



## **CAS Sustainable Management**

### **Abschlussarbeiten 2024/25**

# Einleitung

## **Nachhaltig denken – Nachhaltigkeit gestalten! Inspirierende Arbeiten aus dem CAS**

*Herzlich willkommen zu unserer vierten Broschüre mit einer Sammlung von inspirierenden und praxisorientierten Werken, die im Rahmen des CAS Sustainable Management erstellt wurden. Die Teilnehmenden des CAS haben sich ab der Mitte des Studiengangs in Gruppen zusammengefunden, um gemeinsam eine spannende, innovative und umsetzungsorientierte Aufgabenstellung zu bearbeiten. Die Themen sind vielfältig, die Ergebnisse ebenfalls, aber die Intention ist überall dieselbe: nützliches Wissen zur Verfügung zu stellen, damit die Nachhaltigkeit für Unternehmen und Organisationen noch besser machbar und noch besser umsetzbar wird.*

*Es geht um Lösungen für die Wege zu den „high hanging fruits“ der Nachhaltigkeit. Jedes Wort dieser allen Abschlussarbeiten gemeinsamen Grundidee ist dabei wichtig:*

- *Es geht um Lösungen, nicht um Probleme und deren Schau. Die Qualität der Lösungen wird man an ihrer Umsetzbarkeit, ihrer Effizienz und vor allem an ihrem Impact bemessen können. Es ist schön und beeindruckend zu sehen, mit wie viel Know-how aus den verschiedenen Themenfeldern der Nachhaltigkeit diese Lösungen erarbeitet wurden.*
- *Es geht um Wege, nicht um statische Erkenntnisse. Wir sind noch lange nicht am Ziel, das je nach dem Blick auf das, was Nachhaltigkeit will, ein bisschen anders ausfällt, letztlich aber nichts weniger als die Erhaltung (oder muss man schon sagen „Rückgewinnung“?) der Lebensqualität der Menschheit in einer öko-sozio-ökonomischen Ganzheit meint. Die einzelnen Abschlussarbeiten und deren Autorinnen und Autoren eint das Ziel, das jede und jeder vor Augen hat, und vielleicht sogar noch mehr das Engagement für die Erreichung dieses Zieles.*
- *Es geht um die „high hanging fruits“ der Nachhaltigkeit. Weit oben hängen in der realen Natur häufig, aber nicht notwendig die besten – und hier passt der Vergleich mit der realen Natur dann doch nicht so ganz. Denn im Bereich des Managements der Nachhaltigkeit hängen die besten Früchte – d.h. die Lösungen mit dem grössten Impact – dann doch dort, wo Organisationen auch tatsächlich grosse Anstrengungen erbringen.*

*Den Autorinnen und Autoren sei an dieser Stelle gratuliert zum erfolgreichen Abschluss des CAS Sustainable Management. Und allen, die auf ihre Weise zum Gelingen beigetragen haben, ein herzliches Dankeschön!*

*Prof. Dr. Markus Zemp  
(Programmleitung des CAS SuMa)*

*Dr. Martin Brassler*

*Sandra Matter*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Nachhaltigkeit für Mitarbeitende erlebbar machen</b> Eloise Allimann, Sue Lichti, Lucia Probst, Denise Schmidmaier	<b>4</b>
<b>Einstieg in die Nachhaltigkeit – leicht(er) gemacht mit esg2go und KI</b> Mandy Kardass, Remo Gmür	<b>5</b>
<b>Stadtrundgang „Zukunft Luzern“</b> Isaline Grichting, Dr. Julia Schönfeld, Susanne Walke	<b>6</b>
<b>Auswirkungen der neuen EU-Richtlinien betr. Umweltaussagen auf die Marke Mammut</b> Frederik Höderarth, Laurence Uttinger	<b>7</b>
<b>Mission Impossible Stockwerkeigentum?</b> Effi Tanner, Christian Zumsteg, Andreas Hofer	<b>8</b>
<b>Nachhaltige Erlebnisfahrt für Schulklassen</b> Styven Werlen, Michael Kämpf	<b>9</b>
<b>Mobilitätskonzept 3x anders gedacht inklusive Werkzeuge zur Umsetzung</b> Simea Tobler, Reto Baumeler, Bertrand Volken	<b>10</b>

## Nachhaltigkeit für Mitarbeitende erlebbar machen

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, Mitarbeitende für das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit zu sensibilisieren – insbesondere in Pflegeeinrichtungen. Sie richtet sich an Führungspersonen, die mit ihrem Team in dieser Thematik Schritte machen wollen. In einem ersten Teil wird auf theoretischer Ebene aufgezeigt, wie wichtig es ist, das Thema Nachhaltigkeit in die strukturelle organisationale Ebene einzubetten. Ebenso werden Aspekte aus der Psychologie beleuchtet, die zentrale Voraussetzungen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen darstellen.

In einem zweiten Teil steht die Frage im Zentrum, wie viel Gewicht Alterszentren und Unternehmen generell in der Schweiz heute der Sensibilisierung von Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsthemen geben.

Eine Umfrage bei anderen Alterszentren sowie Einschätzungen eines Beraters und Anbieters von Kursen in diesem Bereich bieten einen Einblick. Zudem zeigen die Auskünfte von zwei internen Nachhaltigkeitsbeauftragten aus Unternehmen, die bereits viel in die Nachhaltigkeitsschulung ihrer Mitarbeitenden investieren, wie diese dabei vorgehen. Mit diesem Teil der Arbeit ist insbesondere auch die Absicht verbunden, voneinander lernen zu können, damit nicht alle das Rad neu erfinden müssen. Im dritten Teil der Arbeit wurden konkrete Tools zur Nachhaltigkeitsthematik generell sowie zu den Themen Food und Food Waste, Energie, Mobilität und Recycling entwickelt. Es war dabei das Ziel, möglichst konkrete, praxisnahe und einfach umsetzbare Instrumente zu schaffen. Diese Tools können im Arbeitsalltag von Führungskräften eins zu eins oder auch auf die jeweilige Situation angepasst eingesetzt werden und sollen alle dabei unterstützen, Mitarbeitende im Unternehmen für ökologische Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren und daraus konkrete Handlungen abzuleiten. Aufgezeigt werden schliesslich auch Evaluationsmöglichkeiten rund um den Einsatz dieser Tools.



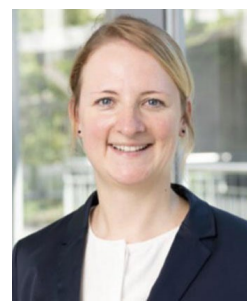
**Eloïse Allimann**



**Sue Liechi**



**Lucia Probst**



**Denise Schmidmaier**

## **Einstieg in die Nachhaltigkeit – leicht(er) gemacht mit esg2go und KI**

Aufgrund zunehmend regulatorischen Verpflichtungen im Nachhaltigkeitsbereich wird angenommen, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) wie auch Grossunternehmen in den kommenden Jahren sich mit dem Einstieg in die Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitsreporting befassen müssen. Für den Einstieg stehen viele Möglichkeiten offen, jedoch ist ein Start ohne vertiefere Wissensaneignung schwierig und ohne das nötige Wissen mit viel Unsicherheit verbunden. So ergeben sich für die Unternehmen meist die Möglichkeit einer zeit- und ressourcenintensiven Abklärung zum Erarbeiten vom aktuellen Stand der Nachhaltigkeit oder sie suchen nach geeigneten Software-Tools, welche Unterstützung bieten oder sie holen sich das Wissen in Form von Beratern ins Haus.

Mit dieser Arbeit soll ein Weg zum Erarbeiten einer soliden Ausgangslage aufgezeigt werden, auf der zu einem späteren Zeitpunkt ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden kann. Das Ziel ist ein Vorgehensvorschlag, welcher mit geringstmöglichem Aufwand umsetzbar ist. Das erarbeitete Vorgehen soll kein spezifisches Wissen zur Nachhaltigkeit voraussetzen und praxisgeprüft durch die Firmen Stiftung Brändi sowie Hochstrasser AG sein. Anhand vom Ergebnis soll das Management die aktuelle Ausgangslage der Nachhaltigkeit vom Unternehmen besser einschätzen können und erkennen, in welchen Bereichen das Unternehmen mit einfachen Optimierungen Fortschritte in der Nachhaltigkeit erreichen kann. Somit können die zukünftigen Schritte in der Nachhaltigkeit aufgrund einer soliden Grundlage durch das Management in die Wege geleitet werden.

Aufgrund der Ergebnisse aus einer früheren Abschlussarbeit aus dem CAS SUMA 2023 soll das esg2go-Tool und dessen Erweiterung der Key Driver Analyse für die Arbeit genutzt werden. Es soll evaluiert werden, inwiefern sich dieses Tool für einen vereinfachten Einstieg in die Nachhaltigkeit eignet.



**Mandy Kardass**



**Remo Gmür**

## Stadtrundgang „ZUKUNFT LUZERN“

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“ (Albert Einstein). Dieses Zitat beschreibt sehr treffend unsere Motivation, im Rahmen unserer Abschlussarbeit für das CAS Sustainable Management einen Stadtrundgang zur Thematik „Nachhaltigkeit“ für die Stadt Luzern zu konzipieren. Daraus entstanden ist diese Arbeit mit dem Ziel, ein neues, niederschwelliges Angebot zu schaffen, das informiert, Spass macht und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer nachhaltigeren Lebensweise sowie zum Mit- und Weitermachen motiviert. In den Unterrichtseinheiten des CAS sowie in den vielen Diskussionen mit Dozierenden und Kommilitonen haben wir immer wieder festgestellt, dass rund um die Nachhaltigkeit viel Wissen, grosse Innovationslust und beeindruckende Engagements vorhanden sind, jedoch viele Menschen noch nicht erreicht werden. Da die Stadt Luzern ihre Positionierung als nachhaltige Tourismusdestination weiter stärken und ihr Angebot in diesem Bereich ausbauen möchte, sahen wir die Gelegenheit, diese Abschlussarbeit zu entwickeln. Unser Fokus lag auf der Entwicklung eines didaktisch-formalen Konzepts für den Rundgang. Zusätzlich haben wir detaillierte Vorschläge zur inhaltlichen Gestaltung erarbeitet, die als Grundlage für die endgültige Umsetzung dienen werden. Für die Erstellung des Konzepts haben wir zuerst die Erwartungen und Bedürfnisse aus verschiedenen Perspektiven untersucht. Dies beinhaltete Interviews mit den relevanten Akteuren, die Erstellung Fragebogens zur Perspektive von potenziellen Kunden sowie ein Benchmarking mit bestehenden Angeboten anderer Schweizer Städte. Der zweite wichtige Baustein war eine ausführliche theoretische Untersuchung. Dabei standen ethisch-moralische Grundlagen, umweltpsychologische Ansätze sowie Lernkonzepte und Lerntypen im Fokus. Erfreulicherweise sind die Ergebnisse der oben genannten durchgeführten Abklärungen in hohem Mass übereinstimmend oder ergänzen sich in sinnvoller Weise. Wir sind daher überzeugt, dass die Umsetzung unseres Konzepts zu einem lehrreichen, unterhaltsamen und wirksamen Rundgang führen wird.



**Isaline Grichting**



**Dr. Julia Schönfeld**

**Susanne Walker**

## Auswirkungen der neuen EU-Richtlinien betr. Umweltaussagen auf die Marke Mammut

### A. Ausgangslage und Problemstellung/Fragestellung

Die Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel durch besseren Schutz gegen unlautere Praktiken und durch bessere Informationen (RL (EU) 2024/825) ist am 26. März 2024 in Kraft getreten<sup>1</sup> und muss bis am 26. März 2026 in das nationale Recht der Mitgliedstaaten überführt werden, sodass die entsprechenden Vorschriften ab dem 27. September 2026 anwendbar sind.<sup>2</sup> Die Richtlinie ergänzt namentlich die bestehende Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken (RL 2005/29/EG)<sup>3</sup> und erweitert den Katalog von Geschäftspraktiken, die aufgrund einer Abwägung im Einzelfall als unlauter gelten können<sup>4</sup> und diejenigen, die unter allen Umständen als unlauter gelten und deshalb verboten sind<sup>5</sup>. Neu sollen irreführende Umweltaussagen, irreführende Informationen über soziale Merkmale, Zirkularitätsaspekte sowie nicht transparente oder nicht glaubwürdige Nachhaltigkeitssiegel als unlauter gelten.<sup>6</sup>

Ergänzend dazu hat die Europäische Kommission am 22. März 2023 einen Vorschlag für eine sog. Green Claims Directive<sup>7</sup> («GCD») verabschiedet,<sup>8</sup> in der festgelegt werden soll, dass und wie Umweltaussagen begründet werden müssen.<sup>9</sup> Wann diese Richtlinie in Kraft treten wird und ob noch Änderungen zu erwarten sind, lässt sich im Moment nicht mit Sicherheit sagen.

Beide Richtlinien gehören jedoch «zu einer Reihe miteinander zusammenhängender Initiativen, die darauf abzielen, einen starken, kohärenten Rahmen für die Produktpolitik, der ökologisch nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle zur Norm und nicht zur Ausnahme macht, zu schaffen und die Verbrauchsmuster so zu verändern, dass erst gar kein Abfall entsteht»<sup>10</sup>. Konsumenten sollen befähigt werden, nachhaltigere Konsumententscheidungen zu treffen und es soll verhindert werden, dass Gewerbetreibende aufgrund von falschen, nicht substantiierten oder irreführenden Umweltaussagen Wettbewerbsvorteile erlangen.<sup>11</sup> Aus diesem Grund nimmt der Vorschlag der GCD mehrfach auf die durch die RL (EU) 2024/825 neu ins Wettbewerbsrecht eingeführten Begriffe Bezug. Die in Bezug auf die RL (EU) 2024/825 angestellten Überlegungen dürften also auch für die künftige GCD relevant sein.

### B. Ziel der Arbeit

Die Forderungen der beiden Richtlinien sollen der heutigen Praxis von Mammut gegenübergestellt werden. Es soll aufgezeigt werden, wo sich Herausforderungen ergeben könnten und welche Massnahmen daraus resultieren.



**Frederik Höderath**



**Laurence Uttinger**

## Mission impossible Stockwerkeigentum?

Die Arbeit analysiert die besonderen Herausforderungen von Nachhaltigkeitsmassnahmen im Stockwerkeigentum, insbesondere im Kontext energetischer Sanierungen. Trotz zunehmendem Bewusstsein für Klimaschutz und Fördermöglichkeiten scheitern viele Projekte an den komplexen Entscheidungsprozessen und divergierenden Interessen der Eigentümergemeinschaften. Die zentralen Erkenntnisse basieren nicht nur auf einer fundierten Literaturanalyse, sondern wurden auch in Diskussionsrunden mit Experten aus der Immobilienverwaltung, Fachleuten und Vertretern von Eigentümergemeinschaften validiert und ergänzt. Diese Runden lieferten wertvolle Einblicke in die praktischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung nachhaltiger Massnahmen.

Aus der Analyse werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet, die eine systematische Herangehensweise an Nachhaltigkeitsmassnahmen ermöglichen. Eine strukturierte Erneuerungsplanung kann durch regelmässige Bauzustandsanalysen und vorausschauende Planung die Finanzierung über Erneuerungsfonds besser sichern und transparent kommunizieren. Gleichzeitig sollte das Verwaltungsmandat neu definiert werden, damit Verwaltungen verstärkt in die Verantwortung genommen werden, nachhaltige Projekte proaktiv zu initiieren und Eigentümer mit klaren Informationen und Szenarien zu unterstützen. Darüber hinaus sollten Eigentümergemeinschaften das soziale Potenzial ihrer Mitglieder nutzen, um gemeinsame Werte zu fördern und Entscheidungsfindungen zu erleichtern. Transparente und zielgerichtete Kommunikation ist dabei entscheidend, um Misstrauen und Widerstände abzubauen und eine offene Diskussionskultur zu fördern. Ergänzend können gezielte finanzielle Anreize und Regulatorien dazu beitragen, Investitionshürden zu senken und staatliche Unterstützungsprogramme effektiver zu nutzen.

Die Arbeit zeigt auf, dass eine systematische Planung, abgestimmte Reglements sowie stärkere Unterstützung durch Verwaltungen und Regulierungen notwendig sind, um nachhaltige Investitionen in Stockwerkeigentümergemeinschaften zu fördern.



**Effi Tanner**



**Christian Zumsteg**



**Andreas Hofer**



## Nachhaltige Erlebnisfahrt für Schulklassen

In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit und Klimaschutz zentrale gesellschaftliche Herausforderungen darstellen, stehen Schulen vor der Aufgabe, diese Themen in den Unterricht zu integrieren. Häufig fehlen jedoch praxisnahe und anschauliche Lernkonzepte, welche nachhaltige Themen und deren Bedeutung für Umwelt und Gesellschaft greifbar machen. Dies stellt Lehrpersonen wegen der Komplexität vor Herausforderungen, sie sind daher auf externe Fachpersonen und Angebote angewiesen. Die Lücke der fehlenden praxisnahen und greifbaren Lernkonzepte können ausserschulische Lernangebote füllen.

Die vorliegende Abschlussarbeit widmet sich dieser Thematik. Für die Zentralbahn wurde das Konzept eines ausserschulischen Bildungsangebots entwickelt. Die Zentralbahn implementiert bereits heute viele nachhaltige Massnahmen, die jedoch häufig nicht unmittelbar erkennbar sind. Als Partner eines ausserschulischen Bildungsangebots ermöglicht die Zentralbahn, diese Themen für Schülerinnen und Schüler (nachfolgend SuS) sowie Lehrpersonen erlebbar und greifbar zu machen.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Bildungsangebot zu schaffen, das SuS der Zyklusstufen 2 und 3 (5. bis 9. Schuljahr) nachhaltige Themen praxisnah vermittelt. Gleichzeitig sollen Lehrpersonen bei der Umsetzung des Lehrplans 21 unterstützt werden. Um möglichst ein breites Zielpublikum zu erreichen und so eine grosse Wirkung erzielen zu können, wurde ein Konzept erarbeitet, welches für alle Schulen zur Verfügung steht. Die Themen können im Unterricht erarbeitet und während einer Bahnfahrt oder stationär vor Ort vertieft werden. Diese Kombination fördert die Kompetenzentwicklung der SuS und erleichtert die Integration der Thematik in den schulischen Alltag. Es besteht auch die Möglichkeit, die Themen nur auf theoretischer Basis zu vermitteln. Das ausbaubare Konzept bietet eine innovative Lösung zur Vermittlung nachhaltiger Themen im schulischen Kontext und der Zentralbahn. Für eine didaktische Umsetzung haben wir zudem einen idealen Partner für ausserschulische Lernangebote mit langjähriger Erfahrung und breitem Netzwerk gefunden. Gleichzeitig ermöglicht das Angebot der Zentralbahn, sich als innovativer Bildungspartner zu positionieren. Das Angebot trägt aktiv zur Förderung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) bei.



**Styven Werlen**



**Michael Kämpf**

## **Mobilitätskonzept 3x anders gedacht inklusive Werkzeuge zur Umsetzung**

Die Mitarbeitenden-Mobilität ist ein zentrales Nachhaltigkeitsthema für alle Unternehmen. Die drei betrachteten Firmen (BACHMANN Group, Stöckli Swiss Sports und Visana) verfügen heute noch über kein Mobilitätskonzept. Bei der Konkretisierung der Abschlussarbeit wurde rasch klar, dass alle drei Firmen mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen konfrontiert sind und diese für die Entwicklung eines Mobilitätskonzepts von grosser Bedeutung sind. Daraus resultierte die Ausgangsfrage "Welche Elemente beeinflussen den Erfolg eines Mobilitätskonzepts?".

Ausgehend vom 3-P-Modell (Planet / Ökologie, People / Soziales und Profit / Ökonomie) kann die Mitarbeitenden-Mobilität als ein klassisches Querschnittsthema der Nachhaltigkeit betrachtet werden. Da sich die Thematik zudem in der Schnittmenge von Beruf und Privatem bewegt und auch eine Verhaltensänderung der Mitarbeitenden erfordert, lohnt sich bei der Umsetzung ein Blick in die Verhaltenstheorie. Die Berücksichtigung von Aspekten aus der Verhaltenstheorie wie Vergleiche und Normen, Fluency (Barrierefreiheit), Vermeidung von negativen Erfahrungen, Selbstwirksamkeit, Feedback und Kontext (unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen) bilden dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Die Gamification ist ein möglicher Ansatz, auf spielerische Weise eine Verhaltensänderung herbeizuführen und die verschiedenen Aspekte der Verhaltenstheorie zu adressieren. In diesem Zusammenhang wurden diverse Apps analysiert, die u. a. die Gamification aufnehmen. Die sechs durchgeführten Experteninterviews zeigen zudem, dass ein Mobilitätskonzept nicht kopierbar ist. Sehr pointiert wird von allen Fachexperten betont, dass für die erfolgreiche Einführung die unterschiedlichen Rahmenbedingungen als ein entscheidender Faktor von Beginn weg zu berücksichtigen sind. Entsprechend sind nicht alle erhobenen potenziellen Tools (Massnahmen) bei der Einführung eines Mobilitätskonzepts bei allen Unternehmen gleich erfolgsversprechend.

Die gewonnenen Erkenntnisse führen dazu, dass bei allen drei betrachteten Unternehmen die konkret ausgewählten Tools unterschiedlich sind und sich auch die geplanten, konzeptionellen Umsetzungen im Jahr 2025 unterscheiden.



**Simea Tobler**



**Reto Baumeler**



**Bertrand Volken**



(Quelle: [70 Umweltschutz Zitate & Nachhaltigkeit Sprüche | Inspirierende-Zitate.de](https://www.inspirierende-zitate.de/70-umweltschutz-zitate-nachhaltigkeit-sprueche/))