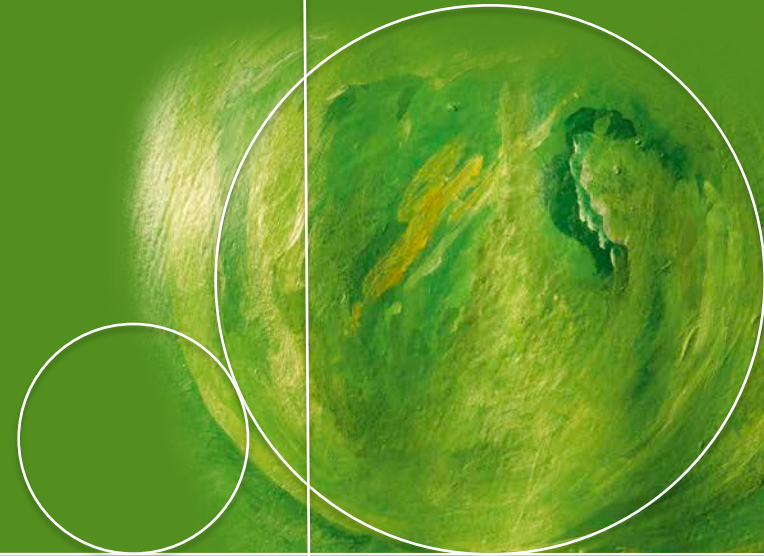


Klimawandel im Kopf  
**SYMPOSIUM**

6. Februar 2013 · 9 - 17 Uhr  
auf Gut Spascher Sand

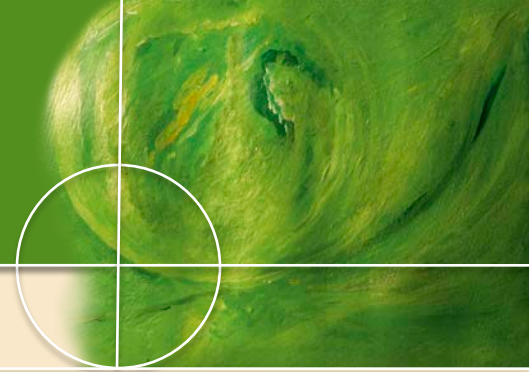


**PROF. DR. STEFAN SCHALTEGGER**

**ENERGIEWENDE ERFORDERT UNTERNEHMERISCHE  
TATKRAFT.**

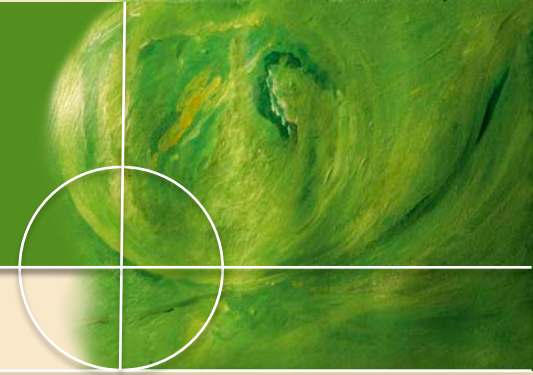
**Was können wir aus der  
Nachhaltigkeitsmanagementbildung lernen?**

# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Aufbau

- Energiewende Ziel und Mittel
- Energiewende als Wandel des Elektrizitätsmarkt
  - Geplante Transformation der Stromversorgung
  - Bisherige Transformation des Elektrizitätsmarktes
  - Marktwandel erfordert Managementwandel
- Verhaltensfrage als Bildungsherausforderung
- Üben von Wandelfähigkeit: Ansätze im MBA Sustainability Management
- Zusammenfassung und Ausblick



## Energiewende

- **Ziel**

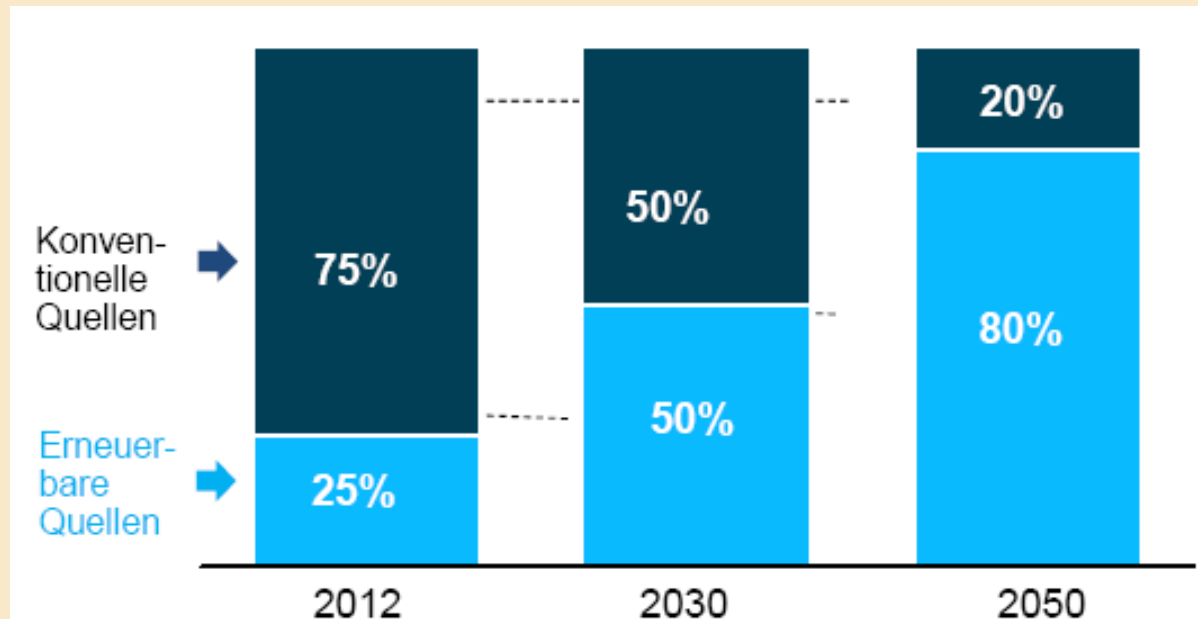
Drastische Reduktion von Umwelteinwirkungen (bes. CO<sub>2</sub>-Emissionen) aus Energie“verbrauch“ bzw. Energieumwandlung

- **Wesentliche Mittel**

- **Energiesparen** (Energiesparberatung, Energiecontracting)
- **Transformation** von fossilen Energien und Atomstrom zu regenerativen Energien (d.h. weg von Kohle, Öl, Atom usw. hin zu Wasser, Wind, Sonne usw.)
- **Speicherung** fluktuierender Energie“erzeugung“ und Energie“verbrauchs“ (Staukraftwerke, Power-to-Gas, Batterien usw.)
- **Klimakompensation** (z.B. Aufforstung)

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

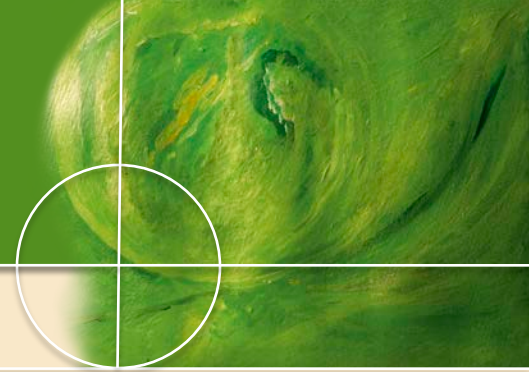
## Geplante Transformation der Stromversorgung



Quelle: Energiekonzept der Bundesregierung 2010; Richter 2013)

Diese radikale Transformation des Elektrizitätsmarktes erfordert nachhaltige Unternehmer und Manager, die das bisherige (unnachhaltige) Angebot durch nachhaltigere Angebote zerstören.

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

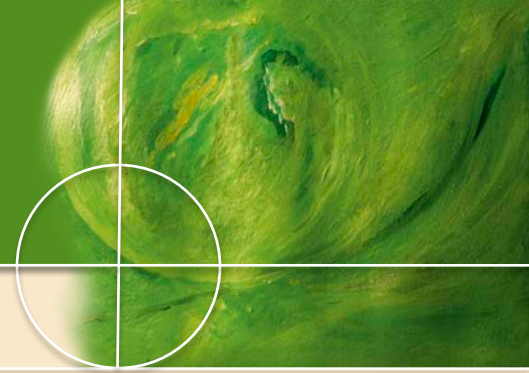


## Herausforderung für die Managementbildung

Wie kann die Managementbildung gestaltet werden, damit Führungskräfte befähigt werden, Nachhaltigkeit als Chance zu begreifen und zu entwickeln?

- **Angst nehmen** durch positive Erfahrungen mit erfolgreichen „Wandelprojekten“
- **Interesse schaffen**, da Wandel als interessantes, schönes, spannendes Erlebnis erkannt wird
- **Fähigkeit Wandel zu managen üben**

# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Üben von Wandelfähigkeit

### Ansatzpunkte des MBA Sustainability Management

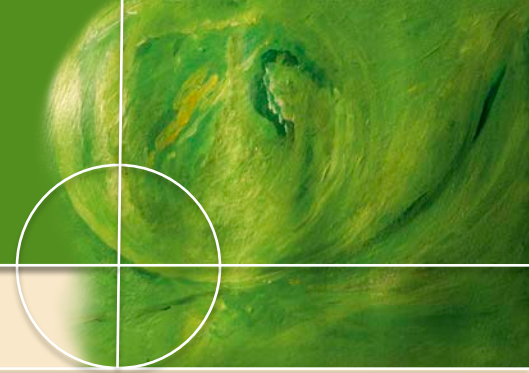
Spüren, erleben und machen durch:

- Emotionalisierung durch Regelbruch und Überraschungseffekt
- Perspektivenwechsel
- Kontextualisierung
- Konfrontation und Reflexion
- Anwendung in komplexen Realsituationen

Kognitive Erfassung von Inhalten (Erkennen & Verstehen von Sachverhalten,

- Erfassen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen) auf mehrfache Weise:
- Lesen (z.B. Skripte)
- Sehen (z.B. von Filmen)
- Hören (z.B. Hören von vertontem Vortrag, Referat und gemeinsame Diskussion in Webinar)

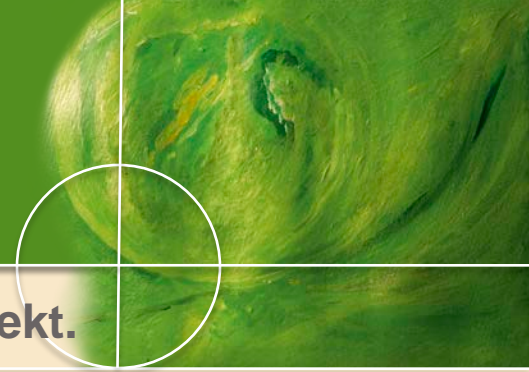
# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Emotionalisierung durch Regelbruch und Überraschungseffekt. - Beispiel Teambuilding.

- Modul zu Teambuilding beginnt mit einem Kurzvortrag, dass **Gruppen eigentlich gar nicht wirksam arbeiten können**, es gut funktionierende Teams in der Realität gar nicht gibt und der Ansatz eine fehlgeleitete Vision darstelle
- Der Regelbruch erzeugt einen **Überraschungseffekt und konfrontiert durch radikale Sichtweisen**, worauf eine vertiefte Auseinandersetzung erfolgen muss

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

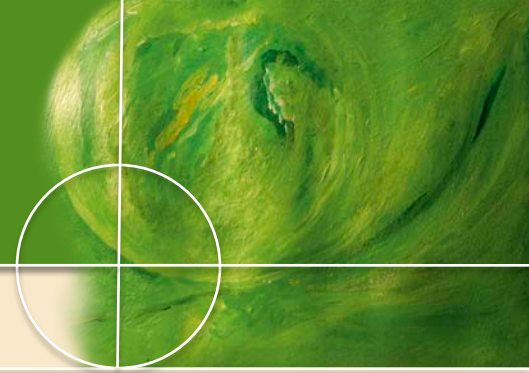


## Emotionalisierung durch Regelbruch und Überraschungseffekt.

- **Beispiel für Regelbruch:** Führung und Teambuilding wird im Dunkeln geübt (in Hamburg mit blinden Coaches bei „Dialog im Dunkeln“)
- **Emotionalisierung:** Abweichen von gängigen Kommunikationsmustern, Übungen ohne Vorbereitungszeit mit Überraschung (was erwartet mich im Dunkeln?), generell unbekannte Situation



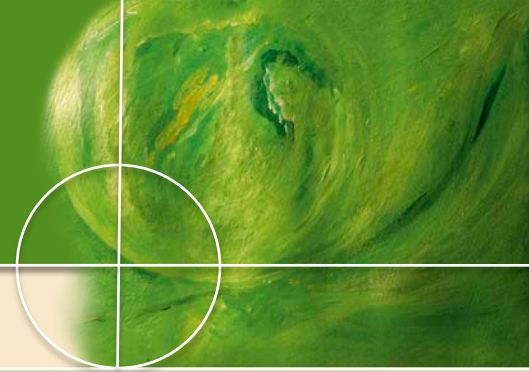
# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Perspektivenwechsel

- **Generell interdisziplinäre Gruppenarbeit:** Arbeit in interdisziplinären Teams erfordert Hineindenken in die Realität des anderen
- **Gleiches Thema aus unterschiedlichen sachlichen Blickwinkeln** behandelt
  - Absatzmarktorientierte Perspektive
  - Finanzmarktorientierte Perspektive
  - Normenorientierte Perspektive
  - Interessenpolitische Perspektive
  - Sozio-kulturelle Perspektive
  - ...

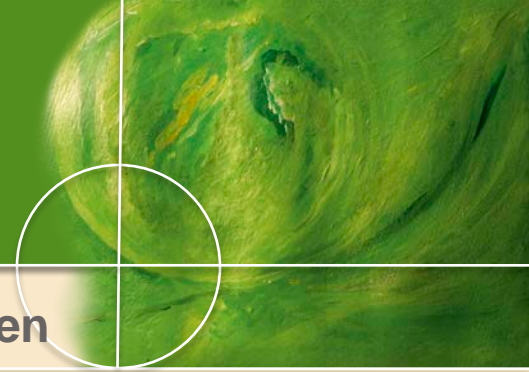
# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Perspektivenwechsel - Rollenspiele

- **Vertreten unterschiedlichster Abteilungen** für die jeweils überzeugende Argumentationsmuster zu entwickeln sind: interne Stabstelle CSR, Marketingabteilung, Einkauf, Unternehmensgründer usw.
- Entwickeln von Lösungen für **unterschiedlichste „Auftraggeber“**: vom Vorstand einer Aktiengesellschaft bis NGO-Leitung
- Entwickeln von Konzepten für Entrepreneurure (z.B. Social Businesses) im **direkten Austausch mit dem Gründer**
- **Peer-to-Peer-Coaching**: systemische kollegiale Beratung mit Hineindenken in Perspektive des anderen, Einnehmen unterschiedlicher Rollen als Studierende/r, Experte/in, Moderator/in

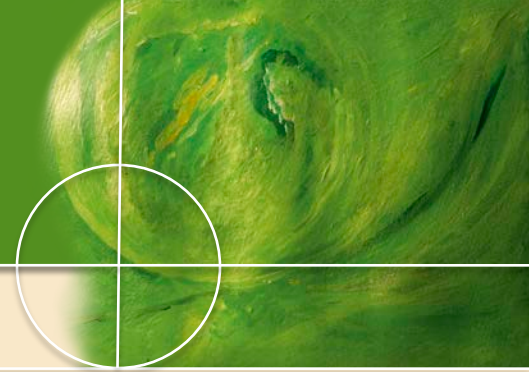
# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Kontextualisierung – Kognitives Erfassen, Anwenden, Erleben

- **Suche realer Anwendungsbeispiele in der Praxis** auf Grundlage eines ausgehändigten Handbuches zu Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements
- **Bearbeitung** eines gelesener Inhalts in Gruppe anhand eines fiktiven oder realen **Falles**
- **Bildung von Netzwerken als Lerninhalt** „begleitend“ in unterschiedlichen Formen (aber „unbemerkt“ organisiert) „am Rande“ der Lerneinheit
- **Studienreisen** und Unternehmensbesuche mit Diskussionen und Workshops mit Praktikern vor Ort

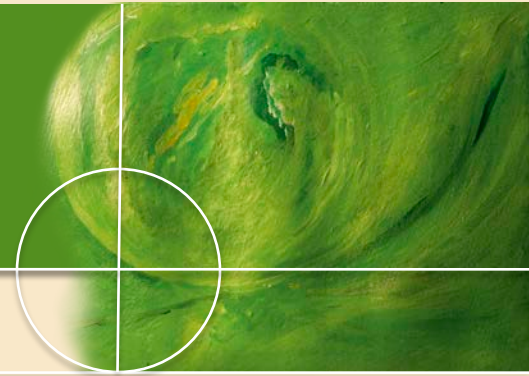
# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Case Studie – Beispiel VOELKEL: Kontextualisierung, Erleben, Anwenden

- Bio-dynamische Mosterei mit Sitz im Wendland
- 145 Mitarbeitende
- Über 150 Säfte
- Marktführer in der Nische für Bio-Säfte:
- 39 Mio. Euro
- **Schriftliche Fallstudie zum Nachhaltigkeits-Marketing & Abschlussveranstaltung mit Unternehmensvertretern** (Diskussion, Präsentation der Strategien zur Entwicklung aus der Öko-Nische)

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

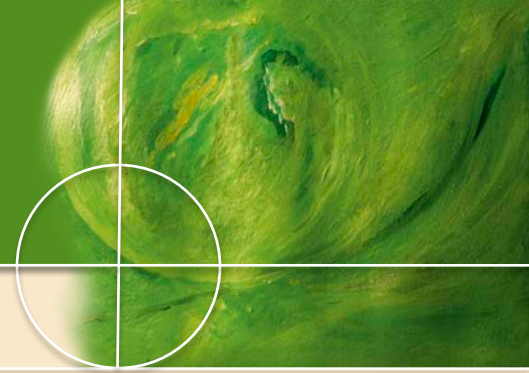


## Konfrontation und Reflexion

### Beispiel Verhandlungsführung

- **Sofortiger Einstieg in eine Verhandlung:** Verhandlungsworkshop beginnt ohne große Einführung gleich mit einer Verhandlung
- **Ex-post Reflexion in der Gruppe**
- Drei designierte **Beobachter** erhalten Kriterienblatt, anhand dessen sie eine **Rückmeldung aus drei unterschiedlichen Perspektiven** geben
- Verhandler erläutern die **Überlegungen und Gefühle**, die sie in der Verhandlung hatten
- **Gemeinsame Entwicklung von Analyseergebnissen und Lösungsansätzen** zur Erzielung effektiverer Verhandlungsergebnisse

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

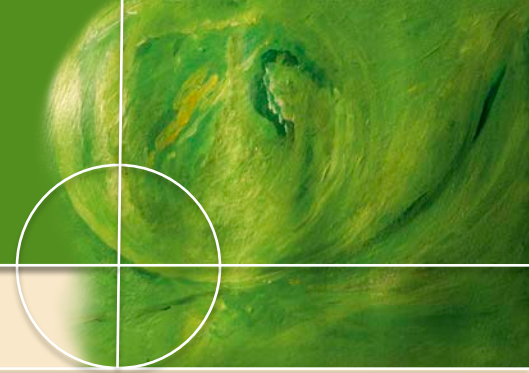


## Konfrontation und Reflexion

### Gruppendiskussion von Lernprozessdokumentationen

- **Reflexive Aufgaben** vorher und nachher (z.B. zu Change Management): Gedanken zu diesen Themen vor der Veranstaltung, anschließende Reflexion, inwiefern die Inhalte, Diskussionen und Übungen zu veränderten Perspektiven beigetragen haben und welche Rückschlüsse daraus für die Praxis resultieren
- **Schriftliche Lernprozessdokumentation** und metakognitive Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernprozess: Spiegelung der Perspektiv- und Verhaltensänderungen infolge der Auseinandersetzung mit den Inhalten
- **Konfrontation der Eigenreflexion mit Einschätzungen der Gruppe:** Diskussion der Reflexionsergebnisse und unterschiedlichen Bewertungen in der Gruppe

# Symposium „Klimawandel im Kopf“

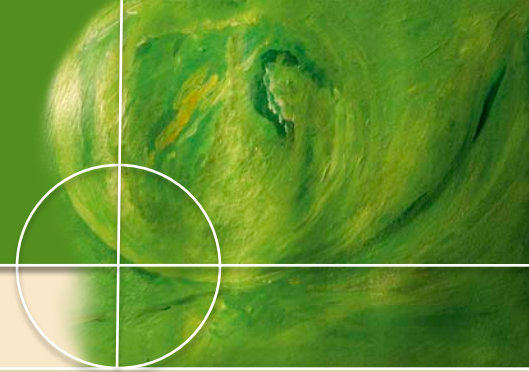


## Anwendung in komplexen Realsituationen

### Beispiel Workshopwoche in Unternehmen

- Aufbau einer realen Projektszenerie
- Einwöchiger Workshop in einem Unternehmen
- Gruppenweise Bearbeitung realer, zusammenhängender Fallstudien, die einem Bedarf und Interesse des Unternehmens entsprechen
- Themenpaten des Unternehmens für jede Gruppe
- Präsentation der Ergebnisse vor einer Jury aus Praktikern
- Zusätzlich schriftlicher Bericht als Konzeptpapier

# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Anwendung in komplexen Realsituationen

### Weitere Beispiele für Verknüpfung von Kognition und Erleben

- **Projektmodul „Nachhaltigkeitsprojekt“:** Planung, Durchführung, Evaluation und Dokumentation eines realen Nachhaltigkeitsprojektes (z.B. Bürgerwindpark)
- **Masterarbeiten mit Gestaltungsanspruch** für reale Managementprobleme
- **Konzeptentwicklung** zur Gründung eines nachhaltigen Unternehmens als zentrale Prüfungsleistung im Modul Sustainable Entrepreneurship
- **Transferprojekte** in Lateinamerika: z.B. Umstellung auf nachhaltige Blumenproduktion in Kolumbien; Prüfungsleistung besteht in der Darlegung, welche Nachhaltigkeitswirkungen erzielt wurden, welche Probleme aufgetaucht sind, wie sie (nicht) überwunden wurden usw.



# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Zusammenfassung

- Die Bekämpfung des Klimawandels erfordert einen Wandel der Elektrizitätswirtschaft.
- Nachhaltigkeit ist ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor. Der Elektrizitätsmarkt ist ein deutliches Beispiel hierfür.
- Das unterschiedliche (Re-)Agieren von Stromanbietern widerspiegelt unterschiedliche Wandelfähigkeiten „etablierter“ und moderner Manager
- „Etablierte“ Manager sind vielfach überfordert, Unternehmenschancen aus Nachhaltigkeit zu identifizieren und zu schaffen. Dies stellt eine Herausforderung für die Managementausbildung dar.

# Symposium „Klimawandel im Kopf“



## Zusammenfassung und Ausblick

Wesentliche Ansatzpunkte in der Managementbildung sind neben einer kognitiven Bearbeitung, das Spüren, Erleben und Machen durch:

- **Perspektivenwechsel:** Wechsel von Sachebenen, Wechsel von Personenebenen
- **Emotionalisierung durch Regelbruch und Überraschungseffekt:** z.B. Führungs- und Teamschulung im Dunkeln
- **Kontextualisierung:** reale Fallbeispiele, Workshops in Unternehmen und mit Nichtregierungsorganisationen
- **Konfrontation und Reflexion:** z.B. Treibhauseffekt spüren (Seminar in Treibhaus)
- **Anwendung in komplexen Realsituationen:** Workshops in Unternehmen, Realisierung von Transferprojekten (z.B. Projekt Bürgerwindpark)

# Symposium „Klimawandel im Kopf“



Herzlichen Dank!

