

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

MITARBEITENDEN -TRAINING

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA
Tools - Praxis - Expert*innen

10/20



MITARBEITENDEN-TRAINING

Was braucht es, um das Team mitzunehmen?

DAS TOOL



Im Gegensatz zu Nachhaltigkeitsstrategien, die in den Händen von wenigen Expert*innen liegen, findet derzeit ein Wandel hin zu einem holistischen Ansatz statt. Unternehmen erkennen zunehmend, dass es sich langfristig positiv auf ihre Nachhaltigkeit und die Gesamtleistung auswirkt, wenn Mitarbeitende mit einbezogen und befähigt werden, nachhaltige Praktiken anzuwenden (vgl. Süßbauer et al. 2019, 216; Witjes et al. 2017, 535). Um nachhaltig handeln zu können, bedarf es jedoch Handlungskompetenz, welche die Bereitschaft, die Fähigkeit und das Vertrauen, sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext nachhaltig agieren zu können, umfasst.

Ein Ansatz, die Handlungskompetenz der Belegschaft zu mehr Nachhaltigkeit zu fördern, ist die Durchführung von mehrtägigen Mitarbeitenden-Trainings. Ziel ist es, die Teilnehmenden über Nachhaltigkeitsthemen aufzuklären, sie für das Thema zu sensibilisieren und zu begeistern sowie nachhaltige Maßnahmen im eigenen Unternehmen erlebbar zu machen. Dabei empfiehlt es sich, neben theoretischen Einheiten auch praxisorientierte Anwendungsphasen für mehrere Tage einzubauen. Diese Phasen lassen sich gut in eingespielte Unternehmensroutinen einbauen. Nach jeder Anwendungsphase sollte genügend Zeit eingeplant werden, um über die Erfahrungen und die erarbeiteten Maßnahmen im Team zu reflektieren.

Studien haben gezeigt, dass Nachhaltigkeitstrainings positive Auswirkungen nicht nur auf das Vertrauen der Mitarbeitenden und deren nachhaltiges Handeln am Arbeitsplatz (vgl. Gray & Jones 2016, 488 f.), sondern auch auf den finanziellen Erfolg von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben (vgl. Sánchez-Marín et al. 2021, 90). Allerdings sind mehrere institutionelle Faktoren für den Erfolg solcher Trainings entscheidend. Nur wenn die Unternehmenskultur auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, den Teilnehmenden genügend Zeit eingeräumt wird und innovative Maßnahmen zugelassen werden, kann das Potenzial voll ausgeschöpft werden (vgl. Schröder et al. 2023, 1661).

SCHLAGWÖRTER

- Sensibilisierung
- Wissensvermittlung
- Mitarbeitendenengagement
- Handlungskompetenz

WAS ES BRAUCHT

- Unternehmenskultur, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist
- genügend Zeit
- abteilungsübergreifende Kommunikation und Koordination
- vorgelebte Nachhaltigkeitspraktiken durch Vorgesetzte

NETZWERK & FORSCHUNG

DIE EXPERT*INNEN

Prof. Dr. Steffen Farny ist Juniorprofessor für International Social and Sustainable Entrepreneurship am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind nachhaltiges Unternehmertum, die Rolle von Emotionen in Organisationsprozessen und unternehmerisches Handeln in extremen Kontexten. Zudem ist er Leiter des Social Change Hub (SCHub) der Leuphana. Das SCHub bildet Akteur*innen des sozialen Wandels aus, indem unternehmerische, nachhaltige und emotionale Kompetenzen vermittelt und auf Vernetzung innerhalb und außerhalb der Universität gesetzt wird.



Beteiligte im Forschungsprojekt



Prof. Dr. Arnim Wiek ist Professor für Nachhaltigkeitswissenschaft in der School of Sustainability an der Arizona State University, USA, und leitet dort das Sustainable Food Economy Lab. Er hat zudem Gastprofessuren an der Universität Freiburg und der Leuphana Universität Lüneburg inne. Seine Forschungsschwerpunkte sind nachhaltige unternehmerische Praktiken und Unternehmensmodelle in kleinen und mittelständischen Lebensmittelunternehmen, sowie nachhaltige Wertschöpfungsketten und Unterstützungsfunktionen durch Politik, Finanzen und Ausbildung. Arnim Wiek wurde kürzlich eine Humboldt-Professur für Nachhaltigkeitswissenschaften an der Universität Freiburg zugesprochen (Start 2024).



Sophia Schröder hat 2021 ihren Master in Global Sustainability Science an der Leuphana Universität Lüneburg und der Arizona State University abgeschlossen. Sie arbeitet derzeit in der Nachhaltigkeitsberatung und -prüfung und interessiert sich insbesondere für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit Themen im Bereich People & Organization.



„Ein Unternehmen kann im Kern nur dann nachhaltig sein, wenn es gelingt, alle Mitarbeitenden mit an Bord zu holen. Genauso wichtig wie die Befähigung der Mitarbeitenden durch das Fördern von Handlungskompetenz ist das Schaffen befähigender Rahmenbedingungen im Unternehmen. Wenn dies gelingt, ist das Potenzial der gesamten Belegschaft für eine Nachhaltigkeitstransformation immens – nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch über die Organisationsgrenzen hinaus, da die Mitarbeitenden ihre erworbene Nachhaltigkeitshandlungskompetenz auch gesellschaftlich einsetzen können.“

SOPHIA SCHRÖDER

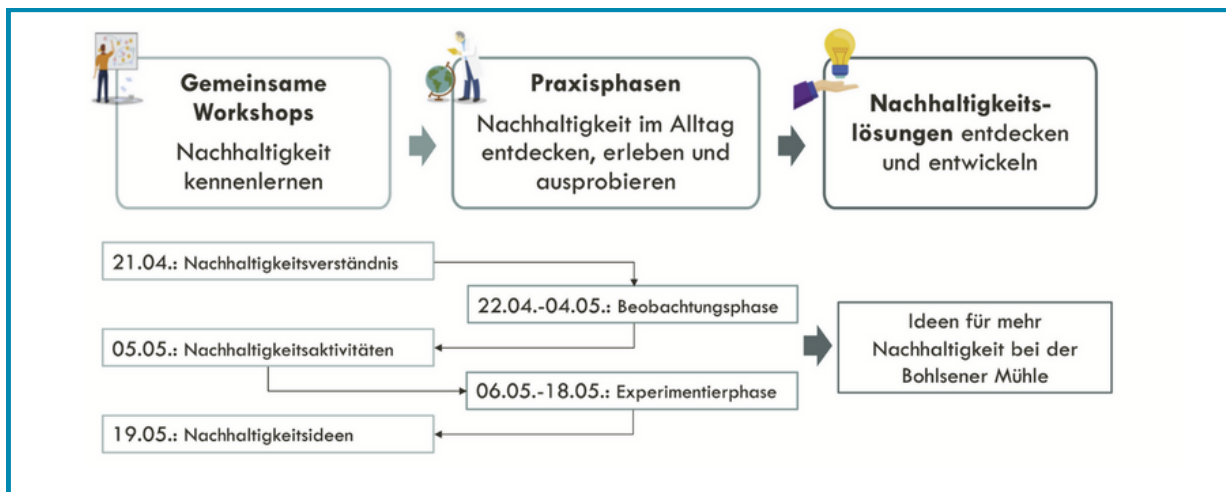
MITARBEITENDEN-TRAININGS AN DER BOHLSENER MÜHLE

DIE PRAXIS

Die Bohlsener Mühle, gegründet im Jahr 1952, ist ein mittelständisches Unternehmen in Norddeutschland, welches Bio-Getreide, -Mehl und -Backwaren vertreibt und verarbeitet. Das Unternehmen engagiert sich stark für Nachhaltigkeit. 2015 erhielt die Bohlsener Mühle den Deutschen Nachhaltigkeitspreis für KMU und gehörte 2021 wiederum zu den Finalisten. Trotz starker Erfolgsbilanz im Bereich Nachhaltigkeit stand das Unternehmen vor der Herausforderung, die Belegschaft in die unternehmerischen Nachhaltigkeitsbemühungen mit einzubeziehen.

Vor diesem Hintergrund entwickelte die Bohlsener Mühle zusammen mit einem Forschungsteam ein vierwöchiges Mitarbeitenden-Training. Ziel war es, die Handlungskompetenz, zusammengesetzt aus der Bereitschaft, der Fähigkeit und dem Vertrauen (Selbstwirksamkeit) der Teilnehmenden sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext zu fördern. Das Angebot richtete sich an Auszubildende und bestand aus drei theoretisch fundierten Trainingseinheiten und zwei praktischen Anwendungsphasen, die jeweils zwischen den Trainingseinheiten lagen. Durch COVID-19 Beschränkungen wurden alle Trainingseinheiten digital durchgeführt.

Elemente des Nachhaltigkeitstrainings



Quelle: Bohlsener Mühle

Das Training im Detail

Das Training begann mit einer **allgemeinen Einführung in das Thema Nachhaltigkeit** mit dem Ziel, ein grundlegendes Verständnis zu vermitteln. Konkret wurden aktuelle Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette der Bohlsener Mühle vorgestellt. Zudem gab ein lokaler Landwirt Einblicke in gelebte Nachhaltigkeit und auch der Eigentümer der Bohlsener Mühle hielt einen Vortrag. Diese Einheit dauerte sechseinhalb Stunden. Auf den theoretischen Input folgte eine zehntägige praktische Anwendungsphase. Die Aufgabe dieser Lerneinheit bestand darin, die drei Schwerpunktthemen Abfall, Mobilität und biologische Landwirtschaft im Arbeitsalltag greifbar zu machen und durch Challenges, wie beispielsweise einem Zero-Waste Day, Nachhaltigkeitsprobleme sichtbar zu machen und über mögliche Lösungen nachzudenken.

Im Fokus des zweiten Trainings, das dreieinhalb Stunden dauerte, standen **Nachhaltigkeitshandlungen**. Die Teilnehmenden tauschten sich über ihre gesammelten Erfahrungen aus und lernten verschiedene Möglichkeiten kennen, selbst aktiv zu werden. Dazu erarbeiteten sie jeweils eine Lösungsidee für die identifizierten Herausforderungen in den drei Schwerpunktthemen. Diese spezifizierten sie in einer Schritt-für-Schritt-Anleitung (Beschreibung des Problems und der Idee, Umsetzungsplan, benötigte Ressourcen, erwarteter Mehrwert). Hierauf erfolgte erneut eine praktische Anwendungsphase für neun Tage, während derer die Teilnehmenden mit den entwickelten Anwendungsideen experimentierten und diese mithilfe der kennengelernten Handlungsoptionen, wie beispielsweise den Austausch mit Kolleg*innen, weiter ausarbeiteten.



Auf diese praktische Phase folgte erneut eine dreieinhalbstündige Trainingseinheit, die zur **Finalisierung der Anwendungsideen** führte. Die Ideen wurden auf ihre Vollständigkeit, ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit sowie auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und anschließend dem Nachhaltigkeitsmanagement der Bohlsener Mühle vorgestellt.

Zurück in die Daten

Durch die begleitende Forschung konnten mehrere Effekte des Mitarbeitenden-Trainings erhoben werden. Die Studie zeigt, dass durch Mitarbeitenden-Trainings die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit gesteigert werden konnte. Die Veränderungen bei den Teilnehmenden wurden anhand ihrer Bereitschaft, ihrer Fähigkeit und ihres Vertrauens (Selbstwirksamkeit), sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext nachhaltig agieren zu können, gemessen. Die positiven Effekte können insbesondere auf die Struktur der Trainingseinheiten, die nachhaltiges Handeln einerseits durch Wissensvermittlung, Aufklärungsarbeit und Reflektion und andererseits durch praktische Anwendungsphasen erfahrbar und greifbar gemacht hat, zurückgeführt werden. Dennoch sind institutionelle Faktoren essenziell für den Erfolg. Hierzu gehören Faktoren wie ausreichend Zeit, eine abteilungsübergreifende Kommunikation und Koordination, gelebte Nachhaltigkeit durch Vorgesetzte sowie eine Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeitende entfalten und ihr Potential ausschöpfen können.

ABLAUF

Training 1:

- Grundlagen der Nachhaltigkeit
- Sensibilisierung und Verständnis
- (externe) Vorträge

Praktische Beobachtungsphase:

- Identifikation von Nachhaltigkeitsproblemen im Arbeitsalltag
- Challenges, z. B. Zero-Waste-Tag

Training 2:

- Reflexion und Kennenlernen von Nachhaltigkeitshandlungen
- Entwicklung von Lösungsansätzen für die beobachteten Probleme

Praktische Experimentierphase:

- Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitslösungen mithilfe der kennengelernten Nachhaltigkeitshandlungen

Training 3:

- Finalisierung und Vorstellung der entwickelten Lösungen
- Reflexion

AKTEUR*INNEN

- Unternehmensführung
- Nachhaltigkeitsbeauftragte
- Personalmanager*innen
- Mitarbeitende/Auszubildende
- Externe Impulsgebende
- Expert*innen

LITERATUR

- Gray, D. & Jones, K. F. (2016): Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23, No. 2, 474–494.
- Sánchez-Marín, G.; Lozano-Reina, G. & Beglaryan, M. (2021): HRM policies and SMEs performance: The moderating role of CSR orientation, *Central European Business Review*, Vol. 11, 85–110.
- Schröder, S.; Wiek, A.; Farny, S. & Luthardt, P. (2023): Toward holistic corporate sustainability. Developing employees' action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32, No. 4, 1650-1669.
- Süßbauer, E.; Maas-Deipenbrock; R. M., Friedrich; S., Kreß-Ludwig, M.; Langen, N. & Muster, V. (2019): Employee roles in sustainability transformation processes: A move away from expertise and towards experience-driven sustainability management, *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Vol. 28, 210–217.
- Witjes, S.; Vermeulen, W. J. & Cramer, J. M. (2017): Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 153, 528-538.

ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner*innen, Wissenschaftler*innen, Nachhaltigkeitsmanager*innen, Gründer*innen und alle Expert*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. www.leuphana.de/mba-sustainability

DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. www.leuphana.de/csm

DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

