

Hochschulen als lehrende und lernende Organisationen EFQM-Modell und PRME – Zwei Ansätze die Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability unterstützen

Bernd EICHINGER, Annette HOPPE

*Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/Arbeitspsychologie, Brandenburgische Technische
Universität Cottbus - Senftenberg
Siemens-Halske-Ring 14, 03046 Cottbus*

Kurzfassung: Der Mensch erntet, was er sät! Um Verantwortung für die Arbeit der Zukunft zu übernehmen, müssen wir nicht nur in den Unternehmen, Organisationen und Institutionen anfangen, sondern schon viel früher bei der Ausbildung derjenigen, welche in diesen Unternehmen, Organisationen und Institutionen in Zukunft arbeiten werden.

Ziel des Beitrages ist es, auf der einen Seite die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedanken im *EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management)* vorzustellen und wie sich Hochschulen diesbezüglich weiterentwickeln können. Auf der anderen Seite wird *PRME (Principles für Responsible Management Education)* mit konkreter Zielstellung vorgestellt.

PRME ist eine Initiative, welche die Förderung von Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Managementausbildung zum Ziel hat. Damit sollen unter anderem die Umsetzung der Inhalte des Global Compacts (UN) gefördert werden.

Beide Ansätze versuchen *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Sustainability* zu fördern und Antworten für die Arbeit der Zukunft zu finden.

Schlüsselwörter: EFQM, PRME, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability

1. Begrifflichkeit Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility

Corporate Sustainability: "Nachhaltigkeit ist in erster Linie ein normativ-politisches Konzept. Um es zu konkretisieren und konsensfähig zu machen, bedarf es eines gesamtgesellschaftlichen Entwicklungs-, Diskussions- und Planungsprozess" (Michelsen, 2000, S. 18). Nachhaltigkeit bedeutet ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichberechtigt zu berücksichtigen. Stoltenberg und Michelsen (1999) unterscheiden vier Dimensionen der Nachhaltigkeit, die ökonomische, die ökologische, die soziale sowie die kulturelle Dimension (vgl. Michelsen, 2000, S. 19, zitiert nach Stoltenberg & Michelsen 1999).

Die Brundtland-Kommission hat den Begriff Nachhaltigkeit wie folgt definiert: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (Brundtland-Kommission, 1987, S. 41)

Corporate Social Responsibility: Unter Corporate Social Responsibility versteht man die verantwortungsvolle Unternehmensführung respektive die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung als ein wesentlicher Teil des nachhaltigen Wirtschaftens.

“The social responsibilities of business are the set of widely accepted expectations on how business should behave. These are the expectations of society as a whole” (Ryder, 2010, S. 49, zitiert nach ICFTU, 2004, S. 56). Es geht also um die Frage, **wie** wirtschaftet ein Unternehmen und wie nimmt es seine Verantwortung hinsichtlich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen wahr.

2. Fragestellung und Ansatzpunkte

Wie kann man *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Sustainability* in Hochschulen fördern? Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es?

Für Hochschulen gibt es zwei Ansatzpunkte, zum einen den formal institutionellen und zum anderen einen Aufgaben- und Inhaltsansatz. Folglich ist der eine Ansatzpunkt die gesellschaftliche Institution Hochschule an sich, mit ihren Werten und Haltungen, ihrer Organisation, ihren Ressourcen und ihrer Infrastruktur. Der andere Ansatzpunkt ist die Wissens-Generierung und Wissens-Vermittlung, welche in Forschung und Lehre stattfindet.

Institution Hochschule: Obwohl Hochschulen komplexe Institutionen sind, deren Hauptaufgabe in der Lehre (Wissens-Vermittlung) sowie der Forschung (Wissens-Generierung) liegt, werden sie aufgrund der sich ändernden Anforderungen der Stakeholder (Gesellschaft, Politik, etc.) sowie der neuen Herausforderungen für Hochschulen (Lissabon-Prozess, Bologna-Prozess, Finanzkrise, Entwicklung und Wandel der Arbeit durch die Entwicklung neuer Technik, etc.) zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen geleitet (vgl. u.a. Eichinger & Hoppe, 2012, S. 148 ff.). Nach Senn (2000, S. 24) muss sich auch Fachhochschulmanagement „[...] an Grundsätzen pädagogischer Führung und an Methoden und Instrumenten der betriebswirtschaftlichen Managementlehre und von New Public Management (NPM) ausrichten.“ Es umfasst demnach die Führung von Menschen sowie das Gestalten der Institution Hochschule. Das Thema Nachhaltigkeit sollte demzufolge in der Führung verankert und vorgelebt werden. Dies kann durch die Verankerung in den Werten sowie in der Strategie der Hochschule geschehen. Die nachhaltige Verankerung des Themas bei den Mitarbeitenden sollte im Rahmen des Führungsprozesses erfolgen. Des Weiteren ist dem Thema Nachhaltigkeit bei der Beschaffung, beim Umgang mit Ressourcen sowie bei der Infrastruktur großes Gewicht beizumessen, z.B. auch durch schonenden Umgang mit Ressourcen (Energie, Wasserverbrauch, Druckerpapier) oder energieeffizientes Sanieren oder Bauen.

Lehr und Forschung: Als Ort der Wissens-Generierung und Wissens-Vermittlung sind Hochschulen geradezu verpflichtet, das Thema Nachhaltigkeit in Lehrinhalten und zum Gegenstand ihrer Forschung zu machen oder einzelne Aspekte davon in ihren Forschungsprojekten grundsätzlich einzubeziehen.

Zum anderen müssen sie zukünftig das Thema Nachhaltigkeit in ihre Curricula aufnehmen und verankern. Studierende sollen die Fähigkeit entwickeln, nachhaltige Werte für die Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen. Ziel ist die Förderung von Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Ausbildung der zukünftigen Mitarbeiter und Führungskräfte, um Antworten für die Arbeit der Zukunft zu finden.

3. EFQM und PRME als Instrumente

Es gibt verschiedene Ansätze und Instrumente, um das Thema Nachhaltigkeit in Hochschulen zu verankern. Nachfolgend werden zwei Ansätze vorgestellt. Zum einen das EFQM-Modell, ein europäischer Ansatz, welcher vor allem in der Wirtschaft und in Fachhochschulen (*insbesondere in Schweizer Fachhochschulen*) verbreitet ist. Zum anderen ein internationaler Ansatz der United Nations (UN) PRME, der vor allem weltweit in Wirtschaftshochschulen verbreitet ist.

EFQM: „Im Jahr 2000 wurde der UN Global Compact eingeführt, um die Ziele der Vereinten Nationen durch die Tätigkeiten von Organisationen zu unterstützen. Die Initiative ermutigt Organisationen, diese zehn Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung durchgängig anzuwenden. Einige der Prinzipien sind im EFQM Excellence Modell explizit enthalten, andere implizit wie Menschenrechte, Korruption, Bestechung und Zwangsarbeit, da sie in Europa rechtlichen Regelungen unterworfen sind.“ (EFQM, S. 2)

Der Nachhaltigkeitsgedanke ist im EFQM zum einen in den Grundkonzepten enthalten „Die Zukunft nachhaltig gestalten“ (vgl. EFQM, S. 5) sowie im Kriterienmodell (vgl. EFQM, S. 9 ff.). Hier findet sich der Nachhaltigkeitsgedanke an vielen Stellen, zum Beispiel in der Führung, im Bereich Partnerschaften und Ressourcen (4a Partner und Lieferanten werden zum nachhaltigen Nutzen gemanagt; 4b Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt, 4c Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt) oder bei den Ergebnissen (gesellschaftsbezogene Ergebnisse).

Ziel ist es, den Nachhaltigkeitsgedanken in Organisationen als eine wesentliche Grundlage für den Unternehmenserfolg zu verankern. „Die EFQM wurde gegründet, um nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern und allen Interessenten Mittel und Wege zu nachhaltigem Erfolg aufzuzeigen.“ (EFQM, S. 2)

Im Rahmen der Selbstbewertung ermitteln Hochschulen ihre Stärken und Verbesserungspotenziale, um daraus zu lernen, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Nachhaltigkeit ist hierbei ein wichtiges Kriterium.

PRME: Hochschulen, die bei PRME mitmachen wollen, verpflichten sich freiwillig zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach den 6 Prinzipien, zur Berichterstattung an ihre Stakeholder-Gruppen sowie zum Austausch mit anderen Hochschulen über wirksame Maßnahmen. Die Hochschule soll Vorbild bezüglich der Praxis, der Werte und Haltungen sein, welche sie den Studierenden vermitteln wollen. Die 6 Prinzipien für die verantwortungsbewusste Managementausbildung (vgl. PRME, 2014) beziehen sich auf die Lehre, die Forschung sowie auf Partnerschaften und den Dialog. Die Lehre und dessen Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass die Studierenden dazu befähigt werden, dauerhafte Werte für Unternehmen und die Gesellschaft zu erzeugen. In die Curricula werden die Werte der internationalen Initiativen wie dem United Nations Global Compact einbezogen. Des Weiteren verpflichten sich die Hochschulen, sich in grundlegender und in empirischer Forschung zu engagieren, welche die [...] Erkenntnisse über die Rolle, Dynamik und Wirkungen von Unternehmen bei der Schaffung von nachhaltigen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Werten verbessern“ (PRME, 2014). Im Rahmen von Partnerschaften wird der Austausch mit Managern von Unternehmen mit dem Ziel gefördert, Herausforderungen zu erkennen und geeignete Vorgehensweisen zu entwickeln. Prinzip 6 (Dialog) zielt darauf ab, einen Dialog- und Diskussionprozess zwischen den Lehrenden, Unternehmen, Regierung, Konsumenten, Medien, Organisationen der Zivilgesellschaft und anderen

interessierten Gruppen und Stakeholdern bezüglich globaler gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit zu ermöglichen und zu unterstützen.

Die PRME Initiative zielt darauf ab, dass Hochschulen die Themen Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability durch eine entsprechende Anpassung der Lehrpläne (inkl. Unterrichtsmethoden), der Forschungsaktivitäten sowie der strategischen Ausrichtung der Hochschule nachhaltig verankern.

4. Fazit

Das EFQM-Modell ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Hochschule und unterstützt sie beim Aufbau und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des (Qualitäts-)Managementsystems. Nachhaltigkeit ist ein grundlegender Aspekt, welcher sich explizit und implizit im EFQM-Modell wiederfindet. Es obliegt aber der Hochschule, im Rahmen der Selbstbewertungen zu gewichten, in welchen Kriterien sie sich weiterentwickeln wollen. Das bedeutet, dass es von der jeweiligen Hochschule resp. der Leitung abhängt, welches Gewicht sie dem Thema Nachhaltigkeit beimisst. Hier liegt der Fokus vor allem auf der Nachhaltigkeit der Hochschule und weniger auf der expliziten inhaltlichen Verankerung des Nachhaltigkeitsgedanken in der Lehre und Forschung.

Im Rahmen der PRME-Initiative verpflichtet sich die Hochschule in einem ersten Schritt, die 6 Prinzipien einzuhalten und umzusetzen. Der Nachweis resp. der Umsetzungsstand erfolgt auf der Grundlage eines Berichtes. Auch hier obliegt es der Hochschule, das Thema voranzutreiben. Der Fokus liegt primär auf der Lehre und auf der Forschung und sekundär auf der Nachhaltigkeit der Hochschule als Institution.

Beide Ansätze versuchen *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Sustainability* zu fördern und Antworten für die Arbeit der Zukunft zu finden.

5. Literatur

- Brundtland-Kommission (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Stand Dezember 2014. Quelle: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen; EFQM Modell 2013 (2012). Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Eichinger, Bernd & Hoppe, Annette (2012) Qualitätsmanagement für Schweizer Fachhochschulen (S. 148-153 in Hoppe, Annette (2012) Arbeit und Technik im Wandel. Aachen: Shaker Verlag
- Michelsen, Gerd (2000) Nachhaltigkeit als Herausforderung für die Hochschulen. In: Sustainable university. Auf dem Weg zu einem universitären Agendaprozess. Frankfurt: VAS (1), S. 13–39.
- PRME Principles for Responsible Management Education Prinzipien für verantwortungsbewusste Management Ausbildung. Stand November 2014. Quelle: <http://www.unprme.org/resource-docs/PRMEDieSechsPrinzipien.pdf>
- Ryder Guy (2010) The promise of the United Nations Global Compact: a trade union perspective on the labour principles. In: Andreas Rasche und Georg Kell (Hg.): The United Nations global compact. Achievements, trends and challenges. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 44–58.
- Senn, Paul (Hg.) (2000) Fachhochschulmanagement auf dem praktischen Prüfstand. Gestaltung von Aufgaben und Funktionen von Fachhochschulmanagement in der Praxis - Beachtung von New-Public-Management (NPM). Chur [u.a.]: Rüegger (4).