



v.l.n.r. Dr. Groß-Engelmann, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink mit Uwe Kuntz

Wirtschaft

Soziale Verantwortung

Ökologie

Nachhaltigkeit hat sehr viel mit Innovation zu tun!

Im Gespräch mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Partner der concern GmbH

Prof. Brink, wie ist es gelungen, das doch letztlich noch junge Thema Nachhaltigkeit in der Forschung zu verankern?

Nachhaltigkeit ist multidisziplinär: Ökonomie und Ethik spielen genauso eine wichtige Rolle wie die Rechtswissenschaft, die Umweltwissenschaft oder die Psychologie. An der Schnittstelle der Disziplinen beginnt dann die Herausforderung: Wie wäge ich zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen ab? Welche psychologischen Anreize motivieren welches ökonomische Ergebnis? Dazu muss man wissen, dass universitäre Forschung in der Regel an Lehrstühle und deren Fachdisziplinen gebunden ist. Jeder forscht also in seinem Spezialgebiet und baut somit einen Expertenstatus auf. Oft sind diese Spezialgebiete so differenziert, dass selbst Fachkollegen untereinander Schwierigkeiten haben, sich zu verständigen. Wie soll man vor diesem Hintergrund ein so komplexes Thema wie Nachhaltigkeit erforschen? Vor dieser Herausforderung standen wir. Was wir dringend benötigten, war – statt akademischer Tiefenbohrung – eine echte Verzahnung verschiedener Disziplinen mit klarem Praxisbezug.

Wissen in die Sprache der Praxis übersetzen

Entscheidungen sind im Berufsalltag nämlich durch Intuition, Erfahrungen und Gefühle komplexer als die

Theorie allein sie erfassen kann. Praktische Probleme können aber mit einer guten Theorie wirklich effizient und effektiv gelöst werden. Dazu muss man Wissen in die Sprache der Praxis übersetzen. Genau das ist uns nach intensiven Bemühungen in der Bayreuther Wirtschafts- und Unternehmensethik in den letzten Jahren tatsächlich gelungen. Mit dem Studiengang P&E (Philosophy & Economics) haben wir zwei maßgebliche und traditionsreiche Forschungsschwerpunkte erfolgreich miteinander verbunden und sprachfähig für die Praxis gemacht.

Inspiziert durch die Generation Y

Unsere Studierenden gehören überwiegend der „Generation Y“ an, einer Generation die nach dem „Warum?“ fragt. Und das geht weit über das „Wie?“ der Ökonomie hinaus. Unternehmen sollten verstehen, dass sich ihre zukünftigen Arbeitskräfte, die ja zahlenmäßig dramatisch abnehmen werden, nach Werten, sinnvoller Arbeit, Wertschätzung und nachhaltigen Geschäftsmodellen sehnen. Die junge Generation inspiriert unsere Forschungsthemen daher in hohem Maße. Das ist der erste und ich finde, ein wichtiger Treiber. Durch Kooperationen mit großen börsennotierten Unternehmen, aber auch mit kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Nonprofit-Unternehmen und der Politik erhalten wir weitere Forschungsimpulse. Sie alle sind daran

interessiert, Nachhaltigkeit konzeptionell in ihr konkretes Tun zu integrieren. Dabei stoßen sie immer auf das Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik. Hier gilt es, kluge Konzepte zu entwickeln, wie wir nicht gegen, sondern mit der Ökonomie soziale Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen können. Aber es gibt natürlich einen dritten Treiber, und das ist das Eigeninteresse der Forscher selbst, die sich im Wettbewerb mit der Konkurrenz international positionieren müssen. Gerade in Deutschland neigen wir dazu, viel zu theoretisch und zu abstrakt zu forschen. Dabei läuft man immer wieder Gefahr, den Blick nicht ausreichend auf die Praxis und ihre Probleme zu richten.

Den Blick auf die Praxis richten

Aus meiner Sicht sollte Forschung einen klaren Mehrwert für die Praxis liefern. Es geht darum, die Herausforderungen der zukünftigen Generation und der gegenwärtigen Unternehmen zu verstehen und durch Forschung zu einer wertschöpfenden Lösung beizutragen. Wissenschaft ist in diesem Sinne eine Dienstleistung für unsere Gesellschaft.

Forschung mit klarem Praxisbezug – können Sie uns das an einem Projekt Ihres Lehrstuhls verdeutlichen?

Wir werden in den kommenden Tagen die Ergebnisse eines auf fünf Jahre angelegten Forschungspro-



Wirtschaft

Soziale Verantwortung

Ökologie

..... Nachhaltigkeit hat sehr viel mit Innovation zu tun!

Im Gespräch mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Partner der concern GmbH

jekt es zur unternehmerischen Verantwortung veröffentlichen, dass die Universität Bayreuth gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung und der concern GmbH durchgeführt hat. Der Corporate Responsibility Index analysiert die Kerntreiber unternehmerischer Verantwortung (www.cr-index.de). Unsere Interview-Studie unter 176 CR-Experten aus 158 Firmen in Deutschland zeigt, dass vor allem börsennotierte Unternehmen in den letzten Jahren maßgeblich in CR-Strukturen investiert und entsprechend Personal aufgebaut haben. So unterhalten bereits vier von fünf DAX-Unternehmen Abteilungen mit vielen Mitarbeitern und Budgets im mehrstelligen Millionenbereich. CR steht dabei für Corporate Responsibility, also für gesellschaftliche Verantwortung, die ein Unternehmen für die Auswirkungen seiner Tätigkeiten im Kerngeschäft übernimmt.

Treiber für Nachhaltigkeit

Der Index hat zum Beispiel klar herausgestellt, was die vier maßgeblichen Kerntreiber für den Erfolg von Nachhaltigkeit in Unternehmen sind: Erstens muss die Initiative von einer glaubwürdigen Unternehmensleitung kommen, zweitens muss das Unternehmen von Werten getragen sein, drittens muss sich die unternehmerische Verantwortung über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken und viertens gilt es, die Ergebnisse zu messen. Die erfolgreichsten Unternehmen sind auf

allen vier Dimensionen sehr gut. Die Erkenntnisse fließen in unsere Forschung und Lehre ein. Und natürlich in die Beratung und Weiterbildung.

Ihre Forschungsprojekte verfolgen in Teilen ja das Ziel, KMUs beim Thema Nachhaltigkeit zu unterstützen. Wenn Sie mit den Firmen in den Dialog treten, was sind dann deren Treiber, um in diesem Bereich initiativ zu werden?

Die Eintrittskarte in ein Gespräch über CR bieten zunächst sicherlich ökonomische Aspekte – alles andere wäre eine Illusion. Ressourceneffizienz, Senkung der Krankheits- und Fluktuationsrate, Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit sind direkt gewinnwirksam. Wenn wir uns dann mit den Unternehmern weiter unterhalten, stellt sich jedoch schnell heraus, dass die eigentliche Motivation oftmals intrinsisch ist, dass wir es mit einer tiefen Grundeinstellung zu tun haben.

Vorbildfunktion „ehrbarer Kaufmann“

So eine Art „ehrbarer Kaufmann“. Dieser Begriff mag wie ein Anachronismus klingen, gerade weil wir doch in der betriebswirtschaftlichen Forschung grundsätzlich vom Homo oeconomicus ausgehen, jener Spezies, die rein vernunft- und zahlengetrieben das Optimum aus ihrer Geschäftstätigkeit herausholt, meist ohne Rücksicht auf andere. Also genau das Gegenmodell zum ehrbaren Kaufmann. Den haben wir in der Öko-

nomie aus dem Blickfeld verloren, aber er ist es letztlich, der als verantwortungsvoller Unternehmer unsere soziale Marktwirtschaft prägen sollte. Der ehrbare Kaufmann fühlt sich seinen Mitarbeitern, seinen Kunden und seiner Region verpflichtet. Das ist Nachhaltigkeit im Umgang mit Anspruchsgruppen im besten Sinne. Und weil das so ist, geht er auch sorgfältig mit seinen Produkten und Dienstleistungen um. Der mittelständische Unternehmer ist daher sehr offen für Nachhaltigkeit und kann eine wichtige Vorbildfunktion glaubwürdig wahrnehmen. Deutschland lebt von seiner sozialen Marktwirtschaft mit seinem sehr gut funktionierenden Mittelstand. 99,6% aller deutschen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen. Wir haben daher von 2012 bis 2014 eines der größten durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Drittmittel-Projekte zum Thema Verantwortung und Nachhaltigkeit in Nordbayern durchgeführt (www.csregio.de). Erfolgreich gelebte Nachhaltigkeit ist häufig in der Region verankert. In der Praxis sind jene regionalen Netzwerke wirksam, die Kooperationen eingehen. Am besten in Form von trisektoralen Kooperationen, also zwischen Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Viele gute Erfahrungen gibt es zum Beispiel, wenn Unternehmen mit Non-Profit Organisationen zusammenarbeiten.



Wirtschaft

Soziale Verantwortung

Ökologie

..... Nachhaltigkeit hat sehr viel mit Innovation zu tun!

Im Gespräch mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Partner der concern GmbH

Offensiv kommunizieren

Auffällig ist, dass sich viele mittelständische Unternehmen aktiv sozial engagieren, sich aber dessen gar nicht wirklich bewusst sind und vor allem ihre entsprechenden Initiativen nicht offensiv nach außen kommunizieren. Wenn es dann aber um den Wettbewerb um die besten Köpfe als Mitarbeiter geht, haben sie oft das Nachsehen. Das muss sich ändern. Wir sehen eine unserer Aufgaben darin, mit diesen Unternehmern die passenden strategischen Konzepte zu erarbeiten und die Umsetzung zu unterstützen. Von der Haltung zur Handlung heißt dann unsere Devise. Das machen wir mit unserem Bayreuther Spin-off, der concern GmbH. Sie unterstützt Geschäftsleitungen, Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von solchen CR-Strategien. Zu unseren Kunden zählen nationale und internationalen Konzerne, viele Familienunternehmen, aber auch Nonprofit-Organisationen und die Politik.

Gehen wir noch einmal zurück zum Studiengang P&E, der findet großen Anklang bei den Studierenden, die ja nicht selten die Manager von morgen sind. Bilden Sie eine ethisch verantwortungsbewusstere Generation aus?

Die Frage ist, ob man Ethik tatsächlich lehren kann. Ich bin da skeptisch, und empirisch lässt sich das kaum nach-

weisen. Platon geht davon aus, dass wir zunächst nach wissenschaftlicher Erkenntnis über das Gute streben sollten. Aristoteles hingegen fordert, man müsse Dinge einfach tun. So sind schon im antiken Griechenland Theoretiker und Pragmatiker aufeinandergetroffen.

Die Position des anderen verstehen

Ich denke, wir liegen beim Konzept unserer Lehre genau in der Mitte zwischen Theorie und Praxis. Wir produzieren dabei sicherlich keine moralisch besseren Menschen, aber wir können Studierende sensibler und reflektierter machen. Logik und Argumentationstheorie zum Beispiel fördern die analytischen Fähigkeiten. Unser Ziel ist es, Wissensvermittlung mit gesunder Einstellung zu verbinden. Wenn das gelingt, hat man Top-Leute für die Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft, ja auch für die Zivilgesellschaft.

Wir glauben doch nicht im Ernst, dass wir die komplexen Probleme der Welt alleine lösen können – Kooperationen sind die Lösung, dazu muss man aber in der Lage sein, die Position des anderen zu verstehen. Wir bieten daher innovative Seminarformen an. Unser P&E Think Tank beispielsweise widmet sich der Lösung zukunftsrelevanter Fragestellungen an der Schnittstelle von Philosophie und Ökonomie genau zwischen Theorie und Praxis. Den Start machte 2008 eine Koope-

ration mit NOKIA über „The Organization“, später war das Private Wealth Management Department der Deutschen Bank unser Partner zu „Ethics, Finance, and Banking“. Gerade jetzt arbeiten P&ElerInnen für Daimler etwa zu Fragen des autonomen Fahrens und zu Stakeholder-Biotopen.

Innovative Ergebnisse für die Praxis

Nach einem Jahr intensiver Teamarbeit steht dann jährlich die eigene Studierenden Publikation in unserer Bayreuther „Re-Think“-Reihe. Die Aufgabenstellung besteht darin, die innovativen Ergebnisse so zu verschriftlichen, dass ein Praktiker einen Mehrwert davon hat. Dabei wird einmal mehr deutlich, dass Nachhaltigkeit sehr viel mit Innovation zu tun hat. Es ist vielleicht sogar das Innovationsthema der Zukunft. Und weil es so komplex ist, trauen sich nur so wenige Unternehmen, es konsequent anzupacken. Durch praxisnahe Beratungs- und Weiterbildungskonzepte setzen wir Forschung und Lehre dann auch in Prozesse lebenslangen Lernens um. Mit unserem Bayreuther CR-Manager zum Beispiel bilden wir in Kooperation mit der Bayreuther Campus Akademie seit fünf Jahren Führungskräfte aus verschiedenen Teilen der Gesellschaft aus (www.cr-manager.com). Ich denke damit unterscheiden wir uns durchaus von vielen anderen Studienangeboten!

Das Gespräch führte Irmhild Plaetrich