

# UN PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME) –

## globaler Kontext und regionale Umsetzung

>> von Rudi Kurz >

### 1 Entstehung und Bedeutung von PRME

Kofi Annan hatte als Generalsekretär der Vereinten Nationen die Unternehmen 1999 aufgefordert, sich in einer gemeinsamen Initiative für eine sozial gerechtere und umweltverträglichere Globalisierung zu engagieren. Heute sind es über 7.000 Unternehmen aus 145 Ländern, die den Global Compact der UN unterzeichnet haben. Diese Unternehmen verpflichten sich, zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsstandards, Umwelt und Anti-Korruption einzuhalten und regelmäßig (jährlich) über ihre Aktivitäten und Fortschritte zu berichten. Nach dem Muster des Global Compact sind dann 2007 die Principles for Responsible Management Education (PRME) von UN-Generalsekretär Ban Ki-moon vorgestellt worden.<sup>1</sup> Inzwischen haben weltweit 500 Hochschulen PRME unterzeichnet, darunter ca. 50 aus dem deutschsprachigen Raum.

Mit PRME will die UN die besondere Bedeutung des Wissenschaftssystems für nachhaltige Entwicklung betonen<sup>2</sup>, denn sowohl durch die Ausbildung des Managementnachwuchses, als auch durch die Auswahl der Forschungsthemen beeinflussen die Hochschulen die gesellschaftliche Entwicklung entscheidend mit. Die führenden Akkreditierungsinstitutionen AACSB und EFMD betonen die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen einer modernen Management Ausbildung. Erwartet wird, dass jede Hochschule bzw. Hochschulleitung sich mit der Fragestellung auseinandersetzt – und dann die ihrer Mission gemäßen Antworten formuliert und umsetzt.

### 2 Implementierung und Weiterentwicklung

Die Eintrittsschwelle für Hochschulen zur Mitwirkung an PRME ist bewusst niedrig gehalten. Wenn eine Hochschule bzw. die Teileinheit einer Hochschule (Fakultät, Business School) die Principles unterzeichnet, verpflichtet sie sich zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Hinblick auf die in den Prinzipien genannten Aufgaben und dazu, regelmäßig über den Fortschritt dieses Prozesses zu berichten. Mindestens alle zwei Jahre muss auf der PRME-Homepage ein entsprechender Report eingestellt werden.<sup>3</sup> Der Benefit für die Hochschulen liegt zum einen in der positiven Image-Wirkung, zum anderen aber im internationalen Lern-Netzwerk mit renommierten Partnern. Das sichtbare Commitment zu PRME wirkt auch nach innen und in der Kommunikation mit Stakeholdern vor Ort.

PRME wird geleitet von einem Steering Committee, in dem alle Gründungs- bzw. Trägerinstitutionen vertreten sind. Es hat eine Art Aufsichtsratsfunktion, wacht über die Weiterentwicklung der Prinzipien, der Institution und die operative Umsetzung. Für die entscheidende Aufgabe der inhaltlichen Weiterentwicklung der Prinzipien ist ein „bottom-up“-Ansatz gewählt worden: Die beteiligten Hochschulen sollen selbst die Weiterentwicklung aktiv mitgestalten. Dafür sind verschiedene institutionelle Formen gefunden worden.<sup>4</sup> Mit dem inzwischen sehr ausdifferenzierten institutionellen Setting bieten sich für jede Hochschule Beteiligungsmöglichkeiten, um einerseits ihre Erkenntnisse in den globalen Lernprozess einzubringen

und andererseits von diesem zu profitieren. Praktisch vollzieht sich die Zusammenarbeit in Form des Annual Meetings und der regionalen Treffen – ansonsten internet-basiert (inklusive Telefonkonferenzen). „Management education“ im Sinne von PRME meint „higher education“, d.h. die Ausbildung an Hochschulen (tertiärer Sektor), nicht die schulische Bildung. Sie findet nicht nur an Business Schools statt, sondern gegebenenfalls auch in anderen Teileinheiten von Hochschulen. Daher macht es Sinn, dass breit aufgestellte Hochschulen insgesamt PRME unterzeichnen.

Inhaltlich bleibt innerhalb des durch die sechs Prinzipien gezogenen Orientierungsrahmens viel Raum für die konkrete Ausgestaltung in den verschiedenen Institutionen; zentral ist allerdings das Selbstbild einer lernenden Organisation. Bei den drängenden Fragen der Nachhaltigen Entwicklung sind die Hochschulen prädestiniert, die Rolle einer „thought leadership“ anzunehmen.

### 3 Der Beitrag der Hochschule Pforzheim

Die Hochschule Pforzheim hat in ihrem Mission Statement die Ziele Verantwortung (die eigene und die der Studierenden) und Innovation (Impulsgeber) verbunden. Vor diesem Hintergrund war es für unsere Hochschule eine folgerichtige Entscheidung, PRME schon 2007 zu unterzeichnen und in dieser Community aktiv mitzuarbeiten.<sup>5</sup> Unsere Aktivitäten sind durch Forschung untermauert und durch methodisch ausgerichtete Projekte angereichert (experiential learning). An der Hochschule besteht eine Arbeitsgruppe unter Leitung von Professor Dr. Jürgen Volkert, die den PRME-Verbesserungsprozess vorantreibt und die Fortschrittsberichte erstellt.<sup>6</sup> Im Frühjahr 2013 haben wir an unserer Hochschule einen Workshop zur Vorbereitung eines PRME Regional Chapters für die deutschsprachigen Länder (D, A, CH; daher DACH) organisiert. Diese Vorbereitungsphase wurde am 21. Februar 2014 mit der offiziellen Gründung in Innsbruck erfolgreich abgeschlossen (vgl. <http://www.prme.mci.edu>). In der Steering Group des Chapters ist die Hochschule Pforzheim durch den Autor vertreten. Er vertritt die Hochschule auch in der Champions Group und ist als Vertreter des DACH-Chapters Mitglied des Advisory Committees.

Mit unseren PRME-Aktivitäten verbessern wir die Ausbildung unserer Studierenden, indem wir sie auf die Herausforderungen vorbereiten, die durch Nachhaltige Entwicklung auf sie und auf die Unternehmen zukommen. Die PRME-Arbeit mit internationalen Partnern liefert sowohl für die Beteiligten individuell als auch für die Institutionen eine Vielzahl innovativer Impulse.

### 4 Fragestellungen des Regional Chapters DACH

An den Hochschulen vor Ort stellt sich die Frage: Wie kann auf den sehr allgemeinen Prinzipien aufbauend eine konkrete Verbesserung der verantwortungsbewussten Management-Ausbildung (RME) erfolgen? Auf der ersten Konferenz des DACH-Chapters im Frühjahr 2014 am MCI Innsbruck sind z.B. folgende Fragestellungen diskutiert worden:



Die Unterzeichner des PRME Regional Chapter Deutschland Österreich Schweiz (DACH), Professor Dr. Ulrich Jautz (Hochschule Pforzheim), Professor Jürg Kessler (HTW Chur), Dr. Bernhard Tilg (Landesregierung Tirol) und Professor Dr. Andreas Altmann (MCI Innsbruck).

#### Warum? (Begründung)

- Sensibilisierung der Studierenden für Werte und verantwortbare Einstellungen
- Verbesserung der Beschäftigungsaussichten der Absolventen (employability)
- Unterstützung der zunehmenden Nachfrage der Unternehmen nach Absolventen mit RME-Kenntnissen
- Erfüllung einer gesellschaftlichen Aufgabe (Mitwirkung an der großen Transformation zu Nachhaltiger Entwicklung)

#### Was? (Welche Inhalte und Themen sollten in einem Curriculum für RME enthalten sein?)

- Makro-Ebene: Nachhaltige Entwicklung und Wirtschaftswachstum (stationary state, degrowth)
- Unternehmen: RME vs. Greenwashing. Wie lässt sich bewerten, ob Unternehmen einen signifikanten Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten? Neben technischen Innovationen sollen auch organisatorische und gesellschaftliche beachtet werden (social entrepreneurship)
- Private Haushalte, Individuen (Arbeiten/Konsum/Sparen; Wähler/Zivilgesellschaft): Ethisch-basierte Entscheidungsregeln

#### Wie? (Didaktik, Lehr- und Lernmethoden):

- Wahlfach für Interessierte vs. Integration ins Core Curriculum für alle?
- Wissen vs. Kompetenzen (z.B. im Umgang mit Dilemmata)
- Kann Verantwortung in Vorlesungen vermittelt werden? (Möglichkeiten des experiential learning in Praxisprojekten)<sup>7</sup>
- Forschendes Lernen (Einbinden von Studierenden in Forschungsprojekte)
- ECTS vs. extra-curricular experience

#### Agenda bzw. Themenspeicher: Als Aufgaben für die weitere Arbeit ist beschlossen worden:

- Analyse der Mission Statements der beteiligten Hochschulen. Basierend auf der Feststellung, dass hier die strategische Ausrichtung vorgenommen wird und ggf. ein wichtiger Hebel für die Umsetzung zu finden ist.
- Curriculum Management: Wie sind die Studierenden eingebunden und wie können ihre Impulse besser aufgenommen werden (Co-Creation).
- Faculty Development (welche Weiterbildungsangebote gibt es und wie wird gefördert?)
- Bestandsaufnahme der studentischen Initiativen an unseren Hochschulen, um dann die studentische Perspektive besser zu erfassen.
- Analyse der SIPs: Was wird berichtet? Lassen sich gemeinsame Standards identifizieren?

<sup>1</sup> Sie waren in Zusammenarbeit mit den beiden führenden internationalen Akkreditierungsinstitutionen AACSB und EFMD entwickelt worden. Zu den Inhalten beider UN-Initiativen vgl. die Tabelle im Anhang.

<sup>2</sup> Die Berücksichtigung der sozialen und der ökologischen Dimension in der wirtschaftlichen Entwicklung wird seit dem Brundtland-Bericht (1987) im Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ (sustainable development) zusammengefasst: Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart (insbesondere die Bedürfnisse der Ärmsten) befriedigt, ohne dadurch die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken.

<sup>3</sup> Hochschulen, die ihrer Berichtspflicht nicht nachkommen, werden inzwischen konsequent von der Liste der Participants gestrichen (delisting).

<sup>4</sup> Vgl. dazu im Einzelnen <http://www.unprme.org/working-groups/index.php>

<sup>5</sup> Vgl. dazu auch den Beitrag von Anstatt/Volkert in diesem Heft.

<sup>6</sup> Vgl. dazu unseren 3. SIP-Report: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/search-reports.php?searchterms=Pforzheim&searchtype=AND&search=Search>

<sup>7</sup> Wirksamer als der intellektuelle Zugang ist in vielen Fällen die unmittelbare Erfahrung z.B. mit Armut und Umweltzerstörung in Entwicklungsländern.



Diese ersten Ergebnisse sind nicht untypisch für viele andere Veranstaltungen im PRME-Kontext. Immer wieder wird dabei deutlich, dass es eine Vielzahl von inhaltlichen Antworten und Lernformen gibt. Die zukünftige Diskussion wird aber wohl eine gewisse Konvergenz bringen, sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Methoden.

### 5 Perspektiven: Was kann PRME erreichen?

Wenn es durch PRME gelingt, dass in den kommenden Jahren ein besser auf die aktuellen Herausforderungen der Globalisierung vorbereiteter Management-Nachwuchs auf den Arbeitsmarkt drängt, wird es noch einige Zeit dauern, bis diese Generation Wirkung durch Führung entfaltet. Rechnen wir also damit, dass bis 2030 der „Marsch durch die Institutionen“ gelungen ist und auch unsere Alumni die Corporate World transformieren. Das ist insgesamt allerdings eine unsichere Wirkungskette mit einer langen Zeitverzögerung. Isoliert betrachtet kann man - zynisch gesprochen - nur hoffen, dass Weltklima und bedrohte Arten noch etwas Geduld aufbringen werden.

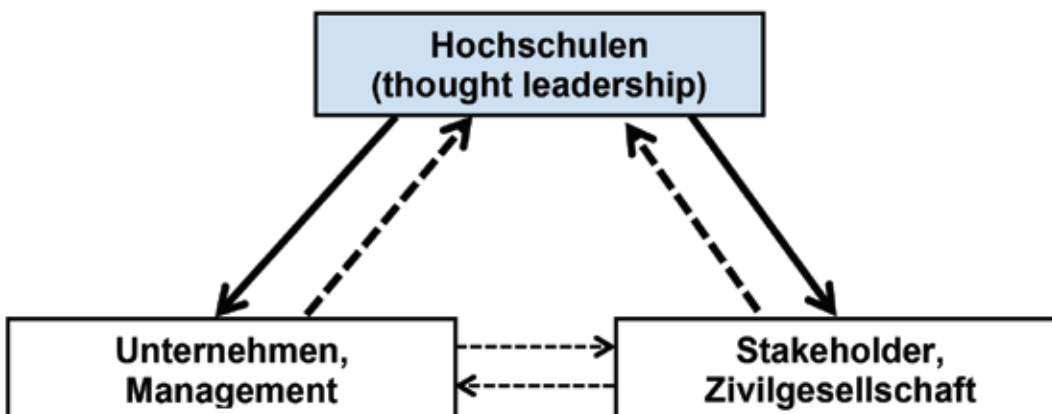
Glücklicherweise hängt der Transformationsprozess nicht alleine von den Hochschulen ab und glücklicherweise haben die Hochschulen und das Wissenschaftssystem insgesamt noch andere Möglichkeiten und müssen sich nicht ausschließlich auf die Zielgruppe der Studierenden konzentrieren. Schneller wirksam wären z.B. die Weiterbildung der aktiven Management-Generation oder Beratungs-/Consulting-Aktivitäten. Forschung wird im PRME-Kontext nur in ihrer dienenden Rolle für die Lehre angesprochen. Tatsächlich haben Forschungsergebnisse auch unmittelbare Wirkung auf Nachhaltige Entwicklung. Und schließlich ist die schon eingangs angesprochene Rolle der Hochschulen und des Wissenschaftssystems als „thought leader“ zu betonen. Stakeholder und Zivilgesellschaft dürfen wie in der Abbildung gezeigt nicht nur als Quelle der Inspiration begriffen werden, sondern auch als Adressat von Erkenntnissen und Forschungsergebnissen. Die Mitwirkung am gesellschaftlichen Diskurs ist Pflicht, nicht nur Publikationen für wissenschaftliche Insider-Zirkel, sondern auch Beiträge für Zeitungen und allgemeinverständliche Vorträge.

Es geht letztlich um gesellschaftliche Aufklärung: Was ist RME? Verantwortung wofür? Erforderlich ist ein Grundverständnis der globalen Herausforderungen, insbesondere (extreme) Armut, Klimawandel, Artensterben, verbunden mit der Erkenntnis, dass diese ausschließlich oder zum großen Teil menschgemacht und durch menschliches Handeln (noch) veränderbar sind. Wir wissen auch häufig, was getan werden müsste. Warum tun wir es durch unzureichende institutionelle Arrangements aber dennoch nicht, und wie könnte man das ändern? Das ist die Verantwortung, um die es geht. Und es besteht akuter Handlungsbedarf, die Zeit drängt. Diese schonungslose Diagnose ist (bei allen verbleibenden Unsicherheiten) unverzichtbar – und sie ist nicht defätistisch, sondern mahnt zu unterschiedlichen Anstrengungen.

Was könnten Unternehmen und Manager tun? Allgemeingültige Antworten gibt es nicht, vielmehr beginnt hier die Verantwortung jedes Unternehmens und jedes Einzelnen. Die Rolle der Wissenschaft (mit Blick auf unsere Hochschule: nicht nur der Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler, sondern auch der Ingenieure und Gestalter) ist es, nicht nur Lösungen vorzubereiten, sondern auch ihre Umsetzung anzumahnen und mit adäquaten Indikatoren zu messen, über Fortschritte bzw. Defizite, Tatenlosigkeit und Greenwashing zu berichten. Transparenz und Kommunikation sind die ersten Schritte zu Veränderung. Diese Aufgaben nimmt das Wissenschaftssystem gegenwärtig nur unzureichend wahr. Wenn – als Konsequenz von allseits beklagtem Staatsversagen – mehr Zivilgesellschaft gefragt ist, so wäre sicherlich auch mehr Wissenschaft und mehr wissenschaftliche Beratung der Politik zu fordern

Hochschulen als Impulsgeber für Nachhaltige Entwicklung.  
>

Dr. Rudi Kurz  
ist Professor für Volkswirtschaftslehre und war von 2005 bis 2012 Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Recht.



## UN GLOBAL COMPACT

### Principle 1

Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

### Principle 2

make sure that they are not complicit in human rights abuses.

### Principle 3

Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

### Principle 4

the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

### Principle 5

the effective abolition of child labour; and

### Principle 6

the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

### Principle 7

Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

### Principle 8

undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

### Principle 9

encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

### Principle 10

Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

## UN PRME

### Principle 1

Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.

### Principle 2

Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.

### Principle 3

Method: We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership.

### Principle 4

Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.

### Principle 5

Partnership: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.

### Principle 6

Dialogue: We will facilitate and support dialog and debate among educators, students, business, government, consumers, media, civil society organisations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability.

^

Grundsätze für verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen und Hochschulen.