



Zwischen Lehre, Forschung und Praxis

Wirtschaftsethik an Hochschulen

Wohin steuert die wirtschaftsethische Lehre an Hochschulen? Wie gelingt die Balance zwischen philosophischer Grundlegung und der Zuspitzung auf konkrete Probleme in Unternehmen? Und was stärkt den Transfer in die Praxis? Zu Themen wie diesen hat das CSR MAGAZIN Hochschullehrer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

Die Fragen stellte Achim Halfmann



Wie lassen sich Studierende für Wirtschaftsethik begeistern?

„Viele Studierende sind mit wirklich Herzblut dabei“, stellt **Prof. Markus Beckmann** von der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg fest. „Zwei Dinge erscheinen mir wichtig: Zum einen, Wirtschaftsethik so aufbereiten, dass Studierende Ansätze sehen, wie sie das, was ihnen normativ wichtig ist – wofür sie brennen, wo sie ihre Identität sehen, worin sie Sinn finden – im Wirtschaftsleben aufgreifen und umsetzen können, und zwar gerade auch in Unternehmen. Zum zweiten, mit Wirtschaft-

sethik ein Handwerkszeug zu entwickeln, sodass damit auch reale Probleme des Unternehmens - in der Supply Chain, im Team, im Zusammenspiel mit den Stakeholdern - gelöst werden können.“

Dass junge Menschen fast täglich in den Medien mit Fragestellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik konfrontiert werden, fördert ihr Interesse an dem Fachgebiet, hat **Prof. Dirk Ulrich Gilbert** von der Univer-



sität Hamburg beobachtet. „Vor diesem Hintergrund wollen die Studierenden sich dann auch in ihrem Studium mit solchen Problemen auseinandersetzen.“ Gilbert weiter: „Wir zeigen diesen Studierenden, dass neoklassische Theorien in der Ökonomie nur unzureichend in der Lage sind, viele der aktuellen Probleme in der Wirtschaft zu beschreiben, analysieren und lösen. Ausgehend von dieser These diskutieren wir dann Theorieangebote aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik mit den Studierenden“.



Prof. Margit Meyer von der Universität Würzburg hat in wirtschaftsethischen Veranstaltungen beobachtet: „Eine besondere Rolle spielen die jungen Frauen, die hier ihr ganzes Potential entfalten können und aufgrund der berühmten ‚weiblichen Intuition‘ einen besonderen Zugang zu diesen komplexen zukunftsorien-

tierten Themen und Herausforderungen finden und sich so richtig ausleben können.“

Auf die Verantwortung der Professoren weist **Prof. Markus Huppenbauer** von der Uni-



versität Zürich: „Es braucht dafür primär begeisterungsfähige und dialogbereite Lehrende. Lehrende, die nicht nur an ihre nächste Publikation in einem international renommierten Journal denken, sondern an die Studierenden, mit denen sie zu einer zeitlich befristeten Lern- und Lehrgemeinschaft zusammengeschlossen sind.“

Und für **Prof. Josef Wieland** von der Zeppelin Universität geht es auch um die in wirtschaftsethischen Veranstaltungen angesprochenen Themen. Es gelte, „die Ethik des Systems nicht aus dem Blick verlieren, etwa Fragen der Einkommensverteilung oder Gerechtigkeitsfragen.“



Ist Wirtschaftsethik besser als eigenständige Vorlesung oder integriert in Ingenieur-, Wirtschafts-, Natur- oder Humanwissenschaften aufgehoben?

An dieser Stelle gehen die Meinungen der Hochschullehrer deutlich auseinander. Beide Positionen werden vertreten - Wirtschaftsethik als eigenes Fach oder integriert in andere Fachgebiete. Und es werden unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten erwogen: eine eigenständige Wirtschaftsethik zu Studienbeginn und deren Integration in andere Fachgebiete in höheren Semestern - oder genau die umgekehrte Variante.

Klar auf der Seite der Befürworter einer eigenständigen Wirtschaftsethik steht **Prof. Ludger Heidbrink** von der Christi-



an-Albrechts-Universität Kiel. „Wirtschaftsethik sollte als eigenständige Vorlesung durchgeführt werden, da der Stoff inzwischen zu umfangreich ist, als dass er sich ohne weiteres in einem einzelnen Fach unterbringen

lässt. Außerdem besteht die Gefahr, dass wirtschaftsethische Frage primär aus der jeweiligen Fachperspektive behandelt werden“, so Heidbrink. „Eine Integration kann z.B. durch eine Ringvorlesung gelingen oder durch gemeinsame Studiengänge, in

denen wirtschaftsethische Fragen mit fachspezifischen Themen kombiniert werden.“

Prof. Josef Wieland präferiere ebenfalls eigenständige Veranstaltungen. „Das hebt die Bedeutung der Wirtschaftsethik hervor und unterstreicht ihren Professionalisierungsgrad. Die wirtschaftsethische Diskussion erfolgt auf einem sehr detaillierten und ausdifferenzierten Niveau“, sagt Wieland. „Und auch in der Praxis - etwa in den Unternehmen - gibt es inzwischen das Tätigkeitsfeld des Sustainability-Managements.“

Da schließt sich die Position von **Prof. Guido Palazzo** von der Universität Lausanne nahtlos an: „Die Integration unternehmensethischer Themen wird in der Regel von denen gefordert, die keine eigenständigen Professuren im Bereich Nachhaltigkeit/ Unternehmensethik schaffen wollen.“ Palazzo weiter: „Was man damit eigentlich sagt ist, dass das Thema so irrelevant ist, dass Hinz und Kunz es unterrichten können. Ich bin für eine Integration des Themas in Mainstreamkurse, allerdings nur auf der Basis eines breit aufgestellten und von echten Experten unterrichteten Programms.“

Ähnlich sieht das **Prof. Jürgen Schwalbach**, der an der Humboldt-Universität Berlin gelehrt hat: „In



vielen Hochschulen ist Wirtschaftsethik ein eigenständiges Fach mit einem eigenen Curriculum. Das Fach wird jedoch überwiegend von nicht einschlägig ausgewiesenen Wirtschaftswissenschaftler/-innen vertreten. Das Ergebnis

ist, dass Wirtschaftsethik ein Nischenfach ist, kaum Ausstrahlung auf die anderen wirtschaftswissenschaftlichen Fächer hat und die Vertreter der anderen Fächer wirtschaftsethische Fragen in ihrem Fach nicht berücksichtigen“.

Und auch **Christopher Wickert**, Associate Professor an der VU Universität Amsterdam, zieht eine Verankerung von CSR als Unterrichtsthema in regulären Curricula vor. „Wogegen wir uns bewusst entschieden haben ist, einen ‚stand-alone‘ MSc in z.B. CSR oder Sustainability Management anzubieten. Dies würde der Integration von CSR in ‚the normal way of doing business‘ widersprechen und das Thema eher zu einem Silo- oder Spezialfach verkommen lassen“, so Wickert.

Für **Thomas Krickhahn** von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg gilt: „Da die ethisch relevanten Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Komplexität und Dynamik aus der Globalisierung, der Internationalisierung und der digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft ergeben, nicht an die disziplinären Grenzen halten, ist vielmehr eine interdisziplinäre Perspektive in der Forschung und Lehre gefragt.“ Krickhahn plädiert für „eine interdisziplinäre Veranstaltung z.B. in Form eines Teamteachings zum Gelingen der Integration ethischer Aspekte“.

Auf der Seite der „Kombinierer“ steht **Prof. Stefan Heinemann** von der FOM Hochschule: „Eine konsequente Integration braucht beides, Grundlagenkurse und eine curriculare Wahrnehmbarkeit in den weiteren Modulen. Wenn ein Kollege aus beispielsweise der Finanzwirtschaft Aspekte der ethischen Betrachtung von harten Zinsstrukturen thematisiert ist dies oft authentischer als der Wirtschaftsethiker, die Grundlagen allerdings sind mithin wesentlich philosophischer und wirtschaftsphilosophischer Natur.“

Für seine Kollegin **Prof. Estelle L.A. Herlyn**, ebenfalls FOM Hochschule, könnte das so aussehen: „Die Einführungsveranstaltungen sollten als eigenständige Veranstaltung erfolgen. Je spezieller die Fragestellungen werden, desto eher sollten sie in die einzelnen Wissenschaften integriert werden, alleine um bereits in der Lehre klar zu machen, dass Ethik/Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema sein muss.“



Das wird am FH Campus Wien ähnlich gehandhabt, berichtet **Günter Horniak**: Explizite ethische Fragestellungen werden in den ersten Semestern behandelt. „Darauf aufbauend werden die Studierenden in jedem weiteren Semester mit - fachspezifischen - ethischen Fragestellungen konfrontiert. Ein weiterer Vorteil ist der sehr praktische Ansatz im Unterricht, der einen wichtigen Wesensbestandteil der Fachhochschule darstellt und der sich auch in den konkreten Praxisbeispielen widerspiegelt.“



Wie und wohin entwickeln sich die wirtschaftsethische Lehre und Forschung?

„Meiner Ansicht nach in zwei Richtungen“, sagt **Prof. Ludger Heidbrink**: „Es werden mehr Grundlagenthemen behandelt, etwa der Zusammenhang von Moral und Rationalität, Präferenzen und Gründen, Gemeinwohl und Wohlfahrt, um nur einige Punkte zu nennen. Hier gehen Forschung und Lehre stärker in Richtung Philosophy and Economics oder Wirtschaftsphilosophie. Zum anderen spielen die empirische und experimentelle Forschung eine immer wichtigere Rolle: Wie wirken moralische Anreize in der Realität? Wie reagieren Akteure auf Informationen oder soziale Normen? Welches Unternehmensdesign hilft dabei, regelkonformes Ver-

halten zu unterstützen? Die Frage der tatsächlichen Wirkung wirtschaftsethischer Theorien und Modelle wird in Zukunft wichtiger werden.“



Auf eine zunehmende Akzeptanz von wirtschaftsethischen Themen in Forschung und Lehre verweist **Prof. Dr. Nick Lin-Hi** von der Universität Vechta. Dabei „verschwindet die

Vorstellung, Wirtschaftsethik habe etwas mit Gutmenschentum zu tun. Vielmehr wird der Bereich heute als integraler Bestandteil einer guten und langfristig erfolgreichen Unternehmensführung gesehen. Letzteres ist sicherlich auch auf die wirtschaftsethische Forschung zurückzuführen.“ Lin-Hi weiter: „Es gibt mittlerweile viele gute Beiträge in international renommierten Journals, welche etwa quantitativ die Bedeutung von wirtschaftsethischen Themen wie CSR oder Nachhaltigkeitsmanagement deutlich machen.“

Ein „Hin und Her“ konstatiert **Prof. Jürgen Weibler** von der Universität Hagen dem Bereich CSR/ Unternehmensethik: „In einer ersten Phase, ca. in den 1980er Jahren, war die Diskussion überaus kritisch geprägt, es dominierte quasi die (ethische) Fra-

ge: „Was ist eine ethische Unternehmensführung?“. Referenz waren dann tugend-, verantwortungs- und diskursethische Ansätze. Danach, ab ca. den 1990er Jahren, wurde die Diskussion allmählich „domestiziert“, erhielt einen eher affirmativen Charakter. In den Mittelpunkt wurde die Frage gerückt: „Lohnt sich ethische Unternehmensführung?“ ... die dann sogleich umfassend bejaht wurde, womit das Problem eigentlich keines mehr war.

In einer aktuellen Phase, sagen wir seit 2008, mehrten sich allerdings wieder die kritischen Stimmen, die dem allgemeinen Instrumentalismus und Harmonismus der Mainstream-Wirtschaftsethik, die nicht zuletzt methodisch als aufgehübschte Fortsetzung des gesetzten ökonomischen Imperativs daherkommt, wenig abgewinnen können.“

Was kann eine Hochschule zur Persönlichkeitsbildung ihrer Studierenden beitragen?

„Leider nicht mehr so viel wie früher“, fürchtet **Prof. Annette Kleinfeld** von der HTWG Konstanz. „Denn die zeitlichen Freiräume für hochschulexternes, soziale und ehrenamtliches Engagement sind seit der Bologna-Reform deutlich eingeschränkt. Das Studium als Zeit der Persönlichkeitsbildung und -entwicklung zu verstehen, wie zu meiner Zeit, verträgt sich mit dem systemimmanenten Run auf ECTS-Punkte nur bedingt und nur bei sehr begabten Studierenden. Umso wichtiger scheint es mir, dass wir innerhalb der Lehre mehr Gelegenheit dazu bieten - durch die Inhalte, aber auch durch entsprechend ausgerichtete Projekt- oder Hausarbeiten als Leistungsnachweise anstatt unzähliger Klausuren, die das sogenannte ‚Bulimie-Lernen‘ fördern, zur Persönlichkeitsbildung aber jenseits des Überdrusses am Auswendig-Lernen wenig beitragen.“



„Wenn junge Menschen in die Hochschulen eintreten, ist ihre Persönlichkeitsbildung größtenteils abgeschlossen. Der Beitrag der Hochschulen kann demzufolge nicht darin bestehen, aus den Studierenden gute Menschen zu machen“, so **Prof. Markus Huppenbauer**. „Aufgabe der Hochschulen ist es also, die reflexiven Kompetenzen der Studierenden zu verbessern. Wenn das Fach Wirtschaftsethik darüber hinaus dazu beiträgt, dass Studierende eine

gewisse Sensibilität in Bezug auf moralische Problem in der Wirtschaft entwickeln, bin ich als Wirtschaftsethiker mehr als zufrieden.“

Ganz ähnlich sieht das **Prof. Guido Palazzo**: „Mit unseren Kursen versuchen wir, die Studierenden zum kritischen Denken zu ermuntern, insbesondere in Bezug auf die ideologischen Glaubenssätze, die sie vielleicht in anderen Kursen hören über selbstregulierende Märkte, Homo Oeconomicus etc.“

Mit der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre geht **Prof. Jürgen Weibler** hart ins Gericht: „Dass dann die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung von ihrer gegenwärtigen Herangehensweise mit wenigen Ausnahmen überstark Wettbewerb, Konkurrenz und Opportunismus nicht nur als analytisches, sondern auch normatives Modell von Beziehungen gegenüber Dritten pflegt, diese Logik gar auch auf ursprünglich nicht wirtschaftliche Fragen mindestens implizit empfiehlt, anzuwenden, schafft teilweise erst die Probleme, die durch eine wirtschaftsethische Ausbildung angegangen werden sollen.“ Weibler ergänzt: „Zur praktischen Persönlichkeitsbildung gehört aus wirtschaftsethischer Sicht zwingend anzuerkennen, dass die Bereitschaft, dem eigenen Gewissen nach Beurteilung der Lage zu folgen, realiter wohl nicht immer belohnt wird.“

Wie Hochschullehre persönlichkeitsprägend wirken kann, beschreibt **Prof. Harald Bolsinger** von der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. „Dazu sind gezielt Interaktionsräume in den Lehrsituationen zu schaffen, die wie selbstverständlich einen Kontext für Selbst- und Fremdrelexion der Studierenden eröffnen“, so Bolsinger. „Durch gezielte Teamtrainings gepaart mit der professionellen Reflexion von Teamrollen, er-

fahren Studierende etwas über ihre eigenen Stärken und lernen Zusammenarbeit in Vielfalt zu bejahen. Hinzu kommt die Forcierung internationaler Vernetzung und die Förderung der Internationalisierung, um globale Verantwortung füreinander mit Bekanntschaften, Freundschaften und echten Menschen spürbar zu machen.“ Und: „Neben der Lehrsituation, muss eine Hochschule bzw. Fakultät zum Thema Verantwortung mit gutem Beispiel vorangehen – ansonsten wird jeder Lehrinhalt zur Farce.“

Das unterstützt **Prof. Ulrich Holzbaur** von der Hochschule Aalen: „Natürlich muss eine Hochschule im Sinne eines ‚whole institution approach‘ auch das leben, was sie lehrt.“ Holzbaur weiter: „Zur Persönlichkeitsbildung tragen vor allem relevante Pro-

jekte bei. Dabei werden die Studierenden in erlebnisorientierten Formaten direkt mit den Themen CSR und Ethik konfrontiert. Das muss nicht immer ein dediziertes Projekt - wie z.B. unsere ‚Menschliche Seite des Bergbaus‘ zu Coltan-Abbau und globalem Lernen - sein. In Projekten und Planspielen tauchen Fragen der Ethik und Verantwortung immer wieder auf und dann müssen und können sie thematisiert werden.“

Bernd Wagner, von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, regt „Lehrformen, die stark fallbezogen und mit eigenen Herausforderungen zur Lösungsorientierung arbeiten und so zur Selbstreflexion und praktisch-differenzierten Kompetenzen anleiten“ an - Formaten wie Service Learning etwa.

Vereine in der Hochschulbildung

Perspektivwechsel fördern

Nicht nur Professoren bringen Nachhaltigkeitsthemen in die Hochschulbildung ein. Auch Non-Profit-Organisationen beteiligen sich. Ein Beispiel ist Fairschnitt, ein Seminarprogramm zu Mode- und Textilthemen.



Daniela Wawrzyniak:

„Man hat das Gefühl, die Diskussion über nachhaltige Textilien ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen“

„Wir verfolgen das Ziel, den Studierenden Gestaltungskompetenz zu vermitteln“, sagt Kerstin Dahmen, Projektreferentin beim Verein Femnet, der sich für die Rechte von Frauen in der globalen Bekleidungsindustrie einsetzt und das Bildungsprogramm Fairschnitt trägt. „Wir wollen sie also nicht nur informieren, sondern zum kreativen und kritischen Denken und letztlich zum Handeln motivieren.“

Was 2011 als Kooperation mit modebezogenen Studiengängen in Nordrhein-Westfalen begann, bezieht heute bundesweit rund 40 Hochschulen und Universitäten ein. In der letzten Zeit kamen etwa wirtschaftswissenschaftliche und Lehramtsstudiengänge hinzu. Dahmen weiter: „Perspektivwechsel sind besonders wichtig - immer wieder bringen wir Studierende direkt ins Gespräch mit Arbeiterinnen und Gewerkschafterinnen aus typischen Textilproduktionsländern wie Bangladesch oder Indien.“ Neben Seminaren an Hochschulen bietet Fairschnitt Beratungen bei Abschlussarbeiten, einem Hoch-

schulwettbewerb, Fachtagungen für Lehrende, Konferenzen und eine Literaturdatenbank an und unterstützt Studierendeninitiativen. So „fördern wir das Weiterdenken und Aktivwerden von Studierenden“, sagt Dahmen.

Zu den etwa 15 aktiven Referentinnen der Fairschnitt-Seminare gehört Daniela Wawrzyniak. Die studierte Theologin ist Mitgründerin des nachhaltigen Fashion-Labels Shipsheip. „Wir versuchen, so fair und so ökologisch wie möglich zu produzieren“, sagt Wawrzyniak und gibt zu erkennen, dass sie die Herausforderungen in Produktion und Beschaffung aus persönlicher Erfahrung kennt. Für Studierende der textilen Studiengänge an der Hochschule Niederrhein ist sie damit eine interessante Gesprächspartnerin.

Am Hochschulstandort Mönchengladbach bietet Fairschnitt Seminare an - und Daniela Wawrzyniak ist die Referentin. „Man hat das Gefühl, die Diskus-



Welche Verantwortungsthemen sind für die Institution Hochschule besonders herausfordernd? Stichwort: Walk the Talk.

„Neben den campusorientierten Klassikern wie Ressourcenschonung sind vor allem die konkrete Umsetzung als ‚normaler‘ Teil der Lehrinhalte mit den entsprechenden Begleitinstrumenten wie Schulungen herausfordernd“, so **Prof. Stefan Heinemann**. „Hier kann nur eine deutliche institutionelle Verankerung den nachhaltigen Erfolg bringen.“

Und für **Prof. Ulrich Holzbaur** gilt: „Wichtig ist, dass die Hochschule solche Themen aufgreift und im Sinne von Fordern und Fördern von ihren Stu-

dierenden einfordert. Vorleben ist gut, leben lassen und herausfordern ist besser – sonst erzeugen wir nur ein Konsumentenverhalten auf einem höheren Niveau.“ Holzbaur nennt ein Beispiel: „Es ist nicht sinnvoll, wenn der Professor abends durch die Hörsäle läuft und noch die Lichter ausmacht oder die Mitarbeiter in der Cafeteria den Studierenden die Mehrwegbecher nachtragen. Die Studierenden sollen selbst motiviert sein, aktiv zu werden. Wir müssen als Hochschulen die Studierenden befähigen, aber nicht für sie handeln.“



Von Arbeitsbedingungen in der Lieferkette bis hin zur Einkaufspraxis reichen die Themen in den 14 Modulen.

sion über nachhaltige Textilien ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und jeder ist darüber informiert“, sagt Wawrzyniak. Und natürlich gebe es Studierende, die sich gut auskennen. „Aber viele tiefergehende Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen sind dann doch neu, sodass man deutlich merkt, wie wichtig die Kurse sind.“

Femnet hat die Fairschnitt-Kurse in 14 Modulen strukturiert. Behandelt werden Themen wie Arbeitsbedingungen, Frauenrechte, Existenzlohn, Produktsiegel und Einkaufspraxis großer Unternehmen. „Die Hochschulen können das selbst zusammenstellen“, sagt Wawrzyniak. Ausgelegt sind die Einheiten auf vier bis fünf Zeitstunden, die methodisch vielseitig ausgestaltet werden - mit Videobeiträgen, Quiz, Planspielen, Gruppenarbeit und viel Zeit für Diskussionen.

„In allen Modulen stellt sich den Studierenden die Frage: ‚Was mache ich mit dem, was ich gelernt habe?

Wie kann ich das im Berufsleben umsetzen?“, sagt Wawrzyniak. „Das sind spannende Diskussionen.“ Natürlich weiß auch die Seminarleiterin, dass ein Junior-Einkäufer in einem Modekonzern nicht gleich alles verändern kann. „Und trotzdem bieten sich auch Berufseinsteigern kleine Anknüpfungspunkte. Und nicht zuletzt geht es um den eigenen Lebensstil, denn Nachhaltigkeit fängt bei mir selber an.“ Und so wünscht sich Wawrzyniak, dass die Studierenden drei Herausforderungen aus den Veranstaltungen mitnehmen: „sich selber hinterfragen, persönliche kleine Ziele stecken – und vor allem informiert bleiben“.

Kann die nachhaltige Modeschöpferin die angehenden Textiler für die Gründung eigener Start-Ups begeistern? „Es gibt viele Studierende, die sich für nachhaltige Gründungen interessieren“, so Wawrzyniak. „Aber ein eigenes Nachhaltigkeitslabel gründen, das werden meist doch nur die wenigsten.“

❖ www.fairschnitt.org



„Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht auf einzelne Verantwortungsthemen begrenzt, sondern kennzeichnet sich gerade auch durch die Kombination von ineinander verwobenen Problemkomplexen, die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung in mehrfacher Form verlangen“, meint

Prof. Stefan Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Der Umgang mit auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinenden Herausforderungen ist eine bedeutende Ausgangslage für Nachhaltigkeitsmanagement. Komplexe Probleme so zu analysieren und Lösungsprozesse so zu gestalten, dass unterschiedliche Verantwortungsthemen konstruktiv und wertstiftend angegangen werden, ist eine spannende und wesentliche Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements.

„Selbstverständlich betrifft der Themenbereich Ethik und Nachhaltigkeit nicht nur Lehre und Forschung, sondern ebenso den organisatorischen Alltag“, sagt **Daniela Ortiz** vom Center for Corporate Governance & Business Ethics der FH Wien. „Auch

Hochschulen müssen ein Nachhaltigkeitskonzept umsetzen, das alle universitären Bereiche erfasst: Dabei spielen Themen wie familienfreundliche Arbeitszeiten, ein effizientes Qualitätsmanagement oder behindertengerechte Büros eine Rolle.“ Als besonders interessantes Beispiel für eine gelungene Umsetzung nennt sie das Green Office der Universität Maastricht, das Nachhaltigkeit zu einem Querschnittsthema macht und dabei Verwaltungs-, Lehr- und Forschungspersonal sowie Studierende involviert.



Zudem sei die Transparenz bei der Drittmittelfinanzierung, insbesondere durch private Fördergeber ein wichtiges Thema, meint **Prof. Markus Scholz**, der das Center for Corporate Governance & Business Ethics der FH Wien leitet. „Um die Unabhängigkeit von Wissenschaft und Lehre zu garantieren sind klare Regelungen für die Finanzierung und das Management von Hochschulen notwendig. Ein Anti-Korruptions-Kodex sowie die Abgrenzung des Einflussbereiches von Geldgebern in Lehre und Forschung sind Beispiele solcher Regelungen.“



Wie gelingt der Transfer von der wirtschaftsethischen Lehre und Forschung an den Hochschulen in die Betriebe?

„Schwieriges Unterfangen, wie wir zurzeit mit unserem Kompetenzzentrum erfahren müssen“, stellt **Prof. Rudolf Voller** von der Hochschule Niederrhein fest. „Man kommt gut zu einem Austausch mit den Unternehmen, die schon auf dem Weg sind. Die noch nicht soweit sind, versuchen wir mit Workshop- Barcamp- und anderen Angeboten zu erreichen. Die besten Transferträger sind aber unsere Absolventen, deshalb muss Wirtschaftsethik mehr Eingang in die Lehre finden.“

„Der Theorie folgt immer die Konsequenz und Anwendung in der Praxis“, so **Prof. Harald Bolsinger**. „Wenn wir lehren, dass die Sustainable Development Goals wichtig sind, brauchen wir auch ein Praxisbeispiel, wie diese in Unternehmen umgesetzt werden können – dann gehen wir automatisch auf die Suche nach externen Partnern, die hier als Transferunternehmen fungieren können. Und schon beginnt der Himmelskreislauf: Die Umsetzung beginnt, die Berichterstattung und Reflexion darüber beginnt und wird in der Lehre und in lokalen Medi-

en diskutiert, was wieder bei weiteren Betrieben Interesse weckt.“

„Von Formaten wie Service Learning bis zu Hochschulen für die Zielgruppe der Berufstätigen mit entsprechenden Inhalten reicht die Bandbreite“,

berichtet **Prof. Stefan Heinemann**. „Zudem ist die partnerschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen ein gutes Mittel, um einen überzeugenden Transfer zu sichern.“



„Durch Abschlussarbeiten mit Praxisbezug, idealerweise aus dem Arbeitsumfeld der Studierenden“, so **Prof. Estelle L.A. Herlyn** zu den Transfermöglichkeiten. „Durch Vortragstätigkeit, durch Praxisprojekte mit Unternehmen, durch Mitarbeit in Wirtschaftsverbänden“.



Achim Halfmann
› ist CSR-NEWS Geschäftsführer und lebt im Bergischen Land

achim.halfmann@csr-news.net



Welche Aspekte von „CSR & Wirtschaftsethik an Hochschulen“ sind bisher nicht angesprochen?

Prof. Claus-Heinrich Daub fehlt die Thematik „Sustainable Entrepreneurship“ im Sinne von aus Hochschulen heraus entwickelten „Lösungen für globale Problemstellungen. Wir haben 2017 ein Projekt gestartet namens ‚Swiss Student Sustainability Challenge‘, mit dem gezielt studentische Projekte und Initiativen gefördert und unterstützt werden, bei denen Gemeinwohlorientierung und gesellschaftliche Verantwortung im Mittelpunkt stehen.“

„In welcher Weise können Hochschulen mit verschiedenen Ansätzen miteinander ins Gespräch kommen?“ fragt **Prof. Stefan Heinemann**. „Es gibt seit vielen Jahre viele Dialog- und auch Mitgestaltungsformate aber es bleibt bei vielen Hochschulen noch Überzeugungsarbeit zu leisten, und das gelingt untereinander oft besser.“

Und **Prof. Ulrich Holzbaur** verweist auf das große Thema Digitalisierung: „Jeder unserer Studierenden

wird in den nächsten Jahrzehnten beispielsweise vom Thema Künstliche Intelligenz betroffen sein. Verständnis für die Technik sollte sich nicht darauf beschränken, wie man damit Geld verdient, sondern die Kompetenz zur Beurteilung von zukünftigen Entwicklungen beinhalten.“

Prof. Markus Scholz verweist auf ein weiteres Thema mit dem sich sein Team derzeit beschäftigt. „Aus unserer Sicht muss in den Hochschulen die Basis für effiziente und erfolgreiche Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft gelegt werden. Wir untersuchen aktuell die Fragen: Was bringt Unternehmen dazu, gemeinsam freiwillige Sozial- oder Umweltstandards für ihre Branche zu schaffen? Und wie effektiv ist eine solche Form unternehmerischer Selbstregulierung?“ Diese Fragen bearbeitet er in enger Zusammenarbeit mit einem Konsortium aus österreichischen KMU und Familienunternehmen.

Die vollständigen Statements lesen Sie hier: www.csr-news.net/news/category/bildung/

Nachhaltigkeit verpflichtet

Prinzipien für eine verantwortungsbewusste Managementbildung

Als eine von weltweit 650 Hochschulen, hat sich auch die Universität Witten/Herdecke zu den Principles for Responsible Management Education (PRME) der Vereinten Nationen verpflichtet. Die Initiative wurde 2007 durch den damaligen UN-Generalsekretär Ban Ki-moon ins Leben gerufen um die Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung und der unternehmerischen Verantwortung in Lehre und Forschung der Managementausbildung zu etablieren. Dafür müssen sich die Unterzeichner verpflichten, die Prinzipien des PRME im Sinne einer stetigen, systematischen Verbesserung umzusetzen.

Über ihre Fortschritte müssen die Hochschulen regelmäßig berichten. Die Wirtschaftswissenschaftler der Universität Witten/Herdecke haben ihren aktuellen Bericht zum Jahreswechsel vorgelegt. An der Fakultät sind aktuell 542 Studenten immatrikuliert, hinzu kommen Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter und Verwaltungskräfte. Die Universität Witten/Herdecke war die erste private Universität in Deutschland und 1983 ihren Betrieb aufgenom-

men. Schon mit ihrer Gründung hat die Universität ein erweitertes Modell der Hochschulausbildung vertreten und diese auch als Kritik an der herrschenden Hochschulpraxis verstanden. Dazu passt die Verpflichtung zu den PRME-Prinzipien im Juli 2009.

„Das Studium in Witten zielt auf Urteilskraft, kritisches Denken und Reflexionsfähigkeit ab und ermutigt dazu, in größeren Zusammenhängen zu denken, um nicht nur Verantwortung in Organisationen der Wirtschaft, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu können“, sagt Prof. Sabine Bohnet-Joschko, die PRME-Koordinatorin der Universität. „Besonders freuen wir uns über die Vielfalt der studentischen Aktivitäten für Nachhaltigkeit. Dazu gehören Vorlesungsreihen, Aktionstage und Konferenzen ebenso wie Initiativen und Projekte mit unmittelbarer Wirkung für soziale oder ökologische Zielsetzung.“

www.unprme.org/reports/PRME-20162017WittenHerdeckeUniversity.pdf



Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko...
...ist PRME-Koordinatorin der Universität Witten-Herdecke

Prof. Andreas Suchanek im Interview

Wie zukünftigen Managern der Knast erspart bleibt

Prof. Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig und Vorstandsmitglied im Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik. Achim Halfmann sprach mit ihm über Erfahrungen aus seiner Lehrtätigkeit.

► CSR MAGAZIN: Lieber Herr Prof. Suchanek, lassen sich Studierende für Wirtschaftsethik begeistern? Wie gelingt das?

Prof. Dr. Andreas Suchanek: Es kommt darauf an, was die Studenten mitbringen. Einen Teil der Studierenden muss man nicht groß begeistern. Ein weiterer Teil ist unmusikalisch, was das Thema Moral angeht. Der größte Teil hat noch keine Vorstellung davon, worum es bei diesem Thema geht.

In der Lehre erreiche ich die einen mit philosophischer Reflexion, in der sie ihre eigene Betroffenheit von dem Thema entdecken. Für andere ist es wichtig zu erfahren, dass es Instrumente gibt, mit denen Konflikte analysiert werden können. Manche müssen erfahren, dass Manager für ihr unverantwortliches Verhalten im Knast gelandet sind, um sich dann zu fragen, wie sie das für sich verhindern können.

Insgesamt fördern anschauliche Beispiele die Bereitschaft der Studierenden, sich auf ethische Themen einzulassen, denn sie zeigen: Das hat etwas mit Euch und mit dem Berufsalltag zu tun.

► Ist Wirtschaftsethik besser als eigenständige Vorlesung oder integriert in Ingenieur-, Wirtschafts-, Natur- oder Humanwissenschaften "aufgehoben"? Wie kann eine solche Integration gelingen?

Mit Wirtschaftsethikvorlesungen als „stand alone“-Veranstaltung erreichen wir nicht viel. In Leipzig bieten wir deshalb seit einigen Jahren einen Kurs mit dem sehr allgemeinen Titel „Global Governance and Corporate Responsibility“. Das ist nahezu durchgängig eine Co-Teaching-Veranstaltung, in die etwa auch Marketing, Accounting und Finance einfließen. Unter einem gemeinsamen Case werden dort wirtschaftsethische Perspektiven diskutiert. Besonders spannend waren etwa unsere Sitzungen rund um die Finanzkrise.

Solche Co-Teaching-Veranstaltungen sind auch für die Lehrenden enorm hilfreich, zugleich aber auch harte Arbeit. Denn sie müssen gut vorbereitet sein, was die Kollegen nicht immer ohne Weiteres einrichten können.

Wenn wir wirtschaftsethische Perspektiven auf breiter Front integrieren wollen, brauchen wir starke Rektoren und Dekane und Kollegen mit einer gewissen Methodenkompetenz, die das auch wollen. Für die Studierenden sind solche Veranstaltungen spannend und ich selbst erlebe sie als enorm lohnenswert.

► Was kann eine Hochschule zur Persönlichkeitsbildung ihrer Studierenden beitragen?

Unsere Studierenden sind erwachsene Menschen mit einer 20- oder 25-jährigen Prägung, die sich nicht einfach über den Haufen werfen lässt. Wir können aber spezifische Kompetenzen stärken, etwa indem wir Tools



Prof. Andreas Suchanek

vermitteln, die ein strukturiertes Denken über ethische Herausforderungen erleichtern. Das beeinflusst das Mindset und ist damit ein kleiner Teil Persönlichkeitsbildung.

Und wir können – etwa in unseren internationalen Klassen – eine Atmosphäre schaffen, die Raum für Beteiligung der Studierenden bietet. Wenn unsere Studierenden aus Russland oder Indien von ihren Erfahrungen berichten, erzeugt das häufig Betroffenheit.

Persönlichkeitsbildung geschieht zudem stark über die Vorbildfunktion, und da muss ich mir als Lehrender meiner Verantwortung bewusst sein.

► **Wie gelingt der Transfer von der wirtschaftsethischen Lehre und Forschung an den Hochschulen in die Betriebe?**

Der banalste – und zugleich wichtigste – Praxistransfer erfolgt über die Studierenden als zukünftige Mitarbeitende der Unternehmen. Eine Chance besteht zudem

**In der Lehre
erreiche ich die einen mit philosophischer Reflexion, in der sie ihre eigene Betroffenheit von dem Thema entdecken. Für andere ist es wichtig zu erfahren, dass es Instrumente gibt, mit denen Konflikte analysiert werden können.**

darin, dass Unternehmen mit ihren hoch komplexen Praxisproblemen in die Lehre kommen, dass wir zuhören und gemeinsam Seminare gestalten und dass wir solche Problemstellungen auch in der Forschung berücksichtigen.

Eine weitere Chance sind die Praxisprojekte, die wir bei uns durchführen, in denen Studierende in Gruppen von drei bis sechs Personen beratend für bis zu einem halben Jahr in Unternehmen tätig

werden. Diese jungen Leute – häufig mit interkultureller Erfahrung – bringen dabei für die Unternehmen wichtige Perspektiven ein; nicht nur – aber auch – zu wirtschaftsethischen Themen. So haben Studierende unter meiner Federführung ein großes Pharmaunternehmen beraten zum Konflikt „profitability vs. affordability of drugs“ – was für alle Beteiligten wichtige Einsichten hervorbrachte.

► **Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!**



Hochschulinterner DNK

Universitäten berichten über Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsberichte sind ein Instrument, um die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens voranzubringen und mit anderen vergleichbar werden zu lassen. Entsprechendes gilt für Hochschulen. Als ein Instrument bietet sich dabei der Hochschul-Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK) an.

ACHIM HALFMANN

Wie sein „großer Bruder“, der deutsche Nachhaltigkeitskodex, wird der Hochschul-DNK vom Rat für Nachhaltige Entwicklung herausgegeben.

Zwölf Pilothochschulen haben die aktuell vorliegende Beta-Version des Kodex getestet. „Der HS-DNK orientiert sich mit 20 Kriterien an der bisherigen Struktur des DNK für Unternehmen und ist ebenfalls in die Bereiche Strategie (Kriterium 1-4), Prozesse (Kriterium 5-10), Umwelt (Kriterium 11-13) und Gesellschaft (Kriterium 14-20) untergliedert. Die einzelnen Kriterien wurden jedoch teilweise anders bezeichnet und hochschulspezifisch umformuliert“, erläutert Prof. Wolfgang Hufnagel, wissenschaftlicher Leiter des Center for Sustainable Governance an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Hufnagel verweist dabei auf das Kerngeschäft der Hochschulen - Lehre und Forschung: „Für eine nachhaltige Lehre sollte es für alle Studiengänge verbindlich werden, dass Elemente der CSR und der Wirtschaftsethik in den Modulhandbüchern aufgenommen werden. Damit verbunden wäre es, dass gerade die Kriterien 14 bis 20 (Gesellschaft) angesprochen werden.“

Nah dran an der Entwicklung des HS-DNK ist Privatdozent Remmer Sassen, der an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg das Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen“ leitet. „Erstellt wurde der hochschulspezifische DNK in einem partizipativen Prozess - abgeleitet aus dem DNK für Unternehmen. 2016 wurde eine Beta-Version veröffentlicht; wir befinden uns aktuell auch noch in der Testphase“, sagt Sassen. „Voraussichtlich im April werden wir eine Alpha-Version dem Rat für Nachhaltige Entwicklung zur Beschlussfassung zu-

leiten. Dabei sind wir bemüht, die Kriterien - soweit wie möglich - auf die Situation der Hochschulen auszurichten. Wichtig dabei ist auch die Präambel des Hochschul-DNK, die dieses Vorgehen erläutert.“

Fünf Prozent der Hochschulen berichten

Mit dem HS-DNK können Hochschulen vergleichsweise niedrigschwellig berichten. Sassen weiter: „Und trotzdem: Der Einstieg in eine solche Berichterstattung ist ein extrem herausfordernder Prozess - zumal er von den dafür Verantwortlichen häufig nebenbei erledigt wird.“

Lange nicht alle berichtenden Hochschulen nutzen den HS-DNK - manche setzen auf andere Tools oder eigene Kriterien. „Einige orientieren sich am GRI-Standard, aber dessen Sozialindikatoren passen für Hochschulen kaum und der Bereich ‚Forschung und Lehre‘ ist gar nicht durch den GRI-Standard abgedeckt. Einen einheitlichen internationalen Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen gibt es nicht.“

Nicht alle Anwender des HS-DNK sind mit dem Standard zufrieden, manchen sind die Kriterien noch nicht hochschul-spezifisch genug und diese Akteure setzen auf eine Weiterentwicklung. „Der Reformprozess des hochschulspezifischen DNK schreitet langsam, aber stetig voran. Und es werden immer mehr Hochschulen, die sich mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinandersetzen.“

Das zeigen auch unsere sehr gut frequentierten Workshops“, sagt Sassen und ergänzt: „Aktuell berichten etwa fünf Prozent aller Hochschulen zu ihrer Nachhaltigkeit.“ Ein Beispiel zu den Herausforderungen des HS-DNK: Unter Punkt 13 geht es u.a. um



Remmer Sassen...
...leitet das Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen“

Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten

HOCH^N

HOCH^N: Nachhaltigkeitsberichterstattung



die Liegenschaftsverwaltung. „Die Hochschule legt dar, wie sie nach ihren selbst gesteckten Zielen nachhaltig ihre Gebäude und Freiflächen verwaltet“, heißt es dort. Wo dabei die Schwierigkeiten liegen, erläutert Remmer Sassen: „Wenn es um eine nachhaltige Ausgestaltung der Gebäude geht, stoßen Hochschulen an Grenzen. Denn häufig liegen die Gebäude nicht in ihrem Verwaltungsbereich oder es fällt schwer, bei Neubauten die Mehrkosten für eine nachhaltige Bauweise zu rechtfertigen. Ansonsten: Hochschulen sammeln zwar viele Daten, häufig allerdings an ganz unterschiedlichen Stellen“ - was eine Berichterstattung zusätzlich erschwert.

Wohin wird sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen entwickeln? Ist sie ein kurzfristiger Trend oder wird sie zum Standard - vielleicht auch aus Wettbewerbsgesichtspunkten? Remmer Sassen ist optimistisch: „Treiber für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung sind häufig intrinsisch motivierte Leute an den Hochschulen. Ich setze darauf, dass wir bald eine kritische Masse an berichtenden Hochschulen erreichen und die anderen mitgezogen werden.“ Und auch für das Hoch-N-Netzwerk rechnet er mit weiterem Zulauf: „Manche Hochschule wird feststellen: Unsere Nachbarn sind ja dabei und wir sollten besser auch dazu gehören.“

Studenten erstellen Nachhaltigkeitsbericht

Die Universität Bayreuth gehört nicht zu den Pilothochschulen der Beta-Phase des HS-DNK, hat aber 2017 für das Jahr 2015 ebenfalls einen Nachhaltigkeitsbericht nach diesem Standard erstellt. Genauer gesagt: Studierende von Oikos Bayreuth e.V. erstellten den Bericht. Von Februar 2016 bis Mai 2017 leitete Laura Schürer das Projekt „Nachhaltigkeits-

bericht Universität Bayreuth“ der studentischen Vereinigung. „Unseren Bericht haben wir anhand des Hochschul-DNK verfasste, um eine solide Basis für Nachhaltigkeitsaktivitäten und Vergleichbarkeit zu anderen Hochschulen zu schaffen“, sagt Schürer. „Allerdings ist der hochschulspezifische DNK noch wenig anwenderfreundlich für Hochschulakteure gestaltet und er deckt nicht alle hochschulrelevanten Aspekte ab. Die Bereiche Forschung und Lehre etwa werden nicht explizit abgefragt und sie sind schwer unterzubringen.“

Die Studierenden erstellten diesen Bericht ehrenamtlich, trugen Daten zusammen und werteten sie aus. Schürer weiter: „Wir waren wirklich sehr begeistert und motiviert, wir waren Studierende, die etwas im Themenfeld Nachhaltigkeit verändern wollten, und wir wollten wissen, wo es noch Lücken gibt. Mit dem Bericht wollten wir eine solide Basis für Nachhaltigkeitsaktivitäten an unserer Hochschule und eine Vergleichbarkeit zu anderen Hochschulen schaffen.“

In Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung kann Bayreuth als Vorreiter gelten: Die Universität legte bereits für die Jahre 2007/2008 einen Bericht vor - ebenfalls mit Unterstützung von Oikos. Allerdings ist noch unklar, wie es dort mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung weitergehen wird. Das Thema Nachhaltigkeit ist in Bayreuth heute jedenfalls institutionell verankert - mit dem Green Campus und dem Green Campus Team. Und so haben die Studierenden und ihr Nachhaltigkeitsbericht wohl dazu beigetragen, dass es an ihrer Universität in Sachen Nachhaltigkeit vorangegangen ist.

www.hochn.uni-hamburg.de



Laura Schürer...
... leitete das Projekt „Nachhaltigkeitsbericht Universität Bayreuth“