

UNTERNEHMERISCHE NACHHALTIGKEIT

FESTSCHRIFT DES MBA SUSTAINABILITY MANAGEMENT



15 JAHRE



Impressum:

September 2018

Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Leuphana Universität Lüneburg
Centre for Sustainability Management
Universitätsallee 1
21335 Lüneburg

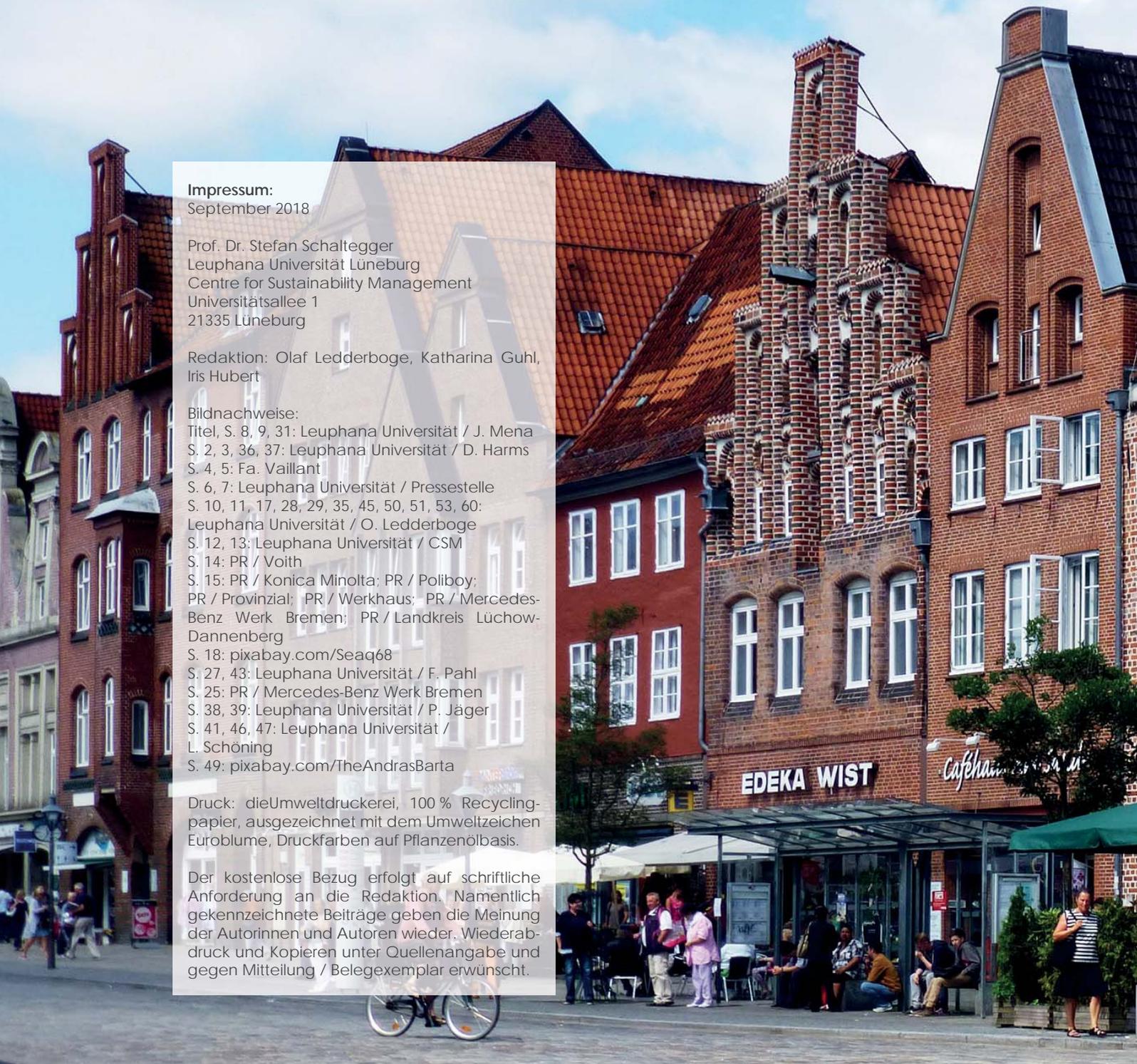
Redaktion: Olaf Ledderboge, Katharina Guhl,
Iris Hubert

Bildnachweise:

Titel, S. 8, 9, 31: Leuphana Universität / J. Mena
S. 2, 3, 36, 37: Leuphana Universität / D. Harms
S. 4, 5: Fa. Vaillant
S. 6, 7: Leuphana Universität / Pressestelle
S. 10, 11, 17, 28, 29, 35, 45, 50, 51, 53, 60:
Leuphana Universität / O. Ledderboge
S. 12, 13: Leuphana Universität / CSM
S. 14: PR / Voith
S. 15: PR / Konica Minolta; PR / Poliboy;
PR / Provinzial; PR / Werkhaus; PR / Mercedes-
Benz Werk Bremen; PR / Landkreis Lüchow-
Dannenberg
S. 18: pixabay.com/Seaq68
S. 27, 43: Leuphana Universität / F. Pahl
S. 25: PR / Mercedes-Benz Werk Bremen
S. 38, 39: Leuphana Universität / P. Jäger
S. 41, 46, 47: Leuphana Universität /
L. Schöning
S. 49: pixabay.com/TheAndrasBarta

Druck: dieUmweltdruckerei, 100 % Recycling-
papier, ausgezeichnet mit dem Umweltzeichen
Euroblume, Druckfarben auf Pflanzenölbasis.

Der kostenlose Bezug erfolgt auf schriftliche
Anforderung an die Redaktion. Namentlich
gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung
der Autorinnen und Autoren wieder. Wiederab-
druck und Kopieren unter Quellenangabe und
gegen Mitteilung / Belegexemplar erwünscht.





15 JAHRE MBA SUSTAINABILITY MANAGEMENT
VON LÜNEBURG AUS GEMEINSAM ZU
EINHUNDERT PROZENT NACHHALTIGKEIT



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

Editorial

Editorials sagt man nach, sie würden die Befassung mit dem Inhalt der Publikation mit ausschweifenden Leerphrasen unnötig verzögern. Selbst wenn klar ist, dass auch dieses Editorial keine tiefgreifende Abhandlung sein kann, so soll es doch den Enthusiasmus zum Ausdruck bringen, mit dem das CSM seit 15 Jahren den MBA Sustainability Management anbietet. Dabei stammt die Kraft und Motivation, den 2003 als weltweit ersten MBA zu Nachhaltigkeitsmanagement gestarteten Weiterbildungsstudiengang mit einem kleinen Team zu stemmen, von den Studierenden und was sie in den vielen Jahren bewirkt haben.

Wer das Prinzip huldigt, dass der Schlüssel zu einem guten Studium laute, dass man einen genialen Titel, einen genialen Notenabschluss und möglichst wenig dazwischen benötige, hat sich kaum für den MBA Sustainability Management entschieden. Erstens wissen wir aus Gesprächen und von der Absolventenumfrage, dass weder der Titel noch der Notenabschluss die wesentliche Motivation darstellen, dieses Studium in Angriff zu nehmen; und Zweitens sind die Projekte, Gründungen und Veränderungen, die von den Absolventinnen und Absolventen während und nach dem Studium in der Wirtschaft und Gesellschaft realisiert wurden und werden, so beeindruckend, dass klar ist, dass nicht der Studiumsabschluss, sondern kontinuierlich wirksame Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung die zentrale Motivation und das bedeutendste angestrebte Ziel darstellen. Studierende und Alumni mit Fachinhalten, Soft Skills und Management-Know-how hierfür zu stärken, ist das Ziel unseres MBA-Studiengangs.

Als Studiengangsleiter freut es mich, dass der MBA Sustainability Management nicht als ‚möglichst wenig dazwischen‘, sondern als Bereicherung und das MBA-Netzwerk als gegenseitige Stärkung empfunden werden. Immer wenn wir vom CSM-Team die Begeisterung der MBA-ler sehen und ihre Energie spüren, wird klar, wie wichtig das ‚Dazwischen‘ ist – das Dazwischen von Studiumsbeginn bis -ende, der Erkenntnisgewinn durch und zwischen den Modulen, das Zwischenmenschliche, das an Präsenzen und den Home Coming Days vibriert, das ‚Zwischen‘ den Disziplinen und Perspektiven, die von der Vielfalt der Studierenden ausgeht, und die Erkenntnis, dass Unnachhaltigkeit nur etwas Zwischenzeitliches sein kann, das durch mehr Nachhaltigkeit abgelöst wird.

Die beeindruckenden Palmarès von Persönlichkeiten aus dem Netzwerk belegen das Nachhaltigkeitsengagement in allen Ecken der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft der inzwischen mehr als 600 Alumni und Studierenden des MBA Sustainability Management. Auch haben sich vielfältige Beziehungen und Projekte zwischen Alumni und mit Akteuren anderer Netzwerke ergeben, die das CSM seit langem organisiert, wie das Sustainability Leadership Forum oder das regionale Netzwerk für einen nachhaltigen Mittelstand. Dies deutet auch diese Jubiläumsbroschüre an, zu der sich viele Absolventinnen, Absolventen und Praxispartner sofort bereit erklärt haben, einen Beitrag zu leisten und ihre eigene Geschichte zu erzählen. Lassen Sie sich von der Motivation, der zum Ausdruck gebrachten Energie und den Werdegängen inspirieren!

Selbstverständlich könnte man verzagen, wenn Nachhaltigkeitsfremde einen mit der nahezu als Feststellung formulierten Frage konfrontieren, was davon zu halten sei, dass Nachhaltigkeit ja keinen hohen Stellenwert (mehr) habe. So eine Frage, mit der ich schon vor zwanzig Jahren konfrontiert wurde, spiegelt die Gedankenlage eines Menschen und oft auch Hoffnung wieder. Sie wird fast ausschließlich von Menschen gestellt, die non-verbal oder teilweise auch verbal zum Ausdruck bringen, dass sie sich einen unnachhaltigen Stillstand gerne wünschen würden. Dennoch haben Nachhaltigkeitsthemen laufend an Bedeutung gewonnen, und zwar so stark, dass sie teilweise gar nicht mehr als solche wahrgenommen werden: über dreißig Prozent der deutschen Stromerzeugung ist heute regenerativ, Flüchtlingsfragen sind zu zentralen Wahlkampfthemen geworden, und Dieselgate ist in aller Munde und wälzt den Automobilmarkt weltweit um, wie man sich dies vor wenigen Jahren nicht hätte vorstellen können. Führungskräfte, die darauf hoffen oder setzen, dass Nachhaltigkeit weniger wichtig würde, gehen für das Unternehmen enorme wirtschaftliche Risiken ein und verpassen wesentliche Innovationen, Marktveränderungen und Geschäftschancen. Es gibt natürlich Beispiele, wo unnachhaltige Unternehmen derzeit noch Oberhand haben, aber es wäre erstaunlich, wenn viele Ölfirmen von der Einführung neuer Mobilitätsformen wie Elektromobilität oder Carsharing unverschont blieben. Manager, die Nachhaltigkeit vernachlässigen, stellen riskantes Personal dar. Solange planetare Grenzen nicht beachtet und soziale Probleme nicht gelöst sind, werden gesellschaftliche, politische



und unternehmerische Nachhaltigkeitsakteure – wie die Studierenden und Alumni des MBA Sustainability Management – Wirtschaft und Gesellschaft verändern. Nachhaltigkeit ist ein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Megatrend, der den Strukturwandel vorantreibt, Märkte umwälzt, starre Dinosaurierfirmen zerstört und neue innovative Unternehmen schafft. Spätestens die Diskussion um die Dieselseite zeigt, dass Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Facetten so erfolgsrelevant für Unternehmen geworden ist und so viel Konjunktur hat wie noch nie! Da kann ich nur empfehlen, das Träumen von alten Zeiten aufzugeben, den Traum einer nachhaltigen Welt fest ins Auge zu nehmen und sich ernsthaft, sachorientiert und mit Verve mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen.

Während Pessimisten bei jeder Gelegenheit Schwierigkeiten sehen, erkennen Optimisten in jeder Schwierigkeit eine Gelegenheit. Schwierigkeiten gibt es genug. Nachhaltigkeitsmanagement hilft, Schwierigkeiten in Gelegenheiten umzuwandeln. Das lernen wir und alle im MBA Sustainability Management und dem Alumni-Netzwerk immer wieder von Neuem – und das spornt uns auch täglich von Neuem an. Bleiben Sie dran, denn Freude herrscht, wenn die inhaltliche Vorbereitung und gegenseitige Unterstützung im MBA Sustainability Management hilft, Gelegenheiten in Nachhaltigkeitsfortschritte umzuwandeln.

Herzlichen Dank und wie es auf Neudeutsch doch so schön heißt: „Sustainably Yours“!

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

STAKEHOLDERMANAGEMENT

Nachhaltig geht es nur gemeinsam

In vielen Modulen des MBA wurde immer wieder ein Stakeholderprozess beschrieben, der für mich als Naturwissenschaftler zu Beginn des MBA-Studiums einen ganz neuen systematischen Ansatz darstellte. Während der Bearbeitung der Module habe ich es deshalb immer wieder als große Herausforderung empfunden, diesen meiner damaligen Meinung nach sehr theoretischen Ansatz für die Praxis mit Leben füllen zu können. Darum war zum Ende des MBA-Studiums das Praxismodul (damals bei der Firma Vaillant) sehr prägend. Hier musste nahe an der praktischen Wirklichkeit versucht werden, den Interessen von Vaillant und denen der Kunden, Gemeinden, Energieversorgern und der Umwelt so gerecht zu werden, dass es für alle zu einer besseren, nachhaltigeren und zukunftsfähigeren Entwicklung führt.

Diese wichtige Botschaft des MBA, dass „Nachhaltig nur gemeinsam geht“, zeigt sich auch deutlich an vielen Themen der



Mark Plate
(Baustoffbranche)
MBA-ABSCHLUSS 2008

Baustoffbranche, in der ich seit 20 Jahren arbeite. Dazu im Folgenden zwei Beispiele: In den letzten zehn Jahren wurde in Deutschland das Zertifizierungssystem für nachhaltige Gebäude der DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) etabliert. In diesen zehn Jahren ist die Gesellschaft auf über 1 200 Mitglieder aus allen Bereichen des Bauens (Planer, Architekten, Bauausführende, Baustoffhersteller, ...) angewachsen. Diese Zahl verdeutlicht zum einen den großen Erfolg der Gesellschaft, zum anderen ist sie aber auch der Grund für den Erfolg. Denn nur weil alle Beteiligten des Bauens dieses System zusammen



entwickelten, etablierten und immer weiter verbessert haben und so gemeinsam für die Entwicklung des nachhaltigen Bauens eintreten, ist dieses Zertifizierungssystem und die DGNB so erfolgreich.

Das zweite Beispiel betrifft eine spezielle Gruppe der Baustoffhersteller, die Dämmstoffproduzenten, die Dämmstoffe aus Kunststoffen fertigen. Deren ganz aktuelle Herausforderung, die die ganze Kunststoff verarbeitende Industrie betrifft, ergibt sich aus der europäischen Plastikstrategie der EU-Kommission vom Januar 2018. Darin wird von dieser Industrie für die Zukunft u. a. gefordert, die Produktion mehr auf nachwachsenden Quellen aufzubauen, Recy-

„Als Sustainability Manager kann man allein nur wenig erreichen.“

clingquoten von Kunststoffprodukten zu erhöhen und die Verschmutzung der Umwelt durch Kunststoffprodukte zu verhindern. Auch diese Ziele aus der EU-Plastikstrategie können wir nur erfolgreich nachhaltiger umsetzen, wenn alle Beteiligten (Rohstofflieferant, Kunststoffverarbeiter, Konsument, Entsorger, Recycler, ...) gemeinsam nach Lösungen suchen, um Kunststoffprodukte ökologischer herzustellen, bewusster zu nutzen, besser zu entsorgen und mehr zu recyceln.

Diese beiden Beispiele sollen belegen, wie immens wichtig das Thema Nachhaltigkeitsmanagement sowohl für die Baustoff- als auch für die Kunststoffbranche war und auch weiter sein wird.





MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGKEITSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Tobias Peylo
(Lehrstuhl für BWL)
MBA-ABSCHLUSS 2008

Von erfahrenen und bewirkten Veränderungen

„Da haben Sie sich ja genau das richtige Thema herausgesucht.“ Diesen Satz höre ich derzeit sehr häufig, wenn ich auf großen und kleinen Veranstaltungen über den Aktionsplan der EU zum Thema Sustainable Finance referiere und dabei aufzeige, welche tiefgreifenden Veränderungen an den Finanzmärkten im Gange sind. Dass Sustainable Finance schon seit über zehn Jahren mein Arbeitsschwerpunkt ist, erstaunt viele Leute – denn die meisten nehmen das Thema erst jetzt im Zuge der EU-Gesetzgebung ernsthaft zur Kenntnis. Und das führt dann zu der Aussage, dass ich wohl schon frühzeitig „ein gutes Händchen“ bei meiner Spezialisierung hatte – ist doch Expertise in diesem lange Zeit vernachlässigten Bereich inzwischen ein hochgeschätztes Gut.

Das war aber nicht immer so, ganz im Gegenteil. Als ich mich vor vierzehn Jahren im zweiten Jahrgang des MBA-Studiengangs „Sustainability“ bewarb, wurde das von vielen in meiner Branche als eine seltsame Wahl empfunden. Denn für sie war es ausgemachte Sache: Geld wird woanders verdient, und Gutes tun kann man ja mit der Weihnachtsspende. Die Welt bewegt sich

von ganz alleine, und die Richtung ist dabei weitgehend egal.

Ich sah das etwas anders, und im MBA-Studiengang traf ich viele Gleichgesinnte – aber auch völlig anders Gesinnte, die ebenfalls wichtige Ziele verfolgten und dazu beitragen, meinen Horizont zu erweitern, neue Perspektiven zu erschließen und meinen Fokus zunächst zu justieren und dann zu schärfen. Engagierte Lehrende, begeisterte Studierende – das sind die Schlagworte, die sich viele MBA-Programme gern auf die Fahne schreiben. In Lüneburg war drin was draufstand, denn genauso habe ich den Studiengang erlebt.

Wenn ich das Studium mit seinen unzähligen Facetten zwischen positivsten Erlebnissen einerseits und Leistungen unter extremsten Anforderungen im zerreißenden Spagat zwischen Uni, Familie und Beruf andererseits auf eine kurze Synthese bringen will, sind das drei Begriffe: Veränderung, Selbstwirksamkeit und Prägnanz.

Die Veränderung wird schon in der steigenden Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Themen in der Gesellschaft deutlich, aber



die Gesellschaft verändert sich nicht von alleine – sie verändert sich durch Menschen, die das Notwendige erkennen und Hochleistung bringen, um sich gegen Gewohnheit, Laissez-faire und Desinteresse zu stemmen und eingefahrene Prozesse hin zu mehr Nachhaltigkeit zu verändern. Sie sind – wie Prof. Schaltegger schon in der Einführungsveranstaltung seinerzeit so eindrücklich sagte – die „Change Agents“, die die Nachhaltigkeit braucht.

Viele von ihnen lernt man während des MBA-Studiums kennen oder findet Sie unter den Alumni. Denn dass es möglich ist, vieles zum Guten zu verändern, lernt man während des Studiums an zahlreichen Fallbeispielen und während des Berufslebens in der Tätigkeit als Change Agent, und das macht auf wertvolle Weise die Selbstwirksamkeit bewusst. Man kann einen Unterschied machen, man kann etwas verändern, etwas bewirken. Nicht immer und nicht zu jeder Zeit, aber mit Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz und einer Portion Mut und Gestaltungswillen viel öfter, als man meint.

Voraussetzung dafür ist aber, dass man es schafft, Ziele, Maßnahmen und die zugehörigen Erläuterungen auf ihre Essenz zu bringen. Diese Prägnanz ist eine Lektion, die das Studium mit knapp bemessenen Zeichenzahlen bei den Prüfungsaufgaben und manchmal unrealistisch anmutenden Dead-

lines erzwingt und die einem anschließend unendlich viel hilft. Wenn man für drei Minuten das Ohr des Geschäftsführers hat, kann man etwas bewegen. Wenn man nach den drei Minuten noch in der Einleitung und der Beschreibung der Rahmenbedingungen steckt (weil beides ja so wichtig und für das Verständnis unverzichtbar ist), hat man seine Chance vertan.

„Ein Change Agent werde ich bleiben – und das habe ich dem MBA zu verdanken.“

Der MBA hat mein berufliches Leben im positivsten Sinne geprägt. Seit 2009 darf ich die Sparkassen im Thema Nachhaltigkeit unterstützen und als Change Agent in der Finanzwirtschaft arbeiten. Dabei konnte ich gemeinsam mit vielen engagierten Kolleginnen und Kollegen viel bewegen. Umso mehr freue ich mich, dass ich diese Arbeit nun nebenberuflich weiterführen darf, auch wenn sich mein Schwerpunkt mit dem Ruf als Professor an die Hochschule Kempten nun auf die Forschung und Lehre verlagern wird. Ein Change Agent werde ich bleiben – und das habe ich dem MBA zu verdanken. Danke dafür an Stefan Schaltegger und an das CSM-Team von damals und heute – und herzlichsten Glückwunsch zum Jubiläum!



LEUPHANA DIVERSI
» www.leuphana.de/dive

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

DIVERSITY MANAGEMENT



Rahel Rose
(Diplom-Pädagogin
Diversity Management)
MBA-ABSCHLUSS 2017

Nachhaltigkeitsstrategien in NGOs

Als erfahrene Projektleiterin und Projektmanagerin in verschiedenen NGOs waren nachhaltige Themen im Bereich Bildung für Nachhaltige Entwicklung und Diversity Management schon lange wichtige Bausteine meines beruflichen Wirkens. Als Fachbereichsleiterin für Netzwerkmanagement im Deutschen Kinderschutzbund Landesverband Bayern e. V. setzte ich mich mit ökonomischen Fragen zur Existenzsicherung und Wettbewerbsfähigkeit unserer Organisation auseinander.

Das Interesse an mehr Betriebswirtschaft führte dazu, dass ich den MBA Sustainability Management in Lüneburg berufsbegleitend neben einer Vollzeitstelle startete. Abgesehen von der Herausforderung, den Alltag mit Beruf, Privatem und dem Studium zu strukturieren, war es für mich besonders spannend, mich in einem transdisziplinären Umfeld mit Studierenden aus verschiedenen Unternehmen und Handlungsfeldern weiterzubilden. Die Präsenzzeiten ebenso wie die Gruppenarbeiten bei den Prüfungen waren für mich deshalb eine wertvolle Erfahrung und wichtiger Bestandteil meiner persönlichen Entwicklung und zeigten mir

persönlich nochmal, wie Diversity Management aussehen kann. Inhaltliche Auseinandersetzungen und Diskussionen mit Personen aus unterschiedlichen Berufen gaben mir wichtige Impulse für meinen beruflichen Alltag. So konnte ich neue Strategien für meine Arbeit entwickeln und umsetzen. Individuelle Coachings durch meine Kommilitoninnen und Kommilitonen halfen darüber hinaus in meiner persönlichen Weiterentwicklung.

Als Highlight des Studiums kann ich deshalb den Abschlussworkshop in der REWE Group in Köln bezeichnen. In unserer Arbeitsgruppe bearbeiteten wir nicht nur zusammen die Prüfungsaufgaben zur Wirkungsmessung des CSR-Engagements der REWE Group, sondern wohnten auch gemeinsam in einer Wohnung. Dies führte dazu, dass wir bis in die tiefe Nacht bei einem Bier nicht nur arbeiteten, sondern auch viel lachten und voneinander lernten. Die darauf folgende gemeinsame Erarbeitung eines Abschlussberichtes zur Impactmessung des REWE Group Engagements war ein wertvoller Lernprozess mit meinen Studien-genossinnen und -genossen.

Der MBA leistet in meinen Augen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Studierenden erst einmal auf individueller Ebene. Wenn diese dann als Change Agents für mehr Nachhaltigkeit auf kollekt-



tiver und struktureller Ebene in ihren Teams und Unternehmen in wichtigen Entscheidungen ökologische und soziale Aspekte mit berücksichtigen, bekommen nachhaltige Entwicklungen eine große Lobby.

Das Studium liefert grundlegende Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung und sollte in Ausschnitten in alle Studiengänge und Ausbildungen einfließen. Mich persönlich hat der MBA gestärkt, mich schnell und grundlegend in neue Themenfelder einzuarbeiten und selbstbewusst nachhaltige Entscheidungen zu fällen. Mittlerweile wohnen wir in der Nähe von Stuttgart, wo ich bald bei der Stadt Reutlingen als Gleichstellungsbeauftragte den Blick auf Diversity Management und Menschenrechtsarbeit werfe, was ich freiberuflich bereits jahrelang mache. Mein Ziel ist es in mittlerer Zukunft, freiberuflich neue Nachhaltigkeitsstrategien mit und für Organisationen und Unternehmen zu entwickeln, die eine enkeltaugliche Zukunft im Blick haben. Denn eine andere Welt ist möglich!



„Als Highlight des Studiums kann ich deshalb den Abschlussworkshop in der REWE Group in Köln bezeichnen.“



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

CSR-KOMMUNIKATION



Simone Weuthen
(Fresenius Medical Care)
MBA-ABSCHLUSS 2018

Herausforderungen, besondere Momente und Schwerpunkte meiner MBA-Laufbahn

Die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie war für mich persönlich eine der größten Herausforderungen in meiner MBA-Laufbahn. Ich bin jemand, der in jedem Lebensbereich gern das Beste aus sich herausholt. Allerdings musste ich feststellen: Je mehr Konstanten das Leben bestimmen, desto schwieriger wird es, diese miteinander zu vereinbaren, eine gesunde Balance zu finden – und dabei noch seinen eigenen Ansprüchen gerecht zu werden.

Da ich während des Studiums Zwillinge bekommen habe, wurde ein großer Teil meiner zeitlichen Ressourcen durch die Familie gebunden. Die Zeit für das Studium war daher sehr begrenzt. Ich musste lernen, mich noch einmal neu zu organisieren, Prioritäten zu setzen und selbst kleinste Zeitfenster effizient zu nutzen. Das war natürlich gerade in Prüfungszeiten wichtig, wurde aber noch mal wichtiger beim Verfassen der Masterarbeit. Ein ganz besonders schöner und zugleich befreiender Moment war es daher für mich, als ich nach Monaten des Schreibens meine Masterarbeit eingetütet und sie

gemeinsam mit meinen Kindern zur Post gebracht habe.

Ein Thema, das mir besonders am Herzen liegt, ist die CSR-Kommunikation. Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich mich damit beschäftigt, welchen Beitrag die CSR-Kommunikation leisten kann, um den Endverbraucher zu einem nachhaltigen Konsum anzuregen. Denn wenn man sich Verbraucherumfragen anschaut und sie dann mit den konkreten Abverkaufszahlen vergleicht, könnte man zu dem – zugegebenermaßen etwas überspitzten – Ergebnis gelangen, dass sich alle nachhaltige Produkte wünschen, sie letztlich aber keiner kauft. Ich bin der Überzeugung, dass die CSR-Kommunikation ein großes Potenzial hat, nachhaltige Konsumententscheidungen zu unterstützen.

Die CSR-Kommunikation wird mich auch noch in Zukunft stark beschäftigen. Das Unternehmen, für das ich tätig bin, ist von der CSR-Berichtspflicht betroffen. Ich freue mich, dieses spannende Thema als Hebel für eine nachhaltige Entwicklung in meinem Unternehmen zu nutzen und weiter voranzutreiben.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

UNTERNEHMERISCHE DEMOKRATIE

Demokratie in Unternehmen – Wie soll das denn gehen?

„Demokratisch geführte Unternehmen, das geht doch gar nicht. Da dauern Entscheidungen ja ewig. Da wird ja nur diskutiert. Das geht ja nur mit Teams kleiner als 10 Menschen.“ So oder ähnlich sind häufig die Reaktionen in Gesprächen, wenn ich hineingebe, dass eine demokratische Unternehmensführung sowohl Mensch, Unternehmen als auch der Gesellschaft Vorteile bringt.

Aber was meint „demokratisch“ im Zusammenhang mit Unternehmen? Es beschreibt eine ernst gemeinte Partizipation der Mitarbeiter an operativen, strukturellen und strategischen Themen. Die Grundthese besteht darin, dass durch eine gesteigerte Beteiligung der Mitarbeiter die gefühlten Einflussmöglichkeiten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb in der Gesellschaft steigen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen Verantwortung für Nachhaltigkeit übernehmen. Diese Vision, die auch Eingang in die Gemeinwohlmatrix fand (Transparenz und Mitentscheidung), fasziniert mich und treibt mich an, meine Lebens- und Arbeitswelten mitzugestalten.

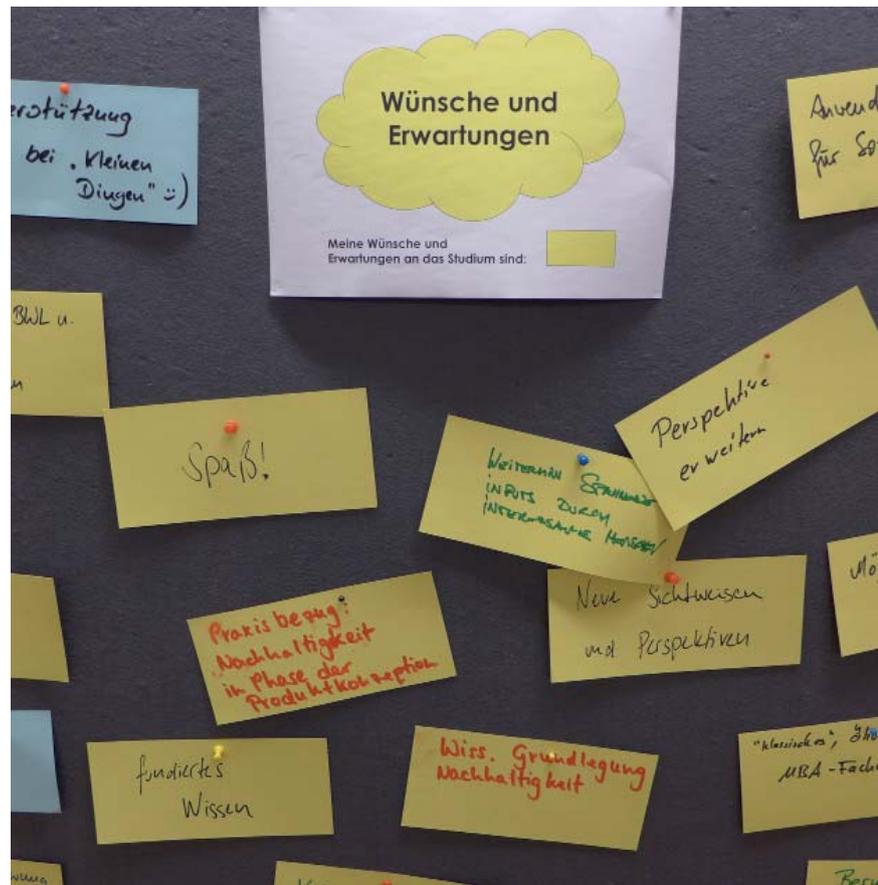
Zu diesen Themen „demokratische Unternehmensführung“ und „Gemeinwohlökonomie“ fand ich durch das Studium des MBA Nachhaltigkeitsmanagement. Bereits vor dem Studium interessierte ich mich für nachhaltige Themen im privaten Bereich, beruflich vorwiegend für den Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Durch die Vorlesungen im MBA und den Austausch im Netzwerk der Kommilitonen stieg das Interesse an Fragestellungen zur sozialen Nachhaltigkeit. Meine Masterarbeit zum Thema „Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse“ verarbeitete dieses Interesse zu einer wissenschaftlichen Arbeit. Die-

se stellte insofern eine Herausforderung dar, als dass neben Privatleben, Engagement im Unternehmen und Kundenprojekten die Zeit für die Ausarbeitung gefunden werden musste. Mit einer dedizierten Pause zum Erarbeiten und Schreiben der Masterarbeit und der Unterstützung des MBA-Teams meisterte ich diese Herausforderung.

Der MBA-Studiengang und das Netzwerk der Alumni bildet somit für mich die Grundlage für mein Engagement im Bereich Organisationsentwicklung hin zu einer partizipativeren Unternehmensführung.



Tim Weinert
(Nachhaltiges Projekt- &
Prozess-Management)
MBA-ABSCHLUSS 2017



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT
NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT



bei der VOITH GMBH im Nov. 2014

Kooperationspartner unserer 5-tägigen
MBA-Abschluss-Workshops 2003–2018:

BASF, Bionade, Budnikowsky, Coca-Cola, DB Fahrzeuginstandhaltung,
DESY, Dräxlmeier, EWE, IKEA, Konica Minolta, Landkreis Lüchow-
Dannenberg, Lufthansa, memo, Mercedes-Benz Werk Bremen,
Poliboy, Provinzial, REWE, Sparkasse Ulm / Sparkassenverband
Baden-Württemberg, Utopia, Vaillant, Voith, Werkhaus

UNTERNEHMENSWORKSHOPS IM MBA



bei KONICA MINOLTA im Jan. / Feb. 2017



bei WERKHAUS im Nov. / Dez. 2015



bei POLIBOY im Feb. 2012



bei MERCEDES-BENZ im Nov. 2017



bei der PROVINCIAL VERSICHERUNG im Jan. / Feb. 2018



beim Landkreis Lüchow-Dannenberg im Dez. 2016



Prof. Dr. Sascha Spoun

„Das Jubiläum ist ein hervorragender Anlass für einen hoffnungsvollen Blick in die Zukunft.

Der MBA Sustainability Management ist seit Jahren attraktiv für Teilnehmende und Unternehmungen, die sich nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweisen verpflichtet sehen. Professor Stefan Schaltegger ist seit 15 Jahren einer der Innovatoren für Nachhaltigkeitsmanagement und erfolgreiche Weiterbildung in Deutschland. Das MBA-Programm steht für Qualität und Innovationen, die auf langfristigen, auch gesellschaftlich akzeptierten Erfolg im Einklang mit unseren Umweltzielen zielen. Das Programm gehört zu den Leuchttürmen der Leuphana.“

Prof. Dr. Sascha Spoun
Präsident
Leuphana Universität Lüneburg



Dr. Heinz-Gerd Peters

„Nachhaltigkeit in die ‚DNA‘ von Unternehmen pflanzen:

Seit vielen Jahren beobachte ich nunmehr die Entwicklung und vor allem Erfolge des MBA-Studiengangs Sustainability Management. In Verbindung mit dem CSM an der Universität Lüneburg ist es diesem Studiengang gelungen, das Thema Nachhaltigkeit nicht nur in der Wissenschaft, sondern eben auch in der Unternehmenspraxis zu verankern und einem breiteren Adressatenkreis die intelligente Verbindung von sozialer und ökologischer Verantwortung sowie dem Unternehmenserfolg zugänglich zu machen. Die Absolventen des MBA gehen zurück und tragen mit Engagement das Thema in ihre Organisationen. Dort geht es dann vor allem darum, die Entscheidungsträger von der Wirksamkeit nachhaltigen Handelns für Gesellschaft und Unternehmen zu überzeugen. Dies ist leider nach wie vor eine zuweilen mühsame und langwierige Aufgabe, die sich aber am Ende auszahlt und Unternehmenskultur sowie gewissermaßen die ‚DNA‘ des Unternehmens verändert. Ich wünsche dem Studiengang auch in der Zukunft den bisher gezeigten Tatendrang und die Überzeugung, dass das Thema Nachhaltigkeit in Wissenschaft und Unternehmen seiner großen Bedeutung entsprechend verankert sein muss.“

Dr. Heinz-Gerd Peters
Group Corporate Responsibility
Deutsche Telekom



Dr. Jens Wichtermann

„Kaum ein Thema hat derartige Relevanz für uns und nachfolgende Generationen wie Nachhaltigkeit mit all ihren Facetten.

Das Erreichen des 2-Grad-Ziels, der verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und die Wahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts gehören zu den größten Herausforderungen unserer Zeit.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es kluge Köpfe, engagierte Vordenker und zupackende Manager. Ausgebildet werden diese seit 15 Jahren außerordentlich erfolgreich im Rahmen des MBA-Studiengangs Sustainability Management an der Leuphana Universität. Der Studiengang hat – wie seine Absolventen – einen exzellenten Ruf, das Centre for Sustainability Management in Lüneburg ist eine Institution.

Zum 15-jährigen Jubiläum herzlichen Glückwunsch, für die Zukunft weiterhin viel Erfolg und Leidenschaft!“

Dr. Jens Wichtermann
Direktor Unternehmenskommunikation,
Nachhaltigkeitsmanagement, Politik
Vaillant Group



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG





MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

RESSOURCENEFFIZIENZ

Die DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH Werk Krefeld ist eines der führenden Instandhaltungsunternehmen der Deutschen Bahn.

Leistungsschwerpunkte des Werkes Krefeld sind die Instandhaltung und Modernisierungsprojekte von elektrischen Triebzügen des Nahverkehrs (ET) und des Fernverkehrs mit Hochgeschwindigkeitszügen (ICE). Mobilität und Logistik sind Impulsgeber unserer Gesellschaft und bilden das Rückgrat der nationalen und der globalen Wirtschaft. In der Dimension Ökologie der Strategie DB2020+ ist das Thema Nachhaltigkeit im DB Konzern fest verankert.

Die DB hat sich darin die Rolle als Umwelt-Vorreiter auf die Fahne geschrieben und hat zum Ziel, die Material- und Ressourceneffizienz deutlich zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen und unsere gestaltende Rolle auch zukünftig einnehmen zu können, gibt es besondere Herausforderungen, auf die wir eingehen müssen.

Mit der Vielfalt an Produkten und Kompetenzen unter dem Dach der DB haben wir die besten Voraussetzungen, diesen Fortschritt aktiv zu gestalten und unser Bestreben nach Nachhaltigkeit in Einklang der Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie zu erreichen.

Moderne Aus- und Weiterbildungskonzepte, sowie die sich stetig verändernden Erwartungen und Bedürfnisse bei Kunden und Partnern spielen insbesondere in der Dimension DB2020+ für uns als Wertschöpfungspartner in der Instandhaltung eine wesentliche Rolle. Eine kontinuierliche Prüfung und Anpassung unserer Instandhaltungsverfahren, Technologien und Infrastruktur ist umso wichtiger. Aufgrund der wertvollen Impulse freute es uns umso mehr, einen Praxisworkshop mit 27 Studierenden des Weiterbildungsstudiengangs MBA Sustaina-

bility Management des CSM der Leuphana Universität Lüneburg durchzuführen. So sind gemeinsam mit den Studenten Visionen der Nachhaltigkeit in Verbindung verschiedener Perspektiven wirtschaftlich, ökonomisch und ökologisch sowie sozial herausgearbeitet worden.

Wichtige Bestandteile des einwöchigen Austausches waren die Ausarbeitung eines nachhaltigen Beleuchtungskonzeptes, das den Umbau auf LED-Leuchtmittel beinhaltete, und die Erarbeitung eines Energiesparkonzeptes für unsere größte Produktionshalle. Aber auch im Bereich unserer Auszubildenden haben wir die Impulse aufgegriffen und bilden hier jedes Jahr Kollegen zu Energiescouts für unser Werk aus. In den nächsten Monaten ist ein weiterer Ausbau einer existierenden Produktionshalle mit innovativen Energiekonzepten zu einer hochmodernen Ganzzuginstandhaltungshalle geplant. Hier haben wir den Impuls zu einer grünen Produktionshalle aus dem Praxisworkshop mit der Leuphana Universität aufgegriffen.

„Auch heute, vier Jahre später, sind wir noch dankbar für diesen wertvollen Austausch.“

Auch heute, vier Jahre später, sind wir noch dankbar über diesen wertvollen Austausch mit den Studenten der Leuphana Universität. Mit dem offenen Blick und den konstruktiven Ideen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit unseres Unternehmens, konnten wir weitere Projekte zielführend umsetzen. Aufgrund der wertvollen Impulse und des neutralen Blickwinkels würden wir uns über einen erneuten Austausch mit der Leuphana Universität Lüneburg freuen.



Raphael Bayer
Werkleiter
DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH,
Werk Krefeld

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

EXZELLENZ IN NACHHALTIGKEIT



Prof. Dr. Günther Bachmann
Rat für Nachhaltige
Entwicklung

Überall Silos! In Echokammern gelingt ganzheitliches Denken nicht! Wird dort über Wechselwirkung zwischen Ökologie und Ökonomie nachgedacht, kommen nur Zielkonflikte heraus und keine Lösungen! – So stöhnt die Community der Nachhaltigkeitspolitik.

In diese Klage stimmt sogar so manche Fachgemeinschaft mit ein, die den jeweils anderen als Teil des Problems sieht. Das große Lamento begleitet die Nachhaltigkeitsidee von Anfang an. Ohne Frage hat es seine zutreffenden Aspekte. Anders als in gegenseitiger Kooperation lassen sich anspruchsvolle Ziele der Agenda 2030 und der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie nicht erreichen. Und von systemischen Lösungen sind wir noch weit entfernt. Lehre und Forschung haben hier eine Bringschuld.

Zum Glück aber stimmt das Lamento nicht ganz. Schade, dass das oft übersehen wird, denn es gäbe etwas zu entdecken, das Lust auf Mehr und Neugier auf Zukunft macht,

„Persönliche Gespräche mit seinen Absolventen zeigen mir immer wieder, dass ‚Exzellenz in Nachhaltigkeit‘ geht.“

das Kreativität und Engagement freisetzt und dem ein Denken und Handeln über den Tellerrand hinaus zu eigen ist. Ich meine den Führungskräftestudiengang MBA Sustainability Management von Prof. Dr. Stefan Schaltegger.

Persönliche Gespräche mit seinen Absolventen zeigen mir immer wieder, dass ‚Exzellenz in Nachhaltigkeit‘ geht. Immerhin sind das über die Jahre durchaus einige Gespräche, wenngleich ich hieraus natürlich keine repräsentativen Schlüsse ziehen darf. Aus meiner Sicht beweist der Studiengang die Vorzüge des Nachhaltigkeitsansatzes für die fachliche Qualität von unternehmensbezogenem Management. Das, was ich als die Praxis des nachhaltigen Wirtschaftens gelten lassen will, liegt quer zu den Branchen. Wohnungsunternehmen sind genauso dabei wie Ernährungswirtschaft, Energie-Unternehmen oder andere Sektoren, öffentliche Unternehmen ebenso wie börsennotierte oder Familienunternehmen.

Nachhaltigkeit ist eben nicht einfach ‚grün‘ oder ‚erneuerbar‘. Diesen Anspruch müssen wir gegen die Vereinfacher, Abwiegler oder Echo-Erzeuger verteidigen. Wie ginge das besser als durch die Fachleute von der Leuphana? Ich wünsche dem Studiengang MBA Sustainability Management weitere Erfolge und hoffe auch auf die stetig nötige Renovierung des Nachhaltigkeitsdenkens.

Zeitverschwendung wäre es, das Bestehende zu erlernen ohne eine Vision, wie es sich verändern ließe. Bleiben Visionen Träume, ist das ähnlich irrelevant. Zusammen können Vision und Aktion indessen die Welt verändern. Wozu sonst gibt es Universitäten?

Prof. Dr. Günther Bachmann
Rat für Nachhaltige Entwicklung
Leitung Geschäftsstelle

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

STAKEHOLDERORIENTIERUNG

Gerne erinnere mich an den einwöchigen Workshop mit den Studierenden des MBA Sustainability Management der Leuphana Universität im Jahre 2010 zurück. Es war Dr. Charlotte Hesselbarth, die mich im Jahr 2009 ansprach, ob die Lufthansa als Praxispartner für die Durchführung eines solchen Workshops zur Verfügung stehen würde. Die Entscheidung war schnell gefallen und mit insgesamt vier interessanten Aufgabenstellungen aus den unterschiedlichsten Bereichen des Lufthansa Konzerns traten die MBA-Absolventen in der Frankfurter Lufthansa Zentrale an, um mit ihrem während des Studiums angeeigneten Wissen Lösungsvorschläge zu erarbeiten. In Tages- und am Ende auch einigen zusätzlichen Nachschichten wurde auf die Abschlusspräsentation und den Bericht hingearbeitet. Es wurden viele Unterlagen und Dokumente gesichtet, Interviews geführt, und die jeweiligen Betreuer für die einzelnen Aufgaben standen stets mit Rat und Tat zur Seite. Der Austausch der MBA-Studierenden mit den Lufthansa-Teammitgliedern war jederzeit von Kompetenz und Zielgerichtetheit geprägt. Am Ende der Woche mussten die MBA-Studierenden ihre Ausarbeitungen und Ergebnisse vor einer ausgewählten Fachjury vortragen und bewerten lassen.

Für die Lufthansa selbst waren diese innerhalb einer Woche im Workshop erarbeiteten Impulse eine sehr gute Grundlage zur Entscheidungsfindung für das weitere Vorgehen zu den einzelnen Themenfeldern. So bestand zum Beispiel eine Aufgabe darin, am Beispiel eines Cateringbetriebes der LSG SkyChefs in Frankfurt einen „Carbon Footprint“ zu erstellen, den eine zunehmende Anzahl an Kunden bei der LSG anfragte. Hierbei sollten sinnvolle Systemgrenzen einer CO₂-Betrachtung ebenso aufgezeigt werden wie die Ermittlung der direkten und indirekten CO₂-Emissionen für diesen Betrieb erfolgen. Für die LSG SkyChefs waren die

erarbeiteten Ergebnisse sehr hilfreich, auch wenn sich letztlich zeigte, dass die Ermittlung der Scope-3-Emissionen für einen Cateringbetrieb mit unzähligen Zulieferern eine Herkulesaufgabe darstellt und deswegen wieder verworfen wurde. Die Scope-1- und -2-Emissionen ermitteln die Betriebe LSG SkyChefs aber mittlerweile jährlich weltweit für alle Standorte. Letztlich sind auch die weiteren von den MBA-Studierenden bearbeiteten Themenfelder (nachhaltige Einkaufsrichtlinie, CO₂-Rechner für den Frachtflugbetrieb oder die Erstellung eines Konzeptes für einen Nachhaltigkeitsleitfaden im Vertrieb) früher oder später von der Lufthansa aufgegriffen und weiter verfolgt worden.



Jan-Ole Jacobs
Umweltmanager
Lufthansa AG

„Für die Lufthansa selbst waren diese innerhalb einer Woche im Workshop erarbeiteten Impulse eine sehr gute Grundlage zur Entscheidungsfindung.“

Die Erfüllung der zunehmenden Stakeholder-Anforderungen an global tätige Unternehmen wie die Lufthansa erfordert schließlich ein stetiges Weiterentwickeln von Nachhaltigkeitsthemen und -instrumenten. Und hierfür sind gut ausgebildete Nachhaltigkeitsexperten, wie sie insbesondere auch von der Leuphana Universität kommen, nach wie vor von enormer Bedeutung.

Daher wünsche ich dem mittlerweile etablierten MBA-Studiengang Sustainability Management weiterhin viel Erfolg und zahlreiche weitere gut und erfolgreich ausgebildete Absolventen.

Herzlichst,
Jan-Ole Jacobs
Umweltmanager bei der Lufthansa AG



Christoph Wöhlke

„Glückwunsch zum 15-jährigen Jubiläum des MBA-Studiengangs Sustainability Management der Leuphana Universität in Lüneburg!“

Liebes Team des CSM der Leuphana Universität Lüneburg, ich gratuliere Ihnen herzlich zum 15. Geburtstag des MBA-Studiengangs Sustainability Management. Mehr denn je spielen die Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaft eine wichtige Rolle für Unternehmen und deren Mitarbeiter*innen. Auf diese Herausforderung haben Sie mit Ihrem Studiengang sehr früh eine Antwort entwickelt, von der wir schon seit vielen Jahren durch Absolvent*innen des CSM, Workshops und Seminare profitieren. Damit erbringen Sie nicht nur für uns ganz direkt, sondern auch für die Wirtschaft in der gesamten Metropolregion Hamburg einen sehr wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung. Ich wünsche Ihnen weiterhin die gleiche Kraft, Elan und Idealismus, diesen Weg mutig weiterzugehen.“

Christoph Wöhlke
Geschäftsführer
IWAN BUDNIKOWSKY GmbH & Co. KG



Dr. Teresa Haller-Mangold

„Digitalisierung ist nicht nur eine technologische Neuerung, sie stellt auch neue Anforderungen an die Gesellschaft und eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten. Mit der Philosophie „The Creation of New Value“ schafft Konica Minolta auf Basis digitaler Technologien neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Werte. Wesentlicher Treiber dafür, unseren Kunden nachhaltigkeitsrelevante Innovationen zugänglich zu machen, ist der Vertrieb.

Im MBA-Abschlussworkshop 2017 in unserem Hause entwickelten MBA-Studierende ein innovatives und kreatives Nachhaltigkeitstool für VertriebskollegInnen. Mit dem intuitiven Tool können Sales-MitarbeiterInnen mit Kunden maßgeschneidert und effizient über Konica-Minolta-Lösungen sprechen, die deren ökologische und soziale Bilanz verbessern können.

Als ehemalige Mitarbeiterin des MBA Sustainability Management-Teams am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg bin ich stolz, zu sehen, wie sich der Studiengang erfolgreich weiterentwickelt hat. Eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema der Digital Responsibility wird wohl künftig noch relevanter werden. Auf einen Austausch dazu freue ich mich auch in Zukunft.“

Dr. Teresa Haller-Mangold
Team Manager Sustainability,
International Marketing Division
Konica Minolta Business Solutions
Europe GmbH



Stefanie Zimmermann

„Das Geschäftsmodell der Sparkasse Ulm als öffentlich-rechtliches Kreditinstitut beruht auf einer tiefen regionalen Verankerung, einem gesellschaftlichen Auftrag sowie einer satzungsgemäßen Orientierung am Gemeinwohl.“

Ihre Geschäftsphilosophie zielt darauf ab, die Zukunftsfähigkeit, den Wohlstand und die Attraktivität ihres Geschäftsgebiets in Ulm und dem Alb-Donau-Kreis zu sichern und zu fördern. Sie versteht Nachhaltigkeit als einen ganzheitlichen Ansatz, der sich sowohl auf die Beratung als auch auf die Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem bezieht. Deshalb setzt sich die Sparkasse Ulm mit den zunehmenden ökologischen und sozialen Herausforderungen auseinander und berücksichtigt dabei ökonomische Erfordernisse. Sie sieht darin nicht nur eine Herausforderung, sondern auch die Chance, Verantwortung für ein zukunftsfähiges und stabiles Finanzwesen in der Region zu übernehmen. Im Jahr 2011 hat die Universität Lüneburg in Zusammenarbeit mit dem Sparkassenverband Baden-Württemberg zahlreiche Praxisworkshops zum Thema Nachhaltigkeit in der Sparkasse Ulm durchgeführt. 27 Studentinnen und Studenten haben in diesem Zusammenhang Konzepte zur unternehmerischen Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt.

Auch den diesjährigen Absolventen des MBA Sustainability Management gratuliert die Sparkasse Ulm herzlich zu ihrem Abschluss.“

Stefanie Zimmermann
Leiterin Unternehmensentwicklung
Sparkasse Ulm / Vorstandsstab

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

VERNUNFT UND EMPATHIE

Hätten Sie's geahnt?

Neulich las ich in einem dieser Wirtschaftsblätter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hätten wieder was herausgefunden: Transformationale Führung funktioniert. – Sie funktioniert aber nur dann, wenn das Unternehmen einen wahrnehmbaren Beitrag zum Gemeinwohl leistet und den gesellschaftlichen Nutzen beim transformationalen Führen plausibel verdeutlicht. Potz Blitz, was für eine Überraschung!

Transformationale Führung gilt als Konzept, die opportunistische Ausrichtung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren persönlichen Eigeninteressen zu überwinden, indem mittels Vision, Leitbild sowie Vorbildcharakter und Überzeugungsarbeit von Führungskräften gemeinsame Werte einer Organisation mit Wir-Gefühl kultiviert werden. Das Ganze soll eine Orientierung an übergeordneten Zielen mit Herz und Seele hervorrufen und damit leistungssteigernd wirken.

Klingt erstmal nicht schlecht, und nun kommt das Überraschende. Gewinnen Mitarbeitende den Eindruck, es ginge ihren Führungskräften beim Visionieren und Wertevermitteln nur darum, das Unternehmen opportunistisch auf die persönlichen Eigeninteressen seiner Aktionäre abzurichten, spielen viele von ihnen nicht mehr mit. So eine Gemeinheit! Anstatt aufopferungsvoll sein Bestes zu geben und sich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen, reagiert das Personal gar mit Zynismus auf diesen gut gemeinten Ansatz¹. Nicht zu fassen!

Ironie mal bei Seite: Wie kommen Wirtschaftslenker und ihre Ratgeber eigentlich auf die Idee, es könnte unter aufgeklärten Menschen anders sein?

Ganz aufhellen lässt sich das Mysterium nicht, aber beim Blick in das eine oder andere Lehrbuch zur BWL drängt sich eine komische Geschichte hierzu auf. Die Geschichte geht so: Es gibt Rationales, das analytisch berechnende Streben nach Gewinnmaximierung – und es gibt Irrationales, Gefühlsduselei, mit Sinnlichem und Gesinnung verbunden, völlig unsinnig eigentlich, vor allem dann, wenn Menschen auch noch versuchen, einen Sinn darin zu finden, für was und für wen sie letztendlich arbeiten. Weil sich dieser Bias in den algorithmischen Schleifen des menschlichen Hirns aber fest verkeilt hat, muss man sich den Fehler zum Freund machen und Führung emotional so aufladen, dass Empathie, Sinnsuche und Gemeinsinn mit schönen Worten und netten Gesten zurück in den Hort der Vernunft gesteuert werden, hin zum Rationalen also.

Dieser Geschichte wollten wir mit dem MBA andere Geschichten gegenüberstellen. Geschichten, in denen Vernunft und Empathie echte Freunde werden, ihrem Namen alle Ehre machen und gemeinsam zur Sinnhaftigkeit vorstoßen, sowie Geschichten, die man seinen Kindern erzählen kann, ohne rot dabei zu werden, weil für sie und für viele andere Kinder am Ende genug übrigbleibt, um weitere spannende Geschichten zu erfinden und tollkühn in die Tat umzusetzen. Geschichten bei denen auch Aktionäre ihren Spaß haben, aber eben nicht nur diese, sondern auch andere Mitwirkende.

In den letzten 15 Jahren haben viele Studierende, Dozierende und Mitarbeitende am CSM an solchen Geschichten mitgeschrieben und miterzählt. Einiges davon wurde in die Tat umgesetzt und trägt Früchte. Dass ich da-



Prof. Dr. Holger Petersen
Professur für Nachhaltigkeitsmanagement
NORDAKADEMIE

bei sein konnte, macht mich froh und dankbar. Mein Dank gilt besonders Stefan für seine unermüdliche Energie und seine – ja, da haben wir sie wieder im besten Sinne – transformationale Führung. Ebenso gilt mein Dank dem ganzen CSM-Team, es war und ist wunderbar, mit Euch zu arbeiten. Und mein Dank gilt den Studierenden für Ihre Resonanz, Ihren Esprit und Ihre Ideen – bleiben Sie dran, es lohnt sich.

Prof. Dr. Holger Petersen
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

1) Meynhardt, T.; Neumann, P. & Christandl, F. (2018): Sinn für das Gemeinwohl, Harvard Business Manager, März 2018, 66–69.

NACHHALTIGEM KONSUMVERHALTEN



Kerstin May
(Stakeholder-
kommunikation / Lebens-
mittelhandel)
MBA-ABSCHLUSS 2012

Welche Folgen hat der persönliche Konsum auf unsere Umwelt?

Die Beantwortung dieser Frage wird für unsere Gesellschaft immer wichtiger. Und als einer der führenden Handels- und Touristikkonzerne in Deutschland und Europa ist die REWE Group sich ihrer Verantwortung innerhalb der globalen Warenströme bewusst.

Die gesamtheitliche Betrachtung der Lieferkette ist ein wichtiges Element unserer Nachhaltigkeitsstrategie und nur so kann es gelingen, ökologische und soziale Aspekte in die Beschaffung zu integrieren.

Schon heute kann die REWE Group wichtige Erfolge verzeichnen, die ohne den engen Austausch mit Lieferanten und Erzeugern wie auch Stakeholdern nicht möglich gewesen wären, aktuell zum Beispiel die kontinuierliche, umweltfreundlichere Gestaltung unserer Eigenmarkenverpackungen, die Abschaffung der Plastiktüte, die Ausweitung unserer erfolgreichen Projekte zum Schutz der Biodiversität, die wissenschaftliche Forschung zur Beendigung des Küchentötens, gezielte Detox-Schulungen für Textilproduzenten in China und Bangladesch oder der Bau von Wasserleitungen und Kindergärten in Costa Rica.

Ebenso beschäftigen uns aber auch Themen in den anderen Säulen unserer Nachhaltigkeitsstrategie wie z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Förderung von Frauen in Führungspositionen oder die Erreichung unseres Klimaziels. Hier haben wir mit der Reduktion von spezifischen Treibhausgasemissionen um über 40 Prozent im Vergleich zum Jahr 2006 bereits ein beachtliches Zwischenziel erreicht.

Für all diese Fragen und Herausforderungen ist für uns der kontinuierliche Austausch mit unseren Stakeholdern von großer Wichtigkeit – und so ist es auch aus Sicht des Unternehmens von großem Wert gewesen, für einige Tage die Expertise von angehenden Nachhaltigkeitsmanagern im Rahmen des Abschlussworkshops zur

Verfügung gestellt zu bekommen.

Als Absolventin des MBA-Programms Sustainability Management (Abschluss 2012) war es für mich daher eine besondere Woche, als ich im Februar 2015 selbst Gastgeberin war und nach ausführlicher Vorbereitung mit dem CSM 25 Studierende bei meinem Arbeitgeber, der REWE Group in Köln, empfangen durfte.

Die Studierenden haben sich mit einigen der vielfältigen Herausforderungen beschäftigt, die die REWE Group als internationalen Handels- und Touristik-Konzern betreffen, und mit ihren Projekten den zuständigen Fachabteilungen und uns als Nachhaltigkeitsabteilung wertvolle Impulse gegeben.

Nachhaltigkeit ist für die REWE Group kein Trend, sondern wesentliches Element ihrer Unternehmensstrategie – diesen Anspruch hat die REWE Group bereits 2009 in ihrer „Leitlinie nachhaltiges Wirtschaften“ formuliert. Daran hat sich nichts geändert und viele der Herausforderungen, an denen wir seit Jahren arbeiten, sind immer noch aktuell und erfordern kontinuierliches Engagement. Andere Themen sind neu hinzugekommen und prägen heute den Diskurs – dies macht sicherlich auch den besonderen Reiz einer Tätigkeit im Nachhaltigkeitsmanagement aus: eine abwechslungsreiche, dynamische Tätigkeit und die Möglichkeit, wichtige Veränderungen im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens mitzugestalten.

Von künftigen Kollegen wünsche ich mir daher die Neugier und Begeisterungsfähigkeit, sich in neue Themen und Fragen hineinzudenken, Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen, sich nicht beim ersten Hindernis entmutigen zu lassen, sondern Beharrlichkeit zu zeigen – manchmal dauert es länger, bis die Zeit für ein Thema reif und die richtige Lösung gefunden ist.

Und eins ist sicher: Die Themen werden uns nicht ausgehen!

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

WETTBEWERBSVORTEIL NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeits-MBA als innovativer Karriere-Baustein

Denkt man im Laufe seiner Karriere als Ingenieur über eine mögliche Zusatzqualifikation nach, die eine persönliche Horizonterweiterung bewirken und neue Kenntnisse auf bisher ‚unbestellten Feldern‘ wie den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vermitteln soll, stößt man irgendwann auf das Thema MBA.

Nach ausgiebiger Suche stach ein Studiengang, der neben den klassischen Inhalten der MBA-Ausbildung auch eigene Interessen und Werte berücksichtigt, aus der Masse hervor. So motiviert, ließ ich mich auf das ‚Abenteuer‘ MBA und Nachhaltigkeit am CSM der Leuphana Universität ein.

Während des Studiums freut man sich dann, die zeitlichen und fachlichen Herausforderungen parallel zum Berufsalltag zu meistern, und entwickelt unbemerkt, aber kontinuierlich Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die sich als wertvolle Begleiter in den Berufsalltag einschleichen. Neue Impulse entstehen nicht nur aus den vermittelten Theorien und Methoden, sondern gerade im Austausch äußerst vielfältiger Meinungen und Lösungsansätze bei gemeinsam bearbeiteten Aufgaben und während Workshops. In besonderer Erinnerung bleibt mir z. B. das Thema Verhandlungsführung mit den ‚Insiderinformationen‘ eines international erfahrenen ‚Praktikers‘ samt Rollenspielen auf Basis realer Fälle.

Nachhaltigkeit als Impulsgeber in der Automobilindustrie – von der Theorie zum Unternehmensworkshop

Zu einem unerwarteten MBA-Highlight entwickelte sich die Masterarbeit mit dem Thema ‚Wettbewerbsvorteile in der Automobilproduktion durch Nachhaltigkeit‘. Die dazu notwendigen Anstrengungen wurden überraschenderweise mit einer Auszeich-

nung des CSM-Alumni-Vereins belohnt. Für aktuelle und zukünftige Transformationsprozesse in der Industrie kristallisiert sich neben Digitalisierung insbesondere Nachhaltigkeit als ‚Trendthema‘ heraus. Gerade in der Automobilindustrie ergeben sich daraus innovative Chancen, wenn nicht gar überlebenswichtige Notwendigkeiten, in der Gestaltung von Produkten und Produktionsprozessen.

Vor diesem Hintergrund erschien der gemeinsam mit dem CSM durchgeführte Unternehmensworkshop in der komplexen und höchst operativen Welt eines Automobilwerks besonders spannend. ‚Nachhaltigkeits-Profis‘ konnten sich mit guten Ideen, Konzept- und Maßnahmenvorschlägen in meinem Unternehmensumfeld beweisen. Somit bin ich überzeugt, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben, und freue mich auf weitere Anknüpfungspunkte mit dem ‚Nachhaltigkeitsnetzwerk‘ besonders beim Austausch von Informationen und ‚best practice‘-Ansätzen.



Christian Ahrens
(Teamleiter Elektro /
Automobilindustrie)
MBA-ABSCHLUSS 2014





Lothar Hartmann

Besonders empfehlenswert!

„Im Februar 2011 war die memo AG in Greußenheim zusammen mit der Utopia AG in München Gastgeber des Praxis-Workshops für 27 Studierende des MBA-Studiengangs Sustainability Management des CSM. Besonders beeindruckt haben mich damals die Geschwindigkeit, Intensität und Systematik, mit der die Studierenden in knapp vier Tagen praxismgerechte Lösungsvorschläge für anspruchsvolle und reale Aufgaben zu strategisch relevanten Themen, wie der Weiterentwicklung unserer nachhaltigen Versand- und Rücknahmelogistik oder unserer Mobilitätsstrategie, erarbeitet und präsentiert haben.“

Rückblickend war der Workshop für die memo AG ein richtiger Glücksgriff, denn viele der damaligen Vorschläge sind nicht nur schriftlich festgehalten, sondern erfolgreich in unsere Unternehmensprozesse implementiert worden. Unser Urteil lautet deshalb: Besonders empfehlenswert!

Herzlichen Glückwunsch zum 15-jährigen Jubiläum.“

Lothar Hartmann
Leitung Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement
memo AG



Eva Danneberg

„Bei WERKHAUS arbeiten wir seit mehr als 25 Jahren nach Nachhaltigkeitskriterien und produzieren ausschließlich in Deutschland. Eine große Herausforderung ist hierbei, wettbewerbsfähig zu bleiben und dem Preisdruck im Sektor Büro- und Wohnaccessoires sowie Möbel standzuhalten. Denn dass unsere Materialien aus zuverlässigen, nachhaltigen und möglichst heimischen Quellen stammen und hier zu umweltfreundlichen Produkten verarbeitet werden, ist für uns selbstverständlich. Auch in unserem industriellen Wachstum nachhaltig zu bleiben, ist eine Herausforderung. Der Austausch mit dem CSM, die Partizipation an neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, die Perspektive der Studierenden bei den verschiedenen Projekten, die wir gemeinsam umgesetzt haben, ist für uns sehr wertvoll.“

Eva Danneberg
Geschäftsführerin und -gründerin
WERKHAUS GmbH



Prof. Dr. Markus Beckmann

„Nachhaltigkeit ist heutzutage kein Pionierthema mehr. Kaum ein Unternehmen, das sich nicht zu Nachhaltigkeit bekennt. Nachhaltigkeit ist Standard – und das ist auch gut so. Gleichzeitig droht mit Standardisierung zuweilen auch Stillstehen, Verwässerung oder die Tendenz zum kleinsten gemeinsamen Nenner. Gerade dann braucht es engagierte Impulsgeber, die Nachhaltigkeit ambitioniert weiterdenken und schon heute die Standards von morgen definieren. Seit nun 15 Jahren setzt der MBA Sustainability Management derartige Impulse. Er befähigt seine Studierenden dazu, bestehende Nachhaltigkeitsbereiche zu professionalisieren und neue Themen zu erschließen. Der MBA setzt Standards für Pioniere, die über den Standard hinausgehen. Dazu einen herzlichen Glückwunsch und: weiter so!“

Prof. Dr. Markus Beckmann
Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management / Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Prof. Dr. Georg Stephan Barfuß
(Head of Sustainability
Management / Automobilindustrie)
MBA-Abschluss 2014

Was ich als generelles Statement noch niederschreiben möchte: Der enge Austausch zwischen der Wissenschaft (MBA Sustainability Management / Leuphana) und unserem Unternehmen (Dräxlmaier Group) ist von ganz entscheidender Bedeutung. Beide Bereiche ‚befruchten‘ sich gegenseitig! Ohne den wissenschaftlichen Input würden wir uns auch nicht mit Science Based Targets beschäftigen. Auch wäre die stringente Herangehensweise bei der Formulierung der neuen Strategie letztes Jahr (Ableitung aus den SDGs) ohne den wissenschaftlichen Hintergrund unseres Teams nicht möglich gewesen. In unserem Team haben mehrere Mitglieder an der Leuphana Universität Nachhaltigkeit studiert, daher sind wir auch in der Lage, beide Welten in die Praxis einzubringen.

Durch meine ‚Hybrid-Funktion‘ (Professor an der THI für CSR und Head of Sustainability Management) werden beide Welten immer wieder auf’s Neue verzahnt.





MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND



Ina Rüdener
(Nachhaltigkeitsfor-
schung und -beratung)
MBA-ABSCHLUSS 2011

Eine Hauptmotivation vor fast 15 Jahren, das MBA-Studium zu beginnen, war, über meinen bis dahin naturwissenschaftlichen Tellerrand hinauszuschauen – das Denken und Handeln von UnternehmensvertreterInnen und Wirtschaftsakteuren zu verstehen, mit denen wir am Öko-Institut immer wieder Projekte zu Nachhaltigkeitsthemen durchführen. Mittlerweile hat sich für mich in vielen Projekten und Themen bestätigt, dass man nur durch eine inter- und transdisziplinäre Herangehensweise die Chance hat, die vielfältig verflochtenen Herausforderungen im Nachhaltigkeitsbereich wirklich zu lösen – viele Umweltprobleme verursachen gleichzeitig gesundheitliche und soziale Auswirkungen, Lösungen für soziale Probleme müssen für alle Beteiligten wirtschaftlich tragfähig sein, und im Idealfall wird nicht nur umweltfreundlich produziert, sondern auch eine nachhaltige Idee zum ‚Business case‘. Denken, kommunizieren und handeln über die eigenen disziplinären Grenzen hinweg ist hierfür essentiell.

Diese Herangehensweise aus verschiedensten Perspektiven heraus habe ich während des Studiums sehr geschätzt. Ich hoffe, der MBA Sustainability Management führt weiterhin viele motivierte Menschen aus allen Fachrichtungen zusammen, um gemeinsam die Weichen für eine bessere Welt zu stellen.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

ZUSAMMENARBEIT



Andreas Schruth
(Energie- und Nachhaltig-
keitsmanagement / Logistik)
MBA-ABSCHLUSS 2013

Die Auftaktveranstaltung war der erste Höhepunkt des Studiums. Danach folgten viele weitere mit Kommilitonen aus den unterschiedlichsten Disziplinen und Fachrichtungen. Der krönende Abschluss war dann sicherlich der Abschlussworkshop und die MBA-Titelübergabe. Sowohl für mein privates als auch berufliches Leben konnte ich mir viel Wissen aneignen.

Es war sicherlich eine Herausforderung, mit Kommilitonen aus anderen Fachrichtungen und mit anderen Erfahrungen an einem gleichen Thema zu arbeiten. Aus dieser Zusammenarbeit konnte ich aber sehr viel lernen und auch mitnehmen.

Ich denke, dass das Studium dabei hilft, Nachhaltigkeitsthemen in die Berufswelt zu tragen. Mir selbst hat das Studium geholfen, das Handwerkszeug zu erlernen, welches ich nun regelmäßig anwenden kann. Um die Nachhaltigkeitstransformation zu bewältigen, kann der MBA einen Beitrag leisten. Als Herausforderungen sehe ich hier den Multiplikator-Effekt, der hoffentlich auch in den nächsten 15 Jahren und darüber hinaus wie bisher von der Leuphana Universität gefördert wird!

Ich wünsche allen zukünftigen MBA-Studenten viel Ausdauer, Mut und Erfolg in ihrer eigenen, individuellen privaten und beruflichen Laufbahn!



MBA-Team November 2018

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

KLIMAFREUNDLICHE ENERGIEN

Besondere Momente in meiner MBA-Laufbahn: Jedes Mal bei den Präsenztreffen in Lüneburg kam ein Gefühl der Freude hoch. Es war die Gelegenheit, meine Kommilitonen/-innen persönlich zu erleben und sich nicht nur virtuell über Telefon, Skype, E-Mail u. ä. auszutauschen.

Welche Herausforderungen habe ich in meiner MBA-Laufbahn erlebt? Einzelne Aufgaben und Prüfungen waren alle parallel zum Berufs- und Privatleben machbar. Die größte Herausforderung kam, als ich mein Thema für die Masterarbeit suchen und wiederholt die Fragen „Was?“, „Wie?“ und „Warum?“ stellen musste. Vielen Dank an Dorli Harms für ihre Unterstützung in diesem gefühlt ewigen Prozess!

Welche Bedeutung hat der MBA und Nachhaltigkeitsmanagement für meine Zukunft? Es ist schön, wie so ein Studium als Brücke in eine neue Zukunft fungieren kann. Mit Anfang 40 wollte ich meinen beruflichen Fokus auf die nachhaltige Entwicklung in der Energieversorgung legen. Der MBA hat diese Tür für mich geöffnet. Heute beschäftige ich mich besonders gern mit dem Thema Klimaschutz. In der Energieversorgung müssen wir eine Vorreiterrolle einnehmen und klimafreundliche Energien den Bedürfnissen verschiedener Gesellschaftsakteure konzipieren und liefern.



Michael Congdon
(Nachhaltigkeitsmanager /
Energieversorgung)
MBA-ABSCHLUSS 2014

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

BEHARRLICHKEIT



Laura Cremer
(Manager Corporate
Responsibility / Handel)
MBA-ABSCHLUSS 2016

Zu Beginn möchte ich eine kleine Anekdote aus meinem Arbeitsalltag als ‚Corporate Responsibility (CR) Manager‘ in einem mittelständischen Unternehmen teilen:

Knapp sechs Monate arbeite ich im Unternehmen. Mittwochabend. Sportkurs im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ich betrete den Raum und keine zwei Sekunden später höre ich aus einer Ecke: „Da ist ja endlich die Übeltäterin; viel zu kalt hier drin. Ist die CR-Abteilung wieder auf Energiesparkurs? Das waren doch Sie!“

Nur eine ‚Kleinigkeit‘, die sich jedoch in den verschiedensten Facetten im Arbeitsalltag immer wieder zeigt und gut auf den Punkt bringt, welchen Herausforderungen wir als Sustainability Management MBAler und damit als ‚Change Agents‘ tagtäglich gegenüberstehen.

Zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn war ich in der Situation, Nachhaltigkeitsmanagement in einem Unternehmen von der Pike auf lernen und managen zu dürfen, das die Integrationsherausforderung zu diesem Zeitpunkt bereits erfolgreich gemeistert hatte. In welcher komfortablen Situation ich mich damals befand, habe ich erst jetzt richtig verstanden. Ich arbeite mittlerweile seit knapp zwei Jahren für ein Unternehmen, in dem die CR-Abteilung neu aufgesetzt wurde und überwiegend als sperrig und teuer empfunden wird – um die man aber nicht mehr „drumherum kommt“. Die perfekte Herausforderung für einen MBA-Studierenden bzw. -Absolventen.

Im Zuge des MBA-Studiums habe ich mitgenommen, dass Veränderung ein essenzieller Bestandteil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements ist. Ich habe u. a. gelernt, das „Warum?“ systematisch zu hinterfragen, die Motive und Handlungen der Stakeholder, mit denen ich bzw. das Unter-

nehmen in Interaktion steht, zu verstehen, demzufolge maßgeschneiderte Handlungsstrategien zu entwickeln und den ‚Business Case for Sustainability‘ dabei nicht aus den Augen zu lassen. Diese Kenntnisse kommen mir besonders in dem neuen Unternehmensumfeld, in dem ich mich bewege, sehr zu Gute.

Der MBA hat mir – trotz vorangegangener mehrjähriger Berufserfahrung in diesem Feld – neue Werkzeuge und Methodenkompetenzen an die Hand gegeben und damit auch mein Selbstbewusstsein gestärkt, die kleinen und großen Problemstellungen und Arbeitsaufträge im Unternehmensalltag anzugehen. Ein weiterer großer Gewinn ist das starke Netzwerk, das ich mir während des Studiums aufbauen konnte und das mir seitdem bei der ein oder anderen kniffligen Frage auf die Sprünge geholfen hat.

In dem Unternehmen, in dem ich tätig bin, schlummert unglaubliches Potenzial. Genau das macht den Reiz meiner Arbeit aus und spornt mich an, tagtäglich für das Thema einzustehen. In den letzten Monaten bin ich immer mal wieder ‚gegen eine Wand gerannt‘. Wenn sich dann ein Erfolg verbuchen lässt und intern erkannt wird, dass Nachhaltigkeitsmanagement aus Geschäftssicht unverzichtbar ist, sich darüber beispielsweise Risiken besser abschätzen lassen oder Wettbewerbsvorteile generiert werden können, dann ist die Freude umso größer und alles macht perfekten Sinn. Das MBA-Studium ist ein wichtiger Schlüssel dafür, die Potenziale, die in der Unternehmenslandschaft schlummern, freizusetzen.

Um das noch abschließend zu erwähnen: In der eingangs geschilderten Situation war an diesem Tag eine defekte Sicherung und nicht der energiebewusste CR-Manager die Übeltäterin. Ich sehe die Situation positiv, denn die KollegInnen hatten in diesem Moment die CR-Abteilung und das Energiemanagement auf dem Radar. Früher wäre ihnen der Nachhaltigkeitsgedanke vermutlich nicht in den Sinn gekommen. Ein kleiner Schritt auf dem Weg zur Etablierung von nachhaltigen Geschäftspraktiken in das betriebliche Zielsystem meines Arbeitgebers.

VERSTÄNDNIS KOMPLEXER PROBLEME

Gab es besondere Momente in Ihrer MBA-Laufbahn? Was war Ihr schönster Moment? Erinnern Sie sich an erwähnenswerte Höhepunkte?

Der Praxisworkshop, die Abgabe der fertigen Masterarbeit und die Überreichung der MBA-Urkunde.

Welche Herausforderungen haben Sie in Ihrer MBA-Laufbahn erlebt? Welche Momente haben Sie langfristig geprägt?

Die erfolgreiche Integration in das Berufs- und Familienleben ist sicherlich eine der größten Herausforderungen dieses Studiums – rückblickend fragt man sich manchmal, wie man das alles parallel geschafft hat.

Welche Bedeutung hat der MBA und Nachhaltigkeitsmanagement für Ihre Zukunft? Für Ihre Branche? Welche Relevanz hat der MBA Ihrer Meinung nach für eine Nachhaltigkeitstransformation?

Für viele Unternehmen stellt Nachhaltigkeit heute einen wichtigen Teil ihrer Strategie dar und bedeutet für sie gleichzeitig eine große Herausforderung in der Umsetzung. Die Planung, Kontrolle und Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen ist notwendig, um einen effektiven und effizienten unternehmerischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Diese Aufgabe fällt unternehmensintern theoretisch dem Controlling zu.

Von einem aktiven Beitrag des Controllings zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement kann man bis heute – trotz der bestehenden theoretischen Erkenntnis um die Notwendigkeit desselben – leider noch nicht sprechen. Ein umfassendes Nachhaltigkeitscontrolling existiert in der Unternehmenspraxis nur in den wenigsten Fällen.

Die Ursachen dieser Umsetzungslücke sind vielfältig: Neben mangelnden unternehmensinternen und -externen Rahmenbe-

dingungen für die Genese eines Nachhaltigkeitscontrollings ergeben sich auch große inhaltliche Herausforderungen, beispielsweise bei Messung und Bewertung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsdimensionen.

Eine dritte große Hürde liegt jedoch oftmals bei den Controller/innen selbst. Denn ohne ein inhaltlich fundiertes Verständnis komplexer Nachhaltigkeitsprobleme und zusätzliches Fach- und Methodenwissen wird das Controlling unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Praxis auch weiterhin eine Utopie bleiben.

Der MBA Nachhaltigkeitsmanagement gibt wichtige Hilfestellung zur Überwindung der genannten Hürden: Die Absolvierung des Studiums zeigt (auch) Controller/innen

„Der MBA Nachhaltigkeitsmanagement gibt wichtige Hilfestellung zur Überwindung der genannten Hürden.“

neue Perspektiven auf und gibt das nötige Rüstzeug an die Hand, um den bestehenden Herausforderungen bei der Schaffung eines effektiven und effizienten Nachhaltigkeitscontrollings erfolgreich zu begegnen.

Für die kommenden 15 Jahre ‚MBA Sustainability Management‘ wünsche ich mir, dass deutlich mehr meiner Kolleginnen und Kollegen dieses spannende Controllinggebiet für sich entdecken, sich darin fortbilden, es aktiv mitgestalten und dass das Controlling unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Praxis bald den Stellenwert erlangt, den es heute schon längst haben sollte.



Robert Schlewitt
(Nachhaltigkeitscontrolling)
MBA-ABSCHLUSS 2016

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

DIGITALER NACHHALTIGKEIT



Dr. Saskia Dörr
(Nachhaltigkeitsberatung
und Technologie)
MBA-ABSCHLUSS 2012

Über Nachhaltigkeit im Digitalzeitalter

Die Verabschiedung der 17 globalen Nachhaltigkeitsziele durch über 150 Nationen stellt eine der großartigsten Errungenschaften unserer Zeit dar. Doch wir wissen: in der Umsetzung hängen die Weltgemeinschaft und auch Deutschland hinterher. Nicht zuletzt deswegen wird aktuell Digitalisierung häufig im Nachhaltigkeitskontext genannt, denn digitale Technologien könnten das Erreichen der SDG beschleunigen. Bis zu 50 % der in Deutschland bis 2030 geplanten Reduzierung der CO₂-Emissionen könnte laut Bitcom mit Hilfe der Digitalisierung ermöglicht werden. Weitere Chancen z. B. für Bildung, Gesundheit und Ernährung kommen hinzu.

Aber leider sind die Digitaltechnologien keine ‚Wunderwaffen‘ und der digitale Wandel zeigt bereits eine Reihe bedenklicher ‚Nebenwirkungen‘: Ein Viertel aller Deutschen – immerhin 16 Millionen – sieht sich aufgrund fehlender Kompetenzen im ‚digitalen Abseits‘. Immerhin 33 % aller 30- bis 49-Jährigen – das Gros gehört zur Generation X – fühlt sich hilflos den Gefahren des Internets ausgesetzt. Nur 11 % aller Kinder können programmieren und damit die Welt der Algorithmen und Daten gestalten. Die Dynamik des Wandels vergrößert den ‚digitalen Graben‘ und hängt gesellschaftliche Gruppen in Bezug auf die gesellschaftliche Teilhabe, Vereinfachung des Lebens oder der Jobfähigkeit ab. Die von den meisten bevorzugten Online-Services führen zu innerstädtischem Strukturwandel. Und mit ihrem unendlichen ‚Energiehunger‘ – bereits in diesem Jahr soll die Blockchain 0,6 % des weltweiten Stroms verbrauchen – treibt die Digitalisierung selbst den Klimawandel voran.

Digitalisierung zeigt sich uns heute in beschleunigter Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelt, steigender globaler Ver-

flechtung, stärkerer Kommerzialisierung und mehr Alltagskomplexität. Sie steht damit den ‚vier E‘ – Entschleunigung, Entflechtung, Entkommerzialisierung und Entrümpelung – ‚die Wolfgang Sachs als ‚Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil‘ beschrieb, entgegen. Also eher weniger als noch mehr Nachhaltigkeit?

Dennoch: Ich persönlich kann mir durchaus eine analog-digital integrierte Gesellschaft vorstellen, die smarter, fairer und umweltfreundlicher ist! Aber für einen gemeinwohlorientierten digitalen Wandel benötigen wir Engagement in Politik, öffentlichen Organisationen, Stiftungen und weiteren Teilen der Zivilgesellschaft. Und verantwortungsvolle Unternehmer, die nicht alles ausreizen, was technisch und rechtlich möglich ist. Diese Handlungslücke der Nachhaltigkeit zu schließen, ist für mich eine der ganz großen Herausforderungen der nächsten Dekade.

Wie sich die Entwicklung der Digitaltechnologien beschleunigen würde, habe ich im Jahr 2012, als ich meine Masterarbeit über ‚Wertsteigerung durch Nachhaltigkeitsintegration bei Telekommunikationsunternehmen‘ verfasste, wahrlich nicht kommen sehen. Durch die ‚digitale Revolution‘ scheinen die Beobachtungen von damals wie unter einem Vergrößerungsglas und zeigen nun Bedeutung für unsere gesellschaftliche Zukunft. Sowohl das Digital-Know-how aus meiner langjährigen Laufbahn in der Telekommunikationsbranche als auch meine Nachhaltigkeitsexpertise sind jetzt bei der Beratung von Verwaltung, Organisationen und Unternehmen zu Digitalisierung für Mensch und Gemeinwohl gefordert.

Ich empfinde es als Privileg, dass ich auch durch den MBA Sustainability Management am CSM in Lüneburg auf diese Weise an der Gestaltung der Zukunft beteiligt sein kann.

Der MBA-Studiengang hat mein Leben beruflich wie persönlich im besten Sinne ‚disruptiert‘ und ich danke Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Prof. Dr. Holger Petersen, Dr. Charlotte Hesselbarth und dem ganzen wunderbaren CSM-Team für die Begleitung durch eine nicht immer einfache Zeit. Herzlichen Glückwunsch zum 15ten!

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

MOTIVIERENDEN MANAGEMENTSTRUKTUREN

Motivierende Managementstrukturen in Unternehmen schaffen

Ganz zu Beginn des neu gegründeten MBA-Studiengangs Sustainability Management habe ich auf einer Bildungsmesse von dem neuen Angebot erfahren und war begeistert, dass mit diesem Schwerpunkt ein Studiengang zu wählen ist. Zu der Zeit gab es allerdings leider keinen Bachelor dazu, sodass ich mich gedulden musste, bis ich meinen anderen Bachelor beendet hatte und genug Berufserfahrung gesammelt hatte, um dann mein Wunsch-Studium zu starten.

Die Vielfalt der verschiedenen Berufe und damit der verschiedenen Einblicke in die Perspektiven der Kommilitonen haben mich während des Studiums besonders fasziniert. Am Schluss des Studiums dann die Masterarbeit zur Post zu bringen, war für mich ein Höhepunkt, denn damit war für mich das Ziel erreicht: etwas Praktisches zur Nachhaltigkeitsentwicklung beizutragen und gleichzeitig das Studium zu beenden.

Mit dem Thema habe ich gleichzeitig meiner ganz persönlichen Interessenlage nachgehen können und mich damit für meinen weiteren beruflichen Weg aufgestellt: moti-

vierende Managementstrukturen in sozialen Unternehmen. Alle Unternehmen benötigen motivierte Mitarbeiter, aber wie lassen sich motivierende Strukturen und eine entsprechende Führung schaffen, um dies zu fördern? Hier gibt es vielseitige neue Ansätze und mit einem pragmatischen Leitfaden auf Basis des EFQM-Modells für Exzellenz können sich nun Unternehmen hinsichtlich ihres Umfelds selbst reflektieren und konkrete Schritte im realistischen Maße definieren und gehen. Dies als Dienstleistung anzubieten und damit einen Beitrag zu produktiven und gleichzeitig lebenswerten Arbeitswelten beizutragen, macht mir nun große Freude. Insofern hat mich mein MBA-Studium in meiner beruflichen Entwicklung weit vorwärts gebracht.

Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass Bildung überall auf der Welt der erste Weg zur Veränderung ist. Die Bewusstseinsbildung von nachhaltigen Faktoren kombiniert mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ist daher ein wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Transformation. Ich wünsche dem MBA Sustainability Management für die nächsten Jahre weiterhin vielfältige Studierende, die jeweils in ihrem Umfeld ein Stück der Veränderung angehen und leben.



Stephanie Faisal
(„MenschenStärken
Managementberatung“)
MBA-ABSCHLUSS 2017



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

KOMMUNALER NACHHALTIGKEIT



Claudia Kalisch
(Bürgermeisterin Samtge-
meinde Amelinghausen)
MBA-ABSCHLUSS 2008

Change Management als Bürgermeisterin – geht Kommunalverwaltung auch nach- haltig?

Im Amelinghausener Rathaus bin ich verantwortlich für die Daseinsvorsorge von 8 500 Bürgerinnen und Bürgern in fünf Mitgliedsgemeinden aus 21 Ortschaften auf einer Fläche von 194 Quadratkilometern. Hauptaufgabe ist die Entwicklung entsprechender Projekte sowie die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und politischer Beschlüsse.

2008 habe ich mein MBA-Studium abgeschlossen. Ohne dieses wäre ich sicherlich nicht dort, wo ich heute bin. Zur Jahrtausendwende beschäftigte ich mich noch mit Umwelt-, später Nachhaltigkeitsmanagementthemen in verschiedensten Funktionen: aus der freien Wirtschaft in den öffentlichen Dienst, zurück in die freie Wirtschaft und nun doch über die Politik in das Amt als Bürgermeisterin der Samtgemeinde Amelinghausen in der schönen Lüneburger Heide. Unsere Samtgemeinde und unser Heideblütenfest sind immer einen Besuch wert!

Der MBA-Titel hat natürlich dazu beigetragen, doch insbesondere die Inhalte sind für meine Tätigkeit heute wichtiger denn je. Denn die Komplexität und Vielfalt an Themen und Beziehungen ist enorm, begleitet von einem hohen Zeit- und Entscheidungsdruck mit einer 24/7-Verantwortung.

Was macht eine Samtgemeindebürger- meisterin? – Stakeholdermanagement.

Konkret teilt sich die Tätigkeit einer Bürgermeisterin in die drei Bereiche Verwaltung, Politik und Repräsentation, für die vor allem ein geschicktes Stakeholdermanagement essenziell ist. Auch andere Inhalte des MBA-Studiums sind hier wertvolle Wegbegleiter: MBA-Kompetenzen wie Verhandlungsführung, Reporting oder die Ge-

staltung der Kommunikationsprozesse werden wohl immer eine Rolle spielen.

Kommunale Nachhaltigkeit! – Global Den- ken, lokal Handeln?

Die Bezeichnung von Lokalpolitik als ‚Ur-suppe der Demokratie‘ scheint mir passend. Mit allem, was darin herumschwimmt, bietet sie die Chance auf Nachhaltigkeit pur! Schließlich werden hier viele Weichen gestellt für die Umsetzung großer, kleiner und eben auch nachhaltiger Ideen, die sich meist sofort im Alltag der Menschen vor Ort bemerkbar machen. Es gibt täglich Themen, bei denen es Spielräume für eine etwas wirtschaftlichere, sozialere oder ökologischere Ausrichtung gibt. Doch was haben wir gelernt? Nur die Kombi macht’s! Ein integrativer Ansatz und eine Strategie mit Ausrichtung auf das Kerngeschäft der Daseinsvorsorge sind gefragt, sonst bleibt es doch eben nur sozial, ökologisch oder wirtschaftlich. In dem Rahmen, in dem ich als Samtgemeindebürgermeisterin alleine entscheiden kann und ‚nur‘ dem Steuerzahler und meinem Gewissen verpflichtet bin, sind nachhaltige Ansätze noch umzusetzen. Doch wie lässt sich eine Strategie im politischen Alltagsgeschäft entwickeln, das bestimmt ist durch komplexe Beziehungsverflechtungen, wechselnde Verhandlungspartner und manch Parteilinientreue?

Change Management? – Aber bitte!

Bei allen Einflussmöglichkeiten ist das Setting zugleich höchst interessant! Neben diesem komplexen Gefüge habe ich ein Haus in einer strukturschwachen Region übernommen. Dieses wurde von einem männlich-konventionellen Führungsstil direkter Art geprägt. Die neue Chefin ist nun eine verwaltungsfremde Frau mittleren Alters, die Wert auf einen kooperativen Führungsstil legt und von einer unternehmerischen Perspektive geprägt ist. Verfahrensabläufe und Pro-



zesse wurden auf Optimierbarkeit geprüft, Selbstverständlichkeiten stehen plötzlich in Frage, bisher Unmögliches wird möglich. Das führt zu einem massiven Wandlungsprozess und damit natürlich auch zu Unsicherheit und Befremden, aber auch Freude und – zumindest bislang – zum erfolgreichen Gestalten politischer Prozesse, wie es lange als völlig undenkbar galt.

Quo Vadis?

Die ersten eineinhalb Jahre meiner Amtszeit sind so verfliegen. Diese ist herausfordernd, macht unglaublich Freude und ich sammle viele wertvolle Erfahrungen in einer mir neuen Branche. Die Einflussmöglichkeiten sind enorm, doch Vieles hat mich überrollt und Themen meiner persönlichen Agenda sind aufgrund des Settings flugs ans Ende der Priorliste gerutscht. Dabei könnten eine nachhaltige Verkehrsanbindung sowie Wirtschafts- und Tourismusförderung mit dem Einsatz adäquater Marketinginstrumente die dringend notwendige Infrastrukturentwicklung auf den Weg bringen!

Neben einer gewissen Persönlichkeitsstruktur braucht es wohl auch Glück und vor allem das notwendige Handwerkszeug, um hier bestehen zu können. Mit dem MBA konnte ich meine Soft Skills schärfen und brauchbares Handwerkszeug mitnehmen, das mich tagtäglich begleitet. Fast 10 Jahre nach meinem Abschluss ist vor allem der Austausch in unserem Alumni-Netzwerk sehr hilfreich.

Geht also Kommunalverwaltung auch nachhaltig? Sicher. Mehr noch:

Ich sehe eine nachhaltige Ausrichtung des kommunalen Managements, insbesondere im ländlichen Raum, als den notwendigen Schlüssel, um die infrastrukturelle Entwicklung zu gewährleisten und sich so attraktiv im Wettbewerb der Kommunen um Einwohner, Arbeitnehmer und Touristen aufzustellen. Hierzu bedarf es jedoch noch weiteren Changes auf vielerlei Ebenen. Und ich bleibe dran!



H

LE

erzlich willkommen



UPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



Centre for
Sustainability
Management



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGER DATENNUTZUNG



Stefan Winneke
(IT- und Management
Consulting)
MBA-ABSCHLUSS 2016

Ich habe lange in der IT- und Informationswirtschaft gearbeitet und wollte mithilfe der im Studium vermittelten Werkzeuge meine professionelle Erfahrung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement verbinden. Aus der Überzeugung heraus, dass datenbasierte Produkte und Dienstleistungen künftig immer wichtiger werden und dass darin eine spezifische Herausforderung für das Nachhaltigkeitsmanagement liegt, habe ich mich in meiner Masterarbeit mit der Frage beschäftigt, wie die gesellschaftlichen Risiken datenbasierter, nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle minimiert werden können.

Warum ist das wichtig? Hierzu ein aktuelles Beispiel: Im August 2017 hat die Firma oBike quasi über Nacht 6 800 Leihfahrräder in München verteilt. Aufgrund rechtlicher Gegebenheiten war das ohne Genehmigung der Stadtverwaltung möglich. Die auffälligen, aber vergleichsweise einfachen Räder sollten vor allem der sogenannten Last-Mile-Mobilität, also beispielsweise dem Weg von der U-Bahn-Station zum Arbeitsplatz, dienen. Die Akzeptanz des Angebots war jedoch von Anfang an gering, und schnell regte sich öffentlicher Unmut. Dieser fand seinen sichtbarsten Ausdruck in einer Welle des Vandalismus.

Es gibt bei dem Fallbeispiel einen Aspekt, der mich besonders interessiert: der Umgang mit den persönlichen Daten, die hier bei der Registrierung, Nutzung und Abrechnung entstehen. Der Bayerische Rundfunk hatte aufgedeckt, dass durch eine Schwachstelle in der von oBike angebotenen Buchungs-App umfangreiche Nutzerdaten einschließlich Mailadresse, Bild und Bewegungsprofilen zeitweise frei im Internet verfügbar waren. Zudem konnte das Unternehmen den Verdacht nie gänzlich ausräumen, dass der Handel mit Nutzerdaten ein wesentlicher Teil seines Geschäftsmodells

ist. Das öffentliche Bewusstsein für entsprechende Risiken hat gerade in letzter Zeit mit der Diskussion über Big Data und Künstliche Intelligenz sowie durch Skandale um Facebook, Wahlmanipulationen u. ä. zugenommen. Damit sind grundsätzliche Fragen berührt. Schließlich verletzt der fahrlässige Umgang mit persönlichen Daten nicht nur das Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Individuums, sondern er kann auch andere Grundrechte und in letzter Konsequenz die freiheitlich-demokratische Grundordnung gefährden.

Wie hätte bei oBike aus Sicht des Nachhaltigkeitsmanagements ein verantwortlicher und akzeptanzfördernder Umgang mit den Nutzerdaten funktionieren können?

Grundsätzlich handelt es sich hier um ein nachhaltiges Angebot, das der Reduzierung von Verkehr, Luftverschmutzung und Lärm dient und das im Rahmen einer Shared Economy ressourcensparend funktioniert. Das Projekt ist jedoch auf der ganzen Linie gescheitert, ökonomisch wie ökologisch, und hat zudem den Ruf der Branche gefährdet. Daraus kann man zweifellos viel über die Realisierung nachhaltigkeitsorientierter Angebote lernen.

Ich habe in meiner Arbeit dargelegt, dass die Anforderungen an nachhaltige Unternehmen bei der Datennutzung über die strikte Einhaltung des rechtlichen Rahmens (insbesondere des Datenschutzes) hinausgehen. Zunächst wollte ich die gesellschaftlichen Risiken mit dem im Studium vermittelten Instrumentarium der Risk Governance systematisch erfassen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten. Das hat sich jedoch aus verschiedenen Gründen als problematisch erwiesen. Mithilfe eines wirtschaftsethisch orientierten Ansatzes konnte ich dann zeigen, dass es möglich und erforderlich ist, die eher unproduktive Polarisie-



rung von Chancen und Risiken, die Diskussionen über technologische Innovationen zumeist prägt, zu überwinden und stattdessen in einen wertegeleiteten, gesellschaftlichen Lernprozess einzusteigen. Verantwortliches unternehmerisches Handeln bestünde dann im gegebenen Fall in der gestaltenden Mitwirkung am Diskurs über die Rahmenbedingungen für einen gesellschaftlich nützlichen Einsatz neuer Technologien. Nachhaltigkeit würde dabei als normative Leitidee und Heuristik dienen. Inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit als zentrale ethische Prämisse der Nachhaltigkeit erfordert zudem zu ihrer Verwirklichung den Rahmen allgemeiner Menschenrechte und Demokratie. Sind diese gefährdet, so ist es auch die Realisierung und Absicherung nachhaltiger Entwicklungen. Die Übernahme gesellschaftspolitischer Verantwortung durch Unternehmen (Corporate Citizenship) wird damit selbst zu nachhaltigem Handeln.

Die sehr aktuelle Fragestellung meiner Arbeit hat mich auf inhaltliches Neuland geführt und zu einer intensiven Beschäftigung mit Grundfragen des Nachhaltigkeitsmanagements veranlasst. Eine Profession, die den Anspruch hat, ein Berufsfeld *für* den Wandel zu sein, muss aber immer auch ein Berufsfeld *im* Wandel sein und sich laufend neuen Herausforderungen (Technologien, Geschäftsmodellen usw.) stellen. Falls erforderlich, muss sogar das Verständnis von Nachhaltigkeit selbst auf den Prüfstand gestellt und nachjustiert werden. Ich bin dankbar, dass mir das MBA-Studium das Rüstzeug dafür vermittelt und insbesondere im Rahmen der Abschlussarbeit eine Möglichkeit zur systematischen Anwendung auf ein für mich sehr wichtiges Themenfeld gegeben hat. Darüber hinaus bin ich überzeugt davon, dass in dem skizzierten Bereich aufgrund der rasanten Entwicklung der Digitalisierung interessante neue Betätigungsfelder für das Nachhaltigkeitsmanagement entstehen.

FÖRDERUNG DER GESCHLECHTERBALANCE



Frank Pflüger
(Umweltmanagement /
Maschinenbau)
MBA-ABSCHLUSS 2013

Wenn ich auf meine MBA-Zeit zurückblicke, kommen mir viele Momente in Erinnerung, die sich ‚nachhaltig‘ in mein Gedächtnis eingepägt haben. Woran ich zunächst gern zurückdenke, ist das gelegentliche Wieder-Eintauchen in ein studentisches Umfeld während der Präsenzphasen, was ich nach mehreren stressigen Jahren im Beruf immer wieder genoss. Wir gewannen alle neue Freunde und erfreuten uns am temporären Studentenleben, was für mich manchmal wie ein kleiner Jungbrunnen war. Und zugegebenermaßen waren der Leuphana Campus und die Altstadt Lüneburg dafür ein hervorragender Ort, auch dank der Organisationstalente in der MBA-Administration.

Doch natürlich standen in der Regel das Lernen und Studieren im Vordergrund. Hierbei stachen für mich einige

Präsenzseminare heraus, wie z. B. das von Prof. Dr. Weihe zum Thema „Selbstorganisation“, was viele von uns zum Nachdenken gebracht hat, ob der beruflich (und vielleicht auch der privat) eingeschlagene Weg der richtige ist. Ebenso kann ich mich lebhaft an unseren Abschluss-Workshop beim Piper-Verlag in München erinnern, bei dem wir die Gelegenheit hatten, in eine völlig neue Branche einzutauchen und unser Gelerntes dort anzuwenden.

Beruflich bewege ich mich seit mittlerweile mehr als 15 Jahren im Umfeld von Arbeitsschutz- und Umweltmanagement. Als 2011 meine MBA-These anstand, wollte ich jedoch etwas anderes als ein Umweltthema bearbeiten, und ich bekam von meinem Arbeitgeber die Chance, mich näher mit dem Konzernziel zu beschäftigen, mehr Frauen den Zutritt zu Führungspositionen zu ermöglichen.

Ich begann zunächst mit einer intensiven Literaturrecherche und merkte schnell, dass das Thema mehr Facetten hat, als ich ursprünglich gedacht hatte. Trotzdem war ich von Anfang an begeistert und fügte dem eigentlichen Thema noch einen interkulturellen Vergleich zwischen den USA und Deutschland hinzu. Teil der Bestandsaufnahme waren auch Interviews mit höheren Führungskräften, weibliche und männliche, deutsche und US-Staatsbürger. Auch wenn Vor- und Nachbereitung durchaus aufwändig waren, so waren die gewonnenen Erkenntnisse doch sehr interessant und wertvoll für meine These. Ich bekam schließlich auch mehrfach die Gelegenheit, die Ergebnisse der These höheren Führungskräften

meines Arbeitgebers vorzustellen, die dem ausgearbeiteten Konzept sehr positiv gegenüberstanden und die Umsetzung im Konzern förderten. Heute ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in meinem Unternehmen aktueller denn je – viele Programme, Trainings etc. wurden und werden nach wie vor umgesetzt – und erst zu Beginn des Jahres habe ich nochmals die Ergebnisse meiner Thesis am Hamburger Standort (im lokalen Chapter des „Women Initiative Network“) vorstellen dürfen.

Sowohl beruflich als auch privat haben mich der MBA und insbesondere meine MBA-These über die „Förderung der Geschlechter-Balance in höheren Führungspositionen“ sehr weiterentwickelt. Auch die Tatsache, dass ich mich als Mann mit dem Thema beschäftigt habe, fand in diversen Gesprächen (bis heute) immer wieder erstaunte Zuhörer, wobei viele der in der These erarbeiteten Lösungsansätze sich oft auf Väter übertragen lassen, die den Spagat zwischen Familie und Beruf meistern müssen. Mittlerweile selbst Vater zweier Kinder (Sohn und Tochter) weiß ich aus erster Hand, wie schwierig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein kann und wieviel Unternehmen tun können, um diesen Spagat zu erleichtern.

Auch ist es immer wieder interessant zu sehen, wie bereits unsere Kinder in ihre Gender-Rollen ‚hereingepresst‘ werden – sei es durch Gesellschaft, Medien oder uns selbst. Hier liegt aus meiner Sicht eine der Herausforderungen, wenn man die soziale Komponente der Nachhaltigkeit betrachtet: für wahre Gleichberechtigung zwischen

den Geschlechtern zu sorgen – ohne Benachteiligung des jeweiligen anderen. Hier bieten sich aus meiner Sicht auch für Schulen und Universitäten viele Möglichkeiten, diesen sozialen Wandel zu fördern, und zwar deutlich über das Werben für „STEM“-Studiengänge oder -Berufe hinaus. Vielleicht auch im MBA Sustainability Management, um der sozialen Säule der Nachhaltigkeit mehr Gewicht zu verleihen.

Am Ende bleiben Unternehmen, Staat und Gesellschaft weiter gefordert, aber gerade im Hinblick auf Erziehung und soziale Prägung unserer Kinder können wir selbst – Väter und Mütter, aber auch Familie und Freunde – stabile Fundamente für emanzipierte und selbstbewusste Persönlichkeiten schaffen. Ich für meinen Teil möchte meiner Tochter jedenfalls mitgeben, dass es dort draußen nicht nur die ‚Welt der Prinzessinnen‘ gibt, sondern auch eine ‚Welt der Kämpferinnen‘. Welchen Weg sie dann einschlägt...? Die Zeit wird es zeigen.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Dass neben der Vermittlung von Fachwissen auch großer Wert auf die Stärkung von Soft Skills gelegt wird, ist etwas, das mir am MBA besonders gut gefallen hat. Denn als Sustainability Manager kann man allein nur wenig erreichen, sondern muss immer vermitteln, verhandeln, überzeugen und kooperieren. Ich finde es toll, dass der MBA dem einen so großen Stellenwert einräumt, und erinnere mich sehr gern an die Präsenzwochenenden zurück, bei denen man nicht nur viel gelernt hat, sondern auch ein tolles Netzwerk mit anderen Studierenden aufbauen konnte.



Inga Meggers
(Sustainability Managerin /
Konsumgüter)
MBA-ABSCHLUSS 2017



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGKEITSINNOVATION



Dr. Markus Graf
(Research & Development / Automotive)
MBA-ABSCHLUSS 2016

Plädoyer für Orientierungsvielfalt bei nachhaltigen Innovationen.

Wird über eine positive wirtschaftliche Entwicklung diskutiert, so landet man thematisch schnell im faszinierenden Universum der Innovationen. Neuartige, nie dagewesene Produkte, kreative Dienstleistungskonzepte und vielversprechende Geschäftsmodelle werden als Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs gesehen. Nachhaltige Innovationen haben zusätzlich den Anspruch, nicht nur Geld einzubringen, sondern auch Gutes zu tun – sie leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung für eine zukunftsfähige Welt. Und deshalb ist klar: Nachhaltige Innovationen brauchen eine Orientierungsrichtung. Aber sollen sie nun effizient, suffizient oder konsistent sein?

Diese Thematik hat mich durch den MBA begleitet und so habe ich mich für eine Antwort zu den wichtigsten Protagonisten aufgemacht, die sowohl in der Fachwelt als auch beim breiten Publikum schon fast religiösen Kultstatus genießen.

„Und auch wenn die Orientierungspfeile zunächst in verschiedene Richtungen zu zeigen scheinen, haben sie letztlich das gleiche Ziel: durch Innovation zur nachhaltigen Zukunftsgestaltung beizutragen!“

Da ist der Papst der Effizienz, dessen Bücher beim Lesen großes Unbehagen machen. Er listet nüchtern das Sündenregister unseres aktuellen Lebensstils auf. Dieses koppelt er an den Aufruf, einen Faktor Vier oder besser noch Fünf herauszuholen und er weist uns schließlich darauf hin, dass nun wir dran sind zu handeln. Nur wenn wir effizientere Innovationen realisieren, gibt es überhaupt eine

Chance auf den schmalen Weg der Nachhaltigkeit zu gelangen.

Mit diesen Gedankenanstößen machte ich mich also auf zum Propheten der Suffizienz. Verzicht, Askese und Umkehr sind sein Credo. Er sieht sich als Rufer in der Wüste. Als Zeichen dafür reist er vorbildlich sozusagen barfuß mit der Bahn zu seinen Vorträgen und trägt tatsächlich bei mehreren Veranstaltungen das gleiche Sakko als äußeres Zeichen der Glaubwürdigkeit. „Innovation? – Sie ist die Inkarnation der Unnachhaltigkeit!“, ruft er uns zu. „Sie beschleunigt das ganze Elend nur noch!“

Die Hoffnung liegt also nun beim Messias der Konsistenz. Das Heil der Innovation beginnt in der Wiege und endet in der Wiege – es manifestiert sich in ewigen Kreisläufen von natürlichen und technischen Ressourcen. Innovationen müssen deshalb weder effizient noch sparsam sein, solange sie sich im Zyklus dieser Wiedergeburt bewegen. Und so bringen auch die Teilnehmenden

während des von seinen Jüngerinnen und Jüngern organisierten Kongresses ihm eine fast schon vergötternde Verehrung entgegen. Wir müssen uns nicht beschränken und ein schlechtes Gewissen haben – so die Heilsbotschaft. Angesichts dieser lebensbejahenden Leichtigkeit sind die Effizienz-Pre diger und Suffizienz-Täufer doch Bewegungen von gestern.



Wie diese Beispiele von tatsächlichen Begebenheiten illustrieren, nimmt die Diskussion über die Orientierungsrichtung von Innovationen doch schnell religiösen oder ideologischen Charakter an. Wie so oft in solchen Fragen haben alle ihren alleinigen Wahrheitsanspruch, denn alle drei Sichtweisen haben ihre Berechtigung. Wenn uns Nachhaltigkeit am Herzen liegt, wissen wir intuitiv: Wollen wir unseren Lebensstandard erhalten, muss unsere Lebenswelt effizienter werden – wenn wir auf vieles verzichten würden, ginge es am schnellsten – und wären die Produktkreisläufe wirklich geschlossen, müssten wir uns insgesamt weniger Gedanken machen. Kein Grund also, die Anhänger der jeweils anderen Richtung zu diffamieren und sich in einer quasireligiö-

sen Wahrheitssuche aufzureiben. Das ist für mich eine wesentliche Erkenntnis aus dem MBA und daraus resultiert auch der Aufruf an uns alle, denen das Thema Innovation am Herzen liegt: Lasst uns zumindest eine der Richtungen verfolgen und versuchen wir doch auch parallel oder alternativ, die anderen umzusetzen.

Das MBA-Programm bildet dafür eine hervorragende Grundlage und mit allen Akteuren eine wunderbare Gemeinschaft. Und auch wenn die Orientierungspfeile zunächst in verschiedene Richtungen zu zeigen scheinen, haben sie letztlich das gleiche Ziel: durch Innovation zur nachhaltigen Zukunftsgestaltung beizutragen!





DAS NETZWERK DER CHANGE AGENTS



Ina Reinders
(1. Vorsitzende des
CSM-Alumni e. V.)
MBA-Abschluss 2012

2003 startete der Studiengang MBA Sustainability Management an der Leuphana. Nur drei Jahre später gründeten die ersten Absolvent*innen den CSM-Alumni-Verein auf dem Fuße. Heute ist der Verein ein lebendiges Netzwerk mit beinahe 300 Mitgliedern. Ihre gemeinsame Basis liegt im Centre for Sustainability Management (CSM) und seinem MBA-Studiengang. Über die Jahre ist auf dieser Grundlage eine Gemeinschaft herangewachsen, die auf persönlicher Ebene viele familiäre Züge annimmt und auf fachlicher ihresgleichen sucht.

Doch was macht unser Alumni-Netzwerk konkret aus?

Was wir in Bezug auf Erststudium und Berufserfahrung zu Beginn des MBA mitbringen, ist sehr vielfältig. Dies gilt ebenso für unsere Altersstruktur, die wir mit gutem Gewissen mit der Spanne von zwei Generationen beschreiben können. Auch kommen wir geografisch aus unterschiedlichen Ecken Deutschlands, Europas und sogar aus aller Welt.

Die räumlichen Distanzen vermögen wir mit etwas Unterstützung der modernen Technik zu überwinden, und interdisziplinäre Gruppenarbeiten helfen bei der Integration unterschiedlicher fachlicher Perspektiven. Ausgestattet mit einer ordentlichen Portion Lernbereitschaft, Veränderungswillen und Engagement für eine nachhaltige Entwicklung schlagen wir mit den fachlichen Inhalten des MBA die ersten Brücken zueinander.

Um diese Brücken dauerhaft zu festigen und auch noch weiter auszubauen, ist der CSM-Alumni e. V. entstanden. Er arbeitet jahrgangsübergreifend und verbindet Alumni der ersten Stunde sowohl mit Absolvent*innen der letzten Jahre als auch mit den dieses Jahr frisch gestarteten Studierenden des 15. Jahrgangs.

Diverse Formate haben sich über die Jahre etabliert, um das Netzwerk lebendig zu halten.

Auf lokaler Ebene sind dies vor allem die **Stammtische**. In vielen Städten, in denen mehrere ehemalige und aktuelle Studierende leben und arbeiten, haben sich Gruppen gebildet, die sich in ihrem eigenen Rhythmus treffen. Mal findet dies in geselliger Runde statt, mal mit Rahmenprogramm. Exkursionen zu Unternehmen, Vorträge, Führungen, Ausstellungen oder Theaterbesuche sind nur einige Beispiele. Der Alumni-Verein unterstützt hierbei nicht nur beratend, sondern auch mit einer Finanzspritze aus der Vereinskasse. Das Besondere an diesem Format: Es ist nicht exklusiv für Mitglieder, sondern richtet sich an alle Alumni und Studierende des MBA. Der perfekte Weg für alle Interessierten, um den Verein auch persönlich besser kennenzulernen.

Was haben Genf, Hamburg, München, das Rheinland, Potsdam, Lateinamerika, die Elbtalau, Zürich, Leipzig und nun auch Frankfurt a. M. gemeinsam? Sie alle waren bereits Gastgeber einer **CSM-Studienreise!** Diese Reisen wären ohne das Engagement der ausrichtenden Stammtische nicht möglich, daher geht unser herzlicher Dank an dieser Stelle nochmals an die Organisationsteams! Aber auch die vielen Inputgeber*innen aus Firmen, Vereinen, Kooperativen, NGOs und vielen weiteren Organisationen, die ihre Zeit für uns investiert und diese Reisen fachlich bereichert haben, sind uns in guter Erinnerung geblieben. Die bisherigen Programme boten den Teilnehmenden immer viel Abwechslung: Es wurde Vorträgen und Führungen gelauscht, Themen kontrovers diskutiert, gemeinschaftlich gekocht und sogar alternativ zusammengewohnt. Die gemeinsamen Erlebnisse führten stets zum Kennenlernen neuer Menschen und ließen bestehende



Bande noch intensiver werden. Da es noch viele Hotspots auf der Nachhaltigkeitskarte zu entdecken gilt und die Studienreisen immer sehr stark von den Vereinsmitgliedern nachgefragt werden, sind wir guter Hoffnung, auch in Zukunft noch weitere spannende Orte miteinander kennenlernen zu dürfen. Dresden kündigt sich für das Jahr 2019 bereits am Horizont an.

Wir wollen uns aber auch gegenseitig fördern und unterstützen. Daher startete nicht nur das Angebot fachlicher Weiterbildung von Alumni für Alumni zu diversen Themenschwerpunkten, sondern auch bereits im Jahr 2012 das **Mentoringprogramm**. Hierbei geht es in erster Linie darum, dass Mentees mit Fragen rund um ihre zukünftigen Berufswege und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten von einem / einer in der Zielthematik erfahrenen Mentor oder Mentorin bilateral begleitet werden. Ein gutes Matching der beiden Mentoringpartner*innen sowie ein vertrauensvolles und offenes Miteinander sind hierbei die Voraussetzungen für den gemeinschaftlichen Erfolg. Der CSM-Alumni e. V. begleitet dieses Format inhaltlich und finanziell.

Über die Jahre hat sich aus dem Alumni-Verein zudem das **CSM-Beraternetzwerk SustainCo** entwickelt. Hier engagieren sich MBA-Iler, die in der Rolle als Nachhaltigkeitsberater*innen – ob nun selbstständig oder in einer Agentur – beruflich unterwegs sind. Auch auf diese Weise werden wir dem An-

spruch, Change Agents zu sein, noch ein Stückchen mehr gerecht.

Lüneburg als Nabel der Nachhaltigkeitswelt

Hier sind unsere Wurzeln, hierher kehren wir immer wieder gerne zurück. Und zwar zu den jährlichen Home Coming Days, den HCD, die bereits früh im Verlauf des Studiengangs zu einer wichtigen Tradition geworden sind. Die mehrtägigen HCD bieten jedes Jahr im September für viele ehemalige und aktuelle Studierende gleich mehrere gute Gründe, um das CSM an der Leuphana wieder einmal persönlich zu besuchen: so schaffen die HCD den feierlichen Rahmen für die jeweiligen Absolvent*innen, bieten gleichzeitig die Möglichkeit zum Wiedersehen sowie zur Aufnahme aktueller fachlicher Inputs. Der CSM-Alumni e. V. ist für die HCD gleichzeitig Organisator und finanzieller Förderer vieler Veranstaltungselemente – allen voran der Fachkonferenz am Freitag und den Alumni-foren am Samstag. Zudem nutzt er die Gelegenheit, den Masterthesis-Award zu verleihen und auch das Rahmenprogramm wie z. B. die MBA-Party zu veranstalten.

Gemäß des diesjährigen HCD-Mottos „Nachhaltigkeitsmanagement – Status Quo Vadis!?“ können wir die bisherigen Errungenschaften des MBA als positiv beurteilen und gratulieren herzlich zur 15-jährigen Erfolgsgeschichte. Am Bau des weiteren Wegs in die Zukunft wollen wir uns als Alumni-Verein gerne konstruktiv beteiligen und freuen uns auf die künftige gemeinsame Zusammenarbeit.



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGER MOBILITÄTSKONZEPTE



Wilhelm Kistner
(Mobilitätskonzepte /
Automobilindustrie)
MBA-ABSCHLUSS 2011

Das MBA-Programm war eine echte Bereicherung für meine persönliche Entwicklung und ein wichtiger Pfeiler für meine berufliche Orientierung. Durch den konsequenten Praxisbezug der Studieninhalte war das Programm für mich durchgängig greifbar und praxisrelevant. Der Praxis-Workshop im Unternehmen bildete den Höhepunkt des Studiums. Er war herausfordernd, wertstiftend und lehrreich zugleich.

Die wahre Herausforderung begann für mich aber erst mit der Wahl des Schwerpunkts der Abschlussarbeit – einhergehend mit der Fragestellung, wie ich nun das Gelernte in meine berufliche Laufbahn integrieren kann. Die Themenwahl der Masterarbeit fiel auf Elektromobilität. Dies führte letztendlich zu meiner beruflichen Umorientierung und zum Wechsel in das Produktmanagement E-Mobility. In diesem Themenfeld bin ich auch heute noch aktiv und

beschäftige mich mit der Konzeption und Umsetzung von Ladeinfrastruktur-Lösungen für elektrisch betriebene Fahrzeuge. Die Aspekte der Nachhaltigkeit spielen dabei eine entscheidende Rolle. Denn die neue Technologie kann nur erfolgreich werden, wenn sie die drei Säulen der Nachhaltigkeit langfristig bedienen kann: Umweltverträglichkeit, soziale Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit.

Die Nachhaltigkeitstransformation tangiert immer mehr Branchen und ist längst aus der Nische im Massenmarkt angekommen. Für die weitere erfolgreiche Umsetzung der Transformationsprozesse bedarf es noch mehr Leit- und Führungspersönlichkeiten. Genau hier kommt auf den MBA auch in Zukunft eine besonders wichtige Aufgabe zu – nämlich neben neuen Change Agents verstärkt innovative Change Leaders for Sustainability auszubilden.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Besondere Momente in der MBA-Laufbahn

Die Präsenzen waren für mich auf jeden Fall die Highlights. Diese persönlichen Treffen waren eine willkommene Abwechslung zu Studienbriefen und Skype-Sessions. Unser Jahrgang bestand aus einer bunt gemischten Gruppe von Studierenden mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und verschiedenen Alters. Diese Vielfalt empfand ich als sehr bereichernd.

Nach dem Studium bieten regionale Stammtische, Studienreisen und die Home Coming Days Möglichkeiten zur Vernetzung, zum Austausch und gemeinsamer Fortbildung. Ich freue mich sehr, dass hierüber viele Alumni zu guten Freunden geworden sind.

Herausforderungen in Ihrer MBA-Laufbahn

Die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben war bestimmt die größte Herausforderung.

Welche Bedeutung hat der MBA und Nachhaltigkeitsmanagement für Ihre Zukunft?

Aktuell halte ich die persönliche Entwicklung durch den MBA für stärker als die berufliche. Das Studium am CSM regt unausweichlich zum Nachdenken über die Auswirkungen des eigenen Handelns und Konsums an. Auch im Beruf profitiert man vom Blick für das große Ganze, wenn es darum geht, wirklich nachhaltige Lösungen zu finden.

Anmerkungen oder Schwerpunkte

Nachhaltigkeitsmanagement klingt in der Theorie sehr logisch und fast ‚einfach‘. In der Praxis der Unternehmen stellen sich dann sehr spezielle Herausforderungen: Wie findet man einen Business Case, wenn wirtschaftlich kein Anreiz da ist, etwas zu ändern und auch die Reputationsrisiken gering erscheinen?

Ein Studiengang für Agenten des Wandels muss daher auch die Persönlichkeitsentwicklung und praktische ‚Skills‘ wie CEO-taug-

liche Foliengestaltung im Blick haben. Die Ermutigung zu und Vermittlung von Praktika im CSR- oder Nachhaltigkeitsmanagement könnte ebenso hilfreich sein, um schon während der Immatrikulationsphase einen Fuß in die Tür der Unternehmen zu bekommen.

Wer in diesen Studiengang eintaucht, dem laufen die realen Nachhaltigkeitsentwicklungen in Unternehmen oft zu langsam (Stichwort: Feigenblatt). Zum Glück hat die Berichtspflicht einiges in Gang gesetzt. Bleibt zu hoffen, dass sich der externe Druck weiter erhöht und sich parallel mehr Unternehmen aus eigener Überzeugung engagieren.

Change Agent zu sein ist nicht leicht. Es ist toll, dass sich die Alumni immer wieder treffen, den Austausch suchen, sich gemeinsam fortbilden und gegenseitig unterstützen!



Katharina Klinger
(CSR Program Manager
/ IT / Dienstleistungen)
MBA-ABSCHLUSS 2014



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGER ENERGIEVERSORGUNG



Joachim Kreye
(Unternehmer / Nachhaltige
Energieversorgung)
MBA-ABSCHLUSS 2008

Geschäftsfeld ‚Grüne Energie‘: Wenige Jahre nach meinem MBA-Abschluss kommt mein langjähriger Freund Peter auf mich zu. Ich habe ein Beratungsunternehmen für Altersvorsorgethemen und andere Finanzfragen aufgebaut und meine Masterarbeit beschäftigte sich mit dem Thema, wie Modelle der betrieblichen Altersversorgung als CSR-Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können. Er hat eine Vertriebsmannschaft aufgebaut, die Strom- und Gasverträge an Privathaushalte und kleine Unternehmen verkauft. „Unser Versorger, für den wir vermitteln, ist der günstigste Energielieferant in ganz Deutschland!“, versichert er mir und er hat recht. „Das ist doch bestimmt etwas für deine Vertriebsmannschaft!“

Letzteres verneine ich. „Das ist nicht meine Kompetenz, davon habe ich überhaupt keine Ahnung und ich will meine Kernkompetenzen gar nicht verlassen“, antworte ich.

„Aber lass mich dir doch einfach mal diesen Versorger und das Geschäftsmodell mit seinen Chancen vorstellen“, insistiert Peter immer wieder.

Irgendwann gebe ich seinem Werben nach, weise ihn aber darauf hin, dass er meine Antwort bereits kenne. Meine Antwort auf seine Präsentation lautet wie angekündigt: Ich werde dieses Thema nicht in meine Vertriebsmannschaft bringen. Allerdings ist meine Neugier geweckt: Wie bekommt es dieser Versorger, eine Energiegenossenschaft, hin, zu derart günstigen Preisen anzubieten? Warum kann sie alle anderen am Markt deutlich unterbieten? Haben sie das ‚Ei des Kolumbus‘ gefunden und lässt sich das vielleicht nachmachen? Bietet sich hier die Chance, Nachhaltigkeit mit Ökostrom und klimaneutralem Ökogas zu guten Preisen umzusetzen?

Ich recherchiere, wie Strom- und Gaspreiskalkulationen funktionieren, besuche diverse Seminare und rechne und rechne. Letztlich komme ich immer wieder auf ein Ergebnis – und das ist das denkbar schlechteste: die Energiegenossenschaft hat sich fürchterlich verkalkuliert und steht kurz vor der Pleite!

Peter erzählt dies dem Geschäftsführer der Vertriebsfirma. Der weist das weit von sich: „Das kann gar nicht sein – die stehen top da!“

Einige Monate später bittet er uns dann doch zu einem gemeinsamen Termin mit dem Finanzvorstand der Energiegenossenschaft. Ausstehende Provisionen haben die Vertriebsgesellschaft skeptisch gemacht. Eigentlich habe ich ja noch die Hoffnung, jetzt den ultimativen Trick der Energiebranche kennenzulernen.

Als der Finanzvorstand auf meine Bitte hin seine Kalkulation offenlegt, wird jedoch schnell klar, dass diese Hoffnung nicht erfüllt werden kann. Bereits nach wenigen Minuten konfrontiere ich den Finanzvorstand mit unserer Erkenntnis, dass seine Kalkulation katastrophal fehlerhaft ist. Irgendwann fühlt er sich derart in die Enge gedrängt, dass er sagt: „Ich weiß gar nicht, was Sie wollen, ich habe für die Genossenschaft im letzten Jahr 900.000 € Gewinn gemacht!“

Ich antworte: „Oh, das ist viel! Ich habe gestern noch im Bundesanzeiger nachgesehen – dort ist Ihre Bilanz ja noch nicht veröffentlicht.“ Er: „Die ist ja auch noch lange nicht fertig.“ Ich: „Wenn die Bilanz lange noch nicht fertig ist, woher wissen Sie dann, dass Sie 900.000 € Gewinn gemacht haben?“ Er: „Das hatten wir schließlich am 31.12. als Guthaben auf unseren Konten!“



Eine Schrecksekunde lang herrscht betretenes Schweigen im Raum. Schließlich versuche ich eine Brücke zu bauen: „Kann es sein, dass Sie gerade im Eifer des Gefechts Liquidität und Gewinn miteinander verwechselt haben?“

Er schreit schon fast: „Ich bin Diplom-Kaufmann! Ich weiß, wovon ich spreche!“ Der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft und Peter sind kreidebleich. „Herr Kreye, wir müssen mal eine rauchen!“, sagt der Geschäftsführer zu mir als konsequentem Nichtraucher. „Was soll ich denn jetzt machen?“, fragt er mich vor der Tür hilflos.

„Keine Ahnung“, antworte ich unbekümmert. „Allerdings ist klar, was jetzt passieren wird: Die Genossenschaft ist bis Ende des Jahres pleite. Wenn Sie bis dahin nichts tun, sind Ihre Kunden weg. Sie können sich ja anhand Ihrer eigenen Liquidität ausrechnen, wann Sie dann dem Beispiel der Genossenschaft folgen und ebenfalls pleite sind.“

Der Geschäftsführer daraufhin: „Wir haben mit all unseren Kunden Maklerverträge abgeschlossen und können somit den Versorger für unsere Kunden wechseln, ohne uns eine erneute Unterschrift einholen zu müssen. Aber wer soll denn die Belieferung mit Energie für die Kunden durchführen?“

„Ich kann das machen!“, antworte ich wagemutig.

Zwei Monate später ist die Vertriebsgesellschaft einverstanden. Nun geht es darum, in Windeseile den gesamten Kundenstamm in ein neues CRM-System zu transportieren, alle Kunden zu informieren, Strom einzukaufen, Verträge mit Netzbetreibern zu schließen, Dienstleister für Energiedatenmanagement, Lieferantenwechselprozesse und Kundenservice zu finden usw. Ich beziehe meinen Sohn Jannik mit ein und voller Euphorie über unser junges Projekt schufteten wir häufig mehr als 80 Stunden pro Woche. Überall hören wir: „Ihr seid doch verrückt, davon habt ihr doch überhaupt keine Ahnung, ihr kennt doch die Branche gar nicht, ihr habt noch nicht einmal eine Zulassung von der Bundesnetzagentur, ihr wisst doch

gar nicht, wie die Prozesse funktionieren...“ Alle haben recht und wir hören nicht darauf. Verrückt? Wahrscheinlich ja. Auch Fachleute und Brancheninsider ziehen die Augenbrauen hoch und raten uns ab. Anstelle von Besorgnis erzeugen diese Kommentare jedoch Trotz in uns, der uns in unserem Streben nach einem nachhaltigen Energieversorger nur bestärkt. Mit unglaublichem Einsatz und den richtigen Kontakten zur rechten Zeit wird das Unmögliche erreicht. Am Silvesterabend 2011 stehen Jannik und ich vor unserem Haus und stoßen mit den Worten an: „Ab dieser Sekunde sind 12 000 Kunden bei uns in Belieferung!“ In diesem Moment sind wir glücklich und unglaublich stolz.

Heute, wenige Jahre später, beschäftigt FIRSTCON 20 Angestellte, hat bundesweit über 200 freie Vertriebsmitarbeiter, ermöglicht anderen Unternehmen über White-Label mit ihrer persönlichen Marke im Energiemarkt reinen Ökostrom und Ökogas zu verkaufen und ist mit der Marke LÜNESTROM und ihrem sozialen Engagement fest regional verankert. FOCUS Money kürte uns im „Energieatlas Deutschland“ zum besten und serviceorientiertesten Versorger in der Region. Das Team arbeitet autark und teilt sich die Arbeitszeiten selbst ein. Was Jannik und mich besonders freut, ist die Stimmung, die jeder Kunde bei uns erlebt – egal, ob er ins Servicecenter kommt oder nur anruft. Es wird viel gelacht und gleichzeitig hart für den Kunden gekämpft, damit sein Lieferantenwechsel funktioniert, die Abrechnungen stimmen und alle Fragen für ihn geklärt sind. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter kennt unsere Geschichte und weiß aus unzähligen Gesprächen mit Jannik und mir, wie wichtig uns die Nachhaltigkeit unserer Dienstleistung ist. Deshalb arbeiten inzwischen mehrere unserer Freunde bei uns mit. Mitarbeiter bringen ihre Familienmitglieder ins Team hinein und selbst unsere studentischen Mitarbeiter kommen nach Praktika und Auslandssemestern immer wieder zurück zu uns. Wir führen das auf den Spaß im Team und die absolute Identifikation aller mit unserer Dienstleistung zurück. Zumindest haben wir einen Heilenspaß daran, für unsere Kunden nur das Beste anzustreben – mit 100 % Ökostrom, Ökogas und Service, der Freude bereitet.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

KREISLAUFWIRTSCHAFT



Elisabeth von der Ohe
(Manager Corporate
Sustainability Strategy /
Chemieindustrie)
MBA-ABSCHLUSS 2017

Chemieindustrie und Nachhaltigkeit sind zwei Begriffe, die auf den ersten Blick vielleicht nicht besonders, auf den zweiten Blick aber sehr eng zusammenhängen. Der Umgang mit Ressourcen und die Einführung nachhaltiger Geschäftsmodelle sind kritische Themen für die Zukunft dieses Bereichs.

Der MBA Sustainability Management hat mir geholfen, mich für die Nachhaltigkeitsabteilung der BASF zu qualifizieren. Mein besonderes Interesse am Umgang mit Plastik und der Einführung von Kreislaufwirtschaftsmodellen habe ich zum Inhalt meiner Masterarbeit gemacht und erhalte nun die Möglichkeit, die Entwicklungen in diesem Feld in einem Großunternehmen zu beobachten. Für mich hatte der MBA damit einen wegweisenden Einfluss auf meine berufliche Laufbahn und auch auf privates Verhalten.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGER WERTSCHÖPFUNG



Dr. Sven Wagner
(Change Management /
Automobilzulieferindustrie)
MBA-ABSCHLUSS 2017

Management und Nachhaltigkeit gedanklich zusammenzubringen ist nicht einfach. Doch wie Aristoteles so treffend formulierte: Alles wird einfacher mit der Gewohnheit. Ein großer Wert des MBA Sustainability Management liegt darin, dass er eine gedankliche Gewohnheit schafft – die Gewohnheit, Management und Nachhaltigkeit stets zusammen zu denken: Welche Nachhaltigkeitspotenziale liegen in dieser Managementherausforderung? Wie kann dieser Prozess nachhaltiger gestaltet werden? Wie kann dieses Effizienzprogramm zur nachhaltigen Wertschöpfung im Unternehmen beitragen?

Der spannendste Teil für mich persönlich war die fundierte Auseinandersetzung mit einem Thema, das mir privat und beruflich besonders am Herzen liegt, in der Abschlussarbeit: Wie können Veränderungsprozesse wirklich nachhaltig gestaltet werden? Oder: Wie können Menschen Veränderungsprozesse nachhaltig mitgestalten, anstatt von ihnen gestaltet zu werden?

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NEUSTART MIT NACHHALTIGKEIT

Die Mitte des Lebens: Mit 50 begann ich mein MBA-Studium – und war schon bei der Eröffnungspräsens beeindruckt von der nachhaltigen Energie, die das CSM und meine künftigen Kommiliton*innen ausstrahlten. Vielfältige Kontakte mit gleichgesinnten Menschen sind ein wesentliches Element des Studiums – und tragen weiter in die Zukunft. Nach dem Endspurt mit Unternehmensworkshop bei Bionade und Masterarbeit folgte ein beruflicher Wechsel: vom Manager in einem großen Unternehmen zum selbstständigen Nachhaltigkeitsberater. Ob sich das denn lohne, wurde ich oft gefragt. Inhaltlich auf jeden Fall, denn nun habe ich die Freiheit, nur noch nachhaltig sinnvolle Aktivitäten zu betreiben. Daraus ergab sich das Motto für die zweite Hälfte meines Lebens: mein Vorname Ralf als Akronym für „relaxed and lucky fellow“. Möge der MBA-Studiengang noch viele weitere nachhaltige Transformationen ermöglichen – auf persönlicher, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene!



Dr. Ralf Resch
(Nachhaltigkeitsberatung)
MBA-ABSCHLUSS 2010

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

RAUS AUS DER KOMFORTZONE

Wer wirklich unternehmerisch und nachhaltig (mit)gestalten will, muss zwingend sein Handwerk UND das Business verstehen. Dabei sollen nicht das Senior Management und dein Elfenbeinturm, sondern die Linie dein engster Verbündeter sein. Gehe mit ihnen viel Kaffee trinken; ein gemeinsames ‚e Guete‘ hilft oftmals auch. Wer es versteht, die Linie auf seine Seite zu ziehen, kann nachhaltig und erfolgreich aktiv sein. Nachhaltigkeitsmanager (und Executives) haben nun mal eine relativ kurze Verweildauer. Deine Nachhaltigkeitsprogramme und -initiativen sollen dich aber überleben...

Denke groß, ganz groß, starte aber erst einen Piloten mit der Linie, ist (fast) immer ein guter Anfang. Denn: Der ‚Proof of Concept‘ erbringt sich somit von selbst. Du wirst vertraute Denk- und Verhaltensmuster ‚challengen‘ und durchbrechen müssen und dich sowie deine Kollegen dazu zwingen, die eigene Komfortzone zu verlassen. Deine Organisation muss sich ständig neu erfinden, und so musst du es auch. Leider nicht jedermanns Bier, denn, wie wir als Change Agents oftmals feststellen, sind Organisationen risikoscheu und nicht bereit, sich neuen Gegebenheiten schnell anzupassen. Sie sind sozusagen überzogen von einer dicken Teflonschicht, woran der meiste [...] einfach abprallt; hoffentlich verklagt Du-Pont, oder neuerdings DOW, mich jetzt nicht.



Sebastian Stiller
(Change Agent)
MBA-ABSCHLUSS 2011

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT



Samuil Simeonov
(Senior Consultant /
Strategieberatung)
MBA-ABSCHLUSS 2015

Drei Punkte treiben mich gerade beruflich, aber auch persönlich um:

1. Flatrate- und Alles-umsonst-Gesellschaft
2. Digitalisierung wird nur ökonomisch betrachtet
3. Mittelstand mitnehmen

Wir alle wollen nachhaltiger sein oder zumindest geben wir das (u. a. in Umfragen) an. Aber wenn dies zu einem höheren Preis führt, schwächeln wir bei der Umsetzung. Dies gilt auch für die meisten Unternehmen. „Do no harm“-Policies oder effizienzfördernde Maßnahmen – die nicht eingepreist werden müssen oder Geld einsparen – werden bevorzugt. Aktive Einsätze werden leider aus Kostengründen meistens dann umgesetzt, wenn die Regulierung das verlangt. Damit zusammenhängend: Die meisten Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, nutzen den Nachhaltigkeitsbericht als Startpunkt ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema. Oft will das der Kunde oder jemand anders.

Zu wieviel Prozent hat ihr Job etwas mit Nachhaltigkeitsmanagement zu tun?

Zu 100 Prozent! Kern unserer Geschäftstätigkeit ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen – und Organisationen – rund um das Thema Nachhaltigkeit. Ob Strategie, Dialog oder Berichterstattung – letztendlich hat das alles mit Nachhaltigkeitsmanagement zu tun.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

GRÜNER ENERGIEVERSORGUNG



Johann Schmidt
(Bereichsleiter Energiewirtschaft / Greenpeace Energy)
MBA-Abschluss 2014

Mit dem Erwerb meines Bachelorabschlusses im Erststudium war der Gedanke schon gesetzt: Ich möchte berufsbegleitend in naher Zukunft einen MBA machen. Nach dem Start ins Berufsleben und einer ersten beruflichen Neuorientierung fühlte sich der Moment für den Beginn des Zweitstudiums richtig an. Etwas Geld war übrig und auch privat hatte ich die volle Rückendeckung. Gleich nach der Ersteinführung in Lüneburg holte mich das ‚echte‘ Leben außerhalb meiner gut gemachten Pläne ein: Meine Frau und ich erwarteten ein Kind. Beflügelt von der Nachricht absolvierte ich die ersten Kurse und fand genug Kraft, um mein Studium vor allem in den frühen Morgenstunden vor der Arbeit voranzutreiben. Bald kam ein zweites Kind dazu, die familiären Aufgaben wuchsen und das Studierende war auf einmal nicht mehr absehbar. Der Gedanke daran, dass ich meinen Kindern eine lebenswerte Welt hinterlassen möchte und mein Studium dazu beitragen kann, gab mir genügend Durchhaltevermögen. Nach vier Studienjahren konnte ich mit zwei Kindern auf dem Arm in Lüneburg den langersehnten Hutwurf vollziehen. Fast gleichzeitig wurde ich zum Bereichsleiter befördert und gestalte seitdem Geschäftsmodelle in der grünen Energieversorgung.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

EINE VIELFÄLTIGE ENTDECKUNGSREISE

Fünf Jahre nach dem Studium von BWL, VWL und Informatik und nach entsprechenden Praxiserfahrungen erkannte ich, dass ich mich neu ausrichten und mich für eine nachhaltige Entwicklung engagieren wollte. Die berufsbegleitende Weiterbildung MBA Sustainability Management sollte mir das nötige Rüstzeug dafür vermitteln. Als ich im Frühling 2008 erstmals nach Lüneburg reiste, konnte ich noch nicht ahnen, wo mich dieser Weg überall hinführen sollte.

Alle MBA-Module, die fachlichen wie die überfachlichen, weckten meine Neugier und machten mir Spaß. Ich erinnere mich beispielsweise an den Heureka-Moment, als ich bei H. E. Daly von der Plimsoll-Markierung bei Handelsschiffen als schöne Analogie zur Belastungsgrenze von Ökosystemen las. Oder an meine Begeisterung beim Entwickeln von Szenarien für den Bio-Supermarkt «Erdkorn». Bei den diversen Prüfungsarbeiten entdeckte ich mein Faible für das wissenschaftliche Arbeiten.

Einige berufliche Türen gingen dank dieser Weiterbildung auf, und weitere Heureka-Momente kamen dazu. Ein Buch von Alan AtKisson öffnete mir die Augen für die Komplexität und die systemische Natur von Nachhaltigkeitsproblemen. Die dort vorgeschlagene Herangehensweise leuchtete mir ein: zuerst die Systeme analysieren, um die Hebelpunkte zu identifizieren, bevor man ‚loslegt‘. Nach dieser Erkenntnis gab

es für mich kein Zurück mehr: Das Denken in Zusammenhängen ließ mich nicht mehr los.

Ich begann, mich eingehender mit dem vernetzten Denken und mit systemischen Methoden wie System Dynamics zu beschäftigen, und baute diese neuen Ansätze auch in die Masterarbeitsphase des MBA ein. In meiner Masterarbeit zu Food Waste in Privathaushalten kombinierte ich interdisziplinär mehrere Perspektiven, um die komplexen Zusammenhänge des Themas ganzheitlich zu erfassen und verschiedene Einflussfaktoren abzuleiten.

Die Freude am wissenschaftlichen Arbeiten hat mich beruflich inzwischen in den Hochschulbereich geführt. Hier bewege ich mich in Lehre und Forschung in den Themenfeldern Strategie, Nachhaltigkeit, Systemdenken/-modellierung und Methoden zur Lösung komplexer Probleme. Es gefällt mir sehr, mein breites Wissen und meine Kompetenzen zu nutzen und durch die vielseitigen Herausforderungen auch ständig weiterzuentwickeln.

Der MBA Sustainability Management war für mich also in dreifacher Hinsicht ein wundervolles Sprungbrett, und dafür bin ich dem CSM sehr dankbar: Ein Sprungbrett in die nachhaltige Entwicklung, ein Sprungbrett zur Erweiterung meiner mentalen Modelle in Richtung Systemdenken und ein Sprungbrett in völlig neue berufliche Welten!



Rita Strasser
(Berner Fachhochschule)
MBA-Abschluss 2016

NACHHALTIGKEITSTRATEGIE



Anke Steinbach
(Strategieberatung)
MBA-Abschluss 2007

15 Jahre MBA Sustainability Management – genauso lange bin ich selbstständig und berate Unternehmen und Organisationen in Nachhaltigkeitsfragen. Wie hat sich die ‚Szene‘ doch in den letzten 15 Jahren verändert. In den Anfangsjahren gab es viel Enthusiasmus, Pioniergeist, Idealismus. Nachhaltigkeit war noch ein Nischenthema, viel Erklärungs- und Überzeugungsarbeit war nötig; man rang um Aufmerksamkeit, Definitionen und um die ‚Tipping-Points‘, welche die nächste größere Welle anstoßen würden. Der MBA war damals Wegbereiter, Trendsetter und prägte die fachlichen Diskussionen. Und er begann, einen Fußabdruck in der Gesellschaft zu hinterlassen durch Menschen, die nach 2–3 Jahren MBA anders waren als vorher – ausgerüstet mit Wissen und Methoden, sensibilisiert für Effizienz und Ganzheitlichkeit, gestärkt durch spannende und bunte Mitstreiter, für die Nachhaltigkeit nicht nur Beruf und Leidenschaft, sondern auch ein Lebensstil ist. Wir waren wie Träumende.

Und heute? 15 Jahre später ist Nachhaltigkeit deutlich prominenter und elaborierter, an vielen Stellen konkretisiert und verankert, längst kein Nischenthema mehr, dessen generelle Bedeutung zu begründen wäre. Unzählige Initiativen und Akteure, intensiverer Wettbewerb, höhere Professionalität, von regional bis international – Nachhaltigkeit hat an Breite, Tiefe, Länge gewonnen, Kreise gezogen, mehr und mehr Menschen in die Umsetzung einbezogen. Das ist wunderbar.

Und doch – irgendetwas fehlt, ist uns abhanden gekommen. Seit längerer Zeit versuche ich, dem auf die Spur zu kommen. Als jemand, die viel in Netzwerken und Projekten mit unzähligen Menschen und Themen zu tun hat und mit einem Gespür für Kommenendes, Strategisches gesegnet ist, versuche ich, diesen ‚missing link‘ aufzuspüren und zu definieren.

Nachhaltigkeit wird heute immer stärker von Standards, Normen, Regularien geprägt. Es wird gemanagt, verwaltet, verglichen. Man arbeitet sich ab und durch. Es wird viel dargestellt, denn man will gut dastehen. Viele schauen auf das eigene kleine Spielfeld und versuchen, dieses zu optimieren, der Blick für’s große Ganze und den gesellschaftlichen Impact gerät da schnell mal aus dem Blick. Fachliche Diskussionen sind vermehrt oberflächlich, ziellos und selbstvergewissernd. Diese Art von Mainstream ist gefährlich.

Nachhaltigkeit braucht mehr. Wo bleiben Inspiration, Provokation, Wettstreit um die besten Lösungen, ein Eifer für die Menschen und die Umwelt, echte Liebe für die Sache, große Ideen, relevante Diskussionen, leidenschaftliches Kämpfen für das Unmögliche, ein ernst gemeintes Mitnehmen von Menschen in der Breite und Allianzen für Veränderung, persönliche Bereitschaft, sich aufzuopfern und unbequeme Wege zu gehen?

Es gibt sie, diese Menschen und Initiativen, vereinzelt. Im letzten Jahr rüttelte mich zum Beispiel die Diskussion mit einem Freund aus dem MBA-Kreis auf, der solch ein leidenschaftlicher, geradliniger Kämpfer und Provokateur in der Sache ist. In der Konsequenz habe ich mich selbst ganz neu hinterfragt, wie genau ich es eigentlich mit der Nachhaltigkeit im persönlichen Leben nehme.

Der MBA ist damals angetreten, um Change Agents for Sustainability auszubilden. Das ist gelungen: Heute wirken einige Hundert davon in der ganzen Welt in ihren Umfeldern. Und nun, wie geht es weiter? Es bleibt zu wünschen, dass wir persönlich – und auch als ‚Institution MBA‘ – zum Pioniergeist der Anfänge zurückkehren, wieder Träumende werden, uns selbst regelmäßig hinterfragen und aufbrechen, unsere größere Verantwortung als Impulsgeber für eine veränderte Nachhaltigkeitszene wahrzunehmen.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

ENTREPRENEURSHIP

Bereits am ersten Tag der Einführungsveranstaltung in Lüneburg traf ich eine Gleichgesinnte, mit der ich alle Höhen und Tiefen des MBA durchleben sollte. Das war ein großes Glück, denn als Einzelkämpferin ist das Nebeneinander von Beruf und Studium nur schwer zu stemmen. Um es mit den Fantastischen Vier zu sagen: „denn nur zusammen ist man nicht allein“. Die Gemeinschaft in unserem Jahrgang – es war der vierte – war für mich entscheidend für den eigenen Erfolg im Studium und auch danach.

Mit jedem Modul hatte man inhaltliche Herausforderungen zu knacken, nicht selten gepaart mit organisatorischen und kooperativen. Jedes bestandene Modul befeuerte mich und gab mir Schub für das nächste – und natürlich habe ich viel gelernt über den Business-Case Nachhaltigkeit. Jede Präsenzveranstaltung in Lüneburg war verwoben mit der schönen Stadt, mit ihrer Unaufgeregtheit und dem zwischenmenschlichen ‚Drumherum‘.

Der MBA Sustainability Management ist für mein berufliches Vorankommen Meilenstein und Wendepunkt zugleich. Mit ihm habe ich die beruflichen Weichen inhaltlich und auch mich selbst mental neu (ein-)gestellt.

Der MBA führte mich über viele Stationen, u. a. Vorstand des SustainCo Beraternetzes, Nachhaltigkeitsverantwortliche des Branchennetzwerks der Assekuranz (AMC), Studienautorin zur CSR-Kommunikation der Versicherungswirtschaft samt Buchauskopplung bei Springer, Expertin für verständliche Kommunikation bis zur Geschäftsführerin meines eigenen Unternehmens. Wo, wenn nicht in Lüneburg, hätte ich wohl meine heutigen Mitsreiterinnen für eine gemeinsame Firmengründung treffen sollen?

Mit meinen Geschäftspartnerinnen Meike Frese und Elsa Pieper habe ich vor drei Jahren die Fährmann Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in München und Köln gegründet. Wir beraten und begleiten Unternehmen, die sich nachhaltig transformieren wollen, im In- und Ausland zu wertebasierter Unternehmensführung, Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation. Hier fließen alle meine Learnings und Stationen bestens zusammen.

Ich erinnere mich noch sehr gut an die Abschlussrede von Prof. Dr. Schaltegger zur feierlichen Übergabe meines MBA-Titels. Der Begriff, der darin am häufigsten fiel, war „Frustration“. Zu dem Anlass sicherlich nicht unbedingt das, was man hören möchte, aber es steckt auch ein großes Stück Wahrheit darin. Wer sich mit nachhaltiger Transformation beschäftigt, der braucht eine hohe Frustrationstoleranz und einen langen Atem. Die gute Nachricht: Dranbleiben hilft. Und: Es geht nicht allein. Wer viel erreichen will, braucht fähige Mitsreiter mit unterschiedlichen Blickwinkeln und Kompetenzen – und letztlich mehr als zwei Schultern, auf die sich die Herausforderungen verteilen lassen.



Désirée Schubert
(Geschäftsführerin
Fährmann Unternehmens-
beratung GmbH)
MBA-Abschluss 2009

„Wer sich mit nachhaltiger Transformation beschäftigt, der braucht eine hohe Frustrationstoleranz und einen langen Atem.“



MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGKEITSTRANSFORMATION



Nicole Roschker
(Kommunikations- und
Unternehmensberatung)
MBA-ABSCHLUSS 2012

Rund 50 Prozent meiner Tätigkeit sind Change Projekte im Hinblick auf eine nachhaltige Personalpolitik oder Kommunikation rund um das Thema Nachhaltigkeit; also kein Nachhaltigkeitsmanagement im umfassenden Sinne, sondern Bausteine hierfür.

Ich blicke sehr gerne auf das Studium zurück; mir hat der MBA ein sehr breites und fundiertes Grundlagenwissen zum Thema Sustainability ebenso vermittelt wie Spezialkenntnisse zu einzelnen Aspekten – insgesamt ein sehr anspruchsvolles und rundes Angebot. Die Inhalte zum Thema Zukunft der Arbeit haben es mir damals besonders angetan – ein ganz kleiner Abschnitt im Vergleich zur Fülle der Themen, doch bei mir hat es damals „klick“ gemacht und ich wusste: Das wird einer meiner Schwerpunkte. In meinem beruflichen Umfeld war ich bereits in den Bereichen Kommunikation, Reporting und Corporate Citizenship sehr aktiv, doch das Thema nachhaltiges Personalmanagement war mir so zuvor noch nicht bewusst. Für meine Masterarbeit hatte ich mir dann die soziale und ökonomische Relevanz psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt ausgesucht und diese veröffentlicht – das Thema Zukunft der Arbeit begleitet mich bis heute. Ich bin mittlerweile für das BMAS-Programm unternehmens:Wert Mensch aktiv, das Unternehmen und Organisationen bei der Gestaltung einer motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Unternehmenskultur sowie entsprechender Arbeits- und Produktionsbedingungen unterstützt. Angesichts der Herausforderungen, die uns im Hinblick auf die Transformation der Arbeitswelt bevorstehen, ein spannendes Tätigkeitsfeld. Zum Nachhaltigkeitsmanagement gehört dieser Aspekt jedenfalls unbedingt dazu.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

NACHHALTIGER BESCHAFFUNG

Von dem MBA Sustainability Management an der Universität Lüneburg hatte ich mir innovative Impulse für meine freiberufliche Beratungstätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit versprochen. Mein Schwerpunkt sind öffentliche Beschaffungssysteme, die in den meisten Ländern 15 bis 25 Prozent des Bruttoinlandprodukts bewegen. Wirtschaftlichkeit, Fairness, Transparenz und Integrität standen schon immer im Mittelpunkt des Interesses, aber mich interessierte die Frage, wie das enorme Potenzial öffentlicher Auftragsvergaben stärker im Interesse der Nachhaltigkeit genutzt werden kann.

Der Einstieg in dieses Thema gelang mir 2012 mit meiner Masterarbeit zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien in die öffentliche Auftragsvergabe in Entwicklungsländern. Auf Basis internationaler Erfahrungen und kritischer Erfolgsfaktoren entstand ein generisches Modell zur institutionellen Verankerung nachhaltiger öffentlicher Beschaffung in Entwicklungsländern.

Bei der Realisierung dieses Konzeptes kommt internationalen und bilateralen Institutionen eine wichtige Rolle zu. Im Dialog mit Partnerländern können sie sensibilisieren und unterstützend tätig werden, und über Netzwerke können Instrumente bereitgestellt werden, die international getestet und anerkannt sind. In einigen dieser wegweisenden Vorhaben konnte ich – gestärkt durch meine am CSM erworbene Kompetenz – initiativ mitwirken.

Ein besonderes Highlight ist die gerade fertiggestellte Neufassung der Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPS). MAPS begutachtet die Qualität und Performance nationaler Beschaffungssysteme. Die systematische Einbeziehung von Stakeholdern erhöht das Vertrauen in die Analyse und sich ableitender Empfehlungen. Ganz im Sinne der Agenda 2030 für Nachhaltige

Entwicklung konnte 2017 erstmals ein neuer Indikator definiert werden, der Strategien und Instrumente zur Einführung nachhaltiger Beschaffung bewertet. Darüber hinaus wurde das Modul Sustainable Public Procurement entwickelt, das eine tiefere Betrachtung des Politikfeldes ermöglicht. So konnten Kernelemente des im Rahmen der Masterarbeit entwickelten Modells in die internationale Zusammenarbeit eingeführt werden.

Die Neugestaltung von MAPS wurde durch ein internationales Netzwerk ermöglicht, in dem Partnerländer sowie Vertreter multi- und bilateraler Institutionen vertreten sind, unter ihnen die Weltbank, OECD, EU und regionale Entwicklungsbanken. Die Partner des Netzwerkes werden auch eine maßgebliche Rolle bei der Einführung und Weiterentwicklung von MAPS übernehmen.



Rita Roos
(Internationale
Zusammenarbeit)
MBA-ABSCHLUSS 2012

Einige Länder sind bereits auf
"gutem Wege und so wird die
Berücksichtigung von Nachhaltig-
keit bei öffentlichen Auftrags-
vergaben auch in Entwicklungs-
ländern bald nicht mehr die
Ausnahme darstellen."

Die Weichen sind nun gestellt. Einige Länder sind bereits auf gutem Wege und so wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei öffentlichen Auftragsvergaben auch in Entwicklungsländern bald nicht mehr die Ausnahme darstellen.

MEIN WEG ZU EINHUNDERT PROZENT

LEADERSHIP



Tina Meckel
(Leadership- und
Managementtraining)
MBA-ABSCHLUSS 2014

Zu wieviel Prozent hat ihr Job etwas mit Nachhaltigkeitsmanagement zu tun?

Zu 100 Prozent, da der MBA künftige Führungskräfte, inkl. informelle Change Agents – ‚Leaders‘ – ausbildet. Initiative ergreifen, Gestaltungsräume erweitern für eine gemeinsame, bessere Zukunft – diese Kernaspekte des Sustainability Managements sind heutzutage für Viele synonym mit ‚Leadership‘.

Ich habe meinen MBA über viele Jahre absolviert und dabei gearbeitet und Kinder geboren. Als der MBA dann abgeschlossen war, fehlte mir aber ein besonderes Stück Lebensqualität: die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag auf höherer Ebene zu reflektieren, über das in dem Moment vom Arbeitgeber Geforderte hinaus.

„Diese Feedbackschleifen des MBA von Wissenschaft zur Praxis – im Großen wie im Kleinen – machen den MBA so wertvoll.“

So sollte Lernen eigentlich unser Leben lang stattfinden, nicht als Lebensphasen, sondern als beständige Feedback-Schleifen von Praxis und Theorie! Und in Zeiten rasanten Wandels wird die Fähigkeit und Bereitschaft zu Lernen – zu Innovation – die Meta-Kompetenz sein, um ein menschenwertes Leben innerhalb unserer planetaren Grenzen zu ermöglichen.

Der MBA hat mir daher auch den Weg bereitet, nun als Leadership- und Managementberaterin und -trainerin, Organisationen, vor allem in Deutschland und in Entwicklungsländern, darin zu unterstützen, Organisations- und Arbeitskulturen zu schaffen, die innovative Lösungen für die Nachhaltigkeitsfragen der Zukunft ermöglichen.

Ein Highlight für mich war „Selbstmanagement“ mit Prof. Weihe, der später auch meine Masterarbeit zur praktischen Anwendung holistischer Kompetenz- und Organisationsentwicklung in einer existierenden Organisation abnahm. BWL-Professor Dr. Weihe verband die großen Fragen des Lebens – Was will ich eigentlich? Wozu möchte ich beitragen? Wo stehe ich gerade im Leben? – mit neurologischen Erkenntnissen und wandte dies auf den ganz konkreten Arbeitsalltag an: Wie kann ich tief denken, wenn ich ständig von Benachrichtigungsströmen abgelenkt werde? Warum ist es sinnvoll, über Dinge ‚zu schlafen‘? Wie organisiere ich meinen Schreibtisch und meine Prioritäten so, dass ich klar fokussieren kann? Im digitalen Zeitalter könnten diese Themen nicht aktueller sein!

Diese Feedbackschleifen des MBA von Wissenschaft zur Praxis – im Großen wie im Kleinen – macht den MBA so wertvoll und waren genau das, was ich gesucht hatte.

Der Sustainability MBA wird einem ‚holistischen‘, transdisziplinären Anspruch gerecht, den die Zukunft so nötig hat: dem Management von Ressourcen, Prozessen und Menschen!

NACHHALTIGKEIT ALS PROZESS

Der MBA Sustainability Management wird 15 – Weißt Du noch damals ...

Als Studierende und Absolventin der ersten Stunde bin ich dem MBA Sustainability Management nun seit 15 Jahren verbunden. Die ersten 5 Jahre habe ich als Gründungsvorstand des Alumnivereins, als CSM-Mitarbeiterin und Dozentin im MBA-Programm intensiv miterlebt und mitgelebt. 2004, als wir an den Start gingen, war der Anspruch extrem hoch, die Infrastruktur äußerst übersichtlich und das Thema recht exotisch. Der Studiengang war in jeglicher Hinsicht eine Herausforderung. Das hätte auch schiefgehen können. Ist es aber nicht. Ganz im Gegenteil, der MBA Sustainability Management ist eine Erfolgsstory und das hat seine Gründe.

Aus meiner Sicht sind es die inhaltliche Qualität, die Zielstrebigkeit, der Enthusiasmus und die Ernsthaftigkeit mit der Stefan Schaltegger und das CSM-Team den Studiengang – häufig allen Widrigkeiten zum Trotz – vorangetrieben haben. Dieser Spirit – und das waren für mich die prägenden Momente während meines Studiums – wurde uns insbesondere bei den Präsenzen in Lüneburg oder andernorts immer wieder vermittelt. Selbst wenn die Nerven blank lagen – beispielsweise bei den sagemunwobenen Workshops – und sich Frust breitmachen wollte, haben es eine motivierende Ansprache von Prof. Dr. Schaltegger verbunden mit der verständnisvollen und kompetenten Unterstützung des MBA-Teams immer wieder geschafft, Aufbruchstimmung zu verbreiten. Neben dem Fachwissen, das sich in unterschiedlichsten Situationen und Gesprächen als

sehr fundiert erwiesen hat, ist es diese Überzeugung und Begeisterung, die ich mitgenommen habe aus meiner Zeit am CSM.

Heute ein Blick von außen: Nach einer langen ‚Babypause‘ beschäftige ich mich erst seit Kurzem wieder mit dem Thema Nachhaltigkeit und kann nicht einschätzen, was sich auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung wirklich weiterentwickelt hat. Nach wie vor sind die Herausforderungen enorm, die Probleme drängend und die Lösungen unzureichend. Trotzdem hat ein großer Wandel stattgefunden – ist vielleicht sogar ein Paradigmenwechsel im Gange. Es sind kleine Beobachtungen des Alltags, die dies illustrieren: Als der Studiengang startete, waren Car-Sharing-Konzepte eine Idee, die wir als Prüfungsaufgabe analysierten – allein heute Abend parkten Autos von 3 verschiedenen Car-Sharing-Anbietern in meiner Straße. In meinem Kiez gab es 2004 einen kleinen Bioladen – heute kann ich mich zwischen 4 verschiedenen Bio-Supermärkten entscheiden, die fußläufig zu erreichen sind. Bei Adidas kann ich heute einen Schuh kaufen, der aus Plastikmüll hergestellt wurde. Viele Familien in der Stadt steigen zum Großeinkauf oder für Ausflüge nicht mehr ins Auto, sondern aufs Lastenrad etc.

Das ist alles noch weit davon entfernt nachhaltig zu sein und für alle, die aktiv in dem Bereich arbeiten und die Probleme kennen, scheinen diese Beispiele sicherlich banal. Aber es sind alles Zeichen einer Entwicklung, die allmählich wirklich in der Gesellschaft ankommt, sich peu à peu durchsetzt.



Anja Pinter-Rawe
(CSR und Sustainability
Management)
MBA-ABSCHLUSS 2006

Wie wir gelernt haben, ist Nachhaltigkeit kein Zustand, sondern ein Prozess, und der MBA Sustainability Management hat in den letzten 15 Jahren gezeigt, dass es sich lohnt eine nachhaltige Entwicklung zielstrebig, enthusiastisch und ernsthaft zu verfolgen. Der Erfolg des Studiengangs und die Erfolge jedes einzelnen Change Agents, der/die daraus hervorgegangen ist, belegen dies eindrucksvoll. Vielen Dank dafür und herzlichen Glückwunsch!

Bei meiner zukünftigen beruflichen Tätigkeit wird die Nachhaltigkeit auf jeden Fall wieder eine zentrale Rolle spielen und ich freue mich über das große Netzwerk und das gebündelte Know-how am CSM und im Alumni-Verein. Ich werde es nutzen!

Gern begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zu

100 PROZENT KARRIERE

im Nachhaltigkeitsmanagement

www.sustainament.de

