

- 
- **SUSTAINABILITY MANAGEMENT FOR INDUSTRIES**
Der Kongress 2007: Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit
 - **MASTERSTUDIUM IMBA**
Industrial Management and Business Administration
 - **PROJEKTE UND FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN**
Energieassessment, Organisationskultur, Nachhaltigkeitsmanagement



o.Univ.-Prof. DI Dr. Hubert Biedermann
Leiter der Wirtschafts- und Betriebswissen-
schaften an der Montanuniversität Leoben

WENN DU DENKST, BILDUNG IST ZU
TEUER, VERSUCH ES MIT DUMMHHEIT!

*Derek Bok
ehem. Präsident der Harvard University*

INHALT

Seite 2
EDITORIAL

Seite 3
BERICHT

Seite 5
BILDUNG

Seite 6
WIRTSCHAFT

Seite 7
WISSENSCHAFT

Seite 8
FORUM & SERVICE

Nach 4-jährigen Verhandlungen um den Kollektivvertrag, der den Mindeststandard an allen 21 Universitäten Österreichs für die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und -bedingungen der Mitarbeiter an denselben regeln soll, können sich weder das Finanz- noch das Wissenschaftsministerium erinnern, Zusagen zur Abdeckung der mit der Einführung desselben verbundenen Mehrkosten abgegeben zu haben. Die Unterdotierung der im Zuge der Leistungsvereinbarungen verhandelbaren Zusatzbudgets, die für technische Universitäten zu geringen Infrastrukturmitteln und beliebig fortsetzbare Beispiele zeigen den Stellenwert, den die Politik der Bildung und Forschung in Österreich beimisst.

Zu dem Aufgabenspektrum der Universitäten gehört neben der Entwicklung der Wissenschaften und der Bildung durch Wissenschaft die Heranbildung und Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, sowie die Weiterbildung, insbesondere der Absolventinnen und Absolventen von Universitäten.

Diesem Auftrag entsprechend hat der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften ergänzend zu seinem umfangreichen Lehrspektrum frühzeitig begonnen, Weiterbildungsveranstaltungen für Industrie und Wirtschaft dort anzubieten, wo wir anwendungs- und implementierungsspezifisches Erfahrungswissen haben.

Im traditionellen Forschungsschwerpunkt der Anlagenwirtschaft beispielsweise durch den bereits 21. Kongress in Zusammenarbeit mit der Technisch-wissenschaftlichen Vereinigung für Instandhaltung und Anlagenwirtschaft, sowie durch projektbegleitende Weiterbildung zur Implementierung adäquater umfeldgerechter Managementsysteme im Risiko- und Sicherheitsmanagement. Im gesamtwirtschaftlich so entscheidenden Bereich des Nachhaltigkeits- und Energiemanagements engagiert sich der Lehrstuhl in der Weiterbildung ebenso wie durch die Lehrgänge Generic Management, Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement.

In der Heranbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird versucht der Veränderung an die Qualifikation unserer Absolventen Rechnung zu tragen, in dem beispielsweise in Zusammenarbeit

mit Vertretern der Petroleumindustrie Österreichs, der Lehrplan und -inhalt angepasst sowie durch „Lehr-Joint-Ventures“ auch der Marktveränderung und dem -bedarf entsprochen wird. Um der Situation des Mangels an qualifizierten Ingenieuren zu begegnen hat die OMV und Rohölaufsuchungs-Gesellschaft (RAG) ein mehrjähriges Sponsoringprojekt gestartet, im Rahmen dessen der Bildungs- und Forschungsauftrag der Montanuniversität weiter verbessert werden kann. Der Aufbau eines Energietechnikstudiums befindet sich in der Konzeptionsphase und ist ein weiteres Beispiel dafür, wie sich die Montanuniversität den Umwelt- und Umfeldveränderungen im Wirtschaftsmarkt stellt und trotz der eingangs erwähnten Bildungsproblematik und der im internationalen Spitzenfeld unterdurchschnittlichen finanziellen Ausstattung nach ihren Möglichkeiten proaktiv handelt.

In dieser WBW-INFORM werden sowohl Weiterbildungsaktivitäten des WBW als auch das der Veränderung des Bildungsmarktes entsprechend angepasste Curriculum „Industrial Management and Business Administration“ (IMBA) vorgestellt.

In diesem Sinn versteht die Montanuniversität und unser Lehrstuhl Bildung als Investition und Bildungsausgaben nicht als Kosten. Unsere Wirtschaft kann international nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn die Universitäten und Fachhochschulen genügend hoch qualifizierte Arbeitskräfte ausbilden.

Bildungsausgaben haben eine Rendite im zweistelligen Bereich, damit wird klar, dass volkswirtschaftlich gesehen, diese Investitionen eine hervorragende Geldanlage sind.

Glück auf!

IMPRESSUM

Herausgeber: Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Montanuniversität Leoben, Franz Josef Straße 18, 8700 Leoben

Redaktion: Rupert J. Baumgartner, Hubert Biedermann, Benjamin Ditzel, Daniela Ebner, Bernhard Frieß, Werner Schröder, Stephan Staber

Gestaltung & Layout: Manfred Hawranek

Druck: Universaldruckerei, 8700 Leoben

<http://wbw.unileoben.ac.at>

SUSTAINABILITY MANAGEMENT FOR INDUSTRIES

Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit

Ökologische Tragfähigkeit und soziale Gerechtigkeit im globalen Maßstab zu erreichen und abzusichern stellt eine zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts dar. Eine besondere Rolle zur Bewältigung dieser Herausforderung kommt der Wissenschaft und der Wirtschaft zu.

Vom Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften wurde am 26. und 27. März 2007 bereits zum zweiten Mal der Nachhaltigkeitskongress „Sustainability Management for Industries“ mit dem Schwerpunkt „Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit – Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen“ organisiert. Dem Veranstalterteam gelang es, alle relevanten österreichischen Institutionen, die im Bereich Nachhaltigkeit forschen, als Referenten für den Kongress zu gewinnen.

nung in seinem Eröffnungsvortrag die Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit der Steiermark (WIN) vor. Das Ziel von WIN ist es, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in der steirischen Wirtschaft zu verbreiten und gleichzeitig Unternehmen bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements finanziell zu unterstützen.

Im Anschluss daran diskutierte **Dr. Baumgartner**, Lehrstuhl WBW, die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Nachhaltigkeitsstrategien und der Organisationskultur. Er stellte die Hypothese auf, dass ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategien eine Entsprechung in der Organisationskultur finden müssen und bestätigte dies anhand einer in einem international führenden Bergbauunternehmen durchgeführten Fallstudie.

Ao. Univ.-Prof. Dr. Stahl von HKS-Research betrachtete das Führungsgremium als eine kritische Schnittstelle, um die Idee der Nachhaltigkeit zu verwirklichen. Denn, so argumentiert er, das Führungsgremium muss wesentliche Voraussetzungen im Unternehmen erfüllen, damit dieses ethische Grundprinzip verwirklicht werden kann. Im selben Themenblock „Führung und Corporate Social Responsibility“ diskutierte **Dipl.-Kfm. Lin-Hi** von der Handelshochschule Leipzig den Verantwortungsbegriff des Managements im Bezug auf CSR und beleuchtet die gegensätzlichen Sichtweisen der unternehmerischen Verantwortung: CSR eher gleichgesetzt mit sozialen Wohltaten oder CSR als gutes Management von allen dafür wichtigen Vermögenswerten.

Dr. Tertschnig vom Lebensministerium ging in seinem Vortrag auf die ISO 26000 ein, welche einen „Social Responsibility Guidance Standard“ für die Wirtschaft ab Mitte 2008 darstellen soll. Er erläuterte dazu die notwendige Umsetzung von CSR im Unternehmen und deren Unterstützung für den laufenden ISO Prozess.

Dipl.-Ing. Tolliner, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Lognostik, ging in seinem Vortrag auf die Behindertenpolitik als ein Teil von CSR der letzten Jahre ein und stellte anhand einiger Beispiele dar, wie Unternehmen mit sozialem Engagement im Rahmen von CSR zum Paradigmenwechsel in der Behindertenakzeptanz beitragen können. Abschließend in diesem Themenblock referierte **Dipl.-Ing. Weber** von der FH Pinkafeld über die Ergebnisse einer Evaluierung von 18 Managementwerkzeugen hinsicht-

lich ihrer Anwendung zur Implementierung und Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts in Unternehmen.

Johann Seifinger, steirischer Landesrat für Nachhaltige Entwicklung, eröffnete den Diskussionsabend des ersten Kongresstages. Er bekräftigte in seinen Grußworten die Notwendigkeit des nachhaltigen Handelns, zu welchem jeder Einzelne – und natürlich die Wirtschaft – aufgefordert ist. Als Gastvortragender brachte **Univ.-Prof. Dr. Ekardt** von der Universität Bremen im anschließenden Impulsreferat das „Kreuz mit der Nachhaltigkeit“ auf gesellschaftlicher Ebene auf den Punkt. Er arbeitete das Spannungsfeld zwischen Generationengerechtigkeit sowie globaler Gerechtigkeit heraus und stellte den Bezug zu den Implikationen für die Unternehmenspraxis her, was zu einer angeregten Diskussion führte.

Der zweite Kongresstag wurde mit Vorträgen gestartet, welche die „Umweltkostenrechnung“ fokussierten. **Univ.-Doz. Dr. Jasch** vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung erläuterte, dass herkömmliche Verfahren des Rechnungswesens die für ein aktives Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement benötigten Informationen nicht ausreichend bereitstellen. In ihrem Beitrag präsentierte sie die internationale Leitlinie „Umweltkostenrechnung“ (IFAC).

Ass.-Prof. Dr. Prammer, Johannes Kepler Universität Linz, ging in seinem Vortrag auf strategieinduzierte Umweltkostenansätze ein. Er erläuterte Kostenansätze zur Umsetzung von vier verschiedenen Umsetzungsstrategien. Den Themenblock abschließend präsentierte **Dipl.-Ing. Simon MBA** das bei der Verbund BeteiligungsgmbH durchgeführte Projekt „EMA – Environmental Management Accounting“. Im Mittelpunkt standen die Umsetzung der Umweltkostenrechnung und erste Lerneffekte.

Im Themenblock „Bewertung“ präsentierte **Dr. Geissler** von der FH Wiener Neustadt zunächst die Ergebnisse einer empirischen Studie, in welcher die Nachhaltigkeit von Unternehmen im Mostviertel und deren Zugang zu dieser Thematik analysiert wurde. Zudem stellte sie einen Best-Practice Ansatz zur Bewertung der Nachhaltigkeit in KMU vor. **MMag. Predota**, denkstatt GmbH, brachte die Entwicklung eines Leitfadens zur Analyse, Bewertung und Indikatoren der nachhaltigen Entwicklung näher. Dieser wurde von Rio Tinto Minerals Aus-

tria bereits angewandt – **Dipl.-Ing. Zepic** ging detailliert auf Erfahrungen und Potenziale mit der Anwendung systemischer Indikatoren in seinem Unternehmen ein.



o.Univ.-Prof. Dr. Hubert Biedermann & Impulsreferent Prof. Dr. Felix Ekardt

Ebenso präsentierten renommierte Unternehmen wie Verbund, Rio Tinto oder OMV ihre spezifischen Herausforderungen, Probleme und Erfahrungen im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit. Mit mehr als 60 Teilnehmern wurde der Kongress seinem Ziel gerecht, eine Plattform zum Austausch und Diskurs von Forschungsergebnissen, Problemlösungen und Praxisbeispielen zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen zu sein.

Das Themenspektrum am SMI-Kongress war sehr breit, Ansätze zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten auf normativer und strategischer Ebene wurden ebenso diskutiert wie operative Konzepte wie z.B. Umweltkostenrechnung.

Nach der Begrüßung durch **o.Univ.-Prof. Dr. Wolfhard Wegscheider**, Rektor der Montanuniversität, **Harald Tischhardt**, Stadtrat der Stadt Leoben und **o.Univ.-Prof. Dr. Hubert Biedermann**, Leiter des Departments Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, stellte **Hofrat Dr. Himmel** vom Amt der Steiermärkischen Landesregie-



SUSTAINABILITY MANAGEMENT FOR INDUSTRIES

Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit

Mag. Dipl.-Ing. Zwainz vom Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften erläuterte ein Thema, welches sich im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprojektes mit der Sicherstellung einer nachhaltigen Integration der neuen Zukunftstechnologien im Entwicklungsstadium von Leichtmetallbauteilen befasst.

Dr. Menges, Universität Flensburg, diskutierte in seinem Vortrag Präferenzen der Energieverbraucher zwischen staatlichen und marktlichen Finanzierungsmechanismen. **Dipl.-Ing. Dr. Paul** von der OMV Exploration & Production GmbH hingegen präsentierte Nachhaltigkeitsaktivitäten des Bereichs Exploration und Produktion der OMV AG. Besonders im Fokus standen dabei ökologische Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung.

Im abschließenden Vortrag des SMI-Kongresses wurden von **Univ.-Prof. Dr. Maydl**, Technische Universität Graz, neue Herausforderungen für den Bausektor, der zum größten Stoff- und Energieversorger zählt,

„Der SMI-Kongress der Montanuniversität Leoben hat sich als Diskussionsplattform für Wissenschaftler und Praktiker bereits etabliert“, empfand einer von 60 Teilnehmern und freut sich bereits auf den nächsten Nachhaltigkeitskongress in zwei Jahren.

D. Ebner



Rupert J. Baumgartner,
Hubert Biedermann,
Daniela Ebner (Hrsg.):

Unternehmenspraxis und
Nachhaltigkeit:
Herausforderungen, Konzepte
und Erfahrungen

Rainer Hampp Verlag
München und Mehring 2007

ISBN 978-3-86618-128-1
€ 29,80

Zum Thema Controlling von und Information in (Umwelt-) Managementsystemen diskutierte **Dipl.-Ing. Aichmayer** vom Umweltbundesamt die Entwicklung von

durch die Nachhaltigkeitsdiskussion vorgestellt. Er erörterte den notwendigen Paradigmenwechsel in der Baubranche hin zu einer umfassenden Betrachtung des Lebenszyklusses von Gebäuden.

Die Vorträge des Kongresses „Sustainability Management for Industries“ 2007 zeigten die Vielfaltigkeit des Themas Nachhaltigkeit und Unternehmensführung und wurden von den interessierten Teilnehmern als Impulse und Anregungen zur weiteren Entwicklung dieser wichtigen Thematik verstanden. Im Buch „Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit - Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen“ sind alle Artikel des diesjährigen Kongresses zusammengeführt und im Handel erhältlich.



EMAS aus Sicht der Nachhaltigkeit. **Univ.-Prof. Dr. Priewasser**, Johannes Kepler Universität Linz, ergänzte dies durch die Betrachtung der Effizienzsteigerung des betrieblichen Verkehrsgeschehens. Er präsentierte wesentliche Ergebnisse einer Untersuchung, welche die Interessenslagen und die Optimierungsstrategien – insbesondere von KMUs im Bereich des betrieblichen Transportmanagements – darlegen sollte.

Als letzter Block wurde am diesjährigen SMI-Kongress der Bereich „Technologie und Innovation“ in den Mittelpunkt gerückt. **Univ.-Prof. Dr. Schnitzer**, Technische Universität Graz, stellte dazu Anreize für Zero-Emissions-Strategien vor und präsentierte Zero Emissions als neuen ganzheitlichen Ansatz zur ressourceneffizienten Wirtschaftsentwicklung.

Ao. Univ.-Prof. Dr. Vorbach von der Universität Graz erläuterte Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes umweltorientierter Dienstleistungen und die Berücksichtigung von Umweltaspekten in umfassenden Produkt-Dienstleistungs-Systemen in der jeweiligen Produktentwicklungsphase.

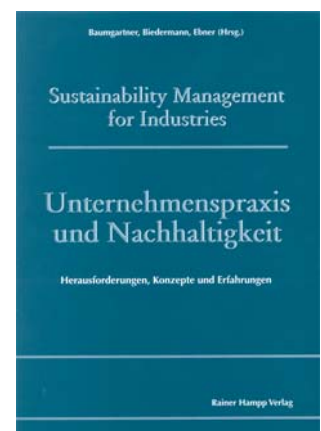
Neuer Mitarbeiter im Bereich Anlagenwirtschaft am WBW



Dipl.-Ing.
David Lerchbaum

Herr David Lerchbaum ist seit Oktober 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Schwerpunktbereich Anlagenwirtschaft am WBW tätig. Nach Abschluss der HTL für Elektrotechnik studierte Herr Lerchbaum Wirtschaftsingenieurwesen - Maschinenbau an der TU Graz.

Bereits während des Studiums konnte er Erfahrungen in mehreren österreichischen Industriebetrieben sammeln. Vor seinem Eintritt am Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften war Herr Lerchbaum beim Energieversorger Verbund in der Instandhaltung thermischer Anlagen tätig.



NEUES CURRICULUM & NEUE INFRASTRUKTUR FÜR ERDÖLSTUDENTEN

Neues Curriculum im Masterstudium „Industrial Management and Business Administration“

Die Curriculumskommission für Petroleum Engineering beschloss im vergangenen Studienjahr neue Studienpläne. Ziel war es die Curricula so zu gestalten, dass sie den sich ändernden Anforderungen der Erdöl- und Erdgasbranche gerecht werden.

Hochrangige Industrievertreter weisen schon längere Zeit auf den Bedarf an einer branchenspezifischen Ausbildung hin, die auf eine Karriere an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Technik vorbereitet. Aus diesem Grund wurde neben kleineren Anpassungen in den Bachelor- und technischen Masterstudien das wirtschafts- und managementlastige Masterstudium „Industrial Management and Business Administration“ zur Gänze umgestaltet.

Eine detaillierte Darstellung des neuen Curriculums mit seinen Lehrveranstaltungen finden Sie in der Abbildung 1. Das Masterstudium Industrial Management and Business Administration kann nach erfolgreich abgeschlossenem Bachelorstudium Petroleum Engineering inskribiert werden. Die Pflichtfächer bilden zwei große Blöcke. Der Block „Industrial Management and Business Administration“

Zusätzlich muss jeder Student zwei der vier angebotenen Wahlfächer belegen:

- Sustainability Management
- Facility Management
- Knowledge Management
- Prozess- und Qualitätsmanagement

Neben der abschließenden Diplomarbeit sind während des Studiums noch Freifächer im Umfang von sechs Semesterwochenstunden zu absolvieren.

Die „IMBA Student's Lounge“

Die erfreuliche Entwicklung der Nachfrage nach dem IMBA-Masterprogramm war Auslöser für die Schaffung einer neuen Infrastruktur für die Studenten. Um eine bestmögliche Betreuung von Seiten des WBW und die Bereitstellung von adäquaten Arbeitsmitteln zu gewährleisten, wurde im ersten Stock des Technologietransferzentrums in der Peter-Tunner-Straße (Raum 106a) die „IMBA Student's Lounge“ eingerichtet. Der Raum ist mit fünf modernen PC-Arbeitsplätzen sowie einem Besprechungstisch ausgestattet. Zusätzlich werden aktuelle Zeitschriften aus der Erdölwirtschaft aufgelegt sowie Zugänge zu Datenbanken und wissenschaftlichen Zeitschriften angeboten.

Auch der OMV in Person von Vorstandsdirektor Langanger ist es ein Anliegen, die wirtschaftliche Ausbildung von Studenten zu fördern und – unter anderem durch die Übernahme eines Großteils der Kosten für die neue Infrastruktur – die Bedeutung der Schnittstellen zwischen Studenten, WBW und Industrie zu betonen. Dieses Studentenzentrum soll dabei nicht nur als Arbeitsraum zur Verfügung stehen, sondern auch eine Plattform für den sozialen Austausch darstellen. Die „IMBA Student's Lounge“

wird im Oktober offiziell eröffnet und präsentiert, wozu alle IMBA-Studenten eingeladen werden. Nach Anmeldung können interessierte Studenten den über einen PIN-Code zugänglichen Raum rund um die Uhr nutzen.

S. Staber, B. Frieß

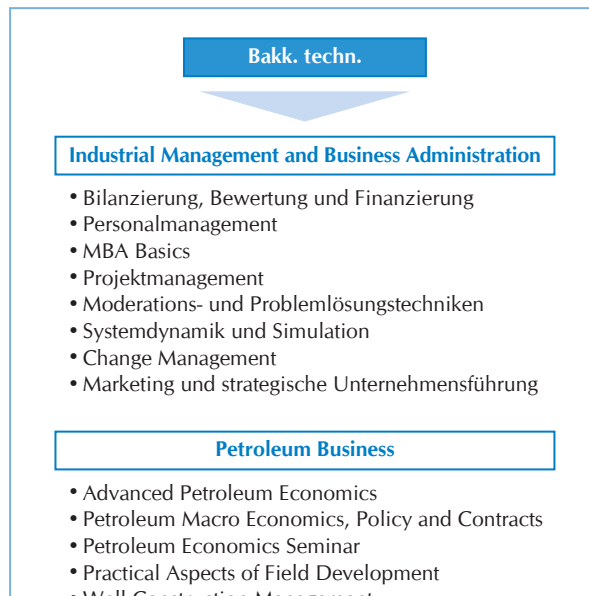
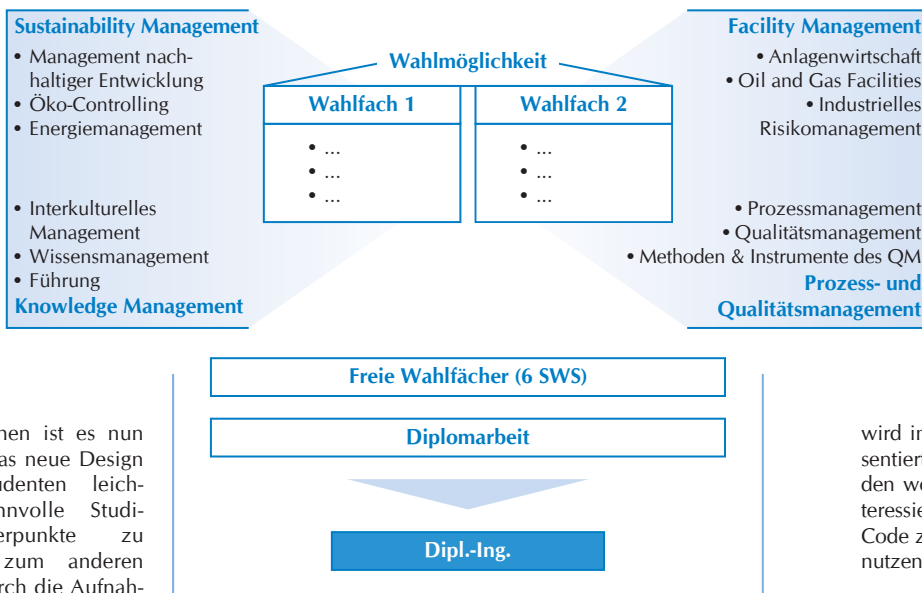


Abb. 1: Curriculum IMBA



Zum einen ist es nun durch das neue Design für Studenten leichter, sinnvolle Studienschwerpunkte zu legen; zum anderen wird durch die Aufnahme neuer Lehrveranstaltungen ins Curriculum eine stärkere Fokussierung dieses Masterstudiums auf die Erdöl- und Erdgasindustrie geschaffen. Zu den neuen Lehrveranstaltungen, welche alle vom Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften angeboten werden, zählen:

- Advanced Petroleum Economics
- Petroleum Macroeconomics, Policy and Contracts
- Petroleum Economics Seminar

Besonders erfreulich ist es, dass für diese Lehrveranstaltungen neben den universitären Lehrbeauftragten auch noch acht Gastvortragende der OMV AG gewonnen werden konnten.

„Business Administration“ enthält allgemeine, für einen Wirtschaftsingenieur grundlegende Lehrveranstaltungen, die auf dem im Bachelorstudium vermittelten betriebswirtschaftlichen Wissen aufbauen. Der zweite Pflichtblock „Petroleum Business“ umfasst ausschließlich wirtschaftliche Fächer mit spezieller Ausrichtung auf die Problemstellungen der Erdöl- und Erdgasindustrie.

Die IMBA Student's Lounge im 2. Stock des TTZ



PROJEKTE UND FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN ...

... in den Bereichen Energiemanagement und Nachhaltigkeit

Energiemanagement und Energieassessment

Die voestalpine Stahl GmbH zählt zu den strategischen Partnern des WBW, dies ist auch durch einen eigenen Kooperationsvertrag dokumentiert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde im letzten Jahr ein Projekt zum Thema Energiemanagement und Energiemanagement - Assessment durchgeführt. In einer ersten Phase wurden künftige Anforderungen an die Industrie im Bereich des Energiemanagement und der Energieeffizienz untersucht, die sich durch ein seitens der Europäischen Union im Rahmen der Integrated Pollution Prevention and Control (IPPC) - Regelwerke veröffentlichtes Draft Reference Document on Energy Efficiency Techniques („BAT-Dokument“) ergeben. Dieser Entwurf beschreibt detailliert Anforderungen aus Sicht der Energieeffizienz und des Energiemanagements für IPPC-pflichtige Anlagen und wird im Zuge von Neu- bzw. Änderungsgenehmigungen künftig zu berücksichtigen sein. Die sich daraus künftig ergebenden Anforderungen für die voestalpine Stahl GmbH am Standort Linz wurden abgeleitet und Eckpunkte für die Einführung bzw. Erweiterung des Energiemanagements identifiziert.

In einer zweiten Phase wurde ein Energiemanagement - Assessment durchgeführt, um eine Standortbestimmung hinsichtlich des Umgangs mit Energie aus Management-sicht für die voestalpine Stahl GmbH zu erhalten. Dieses Assessment diente neben der Erhebung und Beurteilung des Ist-Zustandes auch einer Abschätzung des gewünschten Sollzustandes sowie der Erarbeitung der erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung desselben. Die Analyse der Ist-Situation umfasste die Ermittlung des energierelevanten Unternehmensprofils, des Anwendungszustands von Managementinstrumenten in Bezug auf die Energiewirtschaft und die Existenz sogenannter Energieeffizienz-Barrieren (Informationsdefizite, Anreizproblematik, etc.). Letztere können dazu führen, dass Energiesparmaßnahmen trotz ihrer eindeutigen Wirtschaftlichkeit nicht durchgeführt werden.

Darauf aufbauend erfolgte unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmensprofils die gemeinsame Festlegung des anzustrebenden Sollzustands für das Energiemanagement. Abschließend wurden aus der resultierenden Lücke zwischen Ist- und Sollzustand Maßnahmen zum Schließen derselben abgeleitet und priorisiert. Die Ergebnisse beider Phasen wurden zusammen mit der voestalpine Stahl GmbH analysiert und bilden die Basis für die Weiterentwicklung des Energiemanagementsystems.

Organisationskultur und Nachhaltigkeitsmanagement in der Bergbauindustrie

Für ein international tätiges Bergbauunternehmen wurde der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und Organisationskultur erhoben. Ausgangspunkt war die Fragestellung, wie die vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten von den Mitarbeitern hinsichtlich Glaubwürdigkeit und

Dauerhaftigkeit beurteilt werden. Dieses Unternehmen verfolgt als Vorreiter dieser Branche seit Jahren eine offensive Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenstätigkeit. Die Hauptmotivation besteht dabei in der Erhaltung bzw. des Ausbaus der Legitimation des Unternehmens, um bestehende Aktivitäten abzusichern bzw. neue Abbaumöglichkeiten zu erschließen.

Zur Identifizierung der Organisationskultur wurde das Ebenenmodell nach Schein (siehe Abbildung 2) gewählt und auf dessen Basis Artefakte, Werte und Grundannahmen mittels Interviews erhoben. Von Unternehmensseite wurde das Projekt durch die Stabstelle sustainability affairs koordiniert, welche auch für die Auswahl der Interviewpartner zuständig war. Es wurde darauf geachtet, unterschiedliche Hierarchieebenen und Funktionen zu berücksichtigen, um verschiedene Sichtweisen zu erhalten. Die Interviews wurden in der Unternehmenszentrale in London sowie in einer Business Unit durchgeführt.

Die Interviews wurden dabei als offenes Gespräch ohne starre Choreographie gestaltet. Es war möglich, die Artefakte, Werte und Grundannahmen der Organisationskultur zu erheben. Artefakte zeigten sich insbesondere in den Bereichen dokumentierte Politiken und Vorgehensweisen, Nachhaltigkeitsberichte, organisatorische Stellen („leadership panels“) oder Trainingsaktivitäten. Zentrale Werte des Unternehmens sind der Sharehol-

trolling als entscheidend für den Erfolg des Unternehmens angesehen. Dieses Ergebnis liefert einen wichtigen Input für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.

Forschungsaufenthalt am Department of Industrial Management, Faculty of Technology, Åbo Academi University, Finland

Die Åbo Academi University in Turku zählt zu den führenden Universitäten Finnlands und beherbergt am Department für Industrial Management, Faculty of Technology eine Forschungsgruppe im Bereich Industrial Ecology. Diese wird durch Prof. Jouni Korhonen geleitet, welcher im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung international an führender Stelle tätig ist (z.B. Editor-in-chief der Fachzeitschrift „Progress in Industrial Ecology“, Subject Editor für Industrial Ecology des „Journal of Cleaner Production“, Chairman der International Sustainable Research Society). Dr. Baumgartner wurde von Prof. Korhonen zu einem zweimonatigen Forschungsaufenthalt zur vertieften wissenschaftlichen Zusammenarbeit im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und Industrial Ecology eingeladen.

Die Arbeitsgruppe von Prof. Korhonen bearbeitet Forschungsprojekte im Bereich Sustainable Production and Products, Industrial Ecosystem Indicators sowie Indicator Framework for Eco-Efficiency aus einer integrierten ingenieur-, natur- und sozialwissen-

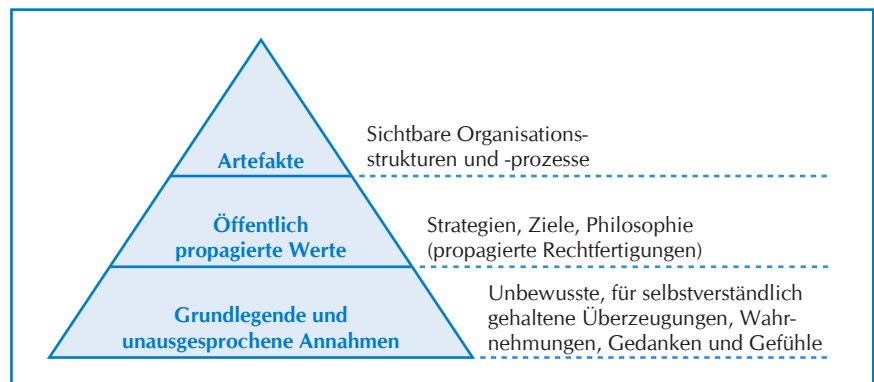


Abbildung 2: Ebenenmodell nach Schein

der Value und die Sicherheit. Ersterer wird als entscheidend für die weitere Entwicklung des Unternehmens gesehen. Als annähernd gleichwertig wird der Arbeitnehmerschutz eingestuft. Nachhaltige Entwicklung wird teilweise von Mitarbeitern als Wert und wichtiger Aspekt gesehen, hat aber beispielsweise nicht den Status der Arbeitssicherheit.

Zusätzlich ist die weitere Strategie des Unternehmens in diesem Bereich unklar. Es konnten zahlreiche Konflikte zwischen einzelnen Werten, insbesondere was deren Priorisierung betrifft, identifiziert werden. Entscheidend sind jedoch die Grundannahmen, wobei hier zwei identifiziert werden konnten. Einerseits hat das Unternehmen Shareholder Value für seine Aktionäre zu schaffen, andererseits werden Messung, Quantifizierung und damit verbunden Con-

schaftlichen Sicht. Industrial Ecology hat den Fokus auf die überbetriebliche Zusammenarbeit von Unternehmen zur gemeinsamen Optimierung von Stoff- und Energieströmen; dieses Konzept und dessen Umsetzung kann durch den Einsatz von Managementsystemen und -instrumenten unterstützt werden. Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde ein Ansatz zur Übertragung von Instrumenten des strategischen Managements in den Bereich der Industrial Ecology erarbeitet.

Zudem fanden intensive Diskussionen mit Forschungsgruppen innerhalb der Åbo Academi University, des Finlands Futures Research Center (Turku School of Economics) sowie des Finland Environmental Institute VTT statt, die einen Startpunkt für zukünftige Kooperationen darstellen.

Rupert J. Baumgartner

DAS PRAXISHANDBUCH WISSENSMANAGEMENT

Integratives Wissensmanagement

Die Bedeutung von Wissen als Ressource und Basis für Wertschöpfung wird von Organisationen und Volkswirtschaften zunehmend erkannt: Wissensmanagement – der effektive und effiziente Umgang mit Wissen – gilt als der entscheidende Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert. Diese Erkenntnis war ausschlaggebend, bereits im Jahr 1998 das Wissensmanagement Forum (WMF) zu gründen.

Das WMF arbeitet in Form eines Vereines, der vom Kernteam der jeweiligen Generation – Dissertanten der TU Graz, der MU Leoben und der KFU Graz – geführt und inhaltlich gestaltet wird. In diesem Kreise wird das Thema Wissensmanagement wissenschaftlich aktuell diskutiert und weiter-

entwickelt. Zur Zeit arbeiten zwei Mitarbeiter des WBW im Wissensmanagement Forum aktiv mit. Ende September wurde das neueste Werk des Wissensmanagement Forums im Rahmen einer feierlichen Buchpräsentation in der Aula der TU Graz vorgestellt. Das Buch will mit dem Titel „Das Praxishandbuch Wissensmanagement - Integratives Wissensmanagement“ einerseits auf die Vision des Buches – DAS Handbuch für Praxis und Lehre zum Thema zu sein – und andererseits auf den integrativen Charakter von Wissensmanagement hinweisen. Das WMF versteht Wissensmanagement als Querschnittsdisziplin, die Schnittstellen zu vielen anderen Managementdisziplinen aufweist. Für eine nachhaltige Implementierung von Wissensmanagement stehen somit die Gestaltung dieser Schnittstellen sowie die Integration von Wissensaspekten in die einzelnen Bereiche im Vordergrund.

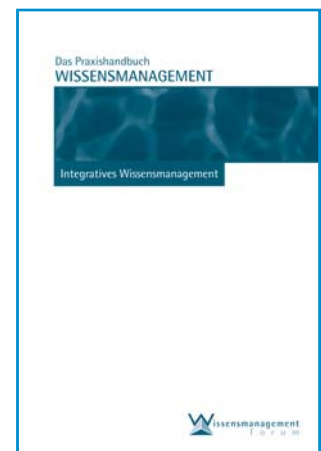
Die Inhalte und die Struktur des Buches tragen diesem Grundverständnis von Wissensmanagement Rechnung. Basierend auf der Darstellung allgemeiner Grundlagen, wird die Integration von Wissensmanagement in verschiedene Managementdisziplinen (wie Innovationsmanagement, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, etc.) aufgezeigt. Vertiefend werden Aspekte des Wissens- und Erfahrungstransfers und Strategien zur systematischen Implementierung von Wissensmanagement dargelegt.

„Die vielschichtigen theoretischen Aspekte und praktischen Ansätze zur Umsetzung von Wissensmanagement werden anschaulich und verständlich dargestellt und somit für Praktiker anwendbar gemacht“, so Wirtschaftsminister Dr. Martin Bartenstein. Der Zielgruppe (Praktiker, Lehrende und Lernende) entsprechend, kommt gerade der graphischen Aufbereitung der verschiedenen Themen eine wesentliche Rolle zu. Näheres zum WMF und zum nun vorliegenden Praxishandbuch erfahren Sie unter <http://www.wm-forum.org>.

B. Ditzel, D. Ebner



Das Kernteam des Wissensmanagement Forums



Wissensmanagement Forum (Hrsg.):
Das Praxishandbuch Wissensmanagement
Integratives Wissensmanagement
ISBN 978-3-902465-83-2

Auszug aus aktuellen Veröffentlichungen des WBW

Name	Titel	Erschienen
R. J. Baumgartner C. Zielowski	Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development	Journal of Cleaner Production, Vol. 15, Nr. 13/14, S. 1321-1327
R. J. Baumgartner	Organizational culture and leadership: precondition for the development of sustainable corporations	13th International Sustainable Development Research Conference, Västerås, Schweden. 30 S., http://www.isdrs.org
R. J. Baumgartner H. Biedermann	Organisationskultur und Nachhaltigkeitsmanagement	In: Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit: Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen. Baumgartner, Biedermann, Ebner (Hrsg.); München: Hampp, S. 37 - 52
B. Ditzel D. Ebner	Approach to KM through a Systematic Assessment: Case Study at an Austrian University	8th European Conference on Knowledge Management, Consorci Escola Industrial de Barcelona (CEIB), Barcelona, Spain.
D. Ebner	Assessing Corporate Social Responsibility: CSR-Scan	In: Corporate Responsibility Research Conference, Leeds, England. 18 S., http://crrconference.org
W. Schröder	Effizientes Anlagenmanagement in der Automobilindustrie	Der Instandhaltungsberater, 33. Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Kap. 03850, 30 S.
G. Strohmeier	Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben. Grundlagen, Gestaltungsmodell und praktische Anwendung.	Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler Edition Wissenschaft, 2007
M. Zwainz	Bewertung und Simulation im Leichtmetallbereich	In: Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit: Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen. Baumgartner, Biedermann, Ebner (Hrsg.); München: Hampp, S. 161-171



8

Dipl.-Ing. Hans Vlcek
Leitung Integrierte Management Systeme

Qualitätsmanagement,
Arbeitssicherheit & Umwelt

voestalpine Stahl GmbH

MEINUNG VON PARTNERN

Frischluf t für Integration durch Verbindung von Theorie und Praxis

DIE ZUSAMMENARBEIT UND DER

GEGENSEITIGE AUSTAUSCH

ZWISCHEN UNIVERSITÄT UND

WIRTSCHAFT BRINGT DIE

THEORIE ZUM LEBEN.

Der Faktor Mensch ist es, der die voestalpine Stahl GmbH im Wettbewerb mit den Konkurrenten am Markt auszeichnet. Die Anforderungen von Kunden, Behörde, Versicherern und Stakeholdern so umzusetzen, dass persönlicher Aufwand durch Ändern der Einstellung bei den Mitarbeitern minimal wird, ist kein einfaches Spiel.

Einerseits soll das System, mit dem die Themen behandelt werden, sich weiter entwickeln und auch verbessert werden, andererseits die Art und Weise der Umsetzung der Themen bei den Mitarbeitern.

Vor wenigen Jahren begannen wir die Partnerschaft mit dem WBW. Diese Zusammenarbeit und der gegenseitige Austausch zwischen Universität und Wirtschaft bringt die Theorie zum Leben. Der Transfer des Erlebten durch Berichte aus der Praxis an Studenten und Reflexion mit dem theoretischen Hintergrund ist die Quelle zur Weiterentwicklung auf beiden Seiten.

Der Weg, den wir eingeschlagen haben berücksichtigt den Wissensaufbau eigener Mitarbeiter durch das Post-Graduate-Studium „Generic Management“, gezielter Einsatz

von Projektarbeit zwischen Universität und Wirtschaft und Reflexion der gewonnenen Praxiserfahrungen. Dabei stimmen die Ergebnisse und Erfahrungen in der Praxis sehr positiv.

Über den eigenen Tellerrand zu blicken eröffnet andere Horizonte. Frischluft für Integration bedeutet ein Öffnen der Systeme, das Zulassen von Änderungen, den Vergleich mit Wettbewerbern auf unterschiedlichen Themenfeldern.

Die Nachhaltigkeit in der Weiterentwicklung ist erreichbar und wird unterstützt durch Verbindung von Theorie und Praxis.

Hans Vlcek

ÖVIA-Kongress 2007

21. Instandhaltungsforum

2. – 3. Oktober 2007

Hotel Panhans, Semmering

„Wertschöpfendes Instandhaltungs- und Produktionsmanagement“

Erfolgreich durch Innovationen in Management und Technologie

Die Instandhaltung als eines der umsatzstärksten volkswirtschaftlichen Aufgabenfelder gehört zu jenen betrieblichen Prozessen, welche in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben. Das Wertschöpfungspotential der Instandhaltung wird dennoch oft unterschätzt bzw. nicht vollständig genutzt.

Ziel eines Wertschöpfungsmanagements ist es, eine Produktionsfunktion zu erzeugen, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil verspricht. Oft sind es Innovationen in neuen Managementansätzen oder technologischen Weiterentwicklungen, die Potentiale im Produktionsprozess zu heben vermögen.

Die Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Produktion leistet die Instandhaltung mit der Werterhaltung der Anlagen. Dabei gilt es auf die ständig wechselnden Anforderungen des Marktes zu reagieren und die Anlagen hinsichtlich Flexibilität, Produktbeschaffenheit oder neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen anzupassen und durch eine kontinuierliche Anlagenverbesserung die geforderte Anlagenverfügbarkeit bei minimalen Kosten sicherzustellen.

Folgende Fragestellungen standen beim diesjährigen Kongress im Mittelpunkt:

- Welchen Beitrag liefert die Instandhaltung zur Unternehmenswertschöpfung?
- Welche Methoden und Instrumente unterstützen eine Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus?
- Wie sehen aktuelle Lösungen im Einsatz neuer Technologien aus?
- Unterstützen produktionsnahe Managementmodelle die Wertschöpfung und welche Informationstechnologien stehen dahinter?
- Welche Rolle spielen die Mitarbeiter in neu definierten Organisationsstrukturen?

In der nächsten Ausgabe der WBW InfoForm wird über den erfolgreichen und gut besuchten Kongress ausführlich berichtet.

<http://www.oevia.at>

Risiko- & Sicherheitsmanagement

Weiterbildungsseminar
Terminfestlegung folgt

Durch komplexer werdende Produktionsabläufe in der Prozessindustrie wachsen die Anforderungen an moderne, situativ optimierte Konzepte des Risiko- und Sicher-

SERVICE

heitsmanagements. Klar formulierte Managementprozesse und optimierte Tool-Sets sind der Schlüssel zu einem anwendungsorientierten und erfolgreichen Risiko- und Sicherheitsmanagement. Die risiko- und sicherheitsrelevanten Teilprozesse bilden die Grundlage für ein integriertes, auf Kennzahlen basierendes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem.

Risiko- und Sicherheitsmanagement bilden einen Schwerpunktbereich in Forschung, Lehre und Weiterbildung am Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften. Die langjährige Erfahrung des WBW und die bewährte Zusammenarbeit mit der Industrie bilden die Basis für anwendungsorientierte Vermittlung von Risiko- und Sicherheitsmanagement.

Im Seminar wird auf die Ausgewogenheit zwischen Theorie und Praxis besonderer Wert gelegt, welche durch Auswahl der Vortragenden von Universität und Industrie gewährleistet werden kann.

Kontakt: Dipl.-Ing. (FH) Bernhard Frieß
Tel.: +43 (0) 3842 402 6015
Mail: bernhard.friess@wbw.unileoben.ac.at

<http://wbw.unileoben.ac.at>