen von Führungskräften. *Georg Müller-Christ* und *Gitta Niskisch* machen in ihrem Beitrag den Vorschlag, Sustainable Leadership als Aufgabe zu verstehen, das Prämissengerangel von herkömmlichen und neuen, nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsprämissen neu sortieren zu können. Für diese Aufgabe werden ganz bestimmte Ressourcenkompetenzen benötigt, die aus dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet werden.

Ähnlich konzeptionell, aber den Blick sehr viel stärker auf die Veränderung des gesamten Wirtschaftssystems gerichtet, suchen *Irene Antoni-Komar* und *Reinhard Pfriem* die kulturellen Kompetenzen auf individueller und organisationaler Ebene, die eine grosse Transformation in eine nachhaltigere Wirtschaft ermöglichen. Zur Aneignung dieser Kompetenzen müssen Unternehmen Übungsräume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren, die es den Menschen erlauben zu lernen, wie eine kulturelle Einbettung des Unternehmens in eine langfristig verträgliche Wirtschaftsform erfolgen kann. *Anna Katharina Liebsher* meint in ihrem Kommentar zu diesem Beitrag, dass diese kulturellen Kompetenzen neben dem normativen Blick auf eine gewünschte Wirtschaft auch die rationalen Bestandsfragen nicht ausser Acht lassen dürfen. Bestandsfragen auf inter- wie auch intraorganisatorischer Ebene zu bearbeiten, verlangt erweiterte systemische Kompetenzen.

Wie man diese kreativ mit neuen Methoden vermitteln kann, zeigt *Ursula Kopp* in ihrem Beitrag über ihre Erfahrungen mit Systemaufstellungen in der Managementaus- und -weiterbildung. Komplexe Beziehungen lassen sich kaum allein mit dem Kopf analysieren und erfassen. Aufstellungsarbeit ermöglicht Studierenden, komplexe Systembeziehungen durch eine transverbale Raumsprache affektiv und emotional zu erfassen, indem sie als Stellvertreter von Systemelementen aufgestellt werden und die Kräfte zwischen den Elementen erspüren können. *Joana Krizanits* verdeutlicht in ihrem Interview, wie die Methode der Systemaufstellung in der Unternehmenspraxis angewendet wird und welche Lerneffekte bei den Beteiligten auftreten.

Ein innovatives Lehrkonzept für Nachhaltigkeitskompetenzen stellen auch *Edeltraud Günther* und *Mark White* in ihrem Beitrag vor und verdeutlichen damit an einem weiteren Praxisbeispiel aus der universitären Lehre, dass Kompetenzen für Nachhaltigkeit nicht alleine über kognitive Wissensvermittlung erzeugt werden können. Die Lehr- und Lernmethoden sind aufwändiger, ihre Durchsetzung wird dann wahrscheinlicher, wenn die Wirtschaft sich umfassender auf die finanzielle Förderung innovativer Lehre konzentriert. In diesem Sinne schildern die Manager *Jörg Rabe von Pappenheim* und *John Brandberg* in ihren Interviews in ihrer Sprache, welche Anforderungen die Unternehmen an junge Führungskräfte stellen.

Den Schritt von der einzelnen Lehrveranstaltung zur Gestaltung eines weiterbildenden Masterstudiengangs an der FH Eberswalde beschreiben die Autoren *Benjamin Nölting*, *Niko Schöpke* und *Jens Pape*. Nach umfangreichen empirischen und theoretischen Reflexionsprozessen über die zu vermittelnden Kompetenzen haben die Autoren einen Studiengang entwickelt, dessen Lehr-Lern-Konzept auch weit über die herkömmliche Vermittlung von Fakten- und Instrumentenwissen hinausreicht und anspruchsvolle didaktische Prinzipien umzusetzen sucht. *Johannes Merck* und *Edna Schöne-Alaluf* heben in den Interviews einmütig die sozialen Kompetenzen als besondere Voraussetzung hervor, die Führungskräfte im frustrationsgeladenen Nachhaltigkeitsgeschäft brauchen.

Abschliessend gehen *Anja Buerke*, *Kai Weinrich* und *Manfred Kirchgeorg* noch einmal der Frage nach, inwieweit die Werthaltung der Führungskräfte eine wichtige Voraussetzung ist, um ein Unternehmen nachhaltiger zu führen. Sie identifizieren unter Studierenden ganz unterschiedliche Bereitschaften, ökologische, soziale und ökonomische Prämissen gleichzeitig zu berücksichtigen und leiten daraus Empfehlungen für die Personalauswahl ab. *Andreas Remer* formuliert in seinem Kommentar die Hoffnung, dass durch die Wertorientierung nicht nur alte Zwecke mit neuen Mitteln besser erreicht werden sollen. Vielmehr komme es darauf an, dass für den dauerhaften Bestand von Unternehmen die Prämissen Effizienz und Existenz gleichberechtigt nebeneinander stehen müssen.

Ich danke den Autoren und Autorinnen für ihr kooperatives Mitwirken und die fristgerechten Überarbeitungen der Beiträge. Insbesondere danke ich Frau *Anna Katharina Lieb-scher* dafür, dass sie die redaktionelle Arbeit in ihrer gewohnt sorgfältigen und zuverlässigen Art übernommen hat. Den Leserinnen und Lesern wünsche ich eine anregende Lektüre und viele gute Ideen, wie sie wissenschaftlich und praktisch die stärkere Einbindung von Sustainable Leadership in Entscheidungsprozesse und -strukturen bewirken können.

Ihr *Georg Müller-Christ*  
Universität Bremen