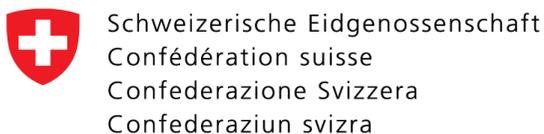


Vzdělávání manažerů a podnikatelů v dlouhodobé perspektivě *Přístup česko-švýcarského dialogu*



Nachhaltige (Aus-)Bildung von künftigen Managern und Unternehmern Ein tschechisch – schweizerischer Ansatz



*Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce
Supported by a grant from Switzerland through the Swiss
Contribution to the enlarged European Union*

Warum und wozu nachhaltige Bildung künftiger Manager und Unternehmer?

Konferenz an der VSE, Prag, 12.9.2012



Prof. Dr. Mathias Schüz
sumi@zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Inhalte

1

Bedeutung von Nachhaltigkeit (Sustainability)

2

Gründe für nachhaltige Bildung (Sustainable Education)

3

Konzept der „nachhaltigen Unternehmensverantwortung“

4

Konsequenzen für die nachhaltige Bildung

Was heisst „nachhaltige Bildung“?

- **Bildung, die selbst nachhaltig ist**
- **Bildung, die Nachhaltigkeit bewirkt**

Was heisst „Nachhaltigkeit“?

Weltweit anerkannte Definition von Brundtland-Kommission:

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”

Source: Our Common Future – Towards Sustainable Development, chap. 2,
World Commission on Economic Development (WCED) or Brundtland Commission, 1987
<http://www.un-documents.net/ocf-02.html>

Was heisst „Nachhaltigkeit“?

Bedeutung und offene Fragen zur Nachhaltigkeit:

“Nachhaltige Entwicklung soll gegenwärtige Bedürfnisse so befriedigen, dass **künftige Generationen nicht benachteiligt werden.**”



Was ist mit „**künftigen Generationen**“ gemeint?

1. **Eigene Nachkommen – etwa künftige Generationen von Unternehmern in meinem Unternehmen?**
2. **Generationen künftiger Menschen? Wieviele Generationen weiter?**
3. **Generationen künftiger Primaten, Säugetiere, Wirbeltiere, Pflanzen aller Art?**

Was heisst sie „**nicht benachteiligen**“?

1. Ihr Überleben gewährleisten?
2. Ihre Interessen schon heute wahren?
3. Die gleichen Lebenschancen hinterlassen?

Nachhaltiges Handeln in Unternehmen

Nachhaltiges Unternehmerisches Handeln soll so ausgerichtet sein, dass es künftigen Generationen mindestens die gleichen Lebenschancen hinterlässt wie den heutigen Generationen.



Es soll nachhaltige Unternehmensverantwortung praktiziert werden.

1. Warum ist das sinnvoll?
2. Was heisst das?

Inhalte

1

Bedeutung von Nachhaltigkeit (Sustainability)

2

Gründe für nachhaltige Bildung (Sustainable Education)

3

Konzept der „nachhaltigen Unternehmensverantwortung“

4

Konsequenzen für die nachhaltige Bildung

UN Global Compact – Accenture CEO Survey

766 interviewed CEOs, 100 Countries, 25 Industries, June 2010

- 93% glauben, dass das Thema der **Nachhaltigkeit** zukünftig immer mehr zu einem **kritischen Erfolgsfaktor für ihr Geschäft** wird;
- 72% bezeichnen “**Marke, Vertrauen und Reputation**” als die drei Haupt-Motivatoren, um sich aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen;
- 72% sehen in der **Bildung** den wichtigsten Faktor, um künftigen Erfolg sicherzustellen; **Klimawandel** steht übrigens mit 66% an zweiter Stelle;
- 96% glauben, dass **Nachhaltigkeitsthemen** voll und ganz in der **Strategie** und in den **Prozessen** eines Unternehmens integriert sein sollten (nur 72% in 2007);
- 88% glauben, dass **Nachhaltigkeit** voll und ganz in ihrer **supply chain** integriert sein sollte;
- 54% glauben, dass sie dies bereits in ihrem Unternehmen oder in ihren Niederlassungen im Ausland erreicht haben.
→ erkennen also einen **Nachholbedarf an nachhaltiger Bildung.**

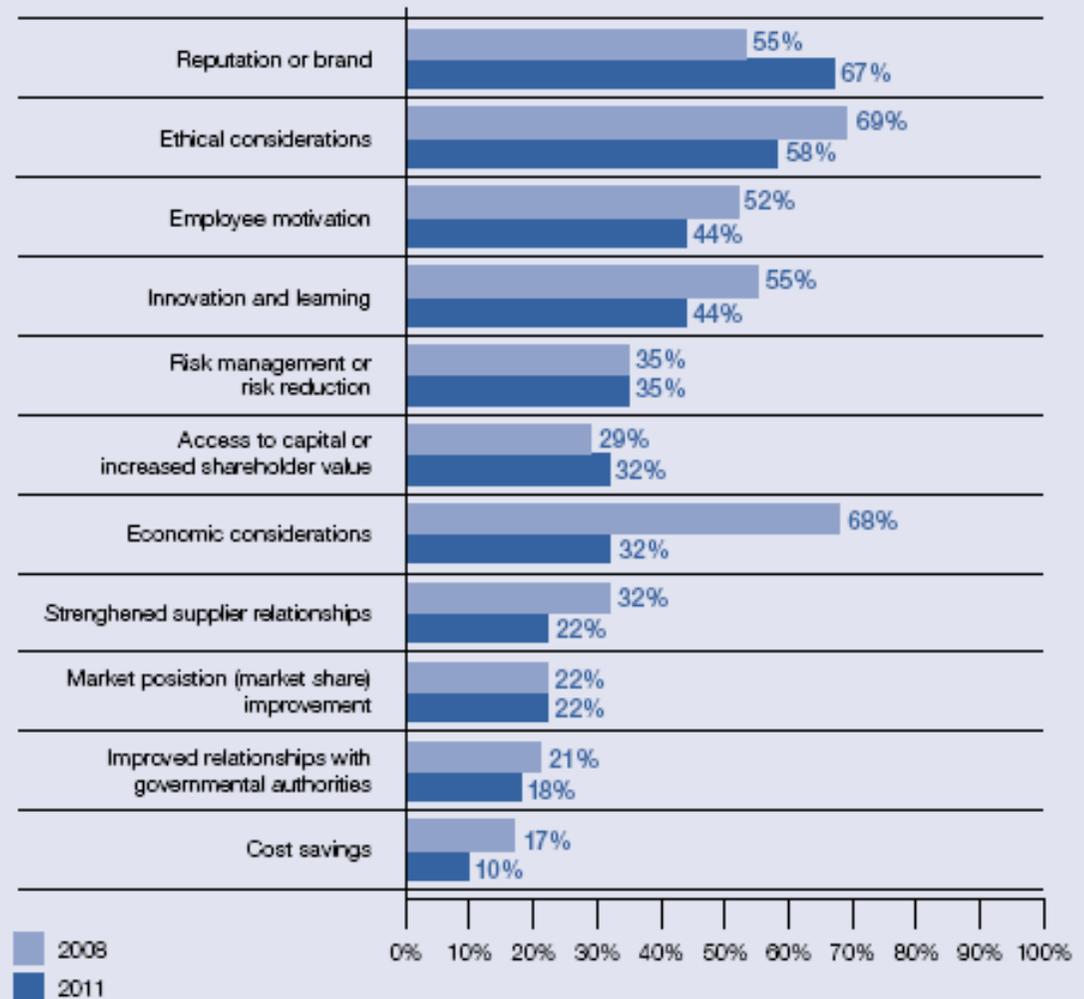
Source: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf, p. 13.

Meistgenannte Gründe für Corporate Responsibility-Aktivitäten



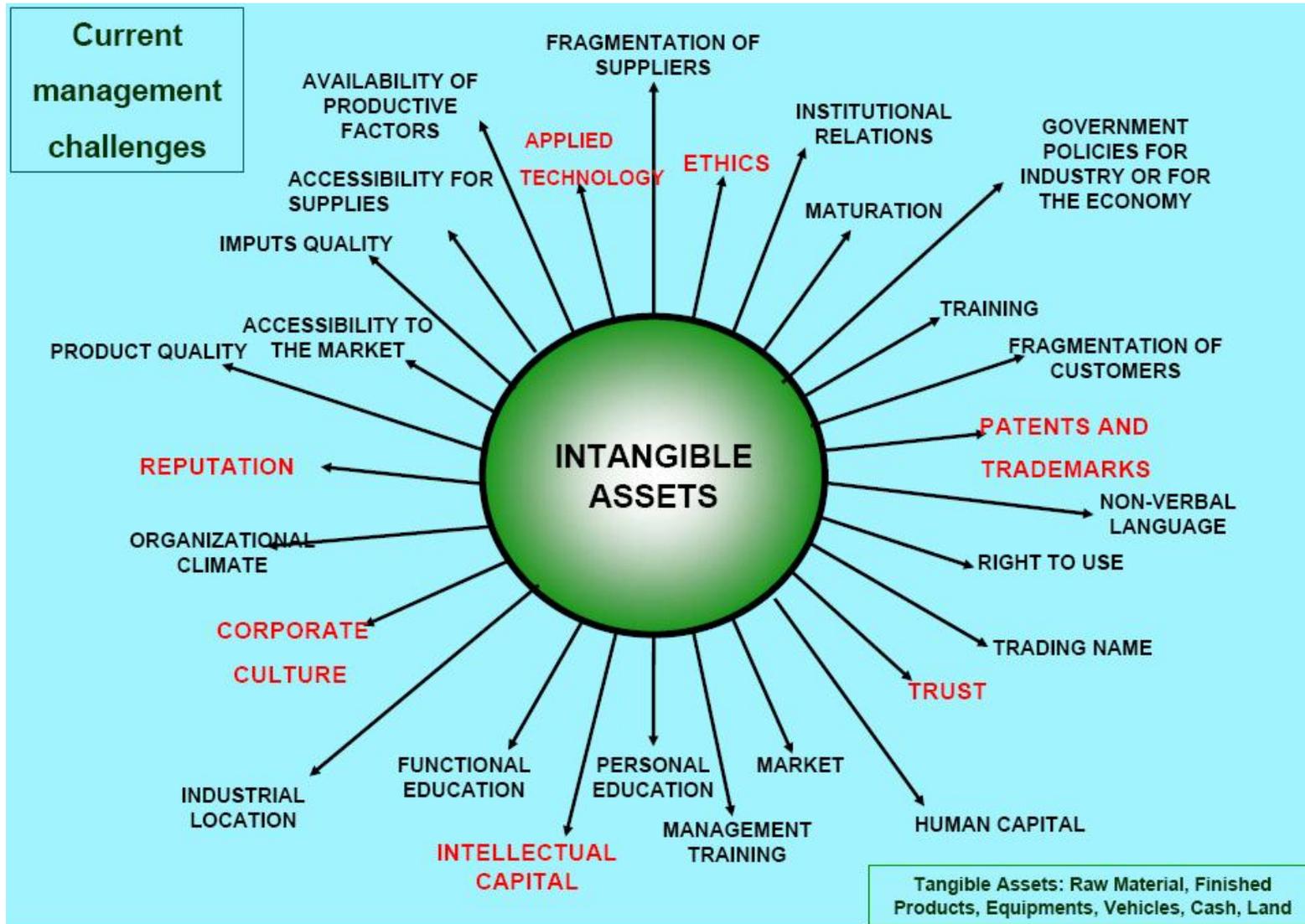
Gründe für CR-Aktivitäten gemäss KPMG-Umfrage

Mit Spenden (Corporate Giving bzw. Sponsoring) oder freiwilligen Einsätzen in öffentlichen Einrichtungen (Corporate Volunteering) möchten Unternehmen vermehrt als **Corporate Citizen** wahrgenommen werden.



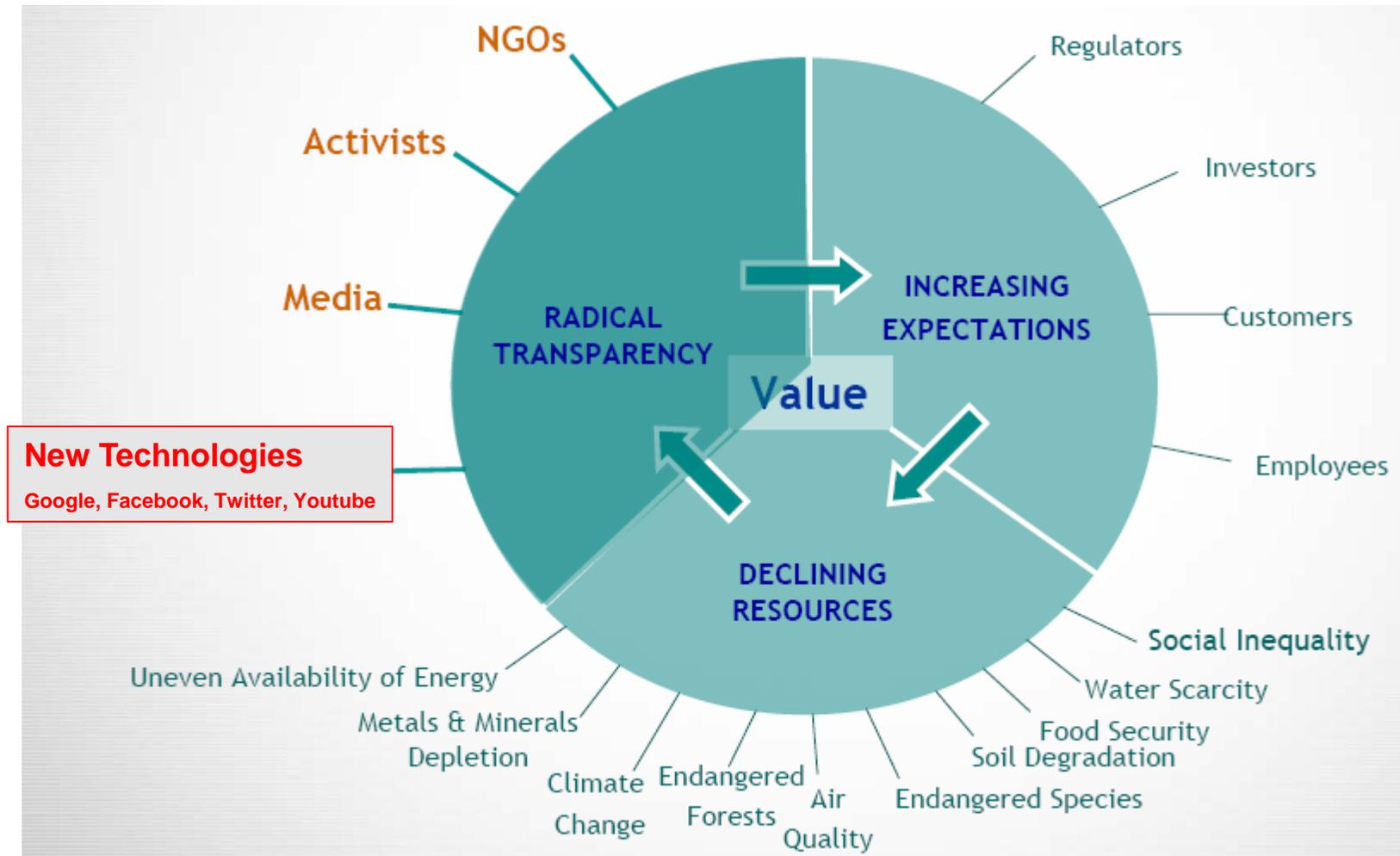
Quelle: KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey, 2011

Immaterielle Güter für den Unternehmenserfolg



Source: Izeusse Dias Braga, CCO of Petrobras, 2012

Gründe für wachsendes Interesse an Corporate Responsibility Aktivitäten



Source: Izeusse Dias Braga, CCO of Petrobras, 2012

Ethische Treiber durch LOHAS Markt

**LOHAS =
Lifestyle of
Health and Sustainability**

= schätzungsweise ein \$226,8 Millrd.-Markt für Produkte und Dienstleistungen, die Gesundheit, natürliche Umwelt, soziale Gerechtigkeit, nachhaltiges Leben fördern.

Die Konsumenten, die zu diesem Markt tendieren, gelten als „cultural creatives“ repräsentieren nach Schätzungen allein in den USA **30% Erwachsenen = 63 Millionen mit hoher Kaufkraft.**



cf. www.lohas.com / www.lohas.de

LOHAS Reaktionen

LOHAS-Konsumenten

- **Belohnen** solche Unternehmen (durch Produkttreue, Empfehlungen usw.), die die LOHAS Werte vertreten
- **Bestrafen** Organisationen (durch Produktboykott, negative Berichte usw.), die LOHAS-Werte nicht vertreten

David Crawford, in: The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit, 2005, in: <http://www.greenbiz.com>.

Fazit: Manager und Unternehmer sollten schon aus Eigeninteresse heraus, nachhaltige Verantwortung wahrnehmen

Problem: Woher sollen Manager bzw. Unternehmer das dafür notwendige Wissen erwerben?

Neben eigener oder firmeninterner Weiterbildung, spielt vor allem der tertiäre Bildungsbereich eine entscheidende Rolle: **Universitäten sollten sich für “nachhaltige Bildung” künftiger Manager und Unternehmer einsetzen.**

Welches Basiswissen zum Thema “nachhaltige Unternehmensverantwortung” (Sustainable Corporate Responsibility**) sollte dabei vermittelt werden?**

cf. www.lohas.com / www.lohas.de

Inhalte

1

Bedeutung von Nachhaltigkeit (Sustainability)

2

Gründe für nachhaltige Bildung (Sustainable Education)

3

Konzept der „nachhaltigen Unternehmensverantwortung“

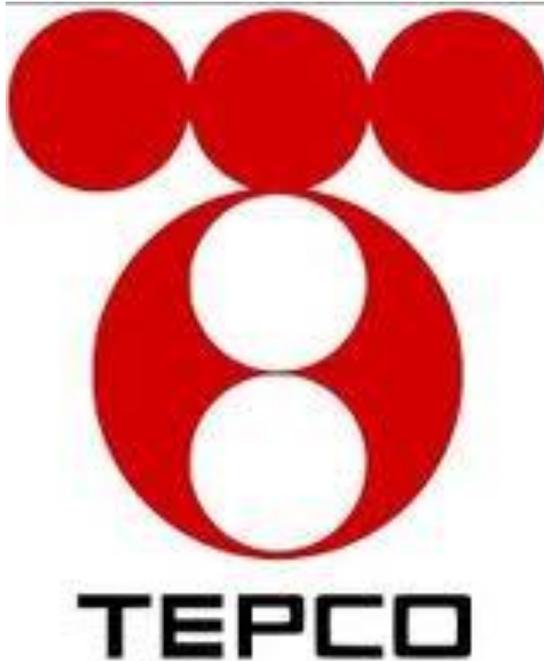
4

Konsequenzen für die nachhaltige Bildung



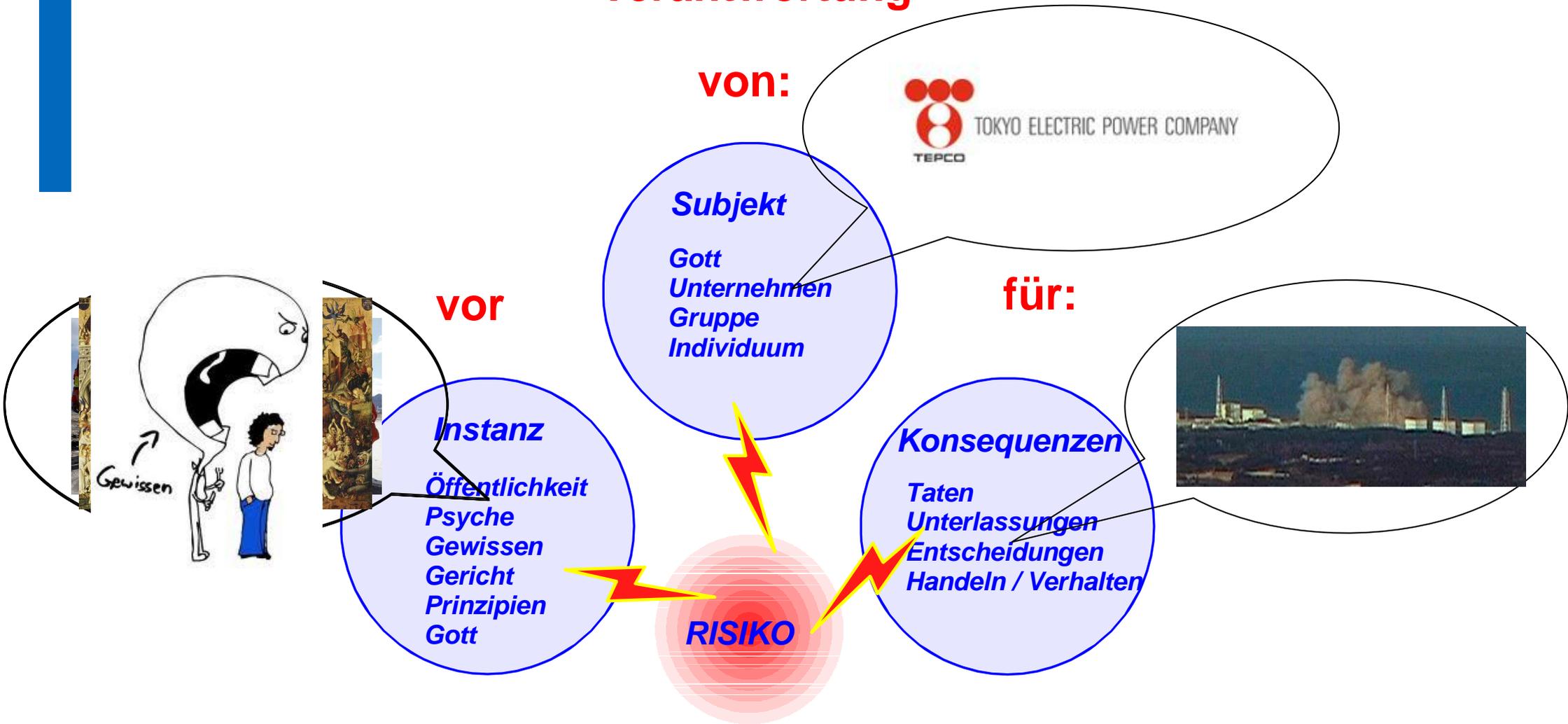
Was heisst „Verantwortung“?

Beispiel: Der japanische Energieproduzent TEPCO



Die Struktur jeglicher Verantwortung

Verantwortung



Unternehmensverantwortung heisst „Antwort geben“ auf drei grundlegende Fragen

1. War mein Handeln **ökonomisch nützlich**?
2. War mein Handeln **sozial geboten**?
3. War mein Handeln **ökologisch sinnvoll**?

Welche Verantwortung muss ich als Unternehmen demnach wahrnehmen?

1. Profitabilität ... sicherstellen (**Selbsterhalt**)
2. mit den Stakeholdern gut auskommen (**Miterhalt**)
3. die natürlichen Ressourcen/
Lebensgrundlagen ... erhalten (**Gesamterhalt**)

- Sprich: eine dreifache Verantwortung wahrnehmen:
- **Ökonomische**, **soziale** und **ökologische** Verantwortung

➔ Triple Bottom Line

Beispiele für Anwendung der Triple-Bottom-Line



<http://www.sam-group.com>

Dow Jones Sustainability Indexes
In Collaboration With SAM

<http://www.sustainability-index.com>



<http://www.oekom-research.com>

Beispiel: BMW-Report



<http://www.globalreporting.org>

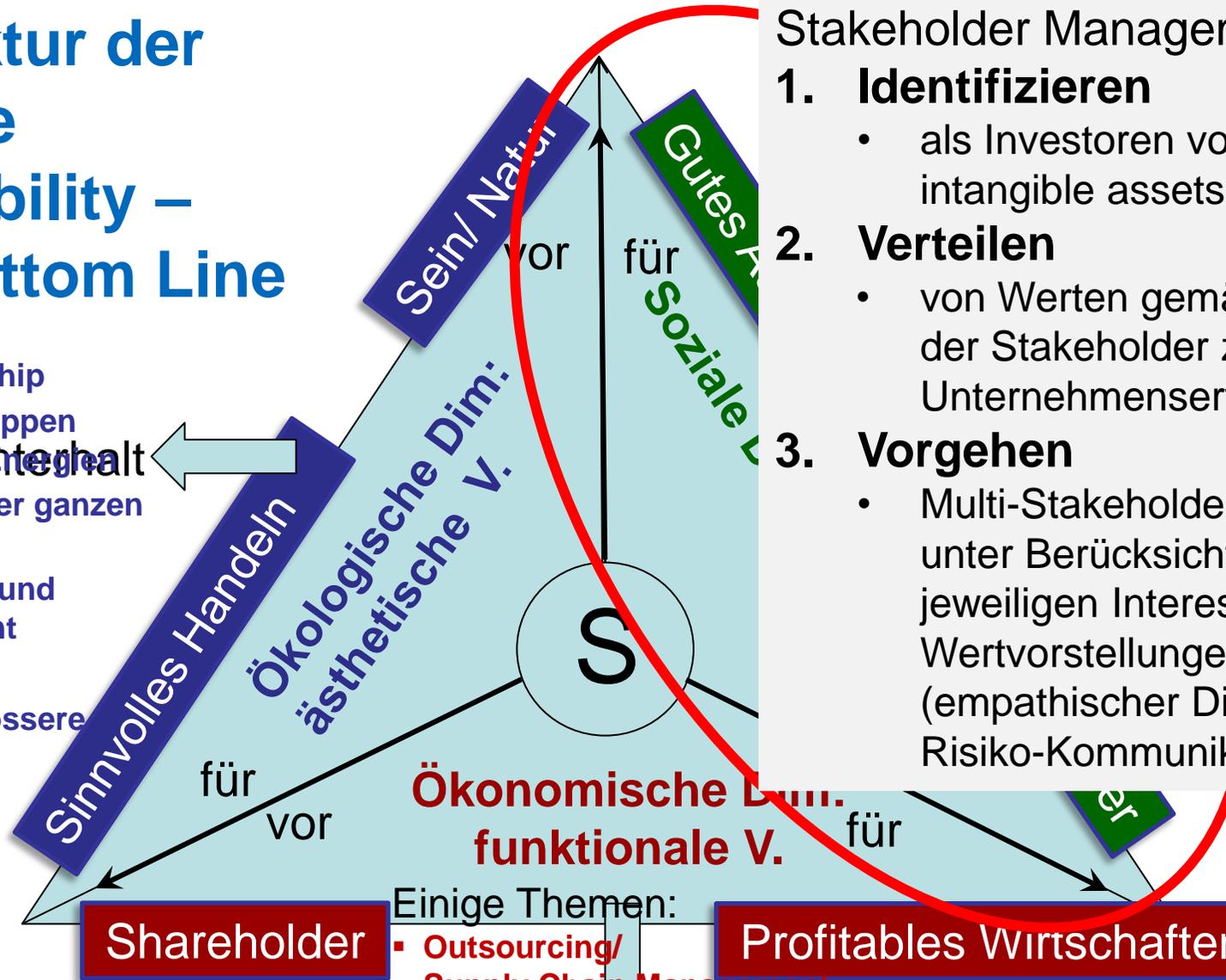
Source: Izeusse Dias Braga, CCO of Petrobras, 2012

Die Struktur der corporate responsibility – Triple Bottom Line

Einige Themen:

- Visionäre Leadership
- Gebrauch von knappen Ressourcen und Integration
- Sustainability in der ganzen Supply Chain
- Verschmutzungs- und Abfall-Management
- Klimawandel
- Integration ins grössere Ganze
- Ehrfurcht vor dem Leben
- Cradle to cradle
-

Können/ Gesamterhalt
Shell/ Siemens:
PLANET



Stakeholder Management:

1. Identifizieren

- als Investoren von tangible/ intangible assets

2. Verteilen

- von Werten gemäss Beitrag der Stakeholder zum Unternehmenserfolg

3. Vorgehen

- Multi-Stakeholder-Dialog unter Berücksichtigung der jeweiligen Interessen und Wertvorstellungen (empathischer Diskurs, Risiko-Kommunikation)

Einige Themen:

- Outsourcing/ Supply Chain Management
- Bewältigung der Finanzkrise
- Bekämpfung der Korruption
- Deflation/ Inflation
- Produktverantwortung, -haftung
- Fairer Wettbewerb

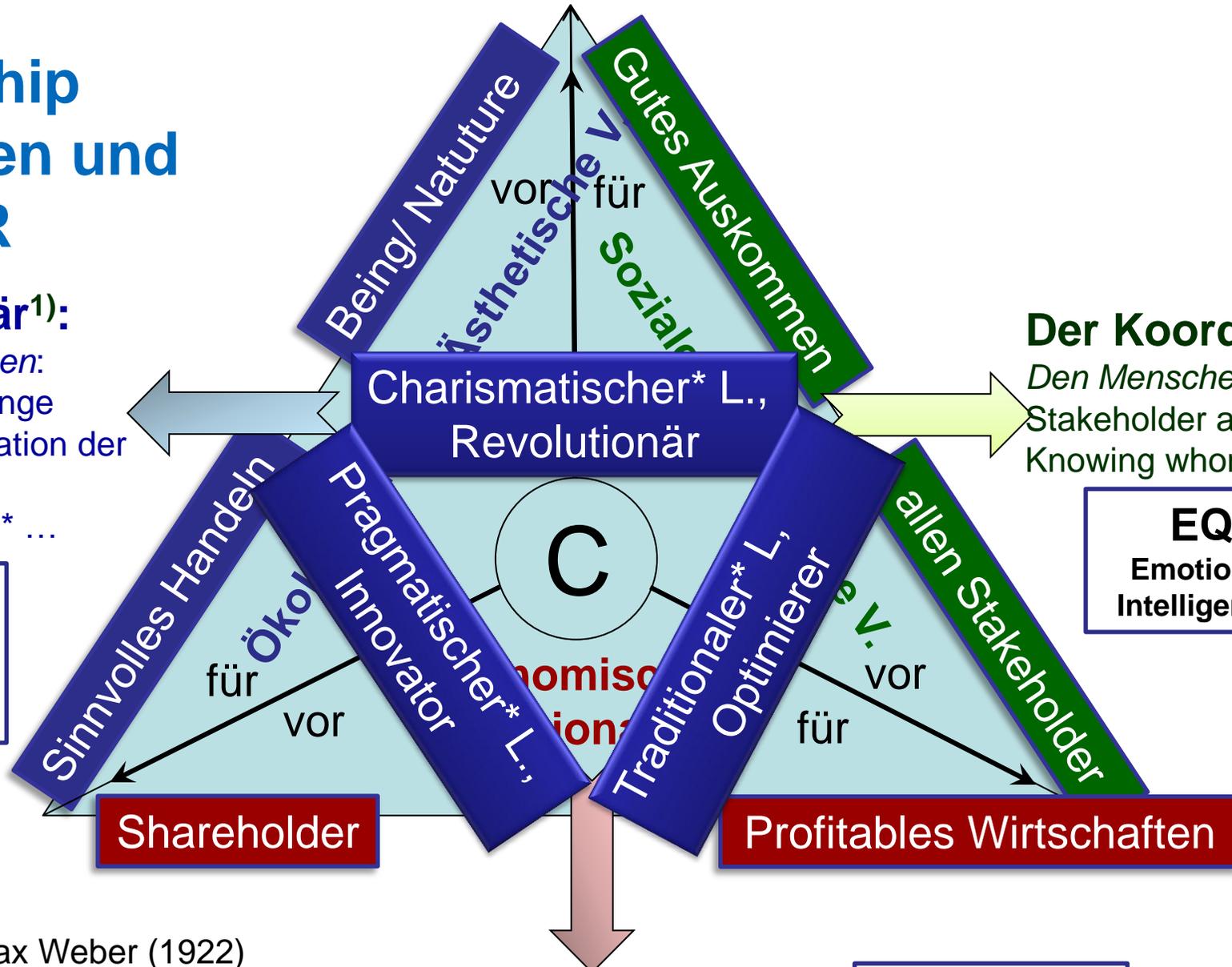
Wollen/ Selbsterhalt
Shell/ Siemens:
PROFIT

Leadership Qualitäten und und SCR

Der Visionär¹⁾:

Den Ideen dienen:
Die richtigen Dinge machen/ Integration der Teile ins Ganze
Knowing Why*** ...

SQ
Ästhetische/
Ökologische
Intelligenz**



Der Koordinator¹⁾:

Den Menschen dienen:
Stakeholder als Partner
Knowing whom*** ...

EQ*
Emotionale
Intelligenz**

*) frei nach Max Weber (1922)

**) Daniel Goleman (1997, 2009)

***) Michael Arthur/ Priscilla Claman/
Robert DeFillippi (1995)

1) vgl. Frank Jetter/ Rainer Strotzki 2008

Der Macher¹⁾:

Den Zielen dienen:
Die Dinge richtig machen
Knowing How*** ...

IQ
Kognitive
Intelligenz

Leadership Formula für künftige Leader

Leadership Qualität ist eine Funktion von:

$$L = f (IQ, EQ, SQ)$$

IQ = cognitive intelligence

- factual knowledge
- methodologic competence
- knowing how

...

EQ = emotional intelligence

- social competence
- empathic competence
- knowing whom

...

SQ = esthetic/ ecologic intelligence

- recognizing the windows of opportunity
- jump at the opportunity (fortune)
- self reflection competence
- intuitive power
- knowing why

...

Inhalte

1

Bedeutung von Nachhaltigkeit (Sustainability)

2

Gründe für nachhaltige Bildung (Sustainable Education)

3

Konzept der „nachhaltigen Unternehmensverantwortung“

4

Konsequenzen für die nachhaltige Bildung

Nutzen nachhaltiger Bildung?

1. Fördert **kritisches, langfristiges und ganzheitliches Denken** und Handeln.
2. Sensibilisiert für die **komplexen Neben-, Rück- und Fernwirkungen** von Unternehmensaktivitäten
3. Liefert eine breite Grundlage für **nachhaltig verantwortete Entscheidungen** im Management von Unternehmen
4. Reduziert das **unternehmerische Risiko**, wegen Fehlverhaltens gegenüber der sozialen und ökologischen Umwelt an den **Pranger** gestellt zu werden.
5. Fördert den **Respekt vor den Ansprüchen der Stakeholder** und steigert deren Vertrauen zum Unternehmen
6. Evaluiert und entwickelt Führungskräfte im Hinblick auf ihre **Verantwortungskompetenz**
7. Trägt zu einer **weltoffeneren Unternehmenskultur** bei.

Herausforderung für nachhaltige Bildung

Wie können die drei Leadership-Kompetenzen (Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Sinnkompetenz) aus- und weitergebildet werden, damit die künftigen Manager und Unternehmer nachhaltige Verantwortung wahrnehmen können?

Die Konferenz wird sicherlich keine abschliessenden Antworten geben können, aber es werden didaktische und methodische Ansätze vorgeführt, die praxisorientiert und nachhaltig sind und die genannten Kompetenzen entsprechend fördern.

Ich danke Ihnen!