

Ethische Implikationen von Basel II, Nachhaltigkeitsmanagement und mehr:



Die Workshops und Vorträge des Wissenschaftsforums standen in diesem Jahr unter dem Leitthema „Wirtschaftsethik und nachhaltiges Management“. Professoren der AKAD und der WHL stellten aktuelle Aspekte des Themas aus ihren Fachgebieten vor. Die folgenden kurzen „Abstracts“ der Referenten sollen einen Eindruck vom 2. AKAD-Forum vermitteln, das am 13. Oktober in Lahr stattfand.

Schwächt Basel II die Schwachen? Ethische Implikationen des Risikoaufschlags für Kreditnehmer

Die Banken sind durch das supranationale Basel-II-Abkommen und dessen Umsetzung in nationales Recht gezwungen, höhere Risiken mit höheren Zinsen zu belasten. Hierdurch soll auf der einen Seite dem Gläubigerschutz Rechnung getragen werden. Auf der anderen Seite werden aber Unternehmen mit höheren Risikofaktoren gegebenenfalls über ihre Grenzen hinaus belastet (oder mit Kreditrestriktionen belegt), sodass sie weniger Chancen haben, einen Sanierungskurs erfolgreich zu absolvieren.



Prof. Dr. Hans-Christian Brauweiler
Prorektor der AKAD-Fachhochschule Leipzig und Professor für BWL, Schwerpunkte Controlling und Accounting

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was gerecht ist. Zielsetzung des Workshops war es, Erfahrungen und Meinungen der Teilnehmer auszutauschen sowie Lösungen für Unternehmen zu erarbeiten, wie mit dem Thema und den daraus möglicherweise entstehenden Problemen umzugehen ist.

The Ethics of Bargaining: The Impact of Culture on Business Negotiations

Geschäftsverhandlungen innerhalb der eigenen Kultur lassen sich als „gut definierte Situation“ bezeichnen. Man kennt Regeln, Verhaltensweisen und den ungefähren Ablauf. Die Annahme global gültiger Prinzipien führt

bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen jedoch häufig zu Missverständnissen und Misserfolgen. Eigenkulturelle Klassifikationssysteme und Handlungsmaximen greifen plötzlich nicht mehr und mitunter werden dem Gegenüber dann gar unfaire Verhandlungstaktiken vorgeworfen.

Im Workshop sollte nach einer Einführung in Kernkonzepte des Fachgebietes ein Rahmen zum Verständnis kultureller Einflüsse bei Geschäftsverhandlungen entwickelt werden, welcher auch auf andere Situationen interkultureller Wirtschaftskommunikation angewendet werden kann.

Nachhaltige Entwicklung von Mitarbeitern – Konzepte, Instrumente und Case Studies einer werteorientierten Mitarbeiterentwicklung

Viele Symptome deuten darauf hin, dass die Wirtschaft sozusagen „auf dem Kopf steht“. Die Menschen werden instrumentalisiert zu Erfüllungsgehilfen bei der Erreichung von Rentabilitätszielen und der Steigerung des Unternehmenswertes. Ängste vor Arbeitsplatzverlust, stressbedingte Krankheitssymptome und geringe Motivation sind die Folgen davon.

Als Gegenkonzept wird seit einiger Zeit die nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung diskutiert. Langzeitunter-



Prof. Dr. Torsten Bügner
Prorektor der AKAD-Fachhochschule Stuttgart, Professor für Wirtschaftssprachen

suchungen weisen inzwischen nach, dass werteorientierte Unternehmen, zumindest mittel- und langfristig, wirtschaftlich erfolgreicher sind als solche, die nach kurzfristiger Profitmaximierung streben. Es stellt sich also die Frage, wie ein solches Konzept in der Unternehmenspraxis konkret umgesetzt werden kann. Als Schlüssel dafür wird die Entwicklung von Mitarbeitern, insbesondere die der Führungskräfte angesehen. Dazu wollte der Workshop Anregungen geben, und es sollen Praxiserfahrungen ausgetauscht werden.

Frau Holle und die Nachhaltigkeit – die Rolle des Story Telling im Nachhaltigkeitsmanagement

Das Nachhaltigkeitsmanagement geht von der Grundannahme aus, dass eine hohe Lebensqualität mittel- bis langfristig nur gesichert werden kann, wenn ökologische, ökonomische und soziale Faktoren im Unternehmen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Doch wie soll diese Vorstellung konkretisiert werden?

Die Modelle, die dafür in der Betriebswirtschaftslehre existieren, sind abstrakt und komplex. Ganz anders wirken erzählte Geschichten, Mythen und Märchen. Wie können nun solche „stories“ im Unternehmen eingesetzt werden, um die Gedanken des Nachhaltigkeitsmanagements zu transportieren? Dieser Frage ging der Workshop nach.

Mit dem Umweltgipfel von Rio de Janeiro

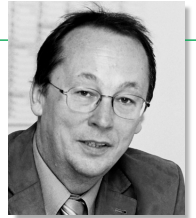


Prof. Dr. Hans Peter Kempkes
Professor für BWL an der AKAD-Fachhochschule Stuttgart

die Themen des 2. AKAD-Forums



Misstrauen und Kontrolle verhindern all das. Kontrollierendes Führen ist innovationsfeindlich. Vertrauen heißt immer: Der Vertrauensgeber geht ein Risiko ein. Er kann hintergangen werden. Aber diesem Risiko steht ein hoher potenzieller Ertrag gegenüber. Natürlich ist Vertrauen nicht nur gut. Es kann zur Vertraulichkeit führen und damit die soziale Balance in der Gruppe zerstören. Blindes Vertrauen führt auf Dauer zu suboptimalen Arbeitsergebnissen, denn die Mitarbeiter brauchen das Feedback. Auch ein Unternehmen, in dem mit Vertrauen geführt wird, braucht klare Regeln. Und es braucht mutige und kompetente Führungskräfte.



Prof. Dr. Günther Seeber

Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftspädagogik an der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Nachhaltiges Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen

Rechtzeitig für eine Krise zu planen, ist kein Zeichen von Schwäche oder Angst, sondern vermittelt ein Gefühl der Stärke, welches aus dem Wissen hervorgeht, vorbereitet zu sein. Unternehmer haben im Wesentlichen vier wichtige Aufgaben zu lösen:

1. die Kunden zufrieden stellen,
2. die Mannschaft zu motivieren bzw. De-Motivationen zu vermeiden,
3. die Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und die Zukunft zu gestalten,
4. die Finanzen zu beherrschen.

Wird in einem dieser Bereiche das Ziel nicht



Prof. Dr. Lutz Stührenberg

Rektor der AKAD-FH Stuttgart und Professor für BWL

1992 entstanden erste Ansätze, um das Thema Nachhaltigkeit auf Unternehmen auszudehnen. Inzwischen veröffentlichen immer mehr Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte und engagieren sich im Rahmen des Corporate Citizenship im gesellschaftlichen Umfeld.

Die Idee der Nachhaltigkeit geht über den Umweltschutz hinaus. Sie zielt darauf ab, die Menschen zu befähigen, sich aktiv in die Gestaltung ihrer Lebensbedingungen einzumischen. Durch Kommunikationsprozesse soll das bürgerliche Engagement der Menschen gefördert werden, sowohl in ihrer Rolle als Mitarbeiter wie auch in der Rolle als Konsument und Bürger. Eine umfassende Information ist dafür die Grundlage. Doch Fakten allein verändern selten eingeschliffene Verhaltensmuster und schaffen noch kein Vertrauen. Geschichten machen es jedoch möglich, gedanklich neue Wege zu gehen, ohne dass unendlich viel erklärt werden muss. Geschichten machen komplizierte Sachverhalte verständlich.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Kommunikationsinstrument „story telling“ eine wachsende Bedeutung, sowohl im Marketing, im Wissensmanagement wie auch im Nachhaltigkeitsmanagement.

Die so genannte Narratologie untersucht, welche Grundelemente zu einer guten Geschichte gehören, in welchen Schritten eine story aufgebaut werden kann, wie Geschichten, Mythen und Erzählungen wirken u.a. Sie er-

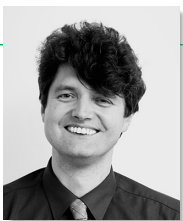
forscht damit einen wichtigen Baustein der noch jungen Wissenschaft der Nachhaltigkeitskommunikation.

Vertrauen – ein erfolgversprechendes Führungsinstrument

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, „Führung muss steuern“ – solche und ähnliche „Wahrheiten“ sind uns vertraut und werden gerne als Handlungsprinzipien für Führungspersonen verkündet. Dabei beruft man sich bevorzugt auf eigene und fremde Erfahrungen. Jedoch sind genau diese Denkschablonen oft ein Hindernis auf dem Weg zur innovationsfähigen Unternehmung. Sie zu hinterfragen und sich über sie hinwegzusetzen, erfordert Mut und Kompetenz in der Sache, aber insbesondere im Umgang mit den Mitarbeitern. Der Führende muss loslassen können und seinen Mitarbeitern vertrauen.

Eine dirigistische Führung ist nämlich kontraproduktiv, wenn nicht mehr einzelne Persönlichkeiten für den Markterfolg verantwortlich sind, sondern wenn das Unternehmen auf die Potenziale aller seiner Mitarbeiter angewiesen ist. Das ist heute typischerweise der Fall – und zwar nicht nur im Großunternehmen, sondern gerade auch im Mittelstand.

Ein innovatives Unternehmen zeichnet sich nicht nur durch Produktverbesserungen aus, sondern darüber hinaus durch die Fähigkeit zur Verbesserung externer und interner Dienstleistungen sowie von Arbeitsprozessen. Innovation findet also im ganzen Unternehmen statt und benötigt alle Mitarbeiter. Diese werden ihre Veränderungspotenziale freisetzen, wenn sie motiviert sind und wenn sie die Arbeitssituation als veränderungsfähig erleben.



Prof. Dr. Ulrich Kreutle

Professor für BWL an der AKAD-Fachhochschule Stuttgart

Ethische Implikationen von Basel II, Nachhaltigkeitsmanagement und mehr: die Themen des 2. AKAD-Forums



erreicht, so kann dies Auslöser einer Krise sein. Im Workshop wurden grundsätzliche Möglichkeiten der Krisenprävention und der Krisenbewältigung im Rahmen eines nachhaltigen Managements erörtert und zur Diskussion gestellt.

Nachhaltigkeitsorientierung des Personalmanagements: Notwendigkeit oder Luxus?

Als zentrale Herausforderung für ein modernes Personalmanagement wird vor allem die Harmonisierung von ökonomischer und sozialer Effizienz angesehen. Demgegenüber bleibt die ökologische Effizienz des Personalmanagements bislang weitgehend unberücksichtigt. Warum? Und welche Beiträge kann das Personalmanagement für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung leisten? Mit diesen Fragen beschäftigte sich der Workshop.

Für das Personalmanagement bedeutet Nachhaltigkeitsorientierung, nicht nur die ökonomische Effizienz (etwa Arbeitsproduktivität) des Personals zu berücksichtigen, son-

dern auch die soziale (wie Erfüllung von Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter) und die ökologische Effizienz.

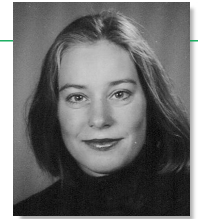
Nachhaltige Aspekte spielen in allen Teilfunktionen des Personalmanagements eine Rolle: in der Personalbedarfsplanung und in der Personalbeschaffung; hier müssen geeignete Kriterien entwickelt werden, um ökologisch und sozial qualifizierte Mitarbeiter anzusprechen und auszuwählen. Andererseits kann eine nachhaltige Zielorientierung des Unternehmens die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erheblich steigern.

Beim Personaleinsatz ist darauf zu achten, dass ökologisch und sozial gut qualifizierte Mitarbeiter in den verschiedenen Aufgabebereichen eingesetzt werden. Darüber hinaus bedarf es jedoch auch des Einsatzes von „Interpreneuren“ (im Sinne von unternehmensinternen Entrepreneuren), die über die Fähigkeit verfügen, fachübergreifend Zusammenhänge zu erkennen, zukunftsfähige Strategien zu entwickeln und dabei auch Wechselwirkungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten zu be-

rücksichtigen und zu managen.

Die Personalentwicklung ist dafür verantwortlich, ökologische und soziale Inhalte in die Entwicklungsprogramme zu integrieren. Der Personalführung obliegt es, die nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensziele für das Personalmanagement zu konkretisieren und zu implementieren. Voraussetzung ist, dass ein nachhaltiges Wirtschaften in den Unternehmenszielen verankert ist und von der Unternehmensleitung unterstützt wird.

Fazit: Dem Personalmanagement kommt eine große Bedeutung für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung von Unternehmen zu. Nicht zuletzt deshalb, weil das unternehmerische Handeln letztlich immer das Ergebnis der Entscheidungen und des Handelns der Organisationsmitglieder ist.



Prof. Dr. Uta Kirschten
Professorin für BWL,
Schwerpunkt Human
Resource Management
an der AKAD-Fach-
hochschule Leipzig

**ONLINE GEHEN, WEITER BILDEN:
INFOS. NEWS. ANGEBOTE.**



www.vdi-nachrichten.com/ingacademy

Hier informieren sich Ingenieure gezielt über berufliche Weiterbildung. Über aktuelle Veranstaltungen. Und ausgewählte Bildungsanbieter. Oder sie steigen sofort online ein – einfach eine der Case-Studies oder Planspiele auf Campus bearbeiten.

VDI nachrichten
ingacademy.de