

Führung & Nachhaltigkeit

Skript

Dozent / -in

E-Mail-Adresse Dozent/ -in

© FOM Hochschule für Oekonomie und Management gemeinnützige Gesellschaft mbH (FOM), Leimkugelstraße 6, 45141 Essen

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt und nur für den persönlichen Gebrauch im Rahmen der Veranstaltungen der FOM bestimmt.

Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber vorbehalten.

Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der FOM reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Modulleitung: Prof. Dr. Barnim G. Jeschke



Herzlich
Willkommen in
Ihren Master-
Studiengängen an
der FOM!

Instituts-, Kompetenzcentrums-,
Firmenlogo/s (optional)



Kurzvita

Station 1 (1979-1986):

Studium der Rechtsmedizin an der Ruhr-Universität Bochum

Station 2 (1987-1993):

Promotion an der Universität Duisburg-Essen
Thema der Dissertation:

Station 3 (1993-heute):

Geschäftsführer der FOCUS Marketing GmbH

An der Hochschule seit 2000

Forschungsschwerpunkt 1

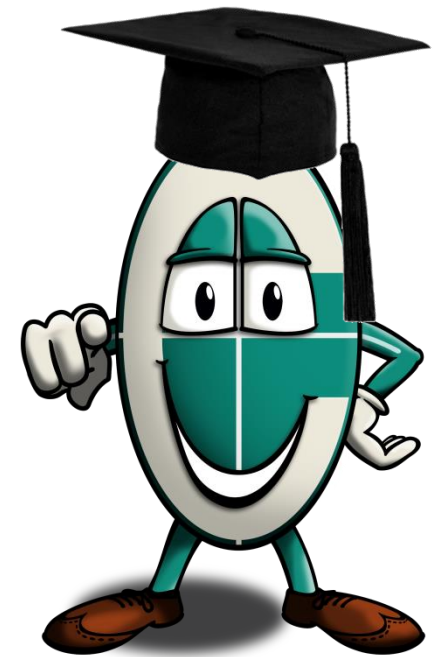
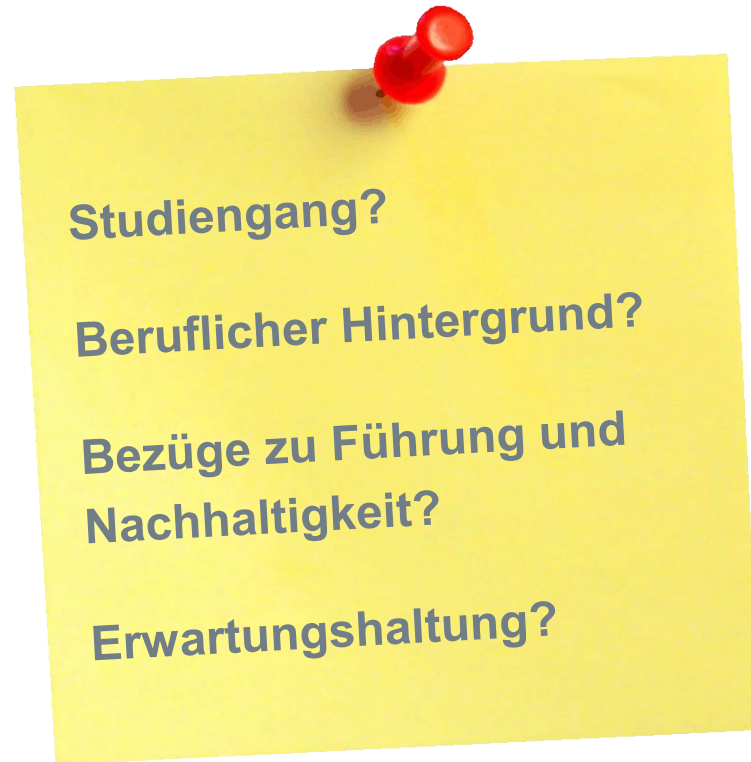
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo

Forschungsschwerpunkt 2

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo

Forschungsschwerpunkt 3

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo



[PINGO \(coactum.de\)](http://coactum.de)

Thema / Anmerkungen

Einführung

Personalführung

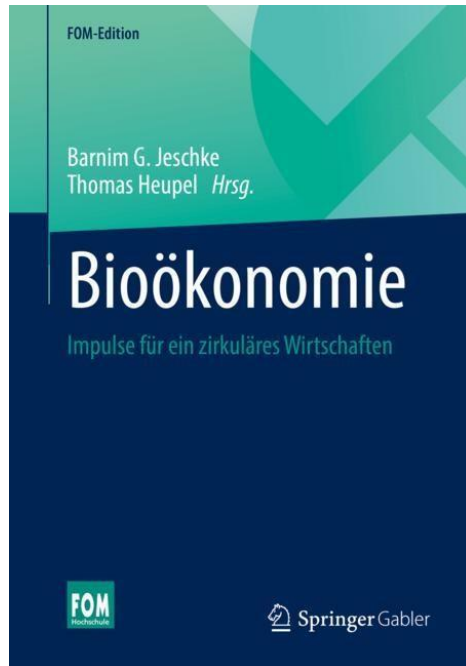
Nachhaltigkeit

Sustainable Leadership

Präsentationen „Sonstige Beteiligung“

Zur Vertiefung: Szenarien der
Fallstudie „Sensoria“

Literatur – Sustainable Leadership



Bioökonomie, Impulse für ein zirkuläres Wirtschaften, Jeschke, B., / Heupel, T., 2022 (via Springer Link!)



Nachhaltige Unternehmensführung, H. Dyckhoff, 2008



Unternehmensführung,
R. Dillerup, R. Stoi,
2016, Vahlen



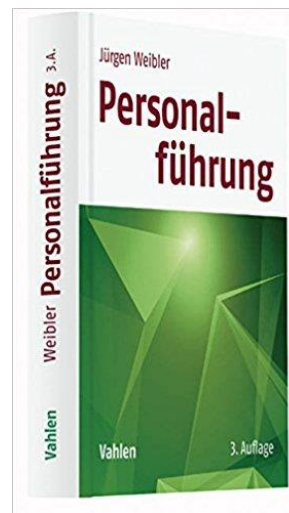
Unternehmensethik:
Grundlagen und
praktische
Umsetzung,
E. Göbel,
2013, utb



Aktuelle
Führungstheorien
und -konzepte,
R. Lang,
I. Rybnikova,
2014,
SpringerGabler



978-3-658-25854-2



Personalführung
J. Weibler,
2016, Vahlen



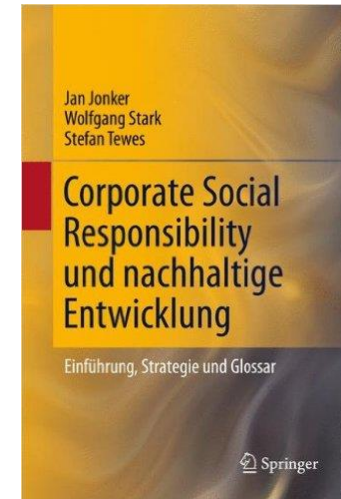
978-3-7910-3316-7



Nachhaltigkeit,
A. Grunwald,
J. Kopfmüller,
2. Auflage,
2012, Campus
„Studium“



Nachhaltigkeit
verstehen:
Arbeiten an
der Bedeutung
nachhaltiger
Entwicklung,
A. Grunwald,
2016,
oekom Verlag



978-3-642-14688-6



Erde 2.0 -
Technologische
Innovationen als
Chance für eine
nachhaltige
Entwicklung?,
Ministerium für
Umwelt, Auflage
2005, 2004,
Springer



Der göttliche
Ingenieur, J.
Neiryck, 7.
Auflage, 2007,
Expert Verlag

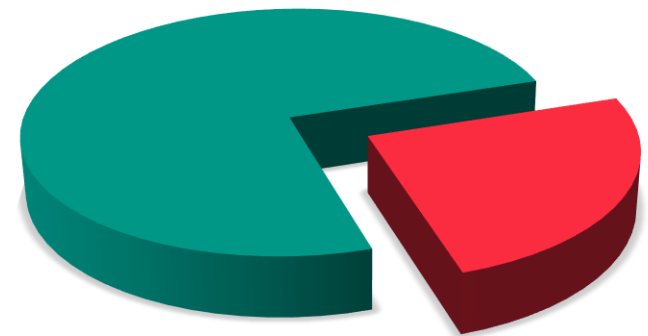
Die Modulnote setzt sich folgendermaßen zusammen:

75% Klausur

- 90 Minuten
- Bestehensgrenze: muss mindestens mit ausreichend bestanden werden

25% Sonstige Beteiligung

- Gruppenarbeit mit Individualleistung
- Beide Themenbereiche (Führung & Nachhaltigkeit) sollen abgedeckt werden.



Briefing F&N-Projekt - Inhalte

Stellen Sie eine Managemententscheidung dar, und analysieren Sie diese unter Führungs- und Nachhaltigkeitsaspekten. Wählen Sie hierbei einen Fall, zu dem jemand in Ihrer Projektgruppe Zugang hat oder einen aus der Presse.

1. Analyse der Entscheidungssituation

- Welche Entwicklung(en) hat (haben) Entscheidungsbedarf ausgelöst?
- Welche Relevanz hat der Entscheidungsbedarf für das Unternehmen?
- Was ist die Stakeholder Map – und welche Interessen sind involviert?

2. Nachhaltigkeitsaspekte

- Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind von der Entscheidung betroffen?
- Aufgrund welcher Konzepte lassen sich diese Aspekte berücksichtigen?
- Welche Nutzenüberlegungen spielen bei der Umsetzung eine Rolle?

3. Führungsaspekte

- Schilderung der Herausforderung für die Führungskraft
- Relevante Führungskonzepte und deren Ausgestaltung
- Wichtige Aspekte bei der Umsetzung

Briefing „Sonstige Beteiligung“ - Formalia

- Einzelleistung innerhalb eines Gruppenprojektes von 3 (in Ausnahmefällen 2) Studenten
- Ausarbeitung als Video-Präsentation; Zielgruppe: Gesellschafter der betreffenden Organisation
- Einreichung des Projekttitels und der Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe zum im OC angegebenen Stichtag als Einseiter (gleiches Dokument für jeden der Gruppenmitglieder)
- Video-Präsentation: **max. 15 Minuten pro Gruppe**
- Benotung: Hauptaspekte Inhalt, Form, Vortrag und Q&A bei der Präsentation- aus Sicht eines Hauptgesellschafter, an den die Präsentation adressiert ist.
- Anmeldung im OC bereits möglich; Achtung: „Nachhol-Präsentationen“ nicht möglich! Terminvergabe gemäß DOODLE-Link (wird diese Woche noch ausgereicht)

Der Begriff „Erklärvideo“ ist eine Bezeichnung für „funktional unterschiedliche Formate“ wie Erklärfilm, Lernvideo, Video-Tutorial, How-to-Videos usw.

Erklärfilme variieren je nach

- Videoproduzent
- Zielgruppe
- Art und Behandlung der Inhalte
- technischer Umsetzung
- Videolänge
- didaktischer Kontext eines Videos



A. Legetechnik
(Video: Caritas)



B. Collage-Stil
(Video: 3SAT)



C. Vignette + Simulationen
(Video: Medschool)



D. Vlogging-Stil*
(Video: Lecturio Nursing)

*Eine oder mehrere ModeratorInnen erklären unterhaltsam einen Inhalt vor der Kamera.

Quelle: Levy-Tödter; Textquellen: Wille 2021; Honkomp-Wilkens et al. 2022,

Präsentation laufender Übungs- und Fallstudienergebnisse

Mit Bezug auf die Fallstudie „Sensoria“ führen wir Gruppenübungen durch. Diesbezügliche Präsentationen finden über den folgenden Zoom-Link statt:

<https://us02web.zoom.us/j/6015882157>

4 Farben-Modell der Persönlichkeitstypen (I)

<https://www.management-circle.de/blog/persoentlichkeitstypen-erkennen-4-farben-modell/>



Der Rote

Der rote Persönlichkeitstyp ist ungeduldig und will am liebsten sofort Ergebnisse sehen. Er ist ständig in Eile und kommt auch öfter zu spät. Der Händedruck eines Roten ist kurz und fest, seine Kleidung extrovertiert und oft mit Markenlogos versehen.

Der rote Persönlichkeitstyp fällt außerdem durch seine aktive und ausladende Körpersprache auf. Bei Gesprächen neigt er auch gerne einmal dazu, zu unterbrechen oder gar andere Dinge während des Gesprächs zu erledigen. Entscheidungen trifft der Rote auch gerne einmal spontan. Auch vor Konflikten weicht er nicht zurück. Manchmal sucht er diese sogar aktiv.

Im Büro erkennen Sie einen roten Persönlichkeitstyp an seinem unorganisierten Schreibtisch. Auch die Ablage ist kein Freund des Roten, dieser stapelt gerne Papiere oder Dateien auf dem Desktop.

4 Farben-Modell der Persönlichkeitstypen (II)

Der Blaue

Der blaue Persönlichkeitstyp ist bedacht und trifft seine Entscheidungen nach sorgfältiger Überprüfung aller Fakten. Ihn beeindrucken Sie durch eine sachliche Argumentation, die mit Zahlen und Fakten gespickt ist. Konflikte geht der Blaue eher aus dem Weg. Wenn es jedoch um Fakten und Regeln geht, kann der Blaue auch autoritär auftreten.

Der blaue Typ trägt meist konservative, zweckmäßige Kleidung und hat wenig Ausdruck in seiner Körpersprache. Zu Terminen erscheint er immer pünktlich und gut vorbereitet. Sein Büro ist anders als das des Roten ordentlich, aber auch eher unpersönlich eingerichtet.

4 Farben-Modell der Persönlichkeitstypen (III)

Der Grüne

Den grünen Persönlichkeitstyp erkennen Sie an seiner sehr sympathischen, kommunikativen Art und seiner bequemen, unscheinbaren Kleidung. Doch der Grüne ist nicht nur kommunikativ, sondern auch hilfsbereit und vertraut auf den Rat anderer. Ein grüner Händedruck ist freundlich und aufrichtig, ohne jemals übertrieben oder gar aggressiv zu wirken.

Der Grüne arbeitet methodisch und organisiert, steht Veränderungen jedoch wegen seines hohen Sicherheitsbewusstseins nicht immer offen gegenüber

4 Farben-Modell der Persönlichkeitstypen (IV)

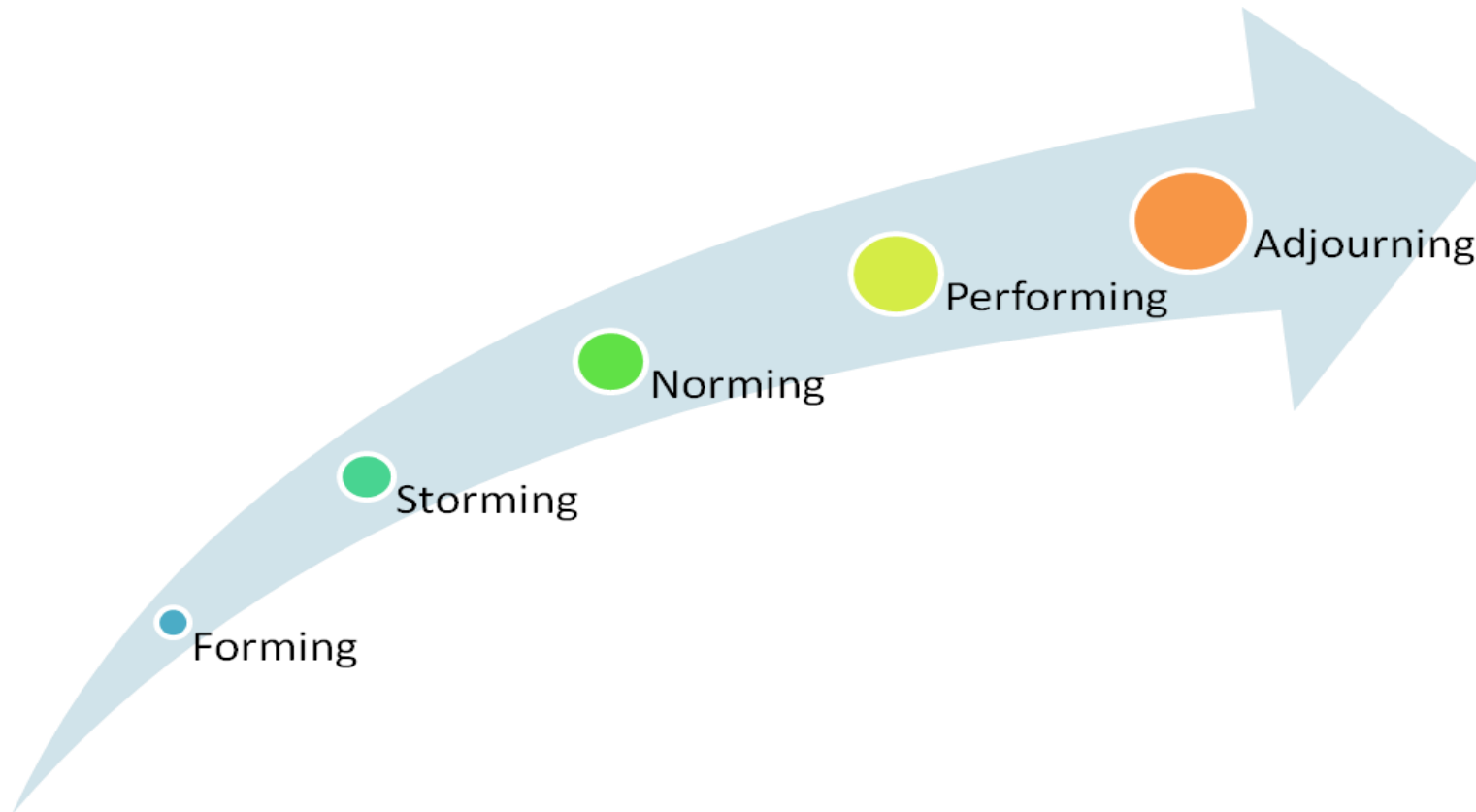
Der Gelbe

Der gelbe Persönlichkeitstyp ist kontaktfreudig und kreativ. Wie der Grüne interessiert er sich für Menschen, ist jedoch manchmal so hilfsbereit, sodass er nicht alles halten kann, was er verspricht. Der gelbe Persönlichkeitstyp kann gut zuhören, aber nur so lange es für ihn von Interesse ist. Daher hat er einen großen Bekanntenkreis, aber nur wenige, enge Freunde.

Details sind nicht die Spezialität des Gelben, Termine hält er oft nicht ein oder belegt sie doppelt. Anekdoten und Geschichten erzählt der Gelbe auch sehr gerne. Das Büro eines Gelben ist unorganisiert und unordentlich und oft mit eigenen Fotos und Auszeichnungen geschmückt. Sich selbst schmückt der gelbe Persönlichkeitstyp auch gerne mit modischer und manchmal übertriebener Kleidung.

Phasen der Gruppenarbeit (I)

Team- oder Gruppenarbeit lässt sich in die folgenden fünf Phasen gliedern: forming, storming, norming, performing and adjourning



Phasen der Gruppenarbeit (II)

Phase “forming”: Orientierungsphase

Charakteristik

- Sich begeistert fühlen
- Hohe Erwartungen haben
- Wo passe ich hin?
- Was erwartet man von mir?
- Einen Platz finden und sich etablieren wollen

Aufgaben

- Orientierung anbieten
- Struktur schaffen
- Ziele, Richtungen, Rollen definieren
- Aufgaben und erforderliche Fähigkeiten definieren

Themen

- Sie einbezogen fühlen
- Vertrauen

Quelle: Lacoursiere (1980): Der Lebenszyklus von Gruppen

Phasen der Gruppenarbeit (III)

Phase “storming”: Unzufriedenheit

Charakteristik

- Diskrepanz zwischen Hoffnung und Realität erfahren
- Unzufrieden mit Abhängigkeiten
- Frustriert wegen Zielen, Aufgaben, Aktionsplänen
- Sich incompetent und verwirrt fühlen
- Negativ auf andere Gruppenmitglieder reagieren

Aufgaben

- Fertigkeiten entwickeln
- Ziele, Richtungen, Rollen umdefinieren
- Zusammenarbeit erlernen
- Emotionale Blockaden beseitigen

Themen

- Macht
- Kontrolle
- Konflikt

Quelle: Lacoursiere (1980): Der Lebenszyklus von Gruppen

Phasen der Gruppenarbeit (IV)

Phase “norming”: Lösungen

Charakteristik

- Unzufriedenheit nimmt ab
- Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität wird aufgelöst
- Polaritäten und Animositäten werden angegangen
- Entwickeln von Harmonie, Vertrauen, Unterstützung, Respekt, Selbstvertrauen, Zuversicht
- Verteilung von Verantwortung und Kontrolle
- Teamsprache wird verwendet

Aufgaben

- Fertigkeiten und Verständnis vertiefen, Produktivität erhöhen
- Meinungen einbringen, kritische und konstruktive Beurteilung

Themen

- Vermeiden von Gruppendenken
- Fortgesetzte Konfrontation mit Konflikten

Quelle: Lacoursiere (1980): Der Lebenszyklus von Gruppen

Phasen der Gruppenarbeit (V)

Phase “performing”: Produktion

Charakteristik

- Begeisterung an Teamaktivitäten
- Teamstärke spüren
- Zuversicht hinsichtlich Aufgabenerfüllung
- Zusammenarbeit wechselseitig als Team und in Untergruppen
- Freude über gelöste Aufgaben
- Hochproduktiv

Aufgaben

- Konzentration auf Aufgabenerfüllung
- Weiterhin fragen und forschen
- Weiterhin Wissen und Fertigkeiten vertiefen
- Zeit effektiv nutzen

Quelle: Lacoursiere (1980): Der Lebenszyklus von Gruppen

Phasen der Gruppenarbeit (VI)

Phase “adjourning”: Beendigung

Charakteristik

- Trauer, Genugtuung oder Befriedigung verspüren
- Zu- oder abnehmende aufgabenbezogene Aktivität
- Zu- oder Abnahme der Arbeitsmoral

Aufgaben

- Diszipliniertes Beenden

Thema

- Vorzeitige Absinken von Moral und Produktivität

Quelle: Lacoursiere (1980): Der Lebenszyklus von Gruppen

Gruppenrollen nach Belbin (1975)

<https://www.youtube.com/watch?v=EKmDEDUdBKQ>



Quelle: <https://karrierebibel.de/belbin-teamrollen/>

Merkmal	Kennzeichen
Heterogenität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterogenität hilft bei Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben. ▪ Bei Planungs- und motorischen Ausführungsarbeiten sind die Forschungsergebnisse uneinheitlich. ▪ Heterogenität senkt die Arbeitszufriedenheit sowie die Kohäsion und erhöht die Fluktuation.
Kognitive Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Leistung einer Gruppe ist umso besser, je höher die mittlere Intelligenzausprägung → Homogenität fördert Gruppenleistung. ▪ Bei heterogenen Arbeitsaufgaben ist eine heterogene Fähigkeitsverteilung leistungsfördernd.
Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoch anschlussmotivierte und hoch leistungsmotivierte Personen leisten in Gruppen mehr als individuell. ▪ Der Einfluss dieser Motive auf die Gruppenleistung ist noch nicht nachgewiesen.
Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dass soziale Kompetenzen in der Gruppe die Gruppenleistung fördern, hat eine hohe Augenscheinvalidität, ist aber nicht nachgewiesen. Das kann daran liegen, dass das Konstrukt sehr unterschiedlich operationalisiert wurde.
Gruppenrollen (z.B. nach Belbin)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die sichere Zuordnung von Teamrollen zu Personen ist nicht gegeben. ▪ Es fehlt ein Nachweis, dass eine bestimmte Teamkonstellation die Gruppenleistung fördert.

Dauer

- Team über längere Zeit unverändert lassen
- Rückblicke auf die erfolgreiche Vergangenheit ermöglichen

Gemeinsame Ziele

- Mit dem Team gemeinsame Ziele erarbeiten
- Standards für das Arbeiten erarbeiten
- Zielerreichung überprüfen (siehe Teamworkshops)

Interaktion

- Formellen Austausch fördern - Rauml原因, Besprechungen, Vertretungen...
- Aufgaben entwickeln, die von mehreren Mitarbeitern gemeinsam erledigt werden
- Für Wechsel in den Kooperationskonstellationen sorgen

Rollendifferenzierung

- Durch Delegation und Aufgabenzuordnung nach Fähigkeit
- Mitarbeiter zu Experten in Themen machen, die sich selber fortbilden und ihr Wissen weitergeben (Matrixorganisation)
- Für Klima sorgen, dass Unterschiedlichkeit anerkennt

Informationsverarbeiter

- Informationen effizient sichten und ablegen
- Auch in komplexen Situationen reflektiert entscheiden
- Den Kontext zu Themen parat haben

Beziehungspfleger

- Ansprechbar sein
- Zu allen Kontakt halten
- Beziehungen, z.B. bei Konflikten, klären
- Respektvoller Umgang

Umsetzungsverfolger

- Organisiert die Umsetzung von Aufgaben verfolgen z.B. durch Checklisten oder Wiedervorlage
- Mit Mitarbeitern die Bearbeitung verfolgen z.B. durch strukturierte Jour Fix
- Sicher entscheiden, wann man bei delegierten Aufgaben eingreift und wann man es laufen lassen kann

Vorbild

- Das selber tun, was man von anderen verlangt
- Impulskontrolle
- Unter Belastung weiter vorbildlich führen

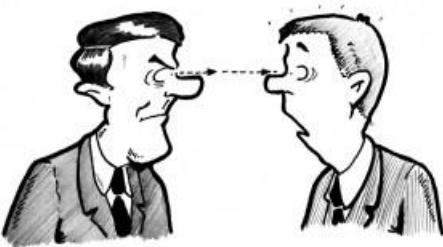


EINGROOVEN

https://dieterjaeger.de/wp-content/uploads/2010/02/01_hallenmeisterschaft_hsvd1_einstimmung.jpg

AUGENKONTAKT & KÖRPERSPRACHE

<http://www.fpk.ag/typo3temp/pics/49d15d1941.jpg>



<https://www.rhetorik-profi.de/wp-content/uploads/2013/03/Blick-300x166.jpg>



CHILIS

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/50/Chilis-2.jpg>



ZIELGRUPPE

http://openairbar.ch/files/2015/02/Zielgruppe-ramcreations-Shutterstock.com_.jpg



ERKENNTNIS-FOKUSSIERUNG

<https://previews.123rf.com/images/seasons/seasons1011/seasons101100813/8308135-Erfolg-Ziel-Dart-auf-dem-Ziel-erfolgreiche-und-Fokus-Konzept--Lizenzfreie-Bilder.jpg>

Thema / Anmerkungen

Einführung

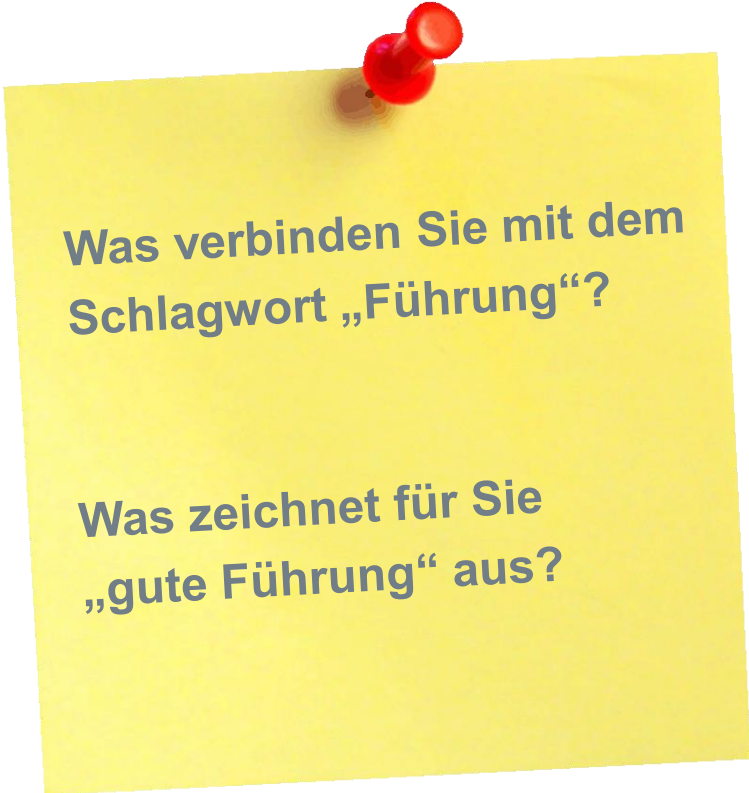
Personalführung

Nachhaltigkeit

Sustainable Leadership

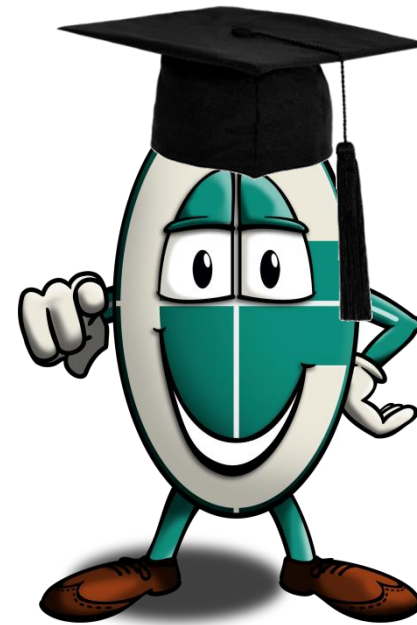
Präsentationen „Sonstige Beteiligung“

Zur Vertiefung: Szenarien der
Fallstudie „Sensoria“



Was verbinden Sie mit dem Schlagwort „Führung“?

Was zeichnet für Sie „gute Führung“ aus?



Konzeptioneller bzw. definitorischer Zugang I

„Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Menschen.“

von Rosenstiel (2009)



„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation.“

Wunderer & Grunewald (1980)

„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“

Baumgarten (1977)

„Leadership is human (symbolic) communication, which modifies the attitudes and behaviors of others in order to meet shared group goals and needs.“

Hackmann & Johnson (2009)

Konzeptioneller bzw. definitorischer Zugang II

Die meisten aktuellen Definitionen gehen davon aus, dass Führung...

- ein **Prozess** ist,
- die **Beeinflussung anderer Personen** intendiert,
- im **Kontext einer Gruppe** stattfindet,
- die **Erreichung von Zielen** beinhaltet,
- diese **Ziele** in irgendeiner Art von Führenden und Geführten **geteilt werden**.

Walenta (2012)

Führungsebenen und Führungsfelder

1. Führung einzelner Personen
 2. Führung von Personengruppen
 3. Führung sozialer Gebilde
-
- **Wirtschaft:** Führung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten
 - **Politik:** Führung eines Landes durch den Regierungschef
 - **Militär:** Führung einer Armee durch den General
 - **Sport:** Führung einer Mannschaft durch den Coach
 - **Schule:** Führung des Lehrerkollegiums durch den Schulleiter
 - **Familie:** Führung eines Kindes durch die Eltern

Weibler (2012)

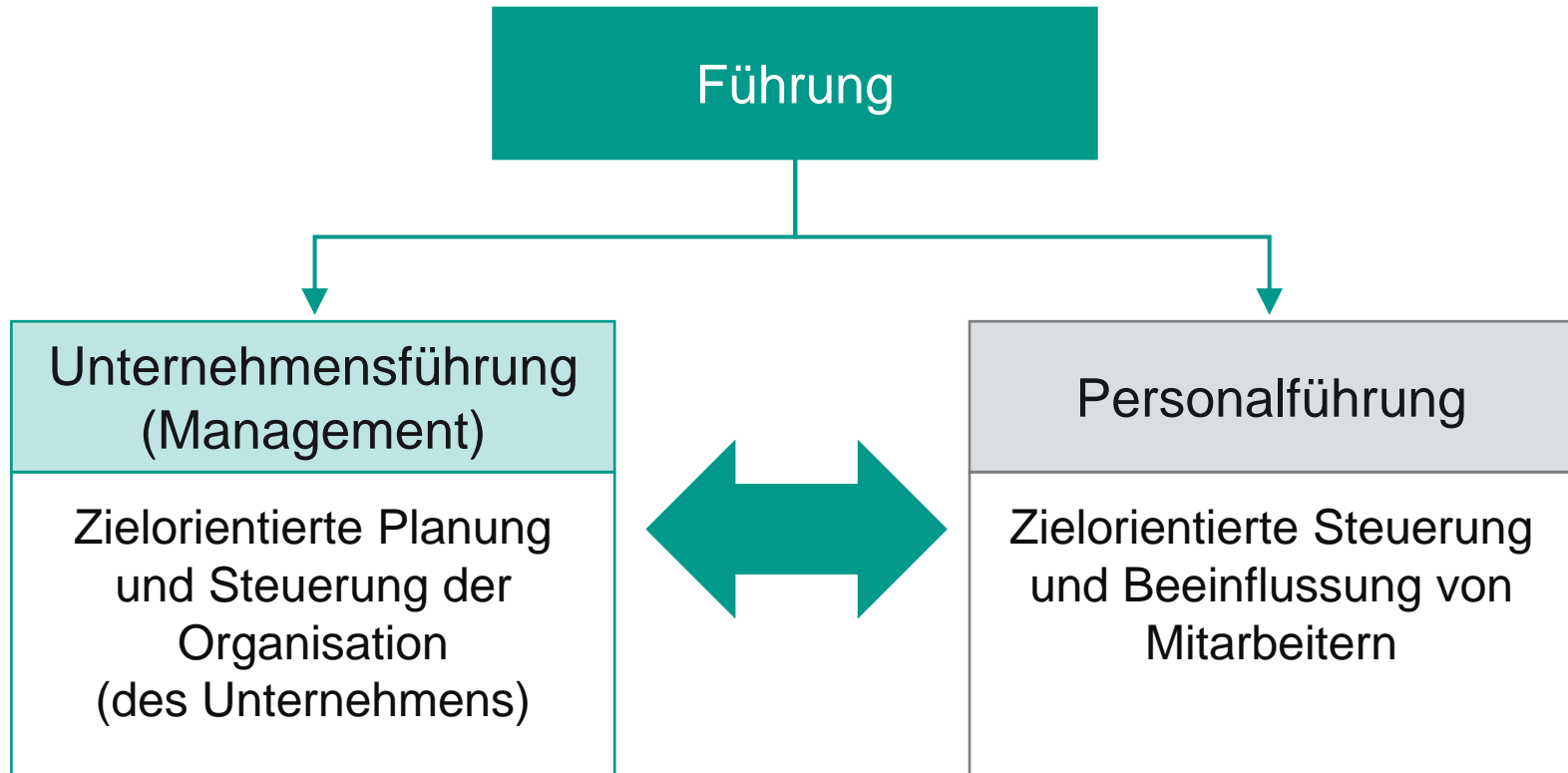


Simon Sinek: Führer geben Sicherheit

<https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo>

Führung

Führung = unbedingte Autorität + Entscheidungskompetenz in einer Organisation



Management

Schafft Ordnung und Konsistenz

Planen & budgetieren

Themen setzen
Zeitpläne erstellen
Ressourcen zuweisen

Personal organisieren

Strukturen bauen
Personen positionieren
Prozesse & Regeln festlegen

Steuern & Problemlösen

Anreize schaffen
kreative Lösungen finden
Fehler korrigieren

Führung

Schafft Bewegung und
Veränderung

Richtung geben

eine Vision schaffen
den Rahmen klarstellen
Strategien entwickeln

Personen ausrichten

Ziele kommunizieren
Verbindlichkeit suchen
Teams & Koalitionen bilden

Motivieren & inspirieren

Anregen & aktivieren
Mitarbeiter befähigen
Bedürfnisse befriedigen

Quelle: Kotter, in: Northouse, P. G. (2013) Leadership: Theory and practice. Los Angeles: Sage, S. 12 f.

Unternehmensführung

Funktion

Management-Aufgaben

Management umfasst alle Aufgaben und Handlungen der Planung, Steuerung und Kontrolle zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Systems.

Institution

Management-Personen

Alle Personen oder Gruppen, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet sind. Leader sind solche Personen, die Visionen und Ziele entwickeln und Engagement erzeugen.

Unternehmensführung = Management als Funktion zur Erreichung von Zielen in erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Die Funktion wird von Personen wahrgenommen (Manager). In mittelständischen Unternehmen sind dies meist die Unternehmer.

Personalführung

ist menschen- und potenzialorientiert;

Management

ist unternehmens- und aufgabenorientiert,

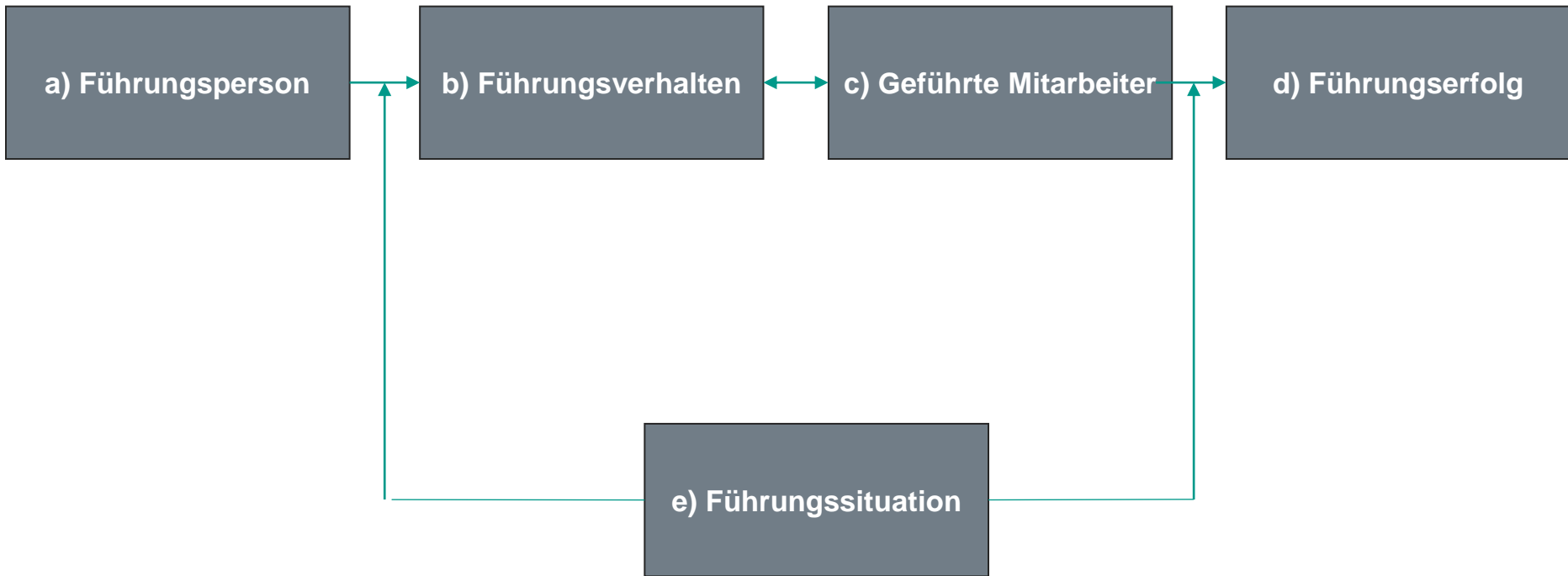
Nachhaltigkeit

ist ressourcen- und kontextorientiert.

Macht ist eine **gegenseitige Tausch- und Verhandlungsbezeichnung**, bei der aufgrund struktureller und situativer Bedingungen das ungleichgewichtige Tauschverhältnis einem der Verhandlungsbeteiligten die Möglichkeit eröffnet, seinen Willen bzw. seine Interessen durchzusetzen.

Macht ist als das **Einwirken von Individuen** (bzw. Gruppen) **auf andere Individuen** (bzw. Gruppen) – meist gegen dessen/deren Widerstand – anzusehen und basiert im Wesentlichen auf den folgenden **sechs Machtbasen** (French/Raven 1959, 1965):

- 1) Macht durch **Belohnung** (Lohnerhöhungen, Fördermaßnahmen...),
- 2) Macht durch **Bestrafung** (Versetzungen, Entlassungen...),
- 3) Macht durch **Identifikation** (mit der Führungskraft, der Gruppe oder dem Unternehmen),
- 4) Macht durch **Legitimation** (Position in der hierarchischen Organisationsstruktur),
- 5) Macht durch **Sachkenntnis** (Expertenwissen),
- 6) Macht durch **Information** (selektive Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter).



Nerdinger (2012),
von Rosenstiel (2014)

a) Führungsperson

- **Intelligenz**
- **Deklaratives und prozedurales Wissen**
- **Persönlichkeitsfaktoren**
- **Soziale Kompetenzen**

a) Führungsperson

von Rosenstiel (2014)

b) Führungsverhalten

- **autoritär versus kooperativ**
- **Interpretation der Führungsrolle**
- **transaktionale und transformationale Führung**
- **Vorbildverhalten**

b) Führungsverhalten

von Rosenstiel (2014)

- Entwickelt in den 70er Jahren in den USA
- Ursprünge:
 - Anreiz-Beitrags-Theorien
 - Gerechtigkeitstheorien
 - Weg-Ziel-Theorien
- Führung als Verhandlungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Austauschverhältnis zwischen Leistung des MA und Reaktion durch die Führungskraft
- Grundprinzip der Verstärkung: Verhalten der Mitarbeiter führt zu Konsequenzen
- Zielvereinbarungen als integraler Bestandteil
- Transaktionale Führung umfasst:
 - Bedingte Belohnung (contingent reward)
 - Weitergehende Delegation von Verantwortung (management by exception)

- Ziel: „Verwandlung der Geführten“, d.h. u.a. Vernachlässigung von Eigeninteressen
- Geführte sollen durch Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung ggü. Führungskraft mehr Leistung bringen
- Führungskraft erkennt Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter
- Sinn und Bedeutung der gemeinsamen Ziele werden verdeutlicht
- Modell ist eine Erweiterung der transaktionalen Führung
 - Transaktionale Führung: Eher Manager
 - Transformationale Führung: Eher Leader
- Ursprünglich aus dem Bereich der Politik
- Merkmale transformationaler Führung:
 - Charisma des Führers
 - Inspiration
 - Intellektuelle Stimulierung
 - Individuelles Ansprechen der Geführten (z.B. Mentoring, Coaching)

Transaktionale vs. transformationale Führung

Transaktionale Führung

- Vorgabe von Zielen und Belohnung von Leistung bzw. Bestrafung (Führer als Instrukteur)
- Extrinsische Motivation, materielle Ziele
- Aktive Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens durch den Vorgesetzten
- Eingreifen bei Fehlern und Änderung des Vorgehens
- Tendenziell kurzfristige Zielorientierung

Transformationale Führung

- **Idealized Influence:** Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten (Führer als Vorbild und Lehrer).
- **Inspirational & intrinsic Motivation:** Mit attraktiven Visionen die Mitarbeiter überzeugen und begeistern. Die Zuversicht vermitteln, dass die gestellten Anforderungen erfüllt werden können.
- **Intellectual Stimulation:** Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken. Abläufe hinterfragen neue Lösungen ausprobieren.
- **Individualized Consideration:** Individuelle Unterstützung und Förderung. Führungskräfte haben das Selbstverständnis eines Coaches.

c) Geführte Mitarbeiter

- **Arbeitszufriedenheit**
- **Commitment**
- **selbstgesteuertes Lernen**
- **teamorientiertes Verhalten**
- **Abwesenheit vom Arbeitsplatz**

c) Geführte Mitarbeiter

von Rosenstiel (2014)

d) Führungserfolg

❖ disaggregiert

- Problemlösungen
- Verbesserungsvorschläge
- Prozess- und Produktinnovationen

❖ aggregiert

- Wachstum
- Umsatz und Gewinn
- Marktanteil

d) Führungserfolg

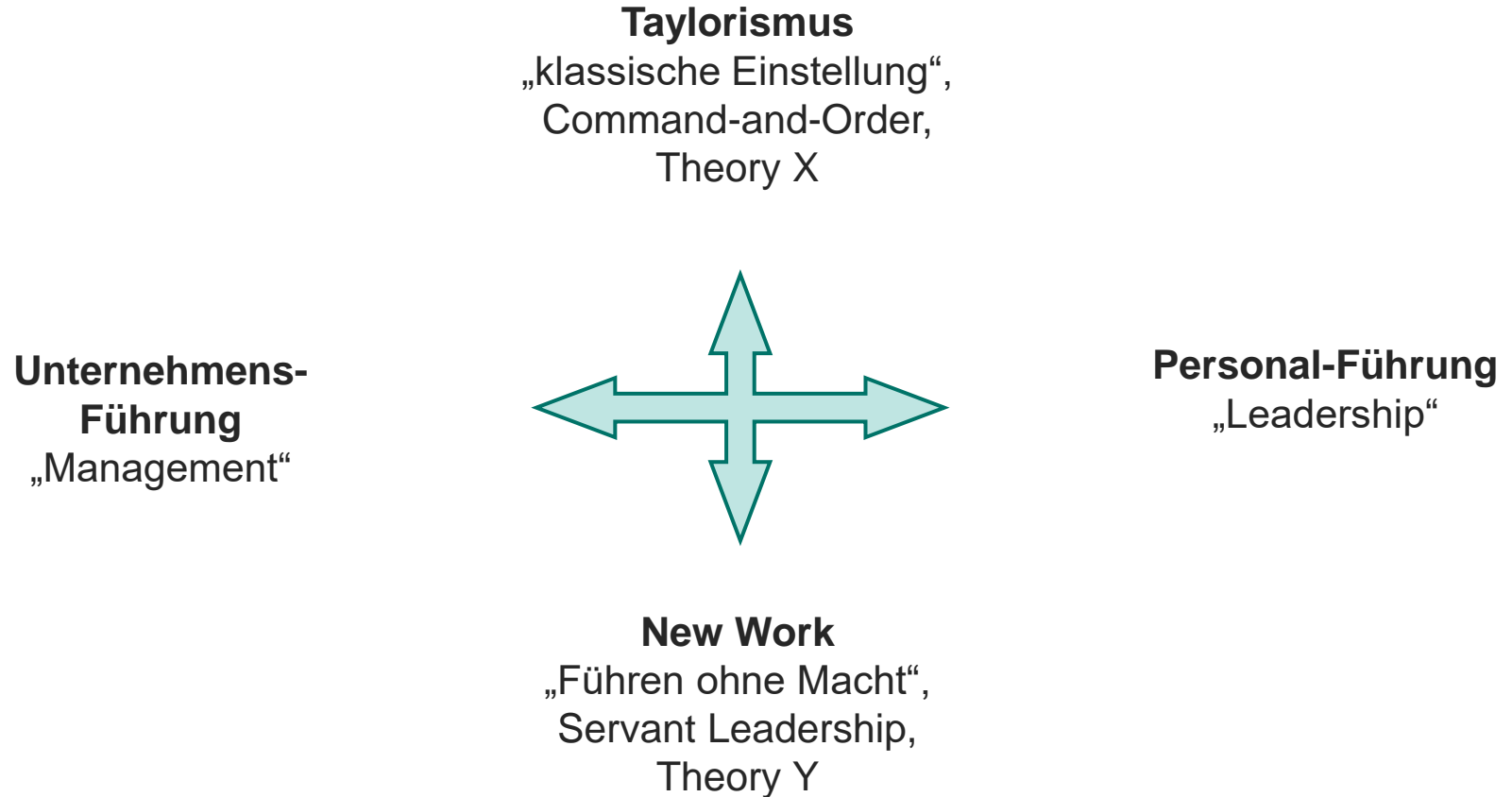
von Rosenstiel (2014)

e) Führungssituation

- **Kultur und politisches System des Landes**
- **Branchenzugehörigkeit der Organisation**
- **Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen**
- **Organisationsstruktur und -kultur**
- **Größe, Struktur und Klima der Gruppe**
- **Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder**
- **Machtbasis und Legitimierung der Führenden**

e) Führungssituation

von Rosenstiel (2014)



ca. 1900: Scientific Management

- Frederick W. Taylor (1865 – 1915): Industrieller und Erfinder
- Begründer des „Scientific Managements“ (Taylorismus)
- Zeit- und Arbeitsstudien (Fertigungsprozesse, Takt-Modell)

Ideale

- Trennen von „Denken“ und „Handeln“
- „one best way“ für jeden einzelnen Arbeitsschritt
- Disziplin als primäres Ideal (Tennis-Weltmeister 1881)



Vorteil

- Gut bei „Fließbandarbeit“, Systematischer Überblick über die Arbeitsabläufe

Nachteil

- Unterdrückt Kreativität und Commitment der Mitarbeiter, Gehorsam hat Priorität
- Möglichst viele Entscheidungen *müssen* vom Management getroffen werden.

Ab 1980: Lean Management

James P. Womack, Daniel T. Jones, 1991:
The Machine that changed the World
(deutsch: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*)

- Vergleich deutscher, amerikanischer und japanischer Automobilindustrie, insb. der Entwicklungs- und Produktionsbedingungen
- Fokus auf Effizienz und Qualität
- Toyota Production System
- Vermeidung von Fehlern und Verschwendung

Problem

- „Lernen“ bedeutet Fehler machen dürfen

10 Lean-Prinzipien

1. Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden (Kundenorientierung)
2. Konzentration auf die eigenen Stärken
3. Optimierung von Geschäftsprozessen
4. Ständige Verbesserung der Qualität (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP)
5. Interne Kundenorientierung als Unternehmensleitbild
6. Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit
7. Dezentrale, kundenorientierte Strukturen
8. Führen ist Service am Mitarbeiter
9. Offene Informations- und Feedback-Prozesse
10. Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen (Kaikaku).

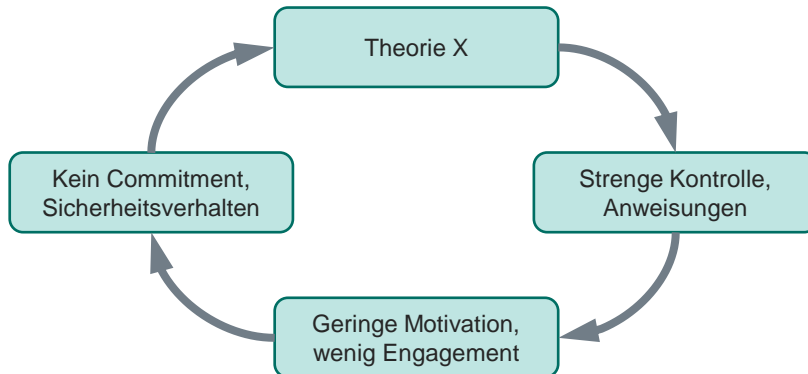
McGregor: Theory X – Theory Y

Wie steuert man einen Konzern?

X-Y-Theories (Douglas McGregor, 1960)

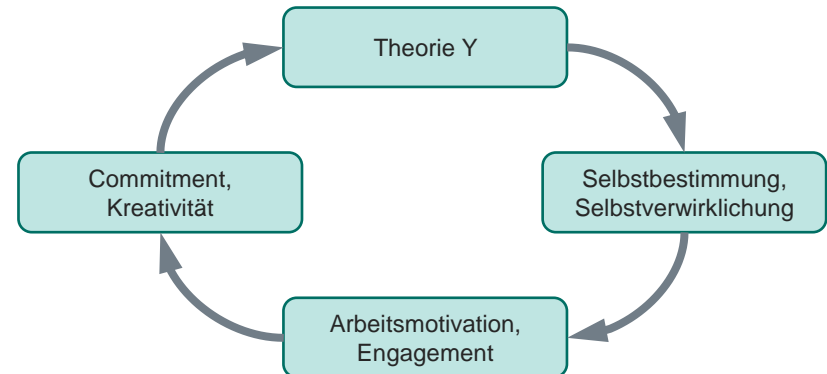
Theory X

- Menschen sind faul und versucht Arbeit aus dem Weg zu gehen; notwendiges Übel
- Menschen sind nur extrinsisch motiviert
- Menschen scheuen Verantwortung



Theory Y

- Menschen sind an sinnvoller Beschäftigung interessiert; Quelle von Zufriedenheit
- Menschen sind intrinsisch motiviert
- Menschen suchen Verantwortung



Rahmenbedingungen ändern sich

- Generation Z
- Größere Bedeutung der Nachhaltigkeit
- Fachkräftemangel
- Volatilere Märkte
- Plattform-Geschäftsmodelle
- Disruptive Innovationen
- Branchenübergreifender Wettbewerb
- IoT und Digitalisierung

Unternehmen müssen sich bei größerer Unsicherheit schneller verändern

- Teamarbeit neu denken
- Entscheidungen dezentralisieren
- Customer Engagement

VUCA-Welt

- Volatile
- Uncertain
- Complex
- Ambiguous

Pull-Prinzip

Push-Prinzip

Management

- Definiert Meilensteine
- Bestimmt Inhalte
- Command & Control
- Bewilligt Projektpläne
- Übt Macht aus (Machtinstrumente)
- Entscheidet über Erfolg

Mitarbeiter

- Führt aus...

Pull-Prinzip

Mitarbeiter

- Ist dem Kunden verpflichtet
- Organisiert sich selbst
- Definiert das WIE?
- Bestimmt Geschwindigkeit

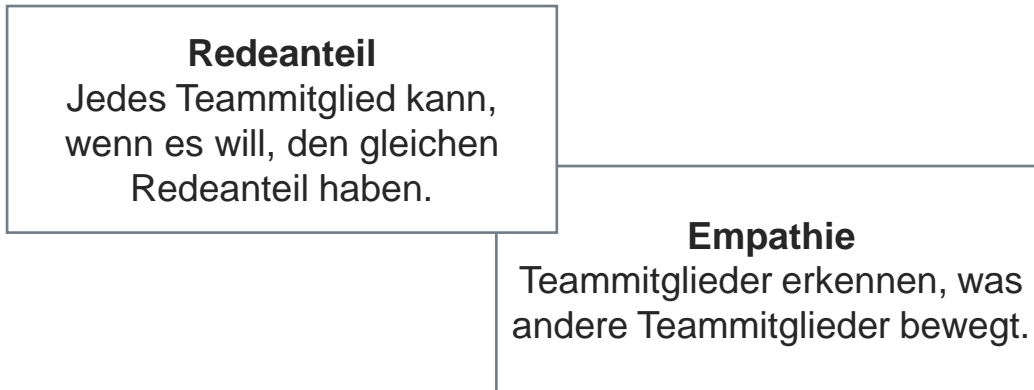
Management?



Kollaboration: Große Dinge entstehen nur im Team

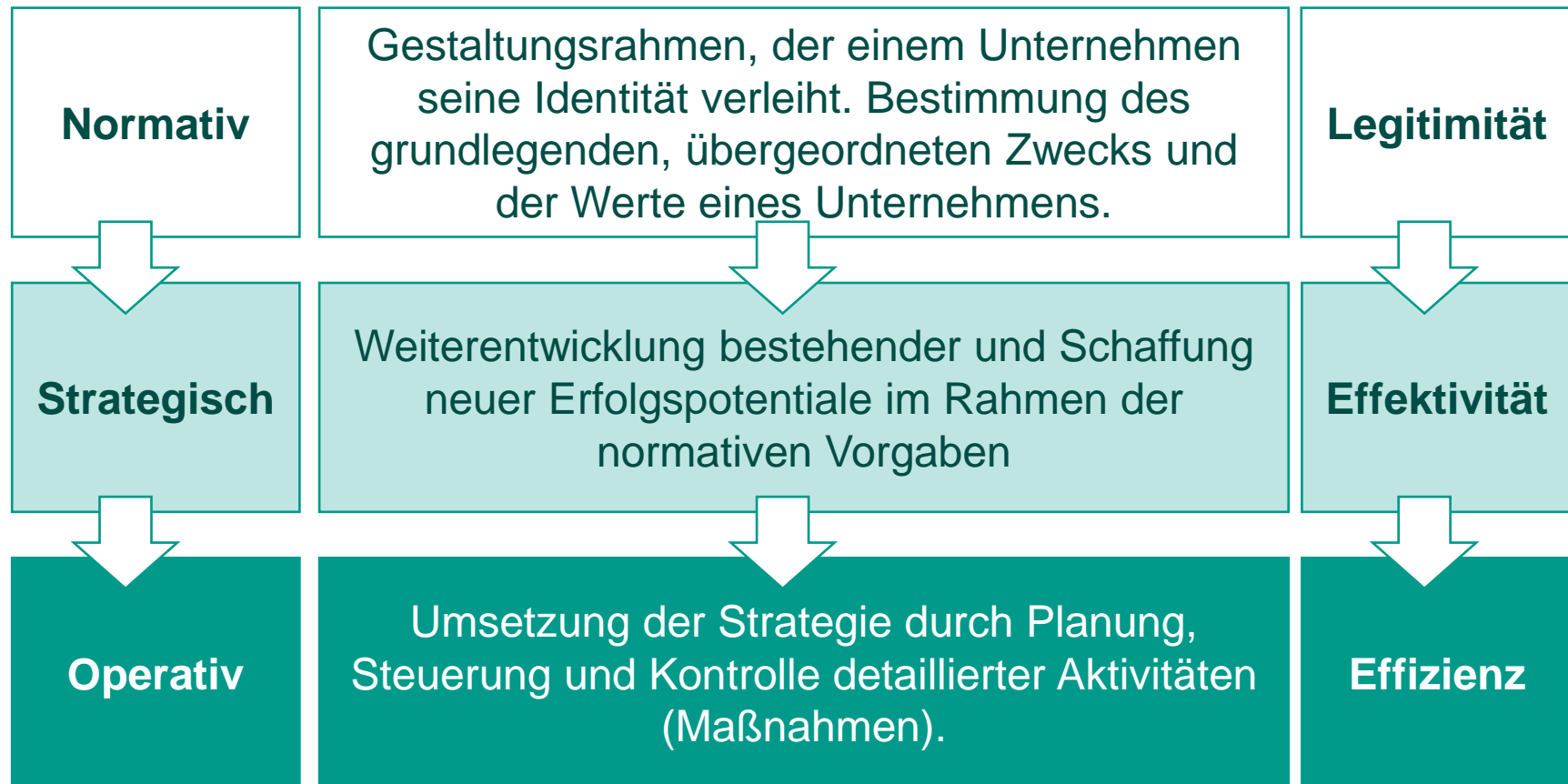
- **Kollaboration = Struktur + Kultur + Tools**
- Soziale Interaktion
- Servant Leadership

Google re:Work (Aristotle Study)



Quelle: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Inhaltliche Ebenen der Unternehmensführung



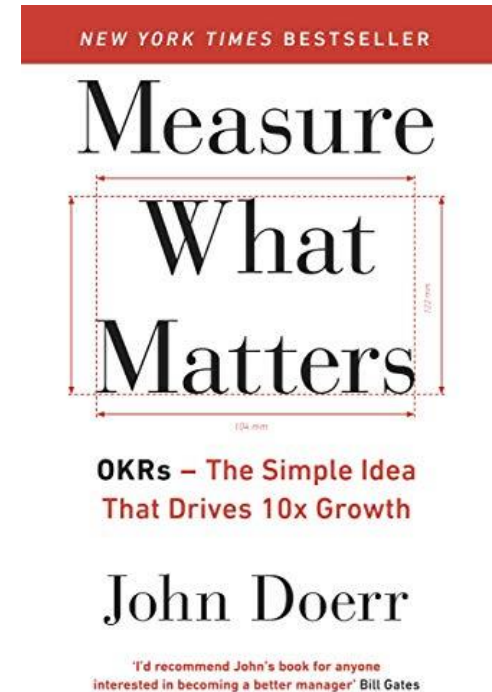
„Erfolg durch Weglassen“

Das Management-Tool, das Google groß gemacht hat (lt. Google)

1983 von Andrew Grove (Intel) entwickelt, seit 1999 bei Google, später bei LinkedIn, Zynga und vielen anderen im Einsatz.



<https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I>



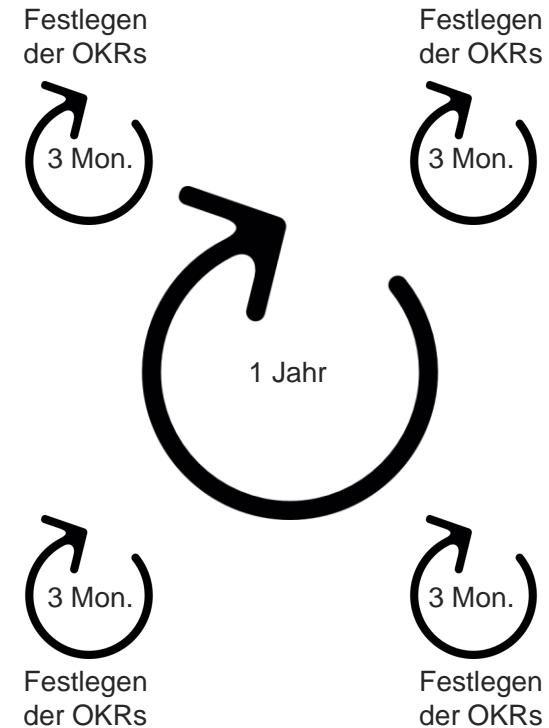
John Doerr, 2017: Measure what matters, London:Penguin

Ein OKR-Set besteht aus:

- 3 - 5 Objective (qualitatives Ziel)
- jeweils 3 Key Results (quantitative Ziele)

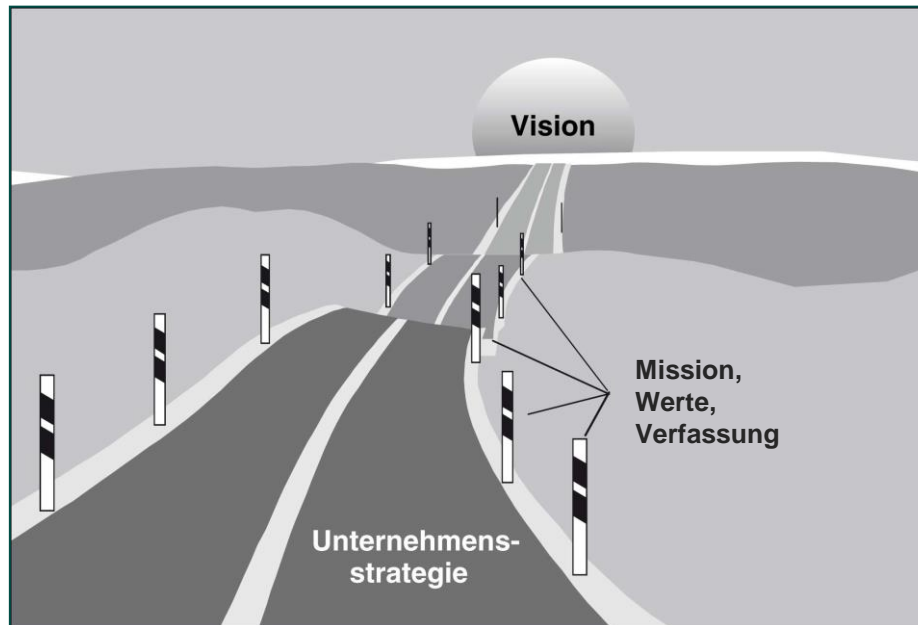
Regeln:

- KRs sollen zu ca. 70% erreicht werden
- Was nicht im OKR-Set enthalten ist, ist nicht Teil der Zielstellung!
- 60 % : 40 % Vorschläge von Mitarbeitern : Führungskräften
- OKRs werden quartalsweise auf allen Ebenen festgelegt:
 - Company OKRs, Führungskräfte, Mitarbeiter
- OKRs sind 100 % öffentlich im gesamten Unternehmen!
- Das Erreichen der OKRs darf nicht bonus-relevant sein!
- Das Nicht-Erreichen ist erlaubt und Anlass zu Lernen!



Die Normative Unternehmensführung besteht aus vier Elementen:

- Vision,
 - Mission,
 - Werte,
 - Verfassung.
- } Leitbild (im Fokus dieses Moduls)



Quelle: Vahs (2007): Organisation, mit Ergänzungen..

Visionen richten sich an die Führungskräfte und Mitarbeiter.

- Eine Vision ist ein Zukunftsbild, das Begeisterung für eine neue, bessere Wirklichkeit weckt.
- Vision Statements sollten sein:
 - **richtungsweisend** – d.h. zukunftsorientiert und verbindlich,
 - **anspornend** – d.h. fordernd und begeisternd,
 - **plausibel** – d.h. realistisch und kompetent,
 - **prägnant** – d.h. verständlich und kommunizierbar.
- Eine Vision ist zu Beginn nicht immer schriftlich ausformuliert und/oder explizit kommuniziert.

Imagine a world in which every single human being can freely share in the sum of all knowledge. That's our commitment.

Wikimedia Foundation

...to provide access to the world's information in one click.

Google

Our vision is to create a better everyday life for many people.

Ikea

A computer on every desk and in every home.

Microsoft (1975)

A world without Alzheimer's disease.

Alzheimer's Association

To reinvent how people share knowledge, tell stories, and inspire their audiences to act.

Prezi

Spread ideas.

TED

To accelerate the world's transition to sustainable energy.

Tesla

Global diversity and inclusion is an integral and inherent part of our culture, fueling our business growth while allowing us to attract, develop, and retain this best talent, to be more innovative in the products and services we develop, in the way we solve problems, and in the way we serve the needs of an increasingly global and diverse customer and partner base.

Microsoft

(2013)

Visionen richten sich an die Führungskräfte und Mitarbeiter.

- Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, das nahe genug ist, um als realisierbar angesehen zu werden, aber fern genug, um bei Führungskräften und Mitarbeitern Begeisterung für eine neue, bessere Wirklichkeit zu wecken.
- Unternehmensvisionen richten sich primär an Mitarbeiter und sind ...
 - **richtungsweisend** – d.h. zukunftsorientiert und verbindlich,
 - **anspornend** – d.h. fordernd und begeisternd,
 - **plausibel** – d.h. realistisch und kompetent,
 - **prägnant** – d.h. verständlich und kommunizierbar.
- Visionen sind für mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte formuliert, unterliegen jedoch einem Lebenszyklus – häufig in Anlehnung an den Lebenszyklus des Unternehmens – und müssen nach einiger Zeit überarbeitet werden.
- Eine Vision konkretisiert sich im Zeitablauf und ist zu Beginn nicht immer schriftlich ausformuliert und/oder explizit kommuniziert.

Missionen richten sich gleichermaßen an Mitarbeiter und Kunden

- Unternehmensmissionen sind im Gegensatz zur Vision zukunfts- und gegenwartsbezogen.
- Sie beschreiben in Kürze wesentliche Bestandteile des Geschäftsmodells und umschreiben, wie das Unternehmen durch seine Kunden (und ggf. die Gesellschaft) gesehen werden soll. Dies motiviert die Mitarbeiter und setzt Kreativität und Inspiration frei. Dadurch flankiert eine Mission die Strategieumsetzung.
- Unternehmensmission führen zu einer Identifikation der Mitarbeiter und Kunden mit dem Unternehmen und sind ...
 - **allgemeingültig** – d.h. handlungsleitend in zahlreichen Führungssituationen,
 - **wesentlich** – d.h. sie fokussieren für den Unternehmenserfolg wichtige Aspekte,
 - **konsistent** – d.h. frei von Widersprüchen zwischen Inhalt und Führungsverhalten,
 - **realisierbar** – d.h. herausfordernd und gleichzeitig erreichbar,
 - **langfristig gültig**.

Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful. Google

Our mission is to unlock the potential of human creativity—by giving a million creative artists the opportunity to live off their art and billions of fans the opportunity to enjoy and be inspired by it.

Spotify

Visionen haben unterschiedliche Referenzpunkte.

- Orientierung an anderen Unternehmen
 - „Crush Adidas.“ (Nike 1960er Jahre)
- Orientierung an Marktverhältnissen
 - „Top Company – Second to none.“ (Hella KGaA Hueck & Co.)
 - „Wir wollen weltweit die Nr. 1 sein und bleiben.“ (3B Scientific)
 - „Das unternehmerische Ziel ist die weltweite Technologie- und Marktführerschaft in gewinnbringenden Marktnischen der Spezialchemie.“ (Chemetall)
- Orientierung an Kunden
 - „A computer on every desk and in every home.“ (Bill Gates in den Siebziger Jahren).
- Orientierung am bestehenden Geschäftsmodell
 - „To produce cosmetica that don't hurt animals or the environment.“ (Body Shop)
- Orientierung an künftigen Geschäftsmodellen
 - „Transform this company from a chemical manufacturer into one of the most prominent drug-making companies in the world, with a research capability to rival any major university.“ (George Merck 1930er Jahre)

Missionen werden von Führungskräften formuliert.

- Bei der Entwicklung einer Unternehmensmission sollten auch Führungskräfte mittlerer und unterer Hierarchieebenen eingebunden werden, um das Verständnis von Geschäftsmodell und Strategie zu schärfen.
- Beispiel Unternehmensmission: 
 - **Deutsche Wertarbeit:** BBS produziert ausschließlich in Deutschland und nach höchsten Qualitätsstandards. Prozessorientierte und selbstorganisierende Strukturen entsprechen in ihrer Modernität dem topaktuellen Anlagenbestand. Die parallele Fertigung von großen und kleinen Stückzahlen ist hier ebenso möglich wie Redundanzen bei prozesskritischen Einrichtungen. Das schätzen unsere Kunden.
 - **OEM-Kompetenz:** Die Erstausrüstung von Fahrzeugen ist für uns ein Geschäftsfeld, in dem unsere äußerste Präzision und die volle Bandbreite unserer Erfahrung gefragt sind. Zum einen muss die Belieferung der Automobilhersteller just in time und just in sequence erfolgen. Dies bedeutet hohe Anforderungen an den Produktionsprozess und an die Lagerhaltung. Zum anderen müssen je nach Hersteller anspruchsvolle Zertifizierungsrichtlinien erfüllt werden. Für uns Erwartungen, die wir gern erreichen, aber viel lieber übertreffen.

Mission, Vision, Grundwerte

Vision

- Wo sieht die Unternehmensführung das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren?
- Wo sollen die Schwerpunkte liegen?
- Was soll das Unternehmen in Zukunft kennzeichnen und prägen?
- Was soll das Unternehmen erreichen?

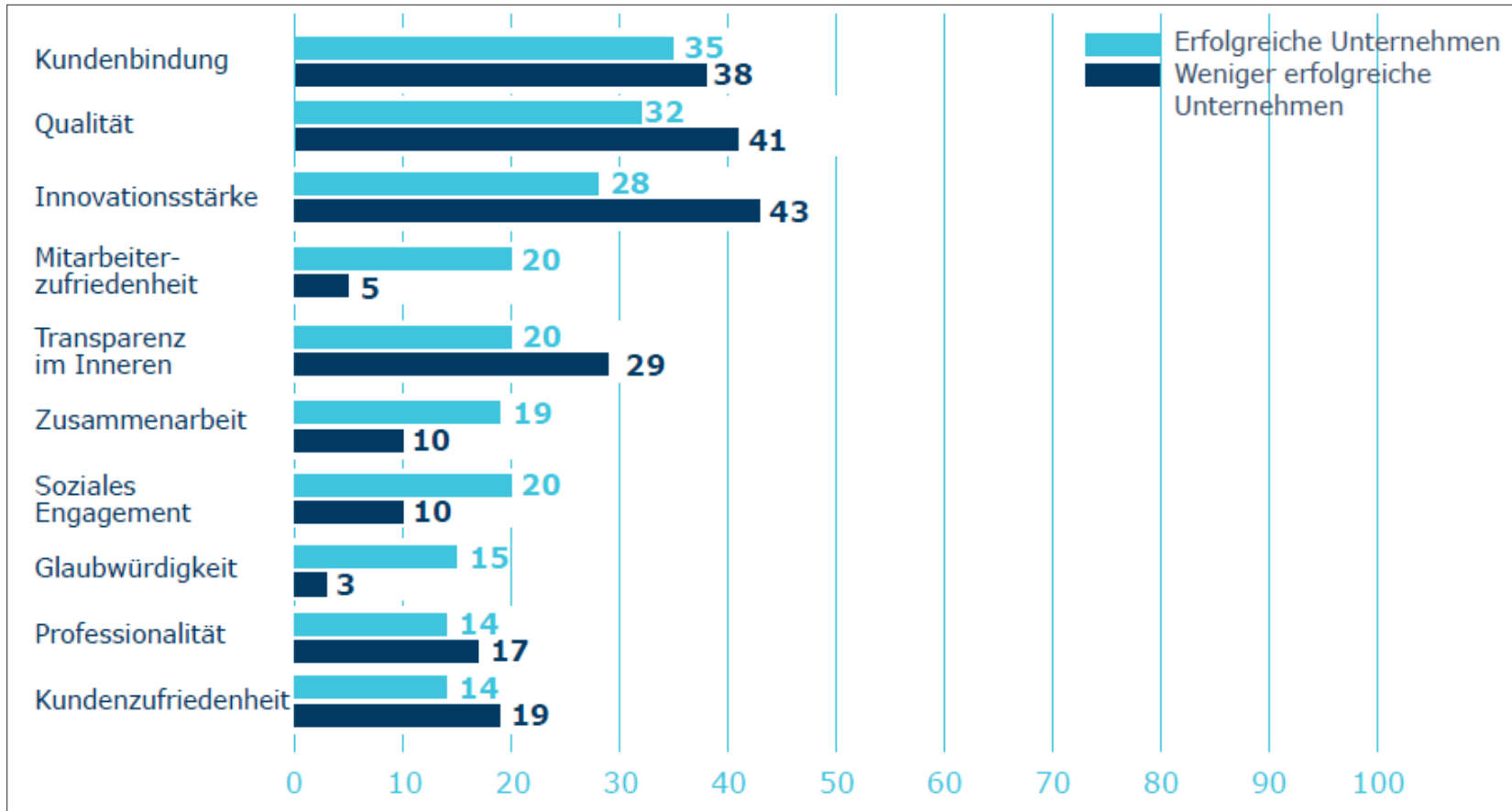
Mission

- Was ist die Aufgabe des Unternehmens?
- Was ist der Sinn in der Tätigkeit?
- Welches sind die Kernkompetenzen?

Grundwerte

- Was ist das Selbstverständnis?
- Welche Wertvorstellungen vertritt das Unternehmen?
- Was sind die zentralen Unternehmenswerte?
- Wer ist das Unternehmen?
- Welche Eigenschaften zeichnen das Unternehmen und die Produkte aus?

Top 10 der Grundwerte in der deutschen Unternehmenspraxis



Quelle: Wertekommission (2007): Letztlich machen Werte Strategien wirksam: Studie über wertegetriebene Unternehmen in Europa – Ein Überblick 2007, S. 13.

Das Beispiel eines Automobilzulieferers:



Verhaltensgrundsätze



- Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.
- Fairer Wettbewerb
- Anbieten und Gewährung von Vorteilen
- Geschäfte mit Familienangehörigen
- Außenhandel, Export- und Terrorismuskontrolle
- Nutzung von Sachvermögen und Ressourcen des Unternehmens
- Korrekte Berichterstattung
- Kommunikation in der Öffentlichkeit
- Anti-Diskriminierung
- Keine Kinderarbeit
- Compliance Officers
- Verantwortung der Führungskräfte
- Mitteilungspflicht der Mitarbeiter

Quelle: <http://www.hella.com/hella-com/de/Unternehmenswerte-743.html>

Jede Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsstrategie sollte die Frage nach dem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beantworten.

- Wettbewerbsvorteile müssen folgende Anforderungen erfüllen:
 - Wahrnehmung durch den Kunden,
 - Relevanz für den Kunden, d.h. wesentliches Leistungsmerkmal,
 - dauerhaft, d.h. nicht kurzfristig imitierbar.
- Durch Wettbewerbsvorteile sollen Kunden und Märkte gewonnen und Wettbewerber verdrängt werden. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die Ziele einer Strategie erreicht werden.
- Beispiele:



Qualität



Innovation



Design

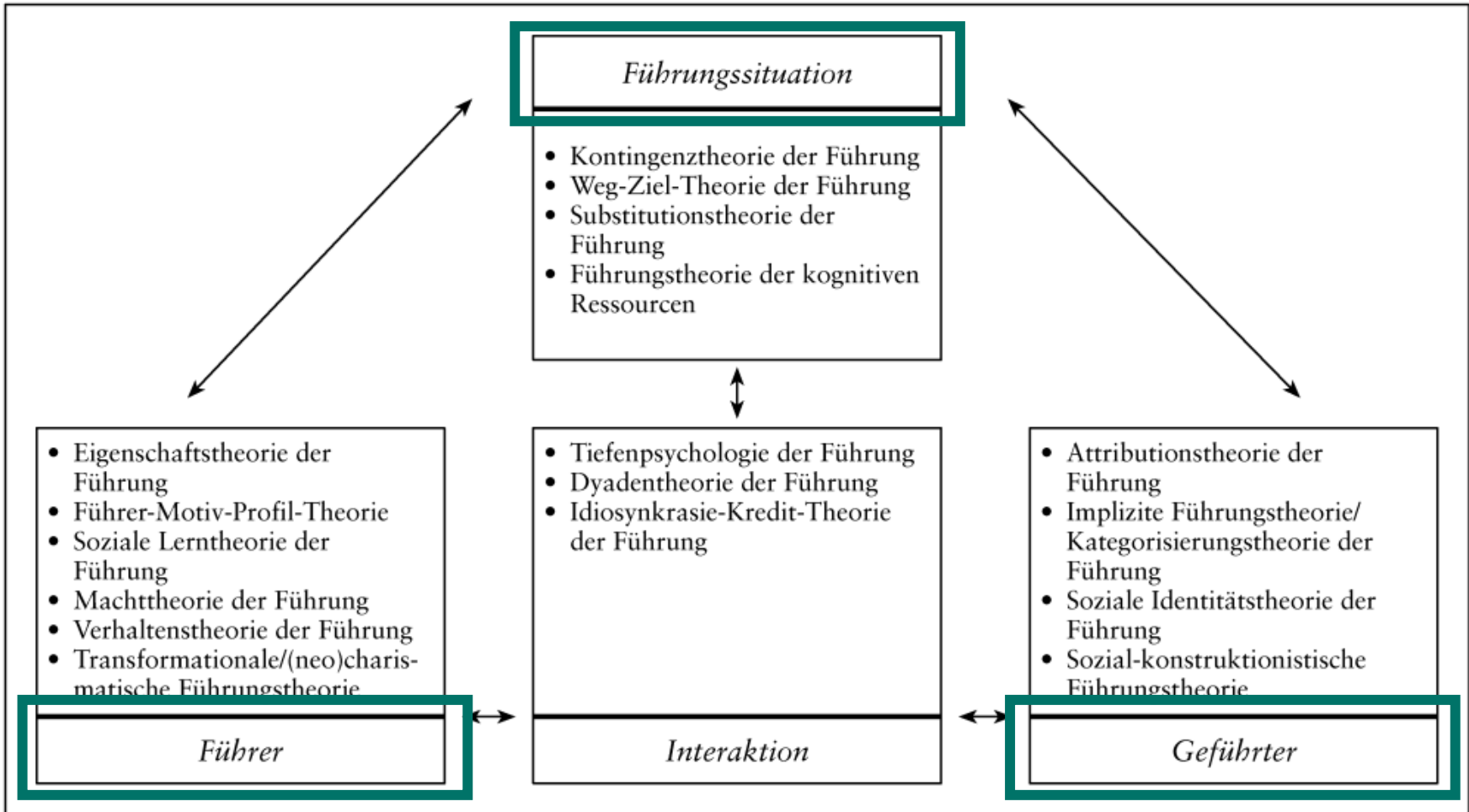


Globale
Präsenz



Preis

Überblick über zentrale Führungstheorien



Wirtschaftslexicon.com (2017)

Führungstheorien

Sind Aussagensysteme über Führungsphänomene und das Führungsgeschehen, die bestimmte aktuelle Führungsphänomene beschreiben und erklären sollen.

- Trait-Ansatz als Führungstheorie
- Skill-Ansatz als Führungstheorie

Führungskonzepte

Richten sich auf praktische Anwendung und Ausgestaltung von Führung im jeweiligen Kontext, i.d.R. angewandte Führungsansätze mit einem normativen Anspruch

Es gibt natürliche Führer

Führungskraft ist jemand, er muss entdeckt und nicht entwickelt werden



Sich solchen Menschen zu unterstellen, ist sinnvoll



- Körpergröße
- Intelligenz
- Extraversion
- Machtmotiv
- Sprachgewandtheit
- Selbstgewissheit



Führung

Big Five- oder OCEAN-Modell der Persönlichkeitspsychologie:

- *Openness*: Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit)
- *Conscientiousness*: Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus)
- *Extraversion*: Extraversion (Geselligkeit)
- *Agreeableness*: Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie)
- *Neuroticism*: Neurotizismus (emotionale Labilität und Verletzlichkeit)

.Die Big Five wurden später durch eine Vielzahl von Studien belegt und gelten heute international als das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung. Sie wurden innerhalb der letzten zwanzig Jahre in über 3.000 wissenschaftlichen Studien verwendet.^{[1][2]}



Persönlichkeitseigenschaft		Anzahl der Korrelationen	Probandenanzahl	Persönlichkeit - Führungserfolg
Neurotizismus	Neigung zu nervösem, ängstlichem, traurigem oder unsicherem Verhalten. Schwierigkeiten, situationsangemessen zu handeln.	48	8025	-.24
Extraversion	Neigung zu geselligem, aktivem, energischem und gesprächigem Verhalten. Suchen Kontakt mit und Einfluss auf andere.	60	11705	.31
Offenheit für Erfahrungen	Neigung zu wissbegierigem und phantasievолlem Verhalten. Auf der Suche nach Abwechslung und neuen Erfahrungen.	37	7221	.24
Verträglichkeit	Tendenz zu hilfsbereitem, mitfühlendem und verständnisvollem Verhalten. Hohe Nachgiebigkeit und starkes Harmoniebedürfnis.	42	9801	.08
Gewissenhaftigkeit	Ordentlich, zuverlässig, diszipliniert, ehrgeizig und systematisch arbeitende im Unterschied zu nachlässigen und gleichgültigen Personen.	35	7510	.28

vgl.: Judge, Bono, Ilies & Gerhardt (2002), zit. nach Nerdinger, Blickle & Scharper (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 92

Neurotizismus

Dieses Konstrukt spiegelt individuelle Unterschiede in der emotionalen Stabilität von Personen wider. Hohe Neurotizismuswerte gehen dabei mit geringer emotionaler Stabilität einher. Der Kern der Dimension liegt in der Art und Weise, wie Emotionen, vor allem negative Emotionen, erlebt werden.

Hohe Werte: Personen mit hohen Neurotizismuswerten geben häufiger an, sie seien leicht aus dem seelischen Gleichgewicht zu bringen. Im Vergleich zu emotional stabilen Menschen berichten sie häufiger, negative Gefühlszustände zu erleben oder von diesen geradezu überwältigt zu werden. Sie berichten über viele Sorgen und geben häufig an, erschüttert, betroffen, beschämt, unsicher, verlegen, nervös, ängstlich oder traurig zu reagieren. Indessen wird Personen mit höheren Neurotizismuswerten auch eine höhere Empathie zugeschrieben.

Niedrige Werte: Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten, also emotional stabile Menschen, beschreiben sich selbst als sehr ruhig, ausgeglichen, sorgenfrei, und sie geraten auch in Stresssituationen nicht zu leicht aus der Fassung. Der Prototyp eines emotional stabilen Menschen lässt sich durch nichts aus der Ruhe bringen.

Extraversion

Diese Dimension beschreibt Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten.

Hohe Werte: Das Hauptcharakteristikum von Personen mit hohen Extraversions- bzw. niedrigen Introversionswerten ist, dass sie gesellig sind. Sie beschreiben sich als selbstsicher, aktiv, gesprächig, energisch, heiter und optimistisch. Extravertierte mögen die Gesellschaft von Menschen, sie fühlen sich in Gruppen und auf gesellschaftlichen Versammlungen besonders wohl, sie lieben Aufregungen.

Niedrige Werte: Personen mit niedrigen Extraversions- bzw. hohen Introversionswerten sind ausgeglichen, zurückhaltend, konzentriert, gerne allein und unabhängig. Introvertierte bekommen ihre Energie von innen heraus. Sie denken ausgiebig über Dinge nach bevor sie handeln und sind reich an Ideen. Arbeit in kleinen Gruppen wird gegenüber Arbeit in großen Gruppen bevorzugt. Allerdings leiden Introvertierte nur selten unter Soziophobie.

Offenheit für Erfahrungen

Mit dieser Eigenschaft wird das Interesse und das Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken zum Ausdruck gebracht.

Hohe Werte: Personen mit hohen Offenheitswerten geben häufig an, dass sie ein reges Phantasieleben haben, ihre eigenen Gefühle, positive wie negative, deutlich wahrnehmen und an vielen persönlichen und öffentlichen Vorgängen interessiert sind. Sie beschreiben sich als wissbegierig, intellektuell, phantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie sind eher bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind unabhängig in ihrem Urteil, verhalten sich häufig unkonventionell, erproben neue Handlungsweisen und bevorzugen Abwechslung.

Niedrige Werte: Personen mit niedrigen Offenheitswerten neigen demgegenüber eher zu konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen. Sie ziehen Bekanntes und Bewährtes dem Neuen vor, und sie nehmen ihre emotionalen Reaktionen eher gedämpft wahr.

Verträglichkeit

Ebenso wie Extraversion ist Verträglichkeit in erster Linie eine Dimension, die interpersonelles Verhalten beschreibt.

Hohe Werte: Ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Verträglichkeitswerten ist ihr Altruismus. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl, sie sind bemüht, anderen zu helfen, und überzeugen, dass diese sich ebenso hilfsbereit verhalten werden. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperativität, zur Nachgiebigkeit, und sie haben ein starkes Harmoniebedürfnis.

Niedrige Werte: Personen mit niedrigen Verträglichkeitswerten beschreiben sich im Gegensatz dazu als antagonistisch, egozentrisch und misstrauisch gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher kompetitiv (mit anderen in den „Wettstreit“ tretend) als kooperativ. Somit scheint die verträgliche Seite der Dimension eindeutig sozial erwünschter zu sein. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass die Fähigkeit, für eigene Interessen zu kämpfen, in vielen Situationen hilfreich ist. So ist Verträglichkeit im Gerichtssaal nicht unbedingt eine Tugend, und in Wissenschaft und Forschung helfen Misstrauen und Skepsis, den Problemen auf den Grund zu gehen.

Gewissenhaftigkeit

Hohe Werte: Personen mit hohen Gewissenhaftigkeitswerten handeln organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig und überlegt.

Niedrige Werte: Personen mit niedrigen Gewissenhaftigkeitswerten handeln unsorgfältig, unachtsam und ungenau.

Stärken

- Eigenschaftsansatz hat viel Augenscheinvalidität (Great Man).
- Der Ansatz ist sehr intensiv beforscht worden.
- Der Fokus auf den Vorgesetzten im Führungsprozess ermöglicht eine intensive Erkundung.
- Der Ansatz hilft gut bei der Selbstklärung der eigenen Führungsfähigkeiten.

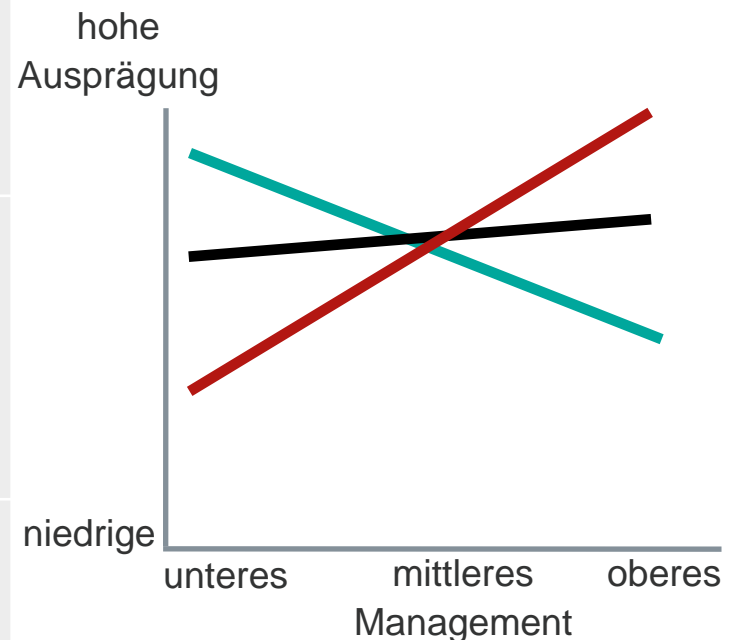
Schwächen

- Auch nach intensiver jahrzehntelanger Forschung gibt es keine allgemein akzeptierte Liste von Führungseigenschaften.
- Der Ansatz vernachlässigt die übrigen strukturellen und prozessualen Elemente der Führungssituation.
- Persönlichkeit ist stabil und nur in Maßen entwickelbar. Das ist nicht sehr hilfreich für die Führungskräfteentwicklung.

Skill-Ansatz: Katz' Modell der drei Fähigkeitsbereiche

- Das Modell basiert auf Untersuchungen im Verwaltungsbereich.
- Fähigkeiten ermöglichen das Erreichen von vorgegebenen Zielen.
- Fähigkeiten sind erlern- und erweiterbar.

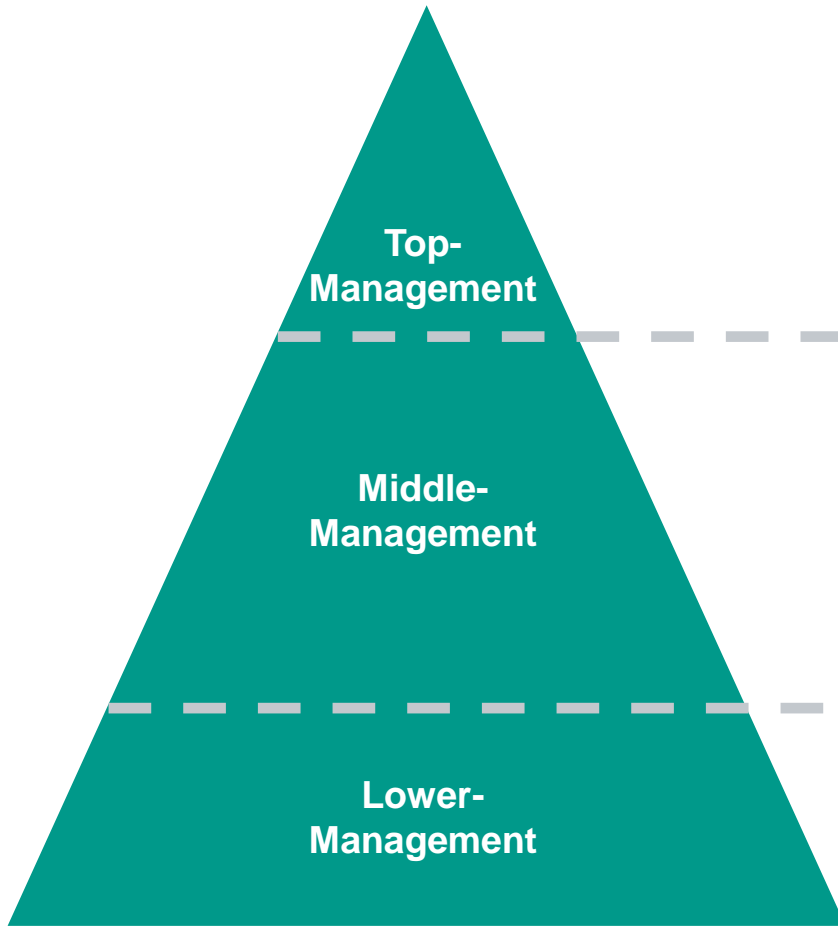
Technische Fähigkeiten	<p>Fähigkeiten, um Arbeit ausführen zu können und produktiv in den Kernprozessen eines Unternehmens tätig sein zu können.</p> <p>Analyse, Werkzeugnutzung, Methoden</p>
Interpersonale Fähigkeiten	<p>Die Fähigkeit, mit anderen in unterschiedlichen Konstellationen (z. B. Vorgesetzter-Mitarbeiter) zusammenarbeiten zu können.</p> <p>Perspektivwechsel, Vertrauen, Austausch</p>
Konzeptionelle Fähigkeiten	<p>Die Fähigkeit, Ideen und abstrakte Konzepte zu entwickeln, zu nutzen und andere davon überzeugen zu können.</p> <p>Strategie, Struktur, Problemlösung</p>



Quelle: Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, 33(1), 33 - 42

Ebenen der Unternehmensführung

Hierarchische Ebenen der Unternehmensführung



Traditionelle Aufgaben

Formulierung des normativen Rahmens und der unternehmensstrategischen Stoßrichtungen und Ziele

Übertragung von unternehmensstrategischen Stoßrichtungen und Zielen in Programme, Regeln und konkrete Vorgaben sowie Überwachung von deren Einhaltung/ Ausführung

Schnittstelle zwischen den Managementpositionen und den ausführend tätigen Mitarbeitern

the 70:20:10 model




70%



LEARN & DEVELOP
THROUGH
EXPERIENCE



20%



LEARN & DEVELOP
THROUGH
OTHERS



10%



LEARN & DEVELOP
THROUGH
STRUCTURED
COURSES & PROGRAMS

Stärken

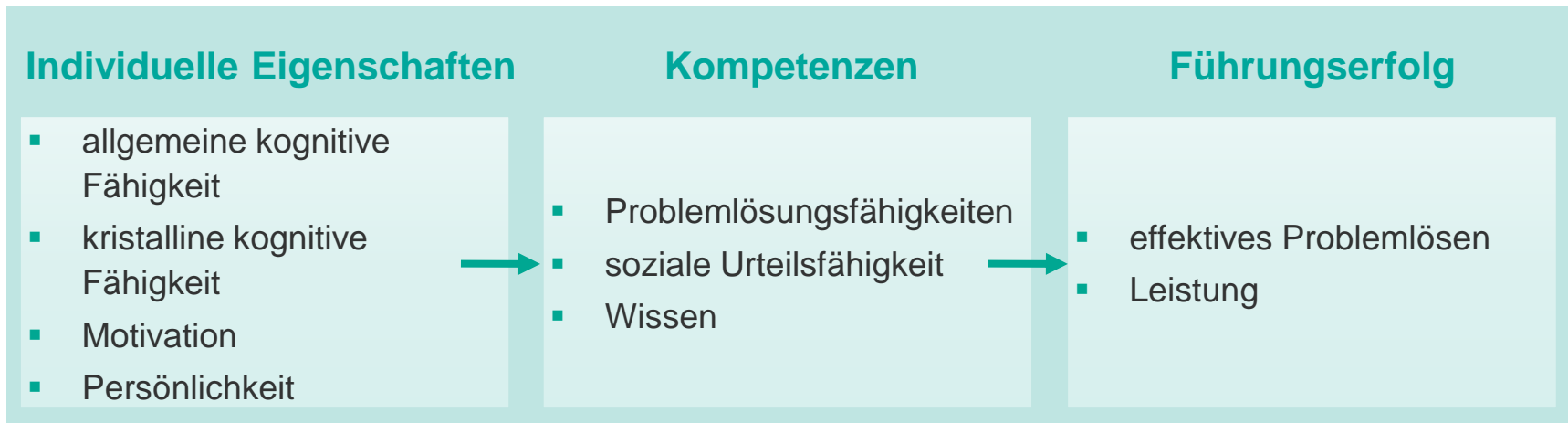
- Betonung der Erlernbarkeit der notwendigen Fähigkeiten einer Führungskraft.
- Damit ist effektive Führung im Prinzip für jeden erreichbar.
- Kompetenzmodelle sind relativ gut operationalisierbar.
- Deshalb lassen sich gut Führungskräfteentwicklungsprogramme daraus ableiten.

Schwächen

- Die Modelle sind so breit angelegt, dass sie nicht mehr spezifisch für Führung sind.
- Mit derartigen Modellen lässt sich nur schlecht Führungserfolg vorhersagen.
- Trotz gegenteiliger Behauptungen fließen Eigenschaftsanteile wie z. B. Persönlichkeit ein, die nicht beliebig modifizierbar sind.

Problemlösungsfähigkeit als Kern von Führungsfähigkeit

- Untersuchung über die Entstehung von Problemlösefähigkeit bei 1.800 Offizieren auf 6 Hierarchieebenen der US-Armee.
- Problemlösefähigkeit wird als Kernkompetenz für Führungserfolg angesehen.
- Modell beschreibt die Entwicklung von Kompetenz.



Problemlösefähigkeiten	Fähigkeit, neue, ungewöhnliche und schlecht definierte organisationale Probleme zu verstehen und kreativ zu lösen
soziale Urteilsfähigkeit	Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Erkennen und Verstehen von Menschen und Situationen, Verhaltensflexibilität sowie Wirksamkeit in sozialen Situationen
Wissen	mentale Struktur und Organisation von Wissen zu vielen verschiedenen Problemfeldern

Quelle: Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D et al. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadership Quarterly, 11(1), 11-35

Führungstheorien

Sind Aussagensysteme über Führungsphänomene und das Führungsgeschehen, die bestimmte aktuelle Führungsphänomene beschreiben und erklären sollen.

Trait-Ansatz

Führung ist Begabung

Skill-Ansatz

Führung ist erlernbar

Führungskonzepte

Richten sich auf praktische Anwendung und Ausgestaltung von Führung im jeweiligen Kontext, i.d.R. angewandte Führungsansätze mit einem normativen Anspruch

Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil			
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten			Entscheidungsspielraum der Gruppe			
autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10

„Wenn Kollege / Kollegin zum Chef/zur Chefin wird“ (Sabine Meuter)

- Dem Team gute Argumente liefern
- Freundliche Ansagen machen
- Im Austausch bleiben
- Nicht alles sofort verändern
- Bei Konflikten Mentoren einsetzen

Ansatz

- Management by Objectives
- Management by Exception
- Management by Delegation
- Management by Motivation

Führungsprinzip

Führen durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern; regelmäßige Rückkopplung zum Grad der Zielerreichung; Kopplung von Belohnungen an Zielerreichung

Führen nach dem Ausnahmeprinzip: Erledigung von Routinefällen an Mitarbeiter delegiert, Eingreifen nur bei Ausnahmefällen

Führung durch Aufgabenübertragung: Delegierbare Aufgaben werden durch einen Vorgesetzten an Mitarbeiter übertragen

Führungs-Handlungen und -Entscheidungen, um Mitarbeiter zu motivieren, härter zu arbeiten, um maximale Anstrengung in Aufgaben zu bringen.

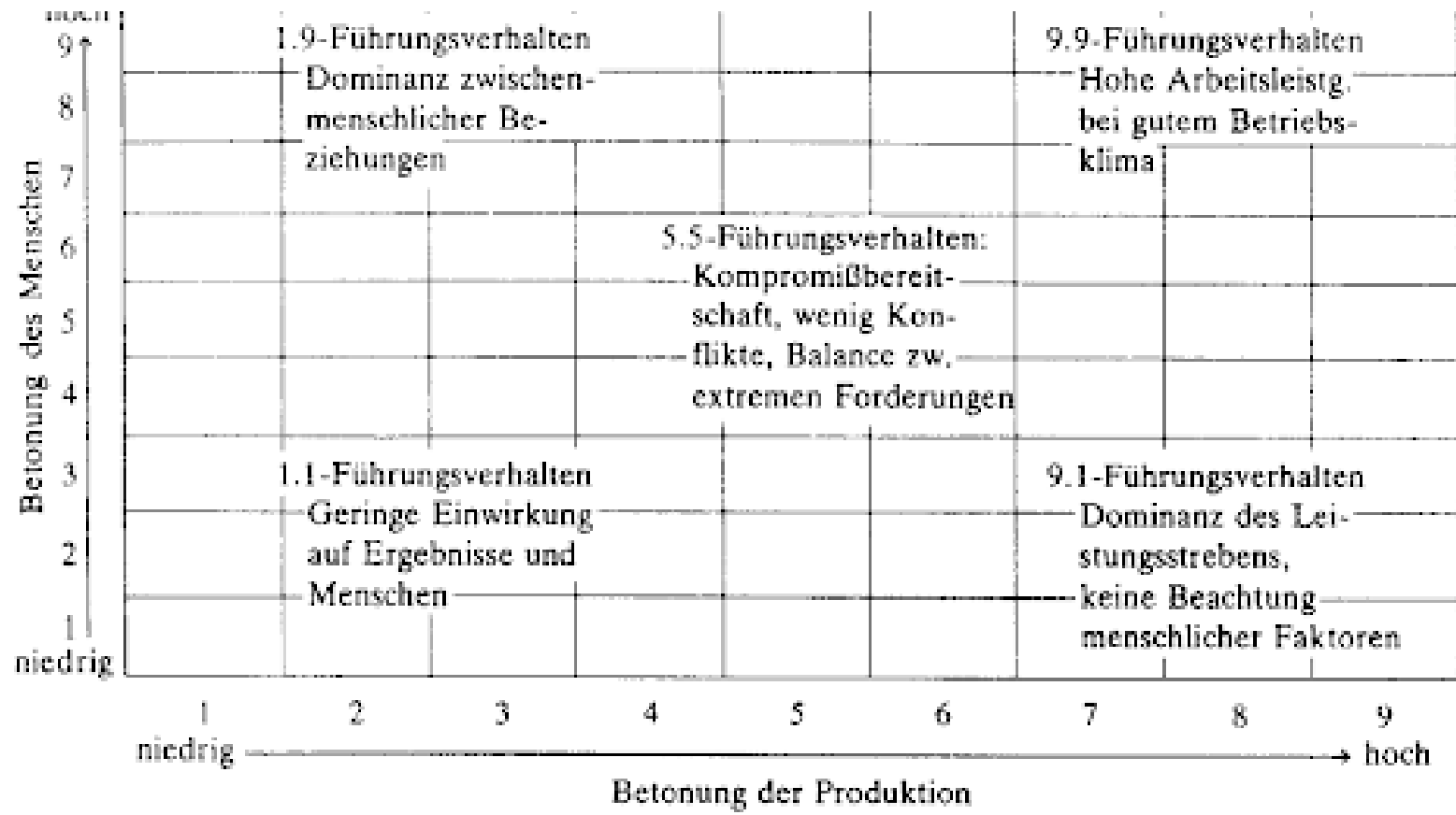
Ausgangslage:

Zeitpunkt der Analyse ist die Unternehmenssituation nach den ersten beiden Szenarien.

Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe (3-6 Studenten):

- Welcher Führungsstil lässt sich bei Sensoria ausmachen?
- Halten Sie diesen Führungsstil für situationsadäquat?
- Warum bzw. warum nicht?

Verhaltensgitter von Blake/Mouton



Verhaltensgitter (Managerial Grid).

Grundsätzliche Empfehlung: 9.9!

Die University-of-Michigan Studien zum Führungsstil

- In den 50er Jahren Untersuchung der Zusammenhänge von Führungsverhalten, Gruppenprozessen und Gruppenleistung.
- Methode: Feldstudie mit Führungskräften in einer Versicherung, einem Produktionsbetrieb und einem Eisenbahnbetrieb.
Instrumente: Interviews, Fragebögen, objektive Daten zur Gruppenleistung
- Die Forscher fanden eine ähnliche Struktur wie die Ohio-Gruppe:

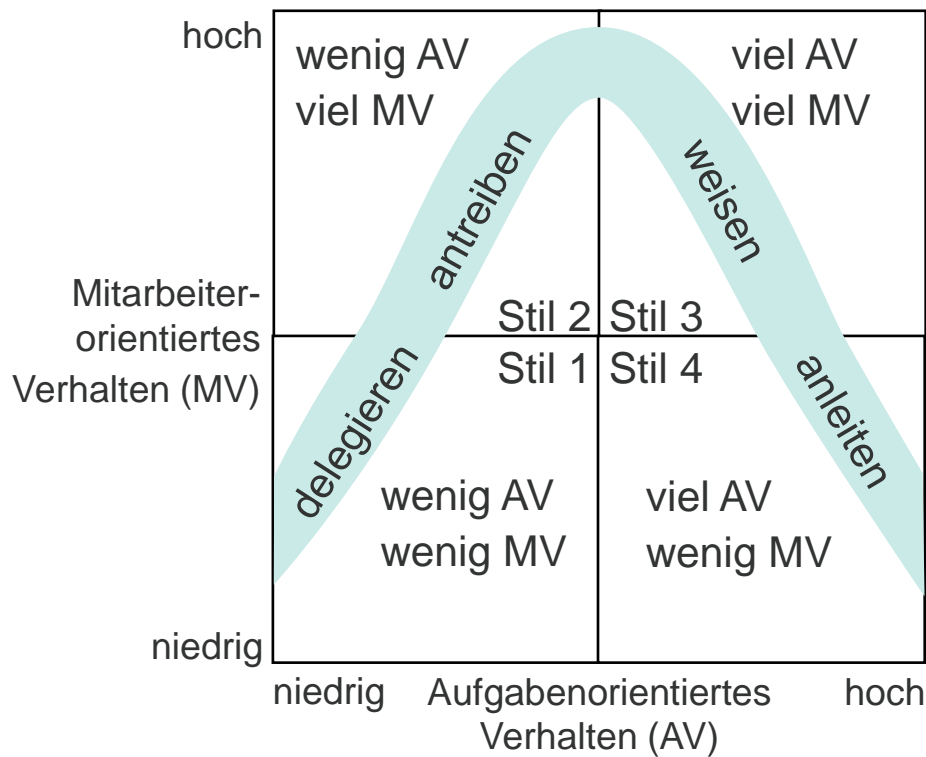
aufgabenorientiertes Verhalten

- Planung der Arbeit und Zeit
 - Koordination der Mitarbeiteraktivitäten
 - Beschaffung von Ressourcen
 - bei der Ausführung unterstützen
 - Setzen von ambitionierten Zielen
- Erfolgreiche Vorgesetzte steuerten mehr in der Gruppe als individuelle Personen. In Gruppensituationen förderten sie Kommunikation und Kooperation.

mitarbeiterorientiertes Verhalten

- Vertrauen und Zuversicht vermitteln
- freundlich und achtsam handeln
- die Probleme der Mitarbeiter verstehen
- die Mitarbeiter informiert halten
- Mitarbeitern Freiheit für eigenständiges Handeln lassen

Hersey & Blanchards Modell der situativen Führung



zu wählender Führungsstil

	Stil 1	Stil 2	Stil 3	Stil 4
	fähig willig	fähig nicht willig	nicht fähig nicht willig	nicht fähig willig
Entwicklungsstand des Mitarbeiters				

- Das Modell beschreibt, in welcher Situation welcher Führungsstil am wirksamsten ist.
- Dafür analysiert der Vorgesetzte den Entwicklungsstand des Mitarbeiters bei der anstehenden Aufgabe und wählt den passenden Führungsstil.
- Das Modell wird in vielen Firmen in der FKE gefördert.

Situatives Führen

Führungsstil: auf die Fähigkeiten und Motivation der Projektmitglieder abstellen

Hohe Motivation	<p>Anleiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeit nehmen für anleiten und Fragen beantworten ▪ Schaffen von Risiko-freiem Umfeld mit Fehlerkultur und Lerneffekten ▪ Kontrolle bei Fortschritten runterfahren 	<p>Delegieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiheitsgrade bei Job-Gestaltung ▪ Ziele, keine Methoden vorgeben ▪ Zur Verantwortung ermutigen ▪ überchaubare Risiken eingehen
	Geringe Motivation	<p>Weisen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klares Briefing ▪ Motivstrukturen ergründen ▪ Aufgaben strukturieren ▪ Coachen und trainieren ▪ Häufiges Feedback ▪ Enge Beaufsichtigung
Geringe Befähigung		Hohe Befähigung

Quelle: in Anlehnung an Hersey/Blanchard (1982): Situational Leadership

Prinzipien:

- Erst nachdenken, dann delegieren.
- Mitarbeiter bei der Umsetzung begleiten.

Planung

- Arbeit durchdenken.
- Was davon lässt sich delegieren?
- Führungsstil klären (vgl. situatives Führen).
- Wie viel Freiraum will ich geben? Was will ich festlegen?
- Wie oft will ich den Status sehen (Meilensteine)?
- Beziehung zum Mitarbeiter ok?

Gespräch

- Was soll erreicht werden?
- Was ist die Aufgabe des Mitarbeiters dabei?
- Mögliche Vorgehensweise diskutieren.
- Vertrauen in die Fähigkeiten zeigen.
- Meilensteine und Art der Berichte festlegen.
- Hat sich der Mitarbeiter die Aufgabe zu eigen gemacht?

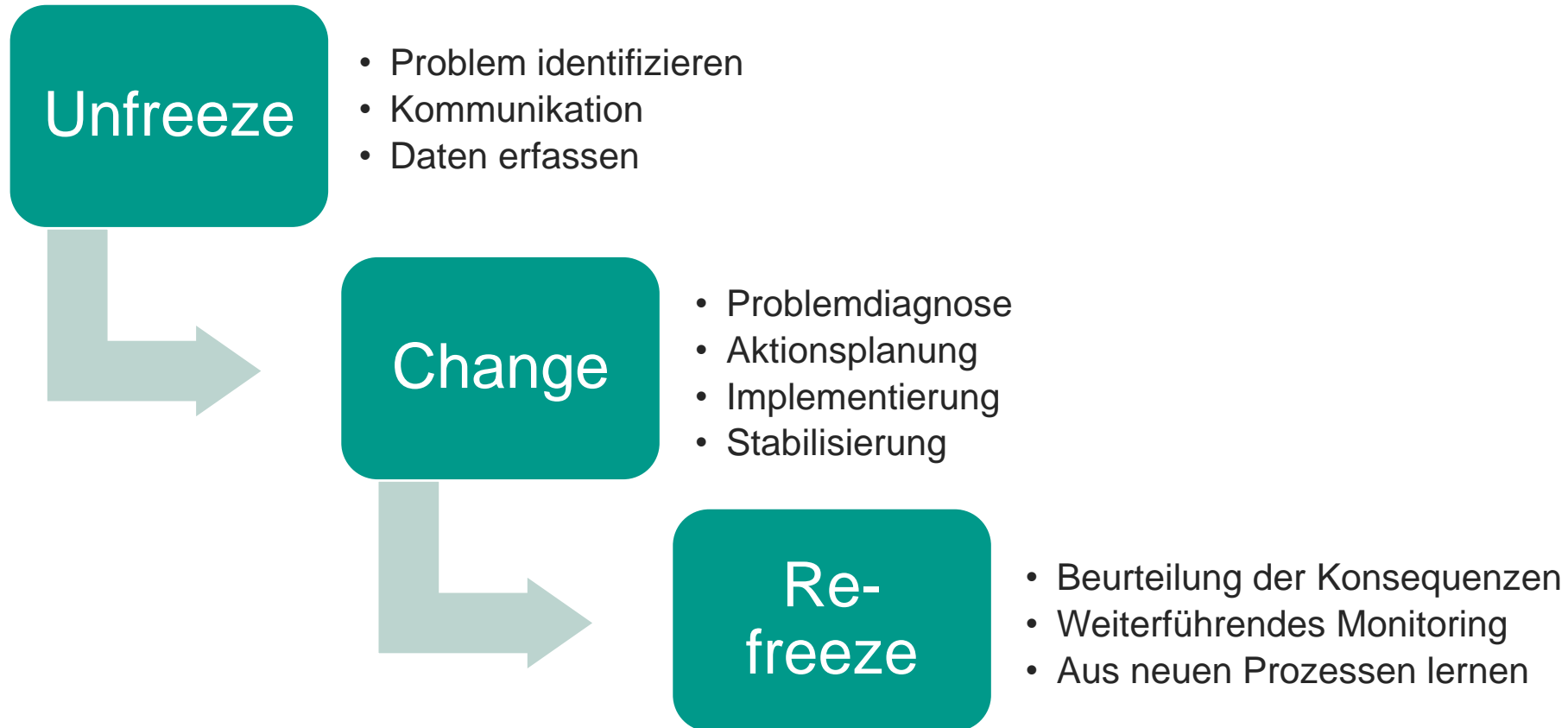
Begleitung

- Dem Mitarbeiter den zugesagten Freiraum lassen.
- Ansprechbar und verfügbar sein.
- Den Aufgabenstatus des Mitarbeiters präsent haben (Aufgabenlandkarte).
- Bei Fehlern rechtzeitig eingreifen, aber nicht zu früh.
- Die Aufgabe gemeinsam abschließen.

Machen Sie den Selbst-Test:

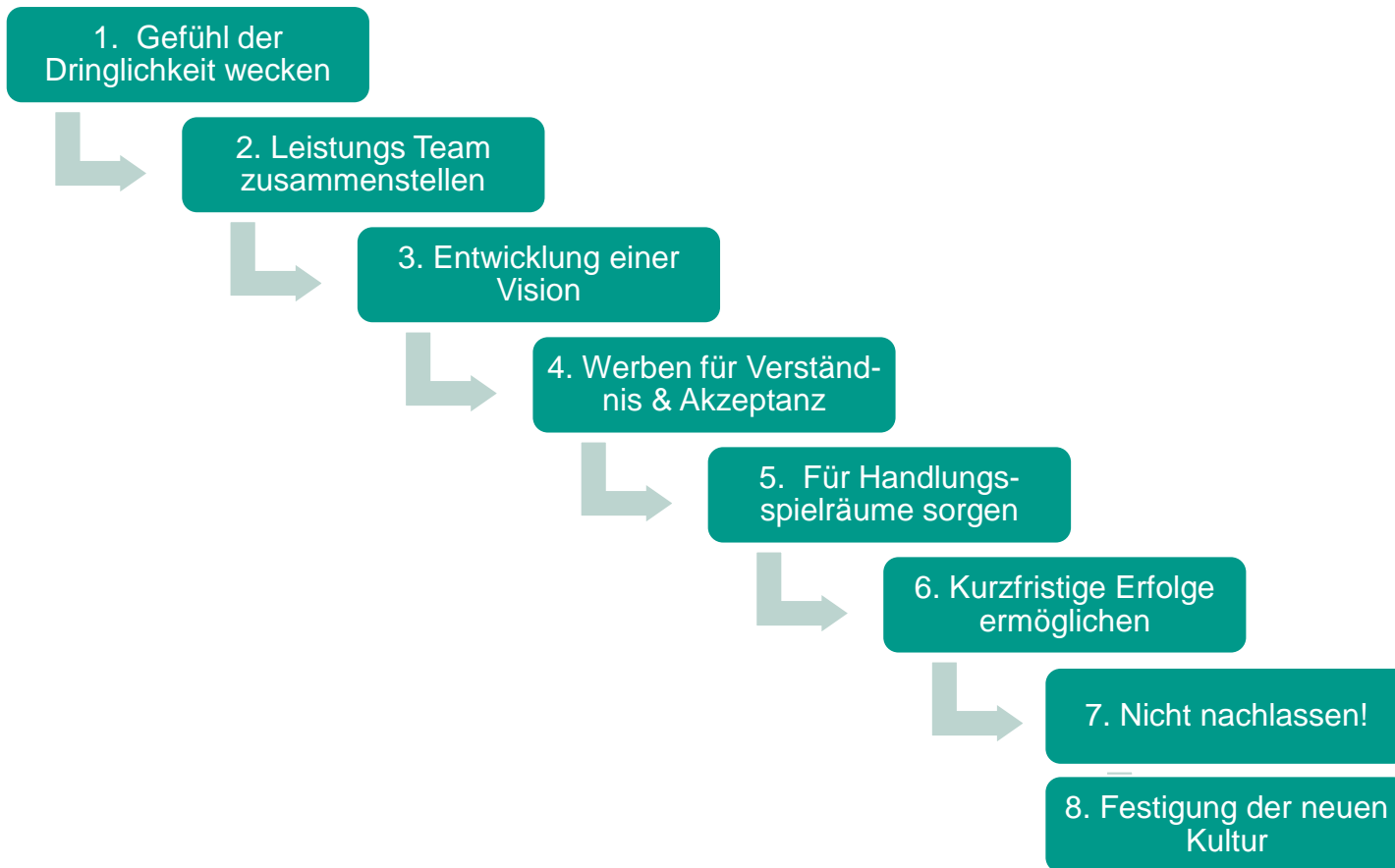
<https://www.16personalities.com/de/kostenloser-personlichkeitstest>

Change Management nach Kurt Lewin

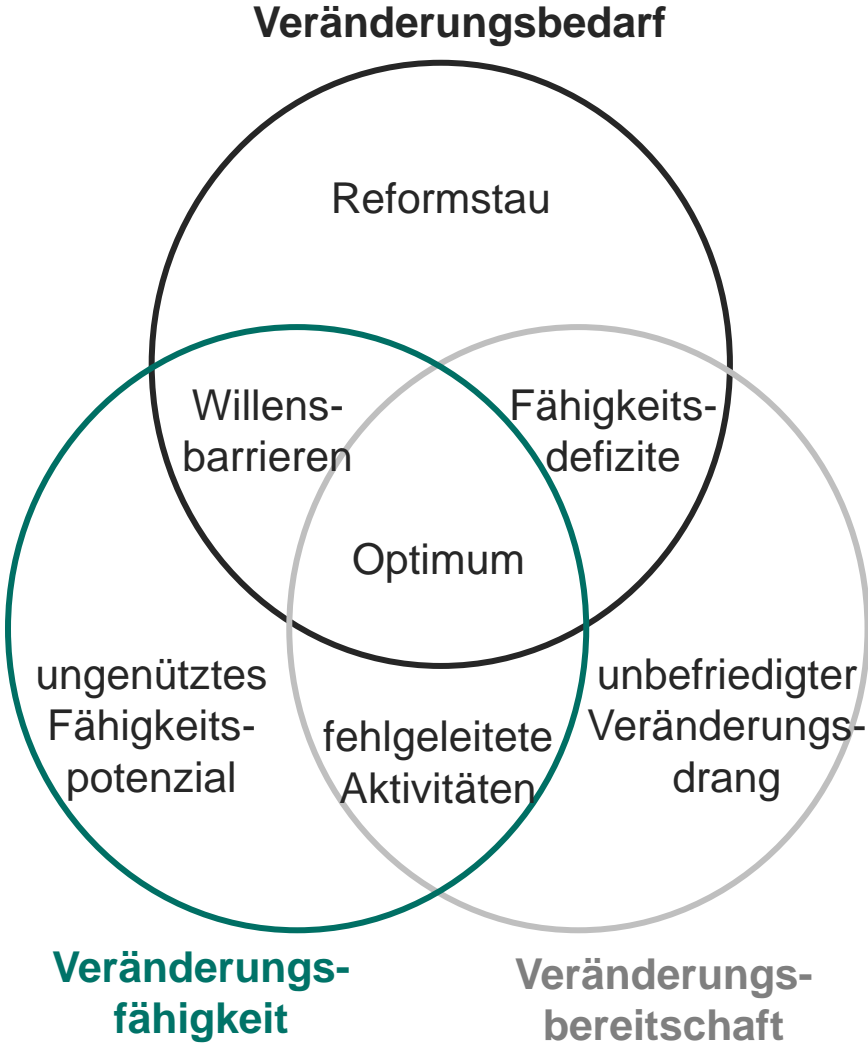


Quelle: Gruhs, 2018; NHS Academy, 2011

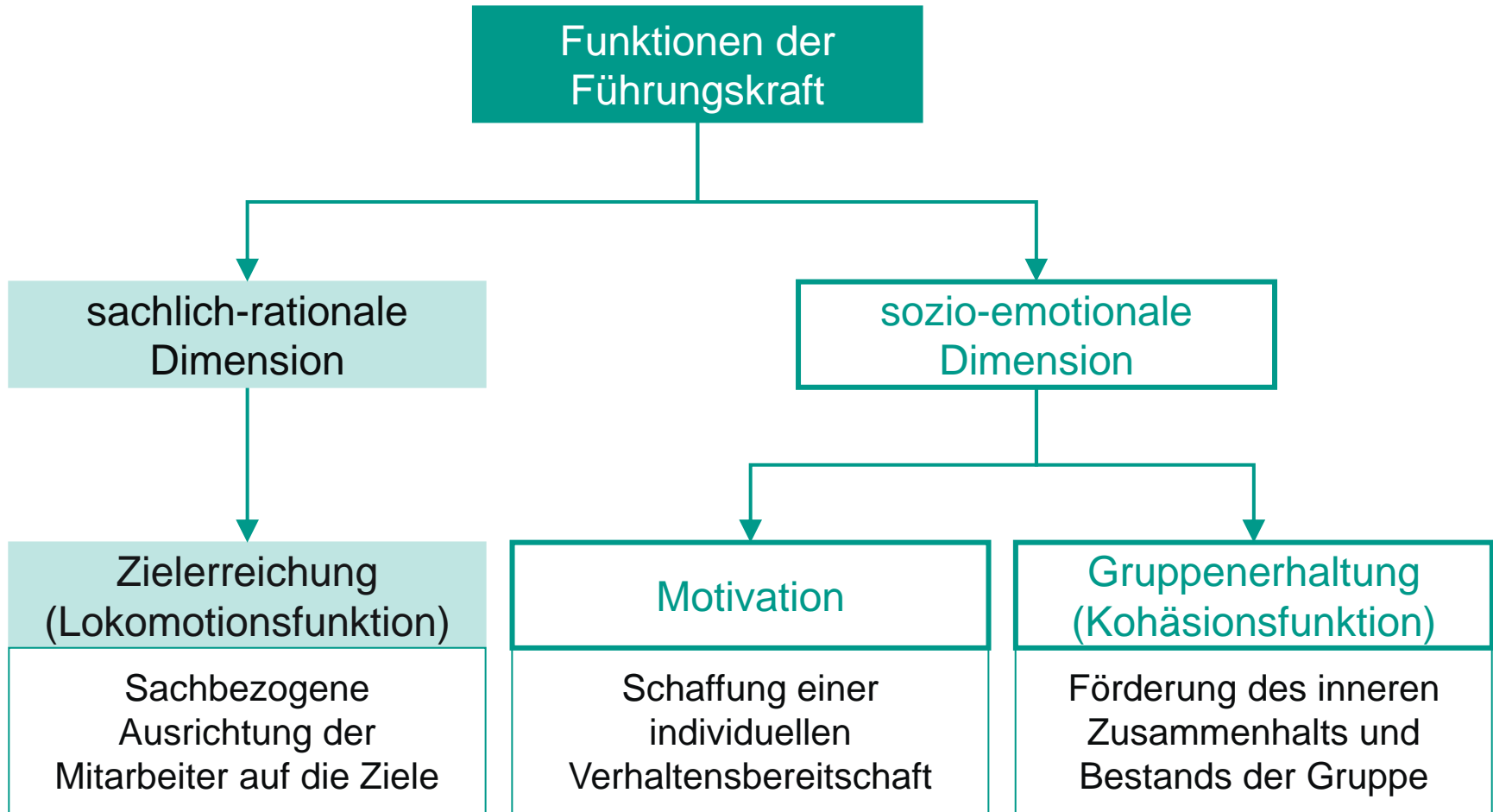
Change Management nach Kotter



Quelle: Gruhs, 2018; Kotter, 2012 (S. 37ff.)

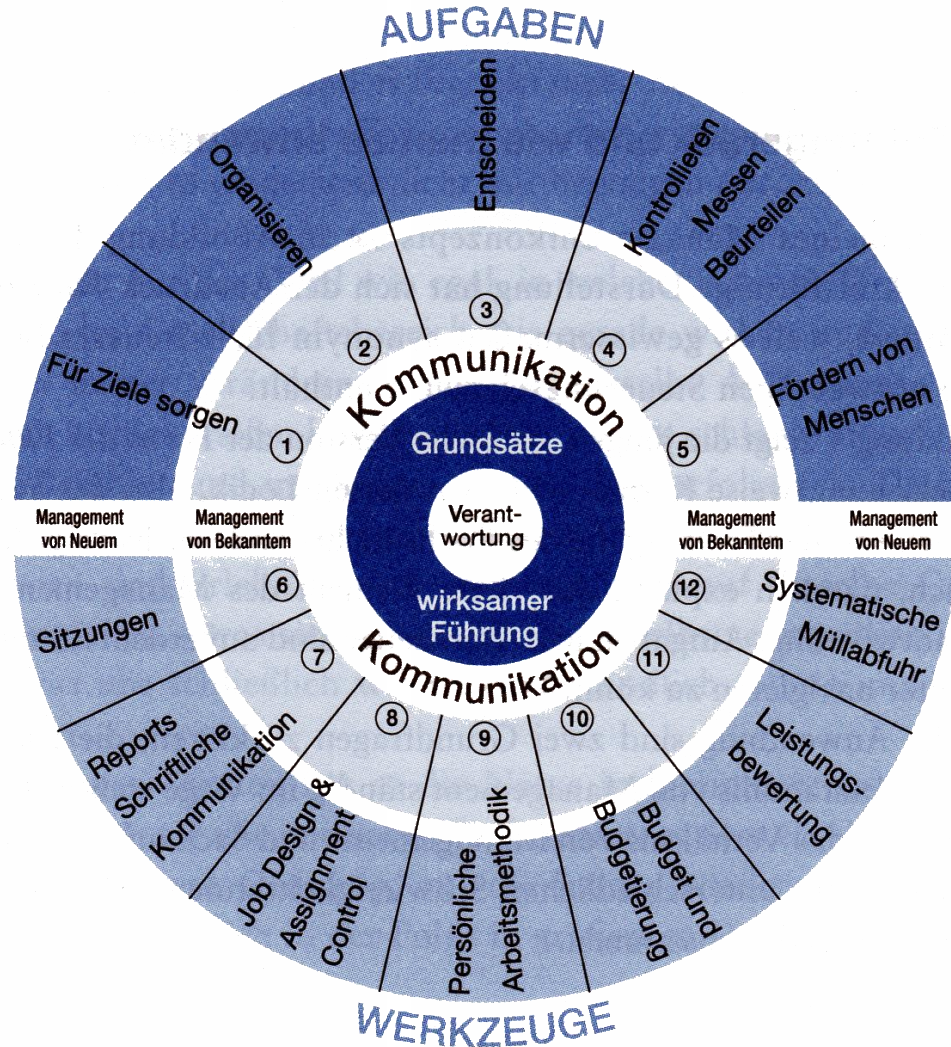


Quelle: Reger 2009: 14

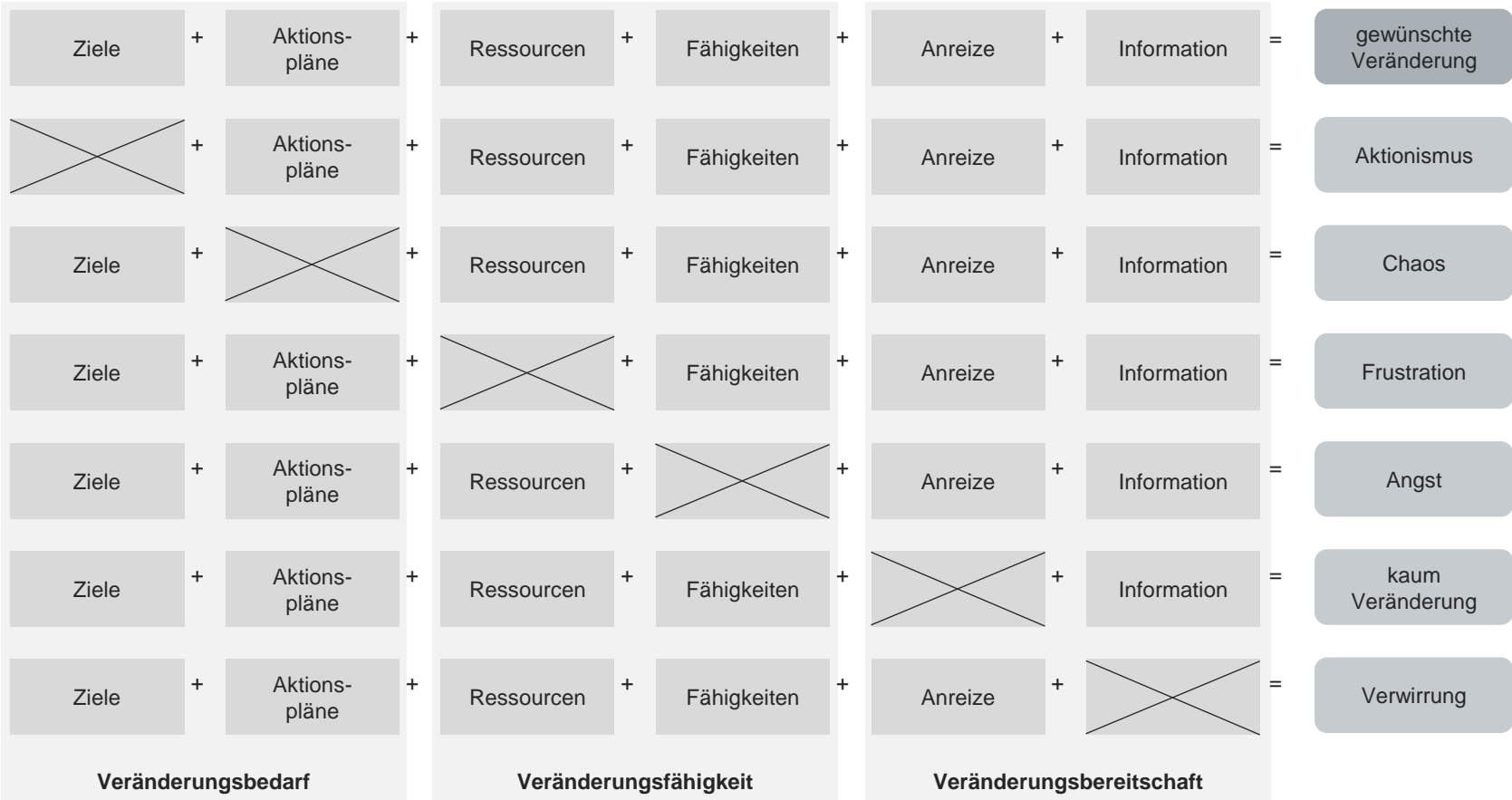


Maliks Führungsrad der Führungsaufgaben und -werkzeuge

- Kern von Management ist die Übernahme von Verantwortung
- Zentrales Werkzeug wirksamer Führung ist Kommunikation
- Aufgaben- und Werkzeugnutzung intensiviert sich beim Management von Neuem
- Werkzeuge organisieren die eigene Person, Ressourcen, Aufgaben, Situationen und Kommunikation



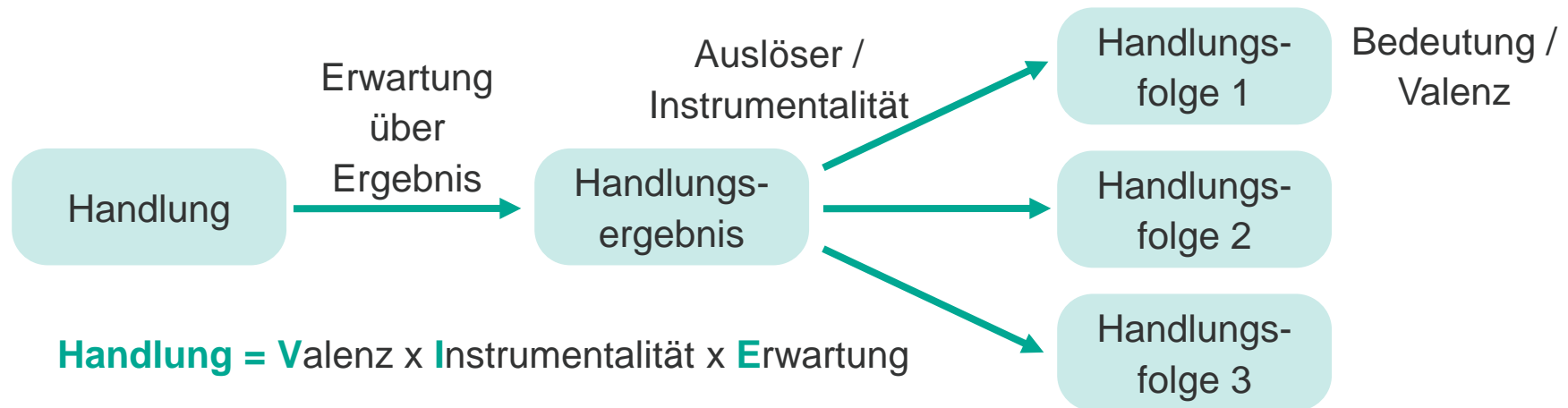
Quelle: Malik, F. (2006). Führen, Leisten, Leben. Frankfurt: Campus



Quelle: in Anlehnung an Unkrig 2005: 45

Arbeitsmotivation durch Zielsetzung – Vrooms VIE-Modell (1/2)

Arbeitsmotivation entsteht nach Vroom (1964), weil Menschen Ziele haben und ihre möglichen Handlungen in Bezug auf die Zielerreichung bewerten.



Erwartung: Wenn ich wollte, könnte ich die Handlung erfolgreich bewältigen?

Instrumentalität: Wenn ich so handeln würde, was hätte das für Folgen?

Valenz: Welche Bedeutung haben die Folgen für mich?

- Das Modell berücksichtigt nur, welche Bedeutung Handlungsfolgen für eine Person haben, nicht aber warum er ihnen diese Bedeutung gibt (Motive).
- Das Modell lässt sich gut mathematisieren, wird aber schnell unübersichtlich.
- Es hat sich nicht sehr überzeugend validieren lassen.
- Die Erwartungstheorie gibt aber gute Hinweise, warum Menschen sich unterschiedlich entscheiden.

- Zielvereinbarung (auf übergeordnete Ziele individuell abgestimmte Teilziele)
- Delegation und Partizipation (Aufgabe, Befugnisse, Verantwortung)
- Erteilung von Weisungen (Was, Wer, Wann, Wie, Womit, Wo, Warum)
- Problemlösung (Analyse, Alternativen, Entscheidung)
- Information und Kommunikation (für die Aufgabenerfüllung, sonstige wünschenswerte Informationen)
- Mitarbeiterkontrolle (objektiv, sachlich, emotionsfrei)
- Anerkennung und Kritik (mehr anerkennen als tadeln)
- Konfliktsteuerung (interpersonelle und intrapersonelle)
- Fürsorgepflicht

- **Mahoney, Jerdee & Caroll (1965)**

Manager verbringen 28 % der Zeit mit direkter personaler Führung, 20 % mit Planung, 15 % mit Koordination, 13 % mit Bewertung, 13 % mit Informationsverarbeitung, 6 % mit Verhandeln, 4 % mit Personalmanagement und 2 % mit Repräsentation.

- **Mintzberg (1975)**

Manager verbringen je nach Position bis zu 78 % ihrer Zeit mit mündlicher Kommunikation.

- **Stewart (1967)**

Manager verbringen 43 % ihrer Zeit in Diskussionen, 7 % in Konferenzen und 6 % am Telefon.

Typische Kennzeichen von Führungstätigkeiten

- Hoher Arbeitstakt mit kontinuierlichem Entscheidungsdruck
- Stark variierende, stark fragmentierte Aufgaben (Mintzberg: 9 min pro Vorgang)
- Viele Maßnahmen erfolgen reaktiv und nicht mit Vorplanung
- Die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern ist geringer als die mit anderen Personen
- Starke Bevorzugung mündlicher Kommunikation bei starker Berücksichtigung kürzlich gegebener Informationen
- Entscheidungsprozesse sind wenig geordnet und stark politisch geprägt (FK können oft nicht sagen, wann der genaue Zeitpunkt einer Entscheidung liegt. Sie bahnen sich an)
- Geplant wird eher informell und mit starken situativen Anpassungen

- Führung ist kein rein rationaler Prozess, weil oft nicht alle Informationen vorliegen, Ziele sich verschieben und die Situation sich schnell ändert. Führungshandeln ist deshalb oft auch politisches Handeln.
- Mikropolitik sind kleine unauffällige Handlungen, um den eigenen Einfluss und das Handlungsspektrum zu erhöhen und sich fremder Kontrolle zu entziehen.

Informationskontrolle	Schönfärberei, Informationen zurückhalten oder durchsickern lassen, Gerüchte verbreiten, Informationsmonopole sichern
Kontrolle von Verfahren, Regeln, Normen	Entscheidungsprozeduren kontrollieren / ändern, Präzedenzfälle schaffen, passende Kriterien etablieren
Beziehungen nutzen oder stören	Seilschaften und Bündnisse bilden, Gegenspieler isolieren, Loyalität belohnen, Gegner herabsetzen, schlecht aussehen lassen
Selbstdarstellung	Impression Management, die eigene Sichtbarkeit erhöhen, demonstratives Imponiergehabe
Situationskontrolle, Sachzwang	Dienst nach Vorschrift, Sabotage, vollendete Tatsachen schaffen, Fakten vertuschen oder verschleiern
Handlungsdruck erzeugen	emotionalisieren, einschüchtern, pokern, Termine setzen und kontrollieren, Kuhhandel
Timing	verfügbar sein, auf den richtigen Zeitpunkt warten, Überraschungseffekt nutzen, Entscheidungen verzögern, Zeitdruck machen

Quelle: euberg, O. (2009). Mikropolitik in: von Rosenstiel, L. et. al. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

- Chancen

- Besprechungen sind Schlüsselsituationen, weil dort viele Entscheidungen fallen.
- Mit Besprechungen kann ich alle Mitglieder eines Bereichs / einer Ebene gleichzeitig und effizient erreichen.
- Es lassen sich die Meinungen und Informationen aller Beteiligten zusammentragen.
- Man kann sich Einverständnis und Commitment für Entscheidungen sichern.
- Mit Besprechungen lassen sich Klima und Kultur prägen.

- Risiken

- Eine Besprechung ist die teuerste Zeit einer Abteilung, die oft nicht gut genutzt wird.
- Besprechungen sind oft eine Bühne für die Inszenierung von Themen und Personen.
- Besprechungen versetzen viele Teilnehmer in einen Zustand von passivem Ertragen mit kurzzeitigen Handlungsimpulsen.
- Besprechungen werden oft nicht gut vor- und nachbereitet.
- Viele hassen oder meiden Besprechungen.

Für jedes Thema bei der Planung festlegen, welches Ziel erreicht werden soll, daraus die passende Arbeitsweise und die benötigte Zeit ableiten.

Informieren

- Auf der Besprechung oder per Umlauf oder per Mail?
- Gedanken vor der Sitzung ordnen (Visualisierung vorbereiten?).
- Sagen \neq Hören \neq Verstehen. Also das Kommunikationsergebnis prüfen durch Diskussion oder Zusammenfassen lassen.

Erarbeiten

- Gemeinsam erarbeiten ist zeitaufwändig. Wirklich machen oder besser Teilgruppe vorher einen Entwurf machen lassen?
- Das Erarbeitete für alle sichtbar aufschreiben (gemeinsame Vorlage).
- Die Gruppe mit Leitfragen steuern.

Entscheiden

- Ist die Angelegenheit entscheidungsreif? Liegen alle notwendigen Informationen vor? Alternative: Entscheidungsvorlage erstellen lassen.
- Entscheidungsmethode festlegen: Diskussion & Abstimmung, Advokaten-Modell, Pro-Contra-Liste, Kriterien-Matrix.

Planen

- Verbindlich planen: Was soll getan werden? Was ist das Ergebnis? Wer ist verantwortlich (wer wirkt mit)? Bis wann ist es erledigt?
- Möglichst alle an der Planung beteiligen, die hinterher auch einen der Schritte umsetzen sollen (Betroffene zu Beteiligten machen).

Problem

Abteilungsleiter und Mitarbeiter sind mit den Besprechungen nicht zufrieden.

Sie dauern zu lange, viele sind zu passiv, es kommt oft nichts Konkretes heraus und dann muss nach der Besprechung nachgebessert werden.

Intervention

- Berater beobachtet eine Sitzung und gibt Feedback an die Abteilung.
- Workshop: Berater präsentiert Tipps für effektive Besprechungen und die Abteilung erarbeitet eine Checkliste für effektive Besprechungen.
- Rotierende Besprechungsleitung: Am Ende einer Sitzung wird festgelegt, wer die nächste Sitzung leitet. Derjenige stellt die Agenda auf, leitet die Besprechung und verfasst das Protokoll.
- Bilanz der Besprechung: Die letzten 10 min jeder Besprechung werden für eine Bilanz genutzt. Leitfragen:
 - Bin ich mit den Ergebnissen der Besprechung zufrieden?
 - Konnte ich mich ausreichend beteiligen?
 - Haben wir uns an die Checkliste gehalten?
 - War die Besprechungsleitung hilfreich?
 - Müssen wir an unserer Checkliste etwas ändern?
- Evaluation: Nach 6 und nach 12 Wochen beobachtet der Berater eine Sitzung. Die anschließende Bilanz wird auf 90 min erweitert.
- Wenn die Abteilung nach 12 Wochen mit der Besprechungskultur zufrieden ist, streicht sie die regelmäßige Besprechungsbilanz.

Jahresziele	eine mittlere Zeitperspektive wählen
mit Unternehmenszielen verbinden	Zusammenhänge mit persönlichen Zielen verdeutlichen
wenige Ziele	wenige Ziele machen Periodisierungen leichter
große Ziele	Bedeutsamkeit und Herausforderung vermitteln
vorher ausmisten	vorher klären, was der MA nicht mehr tun muss
messbar machen	so werden sie überprüfbar, sonst Zielzustand konkret benennen
keine Maßnahmen	nur so hat der Mitarbeiter Handlungsspielraum
Mittel klären	das führt zu realistischeren Zielabsprachen
individuelle Ziele	schaffen mehr Verantwortung als Gruppenziele
nicht mit allen Mitarbeiter	die Fähigkeit, soziale Situationen zielorientiert gestalten
schriftlich	Verbindlichkeit schaffen und Missverständnisse vermeiden
beteiligen	an der Zielfindung beteiligen, nur im Notfall vorgeben

Bilanzierend

- Beurteilt wird das Verhalten über einen längeren Zeitraum hinweg, nicht situativ.
- Meist ist der Abstand ein Jahr.
- Wichtig ist wirklich eine Bilanz des Jahres und nicht der Recency-Effekt.

Systematisch

- Das Gespräch wird nicht ad-hoc geführt, sondern vorbereitet.
- Es gibt eine vorgegebene Gliederung in Gesprächsphasen.
- Beurteilungsstrukturierung mit Beurteilungsdimensionen oder Leitfragen.
- U.U. Ablage in der Personalakte.

Im Dialog

- Mitarbeiter nimmt Stellung zur Beurteilung.
- Macht u.U. auch eine Selbsteinschätzung.
- Manchmal ist eine Vorgesetztenbeurteilung integriert.

Entwicklungsorientiert

- Es gibt Maßnahmen zum Abbau von Schwächen und Stärkung der Stärken.
- Entwicklungswünsche des Mitarbeiters finden Berücksichtigung.
- Mitarbeiter ist an der Zielfindung beteiligt.

Lob und Kritik soll der Verhaltenssteuerung und weniger der Motivation dienen.

„Ertappen Sie Ihren Mitarbeiter dabei, wenn er etwas gut macht.“ (K. Blanchard)

Geben Sie möglichst zeitnah eine Verhaltensrückmeldung.

Das Verhalten muss gut erinnerbar sein.

Sagen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie ihm eine Rückmeldung zu seinem Verhalten geben.

Die volle Aufmerksamkeit holen.

Beschreiben Sie konkret, was der MA gut / schlecht gemacht hat. Gehen Sie ins Detail.

Konkretes Verhalten beschreiben.

Beschreiben Sie die Wirkung des Verhaltens für Sie / für das Unternehmen.

Eine Ursache-Wirkungskette aufzeigen (siehe Lernen).

Brechen Sie für einige Sekunden ab, bis das Lob oder die Kritik angekommen ist.

Die Rückmeldung soll verinnerlicht werden.

Bekräftigen Sie die Beziehung z. B. durch einen Blick, eine Gestik oder Handgeben.

Die Chance zur Beziehungsfestigung nutzen.

Quelle: Blanchard, K., Johnson, S. (2002). Der Minuten Manager. Reinbek: Rowohlt

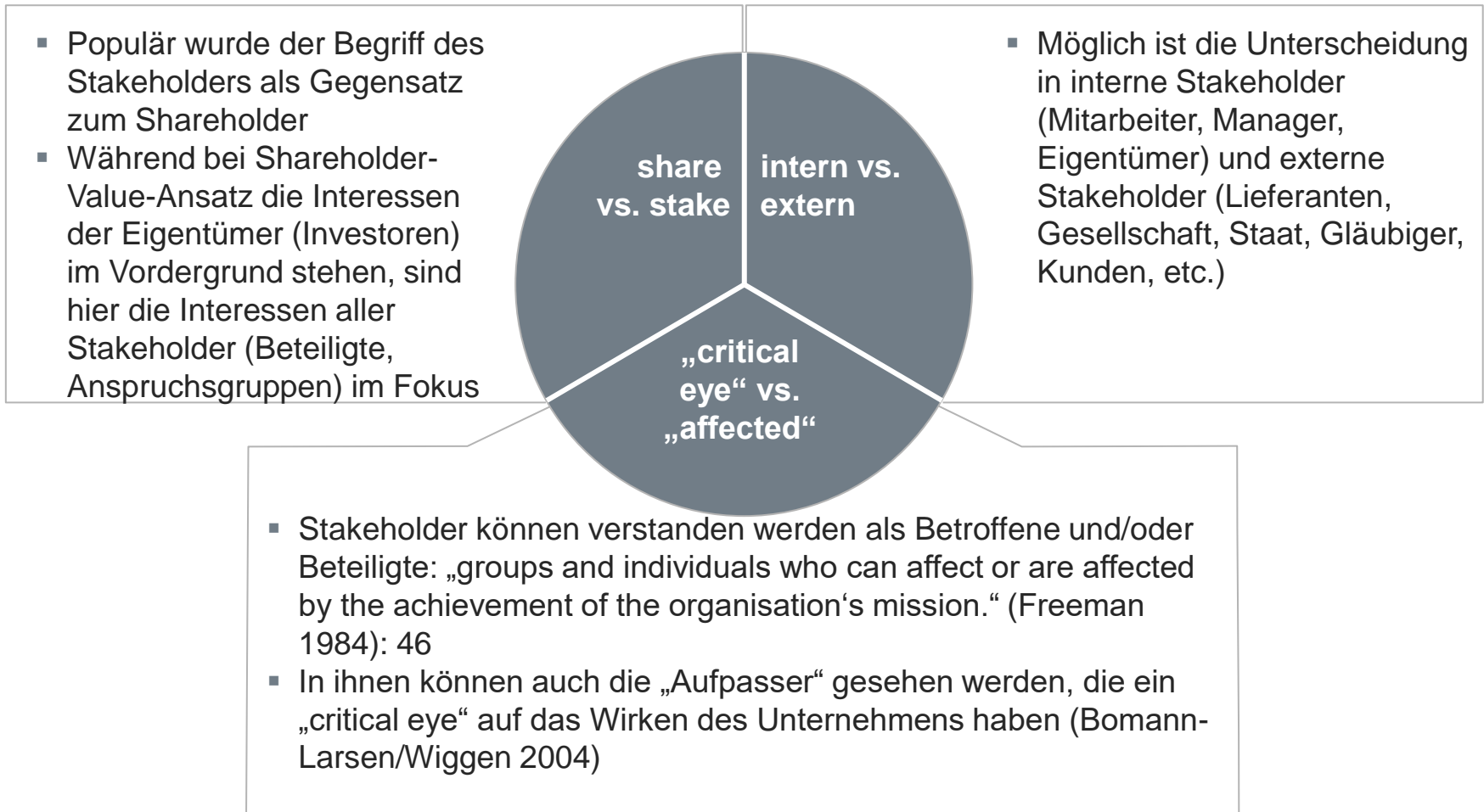
**Mögliche
Kriterien**

- Erreichung der Ziele
- Effizienz der Zielerreichung
- Gewinnspanne
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeit und dem Vorgesetzten
- Motivation der Mitarbeiter
- Fehlzeiten
- Zufriedenheit des Vor-Vorgesetzten mit dem Vorgesetzten
- Kundenzufriedenheit
- Störungslosigkeit

**Mögliche
Methoden**

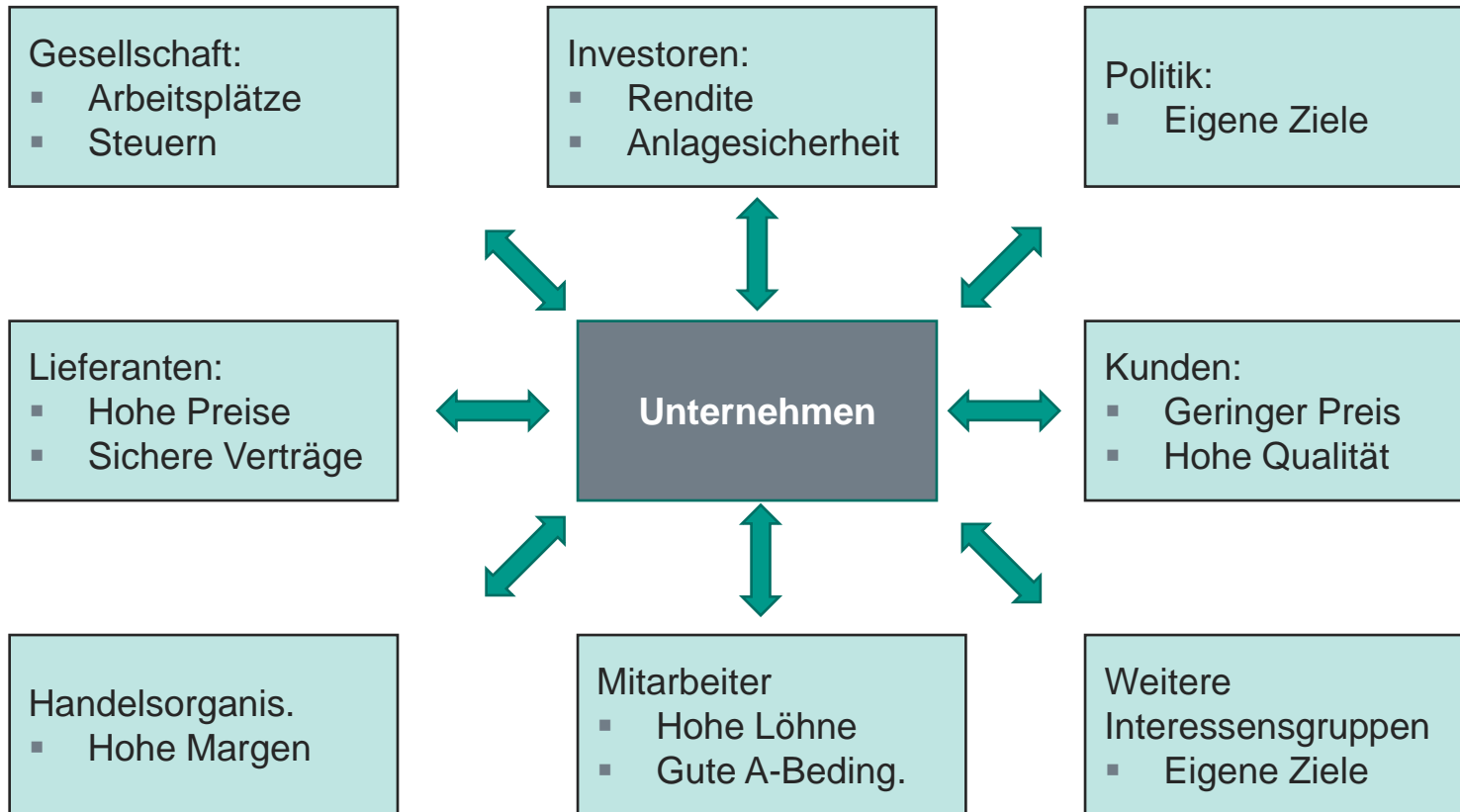
- Mitarbeiterbeurteilung
- Vorgesetztenbeurteilung
- Selbstbild-Fremdbildvergleich
- Unternehmensdaten

Zur Begrifflichkeit des Stakeholders



Grundmodell von Schneider (2012)

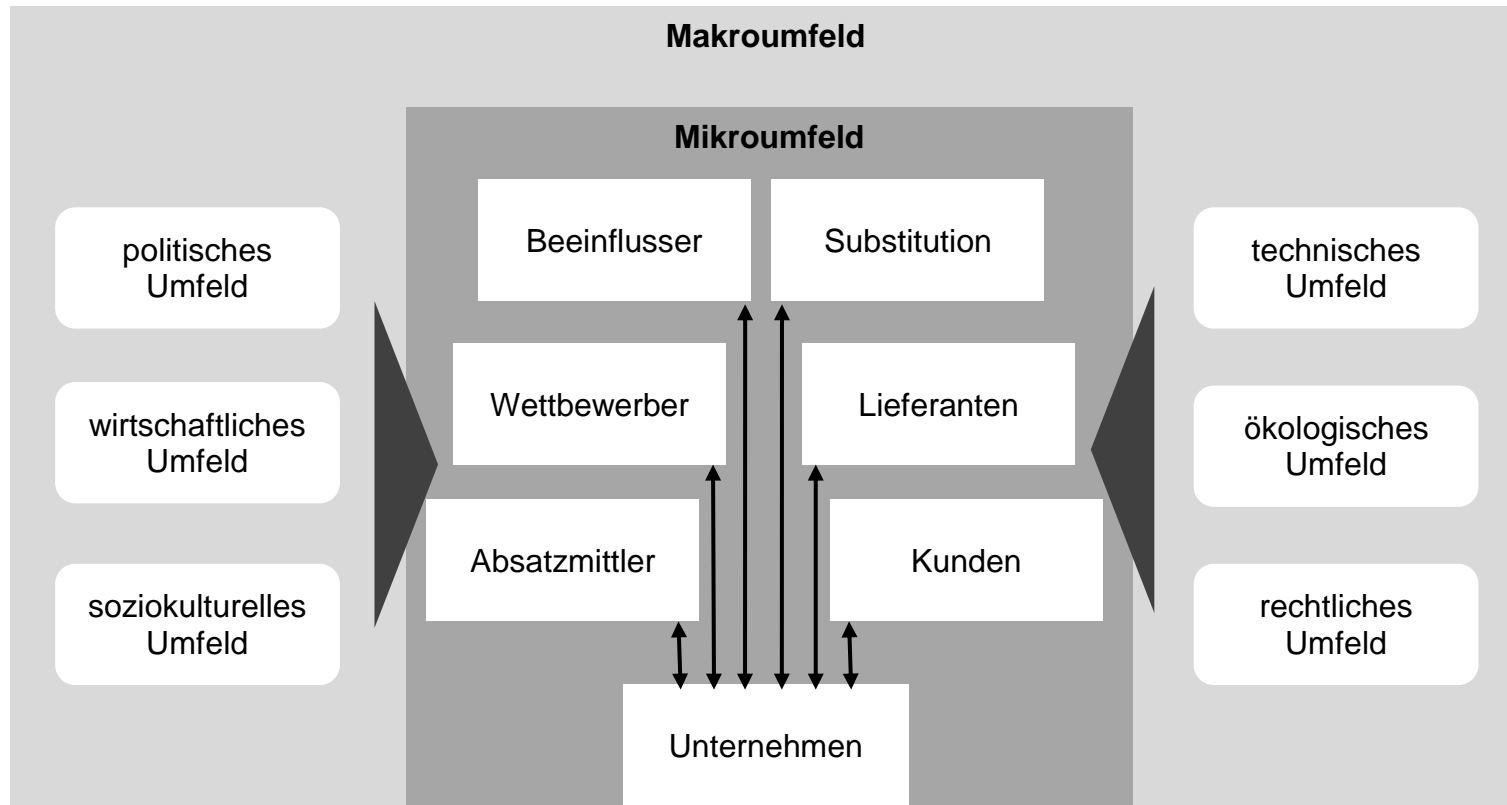
Auswahl von Stakeholdern mit jeweiligen ihren Interessen



Oftmals divergieren die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen. **Aufgabe des Management** ist es, hier den **richtigen Interessenausgleich zu finden und zu ermöglichen.**



Struktur des Unternehmensumfeldes: PESTEL und BULKWAS



Macro issues will eventually turn into micro issues!

- Stakeholders: persons, representing some common interest!
- Stakeholders defend their own interests, pursuing their own issues – to be either in conflict, in consensus or neutral with regards to your own intents.
- Break-down the stakeholder definition to a level that adequately describes the respective profile of interest.
- You cannot – and must not – please everyone. But you should be aware of everyone!
- Stakeholders are around internally (e.g. other departments, supervisors, working mates, works council) and externally (e.g. suppliers, customers, media, activity groups).
- Stakeholders can impact directly and indirectly!
- Stakeholder emerge from the micro & the macro environment.

- Einflusspotenzial (Machtposition)
- Einflusswille (Aggressivität)
- Entwicklungsverlauf (bedeutender, stabil, unbedeutender)
- Beeinflussbarkeit seitens Unternehmen

- Enttäuschung bei den Planern der Winterolympiade in München/Garmisch-Partenkirchen: Das Bevölkerungsvotum spielt nicht mit!
- Was mag bei der Planung falsch gelaufen sein?
- Wer sind die “Dummen” – und warum?
- Lessons learnt?



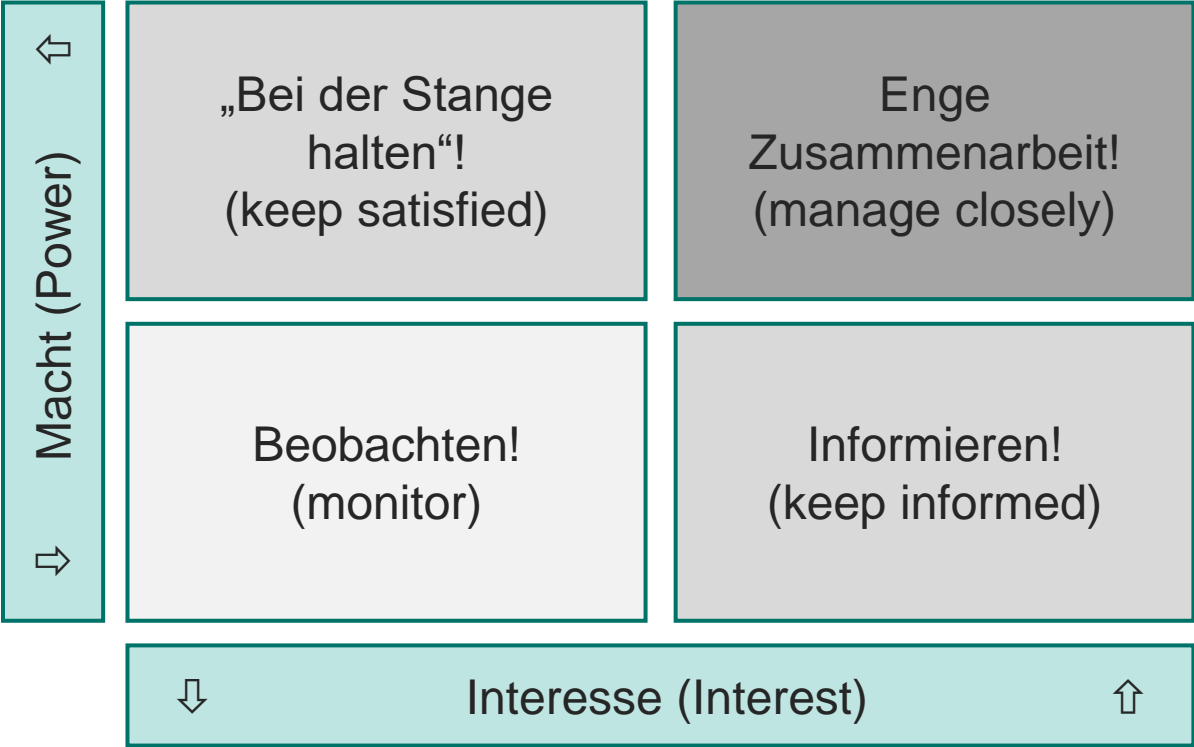
Enttäuscht: Sven Hannawald und Maria Höfl-Riesch

„Einfach dumm...“

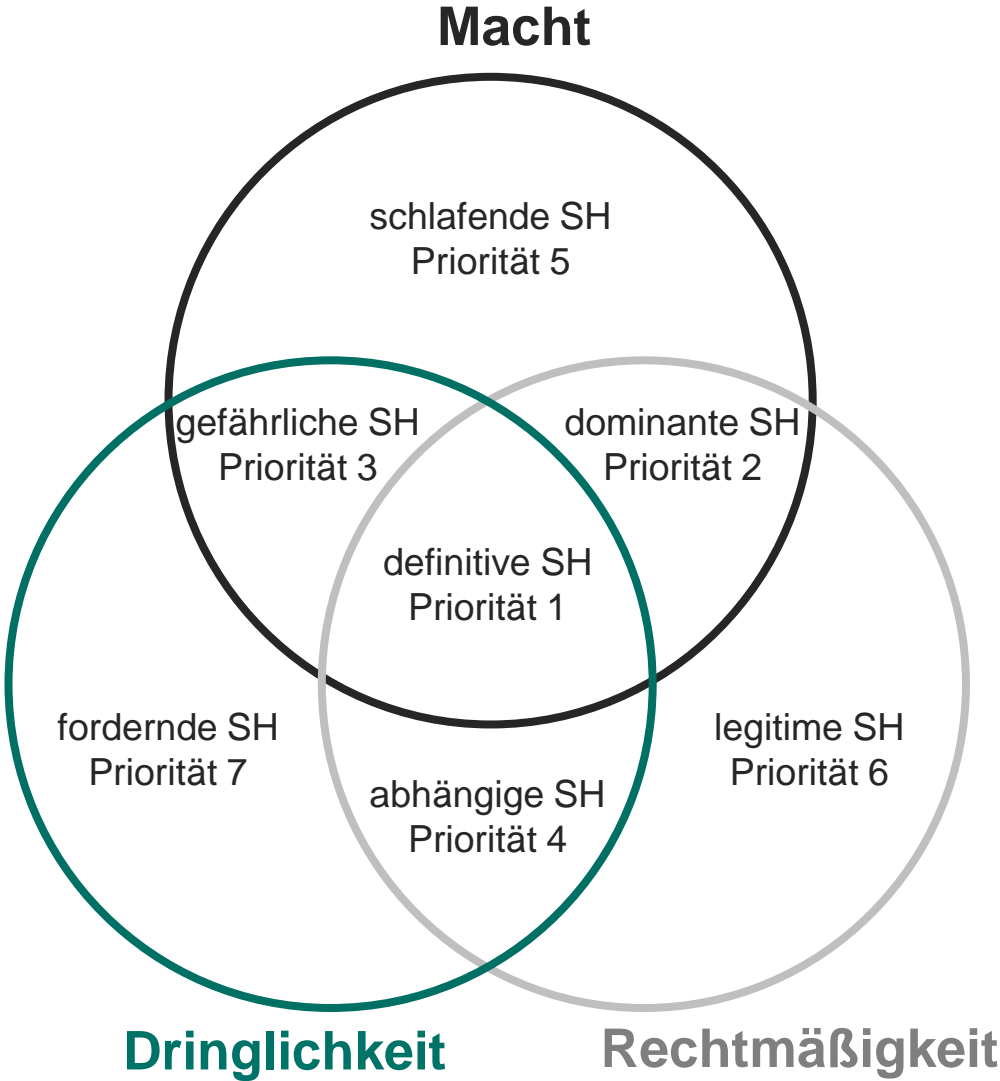
Enttäuscht, deprimiert und niedergeschlagen. Auch Maria Höfl-Riesch (28) und Sven Hannawald (39) zeigten sich gestern Abend sehr überrascht und angefahren vom deutlichen Nein zu Olympia in München.

„Einfach eine Dummheit, dieses Ergebnis“, sagte Hannawald der z. Höfl-Riesch wurde noch deutlicher: „Ich bin schockiert, das ist eine riesengroße Enttäuschung. Einige Wähler werden ihre Entscheidung noch bereuen. Unsere Gesellschaft ist satt, wir wissen gar nicht, wie gut es uns im Moment geht. Hoffentlich ist das in zehn Jahren auch noch so.“ Dass es auch in ihrem Heimatort Garmisch-Partenkirchen keine Mehrheit gab, konnte sich die Doppel-Olympiasiegerin nicht erklären. „Ich weiß es einfach nicht. Schade, dass die Leute so engstirnig sind.“

Hannawald ärgerte sich zu dem über das Ergebnis in Traunstein: „Letztendlich waren alle dagegen. Aber dass gerade der Landkreis, den man neu in das Konzept aufgenommen hat, so entschieden dagegen ist, ist schon ärgerlich.“ Eine erneute Bewerbung sieht der Ex-Skispringer in weite Ferne gerückt: „Es wird immer Argumente geben, die dagegen sprechen. Scheinbar wollen es die Bürger nicht, ich denke, dass es in den nächsten Jahren schwierig wird.“

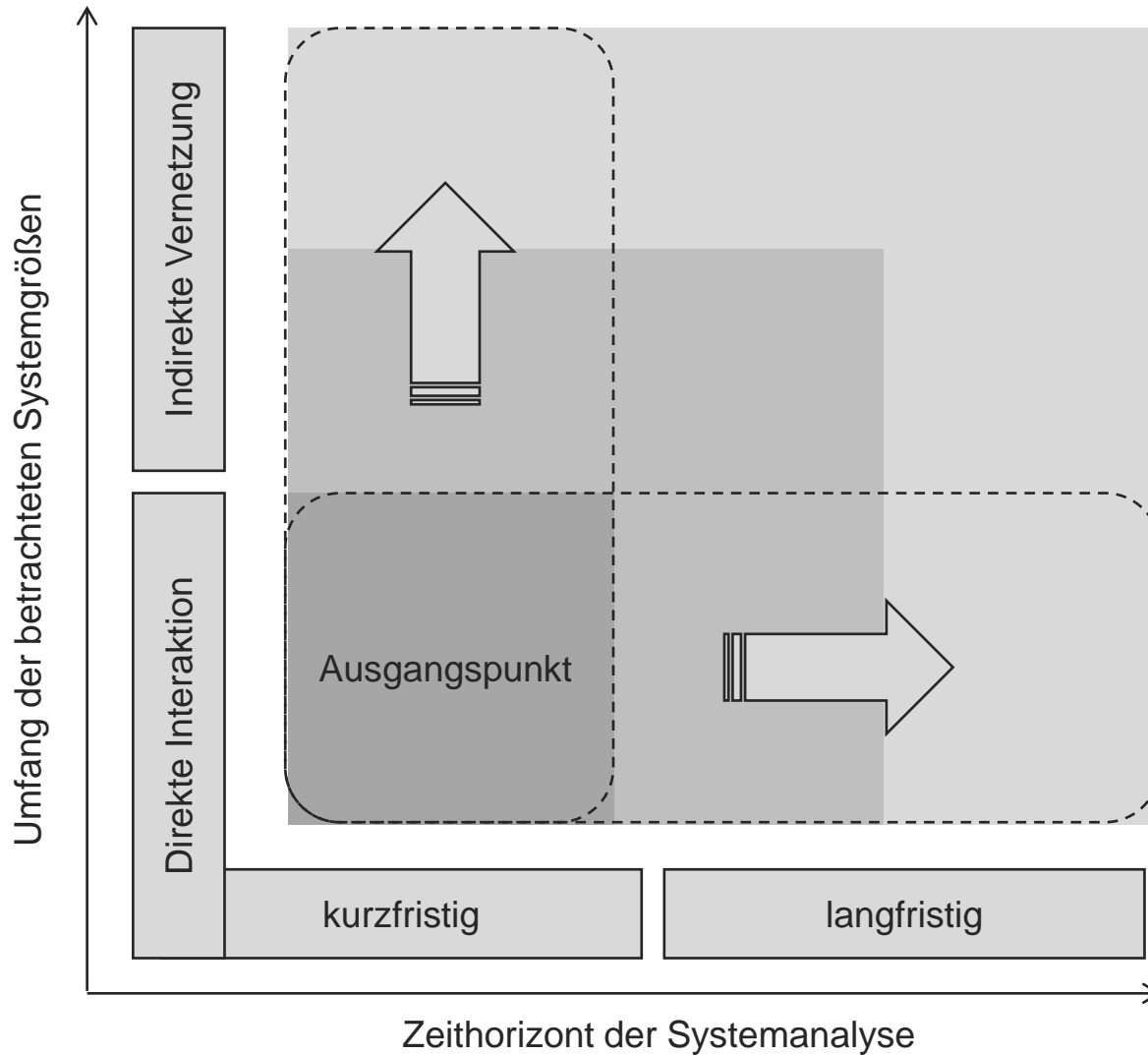


Das Saliency-Modell des Stakeholder-Managements



SH = Stakeholder

Quelle: in Anlehnung an Mitchell, Agle und Wood 1997



Quelle: übersetzt von Jeschke/Mahnke 2016: 54

Ausgangslage:

Zeitpunkt der Analyse ist die Unternehmenssituation nach den ersten beiden Szenarien.

Führen Sie mit Ihrer Gruppe (3-6 Studenten) ein Stakeholder Mapping durch!

- Unterscheiden Sie interne und externe Stakeholder
- Lassen sich die Stakeholder hinsichtlich ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg beschreiben (kategorisieren)?
- Wie sollte mit den verschiedenen Stakeholdern umgegangen werden?

Cross Impact-Analyse

Ermittlung von unmittelbaren und mittelbaren Stakeholder-Einflüssen zum besseren Schnittstellen-Management

1. Ausgangspunkt: Wertschöpfungskette des Entscheiders: Was möchte ich im Unternehmen bewirken?
2. Stakeholder Map: Welche Stakeholder (intern/extern) beeinflussen mich bei der Umsetzung meiner Wertschöpfungskette?
3. Impact Map: Wie ist der Einfluss des jeweilige Stakeholders zu bewerten:
 - Positiv (im Konsens mit meinen Zielen)
 - Neutral (ohne Auswirkung auf meine Zielerreichung) oder
 - Negativ (konfliktär zu meinen Zielen)?
4. Einfluss-Vernetzung: In welcher Form wird die Zielerreichung der anderen Stakeholder gegenseitig beeinflusst?

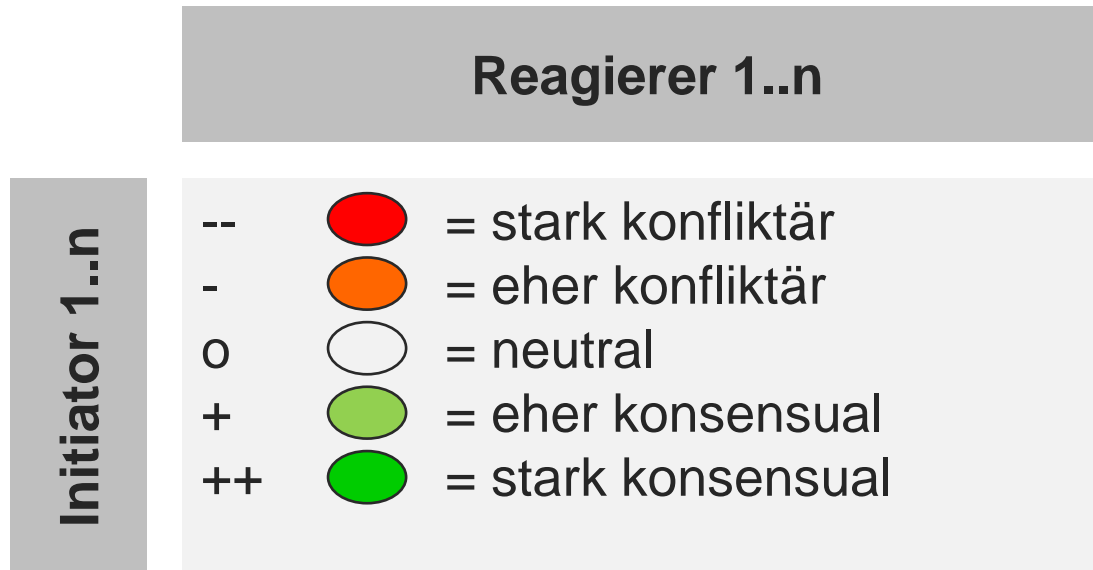
		Reagierer: Wer beeinflusst meine Wertschöpfung?				
		Entscheider	Stakeholder 1	Stakeholder 2	...	Stakeholder n
Initiator: Um wessen Wertschöpfung geht es?	Entscheider		Stakeholder 1 beeinflusst Entscheider	Stakeholder 2 beeinflusst Entscheider	...	Stakeholder n beeinflusst Entscheider
	Stakeholder 1	Entscheider beeinflusst Stakeholder 1		Stakeholder 2 beeinflusst Stakeholder 1	...	Stakeholder n beeinflusst Stakeholder 1
	Stakeholder 2	Entscheider beeinflusst Stakeholder 2	Stakeholder 1 beeinflusst Stakeholder 2		...	Stakeholder n beeinflusst Stakeholder 2



	Stakeholder m	Entscheider beeinflusst Stakeholder m	Stakeholder 1 beeinflusst Stakeholder m	Stakeholder 2 beeinflusst Stakeholder m	...	

Quelle: Jeschke, B. (2017): Entscheidungsorientiertes Management, S. 153

Beispiel für Beziehungskategorisierung in den einzelnen Zellen

Beziehungskategorisierung über Farbgebung der jeweiligen Schnittstellen-Zellen



--  = stark konfliktär
-  = eher konfliktär

- Systemische Konflikte? (z.B. zwischen Produktentwicklung und Finanzcontrolling)
→ Akzeptieren und antizipieren!
- Emotionale Konflikte?
→ Soft skill management, without anyone losing face!
- Prozessuale Konflikte?
→ Optimierung im Prozess-Management
- Inkompetenz?
→ Befähigung oder Neubesetzung

Cross Impact-Matrix: Beispiel eines Arbeitsdokuments auf Excel-Basis

		Responder's Perspective						
		My entity	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5	Stakeholder 6
Initiator's Perspective	My entity		Neutral impact of SH1 on me	Supportive impact of SH2 on me	Very supportive impact of SH3 on me	Neutral impact of SH4 on me	Conflicting impact of SH5 on me	Very conflicting impact of SH6 on me
	Stakeholder 1	Supportive impact of me on SH1		Very conflicting impact of SH2 on SH1	Conflicting impact of SH3 on SH1	Conflicting impact of SH4 on SH1	Neutral impact of SH5 on SH1	Very conflicting impact of SH6 on SH1
	Stakeholder 2	Neutral impact of me on SH2	Conflicting impact of SH1 on SH2		Very conflicting impact of SH3 on SH2	Supportive impact of SH4 on SH2	Supportive impact of SH5 on SH2	Neutral impact of SH6 on SH2
	Stakeholder 3	Neutral impact of me on SH3	Very supportive impact of SH1 on SH3	Neutral impact of SH2 on SH3		Neutral impact of SH4 on SH3	Supportive impact of SH5 on SH3	Conflicting impact of SH6 on SH3
	Stakeholder 4	Very supportive impact of me on SH4	Supportive impact of SH1 on SH4	Very supportive impact of SH2 on SH4	Very supportive impact of SH3 on SH4		Neutral impact of SH5 on SH4	Conflicting impact of SH6 on SH4
	Stakeholder 5	Neutral impact of me on SH5	Supportive impact of SH1 on SH5	Conflicting impact of SH2 on SH5	Supportive impact of SH3 on SH5	Conflicting impact of SH4 on SH5		Supportive impact of SH6 on SH5
	Stakeholder 6	Very supportive impact of me on SH6	Neutral impact of SH1 on SH6	Conflicting impact of SH2 on SH6	Conflicting impact of SH3 on SH6	Very conflicting impact of SH4 on SH6	Very supportive impact of SH5 on SH6	

- Critical reflection of obstructive relationships: desirable or undesirable?
- If undesirable: Conflict resolution & common performance indicators?
- Obstructive relationships based on emotional or factual conflicts?
- Possible mediation, process optimization, causal analysis



Ausgangslage:

Zeitpunkt der Analyse ist die Unternehmenssituation nach den ersten vier Szenarien.

Führen Sie mit Ihrer Gruppe (3-6 Studenten) eine Cross Impact-Analyse durch!

- Ausgangslage ist die bereits erarbeitete Stakeholder Map.
- Gibt es aufgrund der dritten und vierten Szenarien Stakeholder zu ergänzen – oder auch zu entfernen?
- Erstellen Sie eine CIM gemäß den im Skript dargelegten Arbeitsschritte.
- Welche Schnittstellen sind besonders kritisch zu beurteilen?
- Welche Maßnahmen scheinen bei diesen kritischen Schnittstellen geboten?

Thema / Anmerkungen

Einführung

Personalführung

Nachhaltigkeit

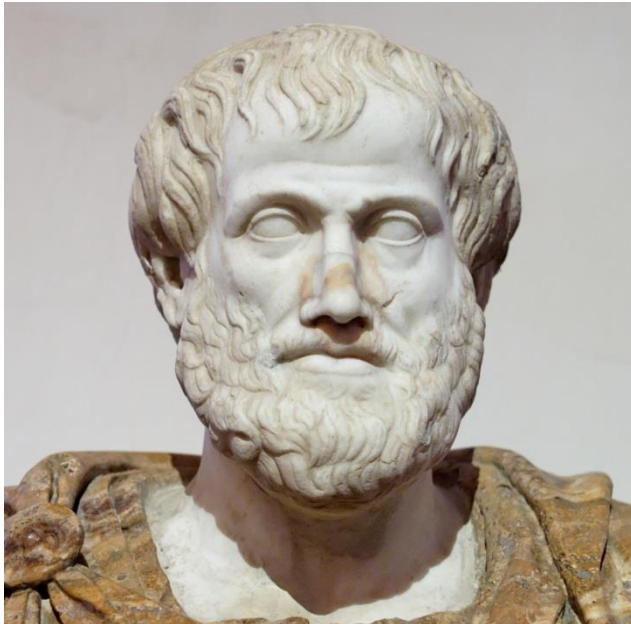
Sustainable Leadership

Präsentationen „Sonstige Beteiligung“

Zur Vertiefung: Szenarien der
Fallstudie „Sensoria“

Aristoteles:

„So ist der Wucher hassenswert, weil er aus dem Geld selbst den Erwerb zieht und nicht aus dem, wofür das Geld da ist. Denn das Geld ist um des Tausches willen erfunden worden, durch den Zins vermehrt es sich dagegen durch sich selbst. Durch den Zins entsteht Geld aus Geld. Diese Art des Gelderwerbs ist also am meisten gegen die Natur.“



Mit der Kritik am Wucherer zielt Aristoteles nicht grundsätzlich auf Bankgeschäfte, sondern auf Geschäftstätigkeiten, die nicht dem gemeinschaftlichen Wohle dienen.

Vgl. Aristoteles (1998): 1258b

Koran (Zins(Wucher)verbot)

Sure 3 Al-Ìmrán (Das Haus Imrans) Vers 130 – 131

„Ihr Gläubigen! Nehmt nicht Zins, (indem ihr) in mehrfachen Beträgen (wiedernehmt, was ihr ausgeliehen habt)! Und fürchtet Allah! Vielleicht wird es euch (dann) wohl ergehen. Und macht euch auf das Höllenfeuer gefasst, das für die Ungläubigen bereitsteht!“

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً

وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٣٠﴾

Bibel

Selbstsüchtiges Begehren nach dem, was man nicht hat, setzt voraus, dass etwas fehlt und das beleidigt den himmlischen Vater, der alles gibt, was man braucht (Mt 6,19-34). Der Habgierige ist nicht mehr beim Herrn (Ps 10,3) und Geld ohnehin das Grundproblem (1Tim 6,13). Zudem ist Habsucht Götzendienst (Kol 3,5), vor dem sich der Christ vorzusehen habe (Lk 12,15; Hebr. 13,5). Zins(Wucher)verbot: Ezechiel 5, 11-13; Lukas 6, 34

¹⁹ Μὴ θησαυρίζετε ὑμῖν θησαυροὺς ἐπὶ τῆς γῆς, ὅπου σὴς καὶ βρῶσις ἀφανίζει, καὶ ὅπου κλέπται διορύσσουσιν καὶ κλέπτουσιν·

Keine Kritik an güterorientiertem, wirtschaftlichem Handeln, nur an Praktiken, die entweder Notlagen ausnutzen oder Geld als Ware handelt (Zins).

Aus der „Pratica della Mercatura“ von Pegolotti (12. Jahrhundert):

*Quello che dee avere in sè il vero
e diritto mercatante*

Dirittura sempre usando gli conviene,
Lunga provedenza gli sta bene,
E ciò che promette non venga mancante;
E sia se può di bella e onesta contenenza
Secondo che mestieri o ragione intenda.
E scarso comperare e largo venda,
Fuori di rampogna con bella raccoglienza,¹
La chiesa usare e per Dio donare
Cresce in pregio, e vendere a uno motto.
Usura e giuoco di zara vietare,
E torre via al tutto,
Scrivere bene la ragione e non errare.
Amen²



Übersetzung:

„Der Kaufmann, der Ansehen genießen will,
muß immer gerecht handeln,
große Weitsichtigkeit besitzen
und immer seine Versprechen einhalten.
Wenn möglich, soll er liebenswürdig aussehen,
wie es dem ehrenwerten Beruf, den er gewählt hat,
entspricht, aufrichtig beim Verkauf, aufmerksam beim
Kauf sein, er soll sich herzlich bedanken
und von Klagen Abstand halten.
Sein Ansehen wird noch größer sein, wenn er die
Kirche besucht, aus Liebe zu Gott spendet,
ohne zu feilschen seine Geschäfte abschließt
und sich strikt weigert, Wucher zu betreiben.
Schließlich soll er vernünftig seine Konten führen
und keine Fehler begehen.
Amen“

**Der ehrbare Kaufmann ist ehrlich, fair und
sieht in einem gerechten Preis mehr als das
Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage.**

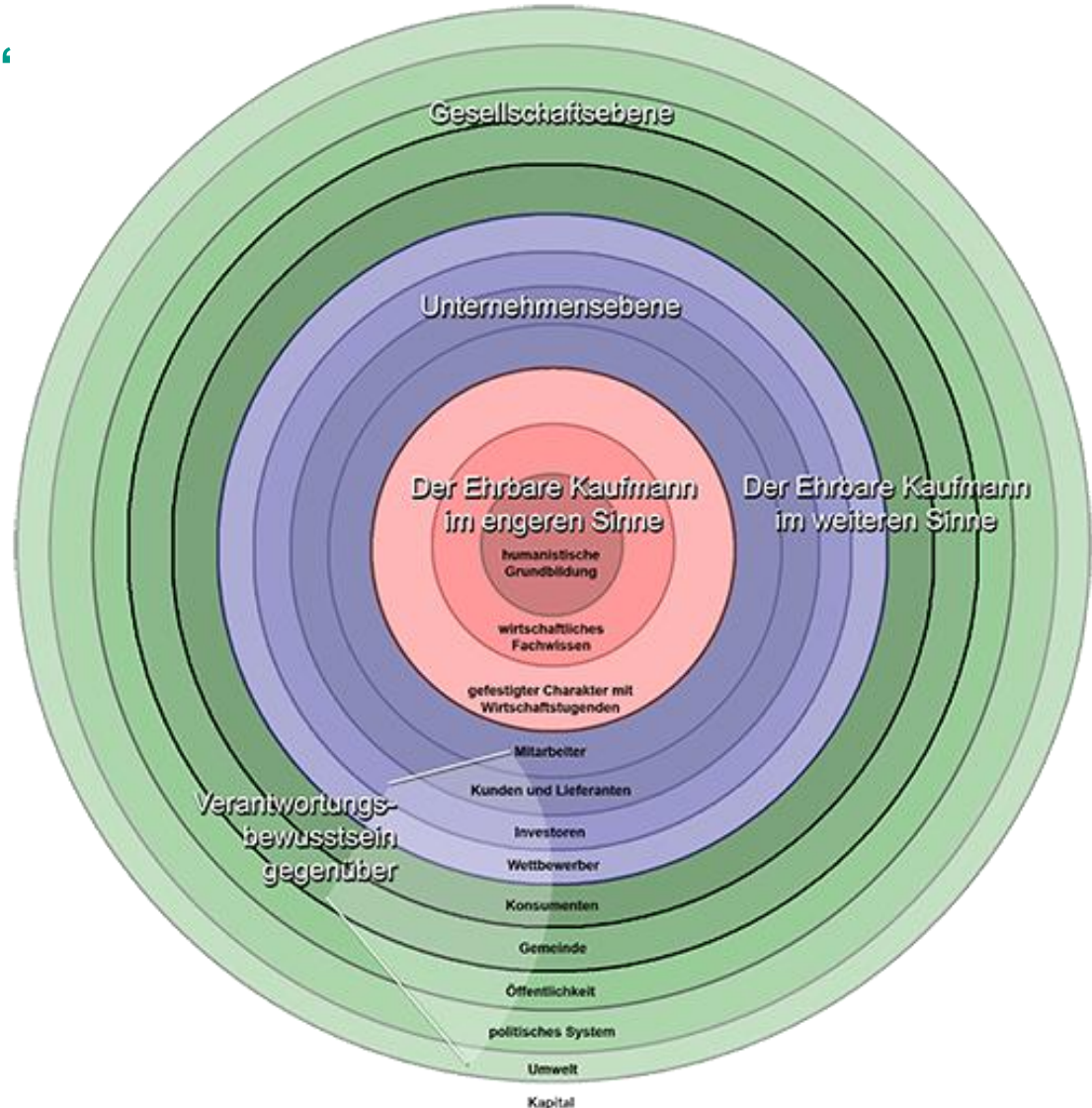
Dotson (2002): 86f

Die „Verantwortungszwiebel“

- Grundverständnis des Ehrbaren Kaufmanns kann unterschiedliche Ebenen umfassen
- Leitbild nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen



Ideal, um langfristig wirtschaftliches Handeln zu ermöglichen.



für weitere Infos vgl. www.der-ehrbare-kaufmann.de

Nachhaltigkeit als Grundprinzip der Forstwirtschaft

Der sächsische Oberberghauptmann **Hans Carl von Carlowitz** entwickelte 1713 den **forstlichen Nachhaltigkeitsbegriff**:

„Man soll keine alte Kleider wegwerffen / bis man neue hat / also soll man den Vorrath an ausgewachsenen Holtz nicht eher abtreiben / bis man siehet / daß dagegen gnugsamer Wiederwachs vorhanden.“

*„Wird derhalben die größte Kunst/Wissenschaft/Fleiß und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine **continuierliche beständige und nachhaltende Nutzung** gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse [Dasein] nicht bleiben mag.“*



Es darf einem Wald nur so viel Holz entnommen werden, wie nachwächst.

Altner et al (2004) nach von Carlowitz (2013)

Nachhaltigkeit als Grundprinzip der Forstwirtschaft

➤ **Bergbau**

- 1492: Allegorische Erzählung „Iudicium Iovis – Das Gericht Jupiters, gehalten im Tal der Schönheit“ des Philologen und Gymnasiallehrers Paulus Niavis, entstanden im Kontext von exzessivem Silberbergbau im westlichen Erzgebirge
Begriffe: „sustenare“ und „conservare“

➤ **Forstwirtschaft**

- 1713: Aufsatz „Sylvicultura Oeconomica“ des Forstwirts Hans Carl von Carlowitz
- 1775: Weimarer Forstordnung, welche die „Conservation“ der Wälder regelte, „um für die Nachkommenschaft die gehörige Sorge zu tragen“.

Nachhaltige Entwicklung (Brundtland Kommission, 1987)

„..., die den Bedürfnissen der **heutigen** Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten **künftiger** Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“

➔ **Gerechtigkeit in zeitlicher und globaler Ausdehnung**

Intergenerationelle Gerechtigkeit -> Bedürfnisse



Intragenerationelle Gerechtigkeit -> Limitationen



Meilensteine

„...nicht mehr Bäume fällen als nachhalten“
Hans Carl von Carlowitz, 1713



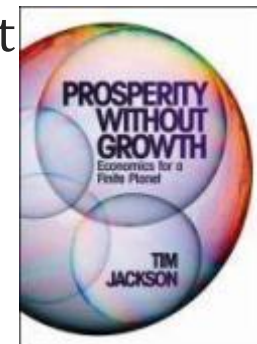
Systemorientierte Managementlehre
Hans Ulrich et al., 1960er

„Die Grenzen des Wachstums“
Club of Rome, 1972, 1994, 2004



Nachhaltigkeit in globalisierender Gesellschaft
Brundtland-Kommission, 1987

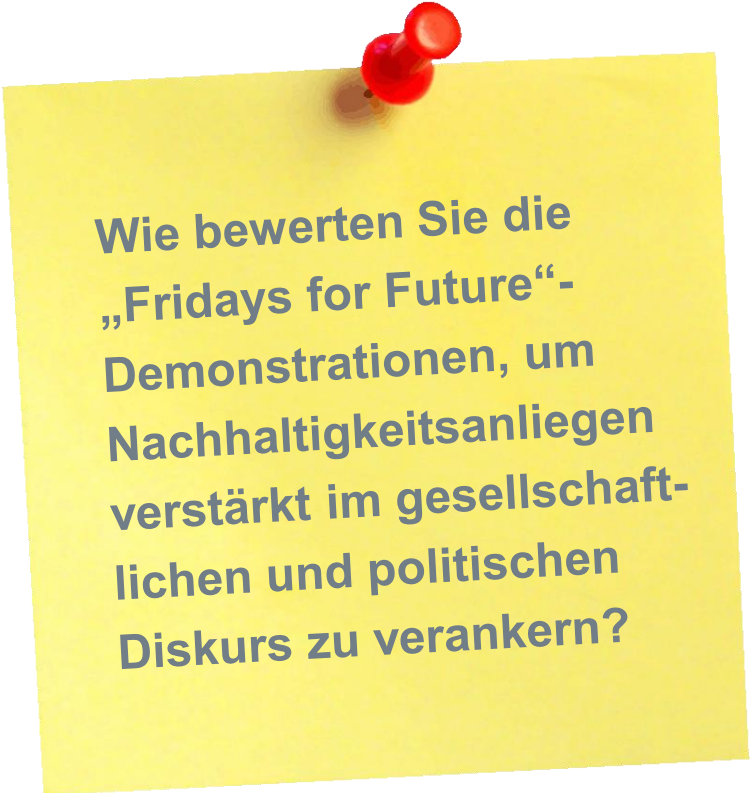
„Prosperity without Growth“
Tim Jackson, 2009



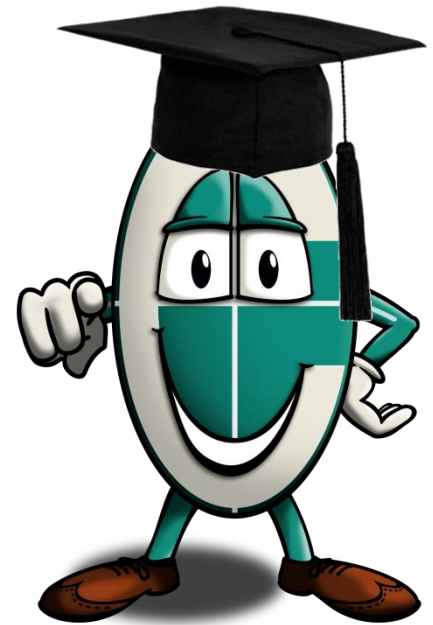
„Fridays for Future“-Demonstrationen



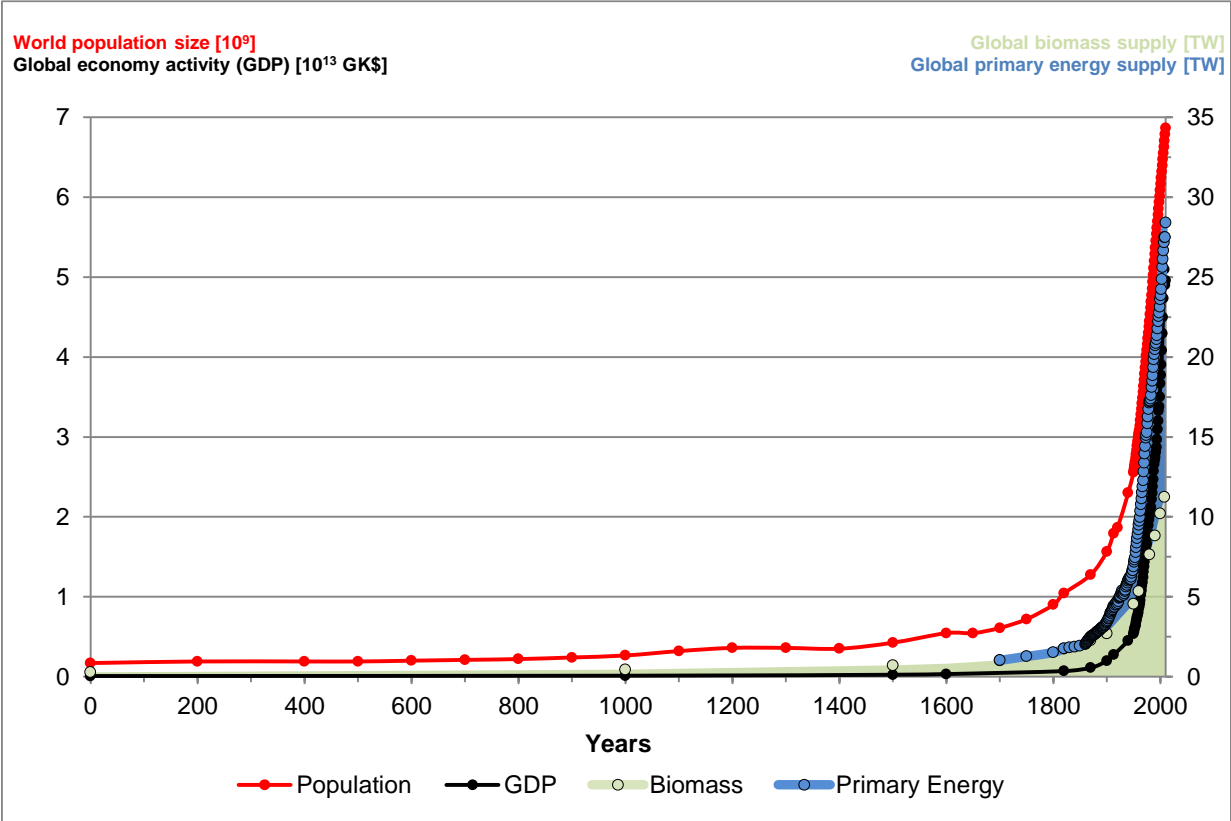
<https://www.youtube.com/watch?v=g37FGcQhxf0>



Wie bewerten Sie die „Fridays for Future“-Demonstrationen, um Nachhaltigkeitsanliegen verstärkt im gesellschaftlichen und politischen Diskurs zu verankern?



Zur Aktualität der Nachhaltigkeitsdebatte



Exponentielles Wachstum

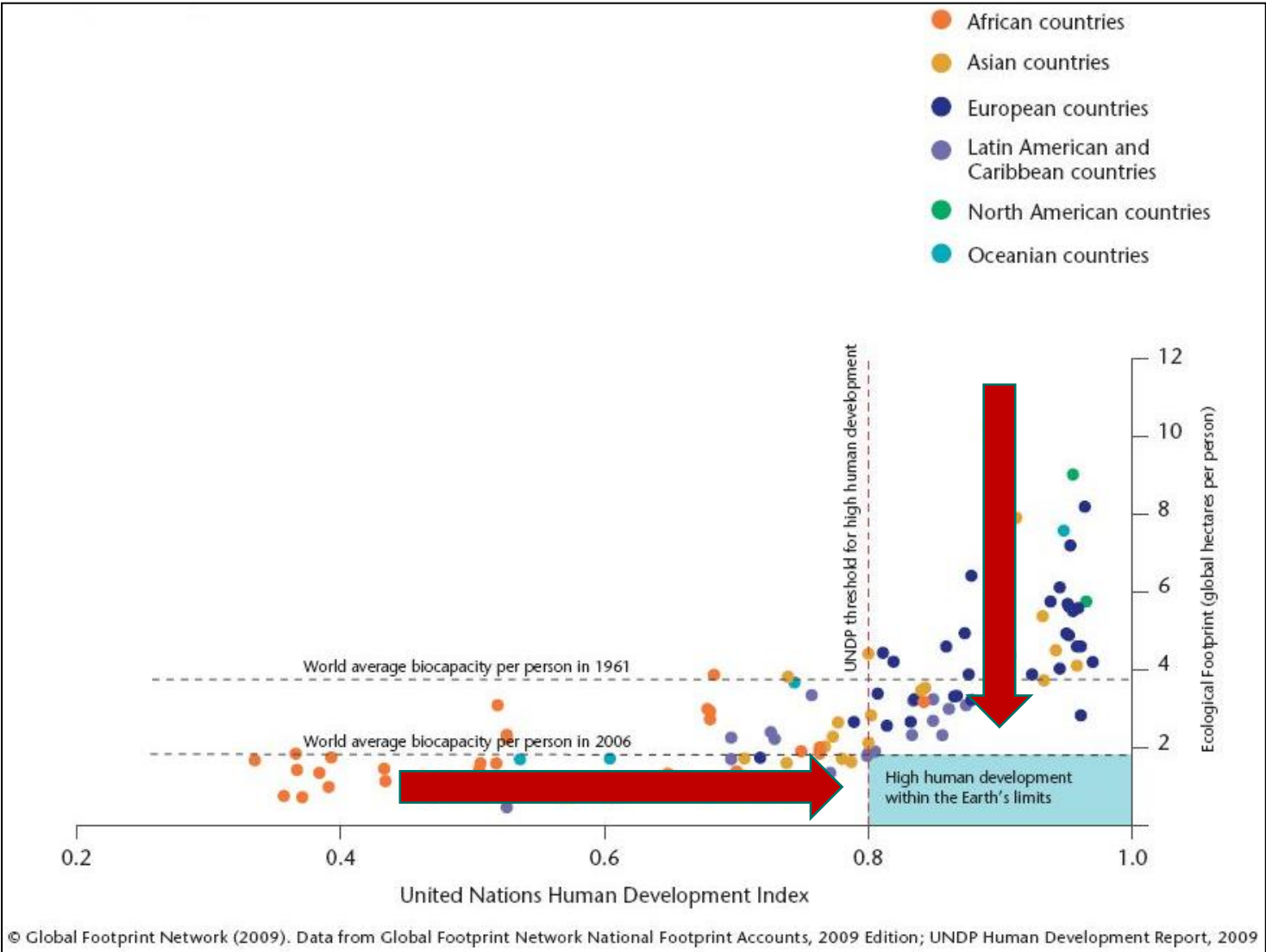
- Weltbevölkerung
- Energieverbrauch
- Welt-BIP
- Biomassenutzung



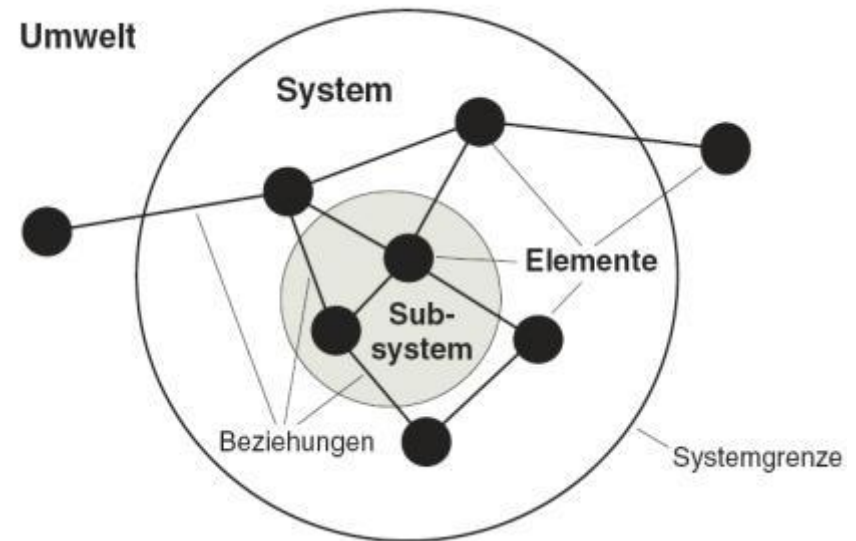
Grenzen des Wachstums

Vgl. Beran (2014)

Vereinbarkeit der Nachhaltigkeitsziele? (Status Quo)



- Naturprinzipien: Integration, Differenzierung und Kooperation
- Denken in offenen Systemen, im Austausch mit dynamischem Umfeld
- Systemgrenzen gemäß Beziehungsintensität; Subsysteme
- Selbstorganisation des Systems:
Regelkreisläufe mit Gleichgewichtstreben
- Ziel: Überleben des Systems



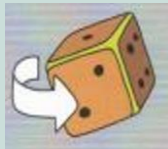
Quelle: Vahs (2005)

Merkmale der Systemtheorie (I) (nach www.watersfoundation.com)



Das Ganze sehen:

Ich behalte den Blick auf das Ganze



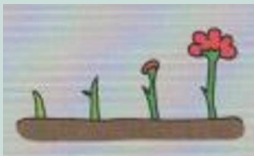
Perspektive wechseln:

Ich betrachte die Dinge von verschiedenen Seiten



Zusammenhänge betrachten:

Welche Wirkungen hängen miteinander zusammen?



Entwicklungen verfolgen:

Wie verändern sich Dinge & Beziehungen mit der Zeit?

Merkmale der Systemtheorie (II) (nach www.watersfoundation.com)



Wirkungsdauer berücksichtigen:

Ist mit kurz- oder langfristigen Wirkungen zu rechnen?



Wirkungen erkennen:

Ich finde heraus, was Handlungen bewirken können



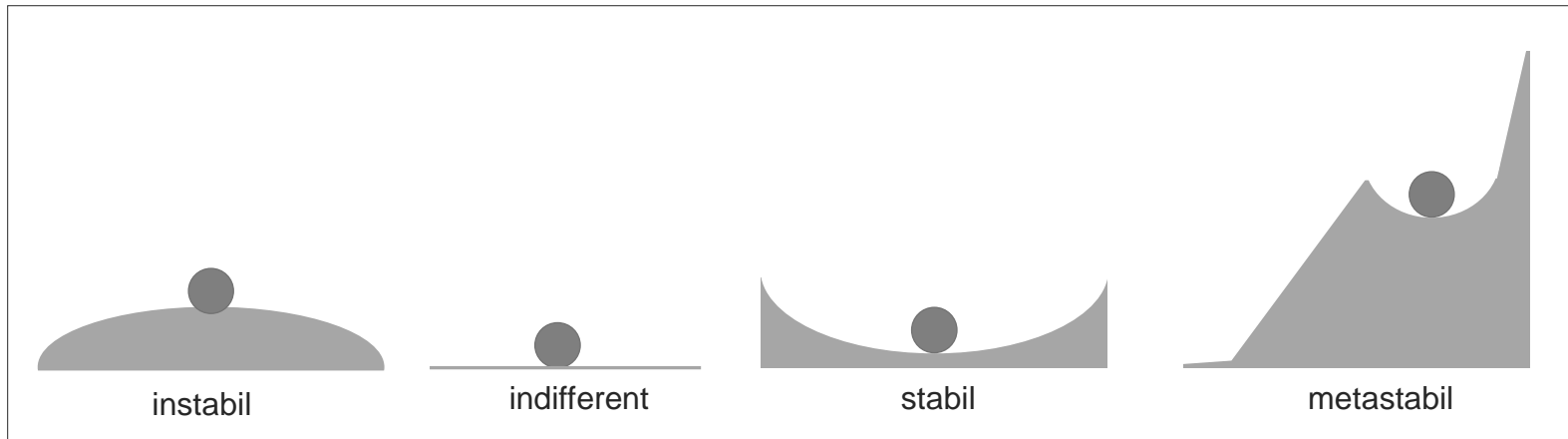
Wirkungen optimieren:

Ich überprüfe Wirkungen & passe ggf. mein Handeln an



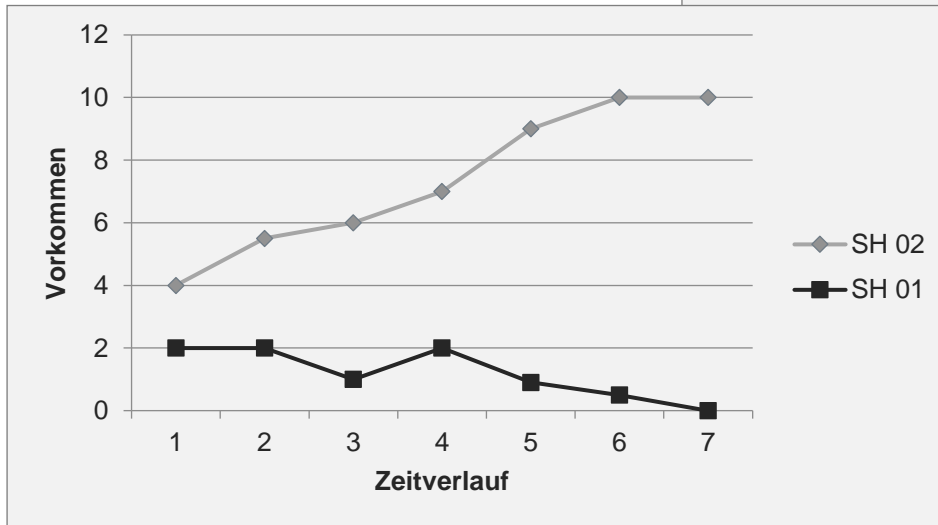
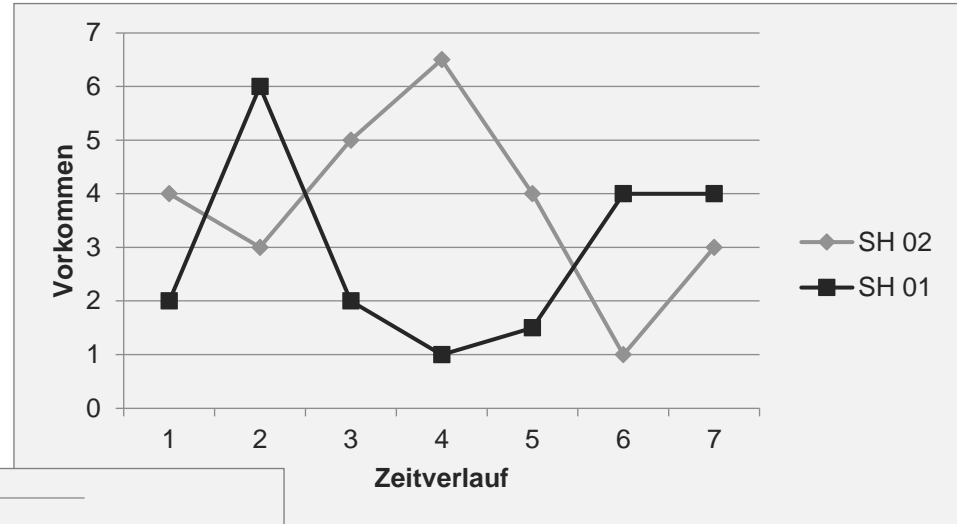
System weiter stabilisieren:

Ich erkunde Wege, wie das System besser funktioniert



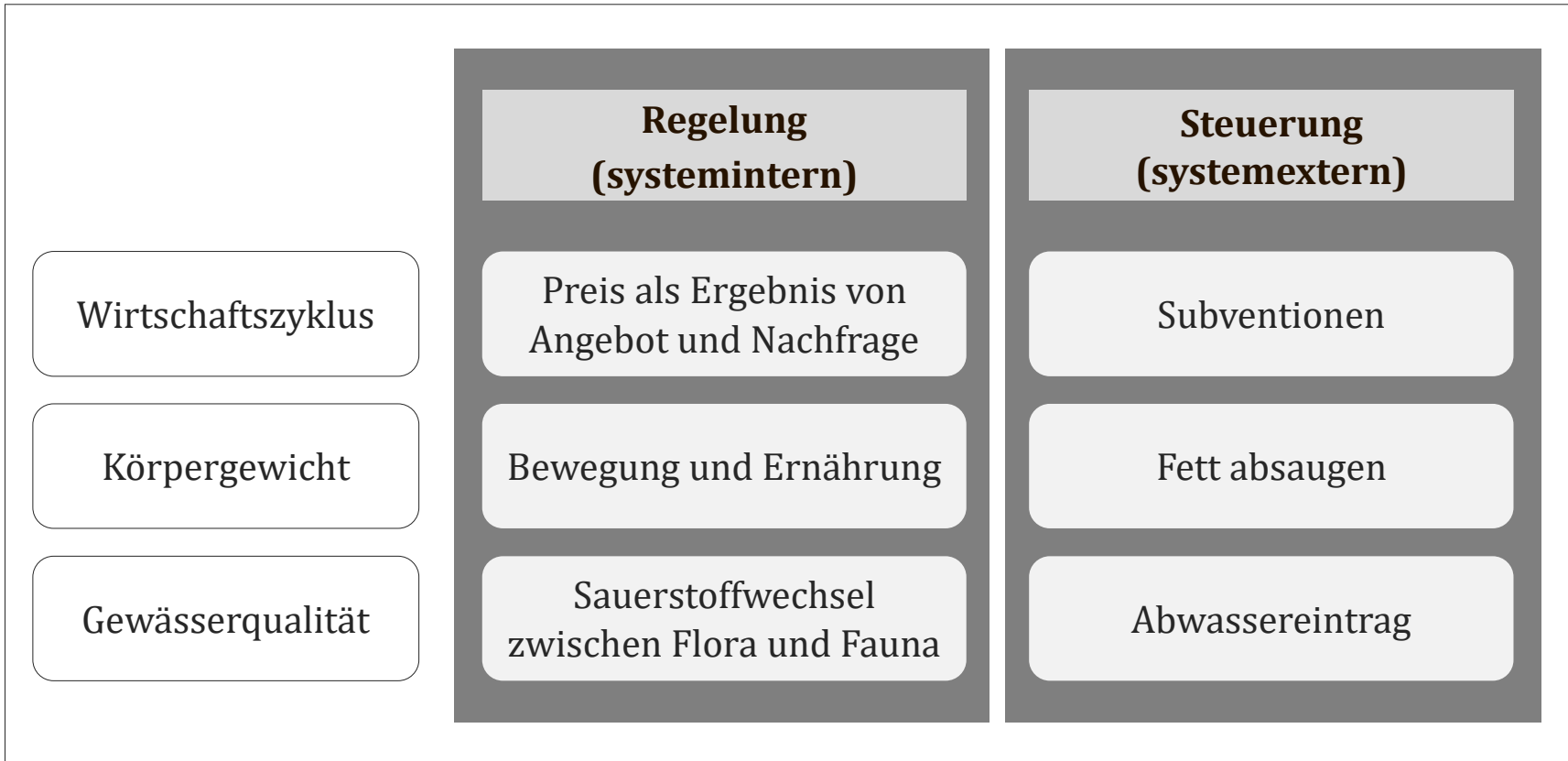
Quelle: Jeschke/Mahnke (2013)

System-Konstituenten streben
Gleichgewicht an



System-Konstituenten streben
kein Gleichgewicht an

Quelle: Jeschke/Mahnke (2013)





Zum Systemverständnis und seiner Anwendung in der Unternehmenspraxis

6

Barnim G. Jeschke

Inhaltsverzeichnis

6.1 Systemtheorie und unternehmerisches Handeln	95
6.2 Wirkungslogik von Systemen und deren unternehmerische Anwendung	99
6.3 Systemkomplexität – und deren unternehmerische Implikationen	103
6.3.1 Multiplizität (Vielfältigkeit)	104
6.3.2 Diversität (Unterschiedlichkeit)	105
6.3.3 Interdependenz (Gegenseitige Abhängigkeit)	106
6.3.4 Dynamik (Veränderungsrate)	108
6.3.5 Imponderabilität (Urwägbarkeit)	109
6.4 Ausblick	110
Literatur	111

6.1 Systemtheorie und unternehmerisches Handeln

Die Agenda 2030 postuliert 17 Themenfelder, in denen eine nachhaltige Unternehmensführung gefragt ist. Für die Betrachtung unternehmensinduzierter Wirkungsverknüpfungen bieten systemtheoretische Ansätze eine zweckmäßige und aussagekräftige methodische Grundlage. Ihre Verortung in den Naturwissenschaften qualifiziert sie zudem für die Berücksichtigung ökologischer Aspekte in der Gemengelage unterschiedlicher Einflüsse, Trade-offs und Interessen.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Grundzügen einer systemischen Betrachtung unternehmerischer Einflussnahme und diskutiert deren unternehmensbezogene

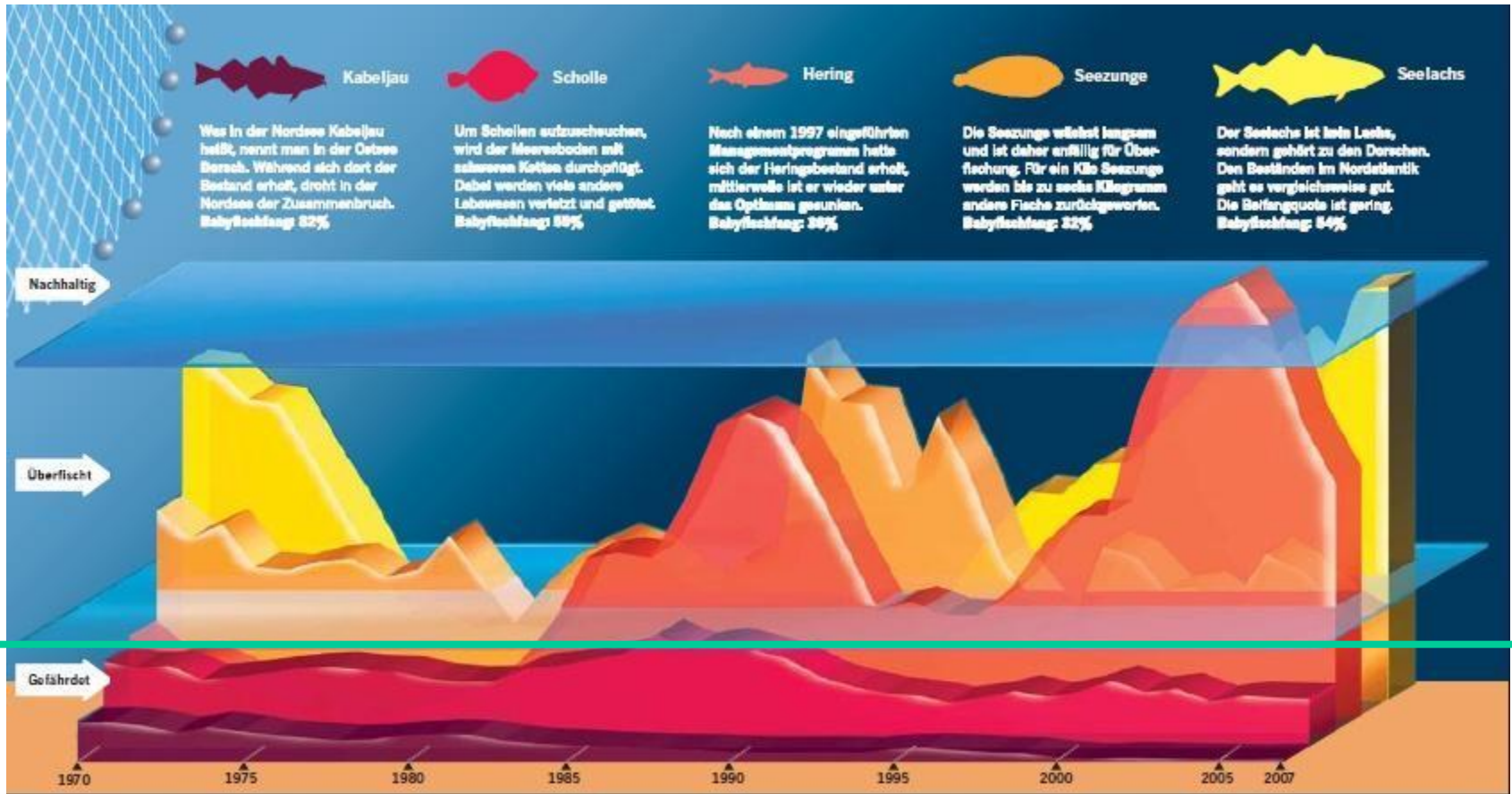
B. G. Jeschke (✉)
FOM Hochschule, München, Deutschland
E-Mail: barnim.jeschke@fom.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
E. Herlyn und M. Lévy-Tödler (Hrsg.), *Die Agenda 2030 als Mögliches Viereck der Nachhaltigkeit*, FOM-Edition, https://doi.org/10.1007/978-3-658-25706-4_6

95



➔ Chronisches Ungleichgewicht von Staatseinnahmen und Staatsausgaben (zumindest bis 2013)



↻ Ungleichgewicht von Fischreproduktion und Wildfang

Quelle: DIE ZEIT (11.02.2010)

13.07.2014, 13:29 Uhr

Größer und schwerer: Sitze und Betten folgen dem Menschenmaß

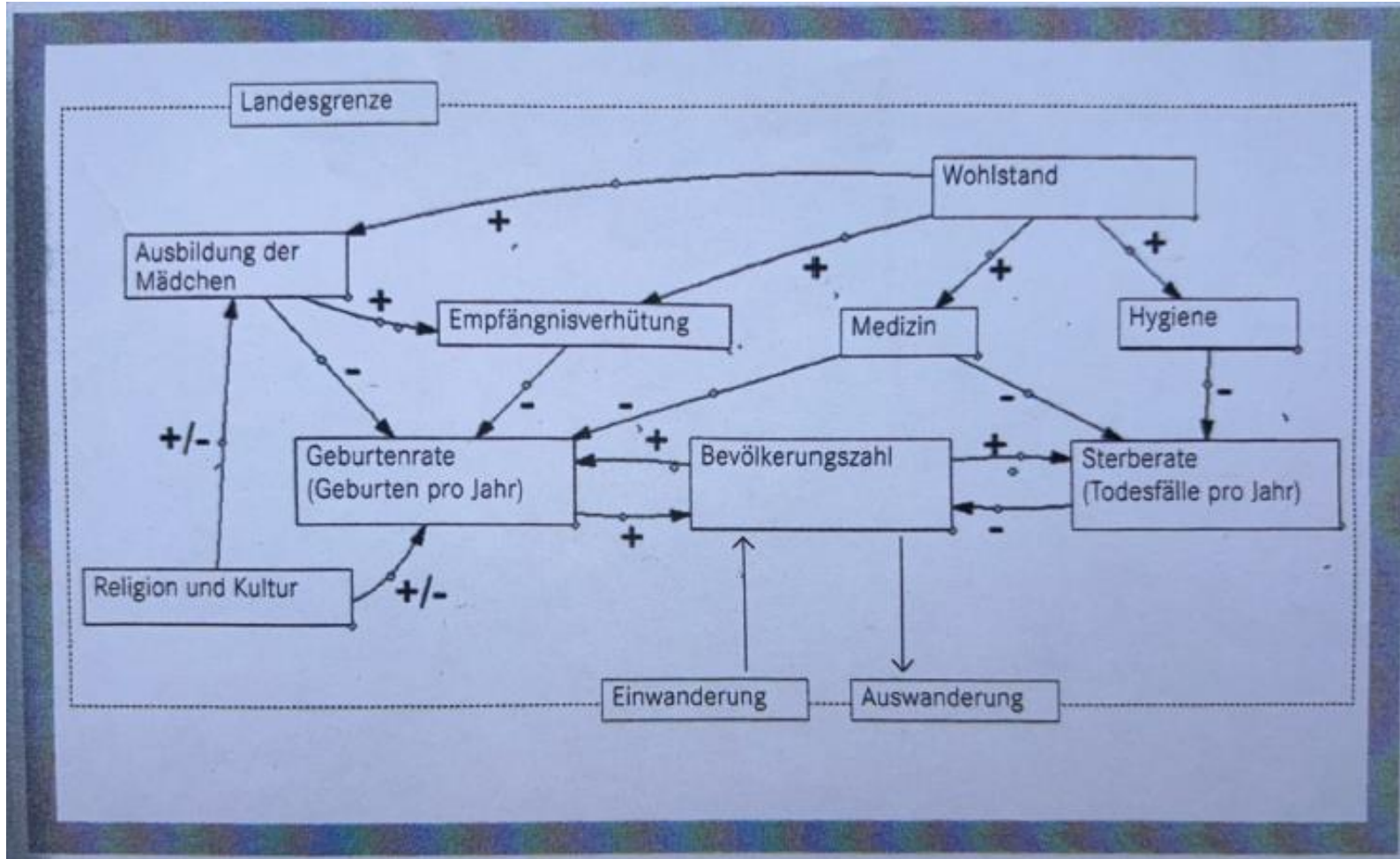
München (dpa) - Flugzeugbauer bieten XXL-Sitze, auf den Straßen rollen mehr geräumige Geländewagen, ein Aufzug fasst nur noch sechs statt sieben Personen. Ein Grund dafür: Die Menschen in Deutschland werden größer und schwerer - allein in zehn Jahren um mehr als zwei Kilo.

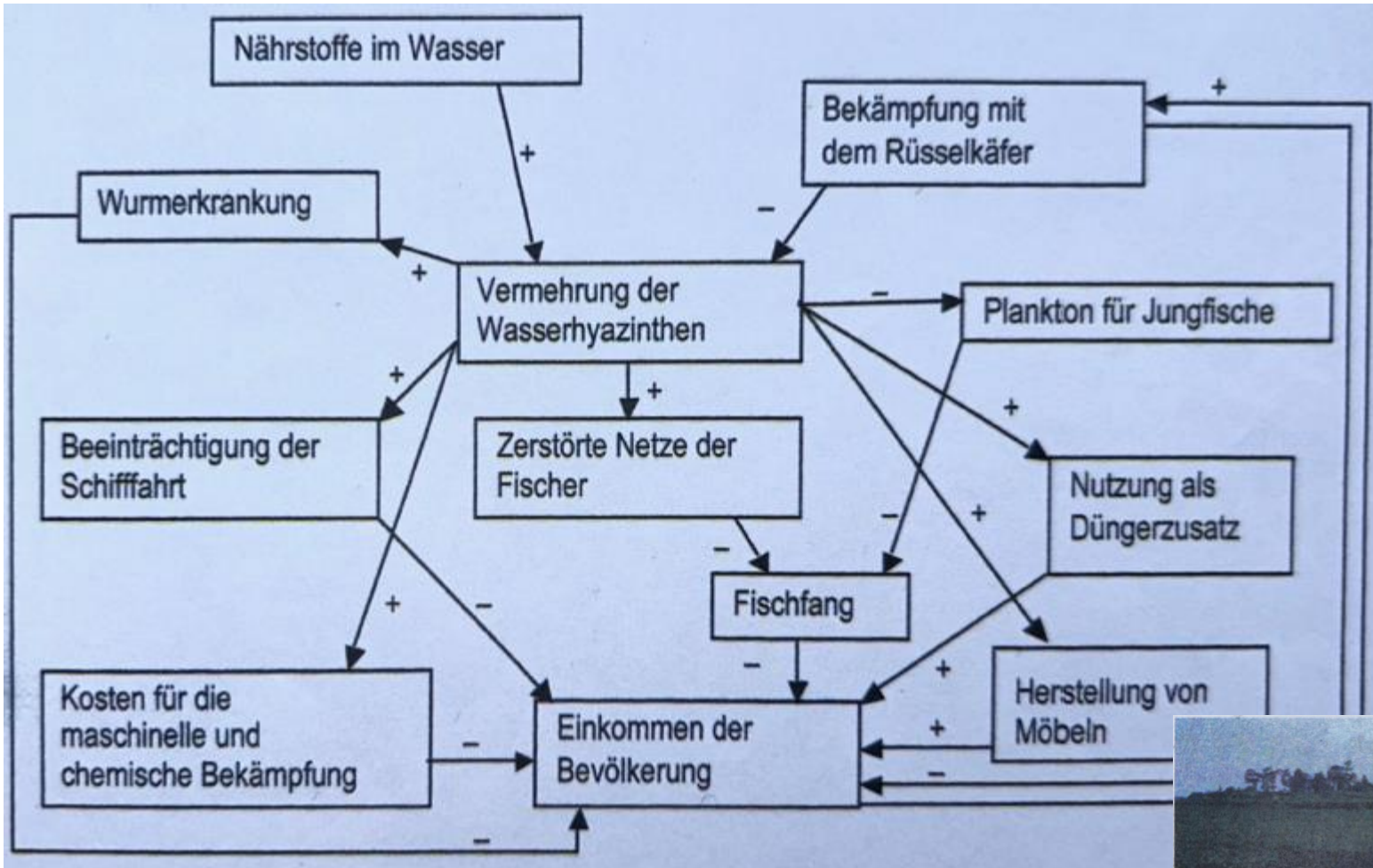


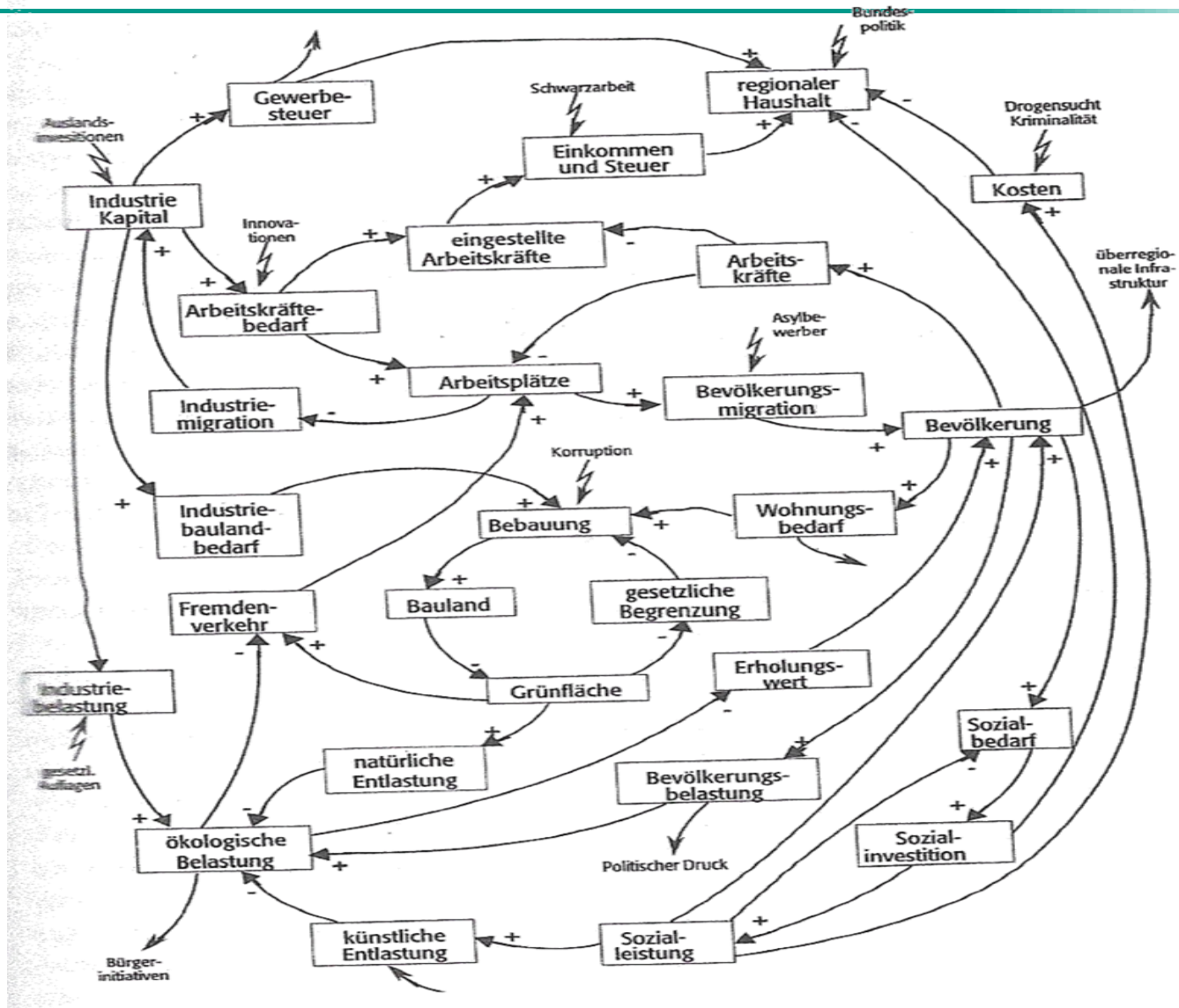
Eine siebte Person drängt sich in den Fahrstuhl hinein. "Das geht schon", mutmaßt einer im Aufzug. Stimmt eigentlich nicht. Laut Hinweisschild ist das Maximalgewicht von 450 Kilogramm nun überschritten. Vor Jahrzehnten wäre das noch nicht der Fall gewesen. Da wogen sieben Personen, über den Daumen gepeilt, als 450 Kilogramm. Heute schon. Die Aufzugsbauer müssen ihre Produkte überdenken, damit in Zukunft Menschen oben ankommen wie heute, sagt TÜV-Süd-Sprecher Thomas Oberst. "Besonders auf große Körper wird sich das in Zukunft auswirken."

Die deutsche Wohlstandsgesellschaft hat Folgen: Der durchschnittliche Erwachsene wird größer und schwerer.

➔ Ungleichgewicht von Nährstoffverbrauch und Nährstoffzufuhr

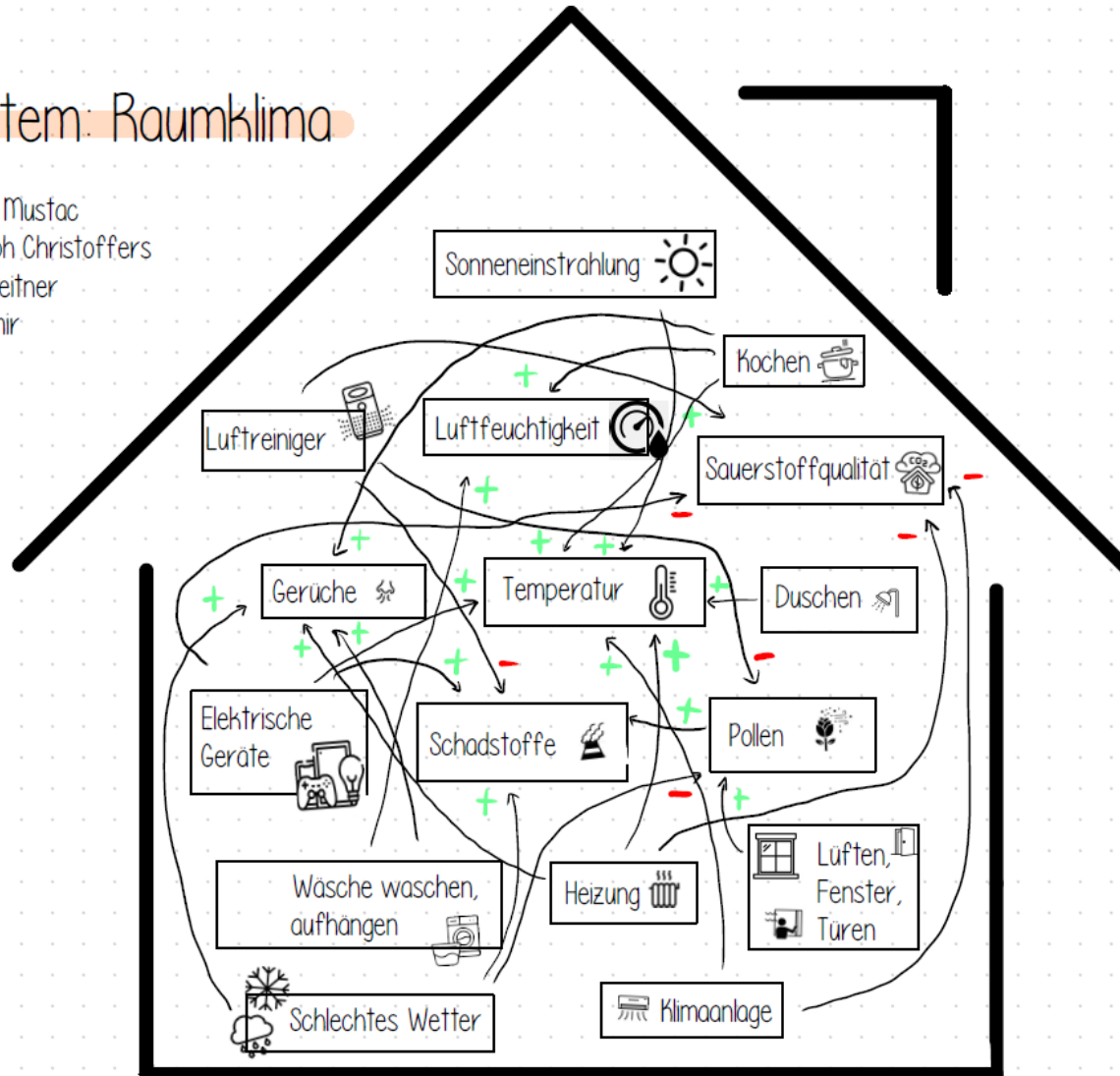


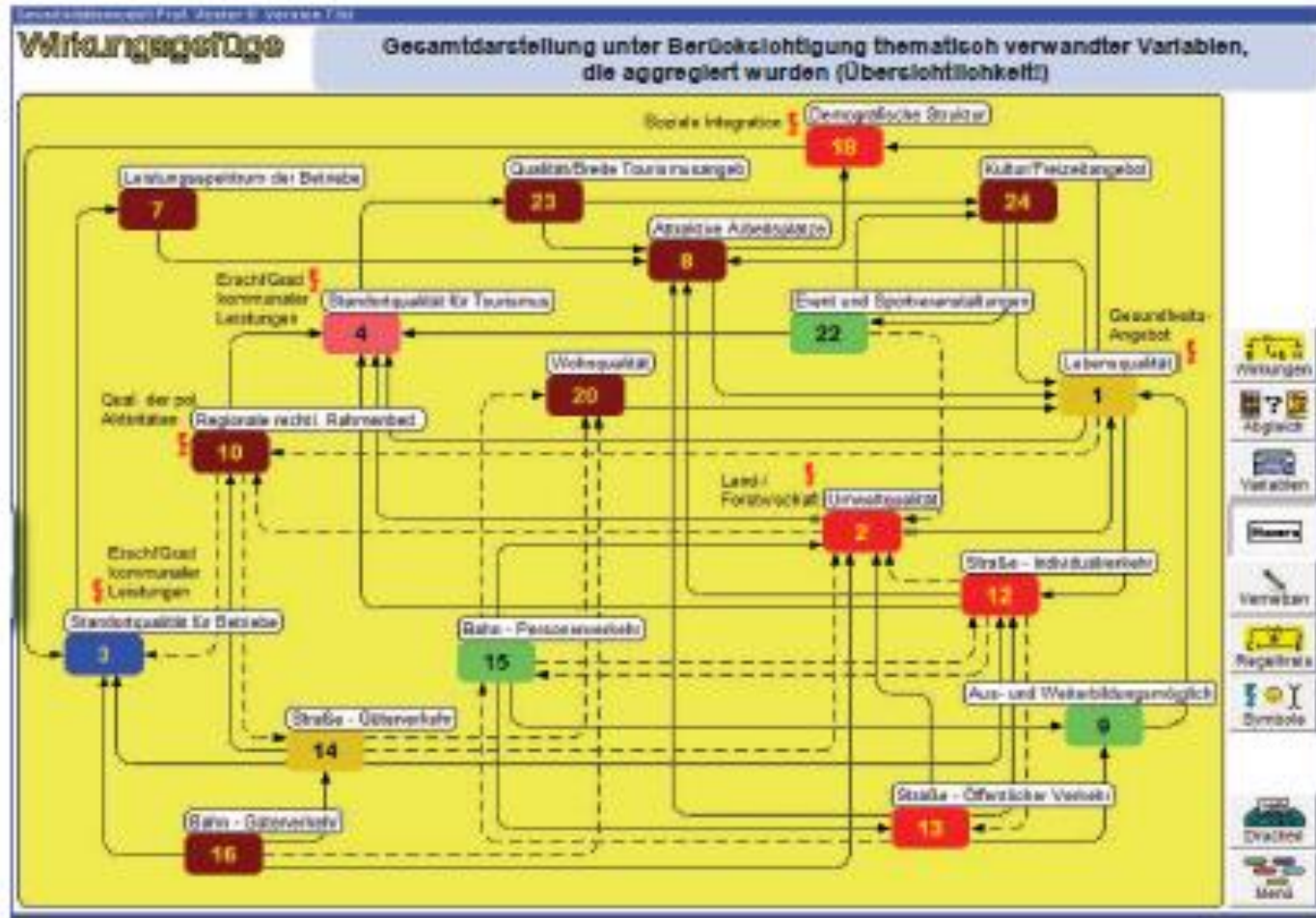




System: Raumklima

von:
Natasja Mustac
Christoph Christoffers
Jenny Seitner
Halil Demir





Quelle: Malik Management (2009)

- Welches System wollen Sie abbilden? Wo sind die Systemgrenzen?
- Welche Größen sind Teil dieses Systems?
- Welche Wirkungsrichtungen (+: „je mehr desto mehr“ / „je weniger desto weniger“ – „-“: „je mehr desto weniger“ / „je weniger desto mehr“) bestehen zwischen den Größen?
- Weist Ihr Wirkungsdiagramm Regelkreisläufe auf, die das System stabilisieren
- Wo sind Systemschwächen?

Kontext der Nachhaltigkeit

Bezugsraum als offenes System mit verschiedenartigen Ressourcen

Keine anthropozentrische Perspektive



Be fruitful and multiply...



Now divide.

System-Nachhaltigkeit

Systemgleichgewicht durch geschlossene, auf Gleichgewicht ausgelegte Regelkreisläufe

Systemresilienz durch flexiblen Selbststabilisierungsreflex und Diversität

Nachhaltigkeits-Management

Handeln trägt relativ oder absolut zur gegenständlichen Systemstabilität bei

Mathematische Herleitung z.B. über „Nilpotenz“: Systemstabilität im zeitlichen Verlauf

Nachhaltigkeitsmanagement

“Nachhaltige” Entscheidungen: Handlungen eines Unternehmens, welche das Gleichgewicht eines betrachteten Systems unterstützen.

Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt die Resilienz eines Systems, d.h. die Toleranz des Systems gegenüber Störungen.

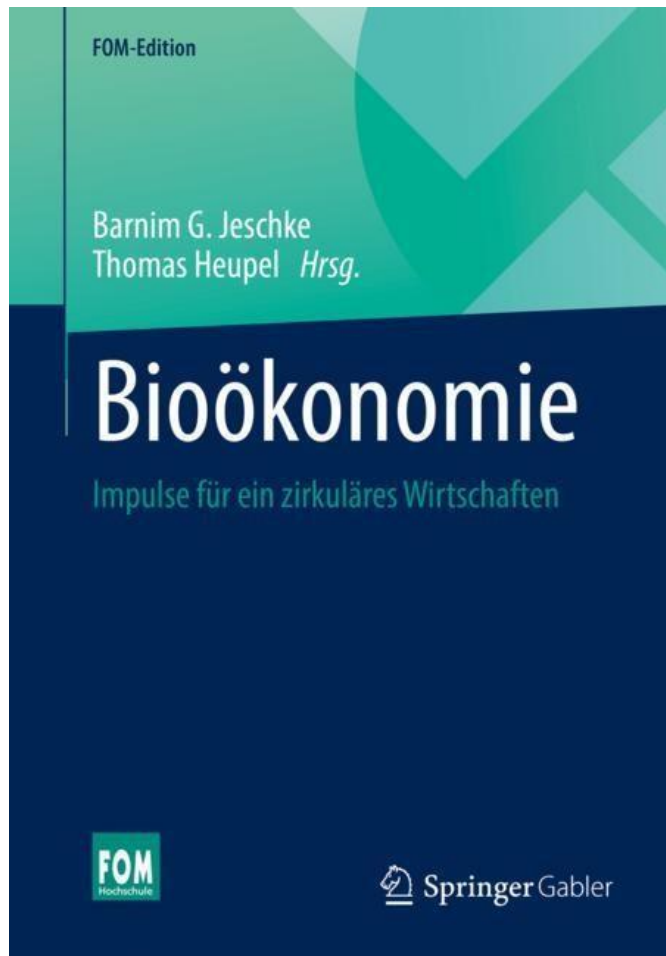
Absolut nachhaltig

Stabilisiert ein System, z.B. durch Einführung von Technologien, die eine ökologisch verträgliche Produktion ermöglichen.

Relativ nachhaltig

Wirkt für ein System immer noch destabilisierend, aber zu einem geringeren Grad als eine vorherige (alternative) Handlungsweise.

Anspruch – Ansichten – Anwendung - Ausblick



Inhaltsverzeichnis

Teil I Anspruch: konzeptionelle Grundlagen der Bioökonomie

- 1 **Die dogmenhistorische Bedeutung der Biologie für die Ökonomik** 3
Michael Drewes
- 2 **Bioökonomie – eine (Inter-)disziplinäre Perspektive** 21
Thomas Krickhahn
- 3 **Zur bioökonomischen Theorie eines zukunftsfähigen Wirtschaftssystems** 37
Irene Schöne
- 4 **Bioökonomie aus Perspektive der Blokybernetik** 57
Thomas Göllinger und Gabriele Harrer-Puchner

Teil II Ansichten: Wahrnehmung des Themenfeldes in der Öffentlichkeit

- 5 **Einstellung zur Verwendung nachhaltiger Produkte im Alltag** 93
Oliver Gansser und Christina Reich
- 6 **Kann es eine neue Nachhaltigkeit geben?** 119
Gabriela Pahl und Thomas Heupel
- 7 **Konsumreduzierung durch Slow Fashion – Welche Faktoren beeinflussen die Kaufentscheidung bei langlebiger Kleidung?** 151
Frederike Schnalke, Silvia Boßow-Thies und Bianca Krol

Teil III Anwendung: Bioökonomie in den Wirtschaftssektoren

- 8 **CO₂ als Rohstoff zur Nutzung in zirkulären Prozessen** 177
Dina Barbian und Gerhard Spiegel

XVI	Inhaltsverzeichnis
9	Junge Millennials und die forstbasierte Bioökonomie: Ergebnisse einer repräsentativen Studie zum Holzbau in Österreich 201 Markus Petruch und Dominik Walcher
10	Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft – Konzeption, Potenziale und Umsetzung bei Großimmobilien 221 Barnim G. Jeschke und Marcus Todt
11	Design einer Biomasse-Supply-Chain – internationale Wertschöpfung im Bereich landwirtschaftlicher Reststoffe als Beitrag zur zirkulären Wirtschaft 237 Anna Kolmykova
12	Lernende Energieeffizienz-Netzwerke 251 Thomas Göllinger
13	Alles Müll? Plastikmüll und Recycling in Deutschland – Kann das Verpackungsgesetz die Nachhaltigkeit erhöhen? 279 Ann-Katrin Voit
14	Untersuchungen zu Auswirkungen von Mikroplastikemissionen auf die Abbauleistung von Kläranlagen 299 Dominik Neugebauer, Jochen Rimmel, Thomas Scheicher und Thomas Heupel
15	Alternative Formen der Individualmobilität im Blickwinkel des CO₂-Fußabdrucks 319 Roland Vogt
16	Blokraftstoff E20 als ein Geschäftsmodell der zirkulären Bioökonomie ... 335 Nadine Pratt, Carsten Kruppe und Sabrina Rafalski
17	Chancen und Risiken der E-Mobilität für den Einsatz von Nutzfahrzeugen in der Entsorgungswirtschaft 365 Amir Termkolli, Christoph Erdenberger und Thomas Heupel
18	Digitale Alternativen zu herkömmlichen Kassenbelegen aus Thermopapier 383 Daniela Ludin, Wanja Wellbrock, Erika Müller, Wolfgang Gerstlberger, Dilay Yayla und Dilara Yayla
19	Shared Wardrobes als Gegenbewegung zum Trend Fast Fashion 399 Daniela Ludin, Wanja Wellbrock, Erika Müller, Wolfgang Gerstlberger, Heike Barth und Laura Fluhrer

Inhaltsverzeichnis	XVII
Teil IV Ausblick: Betriebswirtschaftliche Implikationen	
20	Möglichkeiten entdecken, statt vorschnell Lösungen erfinden – F&E-Prinzipien für bioökonomische Disruptionen 421 Friederike Müller-Friemauth
21	Bewertung und Selektion nachhaltiger Innovationen der Bioökonomie durch Investoren 447 Frank M. Weber
22	Beschaffungscontrolling – ein wesentlicher Baustein zur Umsetzung von Bioökonomiestrategien 463 Andreas Jonen
23	Die „Integrierte Berichterstattung“ – ein direktes, bioökonomisches Steuerungsinstrument 485 Irene Schöne
24	Leitfaden zur bioökonomischen Unternehmenspraxis 497 Barnim G. Jeschke

Inhaltliche Gestaltungsfelder

- Interessenharmonisierung: miteinander statt gegeneinander, Nutzenkombination statt Nutzenkonkurrenz
- Funktionale Kompatibilität: Funktionsorientierung statt Produktorientierung, künstliche Systeme kompatibel mit der Natur
- Zirkularität: Negativ rückgekoppelte Regelkreisläufe dominieren über positive, Stabilität dominiert über Wachstum, Abfallressourcen werden zu Ausgangsressourcen

Zeitliche Perspektiven

- statisch: Ökosystem
- dynamisch: Evolution

Quelle: Leitfaden zur bioökonomischen Unternehmerpraxis, in: Jeschke, B., Heupel, T. (Hrsg): Bioökonomie. Impulse für ein zirkuläres Wirtschaften, Wiesbaden 2022, 497-511

Tab. 24.2 FOM-Leitfaden der Bioökonomie

Gestaltungsfeld		Leitfadenaspekt	Anwendung & Messbar- machung (beispielhaft)
Interessen- harmonisierung	statisch (Öko- system)	überbetriebliche Kooperationen: kollaborative Strukturen auch außerhalb des Unternehmens	Make or buy als grundsätz- liche und durchgehende Abwägungsfrage
		Arbeitsteilung statt Dominanz: Nutzen- kombination statt Nutzen- konkurrenz	Abgrenzung von Kern- kompetenzen und auslager- bare Wertschöpfungsbereiche
		Shared Economy: „teilen und nutzen“ statt „haben und besitzen“	übergeordnete Erfassung von der Auslastung kritischer Kapazitäten
	dynamisch (Evolution)	Internalisieren der ver- ursachten Externalitäten nach dem Verursacherprinzip	Beurteilung von Handlungs- alternativen nach einem tat- sächlichen Vollkostenansatz
		Kompensieren der ver- ursachten Externalitäten, sofern nicht internalisierbar	Wirkungsneutralität (z. B. Emissionsneutralität) durch Kompensationsmaßnahmen
		laufendes Abgleichen der jeweiligen Interessenlagen	periodisch aktualisiertes Stakeholder-Mapping: Themen, Interessen, Konsens/Kompromisse?

Tab. 24.2 (Fortsetzung)

Gestaltungsfeld		Leitfadenaspekt	Anwendung & Messbar- machung (beispielhaft)
Funktionale Kompatibilität	statisch (Öko- system)	Optimierung der öko- logischen Ressourcen- effizienz	Effizienzzahlen als Quotient von kritischer Ressource als Input und Output
		Sensibilität gegenüber widrigen Folgewirkungen für andere Systemgrößen	Sensitivitätsermittlung im Rahmen einer multi- perspektivischen Kausalana- lyse
		Lösungsprimat: Funktions- orientierung statt Produkt- orientierung	erweitertes Blickfeld für Produktsubstitutionen und deren Auswirkungen auf das Ökosystem
	dynamisch (Evolution)	Versuch und Irrtum: kreatives Experimentieren als Lösungs- treiber	systematisches Experimentieren in uner- forschten, diffusen Wirkungssphären
		inkrementelle Innovation bei undynamischem Umfeld: fortlaufendes Optimieren	Festhalten der laufenden Ver- besserung (z. B. in Effizienz, Kosten, Qualität, Zeitbedarf)
		radikale Innovationen bei dis- ruptivem Umfeld: Quanten- sprung statt Feinjustieren	Frühwarnsystem für das Ändern herkömmlicher Gesetzmäßigkeiten und deren Beantwortung

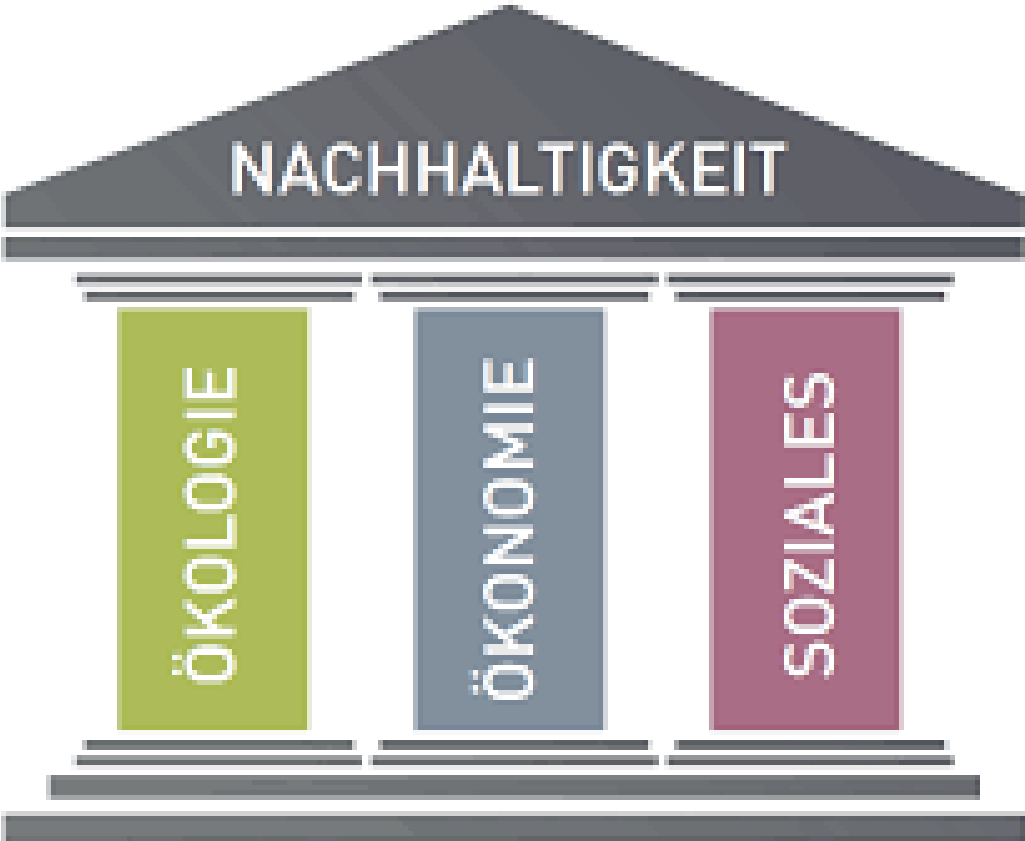
Zirkularität	statisch (Ökosystem)	Recycling ökologischer Ressourcen: Abfall wird zur Ausgangsressource	Recyclingquote als Quotient von Recyclingvolumen zu gesamtem Abfallvolumen
		Begin-of-the-Pipe schlägt End-of-the-Pipe: Ursachen statt Symptome optimieren	Analyse der Einflusspotenziale entlang der Wertschöpfungskette: je früher desto besser!
		intakte Regelkreisläufe: Stabilität statt Wachstum	absolute oder relative Stabilitätsindikatoren, z. B. maschinelle Stillstandszeiten, Krankenstand
	dynamisch (Evolution)	Monitorisierung von Veränderungen in den Regelkreisläufen	Darstellung und laufende Aktualisierung von Wirkungsnetzungen über Wirkungsdiagramme
		Redundanzen als Puffer bei unvorhergesehenem Systemstress	Festhalten von Stressszenarien mit den dazugehörigen Plänen B und C
		Exploration neuer Wirkungs-kreisläufe bei Systemwandel	Aufspüren von Systemwandel durch Environmental Scanning (z. B. Konkurrenz)

Klimaneutralität

<https://www.youtube.com/watch?v=ivoPiBttpF4> (SIEMENS 2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=sePegCA4BZ4> (Agra-TEG)

Triple Bottom Line ⇒ Dreisäulenmodell



Limitationen

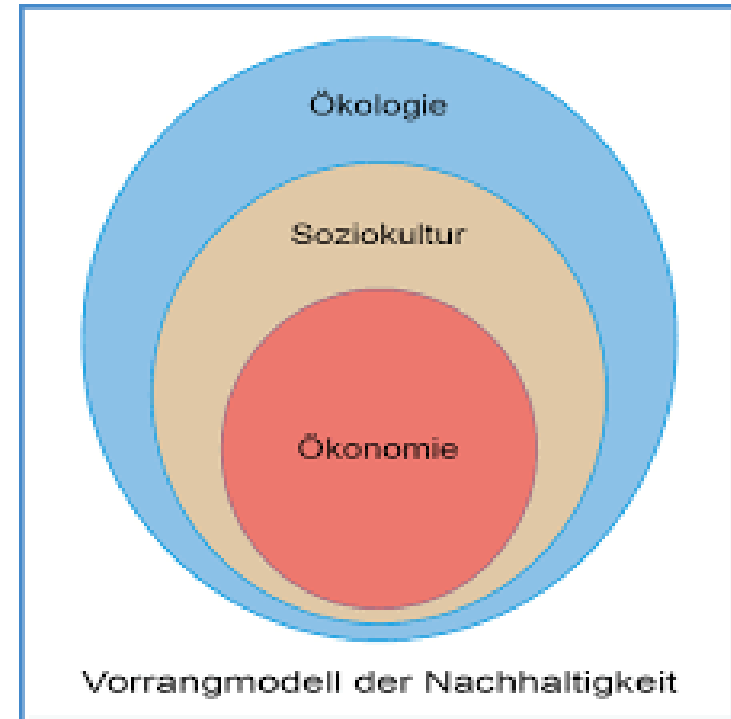
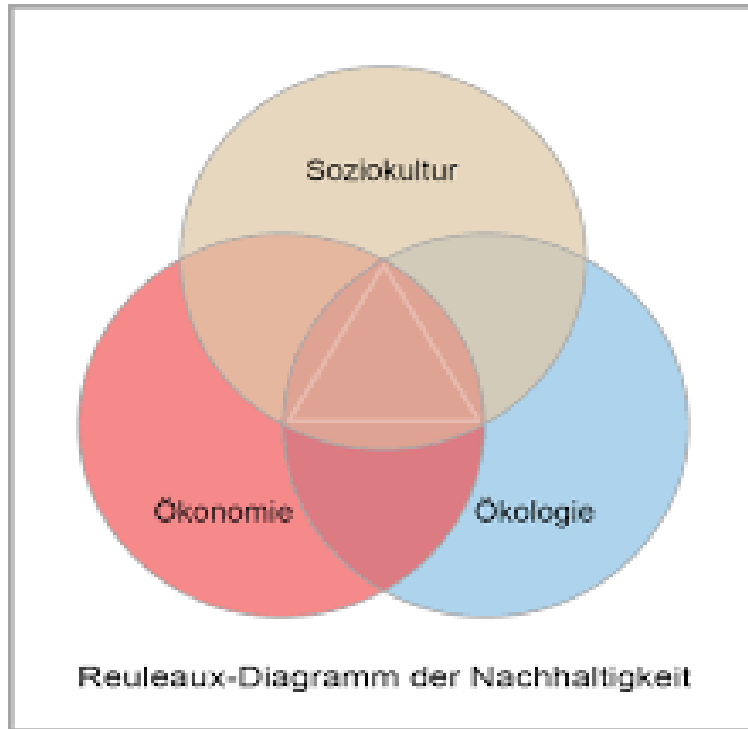
Ort der Wertschöpfung,
dominierendes System

Bedürfnisse





Maximierung unter Nebenbedingungen



Sinnhaftigkeit anthropogener Bestimmungsansätze?

Beispiel:
Triple Bottom Line /
Dreisäulenmodell



Ökonomie immer auch
„Gesellschaft“ (ESG!)

Gleichwertigkeit der drei
Dimensionen ?

Fokus reduziert auf
Schnittmenge !

Trade-offs zwischen den drei
Dimensionen ?

Trade-offs innerhalb der drei
Dimensionen ?

Umkehrschluss: Nachhaltig-keit
muss sich rechnen ?

Nutzung öffentlicher Güter?
Externalisieren von Kosten?

Drei Nachhaltigkeits-Dimensionen

Interdependenz der Nachhaltigkeitsaspekte



Natürliche Umwelt



Soziale Umwelt



Wirtschaftl. Umwelt

- Emissionen
- Immissionen
- Boden
- Wasser
- Energie
- Flora
- Fauna
- pH-Wert
- Luft
- Klima
- etc.

- Beschäftigung
- Einkommen
- Gesundheit
- Kaufkraft
- Bildung
- Zeit
- Raum
- Arbeitsmotivation
- Work-Life-Balance
- Lebenserwartung
- etc.

- Währung
- Haushalt
- Ertragskraft
- Liquidität
- Portfolio
- Konfliktmgmt.
- Agrarleistung
- Umweltkatastrophen
- Mitarbeitereffizienz
- Kundenzufriedenheit
- etc.

Aspekte der sozialen Dimension

- ✓ Einkommensverteilung (⇒ Verteilungsgerechtigkeit)
- ✓ Ausbildungsniveau
- ✓ Kulturelles Niveau
- ✓ Gesundheitsniveau
- ✓ Sicherheit
- ✓ Partizipation

Zur Bedeutung der Einkommensverteilung

„Veränderungen der Einkommensverteilung und Einkommenszuwächse sind zwei der wichtigsten Themengebiete, mit denen sich Entwickler ökonomischer Richtlinien befassen.“ (Amiel/Cowell)

Warum?

- ✓ Wechselwirkungen zwischen Einkommensverteilung und Wachstum
- ✓ Wechselwirkungen zwischen Einkommensverteilung und Wohlstand
- ✓ Soziale Implikationen der Einkommensverteilung

Wilkinson, R.; Pickett, R. (2010):
Gleichheit ist Glück – Warum gerechte
Gesellschaften für alle besser sind.



The screenshot shows the header of the 'Frankfurter Allgemeine Wirtschaft' website. The main navigation menu includes 'HOME', 'MULTIMEDIA', 'THEMEN', 'BLOGS', and 'ARCHIV'. A secondary menu lists various topics: 'Politik', 'Wirtschaft', 'Finanzen', 'Feuilleton', 'Gesellschaft', 'Sport', 'Lebensstil', and 'Technik &'. The article title is 'Ungleiche Einkommen - schlechteres Wachstum', dated 27.02.2014. The article text states: 'Eine IWF-Studie plädiert für Umverteilung zwischen Gut- und Schlechtverdienern: Große Einkommensunterschiede schaden nämlich dem Wirtschaftswachstum.'

Aspekte ökonomischer Nachhaltigkeit

- ✓ Gesunde Struktur der öffentlichen Haushalte
- ✓ Preisniveaustabilität
- ✓ Ausgeglichene Wirtschaftsstruktur
- ✓ Gleichmäßige Verteilung der Arbeit
- ✓ Angemessener privater Verbrauch
- ✓ Möglichst hoher regionaler Selbstversorgungsgrad

Vgl. Diefenbacher

oder

Ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt die Maximierung des ökonomischen Ertrags bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der benötigten Eingangsressourcen.

Vgl. Gaber Wirtschaftslexikon

Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit

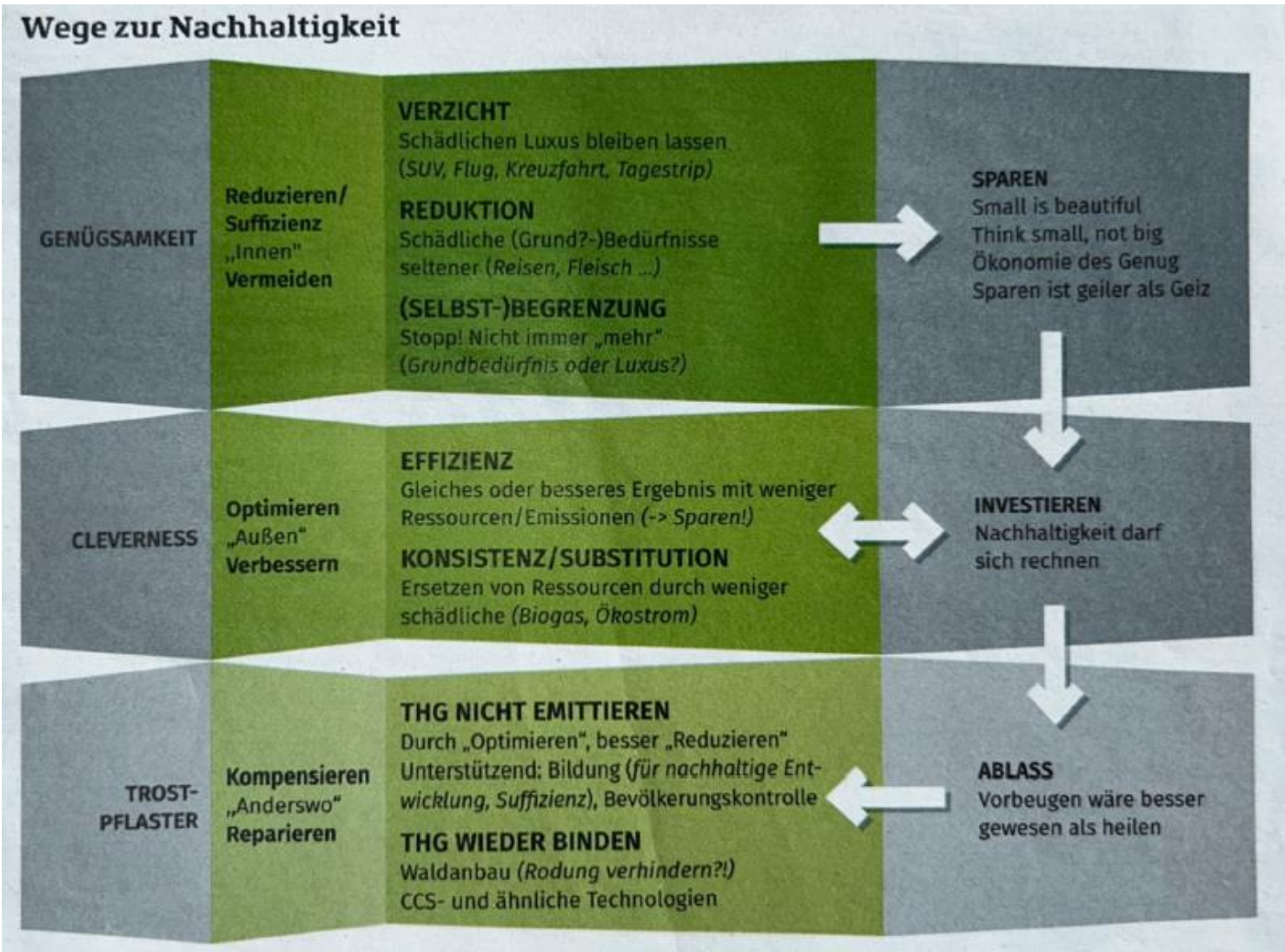
Handlungsregeln	Gesund- erhaltung ökologischer Systeme	Beachtung der Aufnahme- fähigkeit ökologischer Systeme	Ausgewogene Nutzung regenerierbarer Ressourcen	Ausgewogene Nutzung nicht- regenerierbarer Ressourcen
Grundstrategien	Suffizienz		Effizienz	Konsistenz
Grundprinzipien	Verantwor- tungsprinzip	Kooperations- prinzip	Kreislauf- prinzip	Prinzip der Funktions- orientierung
Konzepte	Entstofflichung	Energie- effizienz- steigerung	Entflechtung	Entschleu- nung

Vgl. Dyckhoff (2008)

Handlungsregeln bzgl. Verhältnis Wirtschaftssystem ⇔ Ökosphäre

- Gesunderhaltung ökologischer Systeme
 - Keine Beeinträchtigung der Ökosysteme
 - Erhalt der biologischen Vielfalt (Biodiversität)
- Beachtung der Aufnahmefähigkeit ökologischer Systeme
 - Abfälle und Emissionen dürfen die Assimilationsfähigkeit der Ökosysteme nicht übersteigen
- Ausgewogene Nutzung regenerierbarer Ressourcen
 - Nutzungs- bzw. Abbaurate regenerierbarer Ressourcen darf deren natürliche Regenerationsrate nicht übersteigen
- Ausgewogene Nutzung nicht-regenerierbarer Ressourcen
 - Verbrauch nur in dem Maße, wie eine entsprechende Erhöhung der (gesamtwirtschaftlichen) Ressourcenproduktivität und/oder eine Substitution durch regenerierbare Ressourcen sichergestellt ist
- Reduce - reuse - recycle
 - „Beginning-of-pipe“-Ansätze wertiger als „end-of-pipe“-Ansätze!

Nachhaltigkeit: Begriff und Prinzipien
Beispiel: Deutscher Alpenverein (DAV)



Strategien zur Umsetzung der Handlungsregeln

- Suffizienz („Consume and produce less!“)
 - genügsame Lebensweise
 - Reduzierung der Bedürfnisse
- Effizienz („Do more with less!“)
 - Realisierung eines gleichbleibenden Nutzenniveaus mit geringeren Umweltschädigungen (z. B. weniger Ressourcen, weniger Emissionen)
- Konsistenz („Do what is within the limitations of nature!“)
 - (wirtschaftliches) Handeln im Einklang mit der Ökosphäre durch Beachtung der Tragfähigkeit der Erde und Stoffkreisläufe, die eine natürliche Abbaufähigkeit des Produkts mit sich bringen.

➔ Gibt es auch eine Effektivität in der Nachhaltigkeit?

Einwurf

Weltrettung mit dem Ökoklo

Die beste Nachhaltigkeitsstrategie ist der Verzicht – das gilt jetzt sogar beim Toilettenkauf.

In seltener Allianz rechnen uns Umweltschützer und Marketingexperten immer öfter vor, wie ökologisch Konsumgüter angeblich sind. Plastik- oder Papiertüte? Glas- oder PET-Flasche? Elektroauto oder Benziner? Flugreise oder Bahnfahrt? Und was bringt ein neuer, stromsparender Kühlschrank wirklich? Entscheidungshilfe gibt jeweils die Ökobilanz. Nun wird sogar fürs Klosett mit Nachhaltigkeit geworben. Wer sich auf einem modernen sogenannten Dusch-WC erleichtert, darf sich nicht nur über einen warmen Massagestrahl freuen; zudem wärmt die Klobrille den Hintern. Und es kommt noch besser: Die Smart-Toilette soll sogar umweltfreundlicher sein als herkömmliche WCs.

Zwar erfordert der Betrieb des Dusch-WCs ebenso Strom wie die aufwendige Herstellung. Im Gegenzug senkt das Hightech-Klo aber den Papierverbrauch. Allein in Deutschland werden jedes Jahr 800 Millionen Kilogramm Toilettenpapier

verkauft. Was für eine Ersparnis, wenn jeder Bundesbürger ein Dusch-WC hätte! Beim Toilettengang die Welt retten – kann das wahr sein?

Wohl kaum. Ökobilanzen täuschen über die umweltfreundlichste aller Konsumvarianten hinweg: den Verzicht. Wer auf die schönen Ökobilanzen der Firmen hereinfällt, betreibt eine Art Greenwashing im eigenen Kopf. Mit Absolution nämlich lässt es sich fortan umso ausgelassener konsumieren. Die Einspareffekte umweltverträglicher Produkte lösen sich dabei in Wohlgefallen auf, weil man schlicht mehr davon kauft. Experten sprechen vom »Rebound-Effekt«. Am besten ist es für die Umwelt, wenn das Produkt, das so ökologisch sein soll, gar nicht erst produziert wird.

Kurzum: Etwas nicht zu kaufen ist an Nachhaltigkeit nicht zu überbieten. Das gilt für Autos, Handys, Computer, Plastiktüten und eben auch für WCs: Die alte Kloschüssel hält mit Sicherheit noch ein paar Jahrzehnte durch. Philip Bethge

Quelle: SPIEGEL 34/2019, S. 109

Grundprinzipien (Leitlinien unternehmerischen Handelns)

- **Verantwortungsprinzip**

Eigenverantwortung der Unternehmen für ökologische Belange, insbesondere dann, wenn die Rahmenbedingungen diese nicht ausreichend sicherstellen

- **Kooperationsprinzip**

Abgestimmtes Zusammenwirken verschiedener Akteure zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, z. B. Verwertungsnetzwerke

- **Kreislaufprinzip**

Schließung von Stoffkreisläufen nach dem Vorbild des natürlichen Stoffkreislaufes, d.h. keine Abfälle (Cradle to Cradle)

- **Prinzip der Funktionsorientierung**

Unternehmen als Anbieter intelligenter Lösungen, nicht als Hersteller von Sachgütern

4E-Konzept

- **Entstofflichung** (Materie)
Bedürfnisbefriedigung nicht durch Sachleistungen, sondern durch immaterielle Leistungen
- **Energieeffizienzsteigerung** (Energie)
Senkung des Energieverbrauchs durch verbesserte energetische Wirkungsgrade
- **Entflechtung** (Raum)
dezentrale Stoffkreisläufe regionalen Zuschnitts zur Absenkung transportbedingter Umweltschäden
- **Entschleunigung** (Zeit)
Verlangsamung von Nutzungsmustern; Verlängerung der Produktlebensdauer

Der Rebound Effekt – Die problematische Seite der Effizienz

Rebound beschreibt das Phänomen, dass Einsparungen, die durch Effizienzverbesserungen erzielt wurden, letztlich nicht oder nur teilweise realisiert werden.

Ein Rebound von über 100% wird **Backfire** genannt.

Beispiele

- Energieökonomie: Einführung der LED-Lampe (als Ersatz der Glühbirne)
- Schnellere Verkehrsverbindungen führen zu längeren zurückgelegten Strecken
- Verbrauchsärmere Fahrzeuge führen zu einer Steigerung der Zahl gefahrener Kilometer

Rebound Effekt – Wirkungszusammenhänge

- **Direkter Rebound:** Eine Dienstleistung, die effizienter angeboten wird, wird günstiger. Was günstiger wird, wird vermehrt nachgefragt.
- **Indirekter Rebound:** Wer durch Effizienzsteigerung Geld spart, gibt dies nun für etwas anderes aus, das ebenfalls Ressourcen verbraucht.
- **Allgemeiner Ausgleichseffekt:** Was der eine spart, verbraucht ein anderer.
- **Transformationseffekt:** Effizienzsteigerungen beeinflussen das Konsumverhalten. Bsp.: Fahrverhalten
- **Mental Rebound:** Einsparungen durch effizientere Technologien führen zur moralischen Selbstlegitimierung (moral licensing) von zusätzlichem Konsum.

Nach Harvard-Ökonom Dani Rodrick liegt das Problem darin, dass man nicht gleichzeitig Globalisierung, nationale Souveränität und Demokratie haben kann. Es gehen immer nur zwei der drei zusammen.



Quelle: Rodrick (2011): Das Globalisierungs-Paradox

Gross National Happiness Index

<https://www.youtube.com/watch?v=7Zqdqa4YNvI>

Thema / Anmerkungen

Einführung

Personalführung

Nachhaltigkeit

Sustainable Leadership

Präsentationen „Sonstige Beteiligung“

Zur Vertiefung: Szenarien der
Fallstudie „Sensoria“

Was hat Ethik mit Führung zu tun?

- Ethik dient als Orientierungsrahmen
- Menschliches Denken und Handeln wird von Wertvorstellungen geleitet
- Summe der Überzeugungen und Leitvorstellungen wird als Moral bezeichnet
- „Werte“ als entscheidendes Element
- Zusammenhang zwischen „ethischer Führung“ und Unternehmenserfolg
- In der Praxis häufig Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik bzw. Führungserfolg und Ethik

Einige weiterführende Fragen:

- Woran orientiere ich mich als Führungskraft?
- Welche Ziele verfolge ich mit meinem Handeln?
- Welche Verantwortung trage ich für wen?
- Welches sind meine persönlichen Werte als Führungskraft?
- Woher stammen meine persönlichen Werte?



- Praktische Übereinkünfte ohne sittlichen Gehalt, z.B. Rechtsfahrgebot im Straßenverkehr
- Unsittliche Gesetze, bspw. Gesetze zur Enteignung der Juden im Dritten Reich

Gesetzliche und zugleich sittliche Gebote und Verbote, bspw. Verbot von Diebstahl, Mord, Fälschung, Gebot von Hilfeleistung bei einem Unfall, von Erfüllung bei einem Kaufvertrag, von wahrer und klarer Bilanzierung usw.

Hilfsbereitschaft gegenüber den Mitmenschen, Spenden für Bedürftige, Aufrichtigkeit im Umgang miteinander, Dankbarkeit für erwiesene Wohltaten, Versöhnlichkeit, Toleranz usw.

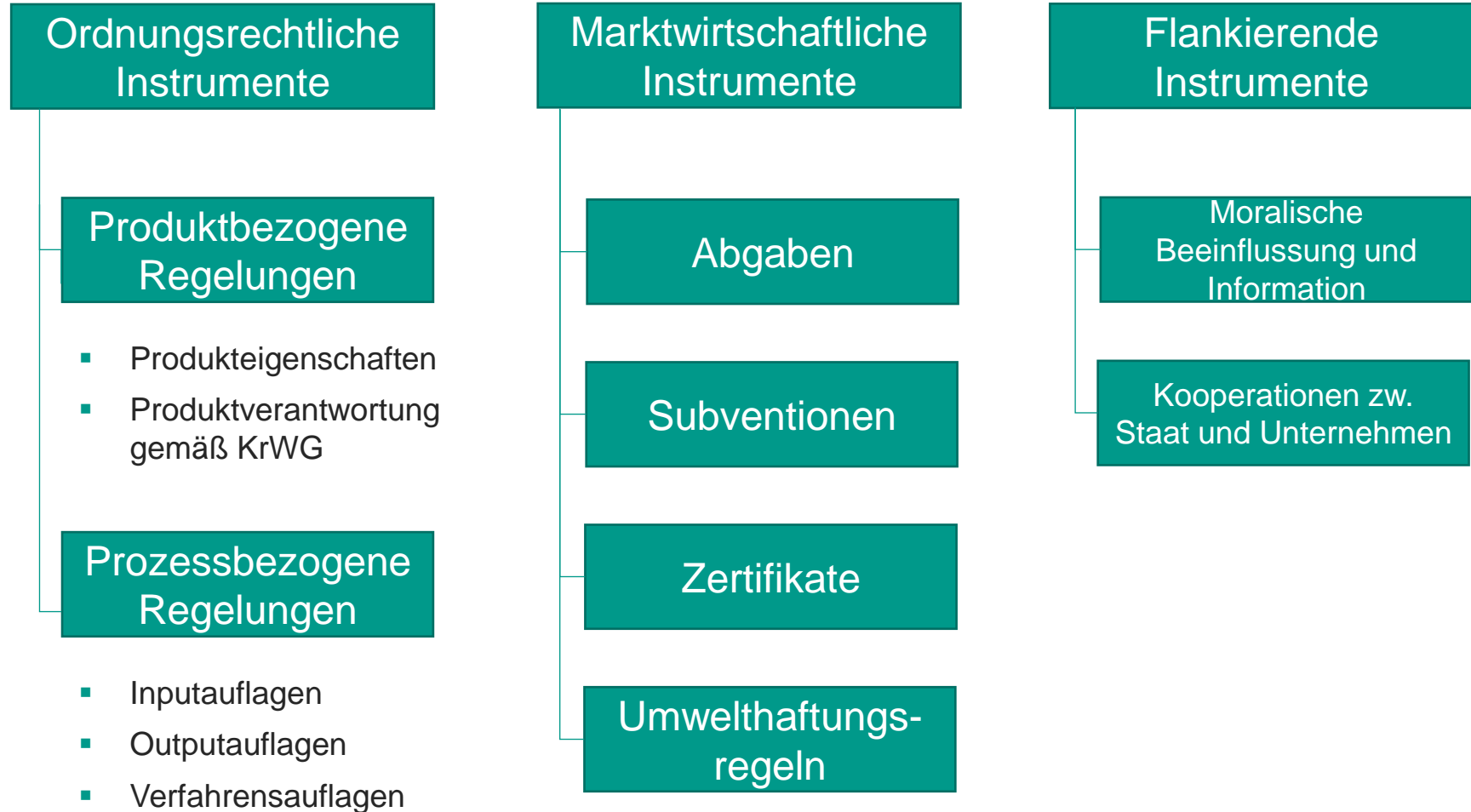
Quelle: Göbel (2013), S. 28



Sollen	Wollen	Können
<p>Ziel: Es muss deutlich werden, was von dem Unternehmensmitglied erwartet wird, welche Handlungen erlaubt/erwünscht bzw. verboten/unerwünscht sind</p> <p>Mittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild • Unternehmenskultur 	<p>Ziel: Das Unternehmensmitglied muss bereit sein, in der gewünschten Art und Weise zu handeln</p> <p>Mittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalauswahl • Personalbeurteilung und -honorierung • Kontrollsysteme 	<p>Ziel: Dem Unternehmensmitglied muss es aufgrund seiner Fähigkeiten, Kompetenzen und Informationen möglich sein, in der gewünschten Art und Weise zu handeln</p> <p>Mittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Organisationsstruktur • Informationssysteme

Quelle: Göbel (2013)

Umweltschutzpolitische Instrumentarien



Quelle: Dyckhoff, H. (2007/2008): Nachhaltige Unternehmensführung



ZEIT ONLINE | LITERATUR

START POLITIK WIRTSCHAFT GESELLSCHAFT **KULTUR** WISSEN DIGITAL STUDIUM KAP

Start > DIE ZEIT Archiv > Jahrgang: 2007 > Ausgabe: 33 > Marktverhältnisse: Der Kunde macht's

MARKTVERHÄLTNISSE

Der Kunde macht's

Der Markt hat sich der gesellschaftlichen Moral geöffnet, meint der Kulturwissenschaftler Nico Stehr. VON THOMAS ASSHEUER

Konsumentengruppe LOHAS

Lifestyle of Health and Sustainability

15,1% der Gesamtbevölkerung

Weitere 12,7% sagen: LOHAS sind Vorbilder



Frankfurter Allgemeine Wirtschaft

HOME MULTIMEDIA THEMEN BLOGS ARCHIV MEIN FAZ.NE

Politik **Wirtschaft** Finanzen Feuilleton Gesellschaft Sport Lebensstil Technik & Mo

Home > Wirtschaft > Konsumgüter: Verbraucher achten auf Nachhaltigkeit

Konsumgüter

Verbraucher achten auf Nachhaltigkeit

10.12.2010 · Immer mehr Konsumenten interessiert es, ob die produzierenden Unternehmen verantwortungsvoll handeln und wirtschaften. Im Zweifel führt die Missgunst bis zum Boykott eines Produktes.

Von BRIGITTE KOCH, DÜSSELDORF

Quelle: Statista (2016) und Stehr, N. (2007): Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie

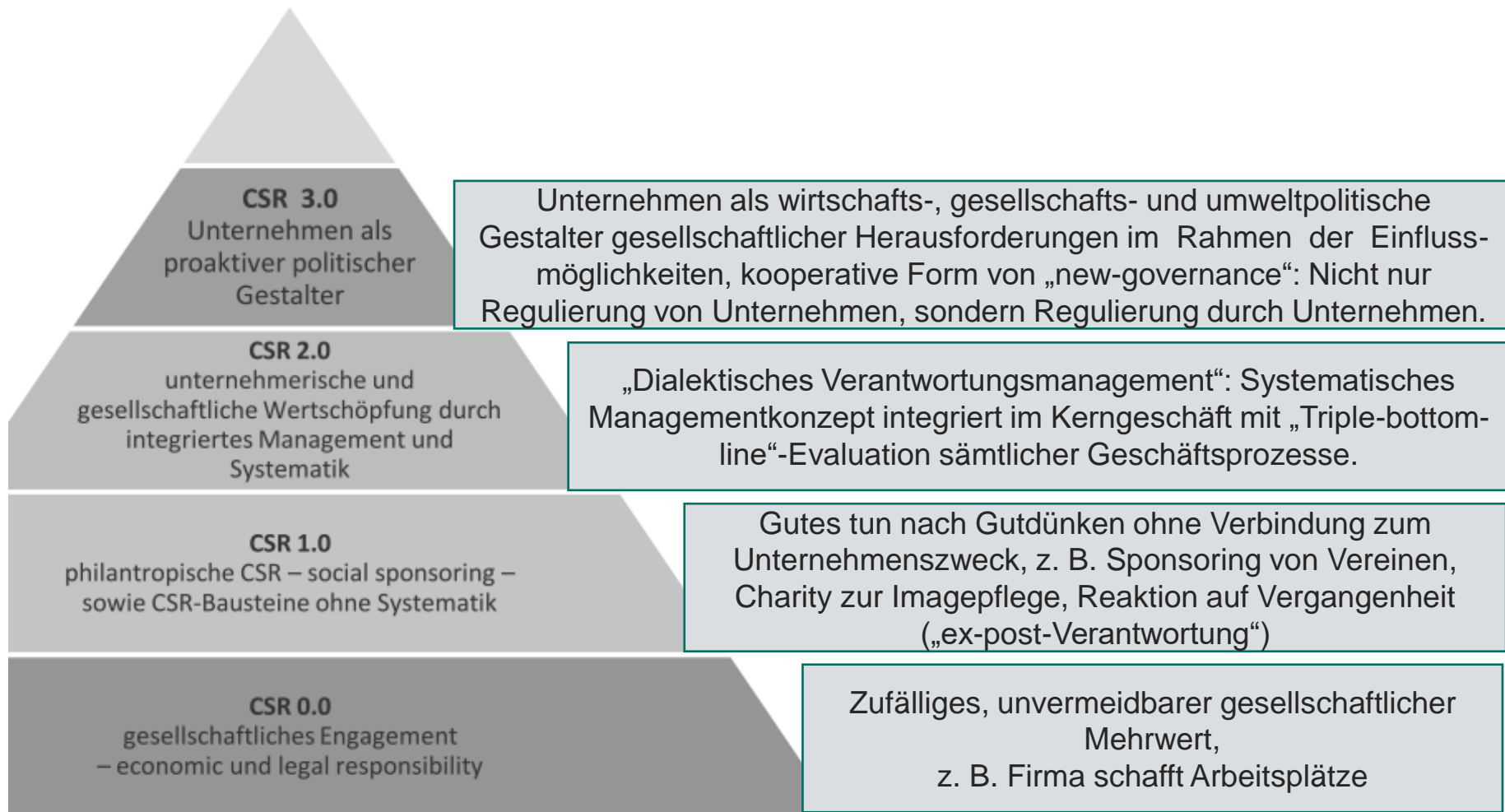
Führung & Nachhaltigkeit: Nachfrage

LOHAS: Lifestyle of Health and Sustainability



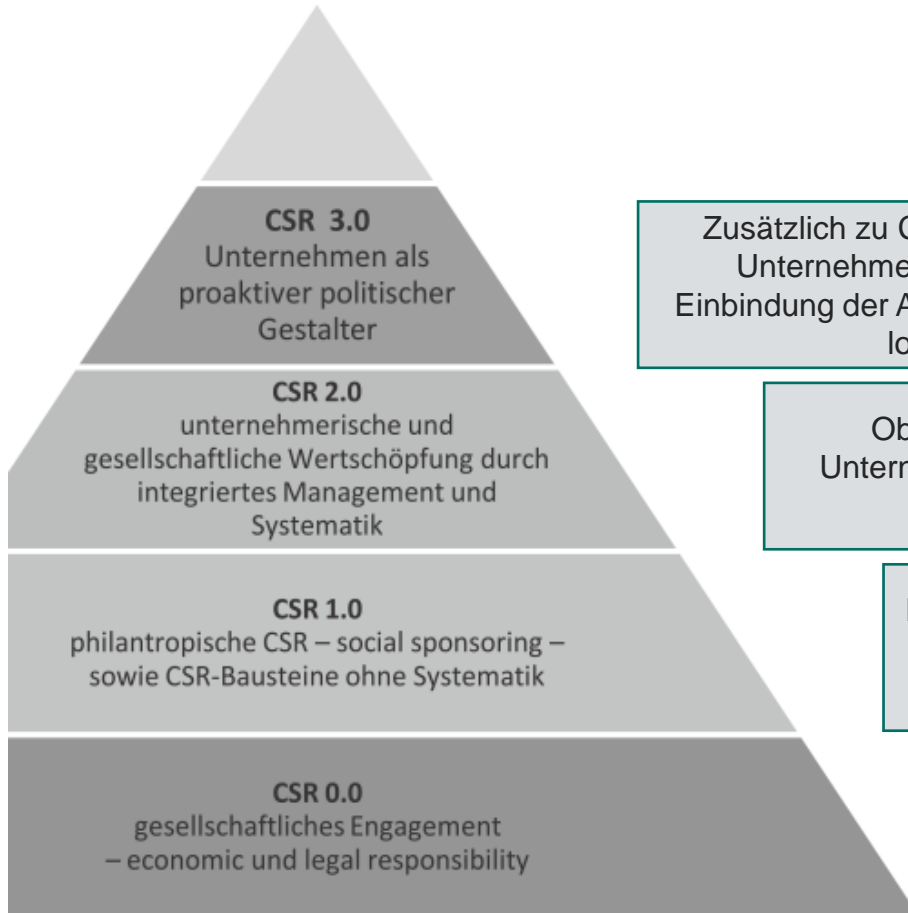
Quelle: SPIEGEL Werbeträger

Nachhaltigkeit als integrativer Bestandteil der Geschäftstätigkeit



Schneider (2012)

Anwendungsbeispiel der jeweiligen Unterscheidung:
Ein Unternehmen stellt den Mitarbeitern einen **Obstkorb** bereit. **Ist das CSR?**



Zusätzlich zu CSR 2.0 als strategisches und pol. Engagement des Unternehmens zur Gesundheitsförderung und -erziehung bei Einbindung der Angehörigen und Einkauf von regionalen Bioäpfeln um lokale Strukturen zu stärken → **CSR 3.0**

Obstkorb ist bewusstes Ergebnis eines Dialogs von Unternehmensleitung und Mitarbeitern, eingebunden in ein ganzheitliches Konzept → **CSR 2.0**

Der Chef hat sich gedacht, einfach mal etwas gutes für die Mitarbeiter zu machen (ohne konkret zu fragen), daher ist ihm spontan Obst eingefallen → **CSR 1.0**

Motivation ist, dass die Mitarbeiter möglichst kurze Essenspausen machen sollen und schnell weiter arbeiten können → **CSR 0.0**

Schneider (2012)

True Business Sustainability nach Th. Dyllick

Grundsatzüberlegung von „weniger Schaden“ zu „mehr Nutzen“ zu gelangen (Fokus auf Effektivität)

→ <https://www.youtube.com/watch?v=AEFqUh4PMml>

Lieferantenauswahl und Ökobilanzen

Beispiel: Automobilunternehmen wählt zunächst nach Paretoprinzip jene Tier 1-Lieferanten, die 80% der Klimaemissionen verursachen und arbeitet mit diesen an Reduktionszielen, dann Aufwand der Maßnahmen in Relation zur CO₂-Ersparnis als ROI betrachten.

Ausgangslage:

Zeitpunkt der Analyse ist die Unternehmenssituation nach den ersten sechs Szenarien.

Führen Sie mit Ihrer Gruppe (3-6 Studenten) eine CSR-Analyse durch!

- Auf welcher CSR-Stufe befindet sich Sensoria derzeit? Warum?
- Gibt es Gründe, die derzeitige CSR-Position zu überdenken? Welche?
- Was müsste geschehen?
- Welches wären die nächsten Schritte?



Quelle: In Anlehnung an Reichenbach, R.

Die nachhaltigsten Unternehmen						
Platz	Unternehmen	Branche	Score Umwelt	Score Soziales	Score Ökonomie	Score gesamt
1	Allianz	Versicherungen	100,0	80,9	91,1	90,7
2	Merck	Pharma und Medizintechnik	74,1	99,0	95,9	89,7
3	Telefonica Deutschland	IT und Telekommunikation	90,4	83,2	94,8	89,5
4	Hannover Rück	Versicherungen	91,8	84,4	84,9	87,0
5	Miele	Elektronik und Elektrotechnik	73,0	100,0	87,3	86,8
6	Talanx	Versicherungen	94,6	73,6	91,4	86,5
7	MAN	Automobil und Zulieferer	81,1	93,0	84,6	86,2
8	SMA Solar Technology	Energie und Versorgung	90,0	74,3	92,3	85,5
9	BMW	Automobil und Zulieferer	64,6	98,8	92,5	85,3
10	Puma	Bekleidung, Schuhe und Sportartikel	88,3	81,1	85,6	85,0
11	Aixtron	Elektronik und Elektrotechnik	81,8	82,1	89,4	84,5
12	Beiersdorf	Lebensmittel und Verbrauchsgüter	67,8	89,7	95,3	84,3
13	Deka-Bank	Banken und Finanzdienstleistungen	91,1	75,6	85,1	83,9
14	Stratec	Pharma und Medizintechnik	83,3	80,3	88,1	83,9
15	Deutsche Telekom	IT und Telekommunikation	91,5	85,8	74,4	83,9
16	Rewe	Lebensmittel und Verbrauchsgüter	69,4	93,2	86,5	83,0
17	Hugo Boss	Bekleidung, Schuhe und Sportartikel	84,0	79,8	84,6	82,8
18	Bosch	Elektronik und Elektrotechnik	88,4	76,8	82,3	82,5
19	Voith	Maschinen- und Anlagebau	70,4	82,6	93,9	82,3
20	Scout24	Internet	92,0	65,3	88,6	82,0

Das komplette Ranking der 200 besten Unternehmen finden Sie unter [stern.de/esg](https://www.stern.de/esg)

Ansatz:

Multi-Akteurs-Partnerschaft für soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen entlang der gesamten Textillieferkette

Initiator:

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Mitglieder:

Knapp 190 Bündnispartner aus den Bereichen Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Standardorganisationen und Bundesregierung

Ziele:

- Gemeinsame Definition von Bündniszielen, Umsetzungsanforderungen und Indikatoren für eine kontinuierliche Verbesserung, bspw. existenzsichernde Löhne oder Verzicht auf Chemikalien
- Verbesserung von Rahmenbedingungen in den Produktionsländern und Handlungsempfehlungen für eine abgestimmte Politik in Deutschland und der EU

Ziele:

- Transparente Kommunikation der Fortschritte des Bündnisses und seiner Mitglieder, um den Verbraucherinnen und Verbrauchern Orientierung zu geben
- Bündnis-Plattform, um Fortschritte zu dokumentieren und Machbarkeit der Umsetzung zu unterstützen, Erfahrungen zu teilen und voneinander zu lernen

In der Literatur gibt es keine allgemeingültige Definition. – Konsens:

- Diversity bezeichnet die Verschiedenheit, Heterogenität und Individualität der Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft.
- Gleichwohl sind Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern notwendig, um den Zusammenhalt sicherzustellen.
- Diversity bezieht sich meistens auf (inter-) kulturelle, soziale und politische Kategorisierungen, die sehr unterschiedliche historische, politische und soziale Wurzeln haben.
- Diversity geht häufig mit Machtunterschieden (etwa Beteiligung, Entscheidung und Gestaltung) einher, die ein konstitutives Gestaltungselement von Organisationen sind.

Gemeinhin wird Diversity in primäre und sekundäre Dimensionen unterschieden:

Primäre Dimensionen

Stehen oft im Fokus,
v.a. („Big 6“)

Geschlecht

Alter

*Ethnischer Hintergrund /
Nationalität*

Religion

*Physische Fähigkeiten /
Behinderungen*

Sexuelle Orientierung

Sekundäre Dimensionen

Merkmale, die von einer Person
im Laufe des Lebens erworben
werden, z.B.

Ausbildung

Berufserfahrung

Einkommen

Familienstand

Humor

Wohnregion

etc.

Gründe für die Beschäftigung mit Diversity



Quelle: DiversityWorks (2007), S. 8.

Diversity Management ...

1. ist die **aktive, strategische** und **operative Gestaltung der Unterschiedlichkeit von Humanressourcen** zur Erreichung vorher bestimmter unternehmerischer Ziele.
2. erfolgt unter der Beachtung der gleichzeitigen **Optimierung der zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen** und der damit verbundenen Kosten.
3. ist als zentrale Aufgabe zum **Aufbau der Unverwechselbarkeit, Einmaligkeit und Einzigartigkeit der Unternehmensleistung** aufzufassen, durch die Nachahmungsresistenz erzielt und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.
4. zielt auf die **Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit** von Arbeit anbietenden Personen und auf die **Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen** am Markt.
5. folgt dem **Primat der Ziele vor den Maßnahmen** und orientiert die Schaffung von Homogenität und Heterogenität an den spezifischen Zielen, Aufgaben und Anforderungen der Unternehmensleitung.

Quelle: Becker (2006), S. 42.

Zentrale Aufgaben und Kompetenzen eines Diversity Managers

- Definition der Diversity-Kriterien
- Strategische und operative Verantwortung für das Diversity Management (Konzeption, Implementierung, Umsetzung und Weiterentwicklung)
- Personalauswahl und Personalentwicklung (in Kooperation mit Personalabteilung)
- Steuerung und Unterstützung der Diversity Gruppen
- Konzeption und Durchführung von Diversity Trainings
- Erfolgsmessung des Diversity Managements
- Interne und externe Kommunikation des Diversity Managements

Quelle: Jablonski (2006).

- Diversity wird meist mit dem Begriff Vielfalt gleichgesetzt, der positiv besetzt ist und (zumindest implizit) als Bereicherung und Chance gegenüber einer eher als monoton verstandenen Homogenität betrachtet wird.
- Diversity hat für Organisationen viele positive Effekte:
 - Diversität kann Ursprung zahlreicher Wettbewerbsvorteile sein (vgl. Cox & Blake 1991, Sepehri 2002, Schulz 2009 und Krell & Sieben 2011): Höhere Kreativität und Problemlösungsfähigkeit, Abwehr von Fachkräftemangel, Vorteile im Personalmarketing, Vorteile im Marketing, höhere Flexibilität etc.
- Ungesteuert kann Diversity aber auch negative Effekte haben:
 - Meta-Analyse von Bell et al. (2011): Die Dimensionen ethnischer Hintergrund/Nationalität und Geschlecht können einen leicht negativen Einfluss auf die Performance von Arbeitsgruppen haben.
- Um die Chancen von Diversity nutzen und die Nachteile minimieren zu können, wird ein Diversity Management benötigt.

Wettbewerbsvorteile durch Diversity Management



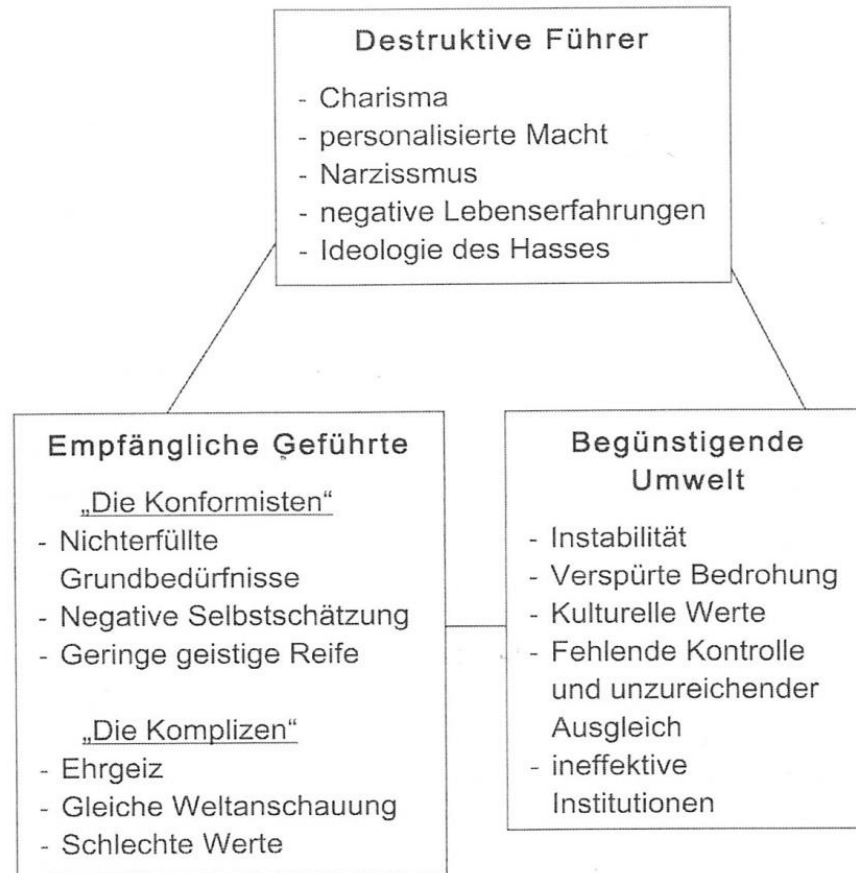
Ausgangslage:

Zeitpunkt der Analyse ist die Unternehmenssituation nach den ersten sechs Szenarien.

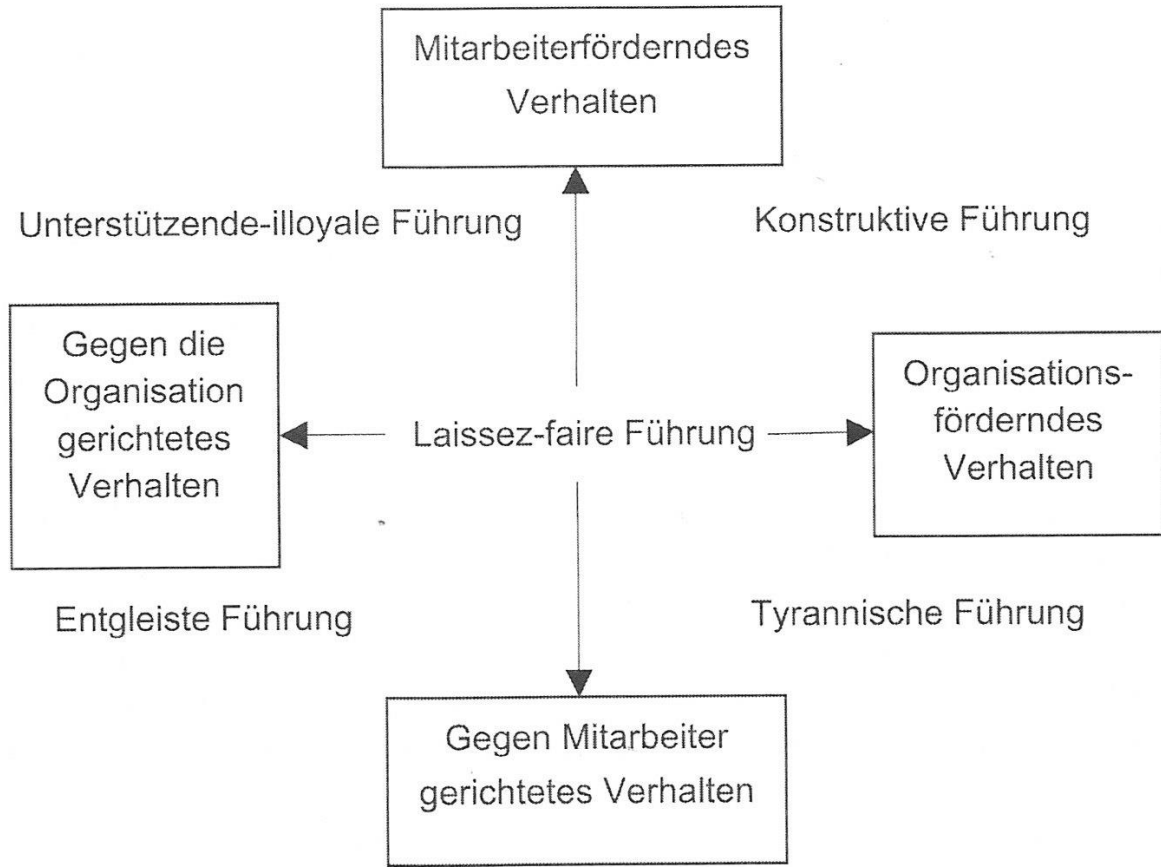
Führen Sie mit Ihrer Gruppe (3-6 Studenten) eine SWOT-Analyse durch!

- Welche externen Chancen und Risiken gibt es?
- Welche Stärken und Schwächen weist Sensoria auf?
- Welche Strategien lassen sich hieraus herleiten?

Toxisches Dreieck der destruktiven Führung (Padilla, Hogan & Kaiser)



Quelle: Padilla et al. 2007, nach Lang & Rybnikova (2014), S. 335



Quelle: Lang & Rybnikova (2014), S. 333

Vorgehen

- 20 obere Führungskräfte aus drei Firmen
- Je 2 Interviews mit den Vpn
- Inhalt: Beschreibung eines erfolgreichen und eines zunächst erfolgreichen Managers, der später versagt hatte

Gemeinsamkeiten

- Intelligent, ambitioniert, ehrgeizig und bereit, viel zu geben
- Potential wurde früh erkannt
- beeindruckender Karrierepfad mit wenig Fehlschlägen

Gründe für Derailment

- Probleme im Geschäftsfeld
- Mangelnde Sensibilität – aggressiv und einschüchternd
- Arrogantes und distanzierteres Auftreten
- Vertrauensmissbrauch
- Alles selber machen wollen
- Überambitioniert
- Keine gute Mannschaft zusammengestellt
- Mangelndes strategisches Denken
- Keine Anpassung des Führungsstils an geänderte Situationen
- Zu hohe Abhängigkeit von einem Mentor

Vorgehen

- Erhebung eines 360-Grad Feedbacks von 1000 Managern
- Beobachtung der Karriere in den darauffolgenden 2 Jahren

Ursachen für ein Scheitern

- Zu geringe administrative Fähigkeiten
- Probleme, harte Entscheidungen zu treffen
- Mangelndes strategisches Denken
- Probleme, ein Team zu bilden und zu führen
- Mangel an interpersonaler Handlungssicherheit
- Schlecht ausgeprägte politische Fähigkeiten
- Unfähigkeit im Umgang mit Konflikten
- Zweifelhafte Integrität
- Geringe Selbstaufmerksamkeit

Zusammenfassung

“Derailment is mostly fueled by a lack of emotional intelligence and learning agility.“

Stärken werden zu Schwächen

- Das Umfeld ändert sich und damit die Managementanforderungen
- Manager verkennt dies
- Erweitert nicht gezielt sein Verhaltensrepertoire

Bodenhaftung geht verloren

- Der Erfolg steigt zu Kopf
- Selbst- und Fremdüberschätzung
- Zu geringe Selbstreflexion

Latente Schwächen werden sichtbar

- Durch Drucksituation werden Schwächen aufgedeckt
- Es gibt eine Abwärtsspirale

Äußere Umstände

- Unglückliche Umstände verursachen Unternehmenswende zum Schlechten
- Manager bekommt die Schuld, ohne etwas dafür zu können

- Manager, die ihre Fähigkeiten selbst höher einschätzen als sie von Kollegen eingeschätzt werden, haben ein höheres Derailment-Risiko.
- Eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung kann die Selbstregulation und die interpersonale Kompetenz erhöhen.
- 360-Grad Feedback in Kombination mit Coaching kann Derailment-Risiken verringern.

Wichtige Themen

- Welches Verhalten ist in welchen Situationen förderlich?
- Wo nutze ich Stärken von mir zu viel?
- Was sind die dunklen Seiten meiner Persönlichkeit?
- In welchen Situationen achte ich sehr auf Selbstschutz und habe deshalb dysfunktionale Handlungsschemata?
- Wie kann ich meine kognitive und emotionale Selbstregulation verbessern?
- Wie kann ich offener für Lernen und persönliche Veränderung werden?
- Was habe ich für ein Menschenbild?

Quelle: Hogan, J.; Hogan, R., Kaiser, R.B. (2011) Management Derailment in APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3

ZDF Dokumentation: Die Macht der Manager



© Prof. Dr. Nicolai Scherle

<https://www.youtube.com/watch?v=JyVF7DcnVBo>



Fallstudie Mannesmann: Hintergrund (1/2)

- Vodafone zahlte für die Mannesmann-Übernahme Anfang 2000 rund 370 Mrd. DM (190 Mrd. Euro) in Aktien. Dies war die **größte feindliche Übernahme der Welt**.
- Der Aufsichtsrat von Mannesmann stimmte nach einer verlorenen Abwehrschlacht der Übernahme zu und **bewilligte Abfindungen und Sonderprämien an den Vorstandsvorsitzenden Klaus Esser** in Höhe von insgesamt rund 29 Mio. DM für „in der Vergangenheit erbrachte Leistungen bei der Steigerung des Aktien- und Unternehmenswertes“.
- Millionenbeträge – insgesamt 32 Mio. DM – flossen auch an weitere Vorstandsmitglieder sowie an den Aufsichtsratsvorsitzenden Joachim Funk. **Insgesamt sind also mehr als 60 Mio. DM geflossen.**
- Der Aufsichtsrat von Mannesmann berief Esser auf Wunsch von Vodafone zum 31. Juli 2000 vorzeitig ab. Neuer starker Mann bei Mannesmann wurde der CEO Chris Gent.



Fallstudie Mannesmann: Hintergrund (2/2)

- Auch wenn der ‚goldene Handschlag‘ für Esser die größte mediale Aufmerksamkeit erzielt hat, **ist die Abfindung für Funk prekärer.**
- Inspiriert durch die bereits vereinbarten Zahlungen an 5 aktive Vorstandsmitglieder **äußerte Funk spontan den Wunsch nach einer Anerkennungsprämie für sich.** Dies sollte eine **freiwillige Sonderzahlung in Höhe von etwa 6 Millionen DM** sein. Motiv war nach den Feststellungen des Landgerichts allein Funks Wunsch, wie die aktiven Vorstandsmitglieder eine Anerkennungsprämie zu erhalten.
- **Die Aufsichtsratsmitglieder Ackermann (damals zugleich Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank) und Funk stimmten dafür,** Zwickel (damals IG Metall Chef) enthielt sich der Stimme, sorgte aber mit seiner Anwesenheit für Beschlussfähigkeit des Gremiums.
- Bereits im Februar war Esser wegen seiner Rekordabfindung **ins Visier der Justiz geraten.** Zwei Anwälte stellten angesichts der Höhe der Abfindung bei der Düsseldorfer Staatsanwaltschaft Strafanzeige wegen des Verdacht der Untreue.



Fallstudie Mannesmann: Prozess vor dem LG Düsseldorf 2004 (1/2)

Erster Prozess vor dem Landgericht Düsseldorf 2004:

Anklage wegen Untreue von

- Aufsichtsratsvorsitzender Joachim Funk
- Aufsichtsratsmitglied Josef Ackermann
- Aufsichtsratsmitglied Klaus Zwickel
- Aufsichtsratsmitglied Jürgen Ladberg (damals Betriebsratsvorsitzender Mannesmann)

Anklage wegen Beihilfe zur Untreue von

- Vorstandsvorsitzenden Klaus Esser (und anderen).

Freispruch aller Angeklagten.



Untreue nach § 266 StGB liegt vor, wenn eine Person, die ihr anvertrauten Vermögensgüter nicht gemäß der ihr erteilten Verfügungsbefugnis verwendet und damit dem anderen einen Nachteil zufügt.

Hier konkret:

Aufsichtsratsbeschluss über Anerkennungsprämie für Aufsichtsratsvorsitzenden Funk in Höhe von etwa 6 Millionen DM.



Grund für Freispruch aller Angeklagten:

- Ackermann und Zwickel erfüllen zwar den Tatbestand der Verletzung der Vermögensbetreuungspflicht, weil die Anerkennungsprämie an Funk nicht als Belohnung für in der Vergangenheit erbrachte Leistungen gewährt wird, sondern nur um dem Wunsch Funks nachzukommen (reine Selbstbegünstigung).
- Allerdings befinden sich beide nach Ansicht des Gerichts im schuldausschließenden unvermeidbaren Verbotsirrtum nach § 17 StGB, da sie auch bei Einholung rechtlichen Rates nicht hätten wissen können, dass es sich um Untreue handele.
- Funk wird deshalb freigesprochen, weil seine Abfindung nicht ausgezahlt wurde. Die Erfüllung des Straftatbestandes der Untreue durch ihn ist also im Versuchsstadium stecken geblieben und versuchte Untreue ist nicht strafbar.

Fallstudie Mannesmann: Revisionsurteil des BGH 2005

- Der Bundesgerichtshof hat die Freisprüche des Düsseldorfer Landgerichts im Mannesmann-Prozess gegen den Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann und fünf weitere Angeklagte **aufgehoben**.
- Zu den Anerkennungsprämien hat der BGH ausgeführt, dass die Mitglieder des Aufsichtsrates die Pflicht haben, sich auch bei Entscheidungen über die Bezüge von Vorstandsmitgliedern **ausschließlich am Unternehmensinteresse zu orientieren**.
- Diese Vermögensbetreuungspflicht hätten sie in der Übernahme-situation durch die Bewilligung der Sonderzahlungen im Sinne des Untreuetatbestandes verletzt. **Denn die Prämien hätten der Mannesmann AG keinen Vorteil gebracht**. Die honorierten Leistungen waren nach Ansicht des BGH bereits durch die dienstvertraglichen Vergütungen abgegolten.
- Auch der Auffassung des LG, Ackermann und Zwickel hätten sich bei der Bewilligung der Funk gezahlten Anerkennungsprämie in einem unvermeidbaren Verbotsirrtum befunden, erteilten die Karlsruher Richter eine Absage. Nach Ansicht der BGH-Richter **war die Rechtswidrigkeit der Bewilligung offensichtlich**. Denn die Millionenprämie sei willkürlich und allein aufgrund des Wunsches des Begünstigten gewährt worden.
- **Das Verfahren muss damit neu aufgerollt werden** und die Angeklagten sich noch einmal wegen Untreue beziehungsweise Beihilfe zur Untreue verantworten (Urteil vom 21.12.2005, Az.: 3 StR 470/04).



Fallstudie Mannesmann: Zweiter Prozess vor dem LG Düsseldorf (2006)

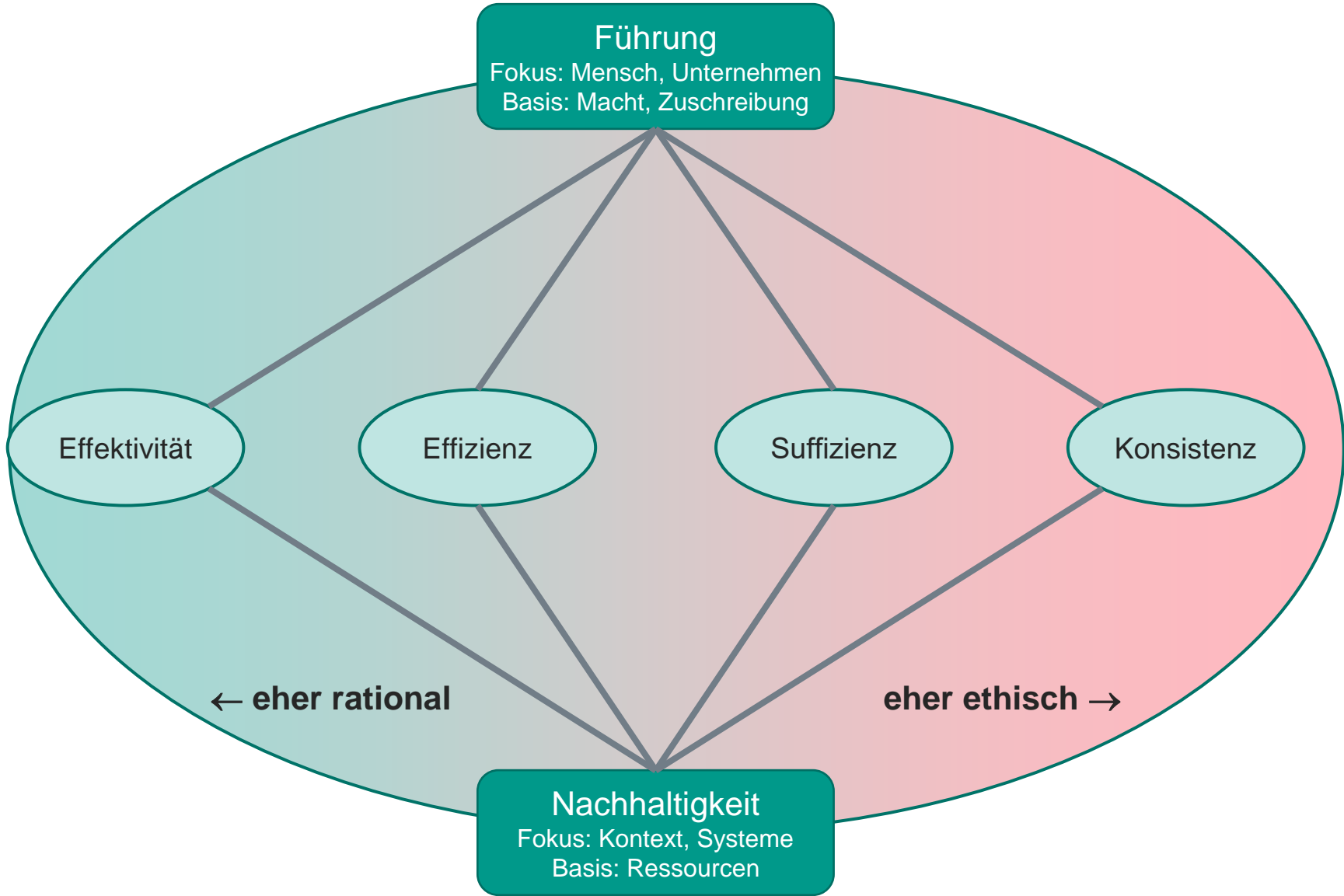


Das Verfahren wurde eingestellt, die Angeklagten mussten insgesamt 5,8 Millionen Euro Geldauflagen zahlen. Auf Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann entfielen 3,2 Millionen Euro, auf Ex-Mannesmann-Chef Klaus Esser 1,5 Millionen.



- Ist mein Handeln legal?
- Fühle ich mich dabei schlecht/unwohl?
- Entspricht es den Zielen und Werten des Unternehmens?
- Was wäre, wenn es alle täten? Will mein Unternehmen das?
- Kann ich ohne zu zögern meinen Vorgesetzten darauf ansprechen?
- Was wäre, wenn es morgen in der Zeitung stünde?

Quelle: in Anlehnung Palazzo, B. (2001): Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor. In: iomanagement. Unternehmensführung. Nr. 1/2 2001. S.48-55. Abrufbar unter: http://www.palazzo-palazzo.com/dld/Artikel_Unternehmensethik_BP_io-management_2001.pdf. Zuletzt abgerufen am: 12.06.2017.

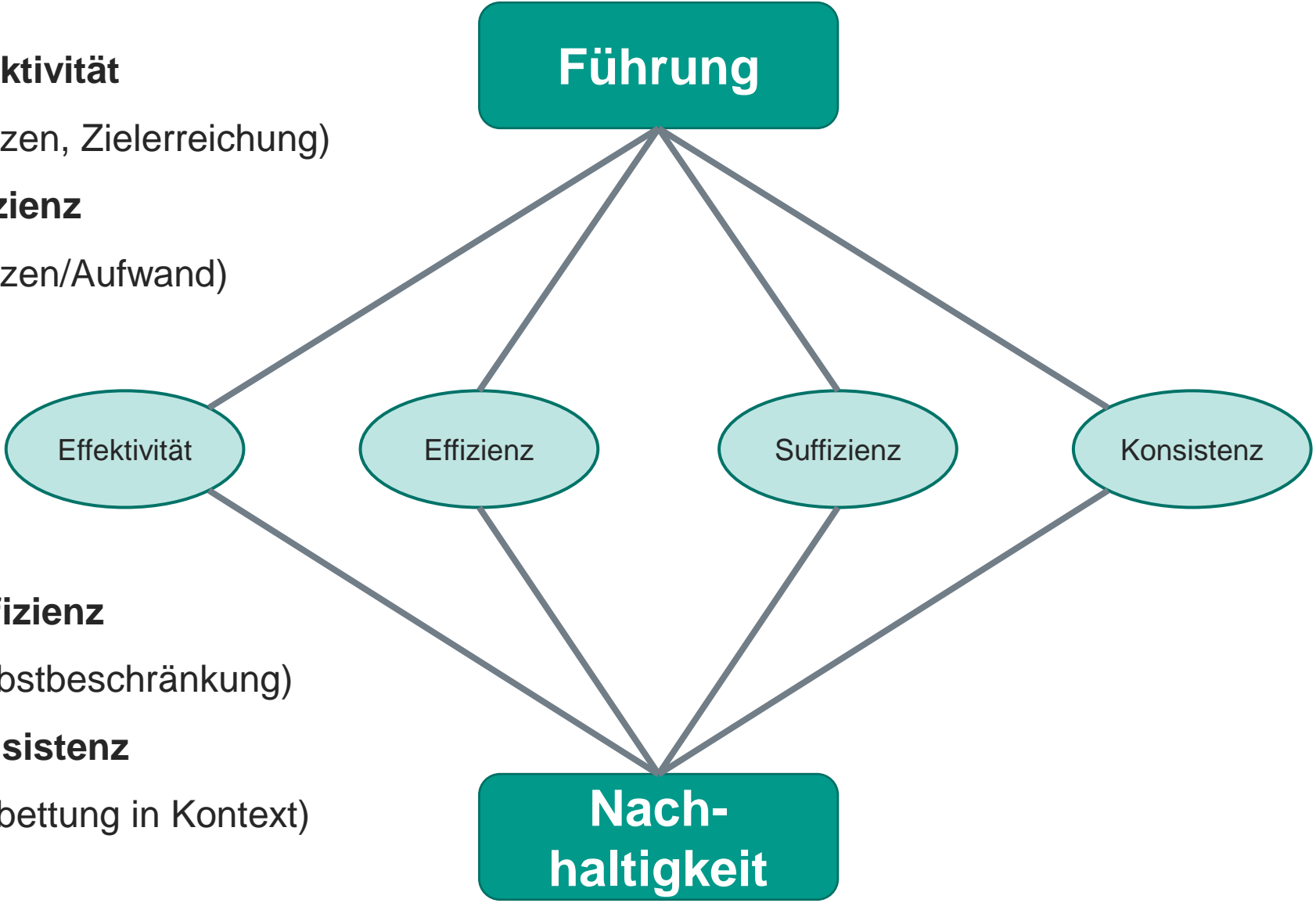


✓ **Effektivität**
(Nutzen, Zielerreichung)

✓ **Effizienz**
(Nutzen/Aufwand)

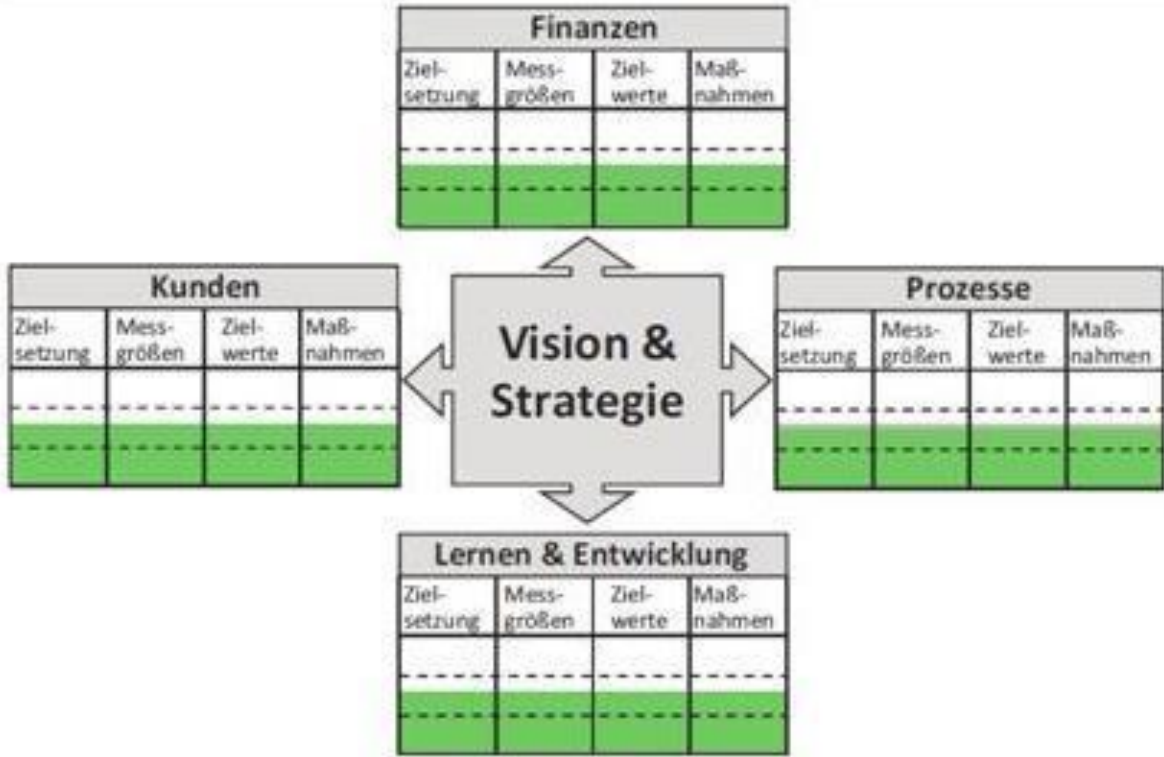
✓ **Suffizienz**
(Selbstbeschränkung)

✓ **Konsistenz**
(Einbettung in Kontext)



Integrierender Ansatz

1 Integration in BSC-Standard-Perspektiven



Beispiel für eine integrierte Anwendung

Zielfelder Perspektive n	Strategische Ökonomische Ziele	Strategische Ökologische Ziele	Strategische mitarbeiterbezogene+gesellschaftl. Ziele
Finanz-Perspektive	Ergebnis-Verbesserung durch bessere Lieferanten-Führung um x%. (SRM = sup. Relationship management)	Verbesserung der Umweltverträglichkeiten ohne Mehrkosten!	Invest von Führungs-Unterweisungen von mind. 4 Std. p.m. mit hoher Amortisationsquote
Kunden-Perspektive	Zusatznutzen bei gleichen Preisen! (Zusatznutzen > 5% vom EK)	Zusatznutzen durch bessere Umweltverträglichkeit (Zusatznutzen >5% des EK's für den Kunden)	
Prozess-Perspektive	1. Aufbau der Lieferanten-Daten für A- Lieferanten (strategische Lieferanten) 2. Verbesserung des EDV- Händlings für die Lieferantendaten 3 Fertigwaren-Bestände-Überwachung spez. Penner	Prozesse in der Sache Umweltverträglichkeit/-Verbesserung fest installieren (Termin: Ende Geschäfts-Jahr)	Mitarbeiter aktiv in Umweltverträglichkeit/-Verbesserung einbeziehen. (als internes Projekt für das lfd. Geschäfts-Jahr)
Mitarbeiter-Perspektive	Training der Mitarbeiter zu den SRM- Daten (im lfd. Geschäfts- Jahr)		Mitarbeiter- Qualifizierung spez. in umweltbezogene Fragestellungen. (im lfd. Geschäfts- Jahr)

Quelle:
www.kutz-consult.de

Perspektivisch erweiterter Ansatz



Life Cycle Assessment (LCA)

- Methodik zur Quantifizierung aller von einem Produkt(-system) ausgehenden Umweltauswirkungen über dessen gesamten Lebenszyklus (DIN EN ISO 14040, S. 4)
- Bestehende Normen
DIN EN ISO 14040 Umweltmanagement – Ökobilanz – Grundsätze u. Rahmenbedingungen
DIN EN ISO 14044 Umweltmanagement – Ökobilanz – Anforderungen u. Anleitungen
- Weitere einschlägige Normen:
CO₂-Fußabdruck (ISO 14067)
Wasserfußabdruck (ISO 14046)
CO₂-Rechnungen in der Logistik (DIN EN 16258)

Ökoeffizienzanalyse (ÖEA) (seit 2012 DIN EN ISO 14045)

- Entwickelt von BASF
- Auch Relation zu ökonomischen Daten

LCA – Nutzen

- „Ökobilanzen schätzen auf systematische Weise die Umweltaspekte und -wirkungen von Produktsystemen ab, von der Rohstoffgewinnung bis zur endgültigen Beseitigung, in Übereinstimmung mit dem festgelegten Ziel und Untersuchungsrahmen.“
(DIN EN ISO 14040, S. 17)
- Betrachtung des gesamten Lebenszyklus von der Wiege bis zur Bahre
- Expliziter Ausschluss von ökonomischen und sozialen Aspekten

LCA – Anwendungsgebiete (gemäß DIN EN ISO 14040)

- Entwicklung und Verbesserung von Produkten
- Strategische Planung
- Politische Entscheidungsprozesse
- Marketing

BILD DEUTSCHLAND • 5. JUNI 2019

Der Stoffbeutel
... muss 131-mal verwendet werden, damit er die Klimabilanz einer Plastiktüte erreicht. Britische Forscher untersuchten Tüten aus Papier, Stoff und Plastik (Herstellung, Nutzung, Entsorgung). Ergebnis: „Einweg“-Stoffbeutel sind in der Produktion umweltschädlicher als Einweg-Plastiktüten. Der Anbau von Baumwolle braucht zu viel Wasser, Dünger und Pesticide. Allerdings: Ein Stoffbeutel landet im Gegensatz zur Plastiktüte in der Regel nicht sofort im Müll und ist in der Natur biologisch abbaubar.

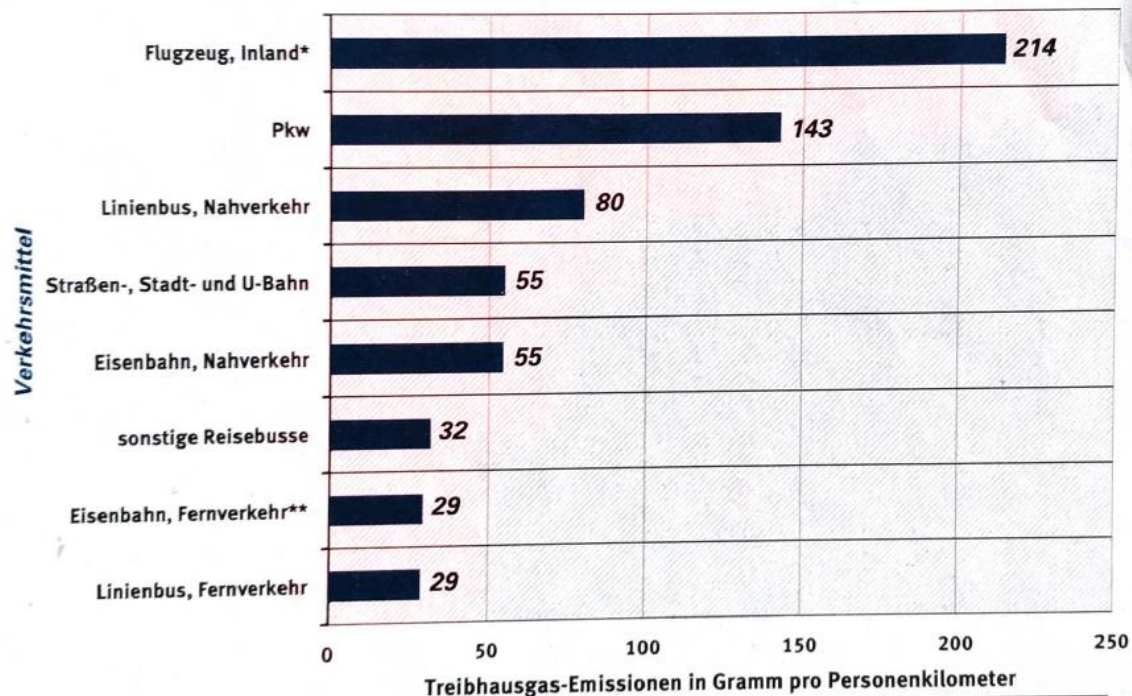
Klima-Opfer Eisbär
Mit dem Schrumpfen des Meereis im Zuge der Erderwärmung sind zwei Drittel der Eisbären-Population bedroht. Noch leben rund 30 000 Tiere in der Arktis. Unstrittig ist, dass der von Menschen verursachte, übermäßige Ausstoß von Treibhausgasen in die Atmosphäre die Erwärmung am Nordpol vorantreibt. Strittig ist aber, ob es die alleinige Ursache ist oder auch natürliche Faktoren wie warme Wasserströme aus dem Pazifik für die Eisschmelze mitverantwortlich sind.

7 überraschende Wahrheiten zum Klimawandel

1 Stoffbeutel ist so umweltschädlich wie 131 Plastiktüten

Umweltbundesamt/Emissionsdaten

Vergleich der durchschnittlichen Treibhausgas-Emissionen einzelner Verkehrsmittel im Personenverkehr in Deutschland – Bezugsjahr 2019

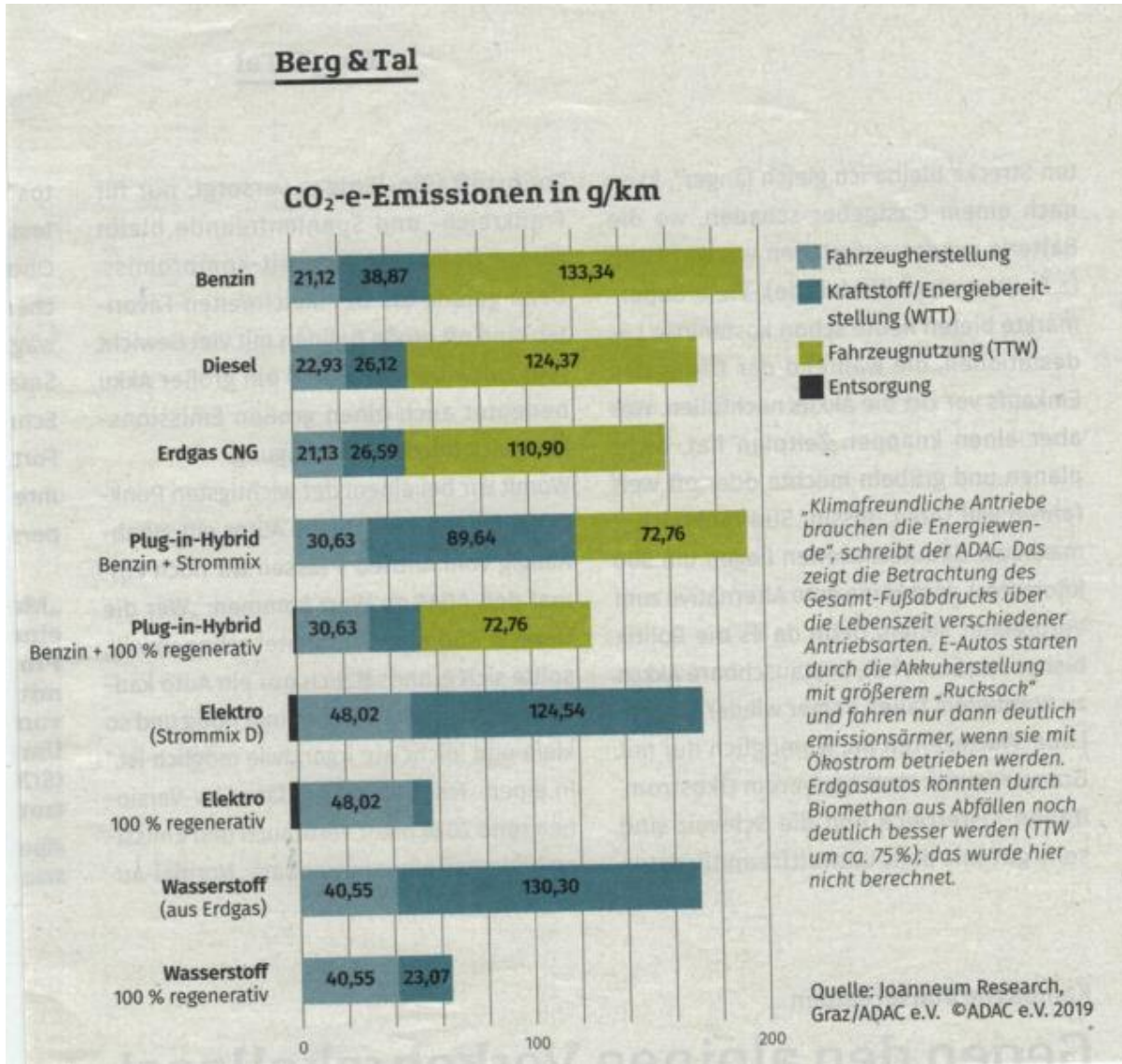


g/Pkm = Gramm pro Personenkilometer; CO₂, CH₄ und N₂O angegeben in CO₂-Äquivalenten inkl. der Emissionen aus Bereitstellung und Umwandlung der Energieträger in Strom, Benzin, Diesel und Kerosin
 * inkl. Nicht-CO₂-Effekte
 ** Die in der Tabelle ausgewiesenen Emissionsfaktoren für die Bahn basieren auf Angaben zum durchschnittlichen Strom-Mix in Deutschland. Emissionsfaktoren, die auf unternehmens- oder sektorbezogenen Strombezügen basieren (siehe z. B. den „Umweltmobilcheck“ der Deutschen Bahn AG), weichen daher von den in der Grafik dargestellten Werten ab.

DeepL

Quelle: TREMOD 6.14
Umweltbundesamt, 11/2020

Nutzen und Anwendungsgebiete: Kraftstoffe / CO2-Emissionen



LCA – Phasen der Durchführung (gemäß DIN EN ISO 14040)

1) Zieldefinition

- Gegenstand und Systemgrenze
- Untersuchungsziel (Optimierung, Systemvergleich,...)

2) Sachbilanz

- Erfassung und Zusammenstellung der wesentlichen In- und Outputs
- Flüsse: Material, Energie, Produkte, Emissionen...

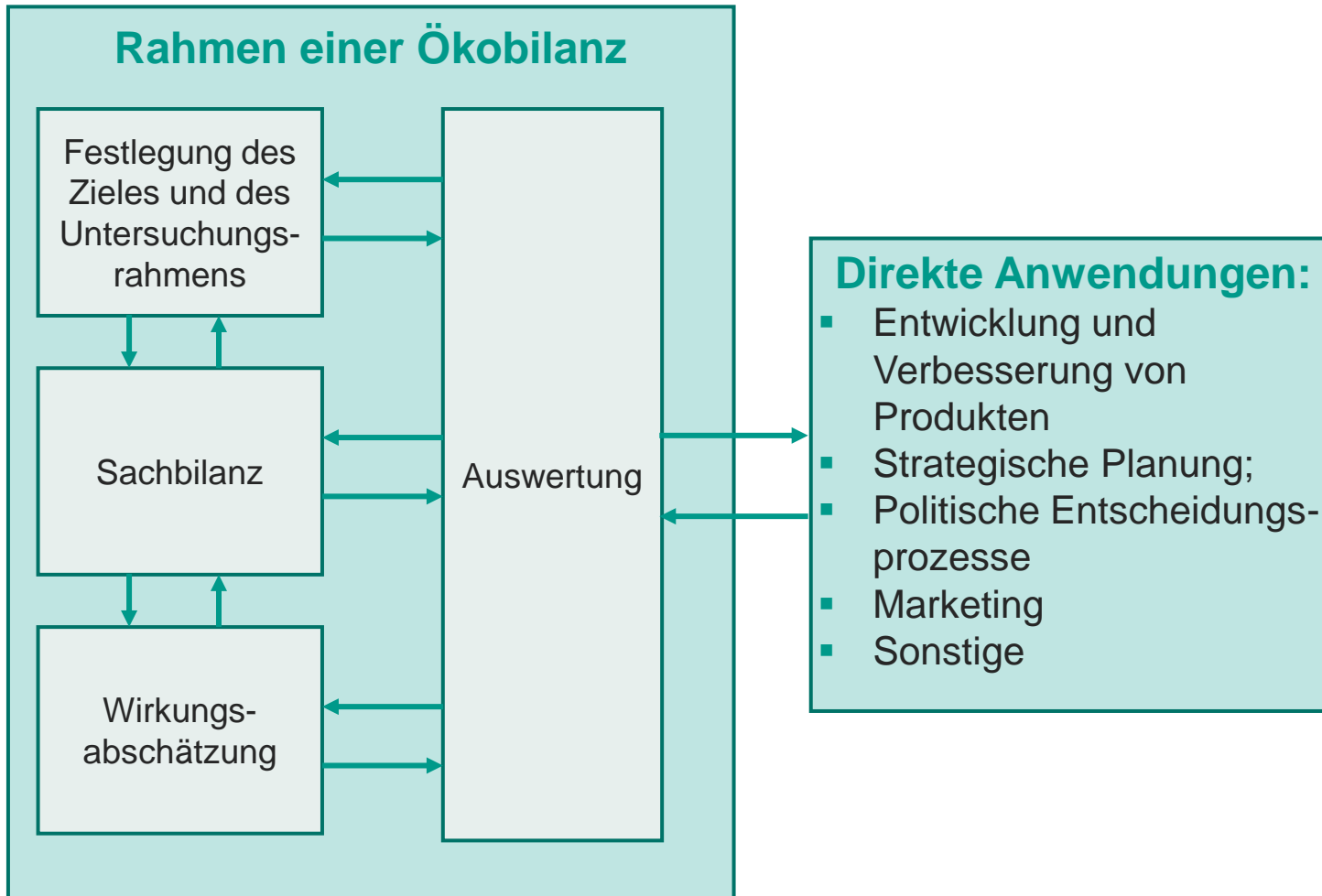
3) Wirkungsabschätzung

- Wirkungskategorien und -indikatoren
- Zuordnung der Ergebnisse der Sachbilanz

4) Auswertung

- Darstellung der Ergebnisse
- Abgleich mit Zieldefinition

LCA – Phasen der Durchführung (gemäß DIN EN ISO 14040)



Life Cycle Assessment

https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jJcII

<https://www.youtube.com/watch?v=6RNnzfUHwY8>

1. Zieldefinition

Ziel: Assessment des Umwelteinflusses versch. Circular Economy Szenarien eines Fairphones mit dem Ziel, diesen bei zukünftigen Modellen zu reduzieren

Betrachtungsrahmen: Deutscher und niederländischer Markt

Zielgruppe: Fairphone Company, Kunden, ICT Sektor

Untersuchungsrahmen: Fairphones, die in 2013 produziert wurden

Was soll warum und für wen untersucht werden und sind Vergleiche vorgesehen?

1.1 Funktionelle Einheit und Referenzfluss

Funktionelle Einheit:

Quantitative Größe zur Beschreibung der Funktion bzw. des gestifteten Nutzens des untersuchten Systems

Hier: „The use of a Fairphone and its battery with an average life time (3 years) and average daily use time of the Fairphone users”

Referenzfluss:

Prozessoutput, der unmittelbar notwendig ist, um den mittels der funktionellen Einheit definierten Nutzen zu erbringen

Hier:

Nutzen: Zuverlässige, überall gegebene Erreichbarkeit mittels Mobiltelefonie

Referenzfluss: Art und Menge an Produktionsfaktoren, die zur Herstellung und zum Betreiben der funktionellen Einheit notwendig sind

1.2 Systemgrenze und -modell

Systemgrenze:

Deutschland und die Niederlande (Absatzmärkte)

Zeitliche Referenz:

Herstellungsjahr 2013

(Es sollten nur 100% baugleiche Modelle in die Untersuchung einfließen.)

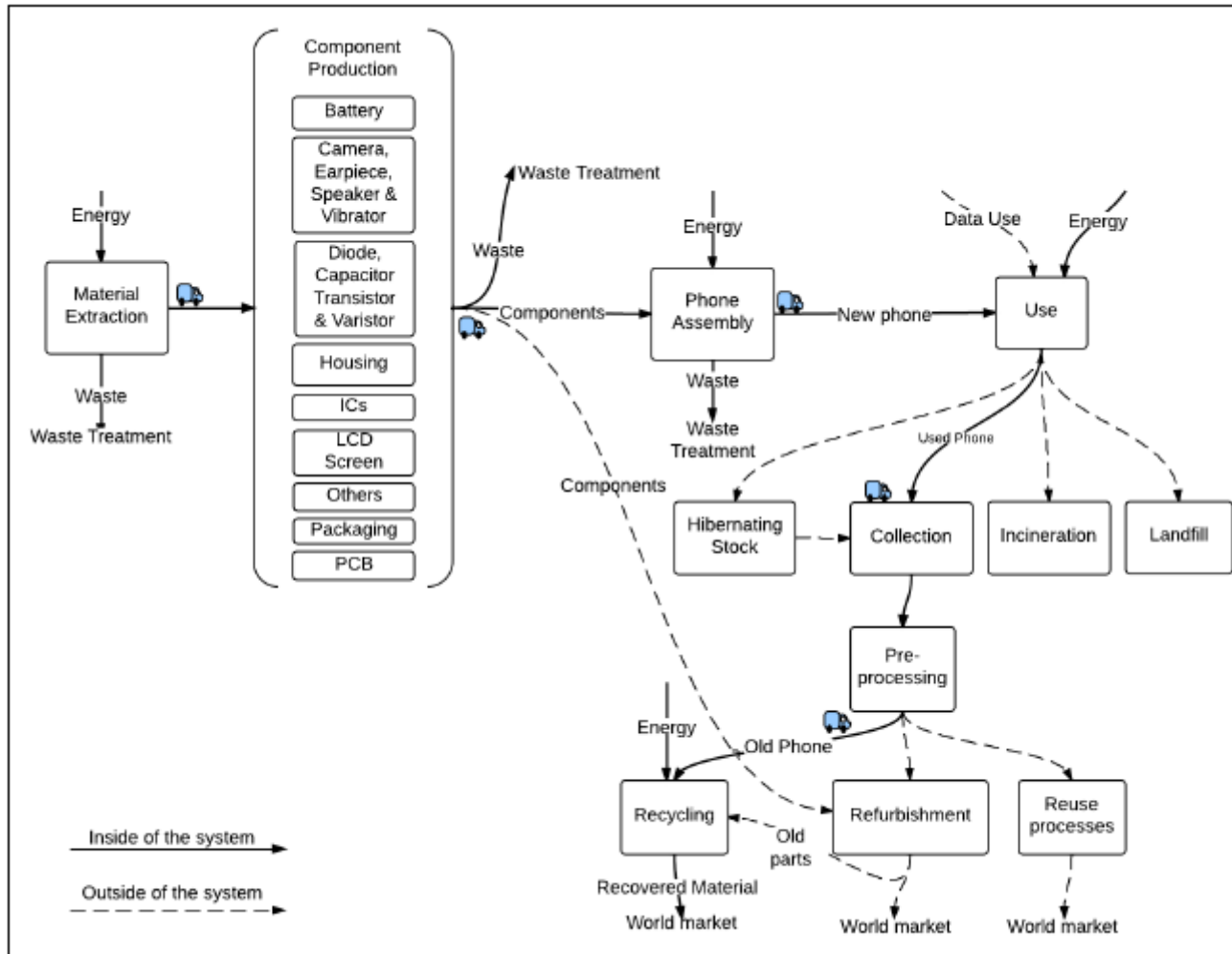
→ Systemmodellierung sehr einzelfallabhängig!

1.3 Allokationsverfahren

→ Was wird in einem System zusammengefasst?

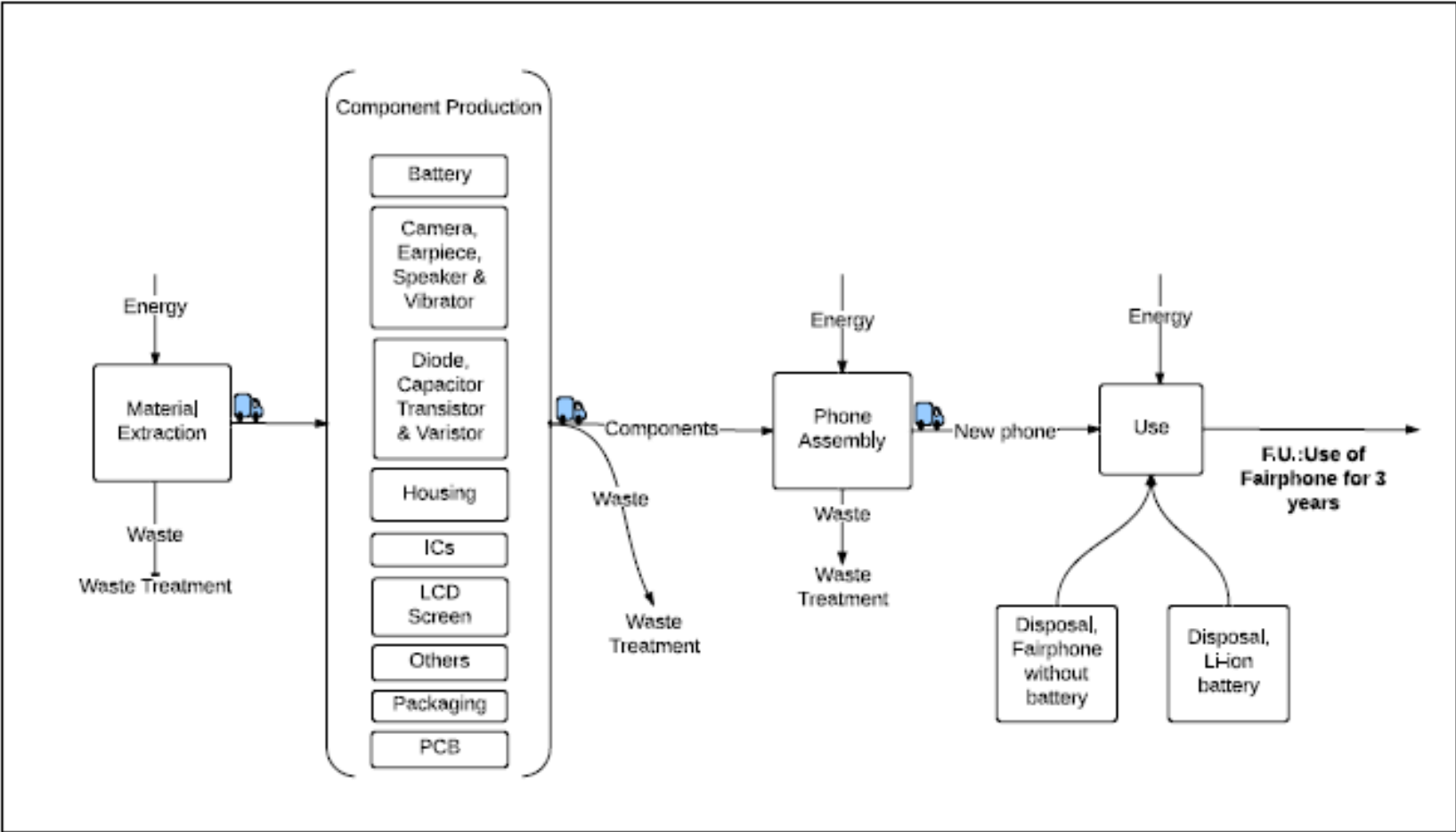
→ Was ist die „eigentliche Quelle“ z.B. der Emissions- und Energiebeiträge?

Beispiel: Beurteilung des Umwelteinflusses eines Fairphones



Systemmodell und -grenzen der Untersuchung

Flowchart des Assessments



2. Sachbilanz (Life Cycle Inventory)

- Erfassung und Zusammenstellung der wesentlichen In- und Outputs
- Flüsse: Material, Energie, Produkte, Emissionen, ...

Stoff- und Energiebilanz („Sachbilanz“)

INPUT	OUTPUT
I. Stoffe (ohne Energieträger) <ol style="list-style-type: none"> 1) Rohstoffe 2) Hilfsstoffe 3) Betriebsstoffe 4) Halb- und Fertigerzeugnisse II. Energie <ol style="list-style-type: none"> 1) fest 2) flüssig 3) gasförmig 4) Strom 5) Licht, Wärmestrahlung 	I. (Haupt-)Produkte II. stoffliche Nebenprodukte <ol style="list-style-type: none"> 1) Abfall <ol style="list-style-type: none"> a) zur Verwertung b) zur Beseitigung 2) Abwasser 3) Abluft III. energetische Nebenprodukte <ol style="list-style-type: none"> 1) Abwärme 2) Lärm

2. Sachbilanz (Life Cycle Inventory)

Sachbilanz – Auszug:

Stücklisteninformationen des Fairphone

Hinzu kommen:

- Sachbilanz Produktion
- Sachbilanz Packaging
- Sachbilanz Transport
- Sachbilanz Nutzung
- Sachbilanz Recycling

No.	Component	Ecoinvent Type	Quantity	Total Weight (g)
<u>Printed Circuit Board:</u>				
1	Mainboard	PWB, surface mount, Pb-free	1	5.28
2	Daughterboard	PWB, surface mount, Pb-free	1	1.15
<u>LCD Screen:</u>				
3	Flexible Printed Circuit	PWB, surface mount, Pb-free	1	0.58
4	Flexible Printed Circuit	PWB, surface mount, Pb-free	1	0.31
5	LCD Screen	(mod.) LCD glass	1	33.92
6	Plastic	Polycarbonate	1	0.68
7	Shell	Chromium steel 18/8	1	9.75
8	LEDs	Light emitting diode, LED	10	0.41
9	IC	Integrated circuit, IC, logic type	1	0.01
<u>Housing:</u>				
10	Shell	Chromium steel 18/8	1	20.16
11	Front Housing	Polycarbonate	1	3.50
12	Back Housing	Polycarbonate	1	7.62
<u>Battery:</u>				
13	Li-ion Battery	Battery, Li-Io, rechargeable, prismatic	1	38.60

Beispiel: Beurteilung des Umwelteinflusses eines Fairphones

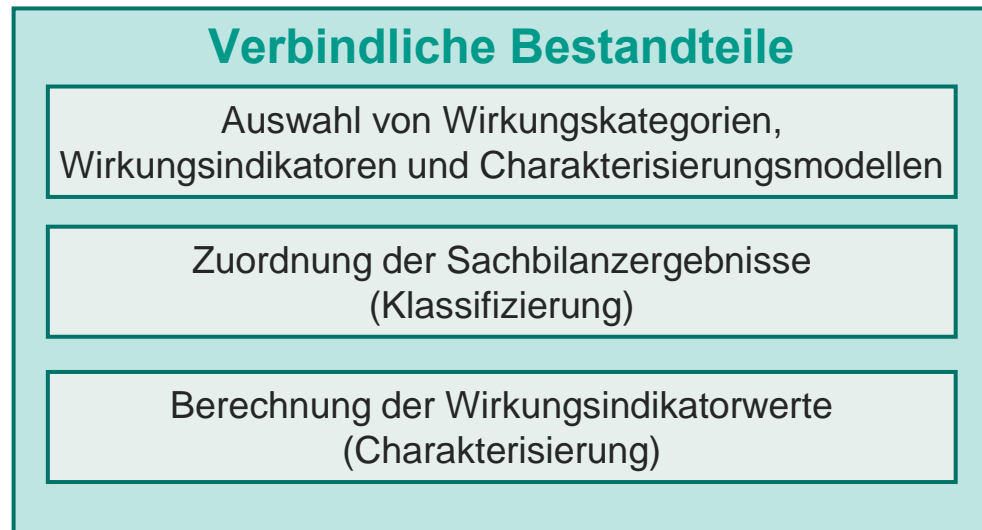
3. Wirkungsabschätzung (Life Cycle Impact Assessment)

- Wirkungskategorien und -indikatoren
- Zuordnung der Ergebnisse der Sachbilanz

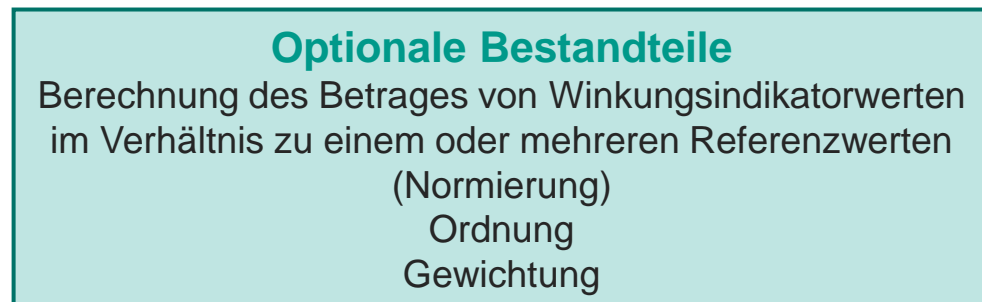
Wirkungskategorien:
Umwelttechnische Problem-
bereiche, z. B. Treibhauseffekt
(Global Warming Potential),
Naturraumbeanspruchung,
Ressourcenverbrauch

Wirkungsindikatoren:
Anstieg des Meeresspiegels,
Verstärkung der Infrarot-
strahlung, CO₂-Gehalt der
Atmosphäre

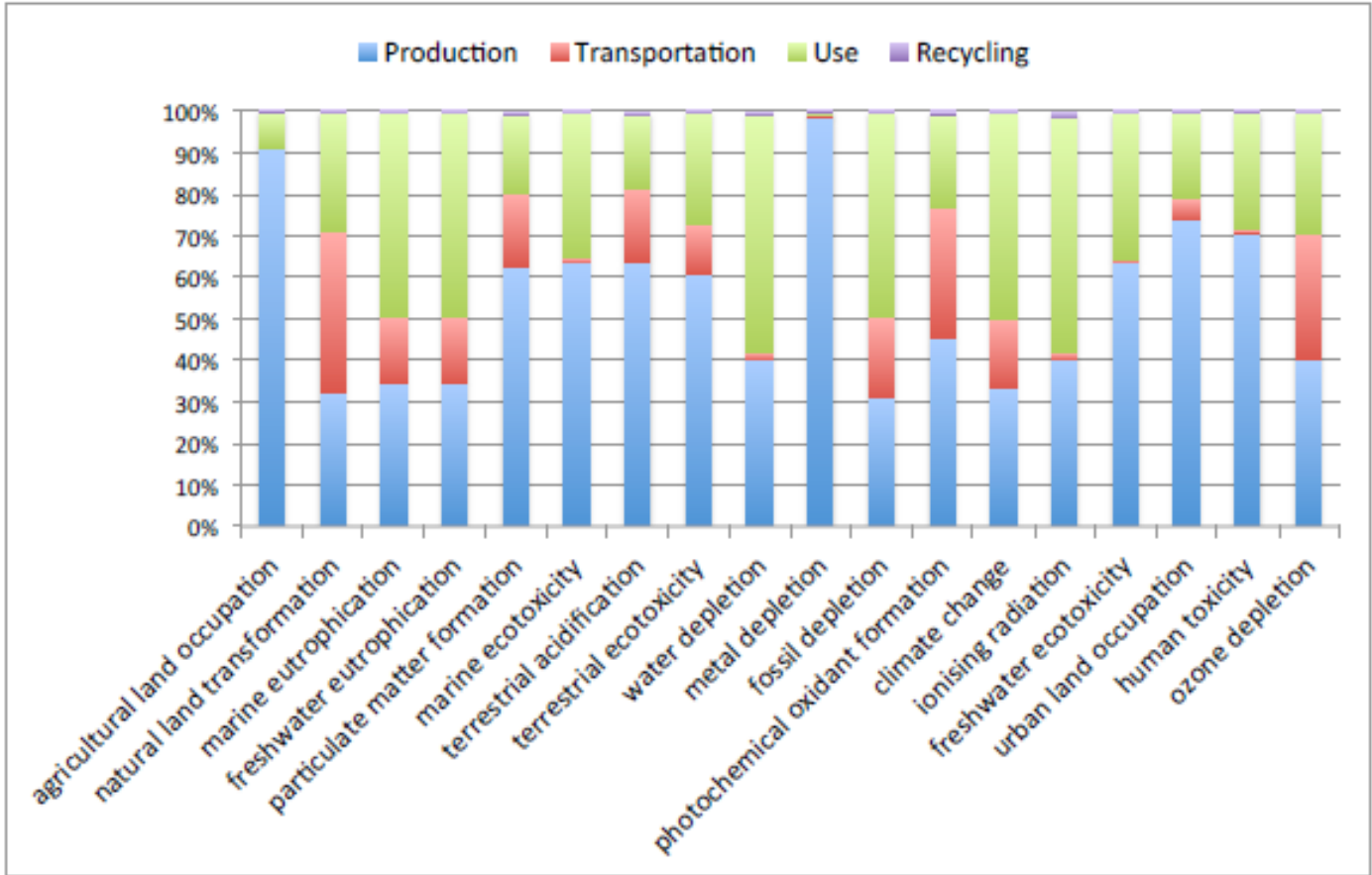
Wirkungsabschätzung



Wirkungsindikatorwerte, Ergebnisse der Wirkungsabschätzung



3. Wirkungsabschätzung (Life Cycle Impact Assessment)



Impact der Teilprozesse auf die versch. Wirkungskategorien

4. Auswertung

- Darstellung der Ergebnisse
- Abgleich mit Zieldefinition

ReCiPe Midpoint (H)	Production	Transportation	Use	Recycling	TOTAL	Unit
agricultural land occupation	1.1453	0.0022	0.1084	0.0011	1.2570	m2a
natural land transformation	0.0012	0.0014	0.0010	0.0000	0.0035	m2
marine eutrophication	5.9782	2.7956	8.4518	0.0743	17.3000	kg N-Eq
freshwater eutrophication	5.9782	2.7956	8.4518	0.0743	17.3000	kg P-Eq
particulate matter formation	0.0128	0.0036	0.0039	0.0001	0.0204	kg PM10-Eq
marine ecotoxicity	0.1551	0.0032	0.0847	0.0011	0.2441	kg 1,4-DCB-Eq
terrestrial acidification	0.0380	0.0105	0.0105	0.0005	0.0594	kg SO2-Eq
terrestrial ecotoxicity	0.0013	0.0002	0.0006	0.0000	0.0021	kg 1,4-DCB-Eq
water depletion	0.0315	0.0016	0.0450	0.0006	0.0786	m3
metal depletion	3.9954	0.0118	0.0326	0.0027	4.0425	kg Fe-Eq
fossil depletion	1.5103	0.9467	2.4050	0.0181	4.8801	kg oil-Eq
photochemical oxidant formation	0.0200	0.0138	0.0100	0.0002	0.0441	kg NMVOC
climate change	5.3401	2.7266	7.9063	0.0708	16.0440	kg CO2-Eq
ionising radiation	1.7037	0.0797	2.3934	0.0693	4.2461	kg U235-Eq
freshwater ecotoxicity	0.1554	0.0025	0.0858	0.0011	0.2448	kg 1,4-DCB-Eq
urban land occupation	0.0888	0.0062	0.0248	0.0004	0.1202	m2a
human toxicity	9.8951	0.0986	3.9395	0.0281	13.9610	kg 1,4-DCB-Eq
ozone depletion	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	kg CFC-11-Eq

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

1. Zieldefinition

- Ziel: Vergleich von PET-Einwegflaschen und Mehrweg-Glasflaschen
- Betrachtungsrahmen: Deutscher Getränkemarkt
- Zielgruppe: Politische Entscheidungsträger, die informiert werden sollen
- Untersuchungsrahmen: Flaschen von über 0,5l für den Heimgebrauch

Was soll warum und für wen untersucht werden und sind Vergleiche vorgesehen?

1.1 Funktionelle Einheit und Referenzfluss

Funktionelle Einheit: quantitative Größe zur Beschreibung der Funktion bzw. des gestifteten Nutzens des untersuchten Systems

hier: Menge an Verpackungsmaterial, die benötigt wird, um 1000 l Getränk zum Endverbraucher zu liefern

Referenzfluss: Prozessoutput, der unmittelbar notwendig ist, um den mittels der funktionellen Einheit definierten Nutzen zu erbringen

hier: Nutzen: sichere Transport von Getränken an den Endkunden am Verkaufspunkt

Referenzfluss: Art und Menge an Verpackungsmaterial, das für die Nutzenerfüllung nach der Quantifizierung der funktionellen Einheit notwendig ist

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

Beispiel: LCA zum Vergleich von Getränkeverpackungen

1. Zieldefinition

1.2 Systemgrenze und -modell

Systemgrenze: Deutschland und der entsprechende deutsche Markt

Zeitliche Referenz: Jahre 2002/03

(In 2003 wurde ein Pfandsystem für PET-Einweg-Flaschen eingeführt, was einen deutlichen Einfluss auf Recyclingquoten und Transportwege hatte.)

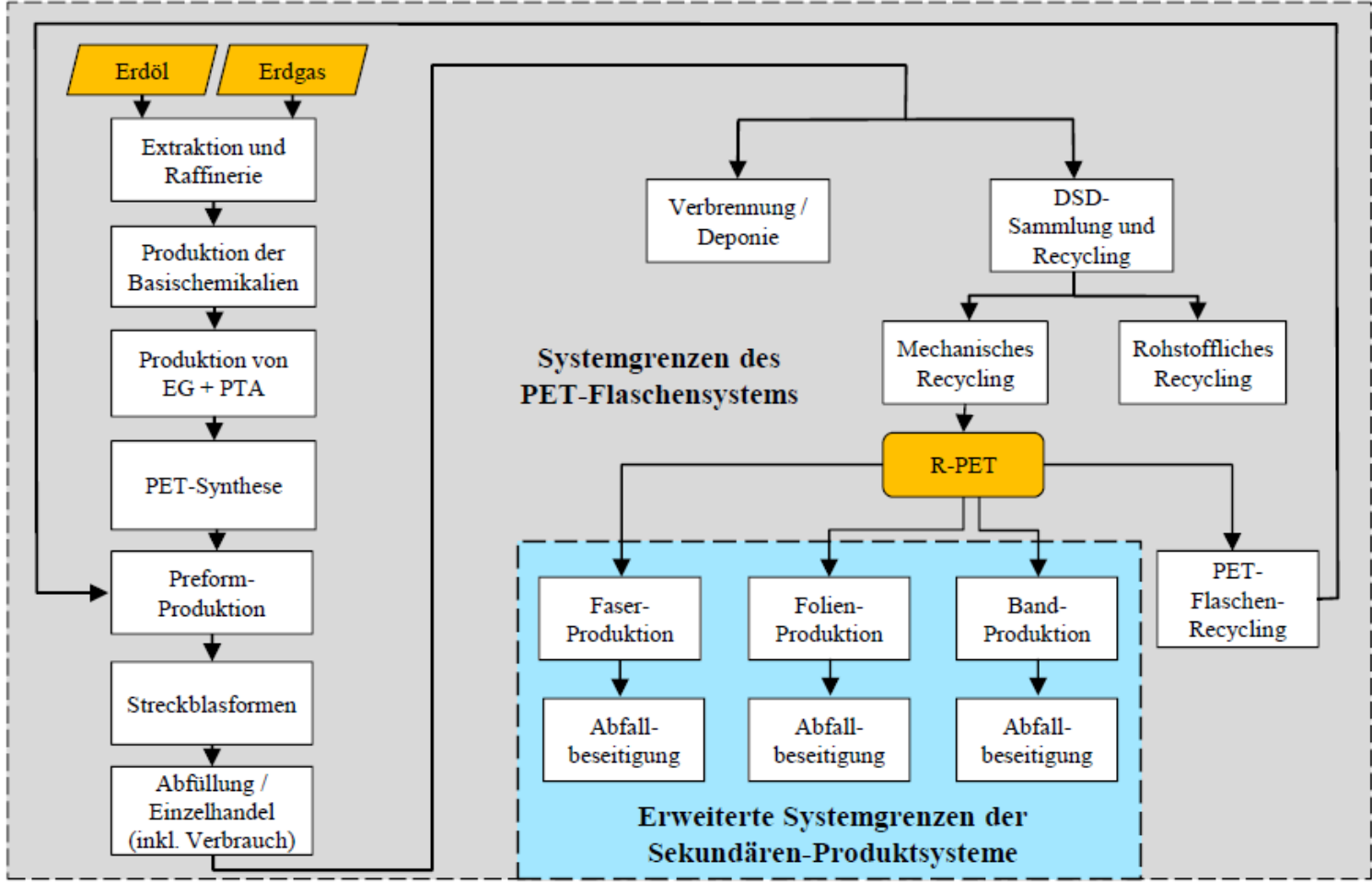
-> Systemmodellierung sehr einzelfallabhängig!

1.3 Allokationsverfahren

-> Was wird in einem System zusammengefasst?

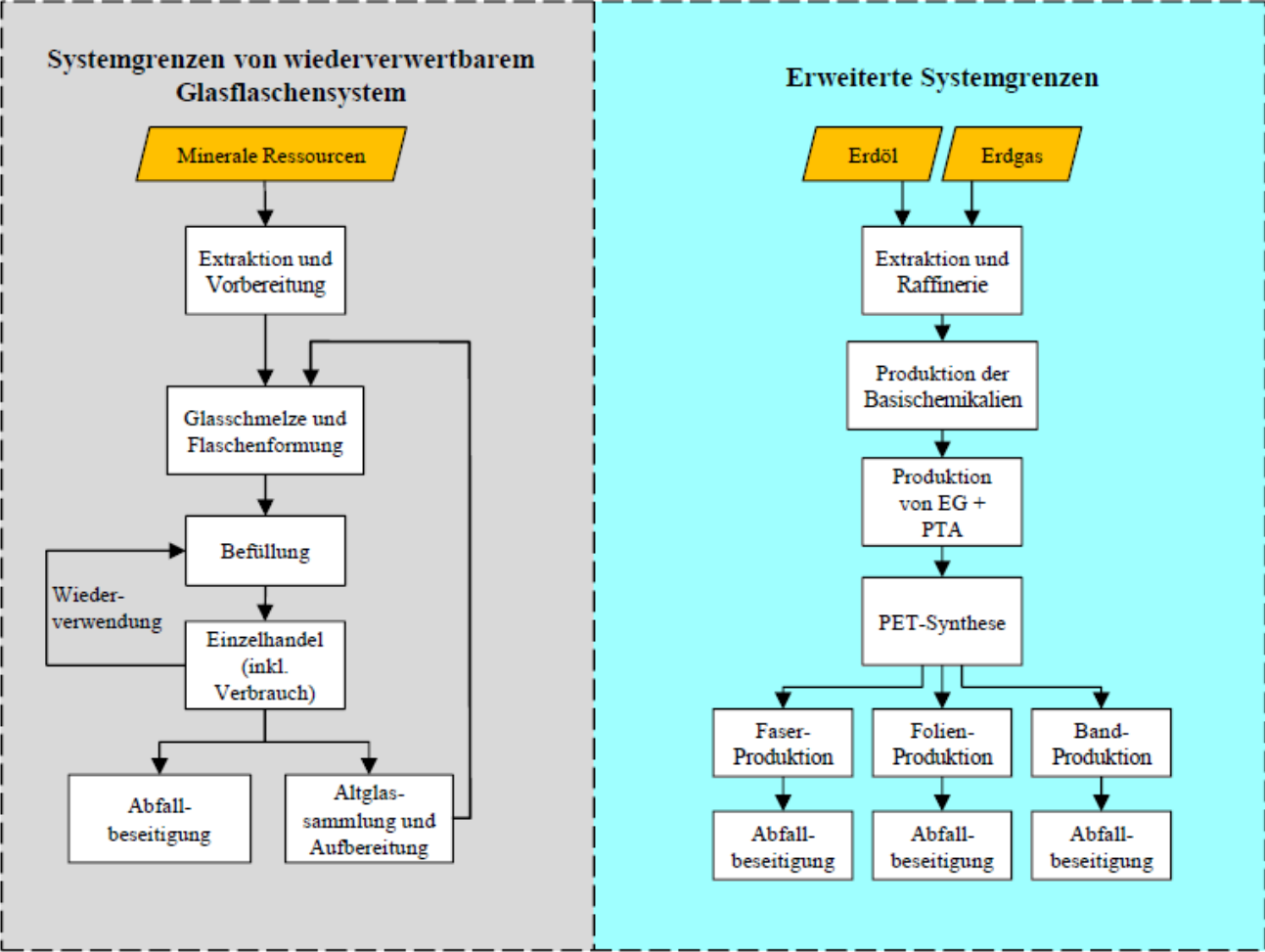
-> Was ist die „eigentliche Quelle“ der Emissions- und Energiebeiträge?

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen



Systemmodell der PET-Flaschensysteme mit Systemerweiterung

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen



Systemmodell der Glasflaschensysteme mit Systemerweiterung

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

2. Sachbilanz (Life Cycle Inventory)

- Erfassung und Zusammenstellung der wesentlichen In- und Outputs
- Flüsse: Material, Energie, Produkte, Emissionen, ...

Stoff- und Energiebilanz („Sachbilanz“)

INPUT	OUTPUT
<p>I. Stoffe (ohne Energieträger)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rohstoffe 2) Hilfsstoffe 3) Betriebsstoffe 4) Halb- und Fertigerzeugnisse <p>II. Energie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) fest 2) flüssig 3) gasförmig 4) Strom 5) Licht, Wärmestrahlung 	<p>I. (Haupt-)Produkte</p> <p>II. stoffliche Nebenprodukte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Abfall <ol style="list-style-type: none"> a) zur Verwertung b) zur Beseitigung 2) Abwasser 3) Abluft <p>III. energetische Nebenprodukte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Abwärme 2) Lärm

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

2. Sachbilanz (Life Cycle Inventory)

Sachbilanz – Auszug:

- Materialdaten zu versch. Flaschensystemen
- Daten zur Rückführquote des Pfandsystems

	PET-OW CD 1,5 L	PET-OW Non CD 1,5L	PET-OW CD 2,0 L	Ref-Glass CD 0,7 L
Primärverpackung				
Flasche	36,5 g (PET)	33 g (PET)	49 g (PET)	590 g (Glas)
Verschluss	3,2 g (HDPE)	2,7 g (HDPE)	3,2 g (HDPE)	3,2 g (20% HDPE) 1,5 g (80% Alu)
Etikett	0,6 g (95% PP) 1,0 g (5% Papier)	0,6 g (95% PP) 1,0 g (5% Papier)	0,5 g (PP)	1,0 g (Papier)
Sekundärverpackung				
Schrumpffolie	26 g (LDPE)	26 g (LDPE)	27 g (LDPE)	--
Wiederverwertbarer Kasten	--	--	--	1.400 g (HDPE)
Sammlung und Recycling (PET-OW-Systeme)				
Sammelquote DSD	79,7%	79,7%	79,7%	--
Verwertungsquote DSD	66,1%	66,1%	66,1%	--
Sammelquote Pfandsystem	80%	80%	80%	--
Verwertungsquote Pfandsystem	76,8%	76,8%	76,8%	--
Wiederverwertung (Referenz-Glassysteme)				
Anzahl der Flaschen-Wiederverwendungen	--	--	--	50
CD = carbonated drink; non CD = non carbonated drink; OW = one-way				

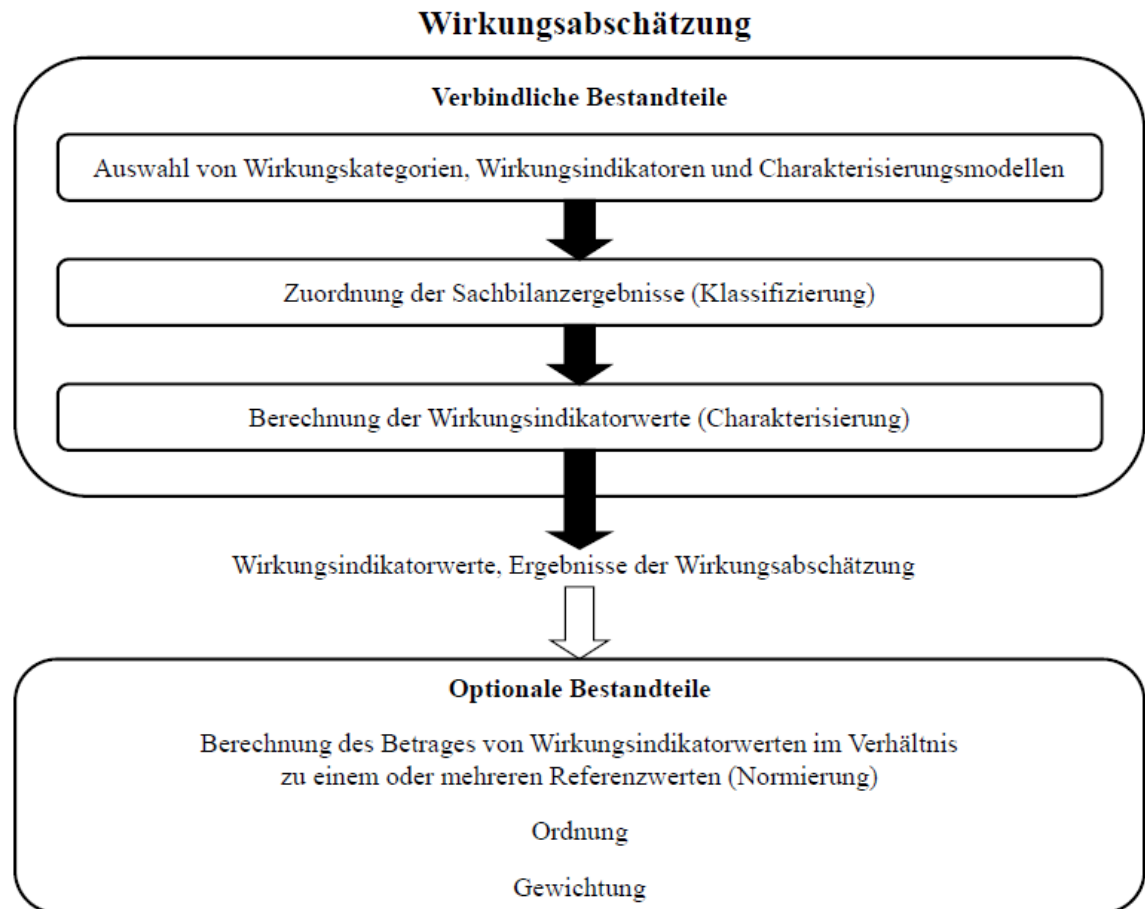
Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

3. Wirkungsabschätzung (Life Cycle Impact Assessment)

- Wirkungskategorien und -indikatoren
- Zuordnung der Ergebnisse der Sachbilanz

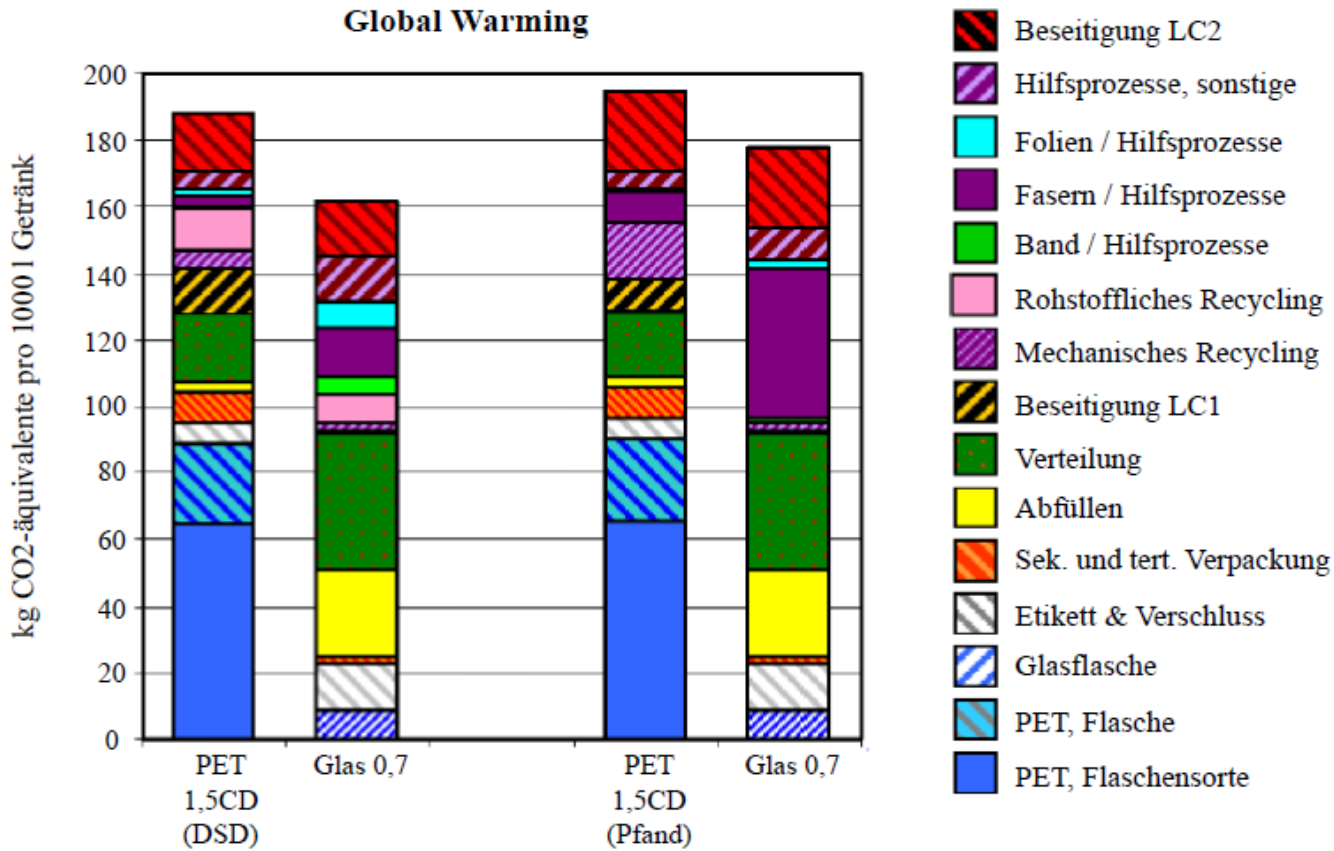
Wirkungskategorien:
Umwelttechnische Problem-
bereiche, z.B. Treibhauseffekt
(Global Warming Potential),
Naturraumbeanspruchung,
Ressourcenverbrauch

Wirkungsindikatoren:
Anstieg des Meeresspiegels,
Verstärkung der Infrarot-
strahlung, CO₂-Gehalt der
Atmosphäre



Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

3. Wirkungsabschätzung (Life Cycle Impact Assessment)



Ergebnisse der Wirkungskategorie GWP

Beispiel: Vergleich von Getränkeverpackungen

4. Auswertung

- Darstellung der Ergebnisse
- Abgleich mit Zieldefinition

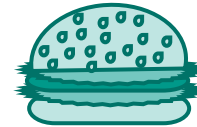
Zusammenfassend besagt die Studie, dass bei der Kollektion der PET-Flaschen im DSD keine der beiden alternativen Verpackungssysteme einen umwelttechnischen Vorteil hat. Bei der Sammlung der PET-Flaschen im Pfandsystem hingegen wurde ein signifikanter Vorteil für die Glasflaschen ermittelt. Dieser Unterschied beruht darauf, dass in der Studie angenommen wurde, dass im Pfandsystem rückgeführte PET-Flaschen in den fernen Osten transportiert und dort recycelt werden, wohingegen im Rahmen der gut dokumentierten Materialströme im DSD geringere Distanzen zurückgelegt werden. Hier wird also der Einfluss von Distribution und Logistik deutlich. Da die Studie allerdings unmittelbar nach der Einführung des Pfandsystems durchgeführt wurde, ist davon auszugehen, dass die dabei getroffenen Annahmen nur bedingt mit der Realität übereinstimmen. Die Studie schließt ab mit Handlungsempfehlungen an politische Entscheidungsträger, Konsumenten und Umweltorganisationen sowie Stakeholder der PET-Lieferkette, die hier nicht im Detail dargestellt werden

- ABC-Analyse: Klassifizierung der Stoffe oder Stoffflüsse nach Höhe der Umweltproblematik, die sie verursachen
- CML Methode: Quantitative Abbildung aller direkten stofflichen und energetischen Austauschbeziehungen zwischen der natürlichen Umwelt und dem Produktsystem

- CO₂-Bilanz bzw. Carbon-Footprint

- MIPS (Materialinput pro Serviceeinheit):
Quantitatives Maß für den Natureinsatz eines Produktes oder einer Dienstleistung

- Virtuelles Wasser
Bilanzierung des Wassers, das zur Erzeugung eines Produkts benötigt wird



1 Hamburger
2400L



1 Tasse Kaffee
140L

Virtuelles Wasser

Wasserverbrauch für die Produktion



1 Jacke
4100L




1 Computer
20000L



1 Auto
400000L

Handlungsunfähigkeit der Politik

- auf globaler Ebene
 - auf nationaler Ebene
-  Umsetzungsvakuum bzgl. notwendiger Veränderungen
- wachsender Druck von Verbrauchern und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), insbes. auf Markenunternehmen

Zweck der Nachhaltigkeitsberichterstattung

- **Benchmarking** und **Bewertung** der Nachhaltigkeitsleistung in Bezug auf Gesetze, Standards, Verhaltensregeln, Leistungsstandards und freiwillige Initiativen
- **Veranschaulichung**, wie die Organisation sich Ansprüchen an die Nachhaltigkeit gegenüber sieht und diese selbst mitgestaltet und
- **Vergleich** der Leistung innerhalb der Organisation und mit anderen Organisationen über einen Zeitraum hinweg
- **Zertifizierung** (in Auftrag gegeben) und **Rating** (nicht in Auftrag gegeben)

- Alle DAX-Unternehmen berichten heute über Nachhaltigkeitsthemen
- Transparente und offene Berichterstattung über ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Geschäftstätigkeit
- Aktueller Beschluss des EU-Parlaments: Berichterstattungspflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ab 2017
- Verschiedene Richtlinien:
 - Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative
 - Fortschrittsbericht des UN Global Compact (COP)
 - OECD-Richtlinien
 - ISO 26000
 - Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)
- Trend: Integrated Reporting (1 Bericht mit finanziellen und nicht-finanziellen Informationen)



Quelle: BMU (2009)

Nachhaltigkeit: Begriff und Prinzipien

Die 17 SDGs der Agenda 2030



Bildquelle: United Nations: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>. Zuletzt abgerufen am: 12.06.2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=MB3U6Fwzsqs>

<https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

- Die Vereinten Nationen verabschiedeten im Jahr 2015 die **Agenda 2030**, deren **17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs)** ein globales Zielsystem, eine gemeinsame Sprache und einen Kompass für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bieten.
- Die **Innovations- und Investitionskraft der Wirtschaft** ist für das Erreichen der SDGs elementar. Die SDGs formulieren nicht nur Herausforderungen, für deren Bewältigung die Beteiligung von Unternehmen unerlässlich ist. Sie ermöglichen es ihnen auch, **Risiken und Potenziale zu identifizieren**, die durch verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung angegangen werden können.
- Es bleiben weniger als zehn Jahre, um die Agenda 2030 umzusetzen. In Anbetracht des bisherigen langsamen Fortschritts hat der UN-Generalsekretär António Guterres Anfang 2020 zur „**Decade of Action**“ aufgerufen und den **UN Global Compact** mandatiert, die Wirtschaft zu mobilisieren.
- Dem schließt sich das **Deutsche Global Compact Netzwerk** an, indem es Unternehmen bei der **Auslegung und Umsetzung der SDGs** unterstützt.
- Derzeit in Deutschland ca. **720 Mitglieder**, von **Großkonzernen** (alle DAX-Unternehmen) bis hin zu **KMUs**.

- Drees & Sommer SE
- Deutsche Kreditbank AG
- LEG Immobilien SE
- Bayerische Landesbank
- Techem AG
- Vonovia SE
- Siemens Energy SE
- Hannover Rück SE
- gmp Architekten
- TUI AG
- E&P Reisen und Events GmbH
- ThyssenKrupp AG
- Vaillant Deutschland GmbH
- MotelOne GmbH
- SIGNA AG
- Tchibo GmbH
- NRW.Bank
- Hochtief AG
- SAP Deutschland SE
- VOLKSWAGEN AG
- BMW AG
- Daimler AG
- ALDI Nord / ALDI SÜD
- Fraunhofer Gesellschaft e.V.
- E.ON SE
- Deutsche Lufthansa AG
- Commerzbank AG

Freiwillige Initiative von Unternehmen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftliche Engagements

Grundlage

- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der ILO (International Labour Organisation)
- Grundsätze der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung
- UN-Konvention gegen Korruption

UN Global Compact



<https://www.youtube.com/watch?v=MQLXA1Nhjuo>

CSR-Messbarkeit – UN Global Compact als Berichterstattungsstandard

- 1997 als Gemeinschaftsinitiative der US Coalition for Environmentally Responsible Economics und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen gegründet
 - Ziel: Qualität, Detailgenauigkeit und Anwendbarkeit der Berichterstattung
 - Gegenstand: Tätigkeit, Produkte, Dienstleistungen im wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Bereich

Teil A

- Anwendung des Leitfadens = Allgemeine Hinweise

Teil B

- Berichtsprinzipien = Entscheidung über den Rahmen des Berichtes, den Umfang, Qualität, Zuverlässigkeit und der Zugänglichkeit der Informationen

Teil C

- Berichtsinhalte = Vision und Strategie, Profil und Struktur des Unternehmen, Kontrollsysteme, Managementsystem, Darstellung der Leistungsindikatoren

Teil D

- Zusätzliche Anleitungen und Ressourcen zur Anwendung

vgl. Erläuterungen unter www.unglobalcompact.org



Nachhaltige Gebäude

- Energie und Emissionen in Planung, Bau und Betrieb
- Gesundheit und Sicherheit der Endnutzerinnen und -nutzer
- Recyclbarkeit und Langlebigkeit der Baumaterialien
- Nachhaltige Mobilität

9 Ziele
20 Maßnahmen



Attraktiver Arbeitgeber

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Aus- und Weiterbildung und Wissensmanagement
- Diversität und Chancengleichheit

6 Ziele
18 Maßnahmen



Corporate Governance und Compliance

- Business Compliance inklusive Antikorruption und Geldwäscheprävention
- Regionale Wertschöpfung

11 Ziele
30 Maßnahmen

Als multinational tätiges Unternehmen fühlen wir uns zudem den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen verpflichtet, die Anfang 2016 in Kraft getreten sind. Die SDGs umfassen 17 konkrete Zielsetzungen für eine nachhaltige Entwicklung bis 2030. Unseren Beitrag für die Gestaltung einer faireren und gerechteren Welt sehen wir bei den folgenden SDGs:



- **WBCSD** (World Business Council for Sustainable Development): Allianz von ca. 60 Unternehmen, die sich gemeinsam dazu verpflichten, eine Vorreiterrolle bei der nachhaltigen Entwicklung in ihren jeweiligen Ländern oder Regionen einzunehmen.
- Das WBCSD vor dem Rio-Gipfel gegründet, um sicherzustellen, dass die Sicht der Unternehmen von den Gipfelteilnehmern wahrgenommen wird.
- Es wurde vom Schweizer Unternehmer und Philanthrop Stephan Schmidheiny gegründet.
- Der “WBCSD Vision 2050” Report fordert von der Wirtschaft eine Agenda, die eine gute und nachhaltige Existenz der gesamten Weltbevölkerung bis zur Mitte des Jahrhunderts ermöglicht. Der Report ist ein Konsens von 29 weltweit führenden Unternehmen aus 14 Branchen und Ergebnis eines 18-monatigen Prozesses unter Beteiligung von mehr als 200 Unternehmen und Stakeholdern in in mehr als 20 Ländern.

Nachhaltigkeit: Konventionen, Standards, Berichterstattung

Vision 2050 – Der Entwicklungspfad

Der Entwicklungspfad zur Vision 2050 und die neuen Themen



Bildquelle: World Business Council for Sustainable Development: Vision 2015. Die neue Agenda für Unternehmen – Kurzfassung. Abrufbar unter: http://www.econsense.de/sites/all/files/Vision2050_DE.pdf. Zuletzt abgerufen am: 12.06.2017.



VISION 2050

**WBCSD'S VISION FOR 2050 IS A WORLD IN WHICH
9+ BILLION PEOPLE LIVE WELL, WITHIN PLANETARY BOUNDARIES**

VISION

TIME TO TRANSFORM

TRANSFORM

More than 9 billion people will be able to live well, within planetary boundaries, by 2050 – but we must act now. We are facing unprecedented challenges: a climate emergency, nature in a state of crisis, and mounting inequality and social unrest. Key tipping points are being reached. Business, government, and civil society must change the systems that have created the challenges we now face – and change them so profoundly that we can legitimately call it transformation. The next decade represents a final window of opportunity to correct our course.

**VISION 2050 IS STILL WITHIN REACH, BUT WE HAVE TO
TRANSFORM NOW. FUTURE BUSINESS SUCCESS DEPENDS ON IT.**

URGENCY	CLIMATE EMERGENCY	NATURE IN CRISIS	MOUNTING INEQUALITY
URGENCY	<p>Time is running out to address the climate emergency. Increasingly frequent and devastating extreme weather events are already impacting communities today. We have eight years left to halve emissions for global warming to be kept to a maximum of 1.5°C, beyond which even half a degree will significantly worsen the risks of drought, floods, extreme heat and poverty for hundreds of millions of people.</p>	<p>Ongoing biodiversity loss will have grave consequences for our livelihoods, economies, health and security. Over half the world's total GDP – USD 44 trillion – is moderately or highly dependent on nature and its services, and exposed to risks from nature loss. Global wildlife populations shrank by 69% between 1970 and 2016, and we are currently on course to lose nearly one million species to extinction by 2050.</p>	<p>In 2020, inequality rose in every country. Many people are losing faith in our systems' ability to deliver a prosperous future for them and their children. Trust in institutions is eroding and both business and democracy itself face a significant threat to their license to operate. COVID-19 has brought inequality further into the spotlight, feeding on it, fueling it, and making it impossible to ignore.</p>

Nachhaltigkeit: Konventionen, Standards
Vision 2050 –

**Der Entwicklungspfad
in der gegenwärtigen
Darstellung (II)**

To help business focus its efforts, VISION 2050: TIME TO TRANSFORM identifies
NINE TRANSFORMATION PATHWAYS
including critical transitions, across the key areas of business activity that are essential to society

NINE TRANSFORMATION PATHWAYS

ENERGY
A sustainable energy system providing reliable and affordable net-zero carbon energy for all.

- 1. Drive carbon neutrality goals to reduce emissions further, transition and adopt green growth.
- 2. Roll out sustainable energy sources: affordable, reliable, and resilient.
- 3. Heavy electrification: heavy-duty transport, heavy industry, and buildings emissions are limited through electrification, industrial decarbonization, and energy storage.
- 4. Feedstocks, conversion, and CO₂ utilization: use of carbon capture, hydrogen, and other low-carbon energy.
- 5. Efficient energy and demand-side management: increase energy efficiency.
- 6. The energy transition is accelerated.

TRANSPORTATION & MOBILITY
Safe, accessible, clean and efficient transportation of people and goods.

- 1. Safety, security, and efficiency: transition to electric, hydrogen, and other clean energy.
- 2. High-speed rail: operational planning, pilot the high-speed rail, and improve mobility.
- 3. Road transport: decarbonize, increasing safety, convenience, and efficiency and other green mobility.
- 4. Circular opportunities: are created and existing routes are optimized and made better for all.
- 5. Remote regions: are addressed and existing routes are enhanced and new ones created.
- 6. Data-driven: low-carbon mobility systems.
- 7. Multi-stakeholder efforts: ensure the transition to a sustainable mobility system is accelerated.

LIVING SPACES
Healthy and inclusive living spaces, thriving in harmony with nature.

- 1. Building green: enhance urban design, mobility, and green spaces.
- 2. Smart urban and buildings: increasingly integrate and reward low-carbon.
- 3. Cities and buildings: are designed to be resilient and low-carbon.
- 4. Urban green: increase urban green spaces and water.
- 5. Circular: materials are used in a circular way.
- 6. Cities are made for people for all.
- 7. Resilient: to climate change and disaster risk reduction.

PRODUCTS & MATERIALS
Resource use is optimized to meet society's needs while allowing the systems that provide resources to regenerate.

- 1. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 2. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 3. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 4. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 5. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 6. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.
- 7. Circular: business models are created to meet existing processes, decarbonize, and reduce emissions.

FINANCIAL PRODUCTS & SERVICES
All financial capital and financial products and services are mobilized to support sustainable development.

- 1. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 2. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 3. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 4. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 5. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 6. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.
- 7. Finance: and financial products are mobilized to support sustainable development.

CONNECTIVITY
Responsible connectivity brings people together, and increases transparency and efficiency, and access to opportunities.

- 1. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 2. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 3. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 4. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 5. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 6. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.
- 7. Digital: connectivity is enhanced to support sustainable development.

HEALTH & WELLBEING
The highest attainable standards of health and wellbeing for everyone.

- 1. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 2. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 3. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 4. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 5. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 6. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.
- 7. Healthcare: systems are strengthened to provide health for all.

WATER & SANITATION
Thriving aquatic ecosystems that support food, energy and public health for all.

- 1. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 2. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 3. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 4. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 5. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 6. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.
- 7. Water: and sanitation systems are strengthened to support sustainable development.

FOOD
A regenerative and equitable food system producing healthy, safe and nutritious food for all.

- 1. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 2. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 3. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 4. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 5. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 6. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.
- 7. Food: and nutrition systems are strengthened to support sustainable development.

Nachhaltigkeit: Konventionen, S
Vision 2050 –
Der Entwicklungspfad
in der gegenwärtigen
Darstellung (III)

TRANSFORMATION REQUIRES THREE RADICAL MINDSET SHIFTS

These mindsets will be the difference between incremental change and the accelerated transformation necessary to achieve our Vision by 2050

MINDSETS

REINVENTION

Business must push for a reinvention of capital and ensure that the power of private enterprise and competitive markets can be directed to supporting long-term societal, environmental and business prosperity.

RESILIENCE

Business needs to better understand and incorporate resilience into its strategic planning, enhancing its capacity to anticipate, embrace and adapt to changes and disruptions in an increasingly volatile world.

REGENERATION

Business has to move beyond a "doing no harm" mindset. It's time to unlock the potential of living systems – social and ecological – that business depends on, and build their capacity to regenerate, thrive and evolve.

BUSINESS CANNOT MAKE TRANSFORMATION HAPPEN ON ITS OWN – IT MUST ALSO STEER, SUPPORT AND CONTRIBUTE TO CHANGE THROUGH ITS INFLUENCE ON, AND INTERACTIONS WITH, ENABLERS OF TRANSFORMATION

ENABLERS

INNOVATION & TECHNOLOGY

Innovation processes that set goals around social and environmental impact as well as anticipate and avoid negative unintended consequences will be good for society, and will lead to more resilient business models.

FINANCE & INVESTMENT

Finding ways for companies to direct investment towards socially, environmentally and financially sustainable outcomes will be essential to achieving Vision 2050.

INDIVIDUALS & CONSUMPTION

Business has a role to play in enabling individuals to be agents of positive change. Giving people the options and incentives they need to make more sustainable choices is key to accelerating transformation.

POLICY & REGULATION

Regulation creates the stable, predictable and fair conditions that companies depend on to invest, compete and thrive. Business must better support the design of policies that incentivize sustainable transformation.

Business must not just react to, but also shape, the technologies, investment opportunities, individual behaviours and demand, and regulatory and policy environments that will support progress along Vision 2050's transformation pathways.

IF WE DO THIS SUCCESSFULLY, WE CAN REALIZE OUR VISION OF

9+ BILLION PEOPLE...

REALIZING VISION 2050

LIVING WELL

Everyone's dignity and rights are respected, basic needs are met, and equal opportunities are available for all.

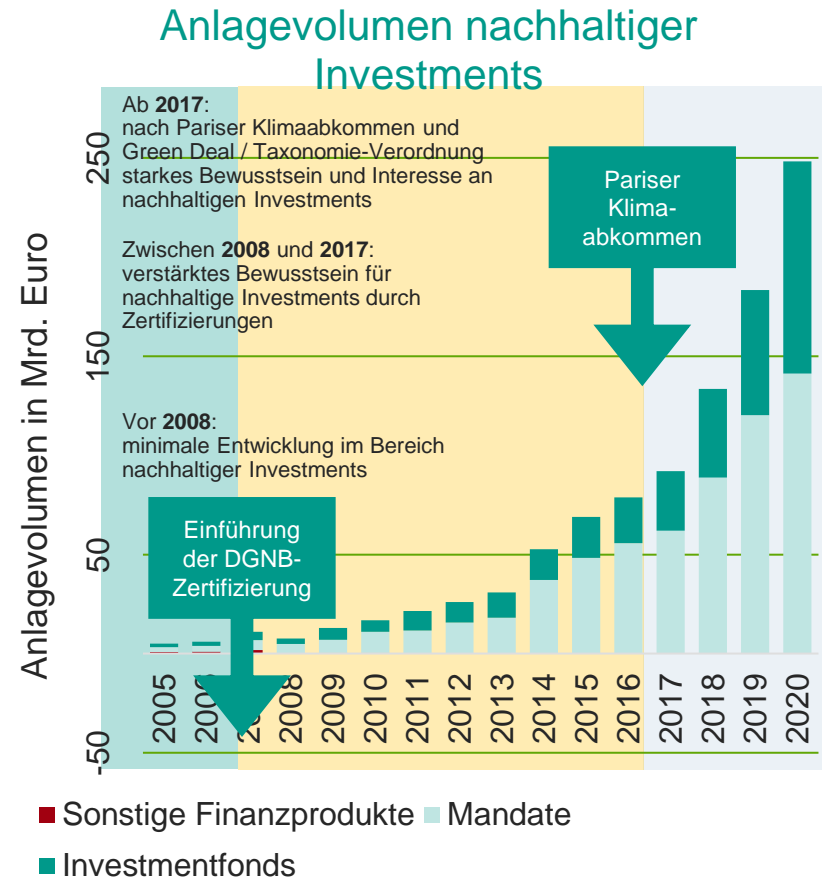
WITHIN PLANETARY BOUNDARIES

Global warming is stabilized at no more than +1.5°C, and natural systems are protected, restored and used sustainably. Societies have developed sufficient adaptive capacity to build and maintain resilience in a healthy and regenerative Earth system.

Nachhaltigkeit Vision 2050

<https://www.youtube.com/watch?v=zIkHW1KR-BQ>

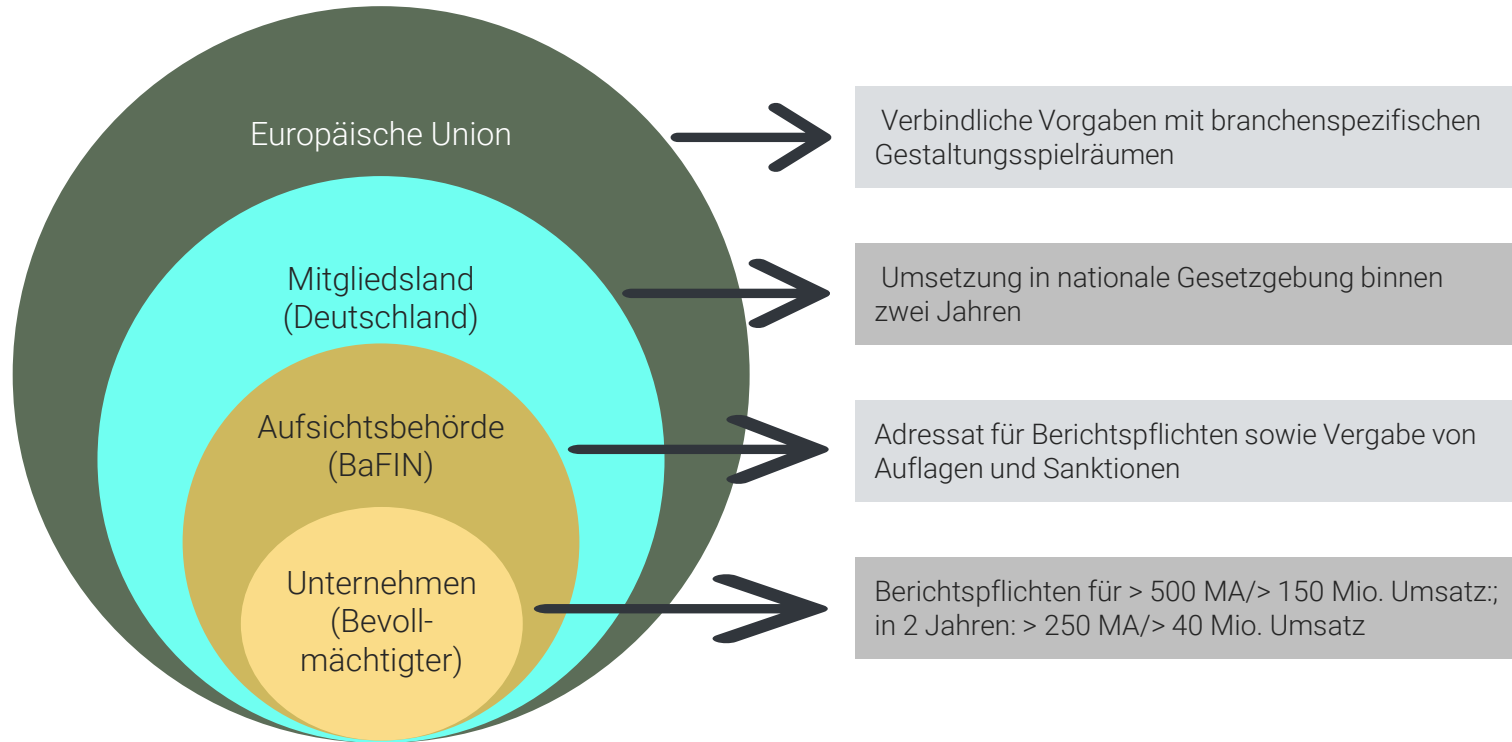
- Die Taxonomie-Verordnung definiert, ab wann eine Investition als nachhaltig bezeichnet werden darf und
- erhöht die Transparenz für die Anleger und erleichtert die Identifikation von nachhaltigen Investitionen.
- Anleger und Investoren achten vermehrt auf Nachhaltigkeit von Produkten und fragen diese explizit an.
- Um in dieser Nachhaltigkeitsbewegung wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir uns nach den Vorgaben der Taxonomie-Verordnung richten.



Datenquelle der Abbildung: Statista 2021 „Anlagevolumen nachhaltiger Investmentfonds und Mandate in Deutschland in den Jahren von 2005 bis 2020“

- Es ist ein solides, wissenschaftlich fundiertes Instrument, das für Unternehmen und Anleger gleichermaßen **Transparenz** gewährleistet. So werden **Anleger bei Investitionen** in Projekte und Wirtschaftstätigkeiten, die sich deutlich positiv auf Klima und Umwelt auswirken, künftig von der gleichen Grundlage ausgehen können. Darüber hinaus werden **Offenlegungspflichten** für Unternehmen und Finanzmarktteilnehmer festgelegt.
- Ziel ist die Schaffung eines Regelwerks, das die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** im Laufe der Zeit auf eine Stufe mit der Finanzberichterstattung stellen wird. Die vorgeschlagene Richtlinie wird die EU-Bestimmungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf alle **Großunternehmen und alle börsennotierten Unternehmen ausweiten**. Damit werden künftig fast 50 000 Unternehmen in der EU detaillierte Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung einhalten müssen, d. h. deutlich mehr als die 11.000 Unternehmen, die den derzeit geltenden Anforderungen unterliegen.
- Geplant ist die Entwicklung von **Standards für Großunternehmen** sowie die Entwicklung getrennter, verhältnismäßiger Standards für KMU vor, die nicht-börsennotierte KMU freiwillig anwenden können.

* Europäische Kommission, Vertretung in Deutschland

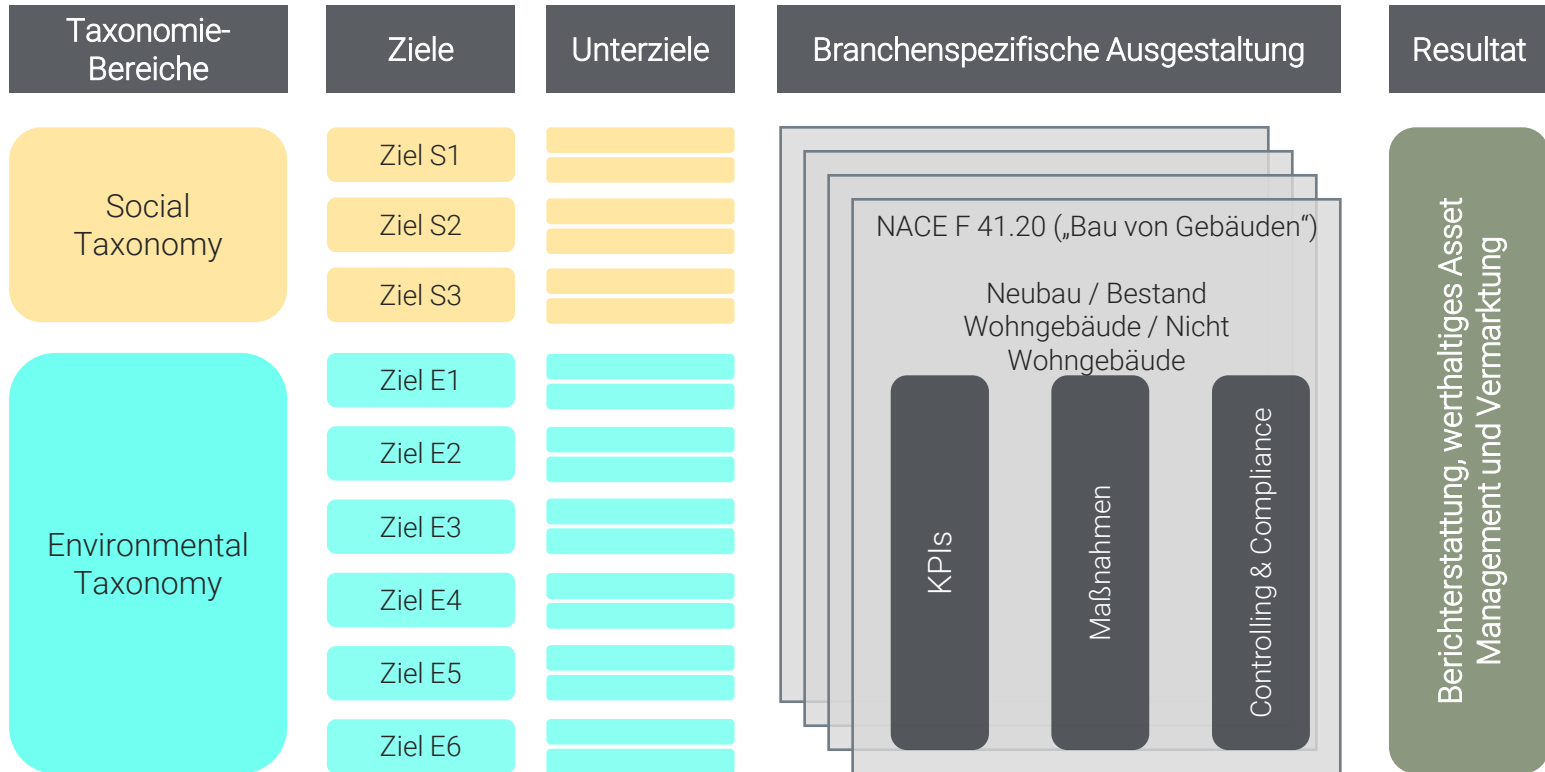


- Der von Technical Expert Group (TEG) veröffentlichte Bericht wird ergänzt um einen Technischen Anhang und einen Anwendungsleitfaden für den EU Green Bond-Standard.
- Die TEG-Taxonomie wird zu neuen Offenlegungspflichten im Rahmen der CSR-Berichtspflichten führen. Hier werden die wichtigsten Fragen beantwortet.

Wen betrifft die Sustainable Finance-Taxonomie?

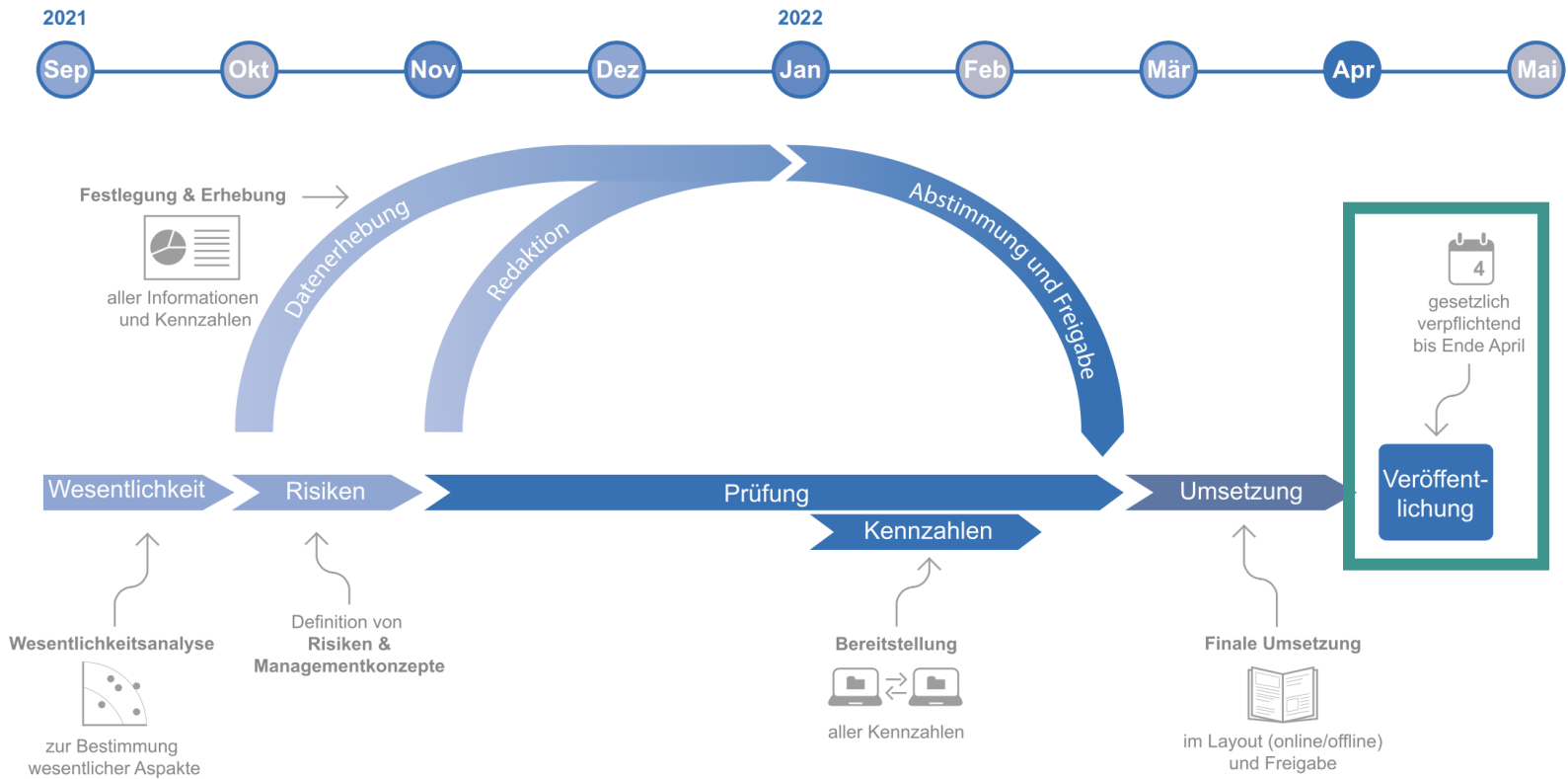
1. Finanzmarktteilnehmer, die in der EU Finanzprodukte anbieten, inklusive Pensionskassen
2. Unternehmen, die unter die CSR-Richtlinie fallen*
3. Die EU und die Mitgliedsstaaten, wenn sie nationale Maßnahmen, Standards oder Labels für grüne Finanzprodukte oder grüne (Unternehmens-)Anleihen festlegen

* Ursprünglich: Börsennotierte Unternehmen mit >500 Beschäftigten; perspektivisch: gilt für Unternehmen, die > 500 Mitarbeiter haben, deren Umsatzerlöse sich auf > 40 Millionen Euro belaufen oder dessen Bilanzsumme bei > 20 Millionen Euro liegt.



Europäische Nachhaltigkeitspolitik	Resultierende Gesetze	Pflichten für Unternehmen	Verpflichtend für	ab/seit
Action Plan for Financing Sustainable Growth	Low Carbon Benchmarks Regulation	> Klimabenchmark-Klassifikationen und ESG-Anforderungen für Benchmarks	> Finanzakteure	ab 2020
	Sustainable Finance Disclosure Regulation	> Darstellung ökologischer und sozialer Merkmale des Portfolios und Due Diligence-Policies	> Finanzakteure	ab 2021
	Taxonomy Regulation	> Darstellung des Anteils ökologischer und sozialer Umsätze und Investitionen	> Finanzakteure Unternehmen	ab 2021 ab 2022
Accounting Directive	Corporate Sustainability Reporting Directive	> Erweiterung des Adressatenkreises und der Berichtsinhalte, verpflichtende Prüfung, maschinenlesbares Format, Verknüpfung mit Berichtsstandards	> Unternehmen, Banken, Versicherungen	seit 2017, Neuauflage 2021
	EU Sustainability Reporting Standards	> Europäische Standards für die nichtfinanzielle Berichterstattung mit doppelter Materialität als Grundlage	>	vrstl. ab 2023
Due Diligence Directive or Regulation	Human Rights and Environmental Due Diligence	> Kontrolle der Lieferkette, Haftungs- & Durchsetzungsmechanismen und Zugang zu Rechtshilfe für Opfer von unternehmerischem Missbrauch, Reporting der Prozesse und ihrer Ergebnisse	> Unternehmen, Finanzinstitute	Ankündigung für Herbst 2021

Die **CSR-Berichtspflicht** gilt für Unternehmen, die > 500 Mitarbeiter haben, deren Umsatzerlöse sich auf > 40 Millionen Euro belaufen oder dessen Bilanzsumme bei > 20 Millionen Euro liegt.





Historie

- Gründung 1997 von der Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES) und dem UN-Umweltprogramm UNEP
- März 1999: erster Entwurf der GRI-Richtlinie für Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI's Sustainability Reporting Guidelines)
- 1999 – 2000: Pilotphase mit 21 Unternehmen, Kommentierung durch zahlreiche weitere Unternehmen und nicht unternehmensgebundene Experten
- Grundlage aktueller Nachhaltigkeitsberichte: G4-Richtlinien (<https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>)

Relevanz

Beispiel: CSR-Berichte nach GRI-Format umfassen Themen wie Umwelt, Gleichbehandlung, Sicherheit usw., werden u.a. von Investoren und künftigen Mitarbeitern (Gen Y) gelesen, wirken also sowohl über Kapitalverfügbarkeit als auch Fach- und Führungskräfemangel sowie Reputation im Allgemeinen.

1. Strategie und Analyse
2. Organisationsprofil
3. Berichtsparameter
4. Governance, Verpflichtung und Engagement
5. Managementansätze
6. Ökonomische Leistungsindikatoren
7. Ökologische Leistungsindikatoren
8. Gesellschaftliche Leistungsindikatoren
 - Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung
 - Menschenrechte
 - Gesellschaft
9. Produktverantwortung

Sector Supplements: Branchenbezogen relevante Indikatoren, z.B. für Finanzinstitute, Logistik, Tourismus, Telekommunikation und Automobilindustrie

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist ein in Deutschland etablierter Standard zur Berichterstattung nicht-finanzieller Kennzahlen, den viele andere europäische Staaten übernommen haben.



Deutscher
NACHHALTIGKEITS
Kodex

Vorteile:

- Einfache und vergleichbare Berichterstattung
- Erfüllung der Berichtspflicht und internationale Anschlussfähigkeit
- Eignung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
- Anwendung auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen
- Anerkanntes Steuerungsinstrument für nachhaltiges Wirtschaften

4 Bereiche mit 20 Kriterien



Deutscher
NACHHALTIGKEITS
Kodex

Strategie

Kriterien 1 - 4

- Strategische Analysen und Maßnahmen
- Wesentlichkeit
- Ziele
- Tiefe der Wertschöpfungskette

Prozessmanagement

Kriterien 5 - 10

- Verantwortung
- Regeln und Prozesse
- Kontrolle
- Anreizsysteme
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Innovations- und Produktmanagement

Umwelt

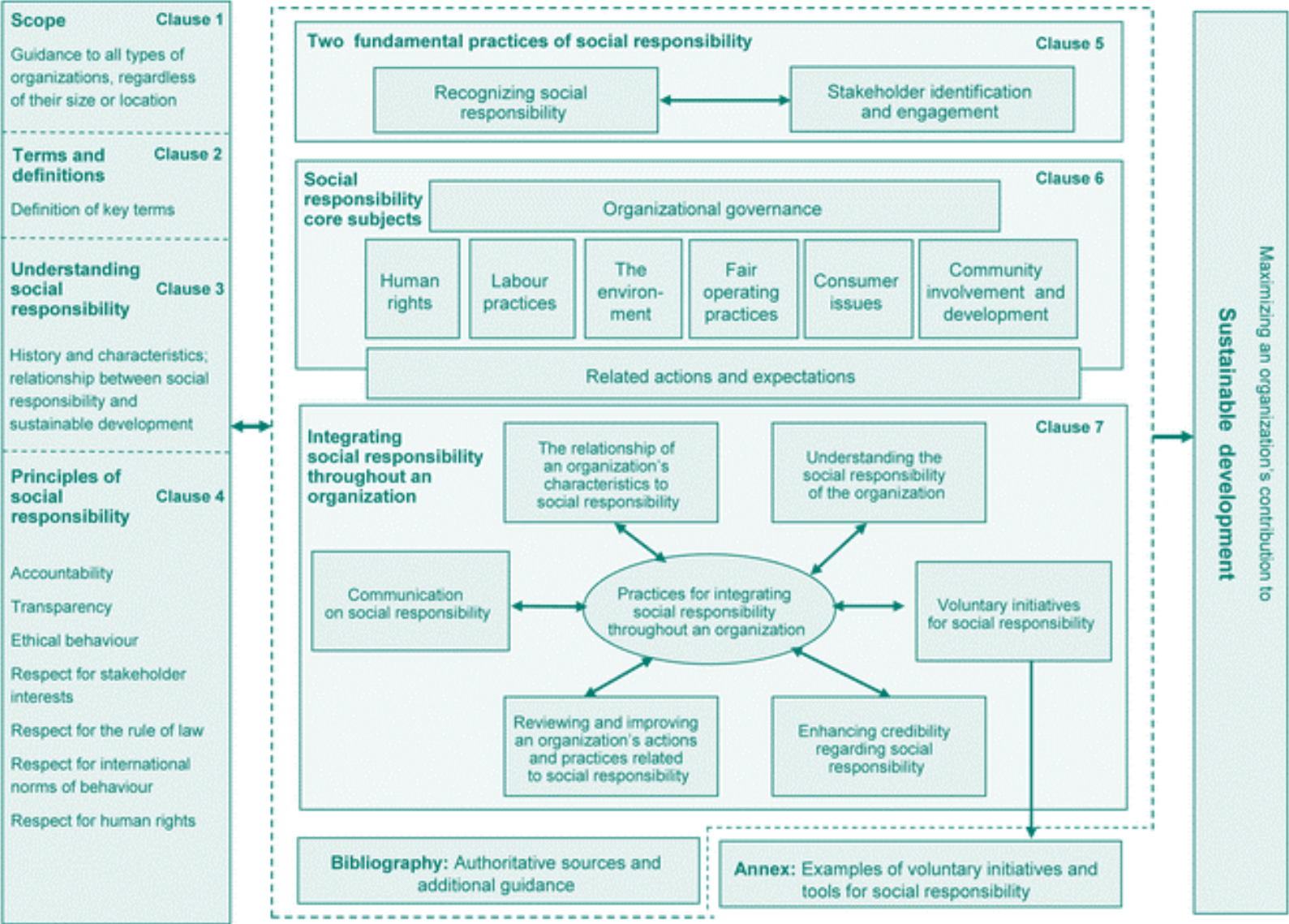
Kriterien 10 - 13

- Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- Ressourcenmanagement
- Klimarelevante Emissionen

Gesellschaft

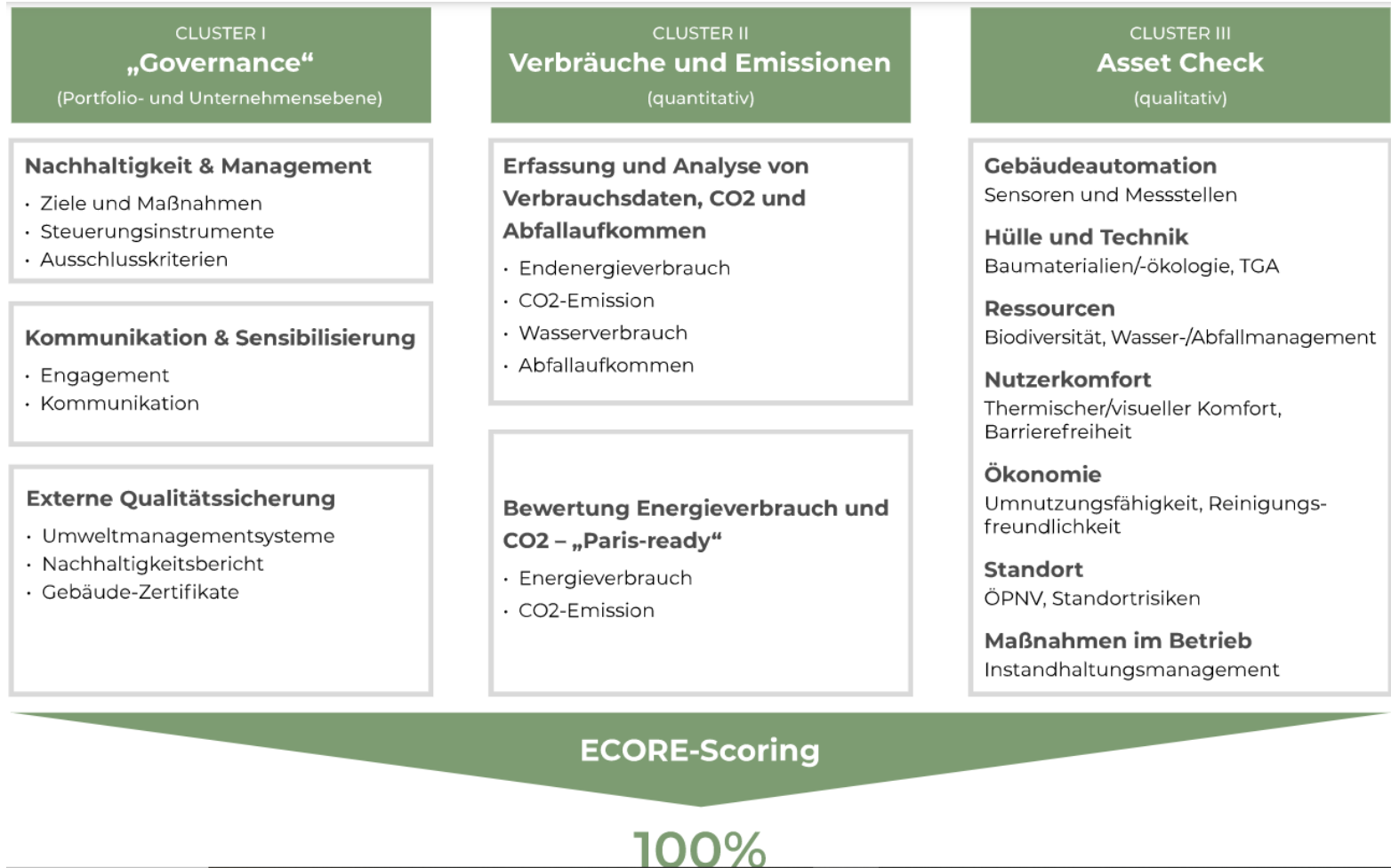
Kriterien 14 - 20

- Arbeitnehmerrechte
- Chancengerechtigkeit
- Qualifizierung
- Menschenrechte
- Gemeinwesen
- Politische Einflussnahme
- Gesetzes-/richtlinienkonformes Verhalten



Quelle: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Beispiel für einen branchenbezogenen Score: **ECORE (Bauwirtschaft)**



Nachhaltigkeit: Konventionen, Standards, Berichterstattung

Nachhaltigkeitsberichte – Beispiele

Langfristig denken.
Antworten geben.,
Jahresbericht, 2004,
Siemens



Nachhaltigkeitsbericht,
2013, Henkel



Nachhaltigkeitsbericht:
Strategie, Wirtschaft,
Menschen, Umwelt,
Zahlen, 2013, Volkswagen



Nachhaltigkeitsbericht:
Jetzt Now Ahora, 2013,
Bosch

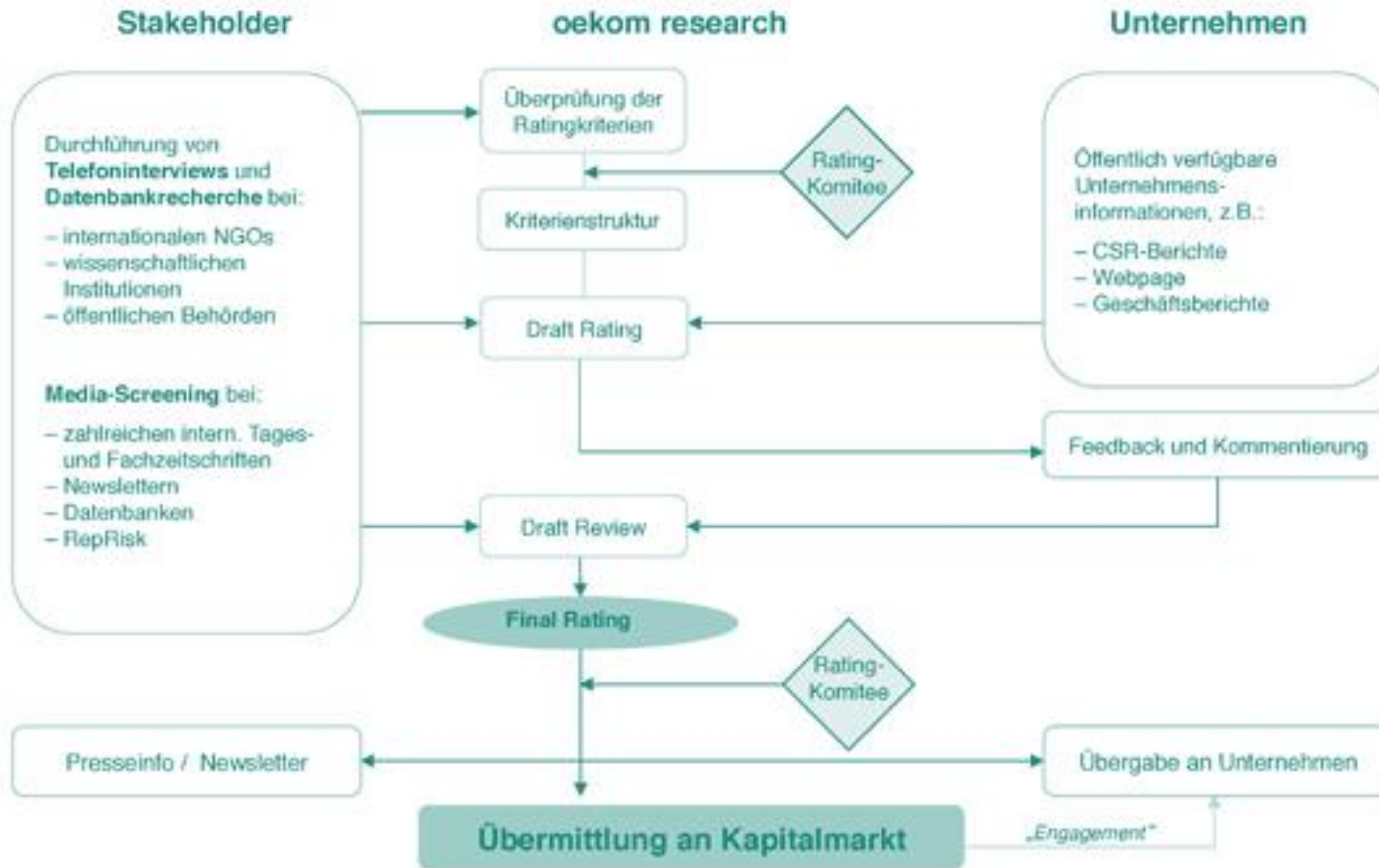
Wie werden die Untersuchungskriterien von oekom (Ratingagentur) ausgewählt?

Basis der Umwelt- und Sozialkriterien des oekom Corporate Ratings ist der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (FHL), der als eine der weltweit umfassendsten Kriteriensammlungen zur ethischen Bewertung von Unternehmen gilt (insgesamt 800 Kriterien).

oekom Corporate Rating		oekom Country Rating	
Kontroverse Geschäftsfelder	Kontroverse Geschäftspraktiken	Sozial	Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> Alkohol Atomenergie Glücksspiel Grüne Gentechnik Pornographie Rüstung Tabak 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsrechtverletzungen Kinderarbeit Kontroverses Umweltverhalten kontroverse Wirtschaftspraktiken Menschenrechtsverletzungen Tierversuche 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsrechtsverletzungen Geldwäsche Kinderarbeit Korruption Menschenrechtsverletzungen Todesstrafe 	<ul style="list-style-type: none"> Atomenergie mangelhafter Klimaschutz
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Siehe Beispiel Sony (2013) </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Siehe Beispiel Deutschland (2012) </div>	

Nähere Informationen unter www.oekom-research.com

Messbarkeit von Nachhaltigkeit – Ratingablauf bei oekom



Zielgruppe der Reports und Rankings ist erstrangig der Kapitalmarkt und erst dann die Konsumenten.

Nähere Informationen unter www.oekom-research.com

oekom Corporate Rating

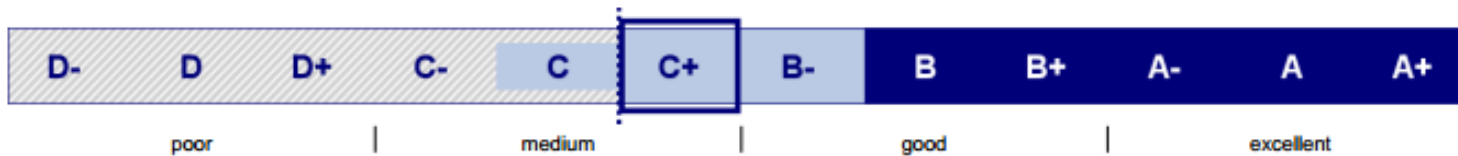
Sony Corp



oekom_Corporate_Rating_Sony_20130208.pdf

Industry: Consumer Electronics & Household Appliances
 GICS Industry: Household Durables
 Country: Japan
 ISIN: JP3435000009
 Bloomberg Ticker: 6758 JP Equity

Status **Prime**
 Rating **C+**



Strengths and Weaknesses

- + comprehensive measures to check compliance of key suppliers with the company's labour / health and safety standards
- + group-wide strategy to reduce the energy consumption of products
- + group-wide implementation of a strategy for addressing climate change and related sector-specific risks
- + development of take-back material recovered for reuse/recycling shows an upward trend
- no information available on measures to set up voluntary recycling systems for e-waste in developing countries
- lack of transparency regarding measures taken to reduce emissions of products



Die Firma Sony schneidet im oekom-Rating nur mittelmäßig ab. Die Entscheidung wird in einem ausführlichen Bericht dargelegt, so dass Transparenz über die Beurteilung besteht.

Nähere Informationen unter www.oekom-research.com

oekom Country Rating

Germany

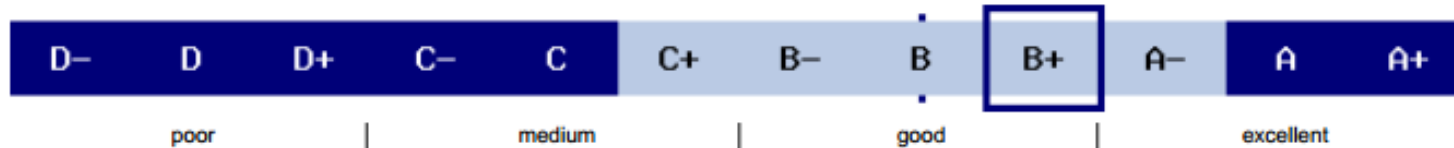
Score **72.43%**

Rank **5 out of 52**

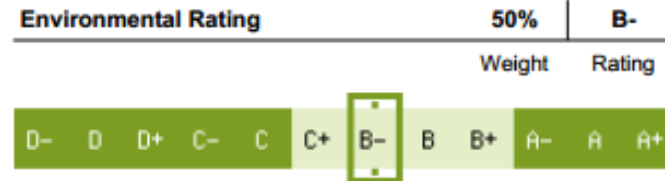
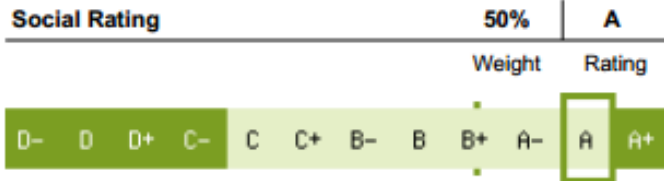
Status **Prime**
Rating **B+**



oekom_Corporate_Rating_Sony_20130208.pdf



- A country is being classified as "Prime" if it ranks among the world's best countries and fulfills the minimum requirements defined by oekom research (best in class).
- The highlighted sections on the rating scales indicate the range of ratings achieved. The average rating is marked with a vertical line.
- If relevant information is not made available, it may result in a poorer rating of the country within the applied rating method.



Deutschland schneidet relativ positiv ab und wird somit als vorbildhafter Investitionsstandort gelobt.

Nähere Informationen unter www.oekom-research.com

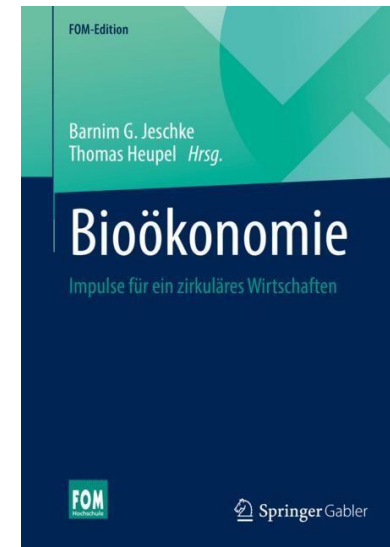
oekom verlag / oekom research AG 



Vielleicht möchten Sie ja bestimmte Inhalte dieses Moduls weitergehend bearbeiten, etwa im Rahmen Ihrer Master-Thesis?

Themen könnten beispielsweise sein:

- Die Berücksichtigung bioökonomischer Prinzipien in der Unternehmenspraxis – am Beispiel von ...
- Nachhaltiges Wirtschaften und Risikomanagement
- Zirkuläre Materialwirtschaft am Beispiel von ...
-
-
-



Thema / Anmerkungen

Einführung

Personalführung

Nachhaltigkeit

Sustainable Leadership

Präsentationen „Sonstige Beteiligung“

Zur Vertiefung: Szenarien der
Fallstudie „Sensoria“

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**