



# Helden der Nachhaltigkeit

Unternehmen betonen gerne ihre gesellschaftliche Verantwortung. Business Schools springen auf diesen Zug auf. Sie gründen Lehrstühle für Nachhaltigkeit oder sammeln Geld mit Charity-Aktionen ein. Die Welt besser zu machen, ist den Studierenden wichtig. Das spiegelt sich auch in einem neuen Business-School-Rating wider.

Von Christoph Stehr, Illustration Jörn Kaspuhl

● 20.000 Kilometer liegen zwischen den Standorten San Francisco, Fontainebleau, Abu Dhabi und Singapur der Insead Business School. 20.000 Euro – einen pro Kilometer – haben 2019 die Teilnehmer der Insead-Aktion „Run4Change“ erlaufen, um Mädchen in Indien, Sudan oder Guatemala den Schulbesuch zu ermöglichen und um allgemein deren Rechte zu stärken. Das bei Sponsoren eingesammelte Geld ging an die Charity-Organisation Girl Rising, die davon beispielsweise Schulen ausstattet und Informationskampagnen gegen sexuelle Ausbeutung unterstützt. Girl Rising knüpft an den gleichnamigen Dokumentarfilm von 2013 an: In Einzelschicksalen wird erzählt, wie junge Frauen für Bildungschancen und Gleichberechtigung kämpfen.

Wenn Studierende und Lehrende des Global Executive MBA-Programms von Insead für einen guten Zweck die Sportschuhe schnüren, ist das kein PR-Gag. Die international anerkannte Business School will die 2016 von der UN postulierten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (engl.:

Sustainable Development Goals, SDGs) zum Maßstab der Führungskräfteentwicklung machen und den eigenen Wissensschäftsbetrieb daran ausrichten. Studentische Initiativen mit gesellschaftlichem Anspruch seien nichts Neues, sagt Katell Le Goulven, Leiterin des am Insead neu gegründeten Hoffmann Global Institute for Business and Society. Aber Run4Change bedeute mehr: „Sich dieser Herausforderung zu stellen, ist nicht nur für die Läufer gut, es zahlt auch auf die SDGs ein – von Bildungsqualität bis Gesundheit, Gleichstellung der Geschlechter und weniger Ungleichheiten. Wir wollen mehr von diesen Initiativen auf dem Campus sehen.“

## Anker in der Vuca-Welt

Gesellschaftliches Engagement an Business Schools hat viele Facetten. Es dient als Kriterium bei der Auswahl von MBA-Bewerbern. Es ist Forschungsgegenstand an Lehrstühlen, die sich mit nachhaltiger Unternehmensführung beschäftigen. Es

vermittelt Praxiserfahrung durch Fallstudien. Es regt Non-Profit-Projekte von Studenten und Alumni an. Es prägt den Wertekanon einiger Business Schools, die in der Vuca-Welt (kurz für „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“) einen Anker werfen wollen, um nicht durch wirtschaftliche, politische oder soziale Krisen abgetrieben zu werden. Vor allem aber wird gesellschaftliches Engagement immer wichtiger für ihre Außendarstellung gegenüber der Öffentlichkeit, Financiers und Studieninteressierten. Die Frage ist, ob die Schulen halten, was sie in Broschüren, auf Kongressen oder bei Charity-Aktionen versprechen. Ex-Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger wettete schon vor zehn Jahren, dass die meisten Initiativen bloß Fassade seien.

Inzwischen hat sich eine Menge verändert, besonders seit der Veröffentlichung der SDGs und seit der Fridays-for-Future-Bewegung. Am Thema Nachhaltigkeit kommt heute keine Hochschule mehr

vorbei und auch keine Business School. Entsprechende Studienschwerpunkte und Aktivitäten bieten eine prima Gelegenheit, sich von den Wettbewerbern abzuheben. Und das sind viele, da die Inflation der MBA-Programme durch den Bologna-Prozess und das gestufte System von Bachelor und Master weiter verschärft wurde. Bildungsforscher Joachim Müller vom HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) in Hannover kann sich folglich verschiedene Gründe vorstellen, warum sich die Schulen dem Dienst an der Gesellschaft verschreiben. „Die Motivlagen sind differenziert“, sagt er. „Authentisch dann, wenn Protagonisten ihre gesamte Einrichtung mitnehmen; PR-getrieben, wenn nur die Schauseite bedient wird; dem Zeitgeist geschuldet, wenn der Druck der Zivilgesellschaft zu groß wird.“

## Vom Saulus zum Paulus

Business Schools springen auch gern auf den Nachhaltigkeitszug auf, weil sie imagemäßig einiges gutzumachen haben. Früher waren sie als Kaderschmieden des Kapitalismus verschrien. Wer dort studierte, wollte Karriere machen und einen Haufen Geld verdienen. Die Wharton School der University of Pennsylvania – im Global MBA Ranking 2020 der Financial Times (FT) auf Platz zwei – hat den Ruf, die meisten Milliardäre in den USA ausgebildet zu haben. Doch auch Wharton orientiert sich neu. Die Initiativen „Four for Women“ für Geschlechtergerechtigkeit, Project Sage, „Wharton Africa Growth Partners“ oder C MIINT zeigen, dass die Schule ihre Lektion gelernt hat. „Die Studenten lernen, wie man soziale und ökologische Wirkungen in den Investmentprozess integriert“, sagt Caroline Pennartz von Wharton.

Am Insead lösen die MBA-Teilnehmer als Abschlussprojekt einen Business Case, der einen positiven Effekt für die Gesellschaft oder die Umwelt haben soll. Aktuell arbeiten die Studierenden mit den Unjani Clinics in Südafrika zusammen, einer Non-Profit-Organisation, die 1.000 Krankenhäuser zur Versorgung von 15 Millionen Menschen bauen will. Andere Beispiele sind Lehrstühle und Kurse zu Nachhaltigkeit, ein „SDG Boot Camp“, ressourcenschonendes Gebäudemanagement oder

die Reduzierung von Einwegplastik. „Die Studierenden von heute wollen ihre Schule als Vorbild auf diesem Gebiet sehen“, sagt Thibault Seguret, Leiter des Master-in-Management-Programms am Insead.

## Beginning oder Pioneering?

Der hohe Anspruch spiegelt sich in einer weltweiten Befragung an Business Schools durch die Studierendenorganisationen Oikos, Aiesec und Net Impact wider: Wie schätzen die Studierenden die gesellschaftliche Wirkung ihrer Schulen ein? Im Mittelpunkt standen Leitung,



Ausbildung und Engagement, jeweils in Unterkategorien gegliedert. Herausgekommen ist das neue Positive Impact Rating (PIR) – wohlgeachtet ein Rating, kein Ranking, da nicht alle eingeladenen Schulen teilgenommen haben, und jene 51, die der „Einladung“ gefolgt waren, in „Levels“ eingeordnet wurden. Innerhalb dieser erscheinen sie in alphabetischer Reihenfolge. Neun Schulen schaffen es im PIR auf das zweithöchste Level „Transforming Schools“. Den Gipfel der „Pioneering Schools“ erklimmt keine. Zu den „Progressing Schools“ – Level drei – dürfen sich 21 Schulen zählen. Die 21 Schulen in den beiden untersten Levels werden nicht aufgeführt, lassen sich aber ermitteln, weil die PIR-Vereinigung die komplette Teilnehmerliste veröffentlicht hat.

„Richtige“ MBA-Rankings – neben der FT sitzen Magazine wie The Economist, Forbes oder Businessweek zu Gericht – kennen solche Scham nicht. Sie ranken knallhart, ohne die Gerankten „einzuladen“, nennen die Verlierer und stützen sich nicht allein auf Studierendenbefragungen. Die andere Vorgehensweise beim PIR hängt wohl damit zusammen, dass sich neue Orientierungsangebote in diesem gesättigten „Markt“ erst einmal etablieren müssen und dafür eine gewisse Rückendeckung durch die Schulen brauchen. Die Rating-Macher selbst erklären, es gehe ihnen nicht darum, den Wettbewerb zwischen den Schulen anzuzuheizen. Vielmehr wollten sie ihnen helfen, weiterhin als produktive gesellschaftliche Akteure wahrgenommen zu werden (siehe Interview auf Seite 10f.). Bildungsforscher Müller vom HIS-HE steht dem Rating aufgeschlossen gegenüber: „Ich glaube, dass Wirkungsmessung bisher im Kontext von nachhaltiger Entwicklung noch viel Luft nach oben hat. Außerdem ist ein Rating-Ansatz ein gutes Alternativmodell zu den üblichen Rankings.“

## Nur zwei Teilnehmer aus Deutschland

Die einzige deutsche Schule unter den Top-30 ist die ESCP Business School Berlin, die dem Verbund der École supérieure de commerce de Paris mit sechs Standorten in Europa angehört – laut FT-Ranking 2019 die Nummer 14 der europäischen Business Schools. Nachhaltigkeit ist einer von drei Lehr- und Forschungsschwerpunkten in Berlin, kommt aber neben Corporate Social Responsibility (CSR) und Business Ethics in jedem Studiengang vor. Gerade entsteht an der ESCP ein neuer Lehrstuhl für Responsible and Sustainable Business Management. Viele Studierende arbeiten bei Initiativen wie Oikos und Ethos mit, die Nachhaltigkeit generell als Thema innerhalb von Hochschulen voranbringen. Besonders öffentlichkeitswirksam ist die Konferenz Sustainable Innovation, die jährlich im Allianz Forum am Brandenburger Tor stattfindet. Rund 350 ESCP-Studierende, Alumni, Professoren, Vertreter aus Politik, NGOs und Unternehmen entwickeln gemeinsam Ansätze für eine nachhaltige Wirtschaftswelt. Den Rahmen bilden wieder die SDGs der Vereinten Nationen.

„Es sind vor allem unsere Studierenden, die uns dazu bewegen, noch weitere Initiativen in diesen Bereichen zu schaffen. Oft geht es ihnen nicht schnell und weit genug“, sagt Professor Dr. Andreas Kaplan, der Rektor der ESCP Berlin. „Auch Unternehmen interessieren sich vermehrt für unsere Weiterbildungsprogramme im Bereich Nachhaltigkeit. Unsere Executive- und Mentoring-Programme für weibliche Führungskräfte oder Manager mit einem LGBTQ-Hintergrund werden ebenfalls immer beliebter.“ Das Engagement lohne sich, bestätigt Kaplan: Es helfe, Studierende zu gewinnen und dauerhaft an die Schule zu binden.

Außer der ESCP Berlin hat aus Deutschland nur die ESMT Berlin am PIR teilgenommen, ist aber nicht unter die Top-30 gekommen. Die ESMT belegt im FT-Ranking 2019 der europäischen Business Schools Platz neun und gilt damit als beste deutsche Schule. Warum sie bei der PIR-Befragung nicht überzeugen konnte, weiß man nicht – schließlich spielen Nachhaltigkeit, CRS und Ethik auch an der ESMT eine wichtige Rolle in Forschung und Lehre. Darüber hinaus kann die Schule konkrete Projekte vorweisen, die von gesellschaftlichem Engagement geprägt sind. Etwa das in Afrika ins Leben gerufene Industry Immersion Program, das Mathematikabsolventen auf den Berufseinstieg in der Industrie vorbereitet. ESMT-Professoren unterrichten pro bono in Südafrika und Ghana und tragen so dazu bei, dass langfristig bis zu 125 Absolventen jährlich einen Job finden. Ein anderes Beispiel ist die Mitwirkung am von der Europäischen Kommission geförderten Projekt „Equal4Europe“. Ziel ist es, für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Forschung zu sorgen.

## Starker regionaler Bezug

Im Better World MBA Ranking 2019 des kanadischen Nachhaltigkeitsmagazins Corporate Knights landet die Mannheim Business School als einzige deutsche Schule unter den Top-40. Im PIR sucht man sie vergeblich. Dabei widmet sich die Mannheim Business School ebenfalls SDG-Themen in Lehre und Forschung. Jährlich setzen Studierendengruppen rund 15 soziale Projekte um, meist gemeinsam mit Organisationen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Durch Charity-Aktionen wurden in einigen Fällen mehr als 100.000 Euro für



CHRISTOPH STEHR ist freier Wirtschaftsjournalist in Hilden bei Düsseldorf.

karitative Zwecke eingeworben. Das brachte den Mannheimern – ungewöhnlich für einen MBA-Anbieter – eine Nominierung beim Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg ein.

Wenn sich Studierende gesellschaftlich engagieren, ist der regionale Bezug nachvollziehbar: Internationale Kontakte hat nicht jeder, zumindest nicht in jungen Jahren. An der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar (FT-Ranking European Business Schools 2019: Platz 23) legt die „Initiative WHU Studenten helfen e. V.“ (WHUSH) den Schwerpunkt auf lokale Projekte, etwa Computerkurse an der örtlichen Grundschule oder Bewerbertrainings am Mädchengymnasium in Vallendar. Länderübergreifende Kooperationen gelingen, wenn ein Partner mit im Boot ist. So leitet WHUSH Geld, das beispielsweise beim jährlichen Benefizkonzert eingenommen wird, über eine Stiftung in Indien an eine dortige Schule weiter.

„Unsere Studierenden werden durchgehend ermuntert, sich gesellschaftlich zu engagieren“, sagt Professor Dr. Gunther Friedl, Dekan an der TUM School of Management der TU München (FT-Ranking European Business Schools 2019: Platz 76). „Um das sichtbar zu machen, haben wir den Social Impact Award ins Leben gerufen, der besonders herausragendes Engagement unserer Studierenden auszeichnet. Und viele der von unseren Absolventen gegründeten Start-ups sind dem Bereich Social Entrepreneurship zuzurechnen, beispielsweise SocialBee von Gründerin Zarah Bruhn.“ In allen Studienprogrammen der Schule würden gesellschaftlich relevante Fragen abgebildet, versichert Friedl. Themen wie Klimawandel oder Elektromobilität haben in der Forschung einen hohen Stellenwert. „Für Unternehmen sind wir sowohl als Forschungspartner als auch als Lieferant von Absolventen attraktiver, wenn wir gesellschaftsrelevante Themen in den Mittelpunkt stellen.“

Das IMD in Lausanne (FT-Ranking European Business Schools 2019: Platz 11) berücksichtigt Nachhaltigkeit in allen Aktivitäten, von Führungskräfteentwicklung, Diversity und Inklusion bis zu Mobilität und Emissionen. Highlights sind die enge Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und NGOs, maßgeschneiderte Beratungsprojekte oder „Entdeckungstouren“ in Ländern wie Israel, Peru und Kenia. „Führungskräfte von heute werden zunehmend von Karrieren mit positiver sozialer und ökologischer Auswirkung angezogen“, sagt Natalia Olyneć, IMD Sustainability Partner. „Wir arbeiten mit den Teilnehmern daran, Sinn in unserer Unternehmensstrategie und Personalentwicklung zu integrieren.“

## Es kommt aufs Geld an

Das ganz große Rad in Sachen Nachhaltigkeit und gesellschaftlichem Engagement drehen immer noch die US-amerikanischen Business Schools. Der Grund ist einfach: Sie haben mehr Geld. Unerreicht sind die über drei Milliarden US-Dollar Stiftungsvermögen, auf denen die Harvard Business School sitzt. Das Kapital darf zwar nicht angetastet werden, aber die Erträge sind auch in Zeiten wenig lukrativer Anlagemöglichkeiten beträchtlich. In Europa ist Insead mit rund 200 Millionen Dollar Stiftungsvermögen der Krösus. Dieses Gefälle macht deutlich, wie viel Spielraum die Schulen für Aktivitäten neben Lehre und Forschung haben.

Chicago Booth (FT-Ranking Global MBA 2020: Platz 10) leistet sich seit 2012 das Rustandy Center for Social Sector Innovation, ein Hochschulinstitut, das nicht nur Studierende an Social Entrepreneurship heranführt, sondern mehr als 100 soziale Start-ups auf den Weg gebracht und 21,3 Millionen US-Dollar durch Fundraising eingesammelt hat. „Es ist ein Ort für Leute, die unbedingt komplexe soziale und ökologische Probleme lösen wollen, um die Welt gerechter und nachhaltiger zu machen“, sagt Lesley Cheers von Chicago Booth. Jährlich veröffentlicht das Rustandy Center einen Social-Impact-Bericht, in dem die Einzelspender genannt werden. Viele Jahre begann die Liste bei 500+ US-Dollar und endete bei 100.000+ US-Dollar. Im vergangenen Jahr wurde die Latte angehoben: auf 1.000+ US-Dollar bis 1.000.000+ US-Dollar. Damit lässt sich schon mal kurz die Welt retten. ■■■



# „Die Stimme der nächsten Generation“

Interview Christoph Stehr

Welche Business Schools haben positive Auswirkungen auf die Gesellschaft? Dieser Frage geht das neue Positive Impact Rating, kurz PIR, nach und holte dafür die Meinung der Studierenden ein. Professor Thomas Dyllick, Mitglied des Supervisory Board der PIR Association, erläutert die Hintergründe.

## **Herr Professor Dyllick, warum ist es Zeit für ein Business School Rating, das die gesellschaftliche Wirkung von Business Schools beschreibt?**

Prof. em. Dr. Thomas Dyllick: Business Schools verstehen ihre Aufgabe traditionell vor allem darin, Studierenden zu einem attraktiven Job und einem hohen Gehalt zu verhelfen, und Unternehmen darin zu unterstützen, wirtschaftlich möglichst erfolgreich zu sein. Einen Beitrag dazu zu leisten, dass deren Absolventen befähigt werden, sich auch mit gesellschaftlichen Problemen auseinanderzusetzen, und dass Unternehmen einen Beitrag zu deren Lösung leisten, stellt eine neuartige Herausforderung dar, für welche sie schlecht gerüstet sind. Und doch ist es das, was heute von ihnen verlangt wird. Unternehmen wurde lange Zeit vorgeworfen, der Doktrin von Milton Friedman zu folgen, der trocken feststellte: „The business of business is business.“ Was wir nicht bemerkt haben, ist aber, dass dies auch für die Business Schools gilt: „The business of business schools is also business.“ Und das genügt heute einfach nicht mehr.

## **Welches Ziel hat das PIR?**

Das PIR will dazu beitragen, dass Rankings nicht Business Schools darin unterstützen, die besten in der Welt zu werden, sondern die besten für die Welt. Wollen Business Schools in Zeiten großer gesellschaftlicher Herausforderungen und zunehmender Konflikte auch weiterhin als produktive gesellschaftliche Akteure wahrgenommen werden, müssen sie die Ausrichtung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen anpassen, was wiederum eine Anpassung ihrer Strukturen, ihres Selbstverständnisses und ihrer Kultur verlangt. Das PIR will sie bei dieser Neuausrichtung unterstützen, indem es gezielt die Stimme der nächsten Generation zum Ausdruck bringt.

## **Was sollen Business Schools nach Meinung der Studierenden unbedingt unterlassen – und was sollten sie tun?**

Wir haben dies die Studierenden gefragt und wir haben sehr deutliche Antworten von ihnen erhalten. Den Studierenden ist klar, was ihre Schulen nicht tun sollten: keine Investitionen

in fossile Brennstoffe mehr tätigen; aufhören, Nachhaltigkeit und soziales Unternehmertum als nebensächliche Themen zu behandeln; aufhören, mit ethisch zweifelhaften Unternehmen und Personen zusammenzuarbeiten und Gelder von ihnen anzunehmen; aufhören, Professoren einzustellen, für die es nicht wichtig ist, einen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten; aufhören, Gewinnmaximierung als Zielsetzung zu betonen. Es besteht auch ein weitgehender Konsens darüber, was ihre Hochschulen stattdessen tun sollten: Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Auswirkungen fest in den Lehrplänen verankern; die Stimme der Wissenschaft und Fakten in die politische Diskussion einbringen; CO<sub>2</sub>-Emissionen und Lebensmittelverschwendung reduzieren; für Geschlechtergleichstellung bei Studierenden und Dozierenden sorgen; den Austausch mit anderen Hochschulen pflegen, um gute Praktiken auszutauschen und gemeinsam weiterzuentwickeln; der Hochschule einen anderen Namen geben, um deren gesellschaftliche Mission zu unterstreichen.

**Business Schools gründen Lehrstühle für nachhaltige Unternehmensführung, betonen in Imagebroschüren ihre gesellschaftliche Verantwortung und sammeln Geld für Charity-Projekte ein. Wie authentisch ist dieses Engagement?**

Hier gilt dasselbe, was auch für Unternehmen gilt. Das ist als Anfang sicher nicht schlecht und sollte auch nicht gering geschätzt werden. Aber entscheidend ist es letztlich, dass Verantwortung und Nachhaltigkeit in die Kernprozesse der Business Schools integriert werden, also in Lehre, Forschung, Weiterbildung, in das studentische und öffentliche Engagement, aber auch in die Führungsstrukturen und Kultur der Business School. Hierauf kommt es an.

**Anders als die großen MBA-Rankings ordnet das PIR die Schulen nur verschiedenen „Leistungsgruppen“ zu – und darin in alphabetischer Reihenfolge. Warum diese Zurückhaltung? Trauen Sie der eigenen Datenqualität nicht oder wollen Sie niemandem auf die Füße treten?**

Es geht hierbei um etwas ganz anderes. Das PIR soll das Lernen auf der Ebene der einzelnen Hochschule, aber auch auf hochschulübergreifender Ebene ermöglichen, und weniger als Instrument im Wettbewerb zwischen den Hochschulen dienen. Dies ist genau das Problem der bestehenden Rankings, dass diese Business Schools gegeneinander antreten lassen, um zu ermitteln, wer nun ein bisschen besser abschneidet. Wie relevant dieses bisschen ist, spielt dabei keine Rolle. Und vor allem werden die einzelnen Schulen zu Konkurrenten gemacht, die sicher nicht zusammenarbeiten werden. Und doch brauchen wir genau diese Kooperation, um bei der Lösung der großen, komplexen Herausforderungen weiterzukommen. Unser PIR belohnt positive Leistungen und bestraft nicht negative Leistungen.

**Sie arbeiten mit dem WWF Schweiz, Oxfam International und dem UN Global Compact Schweiz zusammen. Außerdem haben Sie gute Kontakte zum World Economic Forum. Was bringen diese Partner beim PIR ein?**

Sie stehen für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Umwelt, Soziales und Wirtschaft – und sie signalisieren durch ihre Unterstützung, dass für sie der positive gesellschaftliche Beitrag der Business Schools ein wichtiges Anliegen ist. Dies sollte auch von den Business Schools zur Kenntnis genommen werden.

„Mit unserem Rating wollen wir Business Schools dazu animieren, die Besten für die Welt zu werden und nicht die Besten in der Welt.“

**Wie geht es weiter mit dem PIR? Wird es regelmäßige Aktualisierungen geben, planen Sie besondere Projekte?**

Das PIR wird das nächste Mal 2021 erscheinen. Und es sind regelmäßige Durchführungen geplant. Dies umfasst auch regelmäßige Überprüfungen der verwendeten Fragen. Zudem werden wir Beispiele guter Praxis sammeln und bekannt machen. Vor allem aber stellen wir den Studierendenorganisationen und anderen Interessierten an den Business Schools ein praktisches Online-Tool zur Verfügung, mit dem sie die von ihnen gesammelten Daten weiter verwenden können, um gemeinsam mit den Verantwortlichen den positiven Beitrag ihrer Business School zu verbessern.

**Sie wollen mit dem PIR nicht den Wettbewerb zwischen den Business Schools anheizen, sagen Sie. Hand aufs Herz: Welchen Einfluss soll Ihr Rating bei der Entscheidung haben, wo MBA-Interessierte studieren – und welche Absolventen später von Unternehmen eingestellt werden?**

Das PIR soll vor allem als Instrument dienen, um engagierte Studierendenorganisationen und Schulleitungen zu unterstützen, ihren positiven Beitrag an die Gesellschaft gezielt zu verbessern. Es kann aber auch als Grundlage dienen, die eigenen Leistungen besser zu kommunizieren. Und es soll als ein Informations- und Selektionsinstrument für angehende Studierende dienen, für die es wichtig ist, dass sie die Business Schools finden, die sie möglichst gut für verantwortungsvolle Führungsaufgaben im 21. Jahrhundert vorbereiten. ■■■