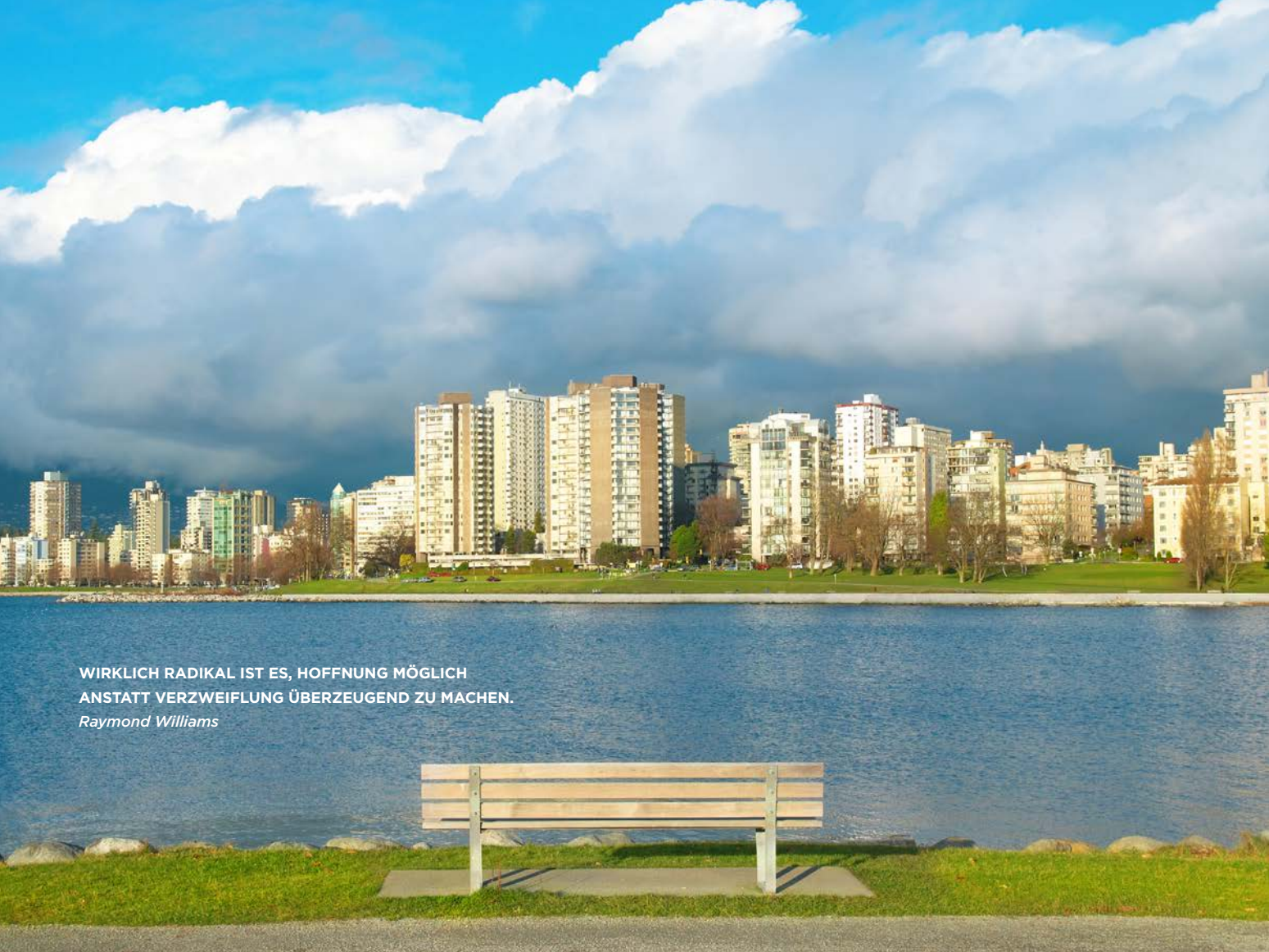




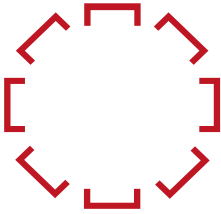
DIE 50+20 AGENDA

**MANAGEMENT
AUSBILDUNG
FÜR DIE
WELT**



**WIRKLICH RADIKAL IST ES, HOFFNUNG MÖGLICH
ANSTATT VERZWEIFLUNG ÜBERZEUGEND ZU MACHEN.**

Raymond Williams



Am Scheideweg

Menschliche Wesen sind vergängliche Geschöpfe. Wir bewohnen diesen Planeten für eine viel zu kurze Zeit und haben dabei nur selten das grosse Ganze im Blick, die langfristige Perspektive. Vor nicht allzu langer Zeit zogen unsere Vorfahren noch in kleinen Sippen durch die üppigen und *scheinbar* endlosen Landschaften dieser Erde. Das Konzept der begrenzten Welt war ihnen fremd.

Seither hat sich einiges verändert. Dank spektakulärer technologischer Fortschritte und eines komplexen Wirtschaftssystem konnte die Menschheit aufblühen. Sieben Milliarden von uns rennen nun gemeinsam gegen verschiedene ökologische Grenzen an. Zusätzlich gefährden gesellschaftliche und wirtschaftliche Turbulenzen die Stabilität unserer Welt. In Anbetracht unserer begrenzten Ressourcen und schlechter Angewohnheiten wie zügellosen Wachstums und Konsums können wir für die Zukunft keinen stetigen menschlichen Fortschritt erwarten – jedenfalls nicht für uns *alle*. Es ist an der Zeit, unsere Denkweise und unseren Lebensstil grundlegend zu ändern.

Ein grosser Teil unserer heutigen Gesellschaft verfolgt die Zwillingsziele Wachstum und Konsum. Beide Verhaltensweisen werden in hohem Masse von einem wirtschaftlichen Wachstumsmodell genährt, das implizit davon ausgeht, dass wir in einem unbegrenzten System leben.

Allerdings ist dieses, wie wir mittlerweile wissen, *nicht* unbegrenzt, sondern vielmehr ein eng verflochtenes Zusammenspiel vielfältiger Wechselwirkungen. Wird nur ein Teilgleichgewicht gestört, kann das gesamte System zusammenbrechen. Das aktuelle Wirtschaftsmodell des grenzenlosen Wachstums und Konsums ist endgültig überholt. Wir befinden uns an einem Scheideweg:

Entweder können wir weiterhin mit den anderen Industriestaaten „Reise nach Jerusalem“ spielen und dabei hoffen, dass nicht wir es sind, die beim Anhalten der Musik ohne Stuhl dastehen. Dieser Weg ist gefährlich und wird die Welt entzweien.

Oder wir versuchen alternativ etwas völlig Anderes, nämlich das Wohlergehen von uns allen – und zwar von allen Lebewesen – zu fördern und gleichzeitig die Grenzen des Planeten zu respektieren.

Um eine solche neue Welt entwickeln zu können, müssen wir neue Kriterien zur Messung unseres Fortschritts definieren. Denn in unserem gegenwärtigen Paradigma verwechseln wir häufig den Zweck mit dem Mittel. Regierungen zum Beispiel beurteilen das Wohlergehen ihres Landes anhand des Bruttoinlandsprodukts und Unternehmen messen ihren Erfolg in erster Linie am Nettogewinn. Die meisten von uns bestimmen die eigene Zufriedenheit über materiellen Reichtum

Die Teilnehmer des 50+20 Projektes erkannten die Notwendigkeit, die Managementausbildung in ganz neue Bahnen zu lenken, und schlugen etwas Revolutionäres, Gewagtes, völlig Neues und Anderes vor. Wir sind auf neuartige Standards und Beispiele angewiesen, mit deren Hilfe wir einen kollaborativen statt kompetitiven Ansatz messen können. Wir nennen diese Beispiele „Emerging Benchmarks“. In die 50+20 Agenda haben wir beispielhaft für die bisherigen Entdeckungen eine kleine Auswahl an Initiativen aus der ganzen Welt integriert. Eine stetig wachsende Liste von Emerging Benchmarks kann auf der Website 50plus20.org/benchmarks diskutiert werden.

„Emerging Benchmarks“ ist gleichzeitig der Titel einer mobilen Ausstellungs- und Demonstrationsplattform, auf der während des RIO+20 Gipfels die Initiative „Managementausbildung für die Welt“ vorgestellt wurde. Die Ausstellung besteht aus kunstvollen zweiplätzigen Bänken, die von Künstlern aus aller Welt aus Recycling-Materialien gestaltet wurden. Indem die Bänke zu einem Lernzirkel angeordnet werden, symbolisieren sie das Versprechen, die Managementausbildung für die Welt zurückzugewinnen, und bilden eine physische Metapher für das Collaboratory, ein zentrales Konzept der 50+20 Vision. Auf diesen Bänken wurden während RIO+20 prototypische Collaboratory-Sitzungen demonstriert.



50plus20.org/benchmarks

und verlieren dabei die wirklich wichtigen Dinge aus den Augen. Stattdessen müssen wir zunächst unsere *gemeinsamen Ziele* festlegen – erst dann können wir geeignete Massgrößen ableiten, die uns wiederum als zuverlässige Anhaltspunkte dienen auf unserem Weg zu einer Welt, in der es sich zu leben lohnt.

Für die Erreichung dieser gemeinsamen Ziele wird es unverzichtbar sein, dafür zu sorgen, dass unsere Führungskräfte den komplexen globalen Herausforderungen der Zukunft gewachsen sind. Dies bedingt unter anderem eine grundlegende Transformation der Managementausbildung, da deren heutige Kernlogik sich stark aus der „take, make and throw-away“-Philosophie des 20. Jahrhunderts ableitet.

Die 50+20 Agenda beschreibt eine *Vision für die Transformation der Managementausbildung*, in der das Oberziel der Business Schools nicht länger lautet, die besten der Welt zu werden, sondern das Beste für die Welt zu erreichen. Angesichts der kritischen Prüfung der eigentlichen Grundzüge der Wirtschafts- und Managementausbildung betrifft die Vision auch die Business-, Management- und Führungskräfteausbildung im Allgemeinen. Als Stakeholder kommen dabei nicht nur Business Schools, Programme der Führungskräfteentwicklung oder Corporate Universities in Betracht, sondern auch Think Tanks, Unternehmensberatungen und Berufsbildungszentren.

Wir stellen uns drei neue Aufgabenbereiche für die Managementausbildung vor. Erstens richten wir die Lehre neu aus, um global verantwortliche Führungskräfte auszubilden. Zweitens gestalten wir die Forschung praxisbezogen, mit dem klaren Ziel, die wirtschaftlichen Organisationen zum Dienst am Gemeinwohl zu befähigen. Drittens fügen wir dem Pflichtenheft der Managementausbildner eine Aufgabe hinzu, nämlich durch die Teilnahme an der öffentlichen Debatte an der Umgestaltung von Wirtschaft und Unternehmen mitzuwirken. Diesbezüglich wird unsere Vision in der Philosophie eines *Collaboratory* abgebildet – einem offenen Raum zum Lernen und Forschen.

Die 50+20 Vision richtet sich primär an diejenigen, die sich bewusst sind, dass mit der Welt etwas grundsätzlich schief läuft und wir unsere Art zu leben fundamental ändern müssen.

Wer und was ist 50+20?

Bislang orientieren sich die Bestrebungen der Business- und Managementausbildung weitgehend an einer Agenda, die in den 1950er Jahren durch die Berichte der Carnegie und Ford Foundation vorgegeben wurde. Mehr als 50 Jahre sind also vergangen, seit die Agenda für die Managementausbildung festgelegt wurde. Zugleich jährte sich bei der UNO-Konferenz für nachhaltige Entwicklung RIO+20 im Juni 2012 der Erdgipfel von Rio 1992 zum zwanzigsten Mal. 20 Jahre sind vergangen, seit die Regierungen eindringlich dazu aufgefordert wurden, im Bezug auf die Wirtschaftsentwicklung umzudenken und Wege zu finden, um der Zerstörung von unersetzlichen natürlichen Ressourcen Einhalt zu gebieten. In diesem geschichtsträchtigen Augenblick tritt das 50+20 Projekt in Aktion, um die Agenda der Managementausbildung für die kommenden 20 Jahre neu zu definieren.

Bislang orientieren sich die Bestrebungen der Business- und Managementausbildung weitgehend an einer Agenda, die in den 1950er Jahren durch die Berichte der Carnegie und Ford Foundation vorgegeben wurde. Mehr als **50** Jahre sind vergangen, seit die aktuelle Agenda für die Managementausbildung festgelegt wurde. Zugleich jährte sich im Juni 2012, zum Zeitpunkt der UN RIO+20 Konferenz, der Erdgipfel von Rio 1992 zum zwanzigsten Mal. **20** Jahre sind somit vergangen, seit die Regierungen eindringlich dazu aufgefordert wurden, in Bezug auf die Wirtschaftsentwicklung umzudenken und Wege zu finden, um der Zerstörung von unersetzlichen natürlichen Ressourcen Einhalt zu gebieten. In diesem geschichtsträchtigen Augenblick tritt das **50+20** Projekt in Aktion, um die Agenda der Managementausbildung für die kommenden **20** Jahre neu zu definieren.

Eine umfassende Liste an Quellen und Referenzen, weiterführenden Informationen und News finden Sie auf unserer Website: www.50plus20.org.



Die Suche nach einer nachhaltigen Lösung

In mancherlei Hinsicht steht unsere Gesellschaft heute besser da als noch 1972, als der Club of Rome mit seinem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ die ganze Welt aufrüttelte und uns erstmals vor Augen führte, dass die Kapazitäten dieser Erde begrenzt sind. 40 Jahre später können wir feststellen, dass weniger von uns in Armut leben und dass mehr Kinder, vor allem auch Mädchen, zur Schule gehen. Solche Verbesserungen wurden *trotz* des stetigen Wachstums der Weltbevölkerung erreicht, das sich langsam aber sicher abzuschwächen scheint – doch genau darin besteht ein Problem. Eine langsamere Zunahme ist nicht gleichbedeutend mit einer *Stabilisierung* der Bevölkerung. Wir gehen also nach wie vor davon aus, dass die Überbevölkerung weiter zunehmen wird. Ohne Berücksichtigung von Katastrophen wird die globale Bevölkerung bis zum Jahre 2040 auf rund 9 Milliarden angewachsen sein.

Unterkunft, Bekleidung, Ernährung, Transport und Unterhaltung unserer wachsenden Gesellschaft fordern ihren Tribut. Der Bericht über die Planetarischen Grenzen (Planetary Boundaries) hat insgesamt neun kritische Prozesse des Systems Erde und dessen Grenzen identifiziert. Ausgehend von den ursprünglichen Schätzungen der Forscher hat die menschliche Aktivität bereits in drei Bereichen diese Grenzwerte überschritten: Klimawandel, Artensterben und Veränderungen des globalen Stickstoffkreislaufs. In weiteren vier Bereichen nähern wir uns den kritischen Werten.

Während die Diskussionen in gewissen Kreisen weitergehen, sind die meisten von uns (wenn auch widerwillig) letztlich doch zur Einsicht gelangt, dass wir durch unser Handeln mehrere ökologische Grenzwerte überschreiten, die eine ganze Reihe von “Tipping Points” auslösen, und wir damit irreparable Schäden für die Ökosysteme wie auch für die Gesellschaft riskieren.

Die Prämisse dieser Agenda – dass Lösungen für eine nachhaltige Welt neue Geschäftsmodelle erfordern – ist absolut richtig. Genauso richtig ist es, dass die Managementausbildung eine grössere und proaktivere Rolle spielen kann bei der Entwicklung des notwendigen Führungsdenkens und der Führungsqualitäten, um neue Geschäftsmodelle voranzubringen.

Paul Polman - CEO, Unilever

Als Antwort auf dieses neue Bewusstsein führte die Brundtland-Kommission 1987 das Konzept der *nachhaltigen Entwicklung* ein und brachte es 1992 auf dem Weltgipfel in Rio in Umlauf. Nachhaltigkeit ist eine mächtige Idee, die – sofern sie richtig und umfassend angewendet wird – Grenzen und Schwellenwerte für die Entwicklung des Planeten festlegt und gleichzeitig die drei Dimensionen der Gesellschaft, natürlichen Umwelt und Wirtschaft verbindet.

Der ökologische Fussabdruck misst den Bedarf unserer Gesellschaft an produktiven Land- und Meeresressourcen aus der irdischen Biosphäre. Gemäss Berechnungen des Fussabdrucks der Menschheit beanspruchen wir derzeit 135% der Ressourcen, die der Planet Erde im Jahr 2011 generiert hat. Der Überschuss von 35% deutet darauf hin, dass wir das natürliche Kapital schneller ausbeuten, als es sich regenerieren kann. Die schrittweisen Verbesserungen bleiben weit hinter den sozialen und ökologischen Bedürfnissen der Welt zurück. Unser unhaltbares Wirtschaftsmodell ignoriert jedoch die gut gemeinten Bestrebungen von Politikern und Fachleuten, die sich der nachhaltigen Entwicklung verschrieben haben, konsequent.

Unsere Generation ist nun gefordert, diese Entwicklung in andere Bahnen zu lenken. Der Aufbau einer Welt, in der es sich zu leben lohnt, ist ein Megaprojekt in Dimensionen, die alles Bisherige in den Schatten stellen, eine noch nie dagewesene Meisterleistung, die nur mithilfe ernsthafter und fortwährender Zusammenarbeit zwischen Nationen, Organisationen und Individuen möglich ist. Eine wahre

nachhaltige Entwicklung bedingt konsequente, weitreichende Planung, systematische Analysen und ein gemeinschaftliches Engagement quer durch die ganze Gesellschaft hindurch – gemeinsames Handeln auf Basis einer realistischen Einschätzung des grossen Ganzen, und zwar raum-, zeit- und fächerübergreifend. Also, wo sollen wir anfangen?

Ablegen der paradigmatischen Fesseln

Einige Vordenker warnen, dass wir uns auf anhaltende wirtschaftliche Turbulenzen einrichten sollen; auf eine Zukunft, in der Instabilität eher die Regel als die Ausnahme ist. Die Regierungen sind derzeit mit ihren eigenen Problemen beschäftigt. Sie haben mit ausser Kontrolle geratenen staatlichen Schuldenbergen zu kämpfen, was zu einschneidenden Kürzungen der öffentlichen Ausgaben führt und dadurch die Weltwirtschaft schädigt. Währenddessen mühen wir uns mit einer tiefgreifenden Finanzkrise ab, die steigende Arbeitslosigkeit und stapelweise faule Kreditpapiere ohne Sicherheiten mit sich bringt. Und trotzdem wurden keinerlei glaubhafte Vorkehrungen getroffen, um solche Debakel in Zukunft zu verhindern.

Es ist also kein Wunder, dass viele von uns die Wirtschaft als abgekoppelt von der Gesamtgesellschaft wahrnehmen und als nicht willens oder fähig, ihr Produktionspotenzial konstruktiveren Zwecken zuzuführen. Die Wirtschaft stellt derzeit vielmehr eine Komponente der weltweiten Probleme dar, als Teil der *Lösung* zu sein.

Wenn wir eine nachhaltige Wirtschaft anstreben, müssen wir den *Zweck* der Unternehmen genauer betrachten. Die Friedman-Doktrin, kombiniert mit dem Shareholder Value-Konzept und Aktienoptionsplänen, hat sich als starkes Argument erwiesen, um stetig wachsende Erträge und private Einkommen für Shareholder und Manager zu rechtfertigen. In den 1970er und 80er Jahren war in den westlichen Industriestaaten das Aufkommen eines anlegerzentrierten Kapitalismus



Abbildung 1: Die vier Dimensionen global verantwortlicher Führungskräfte

zu beobachten, der die Wirtschaft grundlegend verändert hat. Seither sind institutionelle Investoren de facto zu Geschäftsinhabern geworden, die ihre Holdings weitgehend auf *kurzfristige* Profite ausrichten und diese in den Quartalsberichten stolz präsentieren. In diesem paradigmatischen Käfig dient der Profit als Selbstzweck der Geschäftstätigkeit – doch das ist nicht genug.

Um eine Welt zu schaffen, in der alle Bewohner zufrieden und innerhalb der Grenzen des Planeten leben können, benötigen wir eine neue Art der Gesellschaft einschliesslich überarbeiteter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, die die Wirtschaft belohnen für ihren *Beitrag* zur Gesellschaft und zur Welt. Den Ausgangspunkt für diese Neuausrichtung bildet eine Rückkehr der Wirtschaft an ihren eigentlichen Platz, als *Unterkategorie in einem umfassenden System und nicht als dessen Zentrum*. Wir müssen eine globale Gesellschaft entwickeln, die unterstützt wird von einer Wirtschaft, die sich an einem neuen ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmen orientiert und dem globalen Gemeinwohl dient. Die Unternehmen müssen eng in diese Umgestaltung eingebunden werden, indem sie *sich den Herausforderungen und Verantwortungen stellen*, die jenseits von kurzfristigen wirtschaftlichen Ergebnissen liegen. Das Geschäftsziel sollte am positiven Beitrag des Unternehmens zur Transformation der Gesellschaft, hin zu einer besseren Welt, gemessen werden.

Der Eintritt in die Epoche des Anthropozäns (als die Menschen eine geologische Kraft geworden sind) bringt für uns alle eine neue Verantwortung mit sich. Es ist höchste Zeit, einen anderen Weg einzuschlagen, auch bezüglich der Ausbildung von verantwortlichen Führungspersonen. Die 50+20 Vision ist ein inspirierendes Projekt, das der Business- und Managementausbildung einen neuen Sinn gibt.
Göran Carstedt – Society of Organisational Learning

Verantwortungsvolle Führung für eine nachhaltige Welt

Solche drastischen Veränderungen sind ohne entsprechende Führung nicht umsetzbar. Für die Verwirklichung der Reformen und den Aufbau einer neuen Gesellschaft werden wir insbesondere eine *global verantwortliche* Führung benötigen. Das Führungskonzept betrifft nicht nur individuelle Eigenschaften, sondern steht für einen *adaptiven* Prozess, der *mehrere Ebenen* der Gesellschaft und des Wissens umfasst. Verantwortungsvolle Führung für eine nachhaltige Welt beschreibt eine Kultur des Verantwortungsbewusstseins als kollektives Phänomen im globalen Kontext.

Dies beginnt (aber es endet nicht) mit Individuen. Global verantwortliche Führungskräfte müssen über ein hohes geistiges Niveau verfügen, um die komplexen mehrdimensionalen Verantwortungen auf *globaler* Ebene tragen zu können – ebenso wie über ein reflektiertes Bewusstsein, kritisches Denken, multikulturelle und gesellschaftliche Kompetenzen und gefestigte Moralvorstellungen bei der Interessensabwägung. Diese neuen Dimensionen ergänzen die bekannten Eigenschaften wie zum Beispiel Unternehmer- und Führungsqualitäten.

Im grösseren Rahmen bedingt das Prinzip der *geteilten Führung*, dass mehrere Individuen ihre Fertigkeiten der zwischenmenschlichen, gruppeninternen und sozialen Integration ausbauen, während sie in sich zunehmend wandelnden, locker strukturierten Teams arbeiten. Ihre Entscheidungen werden geleitet von verteilter Intelligenz, wonach lokale Manager unter Berücksichtigung des globalen Kontexts die lokal angemessenen Entscheidungen treffen.

Geteilte Führung bringt uns zur *Organisationsführung* innerhalb eines Ökosystems, wo die Unterteilungen nach Hierarchie und

Funktion abgelöst werden durch funktionsübergreifende Formen der Zusammenarbeit, die verschiedene Länder und Kulturen umfassen. Dies setzt eine generationenübergreifende und multikulturelle Belegschaft voraus, die eine starke Empathie entwickelt für die Ansprüche der Stakeholder im Zusammenhang mit den sozialen und ökologischen Herausforderungen.

Die wichtigste Funktion der global verantwortlichen Führung besteht darin, auf Basis ihrer moralischen Autorität und wertebasierten Ethik die Organisation durch einen Transformationsprozess zu leiten, durch den die neu auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensgrundsätze und -ziele in den Organisationen und der Gesellschaft verankert werden. Verantwortungsvolle Führung kann als gemeinschaftliche Aufgabe der einzelnen Führungskraft (*Ich*), den verantwortungsvollen Institutionen (*Wir*) und dem Planeten als Ganzes – einschliesslich aller Bewohner und Ökosysteme (*Uns*) – betrachtet werden. Verantwortungsvolle Führung ist also ein Bekenntnis zu einer Führung für die Welt. Aber wie sollen wir eine global verantwortliche Führung entwickeln?

Die Herausforderungen für die Weiterentwicklung des Führungsansatzes in Wirtschaft und Gesellschaft wachsen parallel zur Grösse, Vernetzung und Komplexität der Unternehmensstrukturen in einer globalisierten Welt. Da Unternehmen zunehmend mit allen möglichen Arten von Institutionen interagieren, berühren die derzeit dringendsten Probleme verschiedenste Grenzen – genau dies muss auch für die Führung gelten.

Ohne einen starken Rahmen werden all unsere Anstrengungen für die Entwicklung einer verantwortungsvolleren Führung begrenzt, flüchtig und eingeschränkt sowie in Handel und Gewerbe meist marginal bleiben. Deshalb müssen wir unter Mitarbeit aller Beteiligten *die gesamten Rahmenbedingungen der Managementausbildung überdenken*.



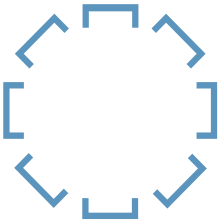
Abbildung 2: Die drei kombinierten Sphären der global verantwortlichen Führung

Ab jetzt sollten seriöse Diskussionen über die konstruktive Rolle, die Führungskräfte aus der Wirtschaft übernehmen sollten, mit dieser wichtigen und umfassenden Vision beginnen.

Howard Gardner - Hobbs Professor of Cognition and Education,
Harvard Graduate School of Education



Der 50+20 Film wurde kollaborativ produziert, indem eine Vielzahl an Stimmen zu Wort kam. Dies spiegelt unsere Überzeugung wider, dass die Zukunft eine öffentliche Angelegenheit ist. Sehen Sie den Film unter 50plus20.org/film.



Eine neue Vision für die Managementausbildung

Im vergangenen Jahrzehnt wurden Business Schools bezüglich ihrer grundlegenden Haltung und ihres Beitrags zur Gesellschaft einer strengen Prüfung unterzogen. Der Sektor wird zunehmend als allzu kunden- und unternehmensorientiert wahrgenommen, was zu Lasten der Professionalität und des Dienstes an der Gesellschaft geht. Solche weitgehend selbst auferlegten Einschränkungen haben öffentliche Kritik und politischen Druck provoziert. Auf der einen Seite steht die Managementausbildung vor der schwierigen Aufgabe ihrer Re-Legitimierung, vor allem nach Unternehmensskandalen und der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise. Auf der anderen Seite sehen sich die Managementausbildner gezwungen, ihre Zielsetzungen fundamental zu überdenken.

Statt Manager für Organisationen zu schulen, die nach wie vor der Logik des 20. Jahrhunderts verhaftet sind, sollten sich die Managementausbildner als Dienstleister verstehen und zu *Hütern der Gesellschaft* werden. Das 50+20 Projekt macht sich auf die Suche nach Lösungsansätzen für diese schwierigen Aufgaben. Die Vision basiert auf der Einsicht, dass die Managementausbildung im Dienste der Gesellschaft stehen muss.

Die Business School der Zukunft versteht, dass die Transformation von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft mit der eigenen Veränderung beginnt. Eine Ausbildungsstätte, die sich die Vision zu eigen gemacht hat, lässt auf transparente und umfassende Art und Weise Worten auch Taten folgen. In dem die Business School selber die Veränderung verkörpert, die sie vorantreiben möchte, geht sie als gutes Beispiel voran. Konkret sehen wir dafür drei grundlegende Aufgabenbereiche, welche die bisherigen Zielsetzungen der Ausbildung und Forschung weiterentwickeln und erweitern:

- **Ausbilden global verantwortlicher Führungskräfte,**
- **Unternehmen zum Dienst am Gemeinwohl befähigen,**
- **Sich für die Transformation von Unternehmen und Wirtschaft einsetzen.**

Jeder dieser Aufgabenbereiche birgt bei der Umsetzung grosse Herausforderungen. Sie lassen sich anhand verschiedener Schlüsselfaktoren konkretisieren.



Abbildung 3: Die drei Aufgabenbereiche der 50+20 Vision, unterstützt durch das Collaboratory

Ausbilden

Transformatives Lernen
Problemorientiertes Lernen
Reflektierte Praxiserfahrungen

Befähigen

Forschung im Dienste der Gesellschaft
Unterstützung von Unternehmen bei der Ver-
antwortungsübernahme
Begleitung von Führungskräften in ihrer Trans-
formation

Das Collaboratory

Als bevorzugter Treffpunkt für die Stakeholder
Wo sich alle drei Bereiche überlappen und die Vision wirklich lebendig wird
Gemeinsame praxisnahe Lern- und Forschungsplattformen zu regionalen & globalen Problemen

Einsetzen

Durchlässigkeit zwischen akademischer Welt
und Praxis
Wissenschaftler als öffentliche Intellektuelle
Institutionelle Vorbilder

Mit diesem Aufruf zum Dienst an der Gesellschaft wird ein *Raum geschaffen*, um eine verantwortungsvolle Führung für eine nachhaltige Welt anbieten zu können. Einen solchen Raum zu eröffnen ist die grosse Kunst der Co-Kreation im Dienste höherer gesellschaftlicher Belange. Im Inneren finden die Teilnehmer zu ihrem individuellen Potenzial und treten gleichzeitig mit der Gesellschaft und der weiten Welt in Kontakt.

Im Kontext des Schaffens und Betreibens eines Raumes werden die drei Aufgabenbereiche am besten in der neu eingeführten Philosophie des *Collaboratory* reflektiert: Ein vereinfachter runder Raum, der um ein beliebiges, relevantes Thema angelegt wird und in dem sich Mitglieder der Gesellschaft (Stakeholder, erfahrene Fachleute, Studenten, Forscher, Eltern, Vordenker aller Disziplinen) *auf Augenhöhe* treffen, um realisierbare Lösungsansätze für die aktuellen Herausforderungen auszuarbeiten. Als Philosophie und zur konkreten Anwendung steht das Collaboratory allen offen – es soll allen Mitgliedern der Gesellschaft die Möglichkeit geben, zum Aufbau einer Welt beizutragen, in der es sich zu leben lohnt. Das Collaboratory verkörpert die übergreifende Philosophie, welche die drei vorgeschlagenen Aufgabenbereiche zu einem konkreten Forschungs- und Lernansatz vereint.

Sehen wir uns jeden der drei Aufgabenbereiche näher an.

Bereich 1: Ausbilden global verantwortlicher Führungskräfte

Sowohl die Effektivität wie auch die Bedeutung der Managementausbildung sind in den letzten Jahren in Zweifel gezogen worden. Werden die Studenten mit den wirklich wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestattet? Können die Business Schools ihre Schüler auf die beruflichen Anforderungen unserer turbulenten Welt vorbereiten? Was *lernen* die Wirtschaftsstudenten überhaupt? Bilden die Business Schools die *richtige* Art von Führungskräften aus?

DIE TRAUMFABRIK: ARBEITEN FÜR DAS GEMEINWOHL

Eine in Indien tätige Non-Profit-Initiative versetzt Teilnehmer mithilfe von problemorientierten Schulungen in verschiedenen Bereichen (von Unternehmensführung, Organisationsaufbau und Projektmanagement über Finanzplanung bis hin zu Fundraising) in die Lage, ihre eigenen Sozialprojekte zu realisieren und zu leiten. Das Institut bietet ein einjähriges, sehr praxisnahes Programm mit klarem Fokus auf realen Fallstudien an. Der Studienplan ist auf die Unterstützung der „Traumfabrik“ ausgerichtet, in der die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Träume vom sozialen Wandel in die Tat umsetzen können.



50plus20.org/benchmarks

Einige Kritiker bemängeln, dass die Studenten in der Managementausbildung nicht die richtigen Kompetenzen lernen würden. Sie berufen sich dabei auf eine Vielzahl von Gründen, die sich im Wesentlichen auf die fehlende Berücksichtigung eines ganzheitlichen Denkansatzes, externer Kontexte (z.B. sozial, kulturell), eines starken ethischen Rahmens sowie von Selbsterkenntnis und Soft Skills beziehen. Solche Versäumnisse betreffen ebenso die mangelhafte Integration zwischen Wirtschaftstheorie und Praxis, wie auch die zwischen Aufgabe und Individuum. In die Lehre müssen wir über das *Wissen* hinaus auch das *Tun* und *Sein* mit einbeziehen.

Auch wenn es einige bemerkenswerte Ausnahmen und innovative Nischen gibt, handelt es sich dabei meist um Einzelfälle (siehe Emerging Benchmarks). Die Managementausbildung im Allgemeinen hat noch einen langen Weg vor sich, bis sie von sich behaupten kann, eine Art von Managern auszubilden, die den grösseren Kontext versteht und über das nötige Know-How verfügt, um globale Probleme anzugehen.

Unserer Meinung nach sind es vor allem drei Schlüsselfaktoren, welche die Entwicklung global verantwortlicher Führungskräfte sicherstellen können:

- **Transformatives Lernen**
- **Problemorientiertes Lernen**
- **Reflektierte Praxiserfahrung**

Transformatives Lernen

Die meisten von uns haben nie gelernt, wie man die Ansichten anderer berücksichtigt. Wir wissen nicht, wie handlungsbegrenzende Überzeugungen entstehen und sich verändern, oder wie viel physische und psychische Ressourcen wir mit irrelevanten Gedanken und Gefühlen verschwenden. Wenn wir uns selbst und andere besser kennen würden, könnten wir besser mit Unsicherheiten umgehen und gleichzeitig unseren Werten, Überzeugungen und ethischen Grundsätzen treu bleiben. Um ein solches Bewusstsein schaffen zu können, ist ein fundamentales Umdenken der Lehre und des Lernens nötig.

UNTER JUGENDLICHEN EIN REFLEKTIVES BEWUSSTSEIN ENTWICKELN

Eine globale Initiative im Bereich der Führungsausbildung arbeitet mit Master- und MBA-Programmen, mit Colleges und Sekundarschulen zusammen, um mithilfe spezieller Führungs-Trainings bei einer breiten Gruppe von Jugendlichen deren menschliches Potenzial freizusetzen und zukünftige Führungskräfte zu identifizieren und zu schulen. Die Initiative fördert ein besseres Verständnis für Führung und persönliche Entwicklung, indem durch einen transformativen Lernprozess die Selbsterkenntnis, das Selbstvertrauen, zwischenmenschliche Fertigkeiten und eine grössere Klarheit über die zukünftigen Herausforderungen und Ziele gestärkt werden.

MITHILFE DER KUNST EIN NEUES WIRTSCHAFTSDENKEN KREIEREN

Eine britische Universität, die mit einem kanadischen Führungszentrum zusammenarbeitet, greift für die Entwicklung praktischer Führungs- und Managementkompetenzen auf die Schauspielkunst zurück. Durch die Anwendung künstlerischer Techniken und insbesondere durch den kinästhetischen Ansatz (Lernen durch Handeln, nicht durch Zuschauen), lassen Studenten und Teilnehmer ihre Kreativität spielen, um ihr wirtschaftliches Denken zu reformieren.

Zum transformativen Lernen gehören auch das *Entdecken* und *Umlernen*. Wissen und Intellekt – zweifellos äusserst wichtig – reichen nicht aus, um vielseitige und ganzheitlich ausgebildete Führungskräfte aufzubauen. Verantwortungsvolle Führung erfordert tiefe Empathie und wertebasierte Ethik: Ein intuitives Verständnis nicht nur für sich selbst, sondern auch für Mitarbeiter, Organisationen, gesellschaftliche Gruppen, die Umwelt und nicht zuletzt für das Zusammenspiel all dieser Faktoren.

Das Kernkonzept des transformativen Lernens ist ein *Perspektivenwechsel*, der es dem Individuum erlaubt, eigene Überzeugungen zu überdenken und sein Verhalten entsprechend anzupassen. Wir betrachten das transformative Lernen nicht bloss als rationale oder intellektuelle Übung, sondern sind vielmehr der Meinung, dass die persönliche Erfahrung einer der Schlüsselfaktoren und Auslöser der individuellen Transformation ist. Ein solcher Ansatz ist eingebettet in die Philosophie des *ganzheitlichen Lernens*: die Berücksichtigung der mentalen, emotionalen, physischen und spirituellen Aspekte einer Person und das Bewusstsein, dass jeder dieser Bereiche weiterentwickelt werden muss, um das Ziel einer „kompletten“ Person zu erreichen.

Problemorientiertes Lernen

Zukunftsgerichtetes Lernen sollte an gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Fragen von globaler, aber auch lokaler Bedeutung ausgerichtet sein – statt an einzelnen Managementdisziplinen. Wichtig ist dabei eine *fächerübergreifende*, systemische Herangehensweise, um komplexe Entscheidungen zu ermöglichen. Probleme sind von Natur aus vielschichtig und transdisziplinär. Um Nebeneffekte und Auswirkungen auf andere, nur indirekt verknüpfte Systeme vorhersehen zu können, ist einerseits eine beachtliche Erfahrung in systemischem Denken nötig, andererseits ein Talent im Umgang mit Komplexität. Ein flexibler Umgang mit einem sich verändernden Umfeld ist ein wichtiges Merkmal guter Führung.

Wir wollen damit keineswegs behaupten, dass traditionelles disziplinäres und *funktionales* Wissen unwichtig sind. Wir möchten aber darauf hinweisen, dass die meisten Ausbildungsstätten ihre Studienpläne vor allem auf funktionalem Wissen aufbauen, manchmal ergänzt um eingeschobene fallbasierte Lernmodule gegen *Ende* des Studiums. Ein stärker problemorientierter Lernansatz würde die zukünftigen Führungskräfte besser darauf vorbereiten, wirklich nachhaltige Lösungsansätze zu finden, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Reflektierte Praxiserfahrung

Das Ziel reflektierter Praxiserfahrung besteht darin, den Studenten handfeste Erfahrungen zu vermitteln, indem funktionales Wissen mit einer fragebasierten Herangehensweise und praktischer Handlungskompetenz verknüpft wird. Kein Schulbuch kann das *Lernen aus praktischen Erfahrungen* ersetzen.

Es besteht Einigkeit darüber, dass Führungskräfte zwingend über ein solides Fundament an *Arbeitserfahrung* verfügen müssen. Deshalb sollten in allen Ausbildungen einer gewissen Dauer reflektierte Praxiserfahrungen mit Hilfe von Praktika und Projektarbeiten enthalten sein. Dies gilt besonders für Bachelor- und Masterstudiengänge, in denen die Studenten noch praktisch keine Arbeitserfahrung mitbringen.

Ein weiterer Aspekt der Entwicklung von Führungsqualitäten betrifft die *angeleitete Reflexion*, eine wichtige, aber oft missachtete Praxis lebenslangen (internes) und miteinander geteilten (externes) Lernens, die den Ausbildnern hilft, die zentralen Fragen und Schwierigkeiten ihrer Studenten besser zu verstehen. Sie ermöglicht einen grossen Schritt in Richtung einer gemeinsamen Lernreise, auf der die Teilnehmer das Kursprogramm mitgestalten können und ermutigt werden, selbst *Verantwortung* für ihr Lernen zu übernehmen.

Bereich 2: Unternehmen zum Dienst am Gemeinwohl befähigen

Ähnlich wie das aktuelle Wirtschaftsmodell hat auch die Managementausbildung den Bezug zu einer zunehmend besorgniserregenden Wirklichkeit unserer Welt verloren. Um als Dienst an der Gesellschaft einen *Beitrag zum Gemeinwohl* zu erbringen, muss deshalb die Managementausbildung weiter entwickelt werden.

Die akademische Welt wird zunehmend kritisiert für ihren fehlenden Bezug zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität. Die Wissenschaftler ziehen sich in ihre hoch spezialisierten akademischen Themenfelder zurück, wo sie sich einem ewigen Kreislauf der Verfeinerung ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisse widmen, die zumeist genauso schwer verständlich wie praktisch nutzlos für das Handeln in der Praxis sind.

FORSCHUNG DURCH DIE KAMERALINSE

Hochkomplexe Berichte voller fachsprachlicher Ausdrücke sind für alle ausserhalb der kleinen akademischen Sphäre oft unverständlich. Eine Gruppe von Akademikern versucht nun, dies zu ändern. Wie? Indem sie ihre Forschung auf Video festhält und präsentiert. Sämtliche Grundsätze der wissenschaftlichen Genauigkeit werden eingehalten, doch das Endprodukt ist per Mausclick zugänglich und dank des klaren, mehrdimensionalen Formats leicht verständlich.



50plus20.org/benchmarks

Für viele Managementwissenschaftler ist methodische Strenge und die Gewinnung theoretischer Erkenntnisse wichtiger als das Verständnis und die Gestaltung von wirtschaftlichen Problemen. Die Tatsache, dass sich der Wert einer wissenschaftlichen Arbeit hauptsächlich darüber definiert, wie häufig sie von anderen Wissenschaftlern zitiert wird, verweist darauf, dass es nicht um den Nutzen für die *Praxis* geht, sondern um Nutzen und Anerkennung in der *akademischen* Welt. Uns erscheinen drei Ansatzpunkte als besonders wichtig, um Unternehmen dabei zu unterstützen, dem Gemeinwohl zu dienen:

- **Forschung im Dienste der Gesellschaft**
- **Unterstützung der Unternehmen bei der Verantwortungsübernahme**
- **Begleitung von Führungskräften in ihrer Transformation**

Forschung im Dienste der Gesellschaft

Die Managementforschung wird ihren Zweck und ihre Methoden anpassen müssen, damit sie sich bei der Gewinnung praktikabler Lösungen für die komplexen Herausforderungen auf globaler und lokaler Ebene als nützlich erweisen kann. Dies verlangt nach einem kritischen Hinterfragen vorherrschender Management-, Finanz- und Wirtschaftstheorien.

Das Ziel der Forscher sollte darin bestehen, alternative Forschungsmethoden zu entwickeln, zu testen und anzupassen, die zukunftsorientierte Problemlösungen erlauben. Durch diesen Perspektivenwechsel wird der Fokus der Forschung von der Erforschung der Vergangenheit auf die Gestaltung der *Zukunft* verschoben. Dies verlangt nach neuen Methoden, denn die Analyse der Vergangenheit hilft immer weniger dabei, eine neu- und andersartige Zukunft mit einer Vielzahl von unbekanntem Variablen zu verstehen.

Indem sich Forscher an den Diskussionen der praktisch massgebenden Anspruchsgruppen beteiligen, können sie die relevanten Forschungsfragen identifizieren, um dann ihre wissenschaftliche Genauigkeit und kritisches Denken einzubringen. Durch einen solchen transdisziplinären Ansatz zur Untersuchung realer Probleme werden Wirtschaftswissenschaftler wieder zu engagierten Akteuren in der Wirtschaft und der Gesellschaft, für die sie praktisch brauchbares Wissen schaffen.

Unterstützung der Unternehmen bei der Verantwortungsübernahme

Unternehmen müssen zu eigentlichen *Sachwaltern* der ihnen überlassenen Ressourcen werden. Das kommt in einer ethischen Grundhaltung und einem verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen zum Ausdruck. Viele Führungskräfte haben bereits verstanden, dass die Transformation des gegenwärtigen Wirtschaftssystems und die Schaffung nachhaltiger Geschäftsmodelle langfristig Vorteile mit sich bringt. Den Unternehmen muss dabei bewusst werden, dass sie nicht die Eigentümer der natürlichen Ressourcen sind, die sie in Anspruch nehmen, sondern nur deren Sachwalter.

Welche Art von Unterstützung brauchen Unternehmen, um diese Transformation vornehmen zu können? Obwohl sich die Antworten im Laufe der Zeit zweifellos noch weiterentwickeln werden, machen wir hier einige Vorschläge:



Die derzeitige Globalisierung funktioniert nicht für viele der Armen in der Welt. Sie funktioniert nicht für die Umwelt. Sie funktioniert nicht für die Stabilität der Weltwirtschaft.

Joseph Stiglitz, Die Schatten der Globalisierung



- *Ausarbeiten wirtschaftlicher Lösungen für eine nachhaltige Welt:* Die Schaffung geteilter Werte für Wirtschaft und Gesellschaft verlangt neue Strategien und Geschäftsmodelle. Diese sind gemeinsam mit relevanten Anspruchsgruppen auszuarbeiten und auf die Lösung der aktuellen Nachhaltigkeitsprobleme auszurichten.
- *Entwickeln neuer Systeme der Leistungsmessung:* Die Leistungsmessung einer Organisation muss alle Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigen. Während die Messung der wirtschaftlichen Leistung selbstverständlich ist, müssen die ökologische und gesellschaftliche Leistung sowie inhärente Zielkonflikte zwischen diesen Dimensionen erforscht und geklärt werden.
- *Festlegung professioneller und ethischer Standards:* Strategien und Geschäftsmodelle sollten in Richtlinien eingebettet sein, die klare Anforderungen an das Verhalten der Unternehmen und ihre Akteure stellen. Das Spektrum reicht von unternehmens- und brancheninternen bis hin zu globalen Standards. Ausbildungsinstitutionen spielen sowohl bei deren Ausarbeitung wie auch deren Umsetzung eine wichtige Rolle.

Begleitung von Führungskräften in ihrer Transformation

Führungskräfteentwicklung ist ein lebenslanges Lernabenteuer mit ganz verschiedenen Stadien. Wenn sich Unternehmen zu Sachwaltern des Gemeinwohls weiterentwickeln sollen, brauchen wir eine Führung, die auf anderen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen beruht.

Junge und aufstrebende Führungskräfte mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten, um gegenwärtige und kommende Herausforderungen zu meistern, ist die eine Sache. Eine ganz andere ist es, *bestehende* Führungskräfte umzuschulen. Manager in verantwortlichen Positionen müssen lernen, der Gesellschaft und dem Planeten zu dienen, aber auch weiterhin die Ansprüche ihrer traditionellen Anspruchsgruppen zu erfüllen. Einen solchen Transformationsprozess zu leiten und gleichzeitig einen tiefgreifenden inneren Wandel durchzumachen, ist alles andere als einfach. Wer den Mut hat, sich dieser Aufgabe zu stellen, wird auf breite Unterstützung durch Coaching und Beratung angewiesen sein.

Um die bestehenden Führungskräfte zu unterstützen, benötigen wir ein neues, umfassenderes Schulungsangebot für die Führungskräfteentwicklung. Wir gehen davon aus, dass mit der Zeit massgeschneiderte Einzel- oder Gruppencoachings sowie Moderationstechniken wichtiger werden als traditionelle Weiterbildungsangebote zur Vermittlung von Wissen und Inhalten.

Eines dieser neuen Angebote wird die angeleitete Reflexion über die eigenen Erfahrungen sein. Den meisten Führungskräften fehlt noch das Verständnis dafür, wie wichtig die Verarbeitung eigener Erfahrungen und Schlüsselerlebnisse ist, bevor man sich an die nächste Herausforderung wagt.

Als Ergänzung zur angeleiteten Reflexion über die eigenen Erfahrungen stellen wir uns eine Art „Rückzugsort für Führungskräfte“ vor.

EINE NATIONALE VISION VON UNTERNEHMEN ALS AKTEURE DES WANDELS

Eine südamerikanische Business School stellt sicher, dass in jedem von ihr angebotenen Studiengang nationale, regionale oder kommunale Angelegenheiten einen integralen Bestandteil bilden. Gesellschaftliche Verantwortung ist ein Kernkriterium für alle Abschlüsse. Zudem werden die meisten Untersuchungsberichte veröffentlicht, damit sie auch national ihre Wirkung entfalten können. Die Schule unterstützt zusätzlich eine nationale Initiative zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung.

ENTWICKLUNG EINES UNTERNEHMERISCHEN ÖKOSYSTEMS IN NIGERIA

Ein Entwicklungszentrum in Nigeria bietet kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung, web-basierte Ressourcen und massgeschneiderte Schulungsprogramme an. Vor kurzem hat das Zentrum einen nationalen Wirtschaftsplanungswettbewerb für Gründer ausgeschrieben, bei dem mehr als 24'000 Eingaben gemacht wurden. Zudem setzt das Zentrum auf aktive Zusammenarbeit mit ähnlichen Institutionen und stellt ihr Geschäftsmodell auch anderen Organisationen zur Verfügung. Mindestens 10% ihrer Absolventen sind Sozialunternehmer oder im sozialen Sektor tätig.



50plus20.org/benchmarks

Ein solcher Ort stellt einen stabilen und sicheren Raum dar, in den man sich zurückziehen kann und durch Trainer und Moderatoren oder mit Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung unterstützt wird. Dieser Rückzugsort für Führungskräfte wird ein integraler Bestandteil der Business School der Zukunft sein oder gesondert umgesetzt werden, damit sich Manager und Führungskräfte von den täglichen Aufgaben zurückziehen können, um periodisch über Erlebtes nachzudenken, aus Fehlern zu lernen und Anpassungen für die Zukunft vorzunehmen.

Bereich 3: Sich für die Transformation von Unternehmen und Wirtschaft einsetzen

Wir haben einen Punkt in der Geschichte erreicht, an dem sich die Gesellschaft zunehmend der globalen Probleme bewusst wird. Wichtiger noch, wir haben begonnen diese Herausforderungen anzugehen.

Aufgrund der Ausmasse der angestrebten Veränderungen kann es aber nicht bei punktuellen Massnahmen oder unscheinbaren Initiativen im Hintergrund bleiben. Dafür sind die Probleme, mit denen wir

uns konfrontiert sehen, schlichtweg zu gross. Sie durchdringen alle Bereiche des menschlichen Handelns, der Wirtschaft und der Umwelt. Eine Transformation ist nur möglich, wenn das öffentliche Interesse zur Leitschnur des gemeinsamen Handelns in einem grösseren gesellschaftlichen Rahmen wird. Die Zukunft ist eine Angelegenheit, die uns alle betrifft.

Hochschulen und Managementausbildungsstätten fällt hierbei eine wichtige Aufgabe zu. Sie müssen die Grundlagen liefern für die Bewältigung der theoretischen und praktischen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Wirtschaft. Sie sollten sogar eine *Führungsrolle* einnehmen und dafür sorgen, dass entsprechende Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft durch den Ausbildungsprozess unterstützt werden. Gleichzeitig sollten sie an der Ausarbeitung und Umsetzung einer Agenda für die Reform des Wirtschaftssystems und der Neudefinition dessen zukünftiger Rolle mitwirken. Hierfür braucht es Theorien und Modelle einer nachhaltigen Wirtschaft, die Bereitstellung von Plattformen für wichtige öffentliche Auseinandersetzungen sowie Gründer, die ein fruchtbares Umfeld und praktische Unterstützung für den Aufbau nachhaltiger Unternehmen bieten.

Wir erachten drei Ansatzpunkte als besonders wirkungsvoll, um den Einsatz der Business Schools für eine Transformation von Unternehmen und Wirtschaft zu unterstützen:

- **Durchlässigkeit zwischen akademischer Welt und Praxis**
- **Wissenschaftler als öffentliche Intellektuelle**
- **Business Schools als institutionelle Vorbilder**

IN EINER ZEIT DER GROSSEN UMBRÜCHE ERSCHEINEN UNIVERSITÄTEN EHER ALS SPEICHER HISTORISCHER IDEEN - MUSEEN, WENN SIE SO WOLLEN - DENN ALS THINK TANKS FÜR DIE ZUKUNFT.

Malcolm McIntosh



Lehrkräfte der Zukunft

Lehrkräfte der Zukunft sind zur Ergänzung traditioneller Vorlesungen auf fortgeschrittene Moderations-, Coaching- und Mentoring-Fähigkeiten angewiesen. Wir unterstützen hierbei einen Ansatz des „sowohl als auch“ anstatt eines „entweder oder“, um die derzeit vorherrschenden polarisierenden Positionen zu überwinden. Wenn erst einmal der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Akademikern und Praktikern normal geworden sind, wird diese Unterscheidung verschwinden und abgelöst vom Profil des Experten, der routinemässig von einer Rolle zur anderen wechselt. Die Lehrkräfte der Zukunft sollten als institutionelle Vorbilder für soziales Unternehmertum dienen.

Wir erwarten eine deutlich grössere Vielfalt an Dozenten und Forschern, die sowohl disziplinar ausgerichtet sein werden wie auch interdisziplinär und praxisnah. In Zukunft wird die Zusammenarbeit über Disziplinen und Gesellschaftsbereiche hinweg eher die Regel als die Ausnahme sein. Diese Merkmale werden auch zunehmend in die Vergütungs-, Auswahl und Beförderungsverfahren für Dozenten und Forscher einfließen.

Lehrkräfte, die unserer Vision entsprechen, müssen fünf Kernaspekten gerecht werden:

1. Professionelles Engagement zum Dienst am Gemeinwohl
2. Bekenntnis zur Mission der Business School
3. Leidenschaft für das Lehren, Lernen und Entdecken
4. Grosses Interesse an problemorientierter Forschung und an Methoden der Aktionsforschung
5. Vielfalt an Erfahrungen, Kompetenzen, Hintergründen und Interessen

Die Erweiterung der Erfahrungen und Kompetenzen der Dozenten und Forscher ist vermutlich die grösste Herausforderung für eine Verwirklichung der 50+20 Vision. Business Schools müssen hierfür Rahmenbedingungen schaffen, um das Verständnis und die intrinsische Motivation zu wecken und zu entwickeln. Ein Umfeld zu schaffen, das Veränderungen und persönliche Entwicklung fördert, ist das Eine. Das Andere ist die Ausarbeitung von Weiterbildungskonzepten für neue und bestehende Dozenten und Forscher. Mit deren Hilfe sollen die Fertigkeiten und Kompetenzen entwickelt werden, die heute nur selten zu finden sind:

- Breites, transdisziplinäres Wissen über die globalen Trends im Nachhaltigkeitsbereich.
- Fähigkeiten zur Entwicklung und Anwendung geeigneter Methoden und Instrumente für die Analyse und Beurteilung globaler Nachhaltigkeitsprobleme.
- Fähigkeit zur Verknüpfung von Managementwissen mit Fragen der Ethik, des Entrepreneurship, der Führung, Nachhaltigkeit und Technologie.
- Ein fachübergreifendes Wirtschaftswissen zur Anleitung eines ausgewogenen und relevanten unternehmerischen Denkens.
- Gute Coaching-Kompetenzen, um persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse voranzutreiben.
- Erfahrungen im Bereich des handlungsorientierten Lernens und im Aufbau entsprechender Plattformen sowie im Bereich der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung.
- Beherrschung des systemischen Denkens und der Risikoanalyse, um in Kombination mit anderen Ansätzen in einem sich schnell verändernden Umfeld ganzheitliche Betrachtungen zu ermöglichen.
- Networking-Kompetenzen, um internationale Kooperationsprojekte mit Partnern aus einem breiten Spektrum von Anspruchsgruppen durchführen zu können.

Das Projekt 50+20 testet derzeit verschiedene konkrete Konzepte: ein Weiterbildungsprogramm in Sustainable Business, einen neuen Ansatz für die Doktoratsausbildung (DBA) und eine „Innovation Cohort“. Da die Schulung der bestehenden und neuen Lehrkräfte eine kollektive Herausforderung darstellt, unterstützen Berufsverbände wie EFMD, AACSB oder akademische Verbände wie die Academy of Management die Schaffung regionaler und globaler Schulungsinitiativen und -plattformen. Die Zusammenarbeit mit Anbietern von Schulungen in transformativem Lernen, Führungstraining oder Coaching könnte den Aufbau erforderlicher Angebote deutlich beschleunigen.

Durchlässigkeit zwischen akademischer Welt und Praxis

Viele Akademiker sind nicht vertraut mit der Unternehmenswelt und haben nur wenige oder gar keine persönlichen Erfahrungen mit deren konkreten Herausforderungen. Das Gleiche gilt für Wirtschaftspraktiker: Sie leben ausserhalb der akademischen Welt und nehmen nur in seltenen Fällen temporäre Tätigkeiten als Dozenten oder ausserordentliche Professoren an Business Schools oder anderen Institutionen wahr. Professoren für praktisches Management, die erfahrenen Praktikern einen attraktiven Karriereschritt anbieten, wurden zwar an einigen Business Schools eingeführt, sie sind aber sehr selten.

Es wäre im Interesse beider Seiten, wenn die Hürden zwischen akademischer Welt und praktischem Unternehmertum verschwinden würden. Angesichts der Herausforderungen, vor denen wir stehen, würden wir alle davon profitieren. Die Grenzen zwischen Wissenschaft und Praxis müssen durchlässig werden, indem wir *offene Dialoge* zwischen den Vordenkern unter Wissenschaftlern, Autoren, Journalisten, Beratern, Psychologen, Aktivisten und der Öffentlichkeit herstellen und fördern.

STÄRKUNG DER FÜHRUNG IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN

Früher wurden mehr Unternehmen gemäss den langfristigen Interessen der Besitzer und deren Familien geleitet. Eine auf innovative Lernprozesse spezialisierte Organisation aus Grossbritannien wendet transformative Lern-techniken an, um einem grossen Familienunternehmen dabei zu helfen, seinen Grundwerten der Unabhängigkeit, der Kreativität, der Innovation und Qualität, der Nachhaltigkeit, des global verantwortungsvollen Handelns und der vorsichtigen Finanzpolitik treu zu bleiben.

Der Austausch von Ideen und Erfahrungen sollte ausserdem dadurch verstärkt werden, dass *Praxisperspektiven* als feste Bestandteile in die Managementausbildung und -forschung integriert werden.

Wenn Wirtschaftswissenschaftler Hand in Hand mit Wirtschaftspraktikern, NGOs und Vertretern öffentlicher Institutionen arbeiten, können sie als *Rollenmodelle* die Entwicklung der Lehr- und Forschungslandschaft vorantreiben. Die Durchlässigkeit zwischen akademischer Welt und Praxis ist unverzichtbar für eine bessere fächerübergreifende Zusammenarbeit, für die Ausarbeitung zukunftsorientierter Konzepte und für die Generierung von Ideen und Lösungsvorschläge zur Bewältigung aktueller Problemen in Wirtschaft und Management.

Wissenschaftler als öffentliche Intellektuelle

Um einen gesellschaftlichen und transdisziplinären Diskurs dauerhaft in Gang zu halten, sind wir auf die Expertise öffentlicher Intellektueller angewiesen. Wir benötigen nicht nur ihr Expertenwissen auf bestimmten Spezialgebieten, sondern auch ihre Fähigkeit, dieses Wissen auf eine für die Öffentlichkeit verständliche Art und Weise aufzubereiten und in die Diskussion einzubringen.

Heutzutage wird die Rolle von öffentlichen Intellektuellen nur selten durch Wissenschaftler, sondern durch Journalisten oder Schriftsteller wahrgenommen. Dass Wissenschaftler unter den öffentlichen Intellektuellen so schlecht vertreten sind, liegt nicht an der Öffentlichkeit, sondern an der Funktionsweise des wissenschaftlichen Systems. Zu akademischer Reputation verhelfen in erster Linie Forschungsprojekte, die an andere Wissenschaftler adressiert sind, während Beiträge, die öffentliche Angelegenheiten adressieren, nicht der selbe Wert beigemessen wird.

Im Hinblick auf eine Transformation der Wirtschaft ist eine stärkere Mitarbeit der Wissenschaftler als öffentliche Intellektuelle jedoch essentiell. Wir brauchen ihr Wissen, ihre Fachkompetenz, ihre Glaubwürdigkeit in öffentlichen Debatten und auch ihre Fähigkeit, Entwicklungen kritisch zu analysieren. In Zukunft wird es zum regulären Aufgabenbereich des Lehrkörpers an Business Schools gehören, als öffentliche Intellektuelle aufzutreten und sich vermittels Forschung, Lehre und anderen Dienstleistungen proaktiv an gesellschaftlichen Debatten zu beteiligen. Zu diesem Zweck müssen Business Schools neue Wege finden, um das öffentliche Engagement ihres Lehrkörpers zu fördern und zu belohnen – zum Beispiel durch entsprechende Leistungsbewertungen.

“GEWÖHNLICHE“ MENSCHEN VOLLBRINGEN AUSSERGEWÖHNLICHES

Da Menschen, die als “gewöhnlich” abgestempelt werden, selten der angemessene Raum, die notwendige Anleitung und die unterstützende Ermutigung zum Einsatz ihrer Talente und Fähigkeiten zukommen, werden sie von der Gesellschaft oft abgeschrieben – obwohl sie genauso in der Lage wären, aussergewöhnliche Taten zu vollbringen. Eine NGO in Indien setzt sich für die Lösung von Problemen ländlicher Gemeinden ein, mit dem Ziel, diese autark und nachhaltig zu machen. In einem Projekt, in dem dieser Ansatz von Anfang an zum Einsatz kam, wurde beispielsweise das Schulgebäude nicht von städtischen Architekten und Bauherren geplant und gebaut, sondern von Dorfbewohnern, die bereits über grosse Erfahrung im Bau ihrer eigenen Häuser verfügten.

HINTERFRAGEN, WAS WIR ZU WISSEN GLAUBEN

Welche kulturellen Grundsätze und Veränderungen prägen unsere Gesellschaft? Wie können wir für unsere zukünftigen Führungskräfte optimale Ausbildungsmöglichkeiten schaffen? Eine Universität in Deutschland hat Kultur, Nachhaltigkeit und Entrepreneurship zum inhaltlichen Fokus ihrer Forschung und Lehre gemacht, um damit die Zukunft des sozialen Engagements in der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts thematisieren zu können

Business Schools als institutionelle Vorbilder

Die Business Schools der Zukunft müssen ihr Vorgehen grundlegend überdenken, um in einer Welt, die zunehmend nach *sozial, ökologisch und wirtschaftlich* gerechten Organisationen verlangt, als Vorbilder zu dienen. Ihre Transformation wird strukturelle Veränderungen, eine neue Generation von Dozenten und Forschern und neue Bewertungsgrundlagen für den Erfolg mit sich bringen. Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse müssen betroffene Stakeholder einbeziehen, um gemeinsam Handlungsprioritäten zu definieren und Wege zu finden, wie der gesellschaftliche Beitrag der Institution gemessen werden kann.

Die Business Schools sind auf gut ausgebildete Dozenten und Forscher mit gänzlich neuen Fähigkeiten und Kompetenzen angewiesen. Eine besondere Herausforderung wird darin bestehen, wissenschaftliches Personal anzustellen oder zu schulen, das in der Lage ist, effektive kollaborative Lernplattformen zu schaffen. Einer der wichtigsten Ansatzpunkte für die erfolgreiche Umsetzung der 50+20 Vision ist dabei in der Weiterbildung der Dozenten und Forscher zu sehen.

Um den Grad zu beurteilen, zu dem Business Schools ihre Strategie auch umsetzt, müssen Massstäbe für die drei verschiedenen Bereiche der vorliegenden Vision definiert werden. Diese Massstäbe zeigen auf, inwieweit die drei Aufgabenbereiche in die Tätigkeiten der Mitarbeiter in Verwaltung, Lehre und Forschung *eingebettet* sind. So sind zukünftige Studienpläne auf Basis ihres Inhalts, ihres pädagogischen Aufbaus, ihrer Aktivitäten, Praxisnähe und Transdisziplinarität zu beurteilen. Zur Evaluation der Fähigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen, welche die Absolventen im Studium erwerben, sind sowohl kurz- wie auch langfristige Überprüfungen nötig. Durch die Zusammenarbeit mit Alumni- und anderen Stakeholder-Organisationen lassen sich auch effektive Wege definieren, um einen „Eid auf eine verantwortliche Führung für die Welt einzuführen und dessen Einhaltung zu überwachen.

Das Collaboratory

Im Zentrum der Philosophie des Collaboratory steht die Idee eines runden Raumes, der betroffenen Stakeholdern in beliebigen Angelegenheiten offensteht. In diesem Kreis kommen Studenten, Pädagogen und Forscher mit Mitgliedern aus verschiedensten Bereichen der Gesellschaft zusammen, um gemeinsam aktuelle Herausforderungen anzugehen. Das Collaboratory bringt in diesem Kreis praxisbezogenes Lernen und Forschungen zusammen. Es stellt ein Hauptmerkmal der 50+20 Vision dar, eine *neue Philosophie* mit dem Ziel einer Managementausbildung für die Welt voranzubringen, wie sie in den vorgängig dargestellten Aufgabenbereichen entwickelt worden ist.

Das Collaboratory bildet den Open Source-Gedanken in einem virtuellen Raum ab: Eine moderierte Plattform, bestehend aus einem offenen Raum und bewusstseinsbildenden Verfahren. Wenn das Prinzip verstanden wurde, kann ein Collaboratory überall eingerichtet

werden, sei es virtuell oder real, in Unternehmen, der Gesellschaft oder einer Business School. Sein grosser Vorteil liegt darin, die Grenzen zwischen akademischer Welt und Praxis aufzuheben und dadurch problembezogenes Lernen und Forschen für eine nachhaltige Welt zu ermöglichen.

Die Philosophie des Collaboratory unterscheidet sich diametral vom Ansatz des Vorlesungssaals – dem in der Managementausbildung zumeist eingesetzten, konventionellen Raumkonzept. Der klassische Vorlesungssaal ist ein Forum für die Vermittlungen von „Weisheiten“ durch einen Wissenden auf der Bühne an die vorwiegend passiven Studenten. Im Gegensatz dazu schafft das Collaboratory einen offenen Raum, in dem sich eine breit gefächerte Gruppe von Stakeholdern auf gleicher Augenhöhe begegnet und der Wissende durch einen geschulten Moderator ersetzt wird. Das Collaboratory ist auch eine ausgezeichnete Alternative für öffentliche Debatten und Problemlöseverfahren, denn es schliesst Wissenschaftler, Bürger, Politiker, Unternehmer, Menschen verschiedener Kulturen und Religionen sowie Jung und Alt mit ein. Jeder muss mitreden können! Deshalb brauchen wir diesen *integrativen* Ansatz.

Das Collaboratory verzichtet auf eine formale Abgrenzung zwischen Wissensproduktion und -vermittlung, da es sich auf konkrete Sachverhalte aus dem realen Leben konzentriert und Lösungsansätze bietet, die sich nicht an Theorien sondern an *Problemen* orientieren. Die Teilnehmer eines Collaboratory wenden bestehende aber auch neu entstehende Problemlösetechniken an. Die vorgeschlagenen Lösungen werden direkt getestet, in Frage gestellt und angepasst. Dies fördert gleichzeitig die Wissensproduktion und -diffusion.

Selbstverständlich ist die Idee einer offenen Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe nicht neu. Und es gilt auch: Manchmal funktioniert sie, manchmal nicht. Man könnte die Philosophie des

Collaboratory leicht falsch verstehen als unregelmässigen Austausch leutseliger Individuen, die automatisch Freunde werden und sich wie durch ein Wunder auf gemeinsame Lösungen einigen, ohne dabei auf nennenswerte Hindernisse zu stossen. Wir wissen alle nur zu gut, dass solche Diskussionen ohne eine systematische Herangehensweise zum Beispiel sehr schnell in eine endlose Debatte über Details ausufern können. Eine fachmännische Moderation und eine überlegte Methodik sind unabdingbar, um die Komplexität von persönlichen Interessen, Gruppendynamik und alternative Problemlösungen zu meistern. Für uns ist das Collaboratory ein lebendiges Experiment, dessen Bedeutung, Einfluss und Wirkung mit jeder neuen Durchführung irgendwo auf der Welt neu geschaffen wird. Gemeinsam, im Geiste eines Open Source-Ansatzes, haben wir eine neue Philosophie ins Leben gerufen, die wächst und sich weiterentwickelt.

Die 50+20 Vision kann als deutliche Kritik am bestehenden System interpretiert werden – was sie auch ist. Allerdings möchten wir auch die vielen mutigen und innovativen Projekte würdigen, die rund um die Welt entstehen. Wie so häufig gehen echte Innovationen, die einen Paradigmenwechsel vorantreiben, nur selten aus gut etablierten, führenden Institutionen hervor. Sie entstehen vielmehr

HOFFNUNG AUF DEM AFRIKANISCHEN KONTINENT

Eine südafrikanische Universität hat ihre Mission neu definiert, um zu einer Hoffnungsquelle auf dem afrikanischen Kontinent zu werden. Unter dem Motto „Wissenschaft für die Gesellschaft“ stellt sie ihre Stärken und ihr Fachwissen in den Dienst der menschlichen Bedürfnisse. Das Projekt, das sowohl von internen als auch von externen Quellen grosszügig finanziell unterstützt wird, ermöglicht Forschung zu lokalen, regionalen und afrikanischen Problemen und bietet Chancen zur Bildung und Förderung einer neuen Generation von Vordenkern.

HIN ZU EINER WIRTSCHAFT, DIE JEDEM EINZELNEN DIENT

Eine gemeinnützige Organisation in der Schweiz ist davon überzeugt, dass die Globalisierung dem Gemeinwohl dienen und dieses mehren kann und soll. Auf einem jährlich stattfindenden internationalen Gipfeltreffen bringt sie mehr als 200 Unternehmer, Wirtschaftswissenschaftler, Politiker und NGO-Vertreter zusammen mit dem Auftrag, den Globalisierungsprozess menschlicher zu gestalten und Führungskräften praktische Ratschläge zu geben, wie eine Wirtschaft, die den Menschen und dem Gemeinwohl dient, aussehen könnte. Sie möchte eine aufstrebende Generation von Führungskräften inspirieren und mit dem nötigen Wissen ausstatten, um die Einsichten aus den Gipfeltreffen in konkreten Projekten umzusetzen.

bei den Aussenseitern und schaffen kleinere, versteckte und oft ignorierte Nischen der Kreativität, die ebenfalls zum bunten Feld der Managementausbildung gehören. Wir bezeichnen solche innovativen Projekte als EMERGING BENCHMARKS und haben in dieser Agenda eine erste Gruppe von Beispielen zusammengestellt, die im Zusammenhang stehen mit den drei grossen Aufgabenbereichen der vorliegenden Vision einer Managementausbildung für die Welt. Die Sammlung weiterer Emerging Benchmarks verläuft parallel zur Entwicklung der 50+20 Vision und wird mit zunehmender Verbreitung der Initiative weiter anwachsen.

Für uns sind Bänke (engl. “benches”) eine treffende Visualisierung des neuen Paradigmas vom gemeinsamen Lernen und Forschen. Der Begriff *Benchmark* ist dem Schusterhandwerk entlehnt. Früher bestimmten die Schuster die Schuhgrösse der Kunden, indem sie deren Füsse auf einem *Bänkchen* platzierten und deren Umrisse aufzeichneten, bzw. *Mass nahmen*. Wir können diese Metapher noch weiter ausbauen:

Auf einer *Bank* zu sitzen bedeutet auch, seinen eigenen Platz in einem öffentlichen Raum mit einem anderen Individuum zu teilen. Die Nähe eines fremden Sitznachbarn, der denselben Anblick vor Augen hat, stellt eine andere Art des Austauschs dar, als wenn sich zwei Individuen auf einzelnen Stühlen gegenüber sitzen. Aus einer Reihe von Bänken kann ausserdem ein *Lernzirkel* gebildet werden.

Letztlich werden Bänke oft auch als Orte des kurzen Ausruhens, des Nachdenkens und der flüchtigen Treffen wahrgenommen – gleichsam als Erinnerung daran, dass unser Handeln und unsere ganze Existenz vergänglich sind und dass wir als Erdenbürger zugleich einen gemeinsamen Ursprung und eine gemeinsame Aufgabe haben.

BIOSPÄHÄRENRESERVATE ALS MUSTERBEISPIEL EINER GLOBALEN BUSINESS SCHOOL

Das globale Netzwerk der Biosphärenreservate der UNESCO ist ein Vorbild für die neue Art von Business School. Dessen Ziel besteht in der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung, wozu handlungsorientiertes Lernen eingesetzt wird. Hieraus ergibt sich ein sich stetig weiterentwickelnder globaler Campus, auf dem gelernt wird, wie menschliches, soziales und wirtschaftliches Handeln gestaltet werden kann, so dass höhere Stufen der Nachhaltigkeit erreicht werden können.

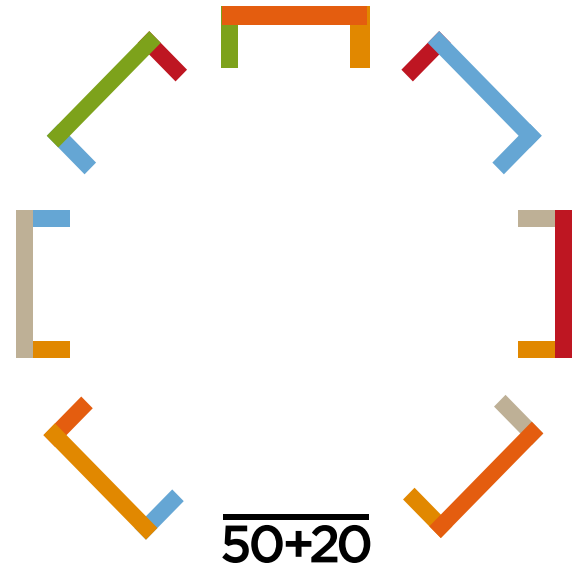
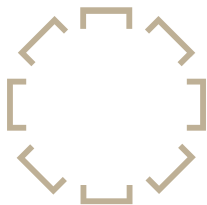


Abbildung 4: Das Logo von 50+20 stellt einen Kreis aus Bänken dar





Aufruf zum Handeln

Gute Ideen gibt es mehr als genug, doch deren Realisierung erweist sich zumeist als schwierig. Die Emerging Benchmarks zeigen auf, wie ein Teil der Ideen von verschiedenen Ausbildungsstätten und in gewissen Bereichen bereits umgesetzt wird. Es bleibt allerdings noch viel zu tun, denn die Anzahl der Initiativen, die alle drei Aufgabenbereiche einer Managementausbildung für die Zukunft berücksichtigen, ist gering. Wir rechnen ausserdem mit einem gewissen Widerstand der Hochschulen gegen diese drastischen Veränderungen. Wie kann die vorgeschlagene Transformation dennoch verwirklicht werden?

Eine wichtige Voraussetzung zur Umsetzung der Vision besteht darin, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit heutige und zukünftige Lehrkräfte an Business Schools für kommende Herausforderungen gewappnet sind. Wir glauben an das Potenzial des menschlichen Wesens und seine unbegrenzten

Die Stammesältesten der amerikanischen Ureinwohner sprechen vom Feuer der Kinder. Dieses Feuer ist eine Erinnerung an das Versprechen, kein Gesetz anzunehmen und keine Handlung zu ergreifen, die den Kindern schaden könnten.

Tim M. Macartney

Möglichkeiten sich zu verändern, weiterzuentwickeln und zu wachsen. Eine Transformation ist möglich, wenn das Individuum einerseits den *Willen* hat, sich zu ändern, und andererseits die Rahmenbedingungen dies zulassen und fördern. In der Identifizierung und Entwicklung dieser Rahmenbedingungen liegt die grösste Herausforderung für Business Schools. Es geht darum ein Umfeld zu schaffen, das bei Dozenten und Forschern Begeisterung für die Idee einer verantwortungsvollen Führung für eine nachhaltige Welt weckt. Unser Ziel besteht darin, bei vielen Stakeholdern den Wunsch nach Veränderung zu wecken und sie davon zu überzeugen, uns auf unserem Weg der Transformation zu begleiten.

Veränderungen können auf ganz unterschiedliche Arten angeregt werden. Sie können die Folge externer Faktoren wie zum Beispiel einer Kürzung staatlicher Subventionen sein oder durch eine bewusste Strategie des institutionellen Wandels vorangetrieben werden, z. B. indem Business Schools das globale Verantwortungsbewusstsein in ihre Mission, Strategie und Handlungen einbeziehen. Ein solches Vorgehen fällt leichter, wenn es auf bereits etablierten Strukturen aufbaut, wie zum Beispiel den Principles for Responsible Management Education (PRME). Diese dienen als hilfreiche

Plattform um Fortschritte zu messen, Best Practices auszutauschen und Erfolge bekannt zu machen. In diesem Zusammenhang kann die 50+20 Vision als Prüfstein betrachtet werden und als Wegweiser auf dem Pfad der Transformation. Die drei Aufgabenbereiche, die entsprechenden Ansatzpunkte und das Collaboratory können als Inspiration dienen, wie sich die sechs PRME Prinzipien umsetzen lassen.

Gleichzeitig erwarten wir mit einer neuen Generation von Business Schools eine Vielzahl völlig neuer Initiativen, um den globalen Herausforderungen in einer verantwortungsvollen und effektiven Art und Weise zu begegnen. In der Realität werden wir wohl eine Mischung aus unterschiedlichen Vorgehensweisen beobachten können. Wir schlagen drei verschiedene Methoden zur Implementierung unserer Vision vor:

- Zentrale Umsetzungsprioritäten
- Systematischer Prozess des Engagements
- Ideen zur Einbindung von Stakeholdern

Zentrale Umsetzungsprioritäten

Im Verlauf unseres gemeinsamen Entwicklungsprozesses haben sich sechs zentrale Umsetzungsprioritäten herauskristallisiert. In der Hoffnung, damit bei den Akteuren im Kreis der Managementausbildung und auch in unserem grösseren Umfeld entsprechende Debatten auszulösen, veranschaulichen wir jede von ihnen mit einigen Handlungsvorschlägen. Die Prioritäten lauten:

- *Schulung und Entwicklung der Lehrkräfte:* Eine erfolgreiche Umsetzung der Vision hängt massgeblich davon ab, ob die Lehrkräfte eine Leidenschaft für das Lehren, Lernen und

Entdecken entwickeln. Gleichermassen sollten sie vertraut sein mit transdisziplinären Vorgehensweisen, Multi-Stakeholder-Dialogen und der Teilnahme an öffentlichen Debatten – was verschiedene Arten von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen verlangt (siehe „*Lehrkräfte der Zukunft*“).

- *Schaffen von Prototypen für die Vision:* An einer Auswahl an Musterbeispielen für einen oder mehrere Aspekte der Vision können die Akteure ihre Auffassungen der Aufgabenbereiche und Umsetzungsideen überprüfen. Das Collaboratory spielt bei vielen dieser Prototypen eine zentrale Rolle, sowohl in ihrer Entstehung wie auch in ihrer Reifephase und bei der Ausgestaltung neuer Formen der Ausbildung, Forschung und Ausgestaltung von Plattformen für öffentliches Engagement.
- *Ausrichtung der Forschung auf das Gemeinwohl:* Förderung des Aufbaus kollaborativer Forschungszentren, die sich transdisziplinären Vorgehensweisen, zukunftsgerichteten Forschungsmethoden sowie neuen Anreiz- und Bewertungsinstrumenten für die Forschung widmen.
- *Neue Massstäbe für die Managementausbildung:* Etablierung alternativer Evaluations- und Rankinginstrumente, welche den Wert der Ausbildung anders messen als an der Attraktivität der Stelle und der Höhe des Gehalts. Unternehmerisches Denken und verantwortliches Handeln bedürfen anderer Massstäbe.
- *Auszeichnung von Exzellenz:* Ein wichtiger Antrieb für den Wandel besteht in der angemessenen Wertschätzung und Auszeichnung für eine erfolgreiche Umsetzung der Vision. Neue Projekte, Transformation auf institutioneller Ebene und gesellschaftliches Engagement der Wissenschaftler sollten breit kommuniziert und gewürdigt werden.

- *Professionalisierung der Leitung:* Business Schools brauchen ein professionelles Management, an dessen Spitze eine im Change Management und in transformativen Prozessen erfahrene Leitung steht. Viele Mitglieder der Leitung verfügen nicht über die notwendige Erfahrung und Ausbildung, um eine solche Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Systematischer Prozess des Engagements

Die Welt kann nicht durch eine einzelne wunderbare Offenbarung verändert werden. Ein Patentrezept für sämtliche Probleme wäre nicht nur riskant, sondern würde aller Wahrscheinlichkeit nach scheitern. Stattdessen schlagen wir einen *Prozess des Engagements* vor, der den Teilnehmern die nötige Freiheit und Flexibilität zugesteht, dort anzusetzen, wo ihre Organisation derzeit steht, und es ihnen offen lässt, wie sie konkret handeln. Die unterschiedlichen Akteure werden in Abhängigkeit von den jeweiligen Missionen, Strategien und Rahmenbedingungen ihrer Organisationen zweifellos verschiedene Wege wählen und Ansätze entwickeln.

Zu Beginn des Prozesses sollte die aktuelle Situation der Business School analysiert werden, um dann möglichst alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen: Studenten, Forscher, Dozenten, Verwaltungsangestellte, Praxisvertreter, NGOs und Regierungsvertreter. Gemeinsam

untersucht diese Gruppe, wie die Vision in die Tat umgesetzt werden kann. Der Prozess wird konkrete Resultate liefern für die Umgestaltung der Institution, für einen gemeinsamen Einsatz zur Änderung des gesamten Systems oder für individuelle Handlungen.

Einige Business Schools werden den „*Zehenspitzen-Ansatz*“ wählen und mit vorsichtigen Schritten in Teilbereichen der Vision die „Wassertemperatur“ prüfen. Andere werden stärker *aufs Ganze gehen* und die vorliegende Vision als grundlegende Basis ihres Engagements im Bereich der Managementausbildung übernehmen. Einige Aktivitäten werden die Beseitigung von Hindernissen betreffen, andere die Förderung innovativer Lösungen.

Eine einfache Möglichkeit zur Umsetzung der Veränderungen besteht in einer Lückenanalyse. Indem dabei die Methode des Collaboratory angewendet wird, können Akteure und Stakeholder miteinander Ideen für die Implementierung der Vision und potenzielle Kooperation ausarbeiten. Aus einer solchen *Lerngemeinschaft* können sich Lösungen ergeben, die unser heutiges Vorstellungsvermögen übersteigen. Die zentralen Schritte einer solchen Lückenanalyse gehen aus nachfolgender Graphik hervor:

Die 50+20 Agenda stellt für viele Aktivisten und Vereinigungen eine Chance dar, endlich aktiv zu werden. Es gelingt ihr sowohl, gemeinsame Ideale und Ziele auszudrücken, als auch jeden Einzelnen von uns zu ermutigen, in seinem jeweiligen Einflussbereich etwas dafür zu tun.

Jonathan Gosling - Professor für Leadership Studies im MBA One Planet an der Exeter Business School

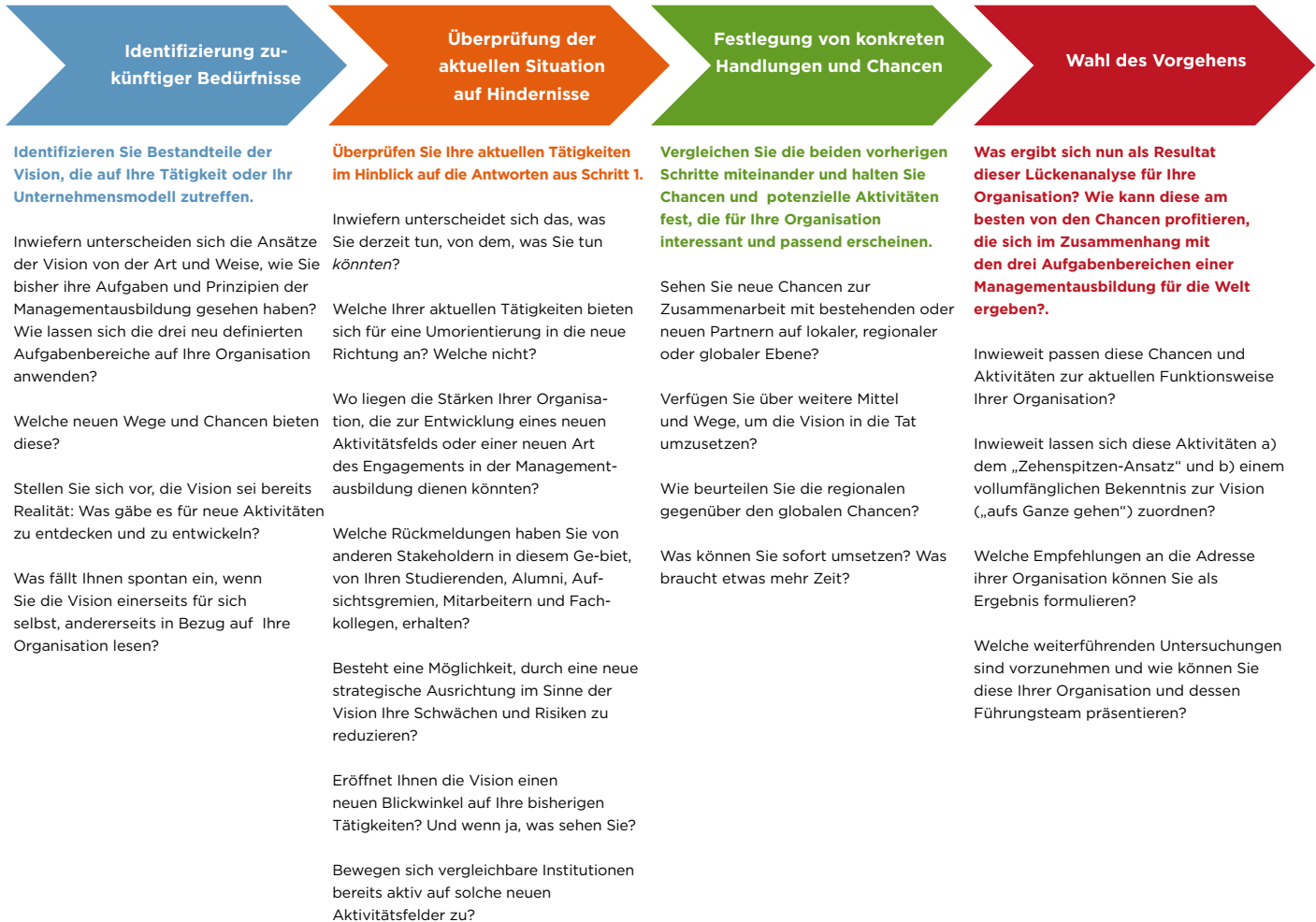



Abbildung 5: Prozess des Engagements

A photograph of a wooden bench with three horizontal slats and a seat, set against a wall of stacked logs. The logs are cut into various sizes and are stacked in a neat, repeating pattern. The bench is made of dark wood and has metal bolts visible on the slats. In the foreground, there is a dense patch of green weeds and small yellow flowers. The overall scene is outdoors and appears to be in a rural or forest setting.

WAS FÜR EINE WELT WOLLEN WIR AUS DEN IMMENSEN
RESSOURCEN SCHAFFEN, DIE UNS ZUR VERFÜGUNG STEHEN? DIES
DÜRFE DIE WICHTIGSTE ETHISCHE FRAGE UNSERER ZEIT SEIN.

The Globally Responsible Leadership Initiative

Ein neuer Typ von Business School

Die effektive Transformation der Business Schools im Lichte der hier entwickelten Vision hängt davon ab, ob es gelingt, einen neuen Typ Business School mit einem tieferen Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft zu etablieren. Eine wichtige Strategie, um neue Ideen und Chancen zu generieren, ist das aktive Engagement im und für das gesellschaftliche Umfeld der Managementausbildung. Hierfür bedarf es eines tiefgreifenden strukturellen und strategischen Wandels. Drei Bereiche stehen für uns dabei im Vordergrund:

- **DIVERSITÄT DES LEHRKÖRPERS:**

Die Umsetzung der Vision erfordert andere Fähigkeiten und andere Motivationen auf Seite des Lehrkörpers. Die Management School der Zukunft muss die Hürden zwischen unterschiedlich qualifizierten Mitgliedern des Lehrkörpers überwinden und stabile neue „Brücken“ zwischen ihnen bauen. Die grösste Herausforderung besteht wohl darin, Brücken zwischen den Wissenschaftlern und der Gesellschaft zu schlagen. Zusätzliche „Fenster“ im Elfenbeinturm sind hierfür nicht genug.

Die Business Schools müssen ihre Türen öffnen und Durchlässigkeit zwischen Praxis und akademischer Welt herstellen: Eine unverzichtbare Bedingung für den Aufbau gemeinsamer Lernfelder des praxisnahen Lernens und Forschens. Der Rollenwechsel zwischen *praktischer Arbeit* im Unternehmen und einer gezielten *Reflexion* in einem akademischen Kontext ist eine wichtige Voraussetzung für praxis- und gesellschaftsrelevante Lehre und Forschung.

Mehr als alles andere benötigt die Business School der Zukunft eine gute Mischung aus Pädagogen und Wissenschaftlern mit einem reichen Erfahrungsschatz aus ganz verschiedenen Hintergründen. Um eine solche Vielfalt zu fördern, bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen für die Selektion und Entwicklung eines intrinsisch motivierten Lehrkörpers.

- **NEUE KRITERIEN FÜR QUALITÄT UND ERFOLG:**

Für die drei neuen Aufgabenbereiche der Business School müssen ergebnisorientierte *Erfolgskriterien* eingeführt werden. Bei den ausbildungsbezogenen Kriterien geht es darum, inwieweit die Absolventen mit den Herausforderungen in Organisationen und der Gesellschaft umgehen können. Bei den wissenschaftsbezogenen Kriterien geht es darum, inwieweit die Forschungsergebnisse für die Lösung dringender Probleme in der Wirtschaft und der Gesellschaft liefert. Und bezüglich des Einsatzes für eine Transformation von Unternehmen und Wirtschaft, müssen die Kriterien die Beiträge der Business School der Öffentlichkeit sichtbar machen. Zusätzlich braucht es Indikatoren, mit deren Hilfe der Fortschritt bzgl. dieser drei Bereiche gemessen werden kann.

- **FÜHRUNG UND CHANGE MANAGEMENT:**

Etablierte Hochschulen lassen sich nicht einfach verändern, sie sind bewusst darauf ausgelegt, ungeachtet äusserer Einflüsse Stabilität und akademische Unabhängigkeit zu gewährleisten. Insbesondere Professoren verfügen über ein hohes Mass an Unabhängigkeit, selbst gegenüber ihren Leitungen. Umso wichtiger ist es, dass die Führung von Business Schools über Kompetenzen verfügt, Motivation zu wecken und Veränderungen umzusetzen.

Ein weiterer entscheidender Faktor besteht in der Fähigkeit und dem Mut des Führungsteams, seine Rolle wahrzunehmen und den Wandel anzuführen. Obwohl dies offensichtlich sein mag, sollten wir nicht vergessen, dass viele Dekane oder Präsidenten einen rein akademischen Hintergrund haben und wenig oder gar keine Führungserfahrung vorweisen können.

Ideen zur Einbindung von Stakeholdern: Entfachen einer weiterführenden Debatte

Während der Prozess des Engagements zur Umsetzung der Vision für die Business Schools und ihre Mitglieder von zentraler Bedeutung ist, können auch andere Stakeholder einen Beitrag darin leisten:

- *Akteure aus dem Umfeld von Studierenden:* Entscheidungsträger, Führungskräfte und Manager von Organisationen und Unternehmen, potenzielle Studierende und deren unmittelbare Beeinflusser.
- *Meinungsbildner:* internationale und nationale Akkreditierungsstellen, Medien, Rating- und Ranking-Agenturen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Social Media.
- *Geldgeber:* Alumni, Geberorganisationen, Stiftungen, wohlhabende Individuen, Gesetzgeber und Regierungen.
- *Anbieter:* bestehende Business Schools, Universitäten, Zentren für Führungskräfteentwicklung, Corporate Universities, Berufsausbildungsinstitute, Forschungsinstitute, Think Tanks sowie akademische und praxisbezogene Fachzeitschriften.

Besondere Aufmerksamkeit sollte Schwellen- und Entwicklungsländern geschenkt werden, denn im Moment haben viele Regionen dieser Welt schlichtweg nicht genügend Business Schools. Für Sie eine neue Art von Ausbildung anzubieten eröffnet die einmalige Chance, Fehler in der Managementausbildung der weiter entwickelten Länder zu vermeiden. Gleichzeitig bietet es die Gelegenheit, einige der vorher angesprochenen neuen Instrumente und Techniken, wie beispielsweise das Collaboratory, anzuwenden.

Selbstverständlich könnten sich einige (oder auch alle) unserer Ideen als überholt oder unpassend erweisen, noch lange bevor erste Versuche zu ihrer Umsetzung stattgefunden haben. Denn sobald wir uns an die Umgestaltung der Managementausbildung machen, werden zweifellos neue und verbesserte Initiativen entstehen. Deshalb geht es uns in erster Linie auch darum, mit unseren Ideen im Kreis der Business Schools und darüber hinaus eine Debatte anzustossen, die überfällig ist.

Die Vision leben: Vorschläge zur Umsetzung

PRIORITÄTEN UND HANDLUNGSVORSCHLÄGE

SCHULUNG UND ENTWICKLUNG DER LEHRKRÄFTE

- Entwickeln eines Entwicklungsprogramms für Lehrkräfte
- Neue Doktoratsprogramme für junge aufstrebende Akademiker
- Unterstützung der Lehrkräfte bei der Übernahme gesellschaftlich wichtiger Tätigkeiten
- Ermutigung der Wissenschaftler, ihre Sabbaticals für vertiefte Auseinandersetzungen mit Projekten in Organisationen aller Art zu nutzen, z.B. auch in Schwellen- und Entwicklungsländern
- Zusammenbringen von akademischen und nicht-akademischen Lehrkräften, um neuartige Lehrformen zu schaffen

SCHAFFEN VON PROTOTYPEN FÜR DIE VISION

- Sicherstellung der Finanzierung einiger neuer Business Schools als Muster für die Vision
- Lancierung von „pop-up“ Business Schools in Schwellen- und Entwicklungsländern
- Einrichten einer virtuellen Business School, die kostenlose Managementausbildung anbietet - für alle, die lernen möchten
- Durchführen einer Reihe regionaler Collaboratories zu spezifischen Schlüsselproblemen (wie z.B. das „Africa Lead“ Programm oder durch regionale Arbeitsgruppen von PRME)
- Schaffen von regionalen oder globalen Programmen in Partnerschaft mit Institutionen, welche bereits nach den Grundsätzen der Vision lebend

AUSRICHTUNG DER FORSCHUNG AUF DAS GEMEINWOHL

- Unterstützung von inter- und transdisziplinären Forschungszentren
- Aufbau einer Bibliothek der Reflexion für Führungskräfte (online oder gedruckt)
- Durchführen von unternehmensinternen Collaboratories, um zusammen mit engagierten Stakeholdern den strategischen Fortschritt zu überprüfen

NEUE KRITERIEN FÜR DIE BEWERTUNG VON BUSINESS SCHOOLS

- Entwicklung eines Stakeholder-gesteuerten Bewertungs- und Rankingtools für Business Schools - ein Trip Advisor für die Managementausbildung
- Ausarbeitung neuer Kriterien, um den Beitrag der Forschung für die Gesellschaft beurteilen zu können (z. B. Rating von Journals oder einzelnen Beiträgen)
- Definition neuer Evaluationskriterien für Wissenschaftler, die deren Beiträge für die Gesellschaft messen

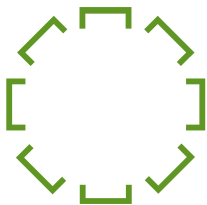
AUSZEICHNUNG VON EXZELLENZ

- Lancierung von Auszeichnungen in allen für die Umsetzung der drei Bereiche der Vision relevanten Kategorien, sowohl regional als auch global
- Auszeichnung des gesellschaftlichen Engagements der Lehrkräfte

PROFESSIONALISIERUNG DES BUSINESS SCHOOL MANAGEMENTS

- Förderung der Führungskräfteentwicklung nicht nur für neue Dekane, sondern auch für bestehende Führungskräfte (Dekane, Rektoren, Leitungskräfte, Direktoren)

Abbildung 6: 50+20 Vorschläge zur Umsetzung



Der Weg in eine nachhaltige Zukunft

Die 50+20 Vision richtet sich sowohl an Organisationen als auch an Individuen, die sich der kommenden globalen Herausforderungen bewusst sind und sich einig sind, dass es höchste Zeit ist für einen Wandel – und die sich bewusst sind, dass wir *alle* für diese Transformation der Gesellschaft mit verantwortlich sind.

Unsere Spezies wird immer in Bewegung sein, eine grössere Sippe in einer kleineren Welt – aber jetzt ist es an der Zeit, einen anderen Weg einzuschlagen. Zum Überleben brauchen wir nicht weniger als eine Evolution im Denken und in der Zusammenarbeit, soll der Übergang in eine verantwortungsvolle Gesellschaft gelingen. Letzten Endes arbeiten wir auf eine menschlichere Zukunft hin und lassen die Jahrhunderte des Wachstums und des zügellosen Konsums hinter uns.

Wir möchten unsere Leser dringend bitten sich zumindest vorzustellen, wie die Unternehmen, die Wirtschaft und die Welt aussähen, wenn wir *integriert* und mit *langfristiger* Perspektive denken und handeln würden. Malen Sie sich eine Welt aus – sagen wir in 100 Jahren – in der das Wirtschaftswachstum wieder mit den menschlichen und ökologischen Zielen in Einklang steht und dadurch einer vielfältigen Gesellschaft mit einem neu definierten Verständnis von Wohlstand und Gewinn, Verlust, Fortschritt und Wertschöpfung

zugute kommt. Diese Gesellschaft ist sichtlich stabiler, gesünder und glücklicher, denn sie arbeitet an einer nachhaltigen Zukunft.

In dieser Zukunft wird die Wirtschaft gefeiert werden für ihren *Beitrag* zur Gesellschaft. Verantwortungsvolle Führung und langfristige Zusammenarbeit gehören nicht nur innerhalb der Unternehmen zum Alltag, sondern kommen auch bei der Bewältigung der selteneren regionalen und globalen Probleme zum Zug.

Managementforscher werden respektiert als Sachwalter einer nachhaltigen Entwicklung. Sie tragen durch ihre Forschung und Beratung zum Aufbau einer besseren Welt bei und legen gemeinsam fest, wie Organisationen echte Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln und umsetzen können. Genauso bringen Regierungen, Unternehmen, NGOs, Aktivisten, Bürger, Eltern und Pädagogen ihr Wissen ein, unabhängig von Anstellung, Reputation, Qualifikationen oder sozialem Status. Die besten Lösungen entstehen, wie wir alle wissen, durch transdisziplinäre Zusammenarbeit quer über *alle* Fachbereiche, Altersgruppen und kulturellen Hintergründe hinweg.

Diese Welt der Zukunft beheimatet Lehr- und Forschungsorganisationen, die einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Gesell-



schaft als Ganzes ausüben. Die Orte des Wissensaustauschs sind *inmitten* der Gemeinschaft fest verankert. Diese Knotenpunkte bilden das Herzstück der neuen Gesellschaft: Dynamische Treffpunkte, wo Ideen entstehen, wo Teilnehmer und Mitwirkende frei ihre Meinung äussern und in einem offenen Umfeld ihr Wissen teilen können.

Wir stellen uns eine Welt vor, in der das Eingehen von Risiken ermutigt wird; einen Ort, der hochlebendig ist dank gegenseitigem Respekt, Freundschaft, einem regen Gedankenaustausch und verständnisvollen Fragen; wo Kreativität über alle Generationen hinweg blüht. Eine solche Welt ermöglicht Lebensstile, die unterschiedliche Tiefen der Verzahnung von Arbeit und Lernen ermöglichen.

Umweltzerstörungen gehören fast ganz der Vergangenheit an. Stattdessen breiten sich wieder weite Flächen unberührter Wildnis mit hoher Biodiversität aus. Die menschliche Bevölkerung ist endlich zur Ruhe gekommen. Sie ist zufrieden, vereint – aber auch bunter denn je. Die Bürger sind entschlossen, leidenschaftlich und diskussionsfreudig – aber auch kooperativ. Eine gut organisierte Zivilisation, die auf ein einziges Ziel hinarbeitet: Nachhaltigkeit.

Das ist eine Welt, in der es sich zu leben lohnt. **Lasst uns mit ihrem Aufbau beginnen.**



Danksagungen

Sponsoren und Co-Autoren

Die folgenden Institutionen haben dem 50+20 Projekt grosszügige finanzielle Unterstützung zukommen lassen und werden offiziell als Sponsoren und Co-Autoren der 50+20 Agenda anerkannt:



Danksagungen

50+20 wurde inspiriert durch eine wachsende Zahl an Business Schools und gesellschaftlichen Akteuren, welche die Rolle von Unternehmen und Wirtschaft kritisch hinterfragen. Die Gründung wurde in die Wege geleitet von den drei Partnern GRLI, WBSCSB und U.N. PRME.

Ein solche Initiative hat auch immer ein Kernteam, dessen Arbeit entscheidend zum Erfolg beiträgt. In diesem Team wirkte Katrin Muff (Business School Lausanne, CH) mit grossem Einsatz Leidenschaft, Energie, Fundraising-Talent, mit konzeptionellem Denken und vielen Wochen des Schreibens und Umschreibens. Sie war das Herz dieses Projekts und hat uns alle inspiriert. Thomas Dyllick (Universität St. Gallen, CH) übernahm zusammen mit Katrin das Schreiben, die Konzeptentwicklung und die Fundierung in der wissenschaftlichen Literatur. Mark Drewell (GRLI, BE) brachte eine seltene Mischung aus Vordenkertum, Unternehmens- und NGO-Praxis ein. John North (Universität Pretoria, ZA) steuerte neben seiner Rolle als Projektmanager einen substanziellen schriftlichen Beitrag bei. Paul Shrivastava (Concordia University, CA) übernahm die wichtige Aufgabe, die Messlatte höher zu legen, sobald die Arbeit zu einfach zu werden schien. Jonas Haertle (PRME, US) leistete mit seinen Einblicken in und Verbindungen zu den PRME-Organisationen einen wertvollen Beitrag. Das oben genannte Redaktionsteam fungierte auch als Lenkungsausschuss, an dem im Jahr 2011 auch Derick de Jongh (Universität Pretoria, ZA) massgeblich beteiligt war.

Ein umfassendes Werk wie das vorliegende steht selbstverständlich immer auch auf den Schultern intellektueller Riesen, deren Ideen es auf verschiedenste Arten durchdringen. Einige spezifische Beiträge finden sich im Dokument. Unser Dank gilt den nachfolgend aufgeführten Personen – und unsere Entschuldigung all jenen, die wir unabsichtlich übersehen haben. Für konzeptionellen Gedanken, schriftlichen und andere Beiträge zu diesem Werk möchte das Kernteam insbesondere die folgenden Personen hervorheben (in alphabetischer Reihenfolge):

Anders Aspling (GRLI Foundation, BE)
 Antonin Pujos (Zermatt Summit Foundation, CH/FR)
 Caroline Rennie (Business School Lausanne, CH)
 Chris Taylor (OASIS, GB)
 Claire Maxwell (OASIS, GB)
 Eddie Blass (Swinburne University of Technology, AU)
 Fernando D'Alessio (Centrum Catolica, PE)
 Henri-Claude de Bettignies (China Europe International Business School, CN)
 John Cimino (Creative Leaps International, US)
 John Ryan (Center for Creative Leadership, US)
 Jonathan Smith (Anglia Ruskin University, GB)
 Josep Lozano (ESADE, ES)
 Madelon Evers (Business School Lausanne, CH)
 Mark Rice (Worcester Polytechnic Institute, US)
 Michel Alhadeff-Jones (Teachers College, Columbia University, US)
 Peggy Cunningham (Dalhousie University, CA)
 Peter Jonker (4N6 Factory, CH)
 Philippe de Woot (GRLI Foundation, BE)
 Regina Eckert (Center for Creative Leadership, BE)
 Ruben Guevara (Centrum Catolica, PE)
 Uwe Steinwender (Daimler Corporate Academy, DE)

Zusätzlich haben über 100 Vordenker auf fünf Kontinenten sowie zahlreiche Institutionen zu diesem Werk beigetragen, indem sie die Entwürfe kommentiert oder ihre zentralen Perspektiven zur Vision beigetragen haben. Dies geschah sowohl auf den verschiedenen Workshops und Klausurtagungen, als auch im Rahmen des SB21 Projekt von GRLI, welches in die Arbeit von 50+20 eingeflochten wurde. Diese Beitragenden sind (in alphabetischer Reihenfolge):

Ahmad Al-Mughrabi (Business School Lausanne, CH)
 Aileen Somers (IMD, CH)
 Alain Irwin (Copenhagen Business School, GB)
 Alex Barkawi (oikos Foundation, CH)
 Alfons Sauquet (ESADE, ES)
 Altaf Muhammad Saleem (Shakarganj Mills Limited)
 Amanda Gudmundsson (Queensland University of Technology, AU)
 Ana Magyar (Petrobras, BR)
 Anncahrin Scheider (Business School Lausanne, CH)
 Anne Tsui (Arizona State University, US)
 Armi Temmes (Aalto University, FI)
 Arnold Smit (University of Stellenbosch, US)
 Birgit Kleymann (IESEG School of Management, FR)
 Bjorn Larson (The Foresight Group, SE)
 Carol Adams (La Trobe University, AU)
 Cathy Neligan (Oasis, GB)
 Charles Savage (Knowledge Era Enterprises, DE)
 Chris Taylor (Oasis, GB)
 Chris Turner (WBCSD, CH)
 Christina Trott (Daimler Corporate Academy, DE)
 Christoph Badelt (Vienna University of Economics and Business, AT)
 Christopher Wasserman (Zermatt Foundation, CH/FR)
 Chukwunonye Emenalo (Lagos Business School, NG)
 Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral, BR)
 David Grayson (Cranfield School of Management, GB)
 Dennis Hanno (Babson College, US)
 Don Ritter (KOR)
 Doug Gilbert (University of Phoenix, US)
 Edson Cunha (Petrobras, BR)

Eline Loux (GRLI Foundation, BE)
 Ellen van Velsor (Center for Creative Leadership, US)
 Enase Okonedo (Lagos Business School, NI)
 Eric Cornuel (EFMD, BE)
 Frederik Landman (University of Stellenbosch, ZA)
 Geoff Tudhope (Merryck & Co, UK)
 George Kohlrieser (IMD, CH)
 Gisele Weybrecht (Independent, BE)
 Gustaf Delin (The Foresight Group, SE)
 Hamid Bouchikhi (ESSEC, FR)
 Harald Heinrichs (Leuphana University , DE)
 Harriet Jackson (oikos international, CH)
 Heidi Newton-King (Yellow Woods)
 Howard Gardner (Harvard Graduate School of Education, US)
 Howard Thomas (Singapore Management Univ., SG)
 Ivo Matser (TSM Business School, NL)
 Jean-Christophe Carteron (Euromed, FR)
 Jeanie Forray (Western New England Univ., US)
 Jérôme Caby (ICN Business School, FR)
 JingJing Wang (Daimler Corporate Academy, DE)
 John Alexander (Leadership Horizons, US)
 John Mooney (Pepperdine University, US)
 John Ryan (Center for Creative Leadership, US)
 Jonathan Cook (University of Pretoria, ZA)
 Jonathan Gosling (Exeter Business School, GB)
 Jost Hamschmidt (oikos foundation, CH)
 Julia Christensen Hughes (University of Guelph, CA)
 Kai Hockerts (Copenhagen Business School, DK)
 Kim Poldner (oikos international, CH)
 Kristina Henriksson (Simon Fraser University, CA)
 Lene Mette Sørensen (Copenhagen Bus. School, DK)
 Leticia Greyling (Rhodes University, ZA)
 Liliana Petrella (EFMD, BE)
 Lisle Ferreira (PRME, US)
 Lloyd Williams (ITTL Doctoral Research Center & University, US)
 Louis Klein (Systemic Excellence Group, DE)
 Maja Göpel (World Future Council, BE)
 Malcolm McIntosh (Griffith University, AU)
 Marielle Heijltjes (Maastricht University , NL)
 Marion McGowan (Middlesex University Business School, GB)
 Mark Esposito (Grenoble Ecole de Management, FR)
 Mary Gentile (Babson College, Boston)
 Mary Godfrey (Betty's & Taylors of Harrogate)
 Mary Watson (The New School, US)
 Mathias Falkenstein (EFMD, BE)
 Matt Statler (NYU Stern School of Business, US)
 Matthew Wood (EFMD, BE)
 Michael Hanson (Columbia University, US)
 Michael Jensen (Harvard Business School, US)
 Michael Powell (Griffith University, AU)
 Mike Donnelly (Swinburne University of Technology, AU)
 Nick Ellerby (Oasis, GB)
 Nick Main (Deloitte Touche Tohmatsu, GB)
 Nidhi Srinivas (The New School, US)
 Nigel Roome (Vlerick Leuven, BE)
 Otto Scharmer (MIT, US)
 Paul Hopkinson (University of Gloucestershire, GB)
 Paulo Resende (Fundacao Dom Cabral, BR)
 Percy Marquina (Centrum Catolica , PE)
 Peter Little (Queensland University of Technology, AU)
 Philippe Du Pasquier (Business School Lausanne, CH)
 Pierre Tapie (ESSEC, FR)
 Ralph Meima (Marlboro College, US)
 Richard Barrett (Barrett Values Centre, US)
 Rishab Thakrar (Business School Lausanne, CH)
 Sandra Waddock (Boston College, US)
 Sanjay Sharma (Univ. of Vermont, US)
 Sanjeeb Kakoty (Rajiv Gandhi Indian Institute of Management, IN)
 Sascha Spoun (Leuphana University, DE)
 Sauli Sohlo (Oulu Business School, FN)
 Sevanna Kassarian (POAL, US)
 Susan Jackson (Rutgers University, US)
 Suzanne Feinmann (WBCSD, CH)
 Thomas Bieger (University of St.Gallen, CH)
 Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom, DE)
 Tobias Hagenau (Northern Institute of Technology Management, DE)
 Vyacheslav Gordeyev (Moscow International Higher Business School, RU)
 Walter Baets (University of Cape Town, ZA)
 Walter Fust (Kofi Annan Foundation, CH)
 Yuriy Blagov (St.Petersburg University, RU)

Unsere Wertschätzung und unser Dank gehen auch an: Gay Haskins (GB), Rosie Boscawen (GB) für ihre Hilfe in einer ersten Phase des Überarbeitens und der Redaktion; Jürgen Zimmermann (ZA) für das abschliessende Überarbeiten und Redigieren der Agenda. Die Fotos der Klausurtagungen in New York und St. Gallen stammen von Jon Reznick (US), die der Tagung in Brüssel von Emilie Derville (BE). Unser Dank gilt Ilka Franzmann (DE) für die Regie des Films und Claudius Bensch (DE) für die künstlerische Leitung der Benchmark-Installationen, Nic Grobler (ZA) für das Logo, das Visual Design und das Layout, und Jaqueline Fouché (ZA) für die Unterstützung beim Aufbau der Website. Vielen Dank auch an Jan Kees van der Wild (CH) und sein Team von Volcafe, dass sie den Transport der Bänke möglich gemacht und gesponsert haben.

Dies ist eine wirklich kollaborative Leistung. *Vielen Dank.*





GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP
INITIATIVE

Der World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB) wurde im August 2010 auf einer von Paul Shrivastava vom O'Brien Center der Concordia University in Montreal organisierten Vorkonferenz der Jahresversammlung der Academy of Management gegründet. Eine kleine Gruppe von Dekanen und Direktoren aus aller Welt war sich einig, dass es auch für die Business Schools höchste Zeit sei, am öffentlichen Dialog zum Thema der Nachhaltigkeit und dem Beitrag der Managementausbildung zur Lösung globaler Probleme teilzunehmen. Der WBSCSB ist als Handlungsplattform geschaffen worden, um das Projekt 50+20 auf den Weg zu bringen.

www.grli.org



World Business School
Council for
Sustainable Business

Die Principles for Responsible Management Education (PRME) sind eine vom Global Compact der UNO finanzierte Initiative. Ihre Mission besteht darin, weltweit zur Durchsetzung einer verantwortungsvollen Managementausbildung und Forschung beizutragen. Das Ziel von PRME besteht darin, in Business Schools einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustossen und eine neue Generation von Führungskräften auszubilden, die mit den komplexen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen kann. Über 450 akademische Institutionen in 80 Ländern hatten zum Zeitpunkt der Abfassung dieser Agenda die PRME-Prinzipien unterzeichnet. Im Lenkungsausschuss von PRME sind AACSB International, EFMD, AMBA, GMAC, Association of African and Asia-Pacific Business Schools, CEEMAN, Latin American Council of Management Schools, EABIS, GRLI und Net Impact vertreten.

www.wbscsb.com

PRME Principles for Responsible
Management Education

Die Globally Responsible Leadership Initiative ist eine weltweite Partnerschaft von mehr als 74 Unternehmen und Ausbildungsorganisationen, die gemeinsam eine neue Generation von global verantwortungsvollen Führungskräften ausbilden wollen. Gegründet durch EFMD und U.N. Global Compact im Jahre 2004, publizierte sie ein Jahr später „A Call for Engagement“. Diese und darauf folgende Arbeiten zu Projekten mit Katalysator-Effekt, durch Interessenvertretung und Vordenkertum zielen auf eine tiefgreifende Umgestaltung der Managementausbildung ab. Im Jahre 2009 begann GRLI mit der Entwicklung eines Modells für die Business School des 21. Jahrhunderts, welche in die 50+20 Vision integriert wurde..

www.unprme.org

STELLEN SIE SICH EINE WELT VOR, IN DER UNTERNEHMEN FÜR
IHREN BEITRAG ZUR GESELLSCHAFT GEFEIERT WERDEN.

Nick Main, Deloitte



Bekräftigungen für 50+20

50+20 schärft nicht nur das Bewusstsein derjenigen, die für die Ausbildung unserer zukünftigen Führungskräfte verantwortlich sind, sondern liefert auch eine klare Wegleitung dafür, wie wir diese Ziele erreichen können. In dem Sinne ist sie ein wichtiger Beitrag zu einer Debatte, die nicht nur die Zukunft der Wirtschaft betrifft, sondern die des ganzen Planeten.

Paul Polman - CEO, Unilever

Die 50+20 Initiative ist ein ehrgeiziges Unterfangen, das aufzeigt, wie dringend ein radikaler Wandel nötig ist in Bezug auf das, was wir unterrichten und wie die Managementausbildung heutzutage umgesetzt wird. In einer Welt, die mit so vielen unterschiedlichen und sich schnell ändernden Herausforderungen konfrontiert wird, ist diese Initiative tatsächlich an der Zeit und notwendig.

Peter Bakker - President, WBCSD

Die Zukunft der Menschheit hängt von der Qualität ihrer Führungskräfte in Wirtschaft und Politik ab. Die 50+20 Vision gibt uns Hoffnung in einer hoffnungslosen Welt einen Weg aus der Ausweglosigkeit zu finden und einer apathischen Generation Inspiration und Energie für ein neues Modell der Managementausbildung und -forschung zu geben, das die Entwicklung einer transformativen und verantwortungsvollen Führung für eine bessere Welt, eine bessere Zukunft anstrebt.

Anne S. Tsui - Motorola Professor of International Management, Arizona State University

Wir haben nun endlich eine Vorlage, die wir als Grundlage eines neuen Vertrages zwischen Business Schools und der Gesellschaft verwenden können. In dem Masse, wie wir die Art der Ausbildung unserer zukünftigen Führungskräfte verbessern, werden wir auch die Welt verbessern.

Rakesh Khurana - Marvin Bower Professor of Leadership Development, Harvard Business School



World Business School
Council for
Sustainable Business

PRME Principles for Responsible
Management Education