



# **Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung**

## **Welche Bildung(skonzepte) braucht die Arbeitswelt der Zukunft?**

Ein Diskussionspapier, entstanden im Rahmen der SDG4.7 Arbeitsgruppen des UNGC AT



**Global Compact**  
Netzwerk Österreich

**In seiner Funktion als Netzwerk mit UN-Mandat für Unternehmen und Stakeholder mit unterschiedlichsten Anforderungen, unterstützt und ermöglicht das Global Compact Netzwerk Österreich globales Lernen, transformative Innovation und eine Vernetzung der Teilnehmer. Das übergeordnete Ziel dabei ist die Erreichung der SDGs unter Einhaltung der 10 Universellen Prinzipien**



## Vorwort

Die nationale Koordinierungsstelle des Global Compact in Österreich ist respACT- austrian business council for sustainable development.

Seit 2018 bilden selbstorganisierte SDG-Teams, die gemeinsam an Next-Practice-Lösungen arbeiten, das Herzstück der SDG-Strategie des Global Compact Networks Austria. Dabei stehen die strategische Nutzung der globalen Ziele und die Entwicklung von Innovationen durch Unternehmen im Vordergrund.

Am 4. März 2020 wurde im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Workshops eine neue Phase der SDG-Teams eingeläutet und die Ziele für die nächsten zwei Jahre definiert.

Das gegenständliche Diskussionspapier wurde von den Mitgliedern des **SDG-Team 4.7: Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung** verfasst.

**Team Organisator:** Werner Kössler

**Mitglieder:** Marietta Möhlen, Katrin Harvey, Silvia Rathgeb, Christopher Kronenberger und Michael Scheinecker

**Ziel:** Erstellen einer Publikation, die ein Grundverständnis über die SDGs vermitteln und Wege zur Integration der jeweils relevanten Themen aufzeigen soll. Es wird ein Überblick über bestehende SDG-Trainings und -Kurse sowie Bildungseinrichtungen gegeben und notwendige Prozesse zur Sicherstellung eines Qualitätsstandards für angebotene Inhalte und didaktische Lernformate vorgeschlagen.



## Executive Summary

This discussion paper sets out the continued and increasing need for education with reference to the Sustainable Development Goals (SDGs), especially SDG4.

The SDGs are not yet sufficiently anchored in everyday life. However, there are recognized needs for such an integration, and we want to make our positive contribution to the discussion here, as we see education as a key function.

Through a general introduction to the concept of the SDGs, the arc is drawn to specific educational offerings related to the SDGs. But what personal skills on a mental and emotional level are needed for openness to Lifelong Learning? This question will be explored and answered with a presentation of methods: workshops, trainings, university courses, online courses, webinars, publications, etc.

Good practices are selected and outlined by means of a needs analysis of training and further education offers in the field of sustainability. The core piece is the overview in the form of a tabular compilation of currently available training opportunities.

Finally, the so essential aspects of quality assurance of courses in general and in relation to environmental or sustainability education are highlighted. This is done in order to enable the reader to select educational offers more consciously from this point of view.

## Zusammenfassung

In diesem Diskussionspapier werden der anhaltende und weiter ansteigende Ausbildungsbedarf unter besonderer Berücksichtigung der Sustainable Development Goals (SDGs), insbesondere des SDG4, dargelegt.

Die SDGs sind noch nicht ausreichend verankert, es gibt jedoch einen erkannten Bedarf. Entsprechend wollen wir hier unseren positiven Diskussionsbeitrag leisten, denn wir sehen Bildung als Schlüsselfunktion.

Nach einer allgemeinen Einführung zum Konzept der SDGs wird der Bogen zu spezifischen Bildungsangeboten mit Bezug zu den SDGs gespannt. Doch welche persönlichen Fähigkeiten auf mentaler und emotionaler Ebene werden für die Offenheit für lebenslanges Lernen benötigt?

Dieser Frage wird nachgegangen und mit einer Methodendarstellung von Workshops, Trainings, Unilehrgänge, Onlinekurse, Webinars, Publikationen etc. beantwortet.

Über eine Bedarfsanalyse an Aus- und Weiterbildungsangeboten im Bereich Nachhaltigkeit werden Best Practices ausgewählt und skizziert. Kernstück bildet die Übersicht in Form einer tabellarischen Zusammenstellung über aktuell vorhandene Ausbildungsmöglichkeiten.

Abschließend werden die so wesentlichen Aspekte der Qualitätssicherung von Kursen im Allgemeinen und in Bezug auf Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsbildung beleuchtet. Dies, um es dem Leser und der Leserin zu ermöglichen, Bildungsangebote auch bewusster unter diesem Gesichtspunkt auswählen zu können.

## Inhaltsangabe

1. Einleitung.....	5
2. Sustainable Development Goals (SDGs) und Education for Sustainable Development (ESD) .....	6
a. Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs).....	6
b. SDG 4: Quality Education .....	9
c. SDG 4.7: Education for Sustainable Development (ESD) und Global Citizenship Education (4.7) 10	
3. SDGs im Bildungsangebot - Bildung zu den SDGs .....	12
a. Life Long Learning (lebenslanges Lernen) .....	14
b. Begriffsdefinition im SDG Kontext.....	15
4. Persönliche Fähigkeiten auf mentaler und emotionaler Ebene.....	15
5. Methodendarstellung: Workshops, Trainings, Unilehrgänge, Onlinekurse, Webinars, Publikationen etc.....	16
6. Bedarfsanalyse an Aus- und Weiterbildungsangeboten im Thema Nachhaltigkeit im Hinblick auf Führungskräfte .....	17
7. Good Practice-Beispiele in der Aus- und Weiterbildung.....	19
a. Good Practice-Example: MSc Sustainable & Responsible Leadership, FH BFI Wien.....	19
b. Good Practice-Beispiel - Bergsportausstatter Vaude.....	20
c. Good Practice-Beispiel – Outdoor-Bekleidung Patagonia .....	22
d. Good Practice-Beispiel – SAP.....	22
e. Mit MOOCS die Themengebiete nachhaltige Entwicklung und Umwelt kennenlernen .....	24
f. Qualitätssicherung Digitaler Lehr- und Weiterbildungsinhalte.....	26
8. Ausblick/Conclusio .....	30
9. Bibliografie.....	31

## 1. Einleitung

Am 1. Januar 2016 sind die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) in Kraft getreten. Die Weltgemeinschaft hat sich mit dieser Initiative dazu verpflichtet, bis 2030 eine Systemanpassung in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – zu vollziehen, sodass wir als Menschheit insgesamt überleben können. Nichtsdestotrotz sind die SDGs fünf Jahre nach ihrem Inkrafttreten noch immer nicht ausreichend in den Regierungsprogrammen und Strategien der jeweiligen Länder verankert. Im Gegenteil, es zeichnet sich ein markanter Nachholbedarf ab, insbesondere auch im Bildungsbereich (das SDG-Ziel 4 “Quality Education” geht vor allem auf Bildung und den Bildungsbereich ein). Als Mitglied des UN Global Compact (UNGC) Netzwerks Österreich wollen wir mit dem vorliegenden Diskussionspapier einen positiven Beitrag zur Etablierung der SDGs leisten, denn wir sehen im Bildungsbereich eine Schlüsselfunktion zur breiten Bekanntmachung der SDGs.

Das Ziel dieses Dokuments ist es daher, den an Nachhaltigkeit interessierten Lesern ein Grundverständnis über die SDGs zu vermitteln, insbesondere über das SDG 4: “Bildung für alle – inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern”, und Wege zur Integration der jeweils relevanten Themen aufzuzeigen.

Wir sehen die Notwendigkeit von lebenslangem, zunehmend digitalem Lernen und damit einhergehend die notwendige Anpassung von Lehrinhalten und Methoden. Wir versuchen, Antworten auf die Frage zu geben, welche Bildung(s-Konzepte) die Arbeitswelt der Zukunft benötigt. Dazu präsentieren wir einen Überblick<sup>1</sup> über bereits vorhandene SDG-Trainings und -Kurse sowie Bildungseinrichtungen, die sich diesem Thema verschrieben haben. Erfreulicherweise existiert bereits eine Vielzahl an inhaltlichen Kursangeboten für zahlreiche Zielgruppen.

Des Weiteren geben wir einen Einblick in die aus unserer Sicht notwendigen Prozesse zur Sicherstellung eines Qualitätsstandards für die angebotenen Inhalte und didaktischen Formate. Zudem stellen wir dar, wie wichtig es ist, Life Long Learning attraktiv zu gestalten, um möglichst viele (neue) Interessent\*innen für dieses Angebot zu gewinnen.

---

<sup>1</sup> Aus der erstellten Übersicht ist ein direkter Einstieg in die Kurse bzw. in die Kurskataloge möglich.

## 2. Sustainable Development Goals (SDGs) und Education for Sustainable Development (ESD)

Ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammend, ist das Konzept der Nachhaltigkeit mittlerweile 300 Jahre alt. Nachhaltig wirtschaften bedeutet in der Forstwirtschaft, nicht mehr Bäume zu fällen als nachwachsen. Moderner und allgemeiner ausgedrückt: Nachhaltig ist, was sowohl den Bedürfnissen der heute lebenden Menschen entspricht als auch die Möglichkeiten künftiger Generationen bewahrt, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Es geht somit darum, allen heute lebenden Menschen sowie unseren Kindern und Enkelkindern die Chancen zu wahren auf ein Leben in Würde, Gerechtigkeit und Frieden, auf soziale Sicherheit ebenso wie wirtschaftliche Entfaltungsmöglichkeiten bei gleichzeitigem Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen.

Nachhaltige Entwicklung wird demnach als ein ganzheitlicher Ansatz verstanden, bei dem stets sowohl ökologische, ökonomische als auch soziale Entwicklungen – die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – beachtet werden, als auch die zahllosen Wechselwirkungen zwischen diesen Dimensionen. Die wichtigste zeitgenössische Definition erfolgte im sogenannten Brundtland-Bericht. Der Bericht mit dem Titel „Our Common Future“ („Unsere gemeinsame Zukunft“) wurde 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (United Nations, UN) veröffentlicht, und zwar unter dem Vorsitz der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland. Die von der Brundtland-Kommission vorgenommene Definition des Begriffs nachhaltige Entwicklung prägt unser Verständnis noch heute:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Brundtland-Bericht, S. 51; Absatz 49).

### a. Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs)

In den vergangenen drei Jahrzehnten ist nachhaltige Entwicklung zum erklärten Leitbild auf vielen Ebenen geworden. Im September 2015 wurde beim Gipfeltreffen der Vereinten Nationen, die "Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" unter dem Titel "Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" beschlossen. Alle 193 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen verpflichteten sich darin, die in der Agenda 2030 enthaltenen 17 nachhaltigen Entwicklungsziele sowie deren 169 Unterziele auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene umzusetzen. Die am 1. Januar 2016 in Kraft getretenen SDGs sind integriert und unteilbar, global ausgerichtet und universell anwendbar, stehen teilweise aber auch untereinander im Wettbewerb. Sie behandeln das Thema Nachhaltigkeit in seinen bereits genannten drei Dimensionen, nämlich der Umwelt, der Wirtschaft und dem Sozialen.

Die globalen Ziele sollen für alle Nationen und Völker und für alle Teile der Gesellschaft erfüllt werden, wobei insbesondere die Schwächsten erreicht werden sollen. „No one will be left behind“, lautet einer der Schlüsselsätze der Agenda 2030.

Die 17 Ziele<sup>2</sup> lauten wie folgt:

Abb. 1: Die 17 SDGs



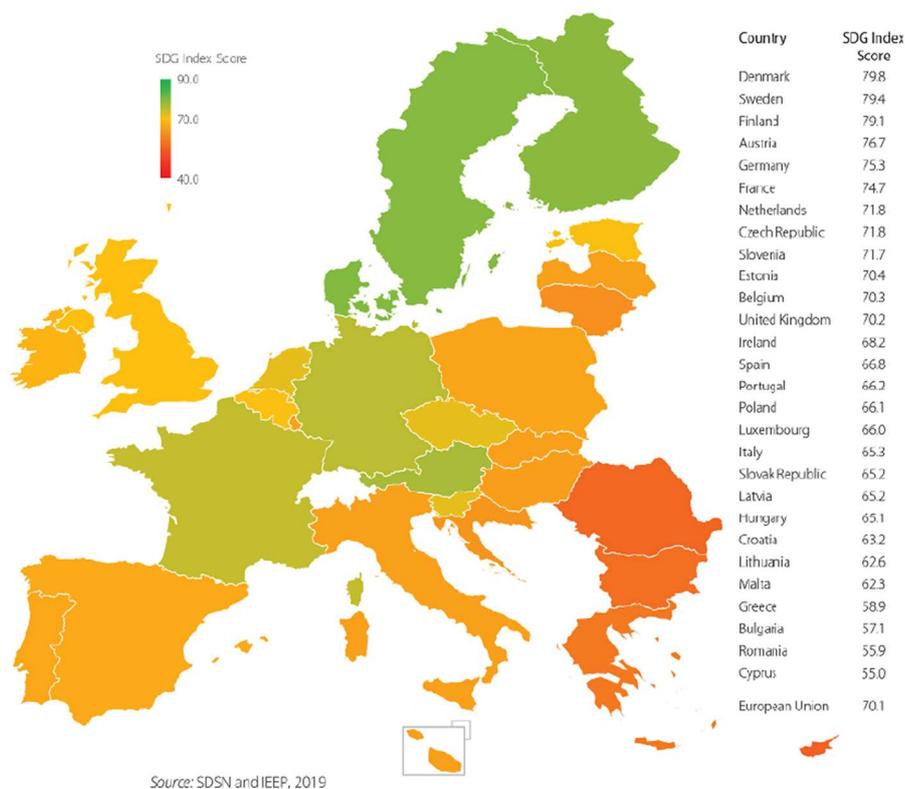
1. Armut beenden – Armut in all ihren Formen und überall beenden
2. Ernährung sichern – den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern
3. Gesundes Leben für alle – ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
4. Bildung für alle – inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern
5. Gleichstellung der Geschlechter – Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
6. Wasser und Sanitärversorgung für alle – Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten
7. Nachhaltige und moderne Energie für alle – Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern
8. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle – dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
9. Widerstandsfähige Infrastruktur und nachhaltige Industrialisierung – eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
10. Ungleichheit verringern – Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern
11. Nachhaltige Städte und Siedlungen – Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsweisen – nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen
13. Sofortmaßnahmen ergreifen, um den Klimawandel und seine Auswirkungen zu bekämpfen
14. Bewahrung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meere und Meeresressourcen

<sup>2</sup> Vgl. [www.un.org/sustainabledevelopment](http://www.un.org/sustainabledevelopment)

15. Landökosysteme schützen – Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen
16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen. Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zum Recht ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
17. Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken – Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben füllen

Weltweit gesehen sind die europäischen Länder der Erreichung der SDGs am nächsten, dennoch bestehen auch für sie nach wie vor viele Herausforderungen. In dem von der Bertelsmann Stiftung und dem Lösungsnetzwerk für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Solutions Network, SDSN) der Vereinten Nationen herausgegebenen SDG-Index 2019 nehmen europäische Staaten die ersten zehn Plätze ein; unter den Top-10 rangieren insgesamt 16 europäische Länder, was eine im internationalen Vergleich bemerkenswerte Leistung darstellt. Zum besseren Verständnis der Fortschritte der Europäischen Union (EU) und ihrer Mitgliedstaaten bei der Erreichung der SDGs hat das SDSN in Zusammenarbeit mit dem Institute for European Environmental Policy (IEEP) einen EU-weiten SDG-Index und die dazugehörigen Dashboards entwickelt<sup>3</sup>. Österreich<sup>4</sup> ist auf einem guten Weg, fiel aber gemäß Bertelsmann Stiftung und SDSN von Rang 5 im Jahr 2019 auf Rang 7 im Jahr 2020 zurück.

Abb. 2: SDG-Zielerreichung der europäischen Länder



<sup>3</sup> Vgl. Bericht über nachhaltige Entwicklung in Europa 2019.

<sup>4</sup> Country Dashboard Austria: <https://eu-dashboards.sdgindex.org/countries/austria>

## b. SDG 4: Quality Education

Von 2005 bis 2014 haben sich die Mitglieder der Vereinten Nationen im Rahmen der UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ dazu verpflichtet, die Prinzipien der Nachhaltigkeit in ihren Bildungssystemen zu verankern. In den SDGs findet sich die Fortsetzung daraus mit dem Ziel 4 der Agenda:

„Bis 2030 allen Menschen inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung sicherstellen sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen fördern“.

Die Unterziele von Ziel 4 definieren genauer, welche Aspekte konkret umzusetzen sind:

- 4.1 Bis 2030 sicherstellen, dass alle Mädchen und Jungen gleichberechtigt eine kostenlose und hochwertige Grund- und Sekundarschulbildung abschließen, die zu brauchbaren und effektiven Lernergebnissen führt
- 4.2 Bis 2030 sicherstellen, dass alle Mädchen und Jungen Zugang zu hochwertiger frühkindlicher Erziehung, Betreuung und Vorschulbildung erhalten, damit sie auf die Grundschule vorbereitet sind
- 4.3 Bis 2030 den gleichberechtigten Zugang aller Frauen und Männer zu einer erschwinglichen und hochwertigen fachlichen, beruflichen und tertiären Bildung einschließlich universitärer Bildung gewährleisten
- 4.4 Bis 2030 die Zahl der Jugendlichen und Erwachsenen wesentlich erhöhen, die über die entsprechenden Qualifikationen einschließlich fachlicher und beruflicher Qualifikationen für eine Beschäftigung, eine menschenwürdige Arbeit und Unternehmertum verfügen
- 4.5 Bis 2030 geschlechtsspezifische Disparitäten in der Bildung beseitigen und den gleichberechtigten Zugang der Schwachen in der Gesellschaft, namentlich von Menschen mit Behinderungen, Angehörigen indigener Völker und Kindern in prekären Situationen, zu allen Bildungs- und Ausbildungsebenen gewährleisten
- 4.6 Bis 2030 sicherstellen, dass alle Jugendlichen und ein erheblicher Anteil der männlichen und weiblichen Erwachsenen lesen, schreiben und rechnen lernen
- 4.7 Bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung
- 4.a Bildungseinrichtungen bauen und ausbauen, die kinder-, behinderten- und geschlechtergerecht sind und eine sichere, gewaltfreie, inklusive und effektive Lernumgebung für alle bieten
- 4.b Bis 2020 weltweit die Zahl der verfügbaren Stipendien für Entwicklungsländer, insbesondere für die am wenigsten entwickelten Länder, die kleinen Inselentwicklungsländer und die afrikanischen Länder, zum Besuch einer Hochschule, einschließlich zur Berufsbildung und zu Informations- und Kommunikationstechnik-, Technik-, Ingenieurs- und Wissenschaftsprogrammen, in entwickelten Ländern und in anderen Entwicklungsländern wesentlich erhöhen
- 4.c Bis 2030 das Angebot an qualifizierten Lehrkräften unter anderem durch internationale Zusammenarbeit im Bereich der Lehrerausbildung in den Entwicklungsländern und

insbesondere in den am wenigsten entwickelten Ländern und kleinen Inselentwicklungsländern wesentlich erhöhen<sup>5</sup>

Hieraus leitet sich die globale Bildungsagenda für die Jahre 2016 bis 2030 ab, für deren Umsetzung im UN-System die UNESCO federführend ist. *Erstmals verpflichten sich alle Staaten der Welt, die globale Bildungsagenda 2030 als integralen Bestandteil nachhaltiger Entwicklung umzusetzen.*

Die Bildungsagenda 2030 wurde in einem umfassenden internationalen Konsultationsprozess entwickelt. Er wurde durch die Mitgliedstaaten angeregt und geführt, wobei diese von der UNESCO sowie anderen Partnern (UNICEF, Weltbank, UNFPA, UNDP, UN Women und UNHCR) unterstützt wurden; geleitet wurde der Prozess vom Education for All (EFA) Steering Committee. Über 1.600 Teilnehmende aus 160 Ländern, darunter über 120 Minister\*innen, Delegationsleiter\*innen, Leiter\*innen von Behörden und Repräsentant\*innen bi- und multilateraler Organisationen sowie Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft, des Lehrerberufs, der Jugend und des Privatsektors, verabschiedeten die Incheon-Erklärung „Bildung 2030“, die eine neue Vision für Bildung für die nächsten 15 Jahre beinhaltet. Die Incheon-Erklärung stellt die Verpflichtung der Bildungsgemeinschaft zur Bildungsagenda 2030 und zu den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung dar und erkennt die zentrale Rolle von Bildung als eine der wichtigsten Triebkräfte von Entwicklung an.

### c. SDG 4.7: Education for Sustainable Development (ESD) und Global Citizenship Education (4.7)

Die Bildungsagenda 2030 ist umfassend, ganzheitlich, ehrgeizig, richtungsweisend und universell und geht damit weit über das Vorgängerprogramm „[Bildung für alle 2000 – 2015](#)“ hinaus. Zu Ziel 4.7, Education for Sustainable Development (deutsch: Bildung für nachhaltige Entwicklung, BNE) gehört, Zusammenhänge zu begreifen, das eigene Handeln zu reflektieren und Handlungsalternativen zu erkennen.

Bildung für nachhaltige Entwicklung ist demnach eine internationale Bildungskampagne, die von verschiedenen Akteuren getragen wird. BNE soll es, laut den Aussagen verschiedener Akteure, dem Individuum ermöglichen, aktiv an der Analyse und Bewertung von Entwicklungsprozessen mit ökologischer, ökonomischer und sozio-kultureller Bedeutung teilzuhaben, sich an Kriterien der Nachhaltigkeit im eigenen Leben zu orientieren und nachhaltige Entwicklungsprozesse gemeinsam mit anderen lokal wie global in Gang zu setzen.

Im Kontext dieses Leitfadens ist eine Referenz auf die Arbeitsgruppe „außerschulische Bildung“ der deutschen UNESCO-Kommission e.V. (DUK) unumgänglich. Die Arbeitsgruppe hat zehn Qualitätskriterien definiert, die ein Angebot für BNE erfüllen soll. Ihre Formulierung ist sehr praxisnah und kann gleichsam als Leitfaden für die Erstellung von Bildungs- und Workshopkonzepten herangezogen werden. Mit diesen Kriterien wird laut den Autor\*innen ein Qualitätsstandard für Bildungsangebote für BNE gewährleistet. Insbesondere für die außerschulische Bildung sind diese Kriterien relevant:

1. Der Mensch soll sich als Teil der Natur und die Natur als Lebensgrundlage verstehen, woraus der Einzelne Schlüsse für sein Leben und seinen Alltag ziehen kann.

---

<sup>5</sup> Österreichisches Bundeskanzleramt, <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html>

2. Die Idee von weltweit gleichen Lebens- und Gestaltungschancen soll vermittelt werden, sprich globale Gerechtigkeit ist ein zentrales Thema.
3. Ebenfalls Thema ist die Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen, die wir tragen.
4. In der BNE sollen ökologische, soziale und ökonomische Aspekte vereint werden.
5. Die Lehrenden und Multiplikatoren sollen greifbar machen, wie man sein Leben im Sinne nachhaltiger Entwicklung gestalten kann.
6. Bewahren oder Verändern? BNE soll dazu befähigen, zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen.
7. Auch das kritische Denken soll gefördert werden: BNE soll dazu anregen, die eigene Haltung zu hinterfragen.
8. Multiplikatoren sollen das Lernen begleiten und Beteiligung ermöglichen.
9. BNE zeichnet sich aus durch eine Methodenvielfalt.
10. Informationen sollen kritisch bewertet werden.

Die Kluft zwischen der wachsenden Komplexität der globalisierten, vernetzten Weltgesellschaft und der begrenzten Fähigkeit des Menschen, diese Komplexität zu bewältigen, erhält immer stärkere Aufmerksamkeit. Bildung ist am ehesten in der Lage, diese Kluft zu überbrücken, denn „die unbegrenzte menschliche Lernfähigkeit erscheint geradezu als die einzige Ressource, mit deren Hilfe das menschliche Dilemma zu bewältigen ist“<sup>6</sup>.

Welche Kompetenzen brauchen Menschen, um in dieser Weltgesellschaft Orientierung zu finden und eigenverantwortlich sowie gemeinschaftsfähig zu leben? Welche Fähigkeiten sind notwendig, um im Bewusstsein der eigenen Verantwortung entscheidungs- und handlungsfähig zu sein? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Bildungskonzepts *Globales Lernen* bzw. der *Global Citizenship Education (Bildung für Weltbürger\*innen)*. Die Antworten lassen sich jedoch nicht einfach in ein fundiertes Kompetenzmodell übertragen. Globales Lernen umfasst komplexe Bildungsziele, für die Einstellungen und Werthaltungen sowie die Handlungsbereitschaft von großer Bedeutung sind, sie sind aber kaum operationalisierbar und messbar.

Globalem Lernen liegt ein erweiterter Kompetenzbegriff zugrunde, der personelle und soziale Kompetenzen mit politischer Urteils- und Handlungskompetenz sowie mit Reflexionskompetenz kombiniert. Die UNESCO nennt außerdem folgende Kernelemente für Global Citizenship Education (UNESCO 2015):

- Kognitive Dimension: u.a. Wissen um bzw. Verständnis für globale Zusammenhänge und Interdependenzen; kritisches Denken; Analyse- und Urteilskompetenz
- Sozio-emotionale Dimension: u.a. Gefühl der Zugehörigkeit zur menschlichen Gemeinschaft; auf Menschenrechten beruhende Wertvorstellungen und Verantwortlichkeiten; Empathie, Solidarität und Respekt für Diversität und Vielfalt
- Verhaltensbezogene Dimension: u.a. Motivation und Bereitschaft zu verantwortlichem Handeln auf lokaler, nationaler und globaler Ebene, Beitrag zu einer friedlichen und nachhaltigen Welt.

---

<sup>6</sup> Klaus Seitz in „Globalisierung erfordert politische Bildung; 2009; Opladen; S.37ff

### 3. SDGs im Bildungsangebot - Bildung zu den SDGs

Die Zielsetzung der Bildungsagenda 2030 ist die Sicherstellung chancengerechter und lebenslanger Möglichkeiten zum Lernen für alle: Sie verfolgt somit einen holistischen Ansatz aus der Perspektive des lebenslangen Lernens. Sie strebt danach, universelle Vorschul-, Grundschul- und Sekundarschulbildung sowie tertiäre Bildung sicherzustellen, die zu effektiven und relevanten Lernergebnissen für alle Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen führt, als Grundlage für lebenslanges und alle Lebensbereiche umspannendes Lernen. Zudem zielt die Bildungsagenda 2030 darauf ab, gleichberechtigte Chancen beim Zugang zu weiterführenden Lernmöglichkeiten für Jugendliche und Erwachsene sicherzustellen.

Die Bildungsagenda 2030 enthält einen erneuerten und weiter gefassten Fokus auf Inklusion, Chancengerechtigkeit und Geschlechtergleichberechtigung. Dies kommt insbesondere in Unterziel 4.5 zum Ausdruck, welches die Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit und die Sicherstellung des chancengerechten Zugangs zu allen Bildungs- und Weiterbildungsstufen für benachteiligte Gruppen vorsieht, einschließlich Menschen mit Behinderungen, indigene Völker und benachteiligte Kinder.

Die Bildungsagenda 2030 legt erneut den Schwerpunkt auf effektives Lernen, den erfolgreichen Erwerb von relevanten Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dies wird ersichtlich aus den Unterzielen zur Grundschul- und Sekundarschulbildung (Unterziel 4.1) und zu Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten Jugendlicher und Erwachsener (Unterziel 4.6). Neu an der Bildungsagenda 2030 ist der Fokus auf die Relevanz von Lernen sowohl im Hinblick auf berufliche Kompetenzen für menschenwürdige Arbeit (Unterziel 4.4) als auch für Global Citizenship in einer pluralistischen, interdependenten und eng vernetzten Welt (Unterziel 4.7).

Beide dieser neuen Unterziele sind im Kontext dieses Dokuments besonders relevant: Unterziel 4.4, das darauf abzielt, „bis 2030 die Zahl der Jugendlichen und Erwachsenen wesentlich (zu) erhöhen, die über die entsprechenden Qualifikationen einschließlich fachlicher und beruflicher Qualifikationen für eine Beschäftigung, eine menschenwürdige Arbeit und Unternehmertum verfügen“. Ebenso bedeutsam ist Unterziel 4.7, das darauf konzentriert ist sicherzustellen, dass „alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung“<sup>7</sup>.

Mit ihrer neuen Lehrmaterial-Datenbank<sup>8</sup> unterstützt die UNESCO Auszubildende weltweit dabei, die SDGs in ihren Unterricht zu integrieren. Die Datenbank erscheint begleitend zu der Publikation „Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives“<sup>9</sup>, die Lernziele und Schlüsselkompetenzen für Lernende jeder Altersgruppe identifiziert.

Auch Unternehmen und Mitarbeiter\*innen benötigen digitale Kompetenzen, um in der neuen Welt konkurrenzfähig zu bleiben. Studien belegen, dass im Jahr 2020 in der EU bis 750.000 ICT-Fachkräfte fehlten. In den meisten EU-Mitgliedstaaten sind beispielsweise heute bereits weniger als 1% der

---

<sup>7</sup> <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html>

<sup>8</sup> <https://en.unesco.org/themes/education/sdgs/material>

<sup>9</sup> [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-08/unesco\\_education\\_for\\_sustainable\\_development\\_goals.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-08/unesco_education_for_sustainable_development_goals.pdf)

Belegschaft Data Scientists. Europa läuft Gefahr, den wirtschaftlichen Anschluss zu den Vereinigten Staaten und China zu verlieren. Diese Einsicht wird durch aktuelle Daten, wie z.B. dem IKT-Statusreport des FV UBIT, gestützt. Dieser Bericht zeigt den akuten Handlungsbedarf in der IT-Ausbildung<sup>10</sup> auf.

Nebst neuen Anforderungen an Fachkräfte benötigen auch Führungskräfte neue Fähigkeiten im digitalen Zeitalter, in welchem beispielsweise Autorität als Grundlage der Führung durch Vertrauen, Abteilungsgrenzen durch Ökosysteme oder altbewährtes Denken durch dynamisches Lernen ersetzt werden. Nicht zuletzt die weltweite Corona-Pandemie mit der einhergehenden Umstellung auf Home-Office hat bereits gezeigt, dass traditionelle Strukturen und Systeme nicht mehr zeitgemäß sind.

Während in vielen traditionellen Bereichen die Zahl der Arbeitsplätze zurückgeht, entstehen im digitalen Bereich eine Vielzahl neuer Berufe und Bedarfe. Menschen führen viele Arbeiten nicht mehr selbst aus, sondern überwachen vielmehr die Maschinen, die sie ausführen.

Auf der anderen Seite ist Führungs- und Kreativarbeit kaum substituierbar. Die Zukunft gehört der Wissensarbeit, und man betritt hier auch in der Regel Neuland, während bei Routinetätigkeiten der Weg vorgezeichnet und vertraut ist. Deshalb sind für die Wissensarbeiter\*innen der Zukunft Soft- und Social Skills von großer Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise Kooperation, Kommunikation und Veränderungsbereitschaft. Nicht nur wegen der für Kommunikation und Zusammenarbeit zur Verfügung stehenden technologischen Hilfsmittel sind diese Fähigkeiten wichtig. Auch, weil mit diesen beiden Skills weitere zusammenhängen, wie beispielsweise die Fähigkeit zu Teamwork und die Aufgeschlossenheit, anderen und neuen Ansätzen offen zu begegnen. Die Schwierigkeit liegt nicht darin, die Mitarbeiter\*innen zu motivieren. Es geht nicht darum, dass die Mitarbeiter\*innen keine Lust zum Arbeiten haben, sondern, dass sie nicht können. Zum einen, weil die Rahmenbedingungen nicht stimmen und zum anderen, weil sie selbstgesteuertes Lernen nie gelernt haben. In der Schule und der Universität, ja selbst in der Weiterbildung ist alles verschult und wird vorgegeben. Zu identifizieren, was zum Lernen gebraucht wird, das sind neue Anforderungen. Mit der richtigen Lernstrategie und unter Berücksichtigung dieser Lernprinzipien<sup>11</sup> ist das allerdings auch für Erwachsene zu schaffen.

## 1. Lebensweltorientierung

Um Erwachsenen die Aufnahme neuer Informationen zu ermöglichen, ist zunächst deren Lebenswelt zu berücksichtigen. Dabei werden die subjektive und die objektive Lebenswelt unterschieden. Zur subjektiven Lebenswelt einer Person gehört zum Beispiel, in welcher Art von Haushalt oder unter welchen Umständen sie aufgewachsen ist. Die objektive Lebenswelt erfasst unter anderem, ob die Person in einem wirtschaftlich schwachen oder starken Land lebt. Denn all diese Faktoren bestimmen, wie der Erwachsene lernt und versteht beziehungsweise wie auf ihn eingegangen werden muss.

## 2. Teilnehmerorientierung

Im Gegensatz zur Lebensweltorientierung, die ein breites und allgemeines Konstrukt hinter einer Person bildet, bezieht sich die Teilnehmerorientierung auf den Teilnehmer, wie er zum Beispiel im Seminar anwesend ist. Es interessiert, wo in seinem Leben die Person gerade steht. So sind etwa die Bedürfnisse und Interessen eines Teilnehmers der im Verkauf tätig ist andere, als die eines Teilnehmers, der seine beruflichen Wurzeln in der Personalentwicklung hat.

---

<sup>10</sup> <https://news.wko.at/news/oesterreich/Zahl-der-IT-Hochschulabsolventen-stagniert---Ankuendigung.html>

<sup>11</sup> <https://persolog-blog.de/allgemein/wie-erwachsene-lernen-4-grundprinzipien/>

### 3. Anschlusslernen

Erwachsene lernen nicht von Grund auf neu, sondern sie knüpfen an Erlebnisse und Wissen, das sie in ihrer Lebenswelt gesammelt haben, an. Deshalb ist es zentral, diesen Faktor auch im Lernprozess zu berücksichtigen. Denn nur wenn die Inhalte der Lerninstrumente einen Bezug zur individuellen Lebenswelt des Erwachsenen herstellen, ist die Informationsaufnahme wirklich effektiv.

## 4. Erfahrungslernen

Erfahrungen, die der einzelne Teilnehmer, zum Beispiel in seinem Beruf, gesammelt hat, spielen für das Erwachsenenlernen ebenfalls eine Rolle. Der neu zu lernende Stoff sollte eine Bedeutung im Alltag des Teilnehmers einnehmen und ihm Strategien und Kenntnisse an die Hand geben, die er selbst in seiner individuellen Position umsetzen kann. Können neuen Informationen mit den eigenen Erfahrungen in Beziehung gesetzt werden, findet ein wirksamer Lernprozess statt.

### a. Life Long Learning (lebenslanges Lernen)

Unter dem Begriff lebenslanges Lernen wird ein umfangreiches Konzept der Erziehungswissenschaften verstanden. Der Kerngedanke dabei: Es soll Menschen dabei geholfen werden, über ihr gesamtes Leben hinweg zu lernen. Ganz getreu dem Motto: *Man lernt nie aus*.

Wie dieses lebenslange Lernen allerdings in Detail aussieht, welchen Zweck es haben soll, darüber existieren verschiedene Ansätze parallel.

Bereits in der oben erwähnten Incheon-Erklärung, unterstrichen die unterzeichnenden Akteure die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens. So werden darin neben chancengerechtem und verstärktem Zugang zu hochwertiger beruflicher Bildung sowie Hochschulbildung und Forschung auch flexible Bildungswege festgehalten. Insbesondere die Anerkennung, Bewertung und Akkreditierung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch außerschulische und informelle Bildung erworben wurden, wurde als besonders wichtig hervorgehoben<sup>12</sup>. Nach und nach hat sich zumindest im deutschsprachigen Raum vor allem der Begriff „lebenslanges Lernen“ (LLL) herausgebildet; in der österreichischen Bildungspolitik wird auch vom *lebensbegleitenden Lernen* gesprochen – was angesichts der häufig negativen Konnotation von „lebenslang“ die positiver besetzte Formulierung ist. Lebensbegleitendes Lernen lohnt sich nicht nur, es ist an vielen Stellen sogar notwendig.

Dies zeigt sich gerade im Berufsleben. Wie bereits oben erwähnt, führen Globalisierung und Digitalisierung dazu, dass Entwicklungen und Veränderungen über alle Branchen hinweg in kürzester Zeit passieren. Technischer Fortschritt kann innerhalb kurzer Zeit bisheriges Wissen ersetzen und unbrauchbar machen.

Zukunftsforscher\*innen gehen davon aus, dass im Jahr 2030 Bildung zum Konsumgut wird. Durch neue Techniken des Lernens wie eBooks oder Onlinekurse wird es keine Frage des Geldes, sondern des persönlichen Engagements sein, es sich zu erschließen.

---

<sup>12</sup> Incheon Erklärung, 2015. [https://www.kooperation-international.de/uploads/media/Incheon\\_Declaration\\_Uebersetzung\\_DE.pdf](https://www.kooperation-international.de/uploads/media/Incheon_Declaration_Uebersetzung_DE.pdf)

## b. Begriffsdefinition im SDG Kontext

Der chancengerechte Zugang zu beruflicher Bildung, wie in SDG4 verlangt und beschrieben, muss bei gleichzeitiger Sicherung der Qualität ausgeweitet werden. Dabei ist es wichtig, dass Berufsbildungssysteme Fähigkeiten anerkennen und wertschätzen, die durch Erfahrung oder in non-formalen und informellen Umfeldern erworben wurden; dass die Entwicklung komplexer kognitiver und nicht-kognitiver Fähigkeiten bzw. Schlüsselkompetenzen ebenfalls im Fokus steht; und dass Lernenden Möglichkeiten zur kontinuierlichen Aktualisierung ihrer Fähigkeiten durch lebenslanges Lernen geboten werden.

Es sind hierzu flexible Lernpfade sowohl in formalen als auch in non-formalen Umfeldern zu fördern; die es Lernenden ermöglichen, Leistungspunkte für erbrachte Leistungen zu sammeln und zu transferieren; früher Gelerntes anzuerkennen, zu validieren und zu akkreditieren sowie angemessene Brückenprogramme und Berufsberatung zu etablieren.

## 5. Persönliche Fähigkeiten auf mentaler und emotionaler Ebene

Bei Betrachtung der erforderlichen persönlichen Fähigkeiten, die für lebenslanges Lernen notwendig sind, müssen zwei grundlegende Ebenen unterschieden werden, und zwar jene des mentalen und jene des emotionalen Vermögens zur Weiterbildung.

Den mentalen Fähigkeiten zuzuordnen, sind persönlichen Überzeugungen, Einstellungen und Denkprozesse, die dazu führen, dass sich Personen a) herausfordernde Ziele setzen und an diesen auch unter Schwierigkeiten festhalten, b) Misserfolge besser wegstecken, c) eine höhere Motivation aufweisen, sich d) weniger ablenken lassen, und e) insgesamt mehr Anstrengung und Ausdauer zur Erreichung ihrer Ziele, hier der Lernziele, aufbringen<sup>13</sup>.

Zu den emotionalen Fähigkeiten zählen im Wesentlichen vier Kernkompetenzen, die vielfältig miteinander kombiniert sein können. Nämlich die Aufmerksamkeit der Person für ihre eigene emotionale Befindlichkeit, ihrem Mitgefühl für ihre Mitmenschen (Empathiefähigkeit), ihrer Fähigkeit, befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen, und ihrem konstruktiven Umgang mit belastenden oder sozial problematischen Gefühlen<sup>14</sup>. In Anlehnung an das "Burn-out"-Syndrom wird neuerdings noch ein fünfter Bereich diskutiert: die Fähigkeit, sein Gefühlsleben mit der Motivation so in Einklang zu bringen, dass vorzeitiges "Ausbrennen" verhindert wird.

Man geht davon aus, dass Einfühlungsvermögen die Grundlage für aufgeschlossenerere gesellschaftliche Einstellungen und Verhaltensweisen wie soziale Verantwortung und prosoziales oder staatsbürgerliches Verhalten bildet<sup>15</sup>.

Fehlen Elemente, wird eine positive Auseinandersetzung mit dem Thema deutlich erschwert. Daher ist eines der Hauptziele der Bildung für nachhaltige Entwicklung sowie der Global Citizenship Education die Entwicklung kognitiver und affektiver Fähigkeiten, die die Werte der Menschen positiv beeinflussen, wie z.B. Empathie und kritisches Denken. Zusammen mit Kompromissfähigkeit und

---

<sup>13</sup> Clough, P.J. & Strycharczyk, D (2012). Applied mental toughness: A tool kit for the 21st Century. Kogan Page.

<sup>14</sup> Von Salisch, M. (2002). Emotionale Kompetenzen entwickeln. Stuttgart: Kohlhammer

<sup>15</sup> Wang et al. (2017); Cuff et al. (2016)

Verantwortungsgefühl gegenüber einer Gruppe ist es möglich, neue Werte und Wege für den Umgang mit Menschen und der Umwelt zu erarbeiten.

Global Citizenship („globale Bürgerschaft“) ist ein Konzept, das Dill <sup>16</sup> als einen globalen Bewusstseinsansatz charakterisierte, bei dem das Ziel darin besteht, den Studierenden eine globale Orientierung, Empathie und kulturelle Sensibilität zu vermitteln, die sich aus humanistischen Werten und Annahmen <sup>17</sup>.

Jeffrey S. Dill schlägt zwei Hauptansätze für die SDG-Weiterbildung vor, aus denen deutlich unterschiedliche Ziele abgeleitet werden können: erstens, den Ansatz der globalen Kompetenzen, der darauf abzielt, den Studierenden die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, um in der globalen Gesellschaft konkurrenzfähig zu sein; und zweitens den Ansatz des globalen Bewusstseins, der bestrebt ist, den Studierenden, beruhend auf humanistischen Werten und Annahmen, eine globale Orientierung, Empathie und kulturelle Sensibilität zu vermitteln. Er zeigte, dass verschiedene Lehrer\*innen die beiden Ansätze je nach ihrer eigenen Wahrnehmung der Zukunft ihrer Schüler\*innen unterschiedlich anwenden können.

Davies et al<sup>18</sup> argumentieren, dass die Globalisierung und andere Faktoren verschiedene Formen von Global Citizenship Education unumgänglich und notwendig machen, da es nicht mehr ausreicht, den Schüler\*innen einfach die Welt zu vermitteln, ohne Empathie und Identifikation in die politische Bildung einzubetten.

## 6. Methodendarstellung: Workshops, Trainings, Unilehrgänge, Onlinekurse, Webinars, Publikationen etc.

Auch wenn die Auswirkungen der aktuellen Corona-Pandemie noch unabsehbar sind,- steht fest – , dass diese Krise die Gesellschaft nachhaltig verändern wird. Das Zusammenleben, das Arbeiten und das Lernen von Millionen Menschen auf der ganzen Welt erfährt gerade einen massiven Wandel. Denn von der fortschreitenden Ausbreitung des Virus und den entsprechenden weltweiten Maßnahmen zu dessen Eindämmung sind alle Lebensbereiche betroffen.

Neben Unternehmen, die innerhalb sehr kurzer Zeit die Voraussetzungen für „Homeoffice“ geschaffen haben, sind insbesondere auch viele Ausbildungseinrichtung, Schulen und Universitäten betroffen, welche zur Aufrechterhaltung des Lehrbetriebes auf virtuelle Ausbildungsmethoden umstellen mussten. Ein soziales Problem, das sich aus diesen neuen Arbeits- und Lernformen ergibt, ist die zunehmende Isolation aufgrund fehlender Sozialkontakte. Das abendliche Zusammenkommen mit Bier und Pizza, das gemeinsame Mittagessen, die Team-Events und Arbeitsmeetings haben neben dem Spaßfaktor auch einen tieferen Sinn: Sie haben Freude und soziales Miteinander ins Unternehmen gebracht und das Teamgefühl gestärkt. Ist die Atmosphäre im Team gut, fällt es Mitarbeitern leichter, aufeinander zuzugehen. Probleme können so einfacher angesprochen und gelöst werden, anstatt sie

---

<sup>16</sup> Dill, J. S. (2013). Die Sehnsüchte und Grenzen einer globalen Bürgererziehung: Die moralische Pädagogik der Schulbildung in einem kosmopolitischen Zeitalter. New York, NY: Routine

<sup>17</sup> Oxley, L. und Morris, P. (2013). Globale Staatsbürgerschaft: Eine Typologie zur Unterscheidung ihrer multiplen Konzeptionen". Britische Zeitschrift für Erziehungswissenschaften, 61(3), S. 301-325 [S. 306]

<sup>18</sup> Ian Davies, Mark Evans & Alan Reid (2005) Globalisierung der staatsbürgerlichen Bildung? Eine Kritik der "globalen Bildung" und der "Staatsbürgerschaftserziehung", British Journal of Educational Studies, 53(1), S. 66-89, DOI: 10.1111/j.1467-8527.2005.00284.x

unter den Teppich zu kehren. Darüber hinaus findet ein reger Austausch neuer Ideen und Erfahrungen unter den Teams statt.

Doch wenn jeder nur noch von zu Hause arbeitet und lernt, wird dieser Austausch schwerer bis unmöglich. Arbeits- und Studienkolleg\*innen können zwar theoretisch ständig online kommunizieren, sie haben aber in der Regel praktisch weniger Kontakt zueinander, insbesondere wenn sie nicht direkt zusammenarbeiten. Würden Unternehmen alle einzelnen Konversationen im Arbeitsalltag im Home-Office visualisieren, wäre sofort erkennbar, dass weniger Austausch stattfindet und dieser meist auf das eigene Team beschränkt ist.

Bei der Arbeit im Home-Office und bei virtueller Aus- bzw. Fortbildung ist es daher notwendiger denn je, dass diese Isolation aufgebrochen wird. Statt daher ausschließlich fixe Termine zu vereinbaren, sollten auch bewusst informelle Konversationen, spontane Anrufe und kurze Nachrichten in den Arbeitsalltag und in Ausbildungsprogramme eingebaut werden.

Mitarbeiter\*innen haben häufig das Gefühl, keine Zeit oder Erlaubnis zu haben, während offiziellen Meetings auch „Nebensächlichkeiten“ auszutauschen. Teammeetings starten meist sehr formell und es wird unmittelbar damit begonnen, die vorgegebene Agenda abzuarbeiten. Entsprechend schnell werden sie auch wieder beendet. Der persönliche Austausch am Anfang eines Meetings ist aber wichtig für die Beziehung zu den Kolleg\*innen. Führungskräfte sollten in den ersten Minuten Zeit für informelle Konversationen lassen und ihre Mitarbeiter\*innen dazu ermutigen, diese auch dafür zu nutzen.

Um den Kontakt außerhalb des eigenen Teams auszubauen, haben viele Unternehmen eine virtuelle Kaffeebar ins Leben gerufen, die immer „geöffnet“ ist. Braucht ein Mitarbeiter eine Pause, kann er dort „vorbeischauen“ und für ein paar Minuten plaudern. Meetings und Workshops, die per Videocall stattfinden, können durch kurze Break-Out-Sessions aufgelockert werden. Bei diesen werden die Teilnehmer\*innen zufällig in kleine Gruppen verteilt, um sich für einige Minuten entspannt zu unterhalten oder gemeinsam eine spannende Aufgabe zu besprechen.

## **7. Bedarfsanalyse an Aus- und Weiterbildungsangeboten im Thema Nachhaltigkeit im Hinblick auf Führungskräfte**

Nicht zuletzt aufgrund der medial präsenten Klimadiskussionen um ökologische und soziale Problemfelder, die laufend bedrohlicher werden, zeichnen sich in den Unternehmen der Wunsch und die Notwendigkeit ab, einen Beitrag zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu leisten. Darüber hinaus steigt der Handlungsdruck auf Unternehmen heute ganz direkt und von mehreren Seiten zugleich: Regulatoren, Kundinnen und Investoren fordern überprüfbare Nachhaltigkeit. Darauf nicht einzugehen, stellt ein geschäftliches Risiko dar. Doch die regulatorische Entwicklung ist längst nicht der einzige Treiber für Nachhaltigkeit.

Wenn man jüngste Studien betrachtet, zeigt sich, dass immer mehr Arbeitnehmer\*innen für Organisationen arbeiten möchten, die sozial und ökologisch verantwortungsvoll handeln. Eine Studie des Beratungsunternehmens Mercer veranschaulicht beispielsweise, dass 37% der befragten Arbeitnehmer\*innen stark durch Unternehmenswerte, Mission und den Zweck des Unternehmens motiviert sind, und 36% der befragten Arbeitnehmer\*innen Unternehmen bevorzugen, die sich auf soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz konzentrieren. Auch die befragten Führungskräfte (50%) bestätigten ihre Absicht, ihre Geschäftspraktiken in den nächsten Jahren an einem Multi-Stakeholder-Erfolgsmodell ausrichten zu wollen.

Gleichzeitig scheint der Unternehmenserfolg immer mehr von nachhaltigen Kriterien abzuhängen. So ist die Nachfrage nach ethisch korrekt erzeugten Produkten in zwei Jahren um zehn Prozentpunkte gestiegen (von 25% im Jahr 2018 auf 35% im Jahr 2020; vgl. 2020 Mercer Global Talent Trends)<sup>19</sup>

Während sich die Führungskräfte zunehmend der Notwendigkeit bewusst werden, Nachhaltigkeit in die breitere Unternehmenspraxis zu integrieren, ringen sie jedoch damit, Wege zu finden, wie sie sich damit befassen können. In einer Studie<sup>20</sup> von Insead konnten von 234 befragten Wirtschaftsführer\*innen nur die Hälfte mit Sicherheit sagen, dass die Nachhaltigkeitsprinzipien und -absichten ihres Unternehmens durch eine wirksame Geschäftspolitik umgesetzt würden. Rund 30% gaben an, dass ihre Politik möglicherweise nicht den Anforderungen entspricht. (Weitere Details dazu finden sich in der im WSJ veröffentlichten Studie „How Corporate Boards Can Get Serious About Sustainability Issues“).<sup>21</sup>

Dies liegt unter anderem auch daran, dass viele Führungskräfte nicht die Denkweisen und Kenntnisse mitbringen, die sie benötigen, um ihre Unternehmen nachhaltig zu führen und Fortschritte bei den 17 UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung oder den 22 ESG-Kennzahlen zu erzielen. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass bei Job-Einstellungen kaum Erfahrung oder eine bestimmte Einstellung zur Nachhaltigkeit vorausgesetzt wird; andererseits stellen Weiterbildungen in Nachhaltigkeit eine Option dar, an die noch wenige denken, die aber wohl langfristig an Relevanz gewinnen wird.

In einer Analyse<sup>22</sup> des Global Compact der Vereinten Nationen und Russell Reynolds Associates wurde untersucht, welche Eigenschaften und Handlungen für eine nachhaltige Führungspersönlichkeit erforderlich sind. Zu diesem Zweck wurden 55 ausführliche Interviews geführt und Hintergrundanalysen zu einer Gruppe von 55 Nachhaltigkeitspionieren durchgeführt. Diese nachhaltig orientierten Führungskräfte zeigen vier kritische Führungseigenschaften, die von ihrer nachhaltigen Denkweise angetrieben werden. Es konnte außerdem gezeigt werden, dass diese nachhaltigen Führungsqualitäten entwickelt werden können und Karrierewege von Führungskräften so gestaltet werden können, dass sie ein Verständnis für die strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit entwickeln.

Zu den wichtigen nachhaltigen Denkweisen und Führungseigenschaften, die die nachhaltigen Führungskräfte von morgen entwickeln sollten, um unternehmerisch nachhaltig zu handeln, gehören die folgenden vier:

### **Denken in mehrstufigen Systemen**

Nachhaltig ausgerichtete Führungspersönlichkeiten gehen über ein tiefes Verständnis ihres eigenen Organisationssystems hinaus und beziehen das Zusammenspiel mit den sie umgebenden größeren Geschäfts-, Gesellschafts- und Umweltsystemen mit ein. Entscheidend ist, dass sie diese Komplexität durchschneiden, um gezielte Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen, die Nachhaltigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil machen.

### **Einbeziehung von Stakeholdern**

---

<sup>19</sup> <https://www.mercer.at/our-thinking/global-talent-hr-trends.html>

<sup>20</sup> <https://knowledge.insead.edu/responsibility/whats-stopping-boards-from-taking-action-on-sustainability-11436>

<sup>21</sup> <https://www.wsj.com/articles/how-corporate-boards-can-get-serious-about-sustainability-issues-11561379882>

<sup>22</sup> [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20200615\\_OTS0136/studie-von-united-nations-global-compact-und-russell-reynolds-associates-findet-eigenschaften-nachhaltiger-fuehrungskraefte](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200615_OTS0136/studie-von-united-nations-global-compact-und-russell-reynolds-associates-findet-eigenschaften-nachhaltiger-fuehrungskraefte)

Nachhaltig orientierte Führungskräfte managen keine Interessengruppen - sie schließen sie mit ein. Sie versuchen aktiv, ein breites Spektrum von Standpunkten zu verstehen, um die Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung all dieser Interessengruppen voranzutreiben und, wenn möglich, diese Interessengruppen aktiv in die Umsetzung der Entscheidungen und die Teilhabe an den Vorteilen einzubeziehen.

### **Disruptive Innovation**

Der Nachhaltigkeit verpflichtete Führungskräfte haben den Mut, traditionelle Ansätze in Frage zu stellen - sie fragen, warum es nicht anders geht. Sie durchbrechen die Bürokratie, um die bahnbrechende Innovation voranzutreiben, die notwendig ist, um neuartige Lösungen zu finden, die den häufigen Kompromiss zwischen Rentabilität und Nachhaltigkeit aufheben.

### **Langzeit-Aktivierung**

Nachhaltige ausgerichtete Führungspersönlichkeiten sind nicht einfach nur langfristig orientiert, sie setzen sich kühne Ziele und treiben konzertierte Aktionen und Investitionen zu deren Erreichung voran. Dazu braucht es viel Mut, um angesichts von Rückschlägen Kurs zu halten und Entscheidungen zu treffen, die bei manchen kurzfristig orientierten Akteuren unpopulär sein mögen. Hier sei auf das Positionspapier des UNGC<sup>23</sup> „Leadership for the decade of action“ verwiesen.

## **8. Good Practice-Beispiele in der Aus- und Weiterbildung**

Es gibt scheinbar unendlich viele Angebote zum virtuellen oder lebenslangen Lernen, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit, Entwicklung und Global Citizenship. Mit den in diesem Kapitel beschriebenen Best Practice-Beispielen sollen Impulse gesetzt und Referenzpunkte geboten werden, die eine eventuelle Umsetzung für andere Stakeholder leichter machen.

### **a. Good Practice-Example: MSc Sustainable & Responsible Leadership, FH BFI Wien**

Der neu entwickelte Studiengang MSc Sustainable & Responsible Leadership der FH des BFI Wien adressiert die steigende Komplexität des Nachhaltigkeitsmanagements. Bedingt durch internationale Vernetzungen von Unternehmen und Organisationen, durch länderübergreifende Lieferketten, Produktionsstätten, aber auch durch internationale Absatzmärkte, weist ein stringentes Nachhaltigkeitsmanagement immer größere Anforderungen auf. Die Breite des Themas Nachhaltigkeit sowie rasante Entwicklungen vor allem im Technologiebereich machen ein *learning-on-the-job* kaum mehr möglich, sodass eine wachsende Nachfrage nach einem Lehrgang auf Hochschulniveau u.a. die Entwicklung des MSc Sustainable & Responsible Leadership motiviert hat. Neben der starken Nachfrage durch Unternehmen und Organisationen besteht Bedarf an persönlicher Weiterbildung.

Das Curriculum des MSc Sustainable & Responsible Leadership eröffnet den Studierenden innovative Modelle und Ansätze des nachhaltigen Wirtschaftens bei gleichzeitiger Erhaltung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit.

Das erste Semester vermittelt hierbei die wesentlichen Grundlagen. Aufbauend auf den SDGs werden Konzepte und Methoden vorgestellt sowie das Verhältnis einzelner SDGs untereinander und zueinander diskutiert. Die Rolle von relevanten Stakeholdern sowie deren Management ist dabei ebenfalls von Bedeutung. Policies auf Länderebene werden vorgestellt und miteinander verglichen.

---

<sup>23</sup> <https://www.unglobalcompact.org/library/5745>

Das zweite Semester wechselt die Sichtweise und betrachtet die Thematik aus der Perspektive von Unternehmen. Dabei stehen vor allem Zertifizierungen, wie die ISO 26000, im Mittelpunkt. Nachhaltige Unternehmensstrategien, nachhaltige Investitionen, Ratings von Banken vervollständigen das Thema. Corporate Governance spielt dabei ebenso eine Rolle wie eine Sensibilisierung für die wesentlichen Themen in Bezug auf Nachhaltigkeit wie Transparenz, Diskriminierung, Gleichberechtigung, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Klimaschutz etc. Verantwortungsvolles Management der Lieferketten ist ebenfalls Bestandteil des zweiten Semesters und rundet die Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung ab.

Das dritte Semester beinhaltet Themen wie Kommunikation und Reporting. Fragen, was an wen berichtet werden muss, stehen ebenso in der Betrachtung wie verantwortungsvolles Leadership und Persönlichkeitsbildung der Studierenden. Wissenschaftliche Methoden werden vermittelt, speziell für die Masterarbeit, die im finalen Semester zu schreiben ist.

Bei dem Design des Curriculums wurde auf eine gewisse Modularität und somit Flexibilität gesetzt. Da es sich beim Thema Nachhaltigkeit um ein sehr dynamisches und sich ständig in Änderung befindliches handelt, kann somit kurzfristig auf neue Trends und Entwicklungen reagiert werden und es können neue Inhalte eingebaut werden. Wesentliches Ziel ist, den Studierenden ein systemisches Denken zu vermitteln. Denn eine nachhaltige Transformation ist in einem linearen Wirtschaftssystem kaum möglich, weshalb es einer Umstellung bedarf, wie Wirtschaft funktioniert. Ein Paradigmenwechsel ist notwendig, um eine vollständige Integration der SDGs in einen gesellschaftlichen Kontext zu gewährleisten.

## b. Good Practice-Beispiel - Bergsportausstatter Vaude<sup>24</sup>

### Das System "Unternehmen" neu denken

Dass die Textilindustrie in ökologischer Hinsicht alles andere als eine weiße Weste hat, ist hinlänglich bekannt. Um langfristig etwas zu bewirken, braucht es das Engagement vieler Unternehmen. Momentan hat man als Entrepreneur\*in aber einen Wettbewerbsnachteil, wenn man sich entschließt, Verantwortung für die Gesellschaft und das eigene Unternehmen zu übernehmen. Um nachhaltiges Wirtschaften attraktiv zu machen und nicht zu bestrafen, muss sich die Politik nachhaltiger Gesetzgebung und Reglements widmen.

Ein Lösungsansatz ist für Antje von Dewitz (Geschäftsführerin des Bergsportausstatters Vaude und Mitglied der Nationalen Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung) die Gemeinwohlökonomie. Zurückzuführen auf den österreichischen Autor Christian Felber, werden in diesem Konzept Unternehmen nach ihrem ökologischen und sozialen Verhalten bewertet. "In keiner Verfassung steht, dass Wirtschaft nur dem Profit dient", sagt von Dewitz, die ihre Unternehmen nach den Kriterien der Gemeinwohlökonomie führt.

Der Bergsporthersteller ist davon überzeugt, dass umweltfreundliches und faires Wirtschaften der richtige Weg ist. Wichtig ist, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen und nicht die Gesellschaft oder die Natur für von Unternehmen verursachten Kosten bezahlen zu lassen. Zudem macht diese Denkweise Betriebe zukunftsfähig: Das kontinuierliche Arbeiten an unternehmerischen Antworten für globale Herausforderungen wie die Klimakrise macht diese lässt diese neue Lösungen

---

<sup>24</sup> [https://csr-report.vaude.com/?\\_ga=2.119791432.1394520266.1615971139-845173178.1615971139](https://csr-report.vaude.com/?_ga=2.119791432.1394520266.1615971139-845173178.1615971139)

finden. Als Unternehmen ist man dadurch sehr nah an den Bedürfnissen und Erwartungen der Menschen. Immer größere Teile der Bevölkerung wollen mit gutem Gewissen konsumieren – das war schon vor Corona so und wird sich laufend verstärken.

Die Krux ist jedoch, dass der Umsetzung dieses unternehmerischen Verständnisses in unserem Wirtschaftssystem viele Hindernisse im Wege stehen. Denn Unternehmen werden allein nach finanziellen Kennzahlen bewertet, sei es bei der Vergabe von Finanzdienstleistungen oder der Berechnung der Besteuerung. Ob Unternehmen umweltfreundlich und fair wirtschaften, wird nicht berücksichtigt. Das führt dazu, dass Unternehmer sich in der Regel an kurzfristiger Gewinnmaximierung orientieren. Das geht in vielen Fällen zulasten von Menschen und Umwelt. Zudem bedeutet es auch, dass es einen strukturellen Wettbewerbsnachteil für nachhaltige Unternehmen gibt. Denn wer auf die Verwendung von nachhaltigen Materialien und eine umweltfreundliche Herstellung achtet und sich um eine gerechte Entlohnung und faire Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten kümmert, hat deutlich mehr Kosten zu tragen als Unternehmen, die auf diese Aspekte nicht achten.

## **Meilensteine der Entwicklung zu einem nachhaltig agierenden Unternehmen**

### ***Klare Vision***

Generell ist es eine große Herausforderung, eine Vision zu formulieren bzw. die eigene Vision in klare, verständliche Worte zu fassen. Antje von Dewitz sah dies aber als echte Chance. Sie wollte ein Bild für die Zukunft des Unternehmens entwerfen: eine wertorientierte Vision mit konsequenter Rücksicht auf Mensch und Natur.

### ***Unternehmenskultur „Kultur auf Augenhöhe“***

Im Detail geht es um die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der viele Personen hierarchieübergreifend an Lösungen feilen und dabei ihre ganze Kreativität und Leidenschaft in die jeweiligen Projekte einfließen lassen, um gemeinsam neue Wege zu erschließen. Das gelingt nur durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und eine kontinuierliche Einbindung in den Veränderungsprozess.

### ***Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) – Qualifizierung in der Liefer- und Produktionskette***

Vaude führt mit seinen Materiallieferant\*innen und Produzentinnen eigene Empowerment-Programme (Themen: Sozialstandards, Umweltmanagement, Chemikalienmanagement, Schadstoffmanagement und Energieeffizienz) durch. Ein großer Schwerpunkt sind also Schulungsprogramme, zudem arbeitet Vaude viel mit Best Practice-Beispielen, Networking und Vor-Ort-Besuchen sowie Begehungen bei Produzent\*innen und Lieferant\*innen. Alles nach dem Prinzip: Lernen von den Besten, lernen voneinander und lernen von Expert\*innen.

Nachhaltiger Erfolg ist eine Mischung aus großen systemischen und sehr langfristigen Ansätzen sowie vielen kleinen Maßnahmen vor Ort, die schneller sichtbar werden, sich gut anfühlen und direkt zeigen, dass etwas passiert.

Beispiele von Unternehmen, die die Integration und Ausrichtung von bzw. auf Nachhaltigkeit vollumfänglich bewerkstelligt haben, dass ein langfristig erfolgreiches Wirtschaften, nicht zuletzt auf Basis der zuvor genannten "triple bottom line", möglich ist. In Ergänzung zu Vaude soll hier Patagonia behandelt werden.

### c. Good Practice-Beispiel – Outdoor-Bekleidung Patagonia

Patagonia, ein Hersteller von Outdoor-Bekleidung, pflegt eine fast unerreichbare CSR-Arbeitskultur durch Ausbildung, Schulung und praktische Anwendung. Indem Patagonia neuen Mitarbeiter\*innen praktische Nachhaltigkeitsschulungen anbietet, stärkt das Unternehmen von Anfang an die Leidenschaft seiner Mitarbeiter\*innen für CSR.

Patagonia veranstaltet z.B. Enviro Days für alle neuen Mitarbeiter\*innen und unternimmt mit ihnen Ausflüge zu Apricot Lane Farms, um ihnen die Bedeutung der regenerativen Landwirtschaft als Praxis und als Teil der Mission von Patagonia zu vermitteln.

Durch die Bereitstellung von anwendbaren Anleitungen und Werkzeugen für die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Mitarbeiter\*innen unterstützt Patagonia diese bei der kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit des Unternehmens an allen Fronten.

Das Unternehmen bietet Lernmöglichkeiten, große Veranstaltungen wie zum Beispiel eine jährliche „Zero Waste Week“ und legt die Verantwortung (und die Werkzeuge) in jedes Geschäft, jede Einrichtung und jede Abteilung, damit in den eigenen Bereichen so auf kreative Art *zero waste* erreicht wird.

Ähnliche Schritte setzt das Unternehmen in Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Jenseits des Arbeitsplatzes inspiriert Patagonia die Mitarbeiter\*innen, Nachhaltigkeit als Lebensstil zu pflegen. Während das Unternehmen Talente anzieht und einstellt, die Nachhaltigkeit bereits in ihren persönlichen Werten haben, ermutigt das Unternehmen sie, das zu praktizieren, was sie predigen, und diese Werte auch zu Hause zu leben. Dazu werden entsprechende Bildungsangebote bereitgestellt.

### d. Good Practice-Beispiel – SAP

Mit dem Ziel, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern, hat der europäische Softwarekonzern SAP Nachhaltigkeit sowohl in der Geschäftsstrategie als auch in dem Vergütungssystem für den Vorstand verankert. Damit ist SAP führend bei Nachhaltigkeitsindizes und belegt seit 14 Jahren durchgängig Platz 1 als Software Company im Dow Jones Sustainability Index.

SAP unterstützt die 17 Nachhaltigkeitsziele und nutzt diese gezielt als Rahmenwerk, um ihre weltweite Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten.

Die Auswirkungen in Bezug zu den SDGs werden im Web-Book [“SAP and the UN Global Goals”](#) veröffentlicht und sind in SAPs jährlichem Integrierten Bericht adressiert. Im Integrierten Bericht werden wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Themen nach drei Kriterien beurteilt: Bedeutung für die Stakeholder, Relevanz für den geschäftlichen Erfolg der SAP und Ausmaß ihrer Auswirkungen auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft.<sup>25</sup>

Positive Veränderungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft will SAP über zwei Wege erreichen:

1) Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, mit denen SAPs Kund\*innen ihre

---

<sup>25</sup> <https://www.sap.com/integrated-reports/2020/de.html?pdf-asset=8c62d9fb-d17d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=244>

Nachhaltigkeitskonzepte in konkrete Aktionen umsetzen, von denen Menschen weltweit profitieren. Im Rahmen ihres „Climate21“-Programms entwickelt SAP u.a. Software, welche Transparenz im Hinblick auf sämtliche Treibhausgasemissionen in der Wertschöpfungskette schafft. Damit kann für Transparenz der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zu den Verbraucher\*innen gesorgt werden, um ein klimabewusstes Einkaufen und Konsumieren zu ermöglichen. An weiteren Lösungen zur Kreislaufwirtschaft, ESG-Performance sowie erweiterter Herstellerverantwortung wird gearbeitet.<sup>26</sup>

2) Mit gutem Beispiel vorangehen und nachhaltige Geschäftspraktiken und -prozesse im eigenen Unternehmen umsetzen. Der Chief Sustainability Officer (CSO) berichtet direkt an den Chief Financial Officer (CFO), der das Thema Nachhaltigkeit im Vorstand vertritt. Der CSO leitet den Sustainability Council bestehend aus Führungskräften der einzelnen Vorstandsbereiche, die für Nachhaltigkeit im jeweiligen Bereich verantwortlich sind. Gemeinsam mit dem Team des CSO ist der Sustainability Council dafür zuständig, die ganzheitliche, unternehmensübergreifende Nachhaltigkeitsagenda der SAP voranzubringen sowie Jahresziele und Prioritäten festzulegen. Aus den eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten werden Erkenntnisse gewonnen, die auch den Kund\*innen nachhaltiges Handeln erleichtern sollen.

Zusätzlich wird in Bewusstseinsbildung, kontinuierliche Kommunikation sowie Bildungsangebote sowohl unternehmensintern als auch extern investiert.

### Änderung von Denk- und Verhaltensmustern

Um den Wandel innerhalb des Unternehmens voranzutreiben, werden Mitarbeiter\*innen in diverse Programme eingebunden, um zu verstehen, wie das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen und der Strategie verankert ist und welchen Beitrag die Mitarbeiter\*innen dazu leisten können.

Durch kontinuierliche Kommunikation und verschiedene Angebote wird der Dialog mit den Mitarbeiter\*innen zum Thema Nachhaltigkeit auch in Home-Office-Zeiten aufrechterhalten. Es gibt Gesprächsrunden mit dem CSO, monatliche „Sustainability Open House“-Veranstaltungen, virtuelle Freiwilligenprojekte im Rahmen des „Month of Service“, verschiedenste Webinare und Online-Workshops zu Nachhaltigkeitsthemen sowie eine Veranstaltungsreihe über Nachhaltigkeit in der Praxis auf der allgemein zugänglichen Plattform [SAP Purpose Network Live](#). Die Initiative „SAP One Billion Lives“ bietet Mitarbeiter\*innen Freiräume, Tools und Unterstützung durch Mentor\*innen, damit sie mit Innovationen Positives in der Gesellschaft bewirken können.

Das Thema Nachhaltigkeit ist bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeiter\*innen stets präsent und ist auch Teil verschiedener Lernangebote. Darüber hinaus haben Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, auf der openSAP-Plattform Online-Kurse zum Thema Nachhaltigkeit zu belegen. Diese Kurse stehen auch der breiten Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung. Für Herbst 2021 ist u.a. ein Kurs zu Kreislaufwirtschaft geplant.

Kostenlose Online-Kurse	openSAP Link
Sustainability: Learning from Leading Companies	<a href="https://open.sap.com/courses/tcb1-tl">https://open.sap.com/courses/tcb1-tl</a>
Business Success with Climate Action	<a href="https://open.sap.com/courses/clim1/">https://open.sap.com/courses/clim1/</a>
Sustainability Through Digital Transformation	<a href="https://open.sap.com/courses/sbi2-1">https://open.sap.com/courses/sbi2-1</a>
Sustainability and Business Innovation	<a href="https://open.sap.com/courses/sbi1-1">https://open.sap.com/courses/sbi1-1</a>
clean-IT: Towards Sustainable Digital Technologies	<a href="https://open.sap.com/courses/cleanit2021-hpi">https://open.sap.com/courses/cleanit2021-hpi</a>
Circular Economy (geplant ab Herbst 21)	<a href="https://open.sap.com/courses">https://open.sap.com/courses</a>

<sup>26</sup> <https://news.sap.com/2021/06/sapphire-now-sustainability-management-by-sap/>

Für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen hat SAP ein globales internes Netzwerk aus mehr als 250 Sustainability Champions geschaffen. Diese haben eine Vorbild- und Multiplikatorfunktion für ihre Kolleg\*innen, passen die Nachhaltigkeitsaktivitäten an die Anforderungen und Interessen der einzelnen Standorte an und tauschen sich über Best Practices aus. In der Mitarbeiterbefragung von 2019 haben 94% der SAP-Mitarbeiter\*innen der Aussage zugestimmt, dass „Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema für die SAP ist“. 87% gaben außerdem an, dass sie „aktiv zu den Nachhaltigkeitszielen der SAP beitragen“.

### **Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)**

Bildung, der Aufbau digitaler Fähigkeiten, die Förderung von Sozialunternehmen und gemeinnützigen Unternehmen sowie Mitarbeiterengagement bilden die Basis von SAPs CSR Strategie.

Das SAP University Alliances Programm fördert die Bildung an Schulen, Fachhochschulen und Universitäten. In diesem globalen Programm investiert SAP in die Ausbildung von Schüler\*innen und Studierenden mit dem Ziel, hochqualifizierten Absolvent\*innen wichtige Fähigkeiten für die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts zu vermitteln.

SDG-Bewusstseinsbildung in Schulen und Universitäten, die Auseinandersetzung mit nachhaltigen Konzepten sowie die Durchführung von Innovationsveranstaltungen mit Bezug zu den SDGs ist ebenso Bestandteil dieses Programms. In Österreich hat SAP University Alliances in Kooperation mit Universitäten und Unternehmen, z.B. Design Thinking Challenges, zu Themen wie Clean Energy<sup>27</sup>, Green Mobility<sup>28</sup> oder auch Sustainability<sup>29</sup> durchgeführt.

### **Online Plattform für kostenlose Lernangebote**

openSAP ist eine für alle zugängliche online Lernplattform, welche kostenlose Lerninhalte und Teilnahmezertifikate anbietet. Eine Vielzahl an Themen wird in drei Lernformaten angeboten: als Massive Open Online Course (MOOC), als Podcast oder als Microlearning. SAP wurde eingeladen, gemeinsam mit der Europäischen Kommission konkrete Maßnahmen für die Fortbildung und Umschulung der Menschen in Europa umzusetzen (Pakt für Kompetenzen). Daher hat sich die SAP für die Jahre 2021 und 2022 verpflichtet, einer großen Anzahl an Lernenden aus der EU mithilfe von openSAP-Kursen neue und zusätzliche Kenntnisse zu vermitteln.

Darüber hinaus bietet SAP weitere Programme zur Förderung von digitaler Bildung, welche Menschen helfen, relevante Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts zu erlangen, um in einer digitalen Welt anständige und sinnvolle Arbeit zu erhalten oder selbstständig ein Unternehmen zu gründen.

Bei den vorgestellten Initiativen handelt es sich um eine Auswahl von SAPs Best Practices im Bereich Nachhaltigkeit. Weitere Information sowie Anregungen erhalten Sie in den gelisteten Verweisen in der Bibliografie.

## **e. Mit MOOCS die Themengebiete nachhaltige Entwicklung und Umwelt kennenlernen**

---

<sup>27</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=hxkiuCuTgVw&feature=youtu.be>

<sup>28</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=ffxg0\\_Dsed0](https://www.youtube.com/watch?v=ffxg0_Dsed0)

<sup>29</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ankQtd8DI8Q>

Als zentrales Element dieses Diskussionspapiers ist eine Übersicht über vorhandene Kurse in diversen Formaten entstanden. Diese Übersicht ist in Form einer Tabelle dieser Dokumentation angeschlossen; sie wird in Zukunft auch interaktiv nutzbar auf der Homepage des UNGC AT verfügbar gehalten.

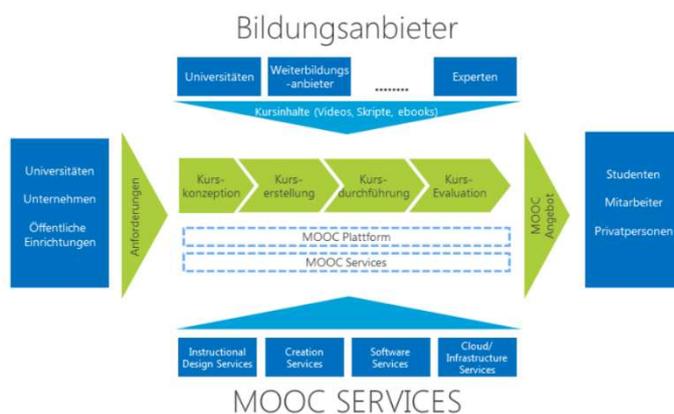
Auf eine spezielle Form der Kursdarbietung wird hier kurz eingegangen, da es sich um die vermutlich vorherrschende Form der Wissensvermittlung der Zukunft handeln wird, die sogenannten MOOCs. Bereits in jüngster Vergangenheit haben sich MOOCs als favorisiertes Format herausgestellt.

MOOCs sind *Massive Open Online Courses*, also online abgehaltene Kurse, die für alle offen sind und dadurch eine große Anzahl an Teilnehmer\*innen erwarten lassen. Diese Konzeption bedingt somit eine spezifische Gestaltung, die sich von der Erstellung einer traditionellen Lehrveranstaltung im tertiären Bildungssektor oder allgemein eines traditionellen Fort- und Weiterbildungskurses unterscheidet. Nicht nur die große Anzahl an Teilnehmer\*innen, sondern auch die Heterogenität des Publikums, was Alter, Ausbildung, Wissensstand, ethnischen und sozialen Hintergrund betrifft, muss bereits in der Konzeption und Gestaltung dieses speziellen Kurs-Typs berücksichtigt werden. MOOCs stellen eine innovative Form des Online-Lernens dar, in der Kurse zu umfassenden Themenkomplexen einer potenziell sehr großen Gruppe von Lernenden frei im Internet zur Verfügung gestellt werden. MOOCs werden typischerweise in einer Lerncommunity, oftmals fachlich begleitet durch Expert\*innen, kollaborativ durchgeführt.

Eine sehr gute zusammenfassende Darstellung der Gestaltung eines MOOCs findet sich in der Publikation<sup>30</sup> „How to MOOC? Ein didaktischer Leitfaden zur Konzeption und Erstellung eines MOOCs.“ Dieser Leitfaden entstand für die österreichische MOOC Plattform <https://imoox.at/mooc/>

Die am Prozess zur Erstellung eines vollständigen MOOCs beteiligten Personen, Funktionen und Fachdisziplinen sind verständlich und übersichtlich in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

Abb. 3: MOOC-Ökosystem und -Leistungsbeziehungen der Akteure<sup>31</sup>

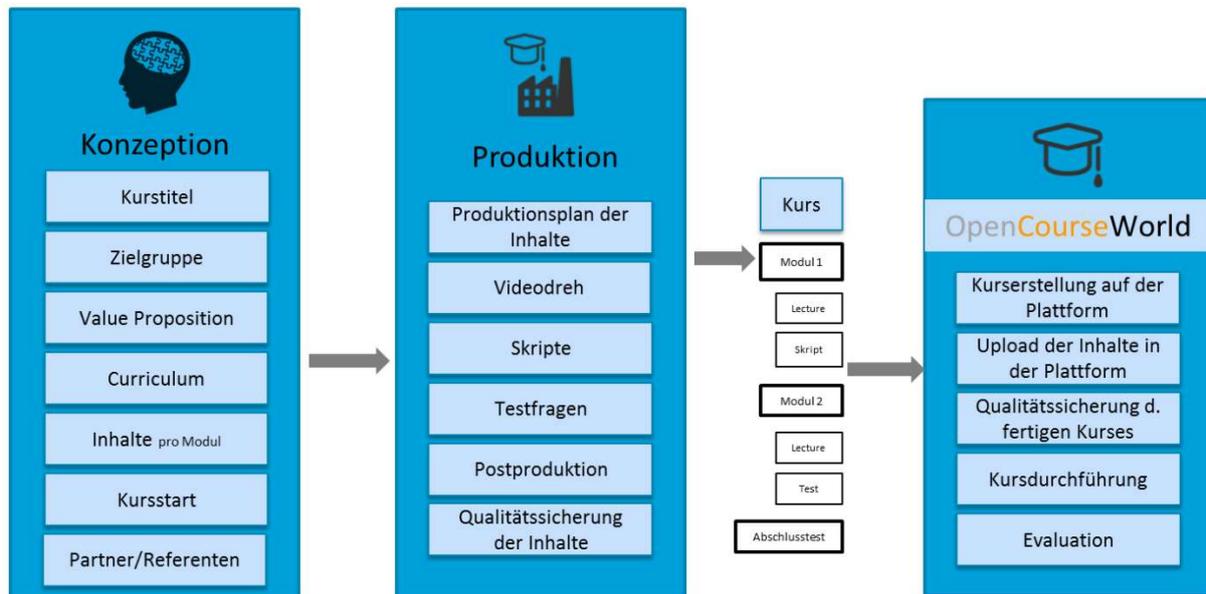


Die Ablaufschritte zur Erstellung eines MOOC inklusive der jedenfalls erforderlichen Schritte zur Qualitätssicherung werden in nachfolgender Abbildung deutlich und anhand des Anbieters OpenCourseWorld dargestellt.

<sup>30</sup> MOOC-Plattform iMooX: Publikationen rund um das Pionierprojekt, herausgegeben von der Karl-Franzens-Universität Graz; Herausgeber\*innen: Michael Kopp, Martin Ebner und Elke Lackner; S.3

<sup>31</sup> gemäß Daniel Dahrendorf, Katharina Freitag, Mareike Schmidt, Michael Schmidt, Uta Schwertel, Nils Faltin, Volker Zimmermann imc information multimedia communication AG; Scheer Tower, Uni-Campus Nord; 66123 Saarbrücken [delfi14.pdf \(uni-freiburg.de\)](https://delfi14.pdf.uni-freiburg.de)

Abb. 4: Prozess MOOC-Konzeption, -Erstellung und -Durchführung gemäß Daniel Dahrendorf, Katharina Freitag, Mareike Schmidt, Michael Schmidt, Uta Schwertel, Nils Faltin, Volker Zimmermann imc information multimedia communication AG; Scheer Tower, Uni-Campus Nord; 66123 Saarbrücken



OpenCourseWorld ist ein Anbieter von bereits fertiggestellten MOOC der IMC AG für offene, kostenfreie Online-Kurse. Die Plattform erlaubt aber auch die Gestaltung von eigenen Kursen.

Auch für die aktuell sehr zentralen Themen wie Umweltschutz, Klimaschutz, Klimawandel, Kreislaufwirtschaft, Abfall etc. gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Angeboten in Form von MOOCs.

Ist Umweltschutz ein Thema, das ihrem Unternehmen am Herzen liegt? Möchten Sie die Besonderheiten der Kreislaufwirtschaft kennenlernen und möglicherweise auf ihr Unternehmen anwenden? Möchten Sie die Herausforderungen der sozialen Verantwortung von und für Unternehmen (CSR) verstehen? Diese Fragestellungen werden von Kursanbietern wie "my-mooc"<sup>32</sup> adressiert. Diese Plattform bietet Unternehmen spannende MOOCs für nachhaltige Entwicklung, zum Lernen und Verbessern. Diese Online-Kurse sind nicht nur kostenlos, sondern auch zertifiziert.

Die Qualitätsentwicklung von digitalen Lehr- und Lernangeboten ist ein Schlüsselaspekt, gerade wegen der potenziellen Entkopplung von inhaltlichem Angebot, institutionellem Anbieter und unterschiedlichen Bildungsteilnehmer\*innen. Zudem ist die curriculare Relevanz von Online-Lehrangeboten vielfach nicht klar bzw. geschärft. In vielen Fällen fehlen Qualitätsstandards. Digitale Angebote erfordern und ermöglichen andere Qualitätssicherungsmaßnahmen als traditionelle Lehr-/Lernformen.

## f. Qualitätssicherung Digitaler Lehr- und Weiterbildungsinhalte

### Wie definiert sich gute Qualität in der Weiterbildung/Lehre?

<sup>32</sup> <https://www.my-mooc.com/en/categorie/sustainable-development>

In der einschlägigen Literatur wird die Qualität der Lehre ausgehend von Donabedian (1980)<sup>33</sup> definiert, der in den sechziger Jahren ein Modell zur Qualitätsbewertung im Gesundheitswesen entwickelte.

Das Modell unterscheidet als zentrale Dimensionen **Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität**. Bezogen auf die Lehre umfasst Strukturqualität die personellen und sachlichen Ressourcen der Hochschule sowie die Ressourcen der Teilnehmer\*innen (z.B. Vorwissen, Zeit, Interesse, Motivation). Darüber hinaus sind auch die Weiterbildungsstruktur, der Aufbau des Curriculums und/oder der Module, Prüfungen, Praktika usw. Bestandteil der Strukturqualität. Letztere reichen jedoch über die hier betrachtete Ebene der Weiterbildung hinaus. Prozessqualität bezieht sich auf die Kommunikation, Interaktion und Kooperation zwischen Lehrgangsleitung und Teilnehmer\*innen. Die Ergebnisqualität vergleicht schließlich die erreichten Ziele im Hinblick auf Wissenstransfer und Kompetenzerwerb mit den vorab definierten Zielen der Weiterbildungsveranstaltung. Die drei Dimensionen bedingen sich gegenseitig. So beeinflussen beispielsweise die didaktische Qualifikation der Lehrenden und das Interesse der Teilnehmer\*innen (Strukturqualität) deren Interaktion im Rahmen der Veranstaltung (Prozessqualität), die wiederum den Lerngewinn der Teilnehmer\*innen nachhaltig prägt (Ergebnisqualität).

### Einsatz von Standard-Evaluierungssoftware

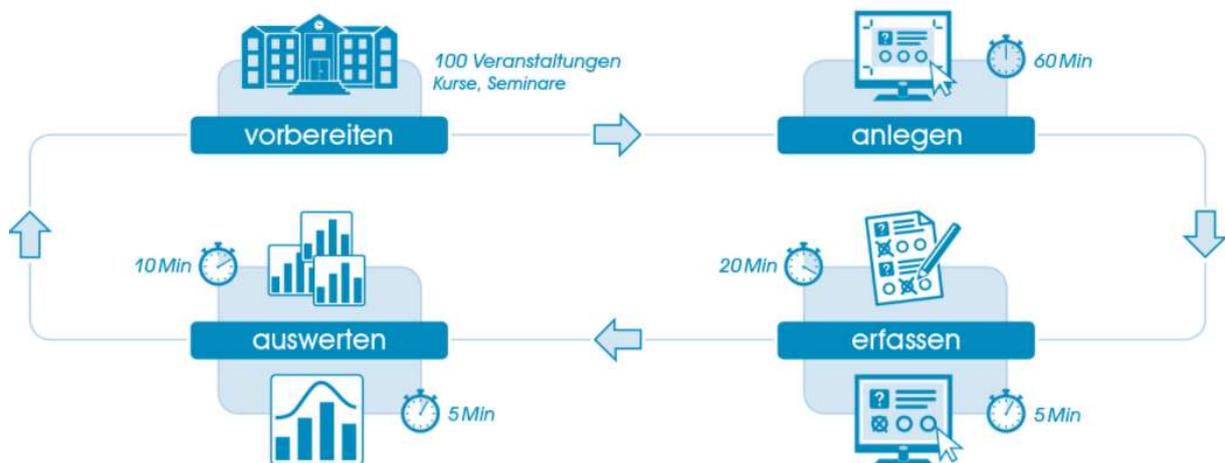
Über Standardsoftware Lösungen wie z.B. QuestionPro (<https://www.questionpro.de/evaluation-system-lehre-studium/>), EvaSys (<https://www.evasys.de/startseite.html>), Unizensus (<https://www.blubbsoft.de/Evaluation/Loesungen/Unizensus>) erfolgt in Folge eine **semesterweise oder nach Abschluss der Weiterbildung standardisierte Befragung** (Inhalt, Schwierigkeitsgrad, Art der Wissensvermittlung, organisatorische Rahmenbedingungen usw.) mittels eines Online- oder systemspezifischen Fragebogens.

Es erfolgt eine statistische Auswertung (Korrelationsberechnung). Bei allgemeinen qualitativen Feststellungen werden die Ergebnisse bzw. das **Feedback** zwischen Lehrgangsleitung und den Teilnehmer\*innen besprochen und gemeinsam Maßnahmen zur Umsetzung festgelegt. Betrifft das Feedback den/die individuelle Lehrende, so ist die Lehrgangsleitung verpflichtet, ein Gespräch zu führen und z.B. didaktische Weiterbildungsmaßnahmen zu planen. Die Lehrgangsleitungen sind verpflichtet, eine Durchführungsmeldung über die Feedbackgespräche an die Institution oder den Anbieter zu kommunizieren. Qualitative Hinweise zu Rahmenbedingungen oä. sind mitzuteilen. Falls Lektor\*innen zum wiederholten Male ein nicht zielgerechtes Evaluationsergebnis vorweisen, so sind Maßnahmen vorzusehen.

---

<sup>33</sup> <https://qualitysafety.bmj.com/content/13/6/472>

Abb. 5: Mögliche Prozessschritte im Evaluierungsverfahren<sup>34</sup>



### Fazit und Beispiel

Die Evaluierung hat primär eine Feedbackfunktion: Sie erlaubt die gezielte Abfrage bestimmter Aspekte, die als relevant für das Gelingen der Weiterbildungsformate erachtet werden. Als Koproduzent\*innen des eigenen Lernerfolgs können Teilnehmer\*innen nützliche Rückmeldungen und Hinweise auf etwaige Probleme oder Schwächen eines Designs bzw. seiner Umsetzung geben. Die quantitative und standardisierte Evaluierung unterstützt dies in strukturierter Form. Die Evaluierung ist somit eine sinnvolle und vergleichsweise wenig aufwändige Form, Informationen über die eigene Lehrtätigkeit einzuholen. Sie bewirkt per se jedoch noch keine Qualitätssteigerung. Dazu ist es notwendig, sich reflexiv mit den Ergebnissen auseinander zu setzen, die zunächst nur eine Beschreibung aus bestimmten Perspektiven darstellen. Die Ursachen und Hintergründe dieser Ergebnisse können in vielen Fällen erfahrungsbasiert erschlossen werden, bedürfen meist jedoch zusätzlicher Klärungen, die etwa durch Diskussionen unterstützt werden können. Zudem führt auch nicht jede Veränderungsmaßnahme gleich zum gewünschten Erfolg: Lernprozesse sind viel zu komplex und beinhalten zu viele Faktoren, um sie auf derart einfache Weise beeinflussen zu können. Abermals kann jedoch ein Feedback durch die Teilnehmer\*innen der frühzeitigen Folgenabschätzung solcher Maßnahmen dienen und die eigenen Qualitätsbestrebungen erfolgreich begleiten.

Insbesondere gilt es an dieser Stelle auf das Dokument „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“<sup>35</sup> zu verweisen. Die „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“ wurden im Jahr 2005 von den für die Hochschulbildung verantwortlichen Minister\*innen der EU-Mitgliedstaaten verabschiedet. Dabei folgten sie dem Vorschlag, der von der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) gemeinsam mit der European Students’ Union (ESU), der European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) und der European University Association (EUA) ausgearbeitet worden war.

<sup>34</sup> [Evaluationsprozess - Lösungen für die Evaluation - Blubbsoft GmbH](#)

<sup>35</sup> [ESG\\_2015\\_endorsed-with-changed-foreword.pdf \(tum.de\)](#)

Seit 2005 wurden in der Qualitätssicherung und in anderen Bologna-Aktionsbereichen beträchtliche Fortschritte erzielt, unter anderem bei Qualifikationsrahmen, Anerkennung und der Anwendung von Lernergebnissen. Diese haben zu einem Wandel hin zu studierendenzentriertem Lernen und Lehren beigetragen.

Vor dem Hintergrund der sich verändernden Gegebenheiten wurde die „Gruppe der 4 E“ (ENQA, ESU, EUA, EURASHE) im ministeriellen Kommuniqué von Bukarest (2012) gebeten, gemeinsam mit Education International (EI), BUSINESSEUROPE und dem European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) die ESG zu überarbeiten, mit dem Ziel, ihre Klarheit, ihre Anwendbarkeit, ihren Nutzen sowie ihren Anwendungsbereich zu verbessern.

An diesem Prozess waren sowohl die Organisationen der wichtigsten Interessengruppen als auch die Ministerien beteiligt. Ihre zahlreichen Kommentare, Vorschläge und Empfehlungen wurden von der Lenkungsgruppe aufgenommen und sorgfältig analysiert. Sie haben zu dieser neuen Fassung der ESG beigetragen. Das vorliegende Dokument belegt zudem die Einigkeit der beteiligten Organisationen darüber, wie die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum weiterzuentwickeln sei. Es bildet daher eine solide Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Standards und Leitlinien.

### **Alternativen zur Online-Befragung**

Abhängig von der Gruppengröße und dem zu kalkulierenden Aufwand können auch alternative Tools zur Evaluierung von Lehrinhalten eingesetzt werden. Nachstehend eine beispielhafte Aufzählung:

1. Evaluierung mittels Papierfragebogen (führt möglicherweise zu einem höheren Rücklauf)
2. Minutenpapier: In dieser Evaluationsform geht es um ein kurzes Feedback, das am Ende oder in der Mitte des Semesters, aber auch am Ende jeder wöchentlichen Veranstaltung eingesetzt werden kann.
3. Themenbögen: In dieser Evaluationsform wird eine Diskussion zu ausgewählten Themen unter den Teilnehmer\*innen in Gang gesetzt und deren Ergebnisse entsprechend notiert/festgehalten.
4. Stellungnahme mittels Punktbewertung: Diese Methode beinhaltet eine schnelle Abfrage von Einschätzungen zur Veranstaltung mit großer Übersichtlichkeit und relativ geringem Zeitaufwand.
5. Dialogorientierte Evaluation: In dieser Evaluationsform geht es um einen direkten Austausch der Einschätzungen zwischen den Teilnehmer\*innen und der/dem Lehrenden. Auch die/der Lehrende gibt ihre/seine Einschätzung zur Lehrveranstaltung ab. Hierzu werden Fragebogen eingesetzt.

Details zur Anwendung der einzelnen Methoden sowie weitere detaillierte Informationen finden sich in der Dokumentation „Alternative Formen der Lehrveranstaltungsevaluation – eine Methodensammlung von Alternativen zur papier- und onlinebasierten Evaluation“ der Universität Oldenburg.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [Alternative Formen der Lehrveranstaltungsevaluation \(uol.de\)](http://uol.de)

## 9. Ausblick/Conclusio

Die Digitalisierung prägt und verändert den Alltag des Berufs- und Privatlebens. Intelligente Software und Endgeräte ermöglichen das Verarbeiten, Bearbeiten und Verbreiten riesiger Datenmengen und erleichtern Lernprozesse während der Ausbildung enorm. In der aktuellen, stark von der Corona-Pandemie bestimmten Situation wird noch deutlicher, wie wichtig digitale Lösungen auch für die betriebliche Ausbildung sind, denn Lernen und Bildung müssen weitergehen.

Damit Auszubildende optimal auf die digitale Arbeitswelt vorbereitet werden können, müssen sie einige Voraussetzungen für das Lernen mit digitalen Medien erfüllen. Nur so können die neuen Techniken von Vorteil sein.

Zuerst muss eine „digitale Medienkompetenz“ entwickelt werden. Auszubildende benötigen Fähigkeiten im Umgang mit den neuen Medien. Hinzu kommt, dass einer der Hauptvorteile der digitalen Medien das zeit- und ortsunabhängige Lernen ist. Voraussetzung dafür ist, dass der Auszubildende über eine gute Selbstorganisation verfügt und das Lernen eigenverantwortlich gestaltet. Lernfortschritte der Auszubildenden können mittels „Learning-Analytics-Instrumenten“ analysiert werden. Der Vorteil ist, dass die Lerninhalte und das Lerntempo individuell angepasst werden können.

Digitale Medien in der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung werden in Zukunft wesentlich verstärkt eine große Chance für Lehrende und Lernende bieten. Sie ermöglichen flexibles und auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Lernen. Über das Internet und die damit verbundenen Dienste hat jeder Mensch Zugang auf nahezu unendliche Datenmengen. Lerninhalte werden über Online-Vorlesungen auf virtuellen Campus, in MOOCs, Streams und auf Plattformen genauso vermittelt wie über Lernvideos oder interaktive Apps, mit denen der Inhalt spielerisch erlernt werden kann.

Über soziale Medien werden Teilnehmer\*innen miteinander vernetzt und können zum Beispiel in speziellen Foren gezielt Fragen zu konkreten Themen stellen oder sich online in speziellen Lerngruppen treffen.

Die Digitalisierung der Ausbildung wird in Zukunft alle Branchen und Berufsbilder erreichen. Eine Integration von Inhalten, die SDG Kompetenz vermitteln, würde daher ein ungeahntes, positives Potential in der Gesellschaft freisetzen. Insbesondere SDG4.7 verlangt ja, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung

Um die Herausforderungen eines sich immer schneller entwickelnden Marktes und der Wirtschaft zu meistern, wird eine strategische Vorgehensweise gefordert. Auszubildende aller Altersgruppen, Bildungsniveaus und Fachrichtungen müssen neue Kompetenzen und Fähigkeiten erlernen.

Ein Umdenken in Richtung lebenslange Bildung, regelmäßige Weiterbildungen, Spezialisierung und Zusatzqualifizierung muss gefördert werden.

## 10. Bibliografie

Alternative Formen der Lehrveranstaltungsevaluation: <https://uol.de> (Aus der erstellten Übersicht ist ein direkter Einstieg in die Kurse bzw. in die Kurskataloge möglich)

Bericht über nachhaltige Entwicklung in Europa 2019.

Clough, P.J. & Strycharczyk, D (2012). Applied mental toughness: A tool kit for the 21<sup>st</sup> Century. Kogan Page.

Country Dashboard Austria: <https://eu-dashboards.sdindex.org/countries/austria>

Daniel Dahrendorf, Katharina Freitag, Mareike Schmidt, Michael Schmidt, Uta Schwertel, Nils Faltin, Volker Zimmermann; imc information multimedia communication AG; Scheer Tower, Uni-Campus Nord; 66123 Saarbrücken

Davies, Ian, Mark Evans & Alan Reid (2005) Globalisierung der staatsbürgerlichen Bildung? Eine Kritik der „globalen Bildung“ und der „Staatsbürgerschaftserziehung“, British Journal of Educational Studies, 53(1), S. 66-89, DOI: 10.1111/j.1467-8527.2005.00284.x

Dill, J. S. (2013). Die Sehnsüchte und Grenzen einer globalen Bürgererziehung: Die moralische Pädagogik der Schulbildung in einem kosmopolitischen Zeitalter. New York, NY: Routine

ESG\_2015\_endorsed-with-changed-foreword.pdf (tum.de)

Evaluationsprozess – Lösungen für die Evaluation – Blubbsoft GmbH

[https://csr-report.vaude.com/?\\_ga=2.119791432.1394520266.1615971139-845173178.1615971139](https://csr-report.vaude.com/?_ga=2.119791432.1394520266.1615971139-845173178.1615971139)

<https://en.unesco.org/themes/education/sdgs/material>

<https://knowledge.insead.edu/responsibility/whats-stopping-boards-from-taking-action-on-sustainability-11436>

<https://news.wko.at/news/oesterreich/Zahl-der-IT-Hochschulabsolventen-stagniert---Ankuendigung.html>

<https://qualitysafety.bmj.com/content/13/6/472>

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html>

<https://www.mercer.at/our-thinking/global-talent-hr-trends.html>

<https://www.my-mooc.com/en/categorie/sustainable-development>

[https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20200615\\_OTSO136/studie-von-united-nations-global-compact-und-russell-reynolds-associates-findet-eigenschaften-nachhaltiger-fuehrungskraefte](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200615_OTSO136/studie-von-united-nations-global-compact-und-russell-reynolds-associates-findet-eigenschaften-nachhaltiger-fuehrungskraefte)

[https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-08/unesco\\_education\\_for\\_sustainable\\_development\\_goals.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-08/unesco_education_for_sustainable_development_goals.pdf)

<https://www.unglobalcompact.org/library/5745>

<https://www.wsj.com/articles/how-corporate-boards-can-get-serious-about-sustainability-issues-11561379882>

Incheon Erklärung. 2015. [https://www.kooperation-international.de/uploads/media/Incheon\\_Declaration\\_Uebersetzung\\_DE.pdf](https://www.kooperation-international.de/uploads/media/Incheon_Declaration_Uebersetzung_DE.pdf)

Österreichisches Bundeskanzleramt, <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html>

Oxley, L. und Morris, P., (2013). Globale Staatsbürgerschaft: Eine Typologie zur Unterscheidung ihrer multiplen Konzeptionen". Britische Zeitschrift für Erziehungswissenschaften, 61(3), S. 301-325.

[SAP and the UN Global Goals](#)

[SAP Integrierter Bericht \(2020\)](#)

[Sustainability Management by SAP](#)

[Sustainability and Climate21 Community](#)

[SAP Corporate Social Responsibility Report 2020](#)

[SAP Purpose Network Live](#)

[SAP University Alliances / SAP Next-Gen Link](#)

[openSAP](#)

<https://www.sap.com/integrated-reports/2020/de.html?pdf-asset=8c62d9fb-d17d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=244>

<https://news.sap.com/2021/06/sapphire-now-sustainability-management-by-sap/>

Seitz, Klaus, in Globalisierung fordert politische Bildung; 2009; Opladen; S.37ff

MOOC-Plattform iMooX: Publikationen rund um das Pionierprojektherausgegeben von der Karl-Franzens-Universität Graz; Herausgeber\*innen: Michael Kopp, Martin Ebner und Elke Lackner  
Von Salisch, M. (2002). Emotionale Kompetenzen entwickeln. Stuttgart: Kohlhammer

Wang et al., 2017; Cuff et al., 2016