

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Markus Raueiser · Monika Kolb *Hrsg.*

CSR und Hochschulmanagement

Sustainable Education als neues
Paradigma in Forschung und Lehre



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Markus Raueiser · Monika Kolb
(Hrsg.)

CSR und Hochschulmanagement

Sustainable Education als neues
Paradigma in Forschung und Lehre

 Springer Gabler

Herausgeber

Markus Raueiser
Cologne Business School
Köln, Deutschland

Monika Kolb
Cologne Business School
Köln, Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-56313-7

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56314-4>

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-56314-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltige Hochschulbildung – brauchen wir ein neues Bildungsparadigma?

Bildung ist der Schlüssel zur nachhaltigen Gestaltung der Zukunft. Insbesondere Managementtheorien haben die Macht, die Realität zu verändern! Managementansätze, wie z. B. der Shareholder-Value-Ansatz oder die Principal-Agent-Theorie, hatten sich in den ausgehenden 90er-Jahren an den Hochschulen insbesondere in der Managementausbildung durchgesetzt. Diese Theorien haben damit in ihrer Zeit nicht nur das Denken und Handeln einer ganzen Managergeneration, sondern auch unser aller Realität verändert. Was vor rund 20 Jahren in den Führungsschmieden gelehrt wurde, bestimmt die damalige als auch die heutige Sichtweise auf die Wirtschaft und damit das gemeinhin akzeptierte Managementhandeln.

Diese Managementansätze und -sichtweisen aus dem letzten Jahrhundert feierten in einer Zeit der vermeintlich grenzenlosen Ressourcen zunächst große Erfolge. Dies änderte sich jedoch spätestens zu dem Zeitpunkt, als sich die globalen Bedingungen massiv zu verändern begannen. Knappe Ressourcen, demografische Veränderungen und nicht zuletzt die Finanzkrise zeigten, dass Gewinne nicht auf Dauer zulasten Dritter bzw. der Umwelt gemacht werden können.

Daraus ergeben sich nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Hochschulen ganz neue Herausforderungen. Insbesondere die heutigen Studierenden, d. h. die nachkommende Managergeneration, werden neue Dimensionen (Soziales, Umwelt, Ethik, Wirtschaftlichkeit) in der Strategieformulierung gleichermaßen berücksichtigen. Denn Manager müssen heute aufgrund der gestiegenen Transparenz auf den Märkten stärker als früher darauf achten, dass ihr Handeln nicht nur marktkonform ist, sondern auch zustimmungsfähig bleibt.

Führende Managementvertreter fordern daher, die bis dato oftmals erfolgreichen Geschäftsmodelle (z. B. in der Automobil-, Energie, Finanzbranche) innerhalb kurzer Zeit den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, d. h. die bestehenden Geschäftsmodelle sowohl auf den unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert neu auszurichten, denn neueste Studien zeigen, dass gesellschaftliche Verantwortung und Corporate Social Responsibility (CSR) eng mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. CSR entwickelt sich in dieser neuen Perspektive zu einem nachhaltigen Managementansatz, in dem die gesellschaftliche Dimension unternehmerischen Handelns explizit in die Unternehmensstrategie integriert wird. Insbesondere die neueren, chancenorientierten CSR-

Ansätze der Betriebswirtschaftslehre fördern daher sowohl die Wettbewerbs- als auch die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen und zeigen eine hohe wirtschaftliche Relevanz von CSR für die Unternehmen auf.

Diese neuen Erkenntnisse haben auch Konsequenzen für die Hochschulen, die ihr eigenes Handeln überdenken und die bestehenden Curricula überarbeiten müssen. Unterstützung bekommen sie dabei von den Vereinten Nationen im Rahmen der Principles for Responsible Management Education (PRME) sowie der Sustainable Development Goals (SDG), die von immer mehr Universitäten Beachtung finden. Das damit verbundene neue Managementparadigma bedeutet auch, dass alle wissenschaftlichen Einzeldisziplinen das Thema Verantwortung und Nachhaltigkeit in ihren jeweiligen Fachdiskurs aufnehmen. Diese Vielzahl von fachspezifischen Kenntnissen wird in weiterer Folge zu dem neuen Managementparadigma Nachhaltiges Management aggregiert. Die Managementreihe *Corporate Social Responsibility*, herausgegeben im Springer-Verlag, verfolgt dabei das Ziel die notwendige Basis zu schaffen, um die Managementausbildung an den Hochschulen konstruktiv hin zu mehr nachhaltigem Denken und Handeln zu verändern.

Bestehende Hochschulstrategien und Bildungsdiskurse werden vor diesem Hintergrund neu gedacht und organisiert werden. Nur wenn es Hochschulen schaffen, in ihrer Ausbildung sowohl den unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert zu adressieren, werden wir ein nachhaltiges Bildungsparadigma schaffen, das zukunftsfähig ist.

In der Managementreihe *Corporate Social Responsibility* überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Hochschulbildung* die oft einseitig geführte Wirtschaftsdiskussion an den deutschen Hochschulen: zum einem durch neueste Theorien zum Thema nachhaltiges Management und nachhaltige Bildung, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele aus der deutschsprachigen Hochschullandschaft. Das Buch stellt damit erstmals innovative Instrumente für das Management von Hochschulen unter Einbezug der aktuellen Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion zur Verfügung. Alle Leser sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last, but not least sehr herzlich bei meinen Kollegen Prof. Dr. Markus Raueiser, Monika Kolb und Adeline Grafe für ihr großes Engagement, bei Janina Tschech und Eva-Maria Kretschmer vom Verlag Springer Gabler für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort

Corporate Social Responsibility (CSR) gehört neben der Globalisierung und der digitalen Transformation zu den großen unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft. Nachhaltig handelnde Unternehmen generieren Wettbewerbsvorteile, die ihnen auch langfristig das Überleben am Markt sichern. Dabei spielen nicht nur Reputation und Image als wesentlicher Treiber für Nachhaltigkeit eine Rolle, sondern auch der Beitrag für Umwelt und Gesellschaft durch die verantwortungsvolle Steuerung globaler Lieferketten gepaart mit der entsprechenden Motivation der Mitarbeiter, für nachhaltig agierende Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Gerade in Zeiten digitale Transformation und den damit verbundenen disruptiven Veränderungen ist es unerlässlich, dass Unternehmen ihr Handeln auf einer soliden Wertebasis aufbauen.

Nachhaltiges Wirtschaften wird somit zum strategischen Erfolgsfaktor, das nicht nur Teil des Handelns einer Nachhaltigkeitsabteilung im Unternehmen bestimmen darf, sondern essenzieller Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit über alle Funktionsbereiche hinweg sein muss. Hier setzt unsere Verantwortung als Business School an, denn Unternehmen müssen auf entsprechend ausgebildete Manager auf allen hierarchischen Stufen zurückgreifen können, um den zuvor skizzierten Herausforderungen gerecht zu werden. Wir bilden die Manager der Zukunft aus und tragen damit einen Teil der Verantwortung, die Forderung des Brundtland-Berichts in die Tat umzusetzen, auch für zukünftige Generationen eine sozial und ökologisch verträgliche Zukunft zu gestalten.

Als eine der ersten Hochschulen in Deutschland etablierte die Cologne Business School (CBS) einen Stiftungslehrstuhl für Nachhaltiges Management, finanziert von der Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Am Anfang standen Vorlesungen zu Wirtschaftsethik und der Versuch, diese Inhalte in einzelnen Fächern zu etablieren. Heute hat die Cologne Business School in den englischsprachigen Programmen einen integrierten Nachhaltigkeitsansatz verwirklicht. In allen Vorlesungen mit wirtschaftlichem Fokus sind nun Aspekte nachhaltigen Managens enthalten, die unseren Studierenden ein umfängliches Wissen vermitteln, wie Manager Nachhaltigkeit erfolgreich in jeder unternehmerischen Handlung etablieren können. Dabei ist CSR Teil der Vorlesungen oder bestimmt die Inhalte des gesamten Semesters, wie z. B. im Fach Sustainable-Supply-Chain-Management. Durch dieses vollumfänglich integrierte Nachhaltigkeitsverständnis unseres Curriculums gilt die CBS als Vorreiter in diesem Bereich. Wir sind damit auch bestens auf die kommende Herausforde-

rung der Umsetzung der Sustainable Development Goals der UN durch unternehmerisches Handeln vorbereitet.

Neben unserem zukunftsfähigen Curriculum fußt unser House of Vision auf Verantwortung nicht nur für die Lehre, sondern auch für Innovation und Forschung. Die CBS etabliert innovative Vortragsformate z. B. in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Köln und dem Land Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus steht im Zentrum der Forschung der CBS das Thema Nachhaltigkeit und beflügelt die weiteren Forschungscluster. Die Ergebnisse unserer nachhaltigen Forschung werden in unserer Schriftenreihe *CSR und ...*, die neueste Veröffentlichung halten Sie gerade in Händen, unserem *Journal of International CSR* oder unserer Working-Paper-Serie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Den krönenden Abschluss unserer Entwicklung bildete die Gründung des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) an der CBS. Dieses Format erlaubt es uns, unsere bisherigen Aktivitäten weiter zu bündeln, neue Wege zu gehen, wie z. B. die Etablierung einer internationalen Graduate School zum nachhaltigen Management, und das Thema nachhaltiges Management in einen größeren, internationalen Kontext zu stellen. Die nachhaltige Steuerung globaler Lieferketten macht ein Verständnis für kulturelle Unterschiede unumgänglich, das gegenwärtig noch keine große Rolle in der Forschung spielt.

Mit diesem Sammelband halten Sie ein hochkarätiges Werk in Händen, das Ihnen als Hochschulvertreter aufzeigt, wie Sie Ihre Hochschule erfolgreich im Sinn des nachhaltigen Managements weiterentwickeln können. Neue Trends und Handlungsfelder ergänzt um innovative Praxisbeispiele sowie Netzwerkideen bilden ein solides Fundament, um der zukünftigen Anforderung an eine Hochschule, die Manager der Zukunft auszubilden, gerecht zu werden.

Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich

Die HerausgeberInnen

Prof. Dr. Markus Raueiser ist Professor für International Business, Dekan des Fachbereiches und Vize-Präsident für Internationalisierung an der Cologne Business School. Seit 20 Jahren ist er im Hochschulmanagement privater und öffentlicher Hochschulen tätig. Zu seinen Forschungsgebieten zählen u. a. organisationsstrukturelle Fragestellungen im Bereich „Higher Education“ und strategisches Hochschulmanagement.

Monika Kolb ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Director Empowerment der M3TRIX GmbH. Sie promoviert an der IEDC Bled School of Management. Ihre Arbeit und Forschung fokussiert sich auf die Bereiche innovative Management Ausbildung und verantwortungsvolle Führung.

Inhaltsverzeichnis

Corporate Social Responsibility und Hochschulmanagement: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus	1
Markus Raueiser und Monika Kolb	
Zukunft gestalten – Trends und Handlungsfelder	
Wirtschaft im Wandel – Neue Anforderungen an die Managementausbildung .	11
René Schmidpeter und Monika Kolb	
CSR als Gegenstand interdisziplinärer Lehre	19
Thomas Krickhahn und Christian Rennert	
Hochschullehrende im Spannungsraum von Freiheit und Verantwortung: mehr Agilität ermöglichen	31
Georg Müller-Christ und Merle Katrin Tegeler	
Bachelor Betriebswirtschaftslehre im Wandel: Integration der verantwortungsvollen Managementausbildung in die akademische Bildung	47
Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Katharina Hetze und Rita Klapper	
Zukunftsfähige Lehre gestalten: Studierende treten für Ethik und Nachhaltigkeit an Hochschulen ein	69
Rebecca C. Ruehle, Loreen Wachsmuth, Anne-Kristin Geisbüsch, Josephin Wagner und Lisa Heldt	
Studierende als Chance für eine partizipative und nachhaltige Hochschule	91
Anna Katharina Beyer und Julia Weber	
Smart Learning Environments: Integrating User Consent for a Responsible Data Management when Offering Personalized Learner Services	107
Julia Maintz	

Die UN Sustainable Development Goals: Disruptiv für Unternehmen und Hochschulen?	115
Rudi Kurz	
Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskodex	129
Riccarda Retsch	
Nachhaltige Entwicklung als Ausgangspunkt strategischer Überlegungen im Hochschulmanagement	139
Alexander Herzner	
Corporate Social Responsibility an der Business School: Mythen und Erzählungen	153
Volker Rundshagen	
Voneinander lernen – Praxisbeispiele	
Nachhaltige Nachhaltigkeit II – Auf dem Weg zur Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die wirtschaftswissenschaftliche Managementqualifizierung	171
Stefan Heinemann und Martha Hermeier	
Nachhaltiges Management lehren und lernen: Ein praktischer Ansatz zur Transformation	199
Monika Kolb und Patrick Bungard	
The impact of sustainable management education on students' employer expectations and work values using the Cologne Business School as a case study	213
Adeline Grafe	
Die Integration von CSR in die Lehre: ein Erfahrungsbericht der Hochschule Fresenius	233
Lutz Becker, Thorsten Daubenfeld, Elisabeth Hackspiel-Mikosch, Svetlana Harms und Amit Ray	
Universitäten als Katalysatoren eines nachhaltigen Wandels am Beispiel der Universität Graz	251
Rupert J. Baumgartner	
Hochschulen als Partner der nachhaltigen Regionalentwicklung	263
Dirk Engel, Norbert Zdzrowomyslaw und Fabian Kentsch	
Corporate Social Responsibility an australischen Hochschulen	279
Martin Brueckner, Megan Paull und Rochelle Spencer	

Empowering ethical and socially responsible leadership through management education – A case study on the IEDC-Bled School of Management	295
Danica Purg and Alenka Braček Lalić	
Gemeinsam mehr erreichen – Netzwerke mit Impact	
CSR in der Hochschulpraxis: CSR-Kooperationen und ihr Einfluss auf Forschung, Lehre und Verwaltung am Beispiel einer Case Study	309
Christopher Stehr und Franziska Struve	
PRME Chapter DACH: Umsetzung der UN Prinzipien für eine verantwortungsvolle Managementausbildung an deutschsprachigen Hochschulen	331
Lutz E. Schlange	
Nachhaltige Hochschultransformation von unten denken	343
Lukas Daubner, Jannis Eicker, Jana Holz und Lisa Weinhold	

Autorenverzeichnis

Rupert J. Baumgartner Universität Graz, Graz, Österreich

Lutz Becker Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien GmbH, Köln, Deutschland

Sigrid Bekmeier-Feuerhahn Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Anna Katharina Beyer oikos Vienna, Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit, Wien, Österreich

Alenka Bračec Lalić IEDC-Bled School of Management, Postgraduate Studies, Bled, Slowenien

Martin Brueckner Centre for Responsible Citizenship and Sustainability, Murdoch University, Murdoch, Australien

Patrick Bungard Cologne Business School, Köln, Deutschland

Thorsten Daubenfeld Hochschule Fresenius gem. GmbH, Idstein, Deutschland

Lukas Daubner Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland

Jannis Eicker netzwerk n e.V., Berlin, Deutschland

Dirk Engel Hochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

Anne-Kristin Geisbüsch sneep e.V. ethics and economics, Fredersdorf-Vogelsdorf, Deutschland

Adeline Grafe Cologne Business School, Köln, Deutschland

Elisabeth Hackspiel-Mikosch AMD Akademie Mode & Design GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Svetlana Harms Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien GmbH, Köln, Deutschland

Stefan Heinemann FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Lisa Heldt sneep e.V. ethics and economics, Fredersdorf-Vogelsdorf, Deutschland

Martha Hermeier FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Alexander Herzner OTH Amberg-Weiden, Weiden, Deutschland

Katharina Hetze Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Jana Holz netzwerk n e.V., Berlin, Deutschland

Fabian Kentsch Hochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

Rita Klapper Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Monika Kolb Cologne Business School, Köln, Deutschland

Thomas Krickhahn Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Rheinbach, Deutschland

Rudi Kurz Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Julia Maintz Cologne Business School GmbH (CBS), European University of Applied Sciences, Köln, Deutschland

Georg Müller-Christ Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Megan Paull Centre for Responsible Citizenship and Sustainability, Murdoch University, Murdoch, Australien

Danica Purg IEDC-Bled School of Management, Postgraduate Studies, Bled, Slowenien

Markus Raueiser Cologne Business School, Köln, Deutschland

Amit Ray Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien GmbH, Köln, Deutschland

Christian Rennert Technische Hochschule Köln, Köln, Deutschland

Riccarda Retsch Rat für Nachhaltige Entwicklung, Berlin, Deutschland

Rebecca C. Ruehle sneep e.V. ethics and economics, Fredersdorf-Vogelsdorf, Deutschland

Volker Rundshagen Hochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

Lutz E. Schlange HTW Chur, Chur, Schweiz

René Schmidpeter Cologne Business School, Köln, Deutschland

Rochelle Spencer Centre for Responsible Citizenship and Sustainability, Murdoch University, Murdoch, Australien

Christopher Stehr German Graduate School of Management and Law gGmbH, Heilbronn, Deutschland

Franziska Struve German Graduate School of Management and Law gGmbH, Heilbronn, Deutschland

Merle Katrin Tegeler Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Loreen Wachsmuth sneep e.V. ethics and economics, Fredersdorf-Vogelsdorf, Deutschland

Josephin Wagner sneep e.V. ethics and economics, Fredersdorf-Vogelsdorf, Deutschland

Julia Weber oikos Vienna, Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit, Wien, Österreich

Lisa Weinhold netzwerk n e.V., Berlin, Deutschland

Norbert Zdrowomyslaw Hochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland



Corporate Social Responsibility und Hochschulmanagement: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus

Markus Raueiser und Monika Kolb

1 Hochschulen im Wandel von CSR und Hochschulmanagement: Zukunftsorientiertes Hochschulmanagement für eine nachhaltige Entwicklung

Grundlegende Veränderungen der Governance-Strukturen des deutschen Hochschulsystems, der Trend zur Internationalisierung, die zunehmende Demokratisierung von Wissen, aber auch die demografische Entwicklung führen zu neuen Herausforderungen für die Steuerung, Organisation und Verwaltung von Hochschulen. Hierdurch bieten sich zugleich auch unternehmerische bzw. institutionelle Chancen, eigene Organisationsstrukturen neu zu denken und die eigene Institution weiterzuentwickeln. Das bedeutet auch eigene Prozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen und beständig auf der Suche nach einem besseren nachhaltigen Hochschulmanagement zu sein. In diesem Kontext müssen Hochschulen und Bildungseinrichtungen kontinuierlich bestehende Strukturen sowohl auf den gesellschaftlichen als auch den ökologischen und ökonomischen Mehrwert überprüfen und gegebenenfalls neu ausrichten. In diesem Kontext hat sich die wissenschaftliche Forschung immer aktuellen Trends und Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft angenommen, diese begleitet und weiterentwickelt. Die Diskussion und Forschung zur Corporate Social Responsibility (CSR) sind stark getrieben von den wesentlichen Stakeholdergruppen aus der Hochschulorganisation und Wissenschaftlern (v. a. den Hochschullehrern), die dem Forschungsbereich zuzuordnen sind. Der kritische Diskurs zu einem neuen Denkansatz und nachhaltigem Handeln in Unternehmen, Gesellschaft und Organi-

M. Raueiser (✉) · M. Kolb
Cologne Business School
Köln, Deutschland
E-Mail: m.raueiser@cbs.de

M. Kolb
E-Mail: m.kolb@cbs.de

sationen ist vielen Hochschullehrern eigen und wird von ihnen in der Forschung begleitet und weiterentwickelt.

So bildet der Hochschulkontext ein spannendes Forschungsobjekt selbst. Inwieweit setzen sich Hochschulen als Organisationen, als Ort von Lehre und Forschung selbst und deren Stakeholder mit Fragen der CSR auseinander und beziehen diese in die Tätigkeitsbereiche und Organisationseinheiten ein? Dies sind die zentralen Fragestellungen des vorliegenden Buchs. Kernbereiche der Hochschule sind Forschung, Lehre und Administration. Klassischerweise können klare Verknüpfungen des Themenfelds mit den zwei Kernbereichen der Wissensorganisation von Hochschulen in deutschsprachigen Bereich konstatiert werden. Ein starker Fokus der aktuellen CSR-Diskussion in Hochschulkontext liegt in der Lehre auf der curricularen Umsetzung. Hier gibt es facettenreiche Ansätze, Nachhaltigkeitsthemen im Curriculum zu integrieren – von singulären CSR- bzw. Business-Ethics-Kursen bis hin zu holistischen Implementierungsansätzen. So bilden v. a. die vorgestellten und diskutierten Beispiele von CSR-Themen in Lehrveranstaltungen und Kurskonzepten einen Fokus des vorliegenden Buchs. Sind bzw. waren es in vielen Hochschulen zunächst eher einzelne Themen und Veranstaltungen zum Themenfeld, finden sich heute in den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen bzw. Curricula Wirtschaftsethik- oder CSR-Kurse, zumindest als Wahlkurse zunehmend aber auch fest verankert, die das Kerncurriculum abrunden und Studierenden diese neue Perspektive des Handels aufzeigen und den aktuellen Stand der Forschung vermitteln. Ausnahmen sind bisher noch komplette Curricula, die ganzheitlich die Perspektive des CSR einnehmen und in ihre Kurskonzepte und Modulentwicklungen einbeziehen, somit also eine Programmentwicklung und Lehre im Sinn eines nachhaltigen Managementansatzes in allen Funktionsbereichen des Managements postulieren. In Abhängigkeit von den inhaltlichen Kompetenzen und der Affinität von CSR- und ethischen Themen kann die Grundlage des Aufbaus einer Fakultät sein, die Lehre ganzheitlicher zu denken und diese Sichtweise zumindest als eine feste Perspektive – sozusagen als roten Faden – ins Curriculum einzubauen, sodass dann z. B. nicht nur die traditionelle Sichtweise einer eher marktorientierten Finanzwissenschaft vermittelt wird, sondern auch die ethischen Aspekte thematisiert werden. Langfristig kann so ein holistischer Ansatz einer nachhaltigeren Managementlehre in der Fakultät implementiert und curricular verankert werden.

Der dritte Bereich der Hochschulorganisation ist die Verwaltung oder Administration, die man in der Porter-Segmentierung der Wertschöpfungssystematik zu den unterstützenden Funktionen zählen kann. Die Veränderung der Hochschullandschaft ist durch den sukzessiven Rückzug des Staats aus der Hochschullandschaft gekennzeichnet. Dies führt einerseits zum Entstehen kleiner privater Hochschulen, die per se eine andere Organisationsstruktur und Managementansätze bedürfen. Auf der andern Seite zieht sich der Staat zunehmend aus der Steuerung von Hochschulen heraus und bietet den Hochschulen mehr Autonomie mit Blick auf Budgetierung und Personal- und Organisationsentwicklung. Dies führt zu umfassenden Veränderungen der Leitungs- und Verwaltungsorganisation an deutschen Hochschulen.

Inwieweit sich die CSR-Themen aber auch auf die dritte Säule der Hochschulorganisation (Administration) und damit auch auf die spannende Frage der Gesamtsteuerung von Hochschulen erstrecken bzw. inwieweit sie umgesetzt werden, kann in diesem Buch nur in Teilen beantwortet werden. Effizienter Ressourceneinsatz (Energieeinsparung, Recycling etc.) und Facility-Management bilden gute Beispiele in diesem Kontext. Parallel sind Hochschulen mit gestiegenen Ansprüchen und neuen Anforderungen verschiedenster gesellschaftlicher Stakeholder konfrontiert. Gute Beispiele für die Diffusion von CSR-Themen in die Hochschulorganisation sind die von der Stakeholdergruppe der Studierenden initiierten Netzwerke oikos und sneep e. V., die jeweils mit einem Beitrag in diesem Buch vertreten sind. Diese haben im Sinn eines Bottom-up-Ansatzes eine hohe Implikation im Hinblick auf die Steuerung für Hochschulen.

Dieser Kontext bildet eine hervorragende Basis, im Sinn einer nachhaltigen Organisationsgestaltung eine ressourceneffiziente und transparente Steuerung zu erreichen. Hierzu sind Organisationsmodelle zu denken, die eine Vernetzung über die Bereiche hinweg deklinieren. Die Einbindung aller Stakeholder (Professoren, Alumni, Studenten, Administration etc. einer Hochschule) bietet hier großes Potenzial für Input, aber auch die Möglichkeit der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung.

Die Schaffung von Lehrstühlen, die sich mit dem Thema inhaltlich beschäftigen, teils gefördert als Stiftungslehrstuhl oder durch Drittmittel, längerfristig finanziert durch hochschuleigene Budgets, sind ein Zeichen für die organisatorisch-inhaltliche Einbettung des Thema in eine Hochschulorganisation. Das Center for Advanced Sustainable Management (CASM) an der Cologne Business School (CBS) zeigt, wie die organisatorische Verstärkung des Themas sowie die langfristige inhaltliche Verankerung ermöglicht werden kann.

Ferner kann sowohl die Vernetzung und zugleich effizientere Steuerung durch eine umfassende Digitalisierung der Hochschulorganisation stattfinden. Digitale Plattformen wie Customer-Relationship-Management(CRM)- bzw. Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systeme bieten das Potenzial zur Verknüpfung und ressourceneffizienten Steuerung der Kernbereiche Forschung und Lehre. Der Verwaltungsbereich kann so optimal in die Steuerung einbezogen werden. Beispiele eines weitergehenden ganzheitlichen, nachhaltigen und integrierten Managements über die drei Säulen der Hochschulorganisation hinweg sind die Modulentwicklung digitaler Lehrformate, aber auch das Forschungs- und Ressourcenmanagement sowie deren Monitoring und Controlling. Entsprechende Ansatzpunkte können die Prinzipien des UN Global Compacts und das Programm Bildung für nachhaltige Entwicklung geben.

Die entscheidende Frage der künftigen Forschung bleibt: Wie kann eine Hochschulorganisation gestaltet werden, sodass nicht nur einzelne Projekte in Teilbereichen, vielfach Leuchtturmprojekte, dem CSR-Ansatz folgen, sondern vielmehr der Fokus auf der Entwicklung einer nachhaltigen Hochschulorganisation liegt, der zu einem holistischen Ansatz des nachhaltigen Hochschulmanagements führt.

2 Über den vorliegenden Sammelband

Dieses Buch vereint verschiedene Perspektiven der nachhaltigen Entwicklung und der CSR im Hochschulkontext. Es bündelt Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Erkenntnisse von Beitragsautoren aus dem nationalen und internationalen Hochschul- und Bildungsumfeld. Dabei spiegeln die vielfältigen Perspektiven und Erfahrungen verschiedener Stakeholder – interner sowie externer – den aktuellen Diskussionsstand im Themenfeld CSR und Hochschulmanagement in diesem Band wider. Die Beiträge beinhalten Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des eigenen Hochschulmanagements und inspirieren zur systematischen Auseinandersetzung mit CSR. Dabei gilt die nachhaltige Entwicklung als Ausgangspunkt für jegliche strategische Überlegungen im Bereich des Hochschulmanagements.

Das Buch gliedert sich in drei Teile:

1. Zukunft gestalten – Trends und Handlungsfelder
2. Voneinander lernen – Praxisbeispiele
3. Gemeinsam mehr erreichen – Netzwerke mit Impact

Im ersten Teil beleuchten die Autoren die Chancen und Herausforderungen von CSR, Nachhaltigkeit und den Sustainable Development Goals für Hochschulen. Die sich hierbei ergebenden Gestaltungsräume und Trends in der Forschung und insbesondere in der Lehre werden von Professoren, Forschern und Studierenden diskutiert und kritisch analysiert. Im zweiten Teil berichten Praxisvertreter von ihren Erfahrungen und Erkenntnissen hinsichtlich der Umsetzung von CSR in Hochschulen. Der dritte Teil enthält Beiträge aus den wichtigsten Netzwerken und erläutert den Einfluss von Kooperationen für eine nachhaltige Hochschultransformation.

Die in diesem Sammelband aufgeführten Beiträge stammen von einflussreichen Akteuren der Hochschullandschaft und Zivilgesellschaft. Die zunehmende und breitgefächerte Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist beeindruckend und zukunftsweisend. Aufgrund der Vielzahl der CSR-Akteure in Hochschulen ist zu beachten, dass dieses Buch exemplarisch unterschiedliche Themen aufgreift, es würde den Rahmen dieses Sammelbandes sprengen, die vielfältige und umfangreiche Anzahl der CSR-Pioniere in diesem Band aufzuführen.

2.1 Zukunft gestalten – Trends und Handlungsfelder

Dieser erste Teil beinhaltet Trends und Handlungsfelder von CSR und Hochschulmanagement. Zu Beginn werden der Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt sowie die daraus entstehenden Anforderungen an die Bildung aufgezeigt. Der Bereich CSR als Gegenstand interdisziplinärer Lehrer wird ausgiebig betrachtet. Es folgt das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Verantwortung, in dem sich Lehrende befinden. Der aktuelle Stand

der CSR-Integration in Bachelorstudiengänge wird wissenschaftlich analysiert. Zusätzlich werden die Forderungen von Studierenden nach Nachhaltigkeit und Partizipation aufgegriffen. Weitere Beiträge setzen sich intensiv mit den Chancen der Digitalisierung für Lernen und Arbeiten auseinander. Abschließend werden die UN Sustainable Development Goals (SDG) und die nachhaltige Entwicklung als Rahmen für Hochschulmanagement durchleuchtet. Final folgt ein Beitrag, der den Bereich CSR in Business Schools kritisch hinterfragt.

Der erste Beitrag des Buchs stammt von René Schmidpeter und Monika Kolb. Sie formulieren Anforderungen an die Managementausbildung als Antwort auf den Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Die Arbeit zeigt einen Ansatz auf, Managementbildung neu zu denken und zwar nachhaltig, unternehmerisch und ganzheitlich. Thomas Krickhahn und Christian Rennert beschäftigen sich mit der Interdisziplinarität in der Hochschullehre und erläutern die strukturellen Hindernisse und bieten Ansätze diese zu überwinden. Im Beitrag „Hochschullehre im Spannungsraum von Freiheit und Verantwortung: mehr Agilität ermöglichen“ erarbeiten die Autoren Georg Müller-Christ und Merle-Katrin Tegeler qualitativ hochwertige Lehre und Lehr-Lern-Prozesse. Dabei stehen Hochschullehrende und ihr Bewegungsraum im Fokus des Beitrags. Die Autorinnen Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Katharina Hetze und Rita Klapper analysieren in ihrer Studie den Stand der Integration von strategisch ausgerichteter Nachhaltigkeit in der betriebswirtschaftlichen Lehre an deutschen Universitäten. Das Ergebnis: eine Heterogenität in der Integration von Nachhaltigkeit im Universitätsprofil sowie der Umsetzungstiefe im Curriculum. Rebecca Ruehle, Loreen Wachsmuth, Anne-Kristin Geisbüsch, Josephin Wagner und Lisa Heldt repräsentieren die deutschlandweit vertretene Studenteninitiative sneep für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sie fordern die systematische Integration von Nachhaltigkeit an Hochschulen und regen eine tragende Rolle der Studierenden an diesem Diskurs an. Ihre Forderungen haben sie in einem Positionspapier erörtert. Vom Potenzial Studierender handelt auch der nächste Beitrag. Anna Katharina Beyer und Julia Weber kritisieren die starke Ausrichtung von Bildung und Lehre an Arbeitsmarktanforderungen. Sie stellen einen Gegenentwurf am Beispiel des Projekts COMMIT vor. Der Beitrag von Julia Maintz führt den Leser in die Bereiche von digitalen und personalisierten Lerninhalten und Lernunterstützungen ein. Hierbei werden insbesondere Big-Data- und E-Learning-Plattformen und ihre Möglichkeiten untersucht. Der Beitrag „UN Sustainable Development Goals: Disruptiv für Unternehmen und Hochschulen“ von Rudi Kurz erläutert das Konzept der „shared responsibility“. Er erörtert die Rolle von Unternehmen und Hochschulen im Rahmen der SDG, des UN Global Compact und der Principles of Responsible Management Education (PRME). Der folgende Beitrag von Riccarda Retsch stellt den vom Rat für Nachhaltige Entwicklung entwickelten hochschulspezifischen Nachhaltigkeitskodex vor. Dieser unterstützt Hochschulen dabei, ihre Strategie und ihr Management stärker an den Grundsätze nachhaltiger Entwicklung auszurichten. Ebenso ermöglicht der Kodex eine transparente Kommunikation von CSR-Aktivitäten. Anschließend argumentiert Alexander Herzner, dass eine strukturierte und prozessorientierte Herangehensweise für eine nachhaltige Entwicklung an Hochschulen notwendig ist. Aus diesem Grund erwei-

tert er die strategischen Prozesse „plan, do, check, act“ (PDCA) und „results approach, deployment, assessment, refinement“ (RADAR) der European Foundation for Quality Management (EFQM), um das Thema strategisch zu verankern und operativ umzusetzen. Abschließend nimmt Volker Rundshagen eine kritische Perspektive zur Einschätzung von Business Schools und CSR ein. Er nutzt dabei das Konzept des Mythos verknüpft mit dem Prinzip der Erzählung als sinnstiftende Instanz aus der Organisationstheorie.

2.2 Voneinander lernen – Praxisbeispiele

Im zweiten Teil des Buchs schildern die Autoren ihre Erfahrungen in der Konzeption, Umsetzung und Prüfung von CSR im Hochschulmanagement. Zu Beginn finden vier Praxisimpulse aus den privaten Hochschulen FOM, CBS und der Hochschule Fresenius. Diesem Abschnitt folgen Beiträge der Universität in Österreich und das Praxisbeispiel der FH Stralsund als Partner für regionale Entwicklung. Die Implementierung von CSR in australischen Hochschulen bespricht ein englischsprachiger Beitrag. Anschließend folgt ein Bericht über den Einfluss einer kreativen Lernumgebung am Beispiel einer Hochschule in Slowenien. Abgeschlossen wird der zweite Teil mit einem Beitrag zum Thema nachhaltige Strategie zur Internationalisierung. Die Beiträge regen zum Voneinanderlernen und Nachmachen an.

Am Fallbeispiel der FOM Hochschule weisen Stefan Heinemann und Martha Hermeier den Entwicklungs- und Umsetzungszustand von CSR auf. Ihre empirische Studie zeigt, dass die hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit im Rahmen der Managementausbildung von einem Großteil der Studierenden getragen wird. In einem zweiten Praxisimpuls mit dem Titel „Nachhaltiges Management lehren und lernen: Ein Ansatz zur Transformation“ erklären Monika Kolb und Patrick Bungard die Notwendigkeit für eine neue Methodik des Lehrens einhergehend mit einem neuen Rollenverständnis für Lehrende. Sie bieten dabei die Drei-mal-drei-Prinzipien zu nachhaltigem Management an. Mit dem Einfluss einer nachhaltigen Managementlehre auf die Arbeitgebererwartungen von Studierenden setzen sich Adeline Grafe auseinander. Im Praxisbericht von Lutz Becker, Thorsten Daubenfeld, Elisabeth Hackspiel-Mikosch, Sventlana Harms und Amit Ray wird die Integration von CSR-Themen in die Lehre an der Hochschule Fresenius aufgezeigt. Dabei beschreiben sie anhand von konkreten Beispielen die Umsetzung in den Fachbereichen Wirtschaft und Medien, Design und Biologie und Chemie. Welche Rolle kommt den Universitäten bei Transformationsprozessen zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu? Mit dieser Frage beschäftigt sich Rupert J. Baumgartner und nutzt dafür das Beispiel der Universität Graz. Begonnen hat dort alles mit einem Bottom-up-Ansatz durch das Engagement der Studierenden und Lehrenden. Die Autoren Dirk Engel, Norbert Zdwomyslaw und Fabian Kentsch des Beitrags „Hochschulen als Partner der nachhaltigen Regionalentwicklung“ verstehen Universitäten als Motoren für nachhaltige regionale Entwicklung. Besonders wichtig ist hierbei die Stärkung der Beziehungen von Hochschulen zu den regionalen Akteuren aus Politik, Verbänden und Unternehmen, um Synergien zu schaffen.

Die Professoren der Murdoch University in Australien, Martin Brueckner, Megan Paul und Rochelle Spencer, verschaffen einen Einblick in die CSR-Lehrplanintegration an Hochschulen in Australien. Der relative Rückstand Australiens im Bereich CSR wird anhand universitätsinterner und -externer Barrieren erklärt und mögliche Wege für eine tiefere Verankerung von CSR im australischen Hochschulwesen werden diskutiert. Der englischsprachige Artikel von Alenka Braček Lalić zeigt anhand von der IEDC Bled School of Management and CEEMAN in Slowenien auf, wie ethische Führung durch Kunst und eine kreative Lernatmosphäre gefördert werden kann.

2.3 Gemeinsam mehr erreichen – Netzwerke mit Impact

Im dritten Teil des Buchs werden verschiedene Netzwerkiniciativen und der Einfluss von gemeinsamen Aktivitäten und umfangreichem Austausch aufgeführt. Im ersten Beitrag dieses Buchteils, verfasst von Christopher Stehr und Franziska Struve, werden verschiedene hochschulspezifische CSR-Kooperationen verglichen, um die potenziellen Effekte dieser Initiativen auf Hochschulen aufzuzeigen. Lutz Schlange präsentiert das PRME Chapter Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH). Das offene Netzwerk hat sich als Vereinigung deutscher Hochschulen unter den Vereinten Nationen zur Förderung von Nachhaltigkeit in der Bildung etabliert. Im Beitrag werden die Geschichte und die strategische Ausrichtung von PRME und spezifischer dem Regionalkapitel erläutert. „Nachhaltige Hochschultransformation von unten denken“ – dies ist der letzte Beitrag dieses Buchs, verfasst von Lukas Daubner, Jannis Eicker, Jana Holz und Lisa Weinhold. Der gemeinnützige Verein *netzwerk n e. V.* unterstützt Hochschulen, Nachhaltigkeit ganzheitlich und auf partizipativer Ebene zu ermöglichen. In ihrem Beitrag erklären die Autoren wie das *netzwerk n* die Zusammenarbeit von studentischen Initiativen und anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Hochschulen arrangiert.

Die vorliegenden Perspektiven geben einen Überblick der vielfältigen CSR-Aktivitäten im Hochschulkontext. *CSR im Hochschulmanagement* zeigt zahlreiche zukunftsorientierte Gestaltungsspielräume (Lehre, Forschung, Verwaltung, Dialog) für alle Akteure auf, bietet handfeste Beispiele sowie einflussreiche Netzwerke und Nachhaltigkeitsstandards als Steuerungsinstrumente nachhaltigen Hochschulmanagements.

Hochschulen kommt eine besondere Rolle im Wandel zu einer nachhaltigen Entwicklung zu. Es werden Wissen, Innovationen und Lösungen kreiert und zukünftige Entscheidungsträger und Bürger ausgebildet und zum Handeln befähigt. Dieses Buch zeigt auf, dass sich immer mehr Hochschulen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden und Vorbildfunktionen übernehmen. Dabei scheint es als finde jede Hochschule ihren eigenen Weg CSR zu implementieren. Dabei haben alle Akteure innerhalb des Bildungsbereichs eine für sich genommen einzigartige Rolle. Umso mehr Akteure sich als komplementär für eine nachhaltige Entwicklung begreifen, wechselseitig Erfahrungen austauschen, miteinander Hindernisse überwinden und gemeinsam auf Augenhöhe neue Lösungen gestalten, desto erfolgreicher werden Hochschulen den Transformationsprozess

gestalten. Für die aktive Gestaltung des gesellschaftlichen Transformationsprozesses ist eine vorausgehende Verankerung in Lehre, Forschung, Institution und Dialog nötig. Die dargelegte Übersicht kann und soll als Basis der weiteren Zusammenarbeit aller Akteure dienen und auch anderen Hochschulen aufzeigen, wie eine gelebte CSR im Hochschulmanagement aussehen kann.



Prof. Dr. Markus Raueiser ist Professor für International Business, Dekan des Fachbereiches und Vize-Präsident für Internationalisierung an der Cologne Business School. Seit 20 Jahren ist er im Hochschulmanagement privater und öffentlicher Hochschulen tätig. Zu seinen Forschungsgebieten zählen u.a. organisationsstrukturelle Fragestellungen im Bereich „Higher Education“ und strategisches Hochschulmanagement.



Monika Kolb ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Director Empowerment der M3TRIX GmbH. Sie promoviert an der IEDC Bled School of Management. Ihre Arbeit und Forschung fokussiert sich auf die Bereiche innovative Management Ausbildung und verantwortungsvolle Führung.

Zukunft gestalten – Trends und Handlungsfelder

Wirtschaft im Wandel – Neue Anforderungen an die Managementausbildung

René Schmidpeter und Monika Kolb

1 Wandel der Wirtschaft und Arbeitswelt

Unsere Gesellschaft wandelt sich aufgrund der Digitalisierung in rasender Geschwindigkeit. Internet der Dinge, Big Data, Roboter und Industrie 4.0 werden immer mehr zur Realität. Die neue Wirtschafts- und Lebenswelt wird zunehmend geprägt durch Vernetzung und flache Hierarchien. Einst stabile Märkte (wie Energiewirtschaft, Finanzwirtschaft, Printmedien und Einzelhandel) sind nun durch Volatilität, Komplexität und globalen industrieübergreifenden Wettbewerb gekennzeichnet. In dieser unsicheren und oft auch widersprüchlichen Welt zählen die Fähigkeiten zum Umgang mit Veränderungen, Unsicherheit, Ambiguitätstoleranz und ganzheitlichen systemischen Denken. Diese Veränderungen führen zu steigender Verantwortung für die einzelnen Individuen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Geschwindigkeit und Komplexität, mit der unternehmerische Lösungen erarbeitet werden müssen, benötigen ein Umdenken im Ort und der Art der Entscheidungsfindung.

Literatur zum strategischen Management zeigt auf, dass ein Unternehmen, das operative Managemententscheidungen lokal und alle übergeordneten strategischen Entscheidungen zentral trifft, Probleme signifikant schneller und effektiver lösen kann (Baum und Wally 2003). Somit setzt die Unternehmensstrategie den Rahmen für alle Entscheidungen, in dem jeder Einzelne, der mit einer konkreten Herausforderung konfrontiert ist, mehr Freiheit und Verantwortung in der Entscheidungsfindung und Lösung erhält. So können Entscheidungen schneller und lösungsorientierter getroffen werden. Dazu bedarf es je-

R. Schmidpeter (✉) · M. Kolb
Cologne Business School
Köln, Deutschland
E-Mail: r.schmidpeter@cbs.de

M. Kolb
E-Mail: m.kolb@cbs.de

doch einer kooperativen, offenen und selbstverantwortlichen Denk- und Arbeitsweise, die den gemeinsamen Erfolg aller in den Mittelpunkt stellt.

Klar definierte und strukturierte Aufgaben und Verantwortungsbereiche innerhalb von Hierarchieebenen wandeln sich zu einer Orientierung am Ziel mit dem Slogan „Tue was nötig ist“ innerhalb von selbstorganisierten Teams. Diese Arbeitsweise verlangt nach breitem Anwendungswissen, Flexibilität und Selbstorganisation. Häufig sind in diesem Zusammenhang Projektverantwortliche damit beauftragt, ihr eigenes Team für dieses Ziel aufzubauen. Das Team besteht dabei fast selbstverständlich aus nationalen und internationalen Spezialisten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die sowohl online als auch persönlich miteinander arbeiten. Dabei können diese Teams sowohl aus internen als auch externen Personen bestehen. Sobald das Ziel erreicht ist, also die Aufgabe erfüllt ist, löst sich dieses Team auf und geht getrennte Wege. Dadurch wird Führung keine dauerhafte Position sein, sondern nur für die Dauer des Projekts bestehen. Die Projektteams und Abteilungen organisieren sich hierbei selbstständig innerhalb und manchmal auch außerhalb des Unternehmenskonstrukts und sind in holokratische statt hierarchische Strukturen organisiert. Diese Entwicklungen zeigen, dass die Grenzen zwischen Abteilungen, Unternehmen und Industrien immer weiter verschwimmen. Auf der anderen Seite sehen wir, dass Standardtätigkeiten in der Verwaltung und im Kundenservice von künstlicher Intelligenz wie Bots erfüllt werden können und auch teilweise schon werden. Werden diese Veränderungen auch die Bildungslandschaft verändern?

2 Anforderungen an die Bildungslandschaft

Die neue Arbeitswelt wird erst möglich, wenn auch die Bildung die zunehmende Vernetzung, Selbstorganisation und Verantwortung des Einzelnen berücksichtigt. Methoden des selbstbestimmten Wissenserwerbs und der innovativen Informationsgewinnung und -verarbeitung gewinnen in der Arbeitswelt und Bildung daher immer weiter an Bedeutung. Als Basis eines freien Wissenstransfers und dem Empowerment der Menschen bedarf es einer hohen Bereitschaft der offenen Wissensweitergabe und der vertrauensvollen Entwicklung gemeinsamer Problemlösungsansätze. Dabei ist z. B. Job-Rotation und Gruppenarbeit ein hilfreiches Instrument, um kollektives Wissen aufzubauen und systematisch zu vernetzen. Auch systematisches Coaching und Mentoring sowie gemeinsames Arbeiten im Tandem hilft, Wissen über festgefahrene Grenzen zwischen verschiedenen Wissensdisziplinen und Denkschulen hinweg zu transferieren.

Daraus ergeben sich neue bzw. veränderte Anforderungen an die Kompetenz von Lehr- und Wissensmanagern und insbesondere an die Qualität der Führungsriege in Organisationen und Hochschulen. So werden sich in Zukunft Führungskräfte immer öfter selbst führen lassen, um Lösungen zu ermöglichen. Immer dann, wenn die Kompetenzen und Fähigkeiten zur Problemlösung im Team oder bei anderen Mitarbeitern liegen, zeichnet sich gute Führung durch Wertschätzung und das Zurückstellen der eigenen Meinung aus. Ein solches gesundes Führungsverhalten und eine wertorientierte Führungskultur

werden in Zukunft unverzichtbar, um in einer immer stärker vernetzten Welt neues Wissen und Bildungsmethoden zu generieren.

3 Herausforderung: Managementausbildung ist von überholten Theorien geprägt

Umso erstaunlicher ist es, dass das gegenwärtige strategische Managementhandeln oft noch durch das in den Hochschulen der 1990er-Jahre gelehrt und damit meist überholte Wissen und Hierarchiedenken beeinflusst wird. Diese alten Theorien zeichnen sich in der Betriebswirtschaftslehre- und Ökonomieausbildung durch eine häufig eindimensionale Orientierung an monetären Zielen bzw. „profitability“, dem Shareholder-Value und hierarchischen Command-and-Control-Strukturen aus, statt sich an nachhaltigem Wachstum bzw. „prosperity“ und eigenbestimmtem Denken und kooperativem Handeln auszurichten. Überholtes Denken sowie verkrustete Hierarchien an Hochschulen verhindern noch oft, dass die Eigenverantwortung der Studierenden sowie deren Kooperationsfähigkeit gefördert bzw. entwickelt werden. Als Beispiel können hier Anwesenheitspflicht, starre Vorlesungspläne und überwiegende Bewertung von Einzelleistungen der Studierenden genannt werden.

Das durch übergeordnetes Konkurrenzdenken und falsche Anreizsysteme (z. B. eindimensionale Ratingsysteme von wissenschaftlicher Leistung) entstandene Silodenken sowie das für eigene Interessen instrumentalisierte Herrschaftswissen (z. B. Journalkultur, künstliche Trennung von Fachhochschule und Universität) sollte daher schnellstmöglich durch interdisziplinäre Zusammenarbeit, Vielfalt im Denken und eine breite Diversität über alle Hochschulen und Bildungsinstitutionen hinweg aufgebrochen werden. Dazu ist in der Ausbildung ein fundamentaler Kulturwandel hinsichtlich Vertrauen, Eigenverantwortung und einer nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklung entlang der eigenen Bedürfnisse der Studierenden notwendig.

Dieses neue Primat der nachhaltigen Bildung wird auch in Anbetracht der globalen Herausforderungen immer notwendiger. Aus all diesen Entwicklungen ergeben sich weitreichende Herausforderungen an die Neugestaltung der Wertschöpfungsstrategien und -prozesse im Bildungssystem. Insbesondere die Digitalisierung verstärkt diese längst notwendige Entwicklung und Implementation neuer nachhaltiger Bildungsansätze im positiven Sinn. Denn richtig eingesetzt fördert die Digitalisierung ein neues Denken, das ganz auf den menschlichen Bedürfnissen ausgerichtet ist. Das erfordert auch einen ganz neuen Zugang in der Managementlehre und deren Vermittlung an Hochschulen.

4 Nachhaltigkeit muss unternehmerisch gedacht und vermittelt werden

Denkt man nachhaltige Bildung aus dieser konsequent persönlichkeitsorientierten Perspektive, geht dies weit über eine reine Wissensvermittlung hinaus. Denn für das Wohl der zukünftigen Entscheider ist es insbesondere wichtig, positive Auswirkungen ihrer eigenen Entscheidungen auf sich und die Gesellschaft in einer Welt der Unsicherheit zu erzeugen. Dabei steht nicht das moralische Motiv des altruistischen Gebens im Vordergrund, sondern die persönliche und zugleich gesellschaftliche Sinnhaftigkeit, die auf Orientierung und Faktenwissen gleichermaßen basiert. Diese konsequente Orientierung an den menschlichen Bedürfnissen und die damit verbundene Sinnstiftung schafft sowohl Mehrwert für die Gesellschaft als auch neue Gestaltungsmöglichkeiten. Die Potenziale einer sinnstiftenden Bildung können im Wandel der Digitalisierung zudem effizient und effektiv genutzt werden, um die drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu lösen. Davon profitiert jeder Einzelne sowie unsere Gesellschaft und Wirtschaft.

5 Managementbildung neu gedacht – nachhaltig, unternehmerisch, ganzheitlich

Mit der zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung und deren Folgen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation wird die Zukunft immer weniger planbar und gewiss. Das bedeutet: Die Menschen lernen (und lehren) für eine Welt, die heute noch weitestgehend unbekannt ist. Jedoch ist nicht das Lehren entscheidend, sondern das Lernen. Das Lernen ist ein selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess und nur bedingt durch die traditionelle belehrende – oft rein technische – Wissensvermittlung möglich. Es geht jedoch vielmehr um die Vermittlung von Transformations- und Reflexionskompetenzen.

Die Wirtschaft und damit auch das Managementdenken werden zunehmend mit den großen Fragestellungen des 21. Jahrhundert konfrontiert. Die Forderung nach einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit hinterfragt nicht nur das wirtschaftliche Denken und Handeln, sondern auch dessen Vermittlung im Rahmen des Managementstudiums an Universitäten und Hochschulen. Somit stehen Hochschulen in der Verantwortung, ihre Lehrkonzepte zu überarbeiten und ständig an die neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen anzupassen. Dies bedeutet beispielsweise eine alternative Managementperspektive anzubieten, die über die pure Gewinnmaximierung hinausgeht, fachübergreifende und lösungsorientierte Lehrinhalte zu erstellen und innovative Lehrformate einzusetzen.

Dabei geht es nicht um eine „counter education“, um Studierende mit einem neuen Paradigma zu indoktrinieren, sondern darum, durch eine offene und befähigende Lernumgebung mehr Lösungsoptionen für die aktuellen Herausforderungen zu ermöglichen. Das Ziel von Lernen ist es, Wirtschaft und Gesellschaft neu zu denken und nachhaltig zu

gestalten, statt in vorgegebenen bzw. etablierten Denkmustern der alten Generation zu verharren. Bei Bildung geht immer um Persönlichkeitsbildung, auch im Sinn gesellschaftlich relevanten Gestaltungswissens, also um deutlich mehr als bloße Ausbildung (Ausbildung ist immer für etwas).

Um diese Art des Lernens für selbstständiges und verantwortungsvolles Unternehmertum zu ermöglichen, werden innovative Ermöglichungskonzepte bzw. Lernkonzepte benötigt. In diesen wird nicht nur über die Zukunft gesprochen, sondern diese aktiv unternehmerisch gestaltet. Dafür bedarf es eines smarten Mix von unkonventionellen und konventionellen Methoden.

Das Drei-Säulen Konzept (Abb. 1) zeigt eine mögliche Antwort von Hochschulen auf die veränderte Wirtschafts- und Arbeitswelt. Themenfelder und Lerninhalte werden in einem offenen Baukastensystem angeordnet und können selbstverantwortlich vom Teilnehmer nach seinen eigenen Bedürfnissen online ausgewählt werden. So können die Teilnehmer je nach Präferenz und Bedarf ihr Lernen selbst organisieren – dies erhöht die Relevanz der Lerninhalte für die Person und ist zielgerichtet auf die eigenen Karrierebestrebungen. Dabei können die fachlichen Inhalte sowohl persönlich als auch online vermittelt werden.

Der beste Weg unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, ist eine eigene Unternehmensgründung oder im ersten Schritt durch Beratung Unternehmen in ihren Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Nur eine starke und gefestigte Persönlichkeit, die mit sich selbst im Reinen ist, kann andere Menschen kompetent und zielgerichtet führen. Mit zunehmender Digitalisierung wird der Faktor Mensch immer zentraler. Daher steht

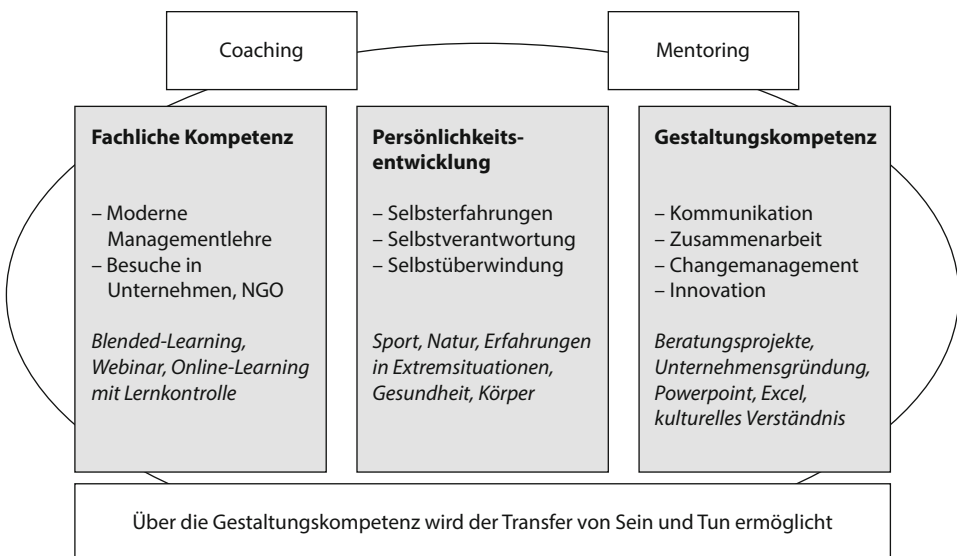


Abb. 1 Drei-Säulen-Konzept der neuen Managementbildung