

# MANAGEMENTMAILER 1 | 2011



## Dimension Werte

Echte oder in schwindelnde Höhen gepushte Unternehmenswerte, die Bewertung von Unternehmen im Zuge struktureller Änderungen, der Wert unseres Humankapitals oder vielmehr Humanvermögens, der Mehr-Wert unserer Produkte und Services: Immer wieder beschäftigen wir uns damit, wie wir gewisse Parameter und letztlich die Qualität unseres wirtschaftlichen Handelns verlässlich einschätzen können. Zu dieser Begriffsfamilie gesellen sich als soziale Normen moralische oder ethische Werte. Doch: Was ist überhaupt der Wert der Werte?

### Wertvolle Forschung

Drittmittelaufträge – Wirtschaft und Unis profitieren

| Seite 2

### Freie Werte für alle?

Beziehungen, Werte & Web 2.0

| Seite 3

### Die Vorzeichen umkehren

Sozialen Auftrag und Wirtschaftlichkeit vereinen

| Seite 4

### Ethischer Unternehmenswert?

Europäische Unternehmen »entdecken« die Nachhaltigkeitsberichterstattung

| Seite 5

### Die Kultur guter Zusammenarbeit

Sichtweisen und Missverständnisse in der Praxis

| Seite 6, 7

### Renaissance der Werte?

Dr. Othmar Hill zum Wandel der Werte

| Seite 8



## Editorial

*Echte oder in schwindelnde Höhen gepushte Unternehmenswerte, die Bewertung von Unternehmen im Zuge struktureller Änderungen, der Wert unseres Humankapitals oder vielmehr Humanvermögens, der Mehr-Wert unserer Produkte und Services: Immer wieder beschäftigen wir uns damit, wie wir gewisse Parameter und letztlich die Qualität unseres wirtschaftlichen Handelns verlässlich einschätzen können.*

*Zu dieser Begriffsfamilie gesellen sich – in mehr oder weniger engem Zusammenhang – auch moralische oder ethische Werte. Doch: Wie viel mehr verbindet diese Vorstellungen als die gleiche Abfolge der Buchstaben?*

*Können Werte im Sinne einer Bewertung oder einer Bilanz von den »weichen« Werten, den formulierten sozialen Normen, profitieren? Was ist überhaupt der Wert der Werte?*

*Hat in den letzten Jahren ein Wertewandel eingesetzt und wenn ja, in welche Richtung? Welche »neuen Werte«, auch hinsichtlich der Unternehmenskultur bringen uns soziale Netzwerke? Auch in dieser Ausgabe haben wir versucht, ein breites Spektrum an fachlich fundierten Meinungen, Erkenntnissen aus der Forschung und Einschätzungen aus der Praxis zu sammeln. Wir haben Expertinnen aus der HILL Praxis befragt, wie sehr Werte die Zusammenarbeit in internationalen Projekten beeinflussen und ein Interview über die Vereinbarkeit von sozialem Anspruch und Wirtschaftlichkeit geführt. Klar wird, wie weit und wie spannend die Auseinandersetzung mit dem Thema »Werte« ist.*

*Hoffentlich ist auch für Sie Wertvolles dabei! In diesem Sinne: auf ein erfolgreiches 2011!*



# Wertvolle Forschung

## Drittmittelaufträge – Wirtschaft und Unis profitieren

Mit dem Ziel, nähere Details der Zusammenarbeit im so genannten Drittmittelbereich darstellen zu können, wurden in einem Folgeprojekt zu der im Management Mailer 2/2010 präsentierten Grundsatzstudie der HILL-AMC Management GmbH nun weitere Universitäten in die Untersuchung einbezogen. Es sind nun Forschungsprojekte mit einem Gesamtvolumen von rund 46 Millionen untersucht worden, was in etwa 30% des jährlichen Drittmittelvolumens der österreichischen Universitäten entspricht.

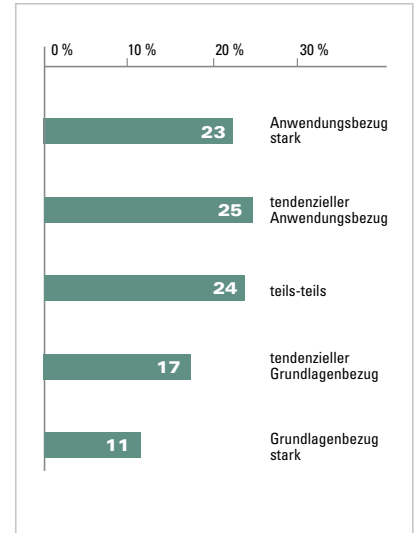
Bei rund 50% der F&E-Projekte lag die Initiative bei der Wirtschaft. Bei rund 40% der Projekte erfolgte die Initiative durch die Universität, was als erfolgreiche Akquisitionstätigkeit zur Einwerbung von Drittmitteln zu beurteilen ist. Die eigene Beurteilung der universitären Projektleiter/innen dazu zeigte, dass ohne moderne F&E-Einrichtungen bzw. Laboratorien eine Steigerung der Drittmittel schwierig bis nicht möglich ist. Bei 90% der Projekte wurde deren Einsatz als »wesentlich/eher wesentlich« angegeben.

### Hohes Engagement von KMUs

Interessant ist der Projektanteil von kleinen und mittleren Unternehmen, da oft die Ansicht besteht, dass diese nur unzureichend mit den Universitäten zusammenarbeiten. Bei den untersuchten Projekten lag der volumenmäßige Anteil der KMUs bei rund 40%. Besonders bemerkenswert ist, dass das durchschnittliche Projektvolumen höher lag als jenes von größeren Unternehmen. Es wäre deshalb von Interesse zu untersuchen, inwieweit ein Bonus für die Gewährung der Forschungsprämien an Unternehmen bei Nachweis einer Projektzusammenarbeit mit Hochschulen ein besonders effizientes Mittel zur Steigerung der Drittmittel im Hochschulbereich darstellen könnte.

### Forschungsstruktur

28% der untersuchten Projekte weisen einen tendenziellen oder starken Grundlagenbezug auf, 48% einen tendenziellen oder



Quelle: HILL-AMC Management GmbH

starken Anwendungsbezug. Mit weiteren 24%, wo beides vorliegt, ist der Grundlagenbezug der Wirtschaftskooperationen eigentlich relativ hoch. Als überdurchschnittlich grundlagenaffin erweisen sich dabei die Projekte im Bereich »Chemie/Pharma/Biotechnologie« sowie »Elektronik/Optik/Automatik«, als stark anwendungsaffin jene der »Human Life Sciences« und »Informationstechnologien/Medien«.

### Mehr Drittmittel durch staatliche Exzellenzförderung

Der Ersatz der überwiegend öffentlichen Finanzierung der rund 50% des F&E-Universitätsbudgets durch Private, sprich Wirtschaft und Sponsoren, zur Entlastung des Staatsbudgets wäre eine falsche Zielsetzung. Dort, wo die Wirtschaft Vorteile für ihre F&E-Projekte erkennt, wird fast »automatisch« die Zusammenarbeit mit den Universitäten angestrebt, sogar von den KMUs. Daher ist die staatliche Vorfinanzierung von Exzellenz, und nur diese interessiert die Wirtschaft, bei Forscherinnen/Forschern und Equipment der einzige Hebel zu mehr Drittmittel aus der Wirtschaft für die Universitäten. Staatliche Forschungsmittel reduzieren und gleichzeitig mehr private Forschungsfinanzierung zu verlangen, bewirkt das Gegenteil und ist daher unklug.

# Freie Werte für alle?

## Beziehungen, Werte & Web 2.0

**E**rfolg braucht Beziehungen! Diese Erkenntnis trifft auf alle Menschen und Vorhaben zu, ungeachtet ihres Ranges oder Ansehens. Für jedes Unternehmen ist es hinsichtlich seiner positiven Entwicklung ebenso kritisch, Beziehungen zu hegen und zu pflegen, wie für Berufstätige in ihrer Karriere oder Künstler/innen für ihre Anerkennung.

Allein das jeweils Geforderte richtig zu tun, ist heute bei weitem zu wenig. Menschen wollen wissen, wer hinter einer Sache, einem Angebot, einer Leistung steht. Der Grund dafür liegt in unserer stark ausdifferenzierten Gesellschaft vor allem darin, dass der Konsum auf der bloßen funktionellen Ebene nicht – mehr – befriedigt. Die Emotionen, die Menschen oder Dinge in der Lage sind auszulösen, bestimmen über deren Glück oder Schmerz. »Was passt zu mir?« ist die Frage, die uns heute beschäftigt, und nicht mehr »Wo krieg ich her?«.

### Persönliche Kontakte fehlen

Wer kennt das nicht: Vor lauter Terminen und Besprechungen keine Zeit mehr zum Arbeiten? Kritische Geister betrachten den »Meeting-Tourismus«, der so manchen Konzern ziert, bisweilen argwöhnisch und tragen stets das Gefühl in sich, eigentlich an Tagen wie diesen nichts gearbeitet bzw. geleistet zu haben. Effizienz haben wir uns mühevoll angeeignet und sind sauer, wenn das andernorts nicht gleichermaßen läuft.

Natürlich kommt da die Zeit für das persönliche Gespräch zu kurz. Das ist uns wohl bewusst. Und wir beklagen das ja auch einhellig. Denn die Positionen der anderen zu kennen hat natürlich seinen Wert. Einen besseren Blick auf das Gesamte erlangen zu können, ein komplettes Bild sehen zu können, das wäre schon etwas! Nichtsdestotrotz, die Arbeit muss erledigt werden.

### Digitale Geschwisterlichkeit

500 Millionen Menschen helfen sich neuerdings mit einer »Beziehungs-Maschine«. Als Facebook-Verwender/innen leben sie

ihre Beziehungen auch über den virtuellen Raum. 55 Minuten täglich bringen sie im Durchschnitt dafür auf. Nicht auf einmal. Immer wieder mal werden ein paar Minuten abgezackt, um eine Nachricht zu kommentieren, etwas gut zu finden oder einfach mal mit einer pointierten Befindlichkeits-Äußerung durchzuatmen.

Web 2.0 und soziale Netzwerke wie Facebook, Foursquare, XING und Co ermöglichen, am Leben vieler Menschen gleichzeitig teilzuhaben. 60 Millionen Mitteilungen täglich legen ein beredtes Zeugnis der Facebook-Community über den Stellenwert von Beziehungen ab. Eine neue Kulturtechnik der digitalen Geschwisterlichkeit ist im Entstehen, an der sich in Summe global bereits mehr als 1 Milliarde Menschen beteiligen. Und sie schlägt bei den Unter-Vierzigjährigen bereits das Fernsehen hinsichtlich der dafür aufgewendeten Zeit. Desgleichen lassen soziale Netzwerke die bisherige Nummer Eins der Online-Angebote, die Erotik, deutlich abgeschlagen hinter sich.

### Orientierung an Menschen

Diese Fakten mögen die eine oder den anderen zwar noch immer der Meinung anhängen lassen, dass wir es hier mit einem breit angelegten Werteverfall zu tun hätten. Allerdings sind unsere Studierenden damit konfrontiert, dass viele der heute am meisten gesuchten Positionen vor zehn Jahren als Berufsbild noch gar nicht existierten. Diese Studierenden können am Ende ihres Studiums belustigt auf den schon wieder gänzlich überholten Lehrstoff zu Studienbeginn zurückschauen und noch vor ihrem 40. Lebens-

#### Zur Person

Johannes L. Zeitelberger ist Gründer verschiedener Technologie-Unternehmen wie zuletzt u.enterprise und gefragter Vortragender zu den Themen Kommunikation, Management, Strategie und Innovation. E-Mail: [jlz@lkult.at](mailto:jlz@lkult.at), [www.xing.com/profile/Johannes\\_Zeitelberger](http://www.xing.com/profile/Johannes_Zeitelberger), [facebook.com/johannes.zeitelberger](http://facebook.com/johannes.zeitelberger).



### Woran sollen sich Menschen orientieren?

Johannes Zeitelberger <<



jahr werden sie 15 und mehr Jobs gehabt haben. Das Leben ist ein langer, ruhiger Fluss. Mitnichten! Woran, wenn nicht an ihrer Peer-Group sollen sich diese Menschen orientieren?

Kulturtechniken entstehen nicht zufällig und nicht ohne Grund. Das soziale Wesen Mensch ist sich heute wie gestern – und nicht wenige Prognosen lassen dies auch auf die Zukunft übertragen – der Bedeutung seiner Beziehungen zu anderen Menschen bewusst. Enorme Anstrengungen und Investitionen auf der ganzen Welt laufen in die Vereinbarkeit von Effizienz und persönlichen Bedürfnissen. Die Definition von Web 2.0 markiert dabei einen wichtigen Wendepunkt in der Entwicklung der Menschheit hin zu einem ganzheitlichen Bild des Homo Sapiens.

### Veränderte Unternehmenskultur

Pilotprojekte auf der ganzen Welt deuten darauf hin, dass v.a. komplexere Aufgabenstellungen deutlich bessere Resultate erzielen, wenn die Betroffenen ein soziales Netzwerk nutzen. Erfreulich dabei ist, dass die Verwendung eines Web 2.0-basierenden Werkzeuges keinen besonderen Schulungsaufwand erfordert. Die meisten Mitarbeitenden sind mit dem Community-Prinzip aus der privaten Verwendung vertraut und erleben die Möglichkeit, personenzentriert zu arbeiten, als besonders positiv. Nichtsdestotrotz braucht jeder neue Ansatz in jeder Organisation, also auch die Einführung von sozialen Netzwerken, unbedingt Governance und Begleitung. Für die Motivation liefern soziale Netzwerke einen weiteren überwältigenden Vorteil: Eine selbst bestimmte Vorgehensweise trägt nachweislich bei, bessere Leistungen zu erzielen. Steigen Sie ein und probieren Sie's aus!



# Die Vorzeichen umkehren

Sozialen Auftrag und Wirtschaftlichkeit vereinen



*Loyal auch in  
schwierigen Zeiten*

*Astrid Lamprechter* 

**Wie passen, abgesehen von öffentlichkeitswirksam präsentierter Wohltätigkeit, Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement zusammen?**

Die integrativen Betriebe befinden sich in dieser Frage in einer besonderen Situation, denn für diese Unternehmen gilt der soziale Auftrag – nicht das soziale Engagement. Dieser Auftrag hat eine andere Ursache-Ziel Dimension wie soziales Engagement, das viele andere Unternehmen zum Aufbau einer CSR in Form von Wohltätigkeitsmaßnahmen, Sponsoring etc. setzen. Die Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialem Auftrag seitens des Gesetzgebers ist die Existenzberechtigung der integrativen Betriebe und daher zentrales Element ihres Handelns.

Aus meiner Sicht ergänzen sich Wirtschaftlichkeit und sozialer Auftrag unter den richtigen Rahmenbedingungen und unter der Prämisse der Gemeinnützigkeit – also, ohne Auftrag der Gewinnmaximierung – sehr gut. Ein Produkt oder eine Dienstleistung bei einem integrativen Betrieb zu kaufen, hat für viele unserer Kundinnen und Kunden neben Preis, Qualität und Liefertreue auch den ausschlaggebenden Grund, Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigung zu sichern – kurzum, in seinem unternehmerischen Handeln auch »etwas Gutes zu tun«.

**Sie selbst sind mit einem Restrukturierungsauftrag ins Unternehmen gekommen. Wie können Sie das Überleben sichern?**

Das Restrukturierungs- bzw. Sanierungspaket der GWS Produktion Handel Service GmbH umfasst praktisch alle Bereiche des Unternehmens. Es gilt die ganze Bandbreite

unternehmerischer und sozial kritischer Faktoren zu bearbeiten. Wir bearbeiten von der Positionierung und dem Branding der GWS über die Personalentwicklung bis hin zu Berichtswesen, Vertriebs- und Produktionsstrukturen alle relevanten Bereiche. Eine besondere Herausforderung ist in einer Restrukturierungsphase, die ein hohes Augenmerk auf betriebswirtschaftliche Aspekte legen muss, die Verbindung hin zu den besonderen Rahmenbedingungen als integrativer Betrieb. 80% unserer 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Menschen mit unterschiedlichsten Beeinträchtigungen. Hier gilt es, mit Druck und Leistungsanreizen sensibel umzugehen und gleichzeitig genug zu fordern, um das Überleben des Unternehmens zu ermöglichen. Natürlich sind auch die sehr rigiden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen – wie unter anderem Kündigungsschutz, Möglichkeiten zu flexiblen Arbeitszeiten und Schichtarbeit – in Phasen der Restrukturierung eine große Herausforderung.

**Welche Art von Management braucht es dafür? Was sind die größten Herausforderungen?**

Verkürzt würde ich folgende Überschrift über dieses Projekt setzen »Hart in der Sache, weich zur Person«. Ich bin davon überzeugt, dass Wertschätzung und Respekt bei der Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung auch beinhaltet, dass die Führung jene Leistungsfähigkeit, die diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich ist, einfordert. Daher lässt sich aus meiner

Sicht ableiten, dass es notwendig ist, die Gratwanderung zwischen Fordern und Beachtung der besonderen Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu meistern. Viele »Sanierungsmanager/innen« schätzen die sensiblen Kommunikations- und Organisationsbedürfnisse in einem integrativen Betrieb meiner Meinung nach falsch ein. Ich sehe es daher in meiner Rolle als Geschäftsführerin eines integrativen Betriebs in Zeiten des Umbruchs als meine zentrale Aufgabe an, in der direkten Kommunikation zu meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Halt und Sicherheit zu geben. Im Management gilt es, Klarheit, Konsequenz und Disziplin in einem Maß und einer Ausprägung zu erreichen, die in einem integrativen Betrieb umsetzbar sind.

**Was könnten andere Unternehmen von erfolgreichen integrativen Unternehmen lernen? Was »bringt« es langfristig?**

Vor allem können sie von erfolgreichen integrativen Betrieben lernen, dass die Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung(en) sowohl wirtschaftlich, als auch was die Kultur und die Kommunikation in einem Unternehmen betrifft, ein Gewinn sein kann. Von guten, klaren Strukturen, von begleitenden Maßnahmen wie Sozialdienst, also einer Art interner Beratungsstelle für Mitarbeiter/innen, durchdachten Sicherheits- und Arbeitsbedingungen sowie stabilen Entwicklungsmöglichkeiten profitieren Mitarbeiter/innen mit und ohne Beeinträchtigungen. Sie stehen loyal zum Unternehmen – auch in schwierigen Zeiten.

Letztendlich ist das sozial stabile, wirtschaftlich und infrastrukturell gut aufgestellte Netz der mitteleuropäischen Staaten Grundlage für den Erfolg all jener Unternehmen, die hier seit Jahrzehnten ihre Existenz sichern. Menschen mit Beeinträchtigung zu beschäftigen ist logischer Teil dieses stabilen Fundaments und daher integraler Bestandteil verantwortungsbewussten Handelns. Es bedeutet, die unternehmerische Verantwortung in einer gesamtheitlichen Sicht wahrzunehmen.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

## Zur Person

Mag. Astrid Lamprechter ist seit November 2010 Geschäftsführerin der GWS Produktion Handel Service GmbH ([www.gws.at](http://www.gws.at)), dem größten integrativen Betrieb Österreichs mit drei Standorten im Bundesland Salzburg. Die 36jährige Salzburgerin mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund ist damit die Chefin von 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 80% der Menschen mit Beeinträchtigung.



# Ethischer Unternehmenswert?

Europäische Unternehmen »entdecken« die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert sind – auch wenn dieser anlässlich von Transaktionen etc. als eindimensionaler Geldwert ermittelt wird – zweifellos vielfältiger Natur. Nicht zuletzt ist der Unternehmenswert auch das Ergebnis des Umfangs und der Qualität der Stakeholder-Beziehungen. Ein grundlegender Bestandteil für einen effektiven Dialog mit den Stakeholdern ist eine hohe Transparenz, welche v. a. auch durch eine gekonnte Nachhaltigkeitsberichterstattung erreicht werden kann.

## Leistungen festhalten

Unter der Nachhaltigkeitsberichterstattung versteht man die Ermittlung, Veröffentlichung und Rechenschaftslegung der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern. Die Berichterstattung erfolgt mittels eines Nachhaltigkeitsberichts, der neben den ökonomischen auch über ökologische und gesellschaftliche/soziale Aspekte des Unternehmens (so genanntes 3-Säulen-Modell bzw. Triple Bottom Line) informiert und die erzielten Ergebnisse und Fortschritte in den einzelnen Bereichen festhält. In den letzten Jahren ist ein steigendes Interesse an derartigen Informationen festzustellen, korrespondierend mit der Diskussion um CSR und weiteren unternehmens- und kommunikationsethischen Strömungen, die die Transparenz und Legitimitätspflicht der Unternehmensstrategien fordern. Die Unternehmen werden zunehmend als »quasi-öffentliche Institutionen« gesehen und ihre Ziele werden unter Legitimitätsvorbehalt gestellt. Nicht mehr nur die rein »legale« Vorgehensweise wird beurteilt, sondern die Legitimität der gesamten Unternehmensstrategie.

## Kontinuierlich berichten

Der Nachhaltigkeitsbericht ist neben dem Geschäftsbericht ein wesentliches Instrument für den Dialog mit den Stakeholdern, ein wichtiger Bestandteil der Informationspolitik und zugleich auch ein Instrument des Marketings und des Nachhaltigkeitsma-

agements selbst. Die wesentlichen Berichterstattungsmotive umfassen

- > marktorientierte Motive, vor allem wenn das berichtende Unternehmen in einem Marktsegment tätig ist, in dem ökologische und gesellschaftliche/soziale Aspekte ein wichtiges Kaufkriterium darstellen,
- > managementorientierte Motive, in erster Linie zur Information und Motivation der eigenen Arbeitnehmer/innen sowie
- > öffentlichkeitsorientierte Motive, die hauptsächlich zur positiven Darstellung der Produkte, der Dienstleistungen sowie des Unternehmens selbst in der Öffentlichkeit dienen.

## Richtlinien zur Erstellung

Die Global Reporting Initiative, kurz GRI, stellt weltweit – von den Unternehmen freiwillig und unabhängig von unternehmensspezifischen Merkmalen – anwendbare Richtlinien für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts zur Verfügung. Diese GRI-Richtlinien umfassen insbesondere den GRI-Berichtsrahmen, welcher den allgemein gültigen Rahmen für die Berichterstattung bildet, sowie den GRI-Leitfaden, wel-



*Vermehrte gesellschaftliche Ansprüche*

Stefan Grbenic



cher die für die Berichterstattung zu beachtenden Prinzipien, die zu berichtenden Inhalte sowie die regelmäßig im Bericht darzustellenden Standardangaben festlegt. Sie ermöglichen es, die Berichterstattung zu standardisieren und dadurch die Qualität des Nachhaltigkeitsberichts an das Niveau des Geschäftsberichts bzw. des Jahresabschlusses heranzuführen.

## Chancen der Nachhaltigkeit

Aus den unternehmensethischen Grundthesen sowie der Methodik der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den GRI-Richtlinien ergeben sich für das Unternehmen vor allem zwei Chancen: Einerseits wird das Risiko verkleinert, unreflektiert auf einen PR-Zug namens »Business ethics« oder

### Events von und mit HILL International

#### Vertriebstalente international – finden und weiterentwickeln Darmstadt, 9. Februar 2011

Fachvortrag von Carola Scheffel, HILL Deutschland, zum Thema internationale Suche von Vertriebstalenten, deren Entwicklung und Bindung inklusive praktischer Tipps für die Länder Mittel- und Osteuropas. Teilnahmegebühr: 40 Euro, Veranstalter ist die IHK Darmstadt. Weitere Infos und Anmeldung: [www.hillinternational.de](http://www.hillinternational.de) und [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de)

#### 10. Russlandtag

Chemnitz, 13. April 2011

Im Rahmen des bereits 10. Russlandtags bietet die IHK Chemnitz Vorträge zur aktuellen Wirtschaftsentwicklung am Vormittag und Workshops, u.a. auch mit Carola Scheffel zu Personalsuche und interkulturellen Aspekten, am Nachmittag. Teilnahmegebühr: 50 Euro, Veranstalter ist die IHK Chemnitz.

Weitere Infos und Anmeldung: [www.hillinternational.de](http://www.hillinternational.de) und [www.chemnitz.ihk24.de](http://www.chemnitz.ihk24.de).

Aktuelle Termine zu **Veranstaltungen in Österreich** finden Sie auch wie gewohnt auf unserer Website im Menüpunkt »Service« – »Aktuelles«. Wir freuen uns, Sie bei uns zu einem spannenden Thema begrüßen zu dürfen!

»CSR« aufzuspringen, ohne die zugrunde liegenden Maßnahmen ernst zu nehmen.

Als Folge daraus kann eine mögliche Steigerung der Reputation bei den Stakeholdern und damit verbunden die Eröffnung von zusätzlichen Marktchancen verspielt werden. Andererseits sehen sich die Unternehmen auch bedingt durch immer stärkere mediale Beobachtung vermehrt gesellschaftlichen Ansprüchen gegenüber, die eine Legitimation der Unternehmensinteressen und -ziele im öffentlichen Diskurs verlangen. Dieser Diskurs ist mit allen Stakeholdern zu führen und beeinflusst seinerseits Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens.

#### Zur Person

CVA MMag. Dr. Stefan Grbenic ist Dozent an der Fachhochschule St. Pölten. Seine Tätigkeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre sind Unternehmensbewertung mit Schwerpunkt auf Transaktionsmultiplikatoren, Unternehmensanalyse sowie Risikomanagement. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit ist Dr. Grbenic international zertifizierter Valuation Analyst und Autor von Fachpublikationen aus den Bereichen M&A, Unternehmensbewertung sowie Controlling und Steuerrecht.

#### Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Unternehmen

Staat	bis 31.10.2010	2009	2008	2006	2004
Europa insgesamt	618	643	508	272	147
Österreich	26	12	17	7	8
Deutschland	48	50	43	16	10
Frankreich	26	25	25	20	11
Griechenland	27	27	13	5	2
Italien	30	42	39	17	9
Kroatien	-	1	2	1	1
Russische Föderation	3	4	11	5	1
Rumänien	-	5	-	-	-
Schweiz	44	33	28	12	8
Slowakei	-	2	1	-	-
Slowenien	1	-	-	-	-
Tschechien	2	1	1	2	-
Türkei	-	2	-	-	-
Ungarn	16	30	8	2	3
Vereinigtes Königreich	50	45	47	25	15
Weitere:					
Brasilien	57	68	70	17	8
China	45	52	16	6	3
Indien	8	20	-	-	5
Japan	93	89	66	19	19
Mexiko	12	19	12	2	-
USA	126	139	115	44	35

Nachhaltigkeit und »triple bottom line« eignen sich dabei besonders für einen permanenten Stakeholder-Diskurs mittels regelmäßiger Berichterstattung. Fließen die – berechtigten und legitimen – Stakeholder-Interessen und -ansprüche dabei auch wieder in die Berichterstattung zurück, erfüllt das Unternehmen das, was heute oft unter dem Titel »license to operate« firmiert: die Existenzberechtigung eines Unternehmens in der Gesellschaft

über dessen ökonomische Effizienz hinaus.

#### Wer macht mit?

Die empirische Analyse zeigt, dass die europäischen Unternehmen zunehmend den Wert der Nachhaltigkeitsberichterstattung erkennen. Die Entwicklung der in der – von der GRI geführten – GRI-Report-Liste erfassten Unternehmen zeigt in ausgewählten Staaten folgendes Bild (Tabelle oben).



#### Eine Frage gemeinsamen Wollens

Natalia Kulikova

**Unterschiedliche Wertevorstellungen beeinflussen internationale Projekte...** insofern als Projekte regelrecht »sterben« können, weil verschiedene involvierte Parteien die gleichen Worte unterschiedlich verstehen.

**Zu den meisten Missverständnissen auf russischer Seite kommt es...** hinsichtlich des Zugangs zu Geld: Die europäische Tendenz, wirtschaftlich zu agieren, Geld zu sparen und sich selbst bescheiden zu präsentieren wird bei Russinnen und Russen oft als Geiz interpretiert.

**Kunden rate ich, um die interkulturelle Zusammenarbeit zu stärken...** ihren russischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedenfalls auf sorgsame Art zuzuhören und mit ihnen zu sprechen.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** Werte und

Kultur des Unternehmens sehr früh besprochen werden und Teil der Projektdokumentation sind.

**Gute Zusammenarbeit über Grenzen ist für mich...** hauptsächlich eine Frage des gemeinsamen Wollens. Wenn die beteiligten Partner zusammen arbeiten wollen, ist alles andere einfach.

**Werte sollten...** nicht unterbewertet werden!

#### Natalia Kulikova

ist Niederlassungsleiterin von HILL International in Russland.



# Die Kultur guter Zusammenarbeit

## Sichtweisen und Missverständnisse in der Praxis

Für diesen HILL Management Mailer haben wir die Verantwortlichen von drei internationalen HILL Geschäftsstellen zum Kurzinterview. Aus ihrer unmittelbaren Erfahrung befragten wir sie zum Stellenwert von Werten in der interkulturellen Zusammenarbeit, zu Missverständnissen in der Praxis und einem professionellen Recruiting als Basis für eine gedeihliche Kooperation in Unternehmen.

**Unterschiedliche Wertevorstellungen beeinflussen internationale Projekte...** aus meiner Sicht gar nicht so stark. Die Anforderungen, die ich erlebe, lassen sich global schnell auf die Parameter Wertschätzung, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit und die Bereitschaft zur Kooperation reduzieren. Wichtig dabei ist, dass alle im Projekt Beteiligten, also Auftraggeber, Dienstleister als auch Kandidat/in, die letztlich etwas voneinander wollen, sich gegenseitig unterstützen. Wird das von einem Projektpartner nicht verstanden, fehlt die Balance und die beiden anderen Partner müssen dies ausgleichen.

**Zu den meisten Missverständnissen auf deutscher Seite kommt es...** weil einer der drei genannten Kooperationspartner diese Anforderungen nicht bereit ist zu erfüllen. Aber auch ländertypisches Kommunikationsverhalten kann missverständlich sein. So wundern sich auswählende Manager/innen mitunter, dass ausländische Bewerber/innen, beispielsweise aus Tschechien oder der Slowakei, nicht mit einer enormen Euphorie in die Gespräche gehen, selbst wenn es um eine prestigeträchtige Position geht. Wenn diese Zurückhaltung als Desinteresse falsch interpretiert wird, gibt es viel Erklärungsbedarf.

**Kunden rate ich, um die interkulturelle Zusammenarbeit zu stärken...** sich noch bevor sie in ein Land gehen über interkulturelle Notwendigkeiten und Gepflogenheiten zu informieren und sich schulen zu lassen.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** wiederum Ehrlichkeit, Geradlinigkeit und Vertrauen als Basis für die Kooperation verstanden werden. Ab dem ersten Kontakt gilt es, darauf im Speziellen zu achten, was natürlich auch durch die Auswertung der HILL Kompetenzanalyse® möglich ist. Und natürlich müssen alle Beteiligten klar in ihren Aussagen sein.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** beide Seiten aufgeschlossen sind. Dadurch entsteht eine lockere Kommunikation und der permanente Informationsaustausch ist gesichert. Somit können Meilensteine bewegt werden und gemeinschaftliche und faire Einstellungen entstehen, vergleichbar mit einer Win-Win Situation.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** beide Seiten aufgeschlossen sind. Dadurch entsteht eine lockere Kommunikation und der permanente Informationsaustausch ist gesichert. Somit können Meilensteine bewegt werden und gemeinschaftliche und faire Einstellungen entstehen, vergleichbar mit einer Win-Win Situation.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** beide Seiten aufgeschlossen sind. Dadurch entsteht eine lockere Kommunikation und der permanente Informationsaustausch ist gesichert. Somit können Meilensteine bewegt werden und gemeinschaftliche und faire Einstellungen entstehen, vergleichbar mit einer Win-Win Situation.

**Gute Zusammenarbeit über Grenzen ist für mich eine Frage...** von echten Partnerschaftsunternehmen.

»  
*Ehrlichkeit, Geradlinigkeit und Vertrauen*

Carola Scheffel «



**Gute Zusammenarbeit über Grenzen ist für mich eine Frage...** der respektvollen Zusammenarbeit, egal auf welcher Ebene, und der Verlässlichkeit gegenüber Vereinbartem, ebenso egal auf welcher Ebene.

**Werte sollten...** aus tiefstem Herzen kommen und gelebt werden.

**Carola Scheffel**  
ist Geschäftsführerin von HILL International Deutschland.

**Unterschiedliche Wertevorstellungen beeinflussen internationale Projekte...** und deswegen ist Offenheit, Klarheit, enge Zusammenarbeit und Informationsaustausch zwischen den teilnehmenden Partnern gerade in der Anfangsphase sehr wichtig. Später braucht man das für gegenseitiges Verständnis und dem Gerech werden von Zielen.

**Zu den meisten Missverständnissen auf rumänischer Seite kommt es ...** wenn verbale und non-verbale »messages« nicht identisch sind oder zu unterschiedlich kodiert/dekodiert sind. Missverständnisse entstehen also einerseits durch zu wenig oder zu verzerrte Information, aber auch durch Differenzen in Erwartungen, Einstellungen und Verhalten, sowie durch individuelle und kulturelle Barrieren.

**Kunden rate ich, um die interkulturelle Zu-**

**sammenarbeit zu stärken...** sich im Vorhinein vorzubereiten, über neue mögliche Grenzen und spezifische kulturelle und soziale Normen zu lernen, so viel wie möglich zu kommunizieren und die eigenen Vorstellungen in Bezug auf Werte, Normen, Überzeugungen, Erwartungen, Erfahrungen, Akzeptanz der kulturellen Vielfalt, etc. mitzuteilen.

**Wichtig für eine gemeinsame Basis ist schon im Recruiting, dass...** beide Seiten aufgeschlossen sind. Dadurch entsteht eine lockere Kommunikation und der permanente Informationsaustausch ist gesichert. Somit können Meilensteine bewegt werden und gemeinschaftliche und faire Einstellungen entstehen, vergleichbar mit einer Win-Win Situation.

**Gute Zusammenarbeit über Grenzen ist für mich eine Frage...** von echten Partnerschaftsunternehmen.

»  
*Unterstützung, Respekt und Verständnis*

Monica Vrabiescu «



**Werte sollten...** Gruppen und einzelne Personen in ihrer Zusammenarbeit leiten. Die Zusammenarbeit sollte sich auszeichnen durch gemeinschaftliche Leistungen und Unterstützung, Respekt und Verständnis für kulturelle und individuelle Besonderheiten, in Einklang mit allgemein akzeptierten Prinzipien.

**Monica Vrabiescu**  
ist Geschäftsführerin von HILL International in Rumänien.





## Renaissance der Werte?

In den rasenden Gesellschaften unserer westlichen Welt sind wir mit einer Beschleunigung unseres Lebens konfrontiert, die uns überfordert. Schon 1970 prophezeite Alvin Toffler in seinem Buch »Der Zukunftsschock« diese Entwicklung. Wer rasant unterwegs ist, kann es sich nicht leisten, schweres Gepäck mit sich zu schleppen. Das Tempo zwingt unsere Gesellschaft zu radikaler Wertereduktion: So opfern wir seit Jahrzehnten moralische, ethische, politische, ideologische, familiäre und religiöse Werte. Diese Werte-Drift mündet in eine Art »value light-society«: Lebensabschnittspartnerschaften, wenig Arbeitgeber- und Arbeitnehmer/innenloyalität, ideologie- und gewissenlose Politik, Wirtschaftskriminalität, Protektionismus, Cyber-Attacken, räuberisches Finanzmanagement, Religionskonflikte, Abschiebe- und Abschottungspraktiken, ... Kann es so zu einer Renaissance von Werten kommen?

Die klare Antwort heißt: Nein. In der globalen Auseinandersetzung zwischen erster, zweiter und dritten Welt wird weiterhin die Gier als Resultat von Überlebensangst eine wesentliche existenzialpsychologische Einflussgröße darstellen. Gleichzeitig entwickelt sich ein zweiter Weg, der mit wirtschaftlichem Konkurrenzdenken und politischer Kriegsführung »nichts mehr am Hut« haben



Der Wirtschaftspsychologe Dr. Othmar Hill ist Gründer und CEO von HILL International.

möchte: Die Welt des kooperativen, nachhaltigen, nicht-konfrontativen Managens hat begonnen. Tausende von Projektpartnerschaften in der Entwicklungspartnerschaftsarbeit, Millionen von Vernetzungen im Internet (Facebook dürfte bald 600 Mio. Menschen zu »Freunden« machen), Nachhaltigkeitsprojekte, soziales Engagement in Firmen, sprich CSR, aber auch Sozialunternehmertum und die immer stärker werdende Macht von NPOs und NGOs sprechen eine ganz eindeutige Sprache.

Innerhalb von Firmen werden konservative Werte, wie Entlohnungshöhe und Leistungsstreben abgelöst durch Work-Life-Balance-Konzepte, Burn-out-Prävention, betriebliches Gesundheitswesen, Integration von

marginalisierten Beschäftigten-Gruppen wie Migrantinnen und Migranten sowie durch ein neues Bewusstsein eines wertschätzenden Umgangs miteinander. Viele Geschäftsführungen wollen in letzter Zeit wissen, was die Belegschaft denkt und fühlt. Daraus erklärt sich die verstärkte Nachfrage nach Arbeitszufriedenheitsanalysen. Das Betriebsklima wird als neuralgisch für nachhaltige unternehmerische Entwicklung neu entdeckt. Coaching, Mentoring und Mediation wird nicht nur verbal »gehüpft«, sondern allmählich auch betrieblich gesellschaftsfähig. Gerade in belastenden Zeiten wird der innere Zusammenhang eines Betriebsgefüges entscheiden über Fortgang oder Untergang.

So gesehen hat J. Rifkin mit seinem Buch »Die empathische Gesellschaft« ins Schwarze getroffen. Er beschreibt darin sehr klar, wie sehr empathische Wirtschaftsentwürfe gegen die Entropie-Kräfte – Ausbeutung, Unterdrückung, Verschmutzung – anstreben. Aus diesen Entwicklungen lassen sich bequem und sehr sicher die neu im Entstehen begriffenen Wertewelten ablesen: Alles in allem wird der rabiate Finanzkapitalismus wahrscheinlich nach Asien exportiert werden, und in Europa könnte allmählich ein integrativer Humanismus seine Heimstätte finden. Wo sonst?

### HILL Standorte

**Österreich | Wien** | HILL International GmbH | Zentrale | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | HILL-AMC Management GmbH | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | HILL Woltron Management Partner GmbH | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | HILL & Partner GmbH | [www.hill-international.com/hillundpartner](http://www.hill-international.com/hillundpartner) | **Graz** | HILL Woltron Management Partner GmbH | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | **Innsbruck** | HILL Woltron Management Partner GmbH | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | **Klagenfurt** | HILL International Kärnten GmbH | [www.hill-international.com/Klagenfurt](http://www.hill-international.com/Klagenfurt) | HILL Management Kärnten | [www.hill-management-kaernten.at](http://www.hill-management-kaernten.at) | **Linz** | HILL International | [www.hill-international.com/Linz](http://www.hill-international.com/Linz) | HILL Management Oberösterreich | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | **Salzburg** | HILL International | [www.hill-international.com/Salzburg](http://www.hill-international.com/Salzburg)

**International** | Almaty | Ankara | Belgrad | Bratislava | Budapest | Bukarest | Debrecen | Istanbul | Izmir | Kiew | Ljubljana | Minsk | Moskau | München | Paris | Pécs | Prag | Pristina | Riga | Rotterdam | Sarajevo | Skopje | Sofia | Szombathely | Taschkent | Warschau | Wiesbaden | Zagreb | Zürich/Kloten

**Impressum:** Eigentümer und Herausgeber: HILL International GmbH | A-1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7 | Tel. +43 1 796 97 98-0 | Fax +43 1 796 97 98-12 | E-Mail [hill@hill.co.at](mailto:hill@hill.co.at) | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Othmar Hill, 1030 Wien | Redaktion: Mag. Barbara Amon, Mag. Birgit Pfannhauser | Layout & Satz: Ewald Frühwirth | Druck: Universal Druckerei Leoben, 8700 Leoben