

Stefan Schaltegger, Holger Petersen

## Corporate Social Responsibility (CSR) nachhaltig im Unternehmen verankern. Eine Herausforderung an die Managementbildung

### Abstract

Wenn Maßnahmen der unternehmerischen Verantwortung (CSR) über die generelle Ausprägung als Geisteshaltung oder als Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen sollen, ist unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement gefordert. Der zur Erreichung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in der Regel notwendige organisatorische Wandel erfordert sowohl spezifische interdisziplinäre Managementkenntnisse als auch Fachkenntnisse zu unternehmerischer Nachhaltigkeit, die konventionelle betriebswirtschaftliche Studiengänge nicht bieten. Dieser Beitrag legt die Grundzüge des Studiengangskonzepts des weltweit ersten MBA Studiengangs zu Nachhaltigkeitsmanagement dar. Über die Vermittlung von Fachkenntnissen hinaus spielen sowohl generelle als auch spezifische Soft skills und die Gestaltungskompetenz für interdisziplinäre Projekte eine wesentliche Rolle.

If corporate social responsibility (CSR) is to exceed the ambition of a general philosophy or to be more than PR, corporate sustainability management is required. The organizational change usually necessary to develop a sustainable organization requires specific interdisciplinary management knowledge as well as knowledge about corporate sustainability. Both are not provided by conventional management programmes. This paper discusses the basic study concept of the worldwide first MBA in sustainability management. Exceeding the teaching of factual knowledge, both, general as well as specific soft skills as well as the competence to organize and lead interdisciplinary projects play a crucial role.

### Inhalt

1. CSR zwischen Anspruch und Wirklichkeit
2. CSR- und Nachhaltigkeitsthemen auf der Höhe der Zeit
  - 2.1 Reaktion auf zunehmenden öffentlichen Druck
  - 2.2 Konjunktur für weiche Managementthemen
  - 2.3 Zunehmende Komplexität
  - 2.4 Generationenumbruch und demographische Entwicklung
  - 2.5 Angleichung funktionaler Güterqualitäten
3. Der MBA „Sustainability Management“
  - 3.1 MBA-Weiterbildung zum Nachhaltigkeitsmanagement geht über CSR hinaus
  - 3.2 Konzeptionelle Eckpunkte des MBA Sustainability Management
  - 3.3 Konzeption der Studieninhalte
  - 3.4 Blended Learning Konzept
4. Ausblick
5. Literatur

### Keywords

Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeitsmanagement, Unternehmen

### 1. CSR zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Corporate Social Responsibility (CSR) zählt gegenwärtig zu den Schlüssel-Begriffen des Managementvokabulars und der Unternehmenskommunikation. Der Begriff kann mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen übersetzt werden und in diesem Sinne alles bedeuten, was alltagssprachlich mit freiwilliger Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Kontext verbunden wird. Eine prä-

gnantere Definition liegt der praktischen Anwendung durch Unternehmen gegenwärtig nicht zugrunde (vgl. Schaltegger, Müller 2007). Dieser inhaltlichen Weitläufigkeit zum Trotz, vergeht kein Tag, an dem CSR nicht von Wirtschaftsjournalen, Konferenzrednern oder Seminaranbietern propagiert werden. Keines der 30 DAX-Unternehmen verzichtet heute auf ein deutliches Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung (vgl. Blanke et al. 2007). Auch viele Mittelständler wollen dem nicht nachstehen und machen ihren Beitrag zum Gemeinwohl publik. In ihrer Aussendarstellung zeigen sich Unternehmen umweltbewusst, sozial achtsam und den gesellschaftlichen Problemen gewachsen. Doch was steckt hinter der Fassade? Erfahrungsgemäß oft mehr als viele Skeptiker argwöhnen und doch oft weniger als der äußere Anschein verspricht. So wird der Einsatz von Unternehmen für Umwelt und Soziales einerseits gern unterschätzt, weil man den isolierten Worten und Bildern der PR-Abteilungen nicht recht glauben mag. Andererseits dringen die Bemühungen vieler Unternehmen um Reputation auch innerhalb der eigenen Organisation nicht zu den relevanten Geschäfts- und Produktionsprozessen vor. Gut gemeinte Aktivitäten spielen sich dann jenseits strategischer Weichenstellungen, ohne systematische Anbindung an das eigentliche Kerngeschäft und fern dem Alltag der betrieblichen Wertschöpfung ab.

Beides – sowohl die Unterschätzung des Engagements als auch die fehlende betriebswirtschaftliche Einbindung der umwelt- und gesellschaftsorientierten Aktivitäten – spiegelt einen Mangel an Kompetenzen im Management wider. Der vorliegende Beitrag stellt sich diesem Defizit und beleuchtet, wie sich Manager/in-



nen auf soziale und ökologische Ansprüche im Rahmen ihrer beruflichen Weiterbildung und Karriereplanung sinnvoll, effizient und systematisch vorbereiten können. Hierzu ist ein umfassendes Konzept erforderlich, dass sich konsequent am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und der unternehmerischen Nachhaltigkeit orientiert. In diesem Sinne kann CSR als Teilbereich des *unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements* verstanden werden. Nachhaltigkeitsmanagement bezweckt sowohl eine nachhaltige Organisationsentwicklung als auch einen Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft (Loew et al. 2004; Schaltegger, Burritt 2005). Als *nachhaltig* gilt nach der allgemein gängigen Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung von 1987 eine Entwicklung, welche eine Lebensqualität zukünftiger Generationen ermöglicht, die der Lebensqualität heutiger Generationen entspricht (vgl. UNWCED 1987). Unter dem Leitbegriff der nachhaltigen Entwicklung vereinigen sich ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche zu einer grundlegenden Perspektive. Deren Leitidee ist die anhaltende und weltweite Gewährleistung individueller Chancen zur Verwirklichung von Lebensqualität (vgl. Dieren 1995).

Nachhaltigkeitsmanagement gibt CSR-Aktivitäten eine klare Ausrichtung mit der die systematische Verknüpfung sozialer, ökologischer und ökonomischer Unternehmensziele gelingen kann. Der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen wird so zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung – mit dem Wissen, dass ein Engagement am glaubwürdigsten ist, wenn es nachvollziehbar, substantiell und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt (vgl. Schaltegger, Wagner 2006).

Bevor die Ausrichtung am Leitbild der unternehmerischen Nachhaltigkeit näher erläutert wird, beleuchtet der folgende Abschnitt die Ausgangssituation von Manager/innen im heutigen Unternehmensumfeld. Die gegenwärtige Popularität von CSR-Themen steht dabei im Vordergrund, um zu klären, welche besonderen Herausforderungen an das Management damit verbunden sind. Im Anschluss daran wird ein didaktisches Konzept für eine zeitgemäße Managementbildung zu CSR-Themen vorgestellt, dass diesen Herausforderungen auf nachhaltige Weise gerecht werden soll und am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg mit Erfolg praktiziert wird.

## 2. CSR- und Nachhaltigkeitsthemen auf der Höhe der Zeit

Mit dem Anspruch, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, verbinden sich Themen auf der Management-Agenda, die eine langfristige Sichtweise über den Tellerrand von Quartalsberichten hinaus erfordern. Insbesondere durch die Schnelligkeit der globalen Finanzmärkte, durch die Kurzlebigkeit von Trends auf

den Gütermärkten und durch die Häufung brüchiger Berufsbiographien gewinnen langfristige Perspektiven an Wert, da sie ökonomisch gesprochen zur knappen Ressource geworden sind. Allerdings ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen kein neues Phänomen. Schon seit der Gründerzeit, jener Epoche also, in der die sozialen und ökologischen Probleme der Industrialisierung ihren Ausgang nahmen, sind viele Unternehmen durch vorbildliche Sozialleistungen, die freiwillige Beseitigung von Umweltschäden oder durch Mäzenatentum öffentlich in Erscheinung getreten. Die Feststellung, dass Eigentum verpflichtet und zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen soll, wurde vor 60 Jahren im Grundgesetz verankert. Spätestens seit den 70er und 80er Jahren wurde die Forderung an eine humane beziehungsweise umweltgerechte Unternehmensführung im Zuge der neueren sozialen Bewegungen auf eine breite gesellschaftliche Basis gestellt. In Folge dessen sind spezifische Konzepte und Instrumente entwickelt worden und haben Eingang in die Unternehmenspraxis gefunden, die den sozialen und ökologischen Ansprüchen aus der Öffentlichkeit entsprechen sollten, zum Beispiel durch Organisationsentwicklung, Sozialbilanzierung, Sponsoring, Öko-Controlling, Corporate Citizenship oder das Umweltmanagement (vgl. BMU et al. 2007).

Aus dieser historischen Perspektive erscheint die Frage gerechtfertigt, woher die gegenwärtige Popularität von CSR herrührt. Geht sie tatsächlich mit einer weiter steigenden Relevanz gesellschaftlicher Ansprüche an das Unternehmen einher oder wechseln sich nur immer neue Begrifflichkeiten über einer fortwährenden Thematik mit gleich bleibender Gültigkeit aus? Dem schließt sich die weitere Frage an, ob mit dem CSR-Begriff auch neue Themen, Inhalte und Sichtweisen an das Management herangetragen werden beziehungsweise durch entsprechende Aktivitäten der Unternehmen vom Management nach aussen getragen werden können. Diese Fragen werden im Folgenden an fünf Thesen diskutiert.

### 2.1 Reaktion auf zunehmenden öffentlichen Druck

Bezüglich der zunehmenden Relevanz von CSR-Aktivitäten wird immer wieder angeführt, dass der öffentliche Druck externer Stakeholder wie NGOs, Medien, Gewerkschaften und staatlicher Institutionen stetig steigt und daher verstärkt eine diesbezügliche Reaktion der Unternehmen herausfordert (vgl. Dyllick 1989; Janisch 1992). Empirisch nachzuweisen ist diese These jedoch nicht. Zwar lässt an vielen Einzelfallbeispielen zeigen, dass ein solcher Druck existiert. Im Vergleich zum Wettbewerbsdruck der globalen Märkte hat der öffentliche Druck gesellschaftlicher und politischer Anspruchsgruppen in den letzten Jahren hierzulande jedoch nicht spürbar zugenommen (vgl. Steger, Salzmann 2006). Nach wie vor sehen sich Unternehmen punktuell dem Risiko von

Kampagnen und Medienschelte ausgesetzt. Dies ist jedoch nichts Neues und entsprechende Nadelstiche erzeugen heute meist weniger Aufmerksamkeit als in der Anfangs- und Professionalisierungsphase öffentlicher Kampagnen der zurück liegenden Jahrzehnte, in denen Proteste mit Plakaten, Schlauchbooten und Sitzblockaden noch überraschend und spektakulär wirkten. Auch die gestiegene Gesetzesdichte zur Reglementierung des ökologischen und sozialen Unternehmensverhaltens kann kaum als Begründung für CSR-Maßnahmen herhalten, da CSR-Maßnahmen definitionsgemäß freiwillig sind und demzufolge durch Gesetze und Verordnungen eher erdrückt werden.

## **2.2 Konjunktur für weiche Managementthemen**

Eine andere These besagt, dass harte Rationalisierungsthemen, die in wirtschaftlich mageren Zeiten Konjunktur haben, sich in Zyklen der wirtschaftlichen Erholung mit eher weichen Themen abwechseln (vgl. z.B. Hesse 2004). Mit den verbesserten Aussichten auf Budgets für Trainings, PR-Maßnahmen, Workshops und Beratungsleistungen erhalten auch Themen wie Motivation, Reputation, „Wir-Gefühl“ oder gesellschaftliche Verantwortung ein stärkeres Gewicht in den Wirtschaftsmedien bis der Rückgang von Umsätzen und Margen den Rotstift in den Unternehmen wieder entfesselt. Für Weiterbildungskonzepte zu CSR bildet die zweite These eine bessere, wenngleich noch unzureichende Ausgangsbasis, um über geeignete Bildungsinhalte und -methoden nachzudenken. Denn Weiterbildung gilt wie gesellschaftliches Engagement als langfristige Investition, die über Schönwetterperioden hinaus Wirkung zeigen sollte. Wenn es also stimmt, dass die Zeit für gesellschaftliches Engagement und darauf hinzielende Bildungsinhalte konjunkturell bedingt günstig ist, sollten die Inhalte so ausgerichtet sein, dass sie auch einer nüchternen Kosten/Nutzen-Betrachtung Stand halten, in denen das gebotene Zeitfenster medialer Aufmerksamkeit sich zeitweilig schließen sollte. Eine nachhaltig wirksame Weiterbildung zu CSR darf folglich nicht dem Einstudieren von Sonntagsreden dienen, sondern muss Instrumente und Argumentationshilfen liefern, die den Unternehmen auch unter wirtschaftlich schwierigen Bedingungen einen ökonomisch greifbaren Nutzen in Aussicht stellen. Ergänzend bleibt anzufügen, dass die These der guten Konjunktur für weiche Managementthemen im Bildungsmarkt nur eingeschränkt gültig ist. Denn mögen Unternehmen und Mitarbeiter bei einer guten Auftragslage auch zuversichtlicher, lernbereiter und zahlungswilliger sein, haben sie doch weniger Zeit für Themen, die nicht unmittelbar mit der Geschäftsabwicklung zusammenhängen.

## **2.3 Zunehmende Komplexität**

Schon lange gehört die Rede von der zunehmenden Komplexität des Unternehmensumfelds zu den belieb-

testen Einleitungsfloskeln der Managementliteratur (vgl. z.B. Hill, Jones 1992). Insofern mag diese These langweilen. Sie hat jedoch in der gegenwärtigen Diskussion von CSR-Themen eine starke Berechtigung. Die Komplexität dieser Themen ist vor allem darauf zurückzuführen, dass ökologische und soziale Probleme zeitgleich auf der Agenda stehen und sich im Kontext globaler Arbeits- und Handelsbeziehungen oft gegenseitig bedingen. In den vergangenen Dekaden fiel das Schlaglicht meist nur auf einen der beiden Themenblöcke. So standen bis Mitte der 80er Jahre soziale Fragen wie die Emanzipation und die Humanisierung der Arbeit im Vordergrund. Bis zur Mitte der 90er Jahre gaben Umweltprobleme dann meistens den Ton an (vgl. z.B. Dyllick 1989). Diese wiederum wurden bis vor kurzem von sozialen Themen überlagert, die in Deutschland vor allem der Sorge um den Arbeitsplatz galten. Erste ökonomische Folgen des Klimawandels sowie die Verknappung von Rohstoffen und Lebensmitteln auf den Weltmärkten machen Unternehmen und Konsumenten die substanziellen Folgen des ökologischen Raubbaus und Bevölkerungswachstums zunehmend bewusst. Zugleich wirft der globale Wettkampf um natürliche Ressourcen, Kapital und Lebensqualität verstärkt soziale Fragen auf, die sich vor allem um die Arbeits- und Lebensbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern drehen. Da viele Unternehmen inzwischen global agieren, werden sie von diesen Fragen tangiert. Eine systematische Verknüpfung und organisatorische Bündelung sozialer und ökologischer Aktivitäten unter einer Leitidee erscheint im Kontext der Globalisierung deshalb nahe liegend, um die darin enthaltene Komplexität zu bewältigen.

## **2.4 Generationenumbruch und demographische Entwicklung**

Während die erste These CSR als defensive Reaktion auf äußere Einflüsse der Pressure-Groups deutete, spricht vieles dafür, dass die Hinwendung zu sozialen und gesellschaftlichen Themen auch aktiv von innen forciert wird und das eigene beziehungsweise zukünftige Personal als einen zentralen Adressaten von CSR-Aktivitäten betrachtet (vgl. z.B. Carroll 1998; McIntosh et al. 2003; Warhurst 2001). So werden Führungspositionen gegenwärtig von Personen eingenommen, die im Zuge ihrer Ausbildung und Sozialisation gelernt haben, soziale und ökologische Ansprüche nicht als Waffen politischer Gegner des Unternehmerlagers zu begreifen, sondern als berechtigte Probleme, die weitgehend unabhängig von politischen Überzeugungen nach pragmatischen, langfristig tragfähigen Lösungen verlangen. Dementsprechend kann der konstruktive Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen heute leichter zum Selbstverständnis und zur beruflichen Anerkennung eines Managers beitragen, während in der Vergangenheit dem Motto „Viel Feind, viel Ehr“ im Umgang mit Pressure-Groups mehr Beachtung geschenkt



wurde. Zusammenfassend spielt sich der Umgang mit gesellschaftsorientierten Themen heute weniger in politischen Grabenkämpfen ab, sondern gilt gemeinhin als Bestandteil guter Managementpraktiken. In dieser Hinsicht dient der kooperative, vorbildliche Umgang mit gesellschaftlichen Ansprüchen auch als Methode, um gutes Personal zu binden, zu motivieren und zu akquirieren. Diese Zielrichtung des CSR-Engagements gewinnt angesichts der demographischen Entwicklung in Europa und des steigenden Bedarfs an hochqualifizierten Mitarbeitern stark an Bedeutung.

## **2.5 Angleichung funktionaler Güterqualitäten**

Reputation durch Verantwortungsübernahme erhält nicht nur auf dem Personalmarkt mehr Gewicht. Der Reputationsaufbau über gesellschaftliche Anliegen hat auch in Gütermärkten einen steigenden Wert, weil die hohe globale Wettbewerbsintensität dazu geführt hat, dass Wettbewerbsvorteile durch technischen Vorsprung und bessere funktionale Gütereigenschaften immer schneller an Boden verlieren. Insofern kommt dem symbolischen Wert, der Marke und Glaubwürdigkeit von Gütern eine zunehmende Bedeutung zu, dies gilt selbst für technische Güter (vgl. Bruhn 2004). Hierzu kann die Reputation des Unternehmens maßgeblich beitragen. CSR hat in dieser Hinsicht keine defensive, Aufmerksamkeit vermeidende Ausrichtung sondern zielt offensiv auf positive Herausstellungsmerkmale der Unternehmensleistung.

Zusammenfassend stellt sich den Unternehmen im Umgang mit ökologischen und sozialen Ansprüchen die Herausforderung, ein komplexes Themenfeld so zu bearbeiten, dass der Nutzen für die Personalbindung und -akquisition und für das Vertrauen der Kunden in die umfassende Qualität unternehmerischer Leistungen auch unter wirtschaftlichen schwierigen Bedingungen klar zu erkennen ist. Soziale und ökologische Maßnahmen sollten weniger reaktiv auf die Kompensation Ruf schädigender Aktivitäten oder Unterlassungen des Unternehmens hinzielen als vielmehr die Reputation, Effizienz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens untermauern. Hierzu geht ein aktives, oft intrinsisch motiviertes Interesse von Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen selbst aus, das es zu fördern gilt.

## **3. Der MBA „Sustainability Management“**

Unter den oben skizzierten Vorzeichen sind CSR-Aktivitäten stets der Gefahr ausgesetzt, punktuell und oberflächlich immer dort anzusetzen, wo der eine oder andere Entscheidungsträger kurzfristig eine Profilierungsmöglichkeit für sich wittert oder wo eine Reaktion auf äußere Einflüsse erforderlich scheint. Dies führt in vielen Unternehmen dazu, Ausgaben unkoordiniert zu verteilen, oft für Spenden und PR-Maßnahmen, die nichts mit dem Alltagsgeschäft des Unternehmens zu

haben. Eine organisatorische Bündelung der CSR-Aktivitäten hilft hier zwar weiter, trägt aber noch nicht dazu bei, Maßnahmen an der eigenen Wertschöpfung und den langfristigen Zielen des Unternehmens systematisch auszurichten. An dieser Beobachtung setzen Bildungsangebote zum Nachhaltigkeitsmanagement an.

### **3.1 MBA-Weiterbildung zum Nachhaltigkeitsmanagement geht über CSR hinaus**

Nachhaltigkeitsmanagement soll CSR in diesem Sinne nicht ersetzen, sondern an den zentralen Zielen einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten und weiterführen. Leitidee des Nachhaltigkeitsmanagement ist die anhaltende und weltweite Gewährleistung individueller Chancen zur Verwirklichung von Lebensqualität durch unternehmerische Leistungen. So bezweckt Nachhaltigkeitsmanagement die Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Leistungen in der Überzeugung, dass ein Engagement für Umwelt und Gesellschaft am glaubwürdigsten ist, wenn es von außen nachvollziehbar und durch substantielle Verbesserungen im Kerngeschäft zum Unternehmenserfolg beiträgt. Während CSR-Aktivitäten üblicherweise das unternehmerische Handeln ergänzen, bezweckt Nachhaltigkeitsmanagement stärker, durch ökologische und soziale Optimierung in die Wertschöpfungskette einzugreifen. Zu typischen CSR-Maßnahmen die wie Sponsoring, Corporate Volunteering, Stakeholderdialog oder Nachbarschaftshilfe vor allem auf den Reputationseffekt zielen, ist Nachhaltigkeitsmanagement zugleich auf die Effizienz und Effektivität unternehmerischer Leistungen gerichtet. Die besondere Herangehensweise an CSR-Themen ist im Nachhaltigkeitsmanagement auch historisch gewachsen. Als eine Weiterentwicklung des Umweltmanagements ist Nachhaltigkeitsmanagement nicht primär an die Öffentlichkeitsarbeit gebunden, sondern verfügt über eine große Anzahl bewährter Instrumente, die im Controlling, dem Rechnungswesen, der Produktion, dem Marketing oder dem F&E-Bereich eingesetzt werden können und somit eine Durchdringung verschiedener Funktionsbereiche ermöglichen (vgl. BMU et al. 2007).

Aufgrund dieser funktionsübergreifende Ausrichtung an zentralen Betriebsabläufen bietet sich das Nachhaltigkeitsmanagement gerade für ein MBA-Studium an. Denn der MBA (Master of Business Administration) soll für Personen mit abgeschlossenem Erststudium und Berufserfahrung generell auf Führungspositionen vorbereiten. Ein MBA zielt also nicht auf eine Spezialistenausbildung in einzelnen Funktionsbereichen, Fachdisziplinen oder Branchen, sondern auf die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in ganz unterschiedlichen unternehmerischen Problemlagen. Dementsprechend wird eine umfassende Managementausbildung geboten. Im Rahmen dieser Ausbildung mit Weitblick eine nachhaltige Entwick-



lung des Unternehmens zu verfolgen, ist der zusätzliche Anspruch des MBA-Programms „Sustainability Management“ am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg. Dabei setzt das Studium auf die intrinsische Motivation angehender Führungskräfte, Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zu verankern. Ziel und Konzept dieses Studiums werden im Folgenden umrissen.

### 3.2 Konzeptionelle Eckpunkte des MBA Sustainability Management

Seit 2004 werden an der Leuphana Universität Lüneburg Personen im Rahmen eines berufsbegleitenden MBA-Studiums dazu befähigt, Nachhaltigkeit unternehmerisch umzusetzen. Im einzelnen bedeutet dies, Nachhaltigkeit im eigenen Arbeitsumfeld als Erfolgsfaktor zu thematisieren, entsprechende Anforderungen in Entscheidungsprozesse, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu integrieren, nachhaltigkeitsbezogene Projekte zu initiieren sowie den Nachhaltigkeitsgedanken über Kooperationen und Öffentlichkeitsarbeit in die Gesellschaft zu tragen. Ein solches Vorgehen basiert auf drei zentralen Pfeilern des hier angewandten Lernkonzepts.

1. Anwendungsorientierte Aus- und Weiterbildung in der *Betriebswirtschafts- und Managementlehre* bezüglich der ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Grundlagen der Unternehmensführung sowie aller relevanten Funktionsbereiche im Betriebsablauf.
2. Aufbau eines wissenschaftlich fundierten und praxisrelevanten Wissens zur Nachhaltigkeit und zur Förderung einer ökonomisch, ökologisch und sozial *nachhaltigen Entwicklung* im Rahmen betrieblicher Entscheidungen, Strategien und Maßnahmen.
3. Weiterentwicklung *überfachlicher, persönlicher Handlungskompetenzen* (Soft Skills), die für eine effektive, selbst motivierte und sozial kompetente Gestalterrolle in Organisationen erforderlich sind. Hierzu zählen Fähigkeiten im Selbst- und Zeitmanagement, Methoden- und Sozialkompetenz sowie die Fähigkeit zur Nutzung und Mitgestaltung von Organisationsstrukturen und Netzwerken im gesellschaftlichen Umfeld.

Kennzeichnend für das Studium ist zusammenfassend die Vertiefung in Themen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements auf Grundlage einer fundierten Aus- und Weiterbildung zu überfachlichen Kompetenzen, zur allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre sowie zu Zielen und Handlungsansätzen einer nachhaltigen Entwicklung. Die darin enthaltenen Bildungsziele des MBA-Programms „Sustainability Management“ sind drei Ebenen zuzuordnen. Die nachfolgend nach zunehmender Aggregation erläutert sind.

- Auf der *individuellen Ebene* soll der Studiengang der persönlichen Weiterentwicklung (angehender) Fach-

und Führungskräfte in Unternehmen und anderen Organisationen dienen. So richtet sich der Studiengang branchen- und funktionsübergreifend an Personen mit mehrjährigem beruflichen Erfahrungshintergrund, die eine MBA-Qualifikation für ihre weitere Berufslaufbahn anstreben und diese mit zukunftsrelevanten, ethisch anspruchsvollen Themen verknüpfen wollen. Insbesondere werden Bildungsinteressierte angesprochen, die der Frage nach dem „Warum“ eine gleichrangige Bedeutung neben den üblichen Managementfragen nach dem „Was“ und „Wie“ unternehmerischer Aufgaben beimessen.

- Auf der *Organisationsebene* soll der Studiengang die Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen durch eine gesteigerte Managementkompetenz insbesondere in der Lösung spezifischer Nachhaltigkeitsprobleme erhöhen. Unternehmen können ihre Effizienz, Ertragskraft und Reputation verbessern, indem sie die negativen ökologischen und sozialen Begleiterscheinungen ihrer eigenen Geschäftstätigkeit verringern und/oder indem sie neue Umsatzmöglichkeiten mit Angeboten zur Anhebung der ökologischen und sozialen Lebensqualität erschließen. Neben Unternehmen können öffentliche Einrichtungen und Nicht-Regierungsorganisationen von dem Studiengang profitieren, indem sie vertiefende Einblicke in unternehmerische Denk- und Handlungsmuster gewinnen.
- Auf der *gesellschaftlichen Ebene* soll der Studiengang über die anwendungsorientierte Weiterbildung von (angehenden) Entscheidungsträgern in Unternehmen und anderen Organisationen einen Beitrag zu einer ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Entwicklung leisten. Die von diesem Anliegen motivierten Persönlichkeiten erhöhen ihre fachliche, methodische und soziale Kompetenz, tragen Nachhaltigkeitsthemen mit den dazu passenden Lösungsansätzen in die Unternehmen und verbessern so deren ökologische und soziale Performance im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen.

Das Studium ist als E-Learning gestütztes Fernstudium gestaltet. Durch diese Konzeption können die MBA-Studierenden das Studium von zu Hause aus berufsbegleitend absolvieren. Dies ermöglicht eine individuelle, ortsunabhängige und zeitlich flexible Bearbeitung der Studieninhalte. Ergänzend finden Präsenzseminare statt, die auch der sozialen Vernetzung dienen. So fügen sich verschiedene Lernmethoden nach dem Blended-Learning Ansatz zusammen. Blended-Learning umfasst ein integriertes Lernkonzept mit Studienbriefen, Präsenzseminaren und Lernangeboten über die elektronische Lernplattform. Diese Lernplattform schafft Raum für Diskussionsforen, begleitenden Audio- und Filmmaterialien sowie Selbstlernchecks. Sie dient zugleich dem Austausch mit den Dozenten, zum Beispiel über Feedbacks zu Übungs- und Teamaufgaben. Auf diese Weise ermöglicht das didaktische Konzept nicht

nur den Informationsaustausch, sondern auch die Kommunikation zwischen Studierenden und Dozenten sowie das Lernen in orts- und zeitunabhängiger Form.

Der Lehrplan ist modular aufgebaut. Die neun Module bis zum Erhalt des MBA-Titels können innerhalb von zwei Semestern im Vollzeitstudium oder vier Semestern im Teilzeitstudium erarbeitet werden. Der modulare Lehrplan ermöglicht es, die Anzahl der belegten Module pro Semester flexibel an die berufliche Tätigkeit und zeitliche Spielräume der Studierenden anzupassen. Die Masterarbeit bildet als Abschlussprüfung des Studiums zusammen mit den Modulprüfungen die MBA-Note. In der Master-Abschlussarbeit wird nachgewiesen, dass die Studenten eine Problemstellung aus dem Bereich des Nachhaltigkeitsmanage-

ments nach den erlernten Methoden vertiefend und auf eine reale Unternehmenssituation bezogen bearbeiten können.

Der folgende Abschnitt erläutert genauer die Konzeption der Studieninhalte.

### 3.3 Konzeption der Studieninhalte

Die Ausrichtung und Abfolge des Studiengangs wird nachfolgend in zwei Schritten beschrieben. In einem ersten Schritt wird die Abfolge der fachlichen Module dargestellt. Im zweiten Schritt folgt dann eine zusammenhängende Darstellung der Fachinhalte und der darauf abgestimmten überfachlichen Module.

Die Abfolge der Fachinhalte kann, wie in Abbildung 1 dargestellt, vier Phasen zugeordnet werden:

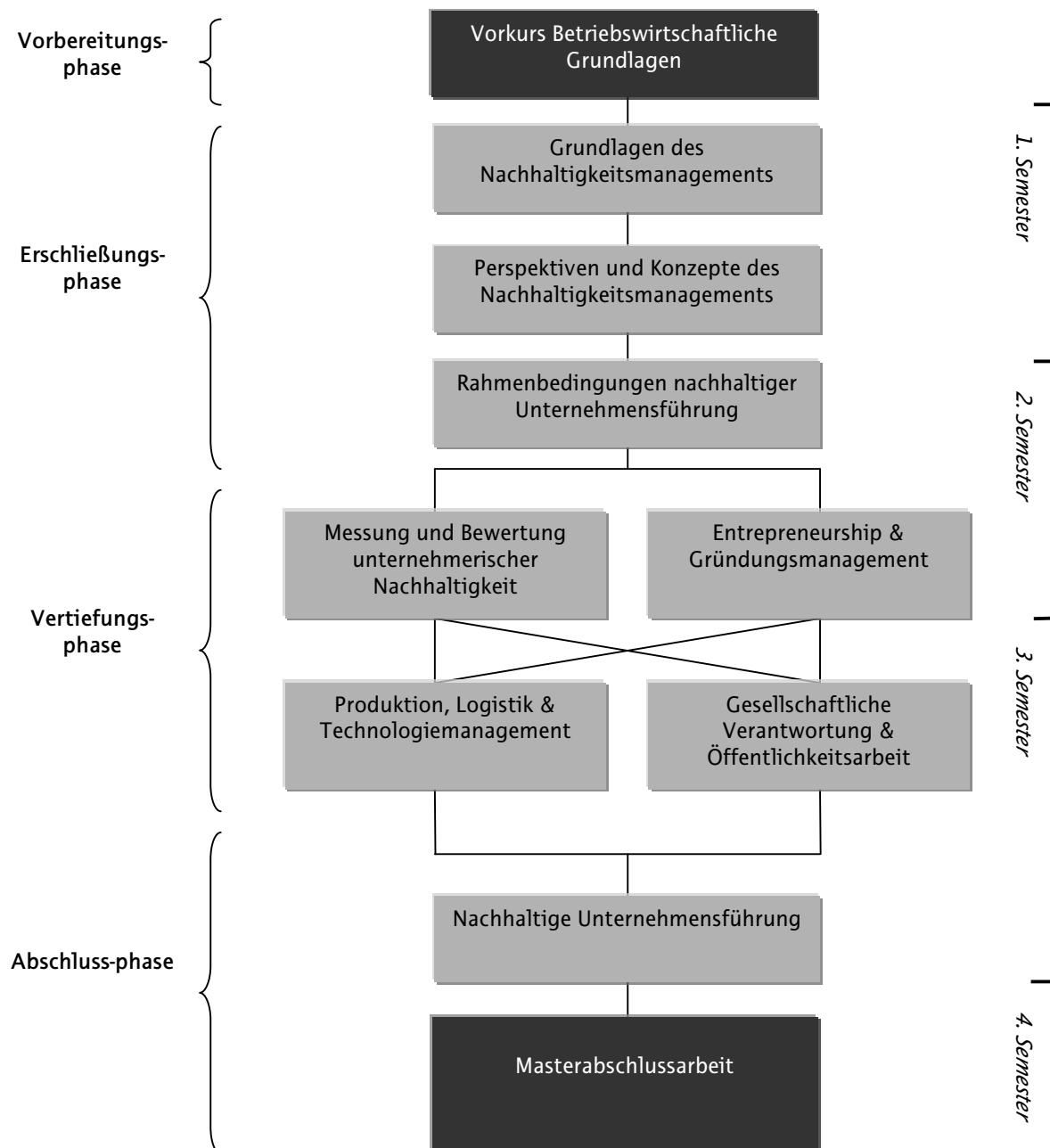


Abbildung 1: Phasenmodell der fachlichen Studieninhalte

1. Die *Vorbereitungsphase* ist selbst nicht Bestandteil des eigentlichen Studiums, sondern diesem vorgelagert. Hintergrund ist die Erfahrung, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Teilnehmenden am Anfang sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, was im Studium leicht zu einer Überforderung der einen und zu einer Langweilung der anderen Studierenden führen kann. Der Vorkurs zu den betriebswirtschaftlichen Grundlagen in Rechnungswesen, Organisation, Personal und Führung soll diesen Kenntnisstand vorab angleichen und richtet sich ausschließlich an Teilnehmer/innen ohne wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund.
2. Die *Erschließungsphase* umfasst drei Module zu den Grundlagen, Perspektiven und Konzepten sowie Rahmenbedingungen des Nachhaltigkeitsmanagements. Studierende erarbeiten sich eine Wissensgrundlage zu relevanten Fragen des Managements und der Nachhaltigkeit. Darauf aufbauend erhalten sie einen Überblick über Themenfelder, Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements. Entscheidend hierfür ist die Wahrnehmung unterschiedlicher Handlungsperspektiven. Neben einer marktorientierten Sichtweise sind diverse Gesetzesnormen, privatrechtliche Normen und Standards zu beachten. Zudem bewahrt

das Management die Legitimität unternehmerischen Handelns durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ist schließlich auch in den Kontext interessenpolitischer Prozesse eingebunden. Die Wahrnehmung dieser unterschiedlichen Perspektiven setzt die Beachtung volkswirtschaftlicher, gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen in den einzelnen Handlungsfeldern voraus.

3. Die *Vertiefungsphase* ermöglicht dann eine genauere Ausrichtung der Studieninhalte auf die eigene bzw. angestrebte Tätigkeit in Unternehmen. Es werden vier Module als Wahlpflichtfächer angeboten, von denen mindestens zwei Module zu wählen sind. Bei dieser Auswahl sind grundsätzlich alle sechs möglichen Kombinationen wählbar. Jedoch laufen jeweils Paare zeitlich parallel, so dass aus Gründen des Zeitmanagements eine Kombination aus beiden Paaren nahe liegt. Bei der Gestaltung dieser beiden Paare wurde angestrebt, die Gesamtgruppe der Studierenden hinsichtlich ihrer Interessen und ihrer beruflichen Ausrichtung möglichst gleichmäßig und überschneidungsarm aufzuteilen. Abbildung 2 illustriert die diesbezügliche Konzeption:

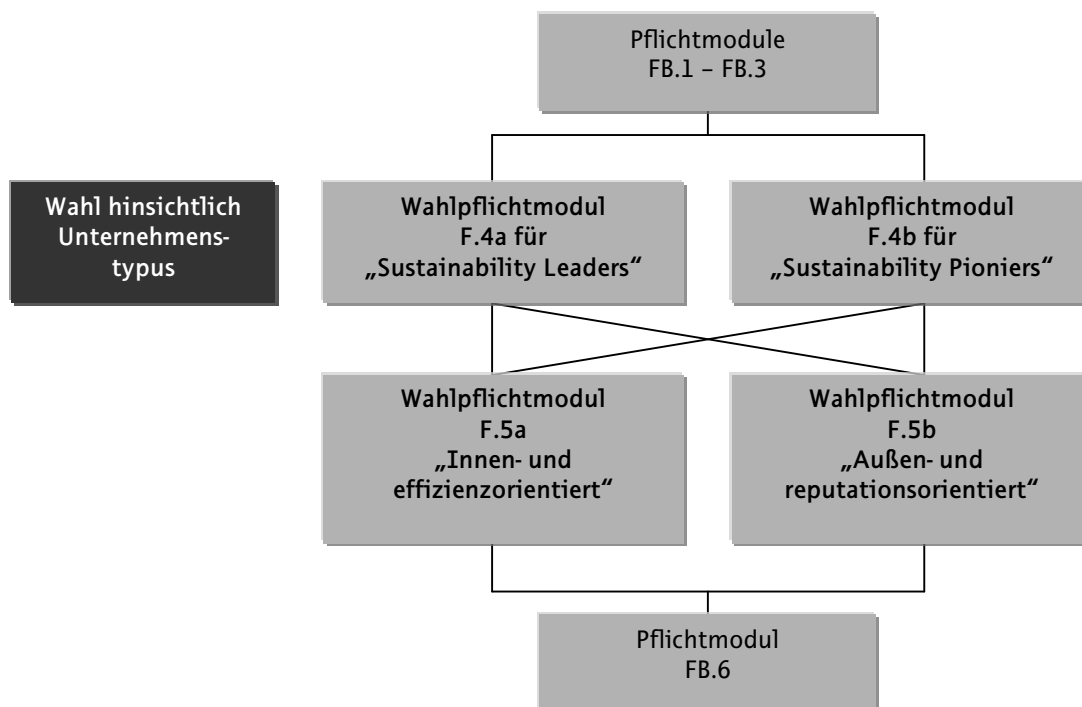


Abbildung 2: Konzeption der Wahlpflichtmodule

Die Aufteilung in Modul 4 orientiert sich am Unternehmenstypus, für den die berufliche Anwendbarkeit gelten soll. Hierbei wird im Nachhaltigkeitsmanagement allgemein zwischen so genannten „Sustainability Leaders“ und so genannten „Sustainability Pioneers“ unterschieden (vgl. z.B. Petersen 2003).

- Bei den *Sustainability Leaders* handelt es sich in der Regel um Großunternehmen herkömmlicher Branchen, die innerhalb ihrer Branche als vorbildlich hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten gelten (z.B. Automobilkonzern mit vergleichsweise vorbildlicher Umwelt- und Sozialperformance). Dementsprechend richtet sich Modul F.4a an Studierende die in einem solchen Unternehmen arbeiten (wollen) oder ihr Unternehmen zu einer solchen Vorbildrolle hinführen möchten. Grundlegend für diese Aufgabe sind vertiefende Kenntnisse in der Messung und Bewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeit sowie die Messung und Bewertung der betriebswirtschaftlichen Rentabilität ökologischer und sozialer Verbesserungen. Viele Großunternehmen, insbesondere jene, die von Rating-Agenturen als Sustainability Leaders eingestuft werden, befassen sich intensiv mit der Messung und Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsperformance etwa im Rahmen der Umwelt- und Sozialrechnungslegung oder der Ökobilanzierung. Hierfür wurden in vielen Fällen eigene Stellen und Abteilungen eingerichtet. Entsprechende Bewertungen bilden die Basis sowohl für Effizienzsteigerungen im Wertschöpfungsprozess (siehe Modul F.5a) als auch für die Kommunikation mit Stakeholdern (siehe Modul F.5b).
- Bei den *Sustainability Pioneers* handelt es sich in der Regel um Unternehmen aus dem KMU-Bereich oder um Unternehmensgründer/innen, zu deren Kerngeschäft die Entwicklung und Verbreitung ökologischer und sozialer Innovationen gehört (Bio-Lebensmittel, Erneuerbare Energien etc.). Der Nachweis der ökologischen und sozialen Vorteilhaftigkeit entsprechender Produkte (z.B. Biolandbau gegenüber konventioneller Landwirtschaft) wird in der Regel von Forschungsinstituten, Hochschulen und Verbänden geliefert, so dass diese Unternehmen nur in Ausnahmefällen eigene Stellen oder Abteilungen zur Messung und Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsleistung unterhalten. Stattdessen werden die begrenzten Ressourcen ganz auf die Produktentwicklung, Markterschließung und den Organisationsaufbau konzentriert. Diesbezügliche Aufgaben werden in Modul F.4b unter der Über-

schrift „Entrepreneurship & Gründungsmanagement“ umfassend thematisiert.

Die Aufteilung in Modul 5 orientiert sich dann am Aufgabenspektrum und der diesbezüglichen Zielperspektive im Nachhaltigkeitsmanagement. Hierbei kann grundsätzlich zwischen einer innenorientierten und einer außenorientierten Perspektive unterschieden werden.

- Die *Innenperspektive* (Modul F.5a) richtet sich auf den Produktionsablauf, die Wertschöpfungskette und den Technologieeinsatz im Unternehmen. Die Steigerung der Wertschöpfung bei gleichzeitiger Verringerung ökologischer und sozialer Belastungen im Sinne einer erhöhten Öko- und/oder Sozio-Effizienz steht dabei im Vordergrund.
- Die *Außenperspektive* (Modul F.5b) ist hingegen stärker auf Ansprüche verschiedener Stakeholdergruppen aus der Gesellschaft gerichtet. Durch Kommunikation und Berücksichtigung dieser Ansprüche soll in erster Linie die Reputation des Unternehmens gewahrt und verbessert werden.

Diese Unterscheidung spiegelt sich auch in unterschiedlichen Stellenprofilen wider. Während Modul F.5a sich also primär an Studierende in Produktions- und Logistikabteilungen, im Beschaffungswesen und F&E-Bereich richtet, ist Modul F.5b besonders für Studierende in der Öffentlichkeitsarbeit, in Stiftungen, im Personalwesen oder in Vorstandsekretariaten geeignet.

4. Die *Abschlussphase* führt das gesammelte Wissen zusammen, um daraus Handlungsorientierung für die zentralen Managementbereiche der strategischen Führung, des Controllings und des Marketings zu gewinnen. Neben einer fachlichen Vertiefung der zuletzt genannten Fächer wird das gesammelte Wissen in einem einwöchigen Unternehmensworkshop anhand realer Managementprobleme zur Anwendung gebracht. Dieser Workshop gilt auch als Vorbereitung der Master-Abschlussarbeit, in der die Behandlung eines realen und relevanten Managementproblems durch die transdisziplinäre Anwendung des erlernten Wissens im Vordergrund stehen soll.

Ergänzend zu den dargestellten Fachmodulen werden drei überfachliche Module, wie in Abbildung 3 dargestellt, in den Gesamttablauf integriert. Diese Module sind jeweils auf eine einer der drei vorgestellten Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft abgestimmt und dienen im jeweiligen Kontext dem Ausbau methodischer und sozialer Kompetenzen.

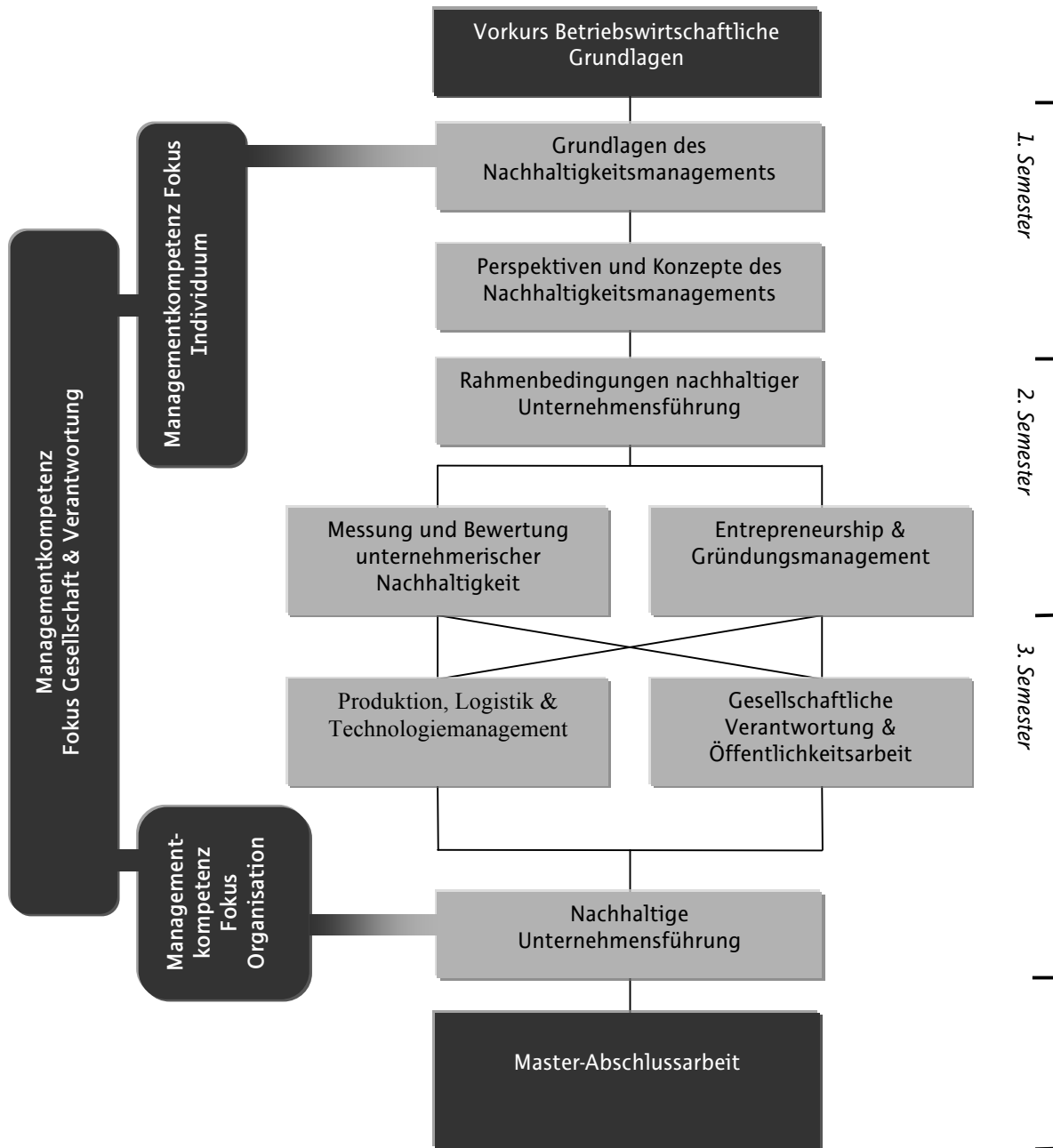


Abbildung 3: Zusammenspiel fachlicher und überfachlicher Inhalte

Die Abfolge der überfachlichen Module orientiert sich an didaktischen Überlegungen und korrespondiert mit der Abfolge der Fachmodule, indem sowohl eine Einführungsveranstaltung am Anfang des Studiums als auch ein abschließender Unternehmensworkshop fachliche und überfachliche Lerninhalte gezielt zueinander in Beziehung setzen. Diese Beziehungen werden in Abbildung 3 durch die grafischen Verbindungen der Module ausgedrückt. In der Einführungspräsenz erhalten die Studierenden an thematischen Beispielen zu den Fachinhalten Einblicke in die Methoden des E-Learnings und des wissenschaftlichen Arbeitens. Durch Vortrag und Übungen werden methodische Ansätze der Transdisziplinarität (Syndromansatz, Bedürfnisfeldansatz) auf

Nachhaltigkeitsthemen bezogen. Anschließend folgen Präsenzveranstaltungen zum Selbstmanagement, zu Präsentationstechniken, Führungsverhalten und weiteren Anwendungsfeldern methodischer und sozialer Fähigkeiten. Im abschließenden Unternehmensworkshop kommt die „Managementkompetenz Fokus Organisation“ praktisch zu Geltung, indem Teambildungs- und Verhandlungsprozesse im Rahmen einer Projektarbeit in einem Unternehmen eingeübt und reflektiert werden. Das Thema des dritten überfachlichen Moduls „Gesellschaft und Verantwortung“ korrespondiert eng mit verschiedenen Fachinhalten des Nachhaltigkeitsmanagement und dient insbesondere der Kommunikationsfähigkeit bei der Planung und Umsetzung von CSR-Maßnahmen.

### 3.4 Blended Learning Konzept

Unter Einbeziehung der Präsenzveranstaltungen basiert das Studium auf einem Blended Learning-Konzept, das die Vorteile herkömmlicher Lernformen mit den Chancen neuer Medien eines E-Learning-basierten Fernstudiums kombiniert. Dies soll den Studierenden sowohl berufsbegleitend in Teilzeit, als auch in Vollzeit ein flexibles und selbst bestimmtes Studium ermöglichen. Gerade ein Fernlernkonzept erfordert eine gezielte Förderung der Eigenverantwortung des Stu-

dierenden, der sich einer Situation großer Freiheiten bei gleichzeitig hoher Belastung ausgesetzt sieht. Das Aufrechterhalten und Stimulieren der Eigenmotivation, d.h. des Willens, sich immer wieder aktiv selbst mit dem Lernangebot auseinanderzusetzen, muss viel mehr als in reinen Präsenzveranstaltungen auch durch die Wahl von Methoden und didaktischen Mitteln unterstützt werden. Abbildung 4 zeigt diesbezüglich die Gestaltung des Medienangebots.

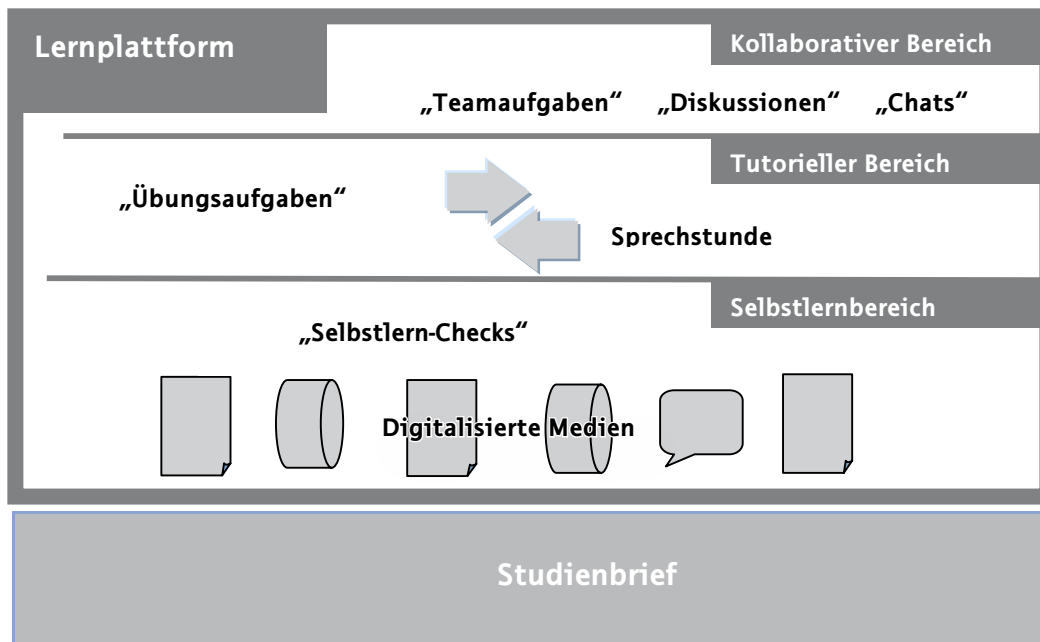


Abbildung 4: Inhalte der Lernplattform

Ausgangsbasis des Studiums bleibt der gedruckte Studienbrief. Die elektronische Lernplattform unterstützt die Bearbeitung der darin aufbereiteten Thematik durch verschiedene Elemente, die dem Selbstlernbereich, dem tutoriellen Bereich und dem kollaborativen Bereich zugeordnet werden können.

Im *Selbstlernbereich* erhalten Studierende Zugang zu verschiedenen Medien, welche die Darstellung im Studienbrief vertiefen bzw. ergänzen. Hierbei handelt es sich z.B. um Glossar, Fachaufsätze, Zeitschriftenartikel, Filme, Audioaufnahmen, Power-Point-Präsentationen zu den vorgestellten Themen bzw. zu diesbezüglichen Unternehmensbeispielen. Eine Gliederungsstruktur aller gebotenen Materialien befindet sich ebenfalls auf der Lernplattform.

Im *tutoriellen Bereich* besteht über die Funktion „Sprechstunde“ die Möglichkeit, auf bilateraler Ebene Fragen an den Tutor zu stellen oder durch Kommentare mit dem Tutor in Beziehung zu treten.

Im *kollaborativen Bereich* werden durch den Tutor oder durch Studierende Themen zur Diskussion gestellt. Hierzu können auch Chats durchgeführt werden. Die Tutoren beteiligen sich jeweils aktiv an der Diskussion.

Alle drei Bereiche enthalten zudem Aufgaben an die Studierenden. Dabei handelt es sich:

- im *Selbstlernbereich* um automatisierte Selbstlern-Checks (Wiederholungsfragen mit vorgegebener Antwort). Der Studierende kann prüfen, ob er die wesentlichen Inhalte des Studienbriefs verstanden und behalten hat.
- im *tutoriellen Bereich* um auf Fallbeispiele bezogene Übungsaufgaben, die den Anwendungsbezug zu den Inhalten des Studienbriefs verdeutlichen sollen. Die Studierenden erhalten auf ihre Einsendung durch den Tutor ein individuelles Feedback.
- im *kollaborativen Bereich* um ausführlichere Teamaufgaben, die ebenfalls auf Fallbeispiele bezogen sind bzw. die Erstellung einer eigenen Fallstudie zum Thema haben., etwa zur Anwendung eines bestimmten Managementinstruments in einem realen Unternehmen. Auch hier erhalten die Studierenden tutorielles Feedback auf ihre Einsendungen.

Das Studium soll selbst gesteuertes Lernen mit größtmöglicher Freiheit bei der Einteilung seines Lernpensums und der Wahl des Lernmediums ermöglichen. So werden beispielsweise Textinhalte, wie Artikel usw. zwar strukturiert und thematisch geordnet angebo-

ten, die Abfolge der Bearbeitung wird dabei jedoch in sinnvollen Grenzen dem Lernenden frei überlassen.

Der Tutor steht einerseits passiv helfend zur Verfügung, d.h. er bietet inhaltliche und formale Unterstützung auf Abruf. Andererseits gibt er darüber hinaus immer wieder Impulse, die bestehenden Aktivitäten zu verstärken und regt neue Lernprozesse in Diskussionen oder über seine Kommentierungen zu Übungsaufgaben an.

Die Nutzung von kollaborativen Lernelementen ermöglicht in der Distanzlehre über eine Lernumgebung die Vernetzung der Studierenden untereinander sowie den Austausch mit den betreuenden Dozenten.

Gerade die Nutzung kollaborativer Elemente über neue Medien kann einen Mehrwert für den Lernenden darstellen, da so auch ohne Präsenzveranstaltung Austauschprozesse in Fernlernmodellen zustande kommen. Dieser Mehrwert hat direkte Rückwirkungen auf die Eigenmotivation und die Motivation zur Nutzung des Lernangebotes insgesamt.

#### **4. Ausblick**

Mit dem vorgestellten Profil positioniert sich der MBA-Studiengang sehr klar als Integrationsstudium von konventionellen MBA Studiengängen einerseits und umwelt- und sozialwissenschaftlichen Studiengängen andererseits. Der MBA Sustainability Management fügt sich auch sehr gut in die Positionierung der Leuphana Universität Lüneburg als eine „Sustainable Universität“ ein. Die Universität wurde als erste euro-

päische Universität nach EMAS validiert und hat als weltweit erste für den zentralen Universitätscampus den Status der Klimaneutralität erreicht. Von dieser Basis aus arbeitet das Centre for Sustainability Management (CSM) in der Weiter- und Fernbildung seit Jahren erfolgreich mit der FernUniversität Hagen und dem Fraunhofer Institut „Umsicht“ zusammen und betreut dort den Bereich des Umweltmanagements für den interdisziplinären MSc Studiengang Umweltwissenschaften. Daneben bilden das Fernstudienzentrum der Leuphana Universität Lüneburg und die involvierten Unternehmen langjährige Kooperationspartner. Zu den jüngsten wissenschaftlichen Partnern zählt auch die ETH Zürich.

Derzeit wird das Programm in zwei Richtungen internationalisiert. Ein spezifisches Programm für den lateinamerikanischen Markt mit spanischen und portugiesischen Kursen läuft bereits in Zusammenarbeit mit InWent gGmbH und lateinamerikanischen Universitäten. Darüber hinaus wird der englischsprachige Programmausbau des MBA Sustainability Management verfolgt.

Sowohl der Aufbau als auch die Internationalisierung zeigen, dass die erfolgreiche Entwicklung des MBA Sustainability Management der tatkräftigen Unterstützung eines breiten Netzwerks von Partnern zu verdanken ist. Der nachhaltige Erfolg des Programms wird sich in der Wirkung der Absolventen in Wirtschaft und Gesellschaft zeigen.

## 5. Literatur

- Beyersdorf, Martin; Michelsen, Gerd; Siebert, Horst. Hg. 1998. Umweltbildung. Theoretische Konzepte, empirische Erkenntnisse, praktische Erfahrungen. Neuwied: Luchterhand.
- Blanke, Moritz; Godemann, Jasmin; Herzig, Christian. 2007. Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine empirische Untersuchung der Unternehmen des DAX 30. Lüneburg: Infu, CSM.
- BMU; Econsense; CSM. 2007. Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Berlin, Lüneburg: Bundesumweltministerium, Econsense Forum nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft und Centre for Sustainability Management.
- Bolscho, Dieter; Michelsen, Gerd. 1997. Umweltbildung unter globalen Perspektiven. Initiativen, Standards, Defizite. Bielefeld: Bertelsmann.
- Braun, Gunnar. 2003. Querdenken. Voraussetzung für Nachhaltige Entwicklung. In: Geiss, Jan; Wortmann, David; Zuber, Fabian. Hg. Nachhaltige Entwicklung. Strategie für das 21. Jahrhundert? Eine interdisziplinäre Anlehnung. Opladen: Leske + Budrich, 41-55.
- Bruhn, Manfred. Hg. 2004. Handbuch Markenführung. Wiesbaden: Gabler.
- Carroll, Archie. 1998. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. Vol. 100/101, 1-7.
- De Haan, Gerhard; Jungk, Dieter; Kutt, Konrad; Michelsen, Gerd; Nitschke, Christoph; Schnupfel, Ursula; Seybold, Hansjörg. 1997. Umweltbildung als Innovation. Bilanzierung und Empfehlungen zu Modellversuchen und Forschungsvorhaben. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dieren, Wouter van. 1995. Mit der Natur Rechnen. Der neue Club-of-Rome-Bericht. Basel: Birkhäuser.
- Dubielzig, Frank; Schaltegger, Stefan. 2004. Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Dubielzig, Frank; Schaltegger, Stefan. 2005. Corporate Social Responsibility. In: Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven. Hg. Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, 240-243.
- Dubielzig, Frank; Schaltegger, Stefan. 2005. Corporate Citizenship. In: Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven. Hg. Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, 235-238.
- Dyllick, Thomas. 1989. Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler.
- Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai. 2002. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11. Nr. 4, 130-141.
- Geiss, Jan; Wortmann, David. 2004. Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit durch Managementbildung. In: Dettlin, Daniel; Hamkens, Torge; Kempmann, Lena; von Damm, Tile. Hg. Lust auf Zukunft. Kommunikation für eine nachhaltige Globalisierung. Norderstedt: Books on Demand, 117-128.
- Hesse, Nina. 2004. Just in time und on the job. Trends in der beruflichen Weiterbildung. In: ChangeX – Das unabhängige Online-Magazin für Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft ([http://www.changex.de/d\\_a01676print.html](http://www.changex.de/d_a01676print.html).) publiziert 15.11.2004.
- Hill, Charles; Jones, Tom. 1992. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin.
- Janisch, Monika. 1992. Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Bamberg: Paul Haupt.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens. 2004. Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Münster, Berlin: future e.V. – Umweltinitiative von Unternehme(r)n; Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW).
- McIntosh, Malcom; Thomas, Ruth; Leipziger, Deborah; Coleman, Gill. 2003. Strategic Routes to socially responsible business. *Living Corporate Citizenship*. London et. al.: Financial Times, Prentice Hall.
- Petersen, Holger. 2005: Nachhaltig wachsen. Was macht grüne Unternehmen groß und stark? In: *Ökologisches Wirtschaften*. Nr. 2, 15-16.
- Petersen, Holger. 2003. Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie: Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Marburg: Metropolis.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. 2007. Wohltaten mit System. In: *Harvard Business Manager*. Januar 2007, 15-34.

- Schaltegger, Stefan. 2004. Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten mit der Sustainability Balanced Scorecard, Controlling. In: Sonderheft Strategische Steuerung. Heft 8/9, 511-516.
- Schaltegger, Stefan. 2005. Standortvorteil Nachhaltigkeit. Hochschulreform aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. In: Politische Ökologie 93: Baustelle Hochschule. Nachhaltigkeit als neues Fundament für Lehre und Forschung. München: oekom verlag, 37-39.
- Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger. 2005. Corporate Sustainability. In: Folmer, Henk; Tietenberg, Tom. Eds. The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of Current Issues. Cheltenham: Edward Elgar, 185-222.
- Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger; Petersen, Holger. 2003. An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas. Hg. 2002. Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, Stefan; Müller, Martin. 2007. CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Müller, Martin; Schaltegger, Stefan. Hg. Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: oekom verlag, 17-38.
- Schaltegger, Stefan; Synnestvedt, Terje. 2002. The Link between "Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. In: Journal of Environmental Management. Vol. 65. No. 2, 339-346.
- Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus. Eds. 2006. Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Sheffield: Greenleaf.
- Steger, Ulrich, Ed. 2004. The Business of Sustainability. Palgrave: MacMillan.
- Steger, Ulrich; Salzmann, Oliver. 2007. Entwarnung für Unternehmen? Stakeholder gefährden keine traditionellen Geschäftsmodelle. In: Jahrbuch Ökologie 2007. München: Beck, 87-95.
- UNWCED. 1987. Our Common Future (the Brundland Report). Geneva: United Nations World Commission on Environment and Development and the Commission for the Future.
- Warhurst, Andy. 2001. Corporate Citizenship and Social Investment. Drivers of Tri-Sector Partnerships. In: Journal of Corporate Citizenship. Vol. 1, 57-73.