Hochschule Konstanz
Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften

DIE KONSTANZER BWL

Masterthesis: Verhaltenskodex für die Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Frau Leona Heine

Betreuer: Frau Prof. Dr. Annette Kleinfeld

Abgabedatum: 15.02.2020

Praxis ☒ **Theorie** ☐

Ausgangslage und Problemstellung

Das Projekt, einen Verhaltenskodex für die HTWG zu erstellen, wurde vom Präsidenten an die Senatsbeauftragte für Ethik Frau Prof. Dr. Kleinfeld übergeben. Bei einem Verhaltenskodex handelt es sich um ein Dokument, in welchem relevante Verhaltensrichtlinien aufgeführt werden und das Unternehmensleitbild konkretisiert wird. Zudem soll das Dokument eine Brücke zwischen dem Unternehmensleitbild und den bestehenden Arbeits- und Verfahrensanweisungen bilden. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Verhaltenskodex zu entwerfen, welcher vorerst an der Fakultät WS pilotiert wird. Dieser soll dabei nicht nur bestehende Reibungspunkte und Konflikte aufdecken und Lösungsansätze hierfür geben, sondern auch das Hochschulklima im Allgemeinen positiv beeinflussen.
Die Hintergründe einen Verhaltenskodex für die Hochschule zu erstellen und die damit verbundenen Chancen, sind sehr vielseitig. Nachfolgend soll ein Teil davon aufgeführt werden.
• Die Hochschule, insbesondere die Fakultät WS, hat einen engen Bezug zu Themen wie beispielsweise Wirtschaftsethik, Compliance oder Corporate Social Responsibility. Zeitgleich hat diese selbst jedoch kein etabliertes Instrument, diese Bereiche intern umzusetzen.
• Im Rahmen einer Satzung sichert die Hochschule die Verantwortungsübernahme in Bezug auf die Wahrung der darin definierten Persönlichkeitsrechte zu. Hierfür wurden auch Strukturen geschaffen, welche im Falle eines Verstoßes genutzt werden sollen. Ein Verhaltenskodex dient als Unterstützung der zugesicherten Verantwortungsübernahme.
• Sinkende Studierendenzahlen sind bei vielen Hochschulen zunehmend ein Problem. Ein Verhaltenskodex bietet eine weitere Möglichkeit, wie sich die HTWG von anderen Hochschulen abheben und somit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.
• Das Organisationsklima kann durch einen Kodex verbessert und der Umgang mit Konflikten offener gestaltet werden.
Die Herausforderungen und Problemstellungen, die mit der Einführung eines Verhaltenskodex aufkommen, sind jedoch ebenfalls sehr vielseitig. Dabei kommen nicht nur thematische Herausforderungen auf, wie beispielsweise die Regelung der Verbindlichkeit, als auch Herausforderungen wie die Lösung bestehender Konflikte. Ohne die Akzeptanz der durch die Einführung betroffenen Personengruppen, ist eine erfolgreiche Etablierung nicht möglich, was im Folgeschluss deren Beteiligung an der Entwicklung voraussetzt.

Lösungsansätze

Im ersten Schritt wurden die theoretischen Grundlagen von Compliance, Corporate Social Responsibility, Wertemanagement und Integritätsmanagement betrachtet. Diese vier Themenfelder bilden das Fundament eines funktionierenden Verhaltenskodex. Ergänzend wurde ein Blick auf die bestehenden rechtlichen Grundlagen, Standards und Normen geworfen. Anschließend wurden Grundlagen der Verhaltenswissenschaften untersucht und erläutert, sowie das Instrument des Verhaltenskodex und weitere im Kontext stehende Instrumente.
Im Praktischen Teil konnte anhand einer Wesentlichkeitsanalyse, in welche alle Stakeholder der Fakultät einbezogen wurden, der Standpunkt der Hochschule genauer durchleuchtet und die individuellen Themenschwerpunkte festgelegt werden. Damit ein Verhaltenskodex „funktioniert“, einen Mehrwert bietet und akzeptiert wird, ist es notwendig, dass sich möglichst viele Stakeholder mit ihren Interessen und Anforderungen einbringen, was eine der großen Herausforderungen darstellte. Die Arbeit sollte dabei nicht nur den Entwurf für die Fakultät WS zum Ergebnis haben, sondern auch die Grundlage sein für die Ausdehnung auf die restliche Hochschule.
Die zur Wesentlichkeitsanalyse gehörende Umfrage hatte zum Ziel, das für einen Verhaltenskodex in Frage kommende Themenfeld abzustecken und bestehende Problembereiche zu identifizieren. Die Umfrage wurde dabei zuvor im Fakultätsrat angekündigt, wobei das erste Stimmungsbild zum Thema eingefangen wurde. Durch regelmäßige Kommunikation in Form von Diskussionsrunden oder Feedbackgesprächen, wurde anschließend der Entwurf des Verhaltenskodex, aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse, erstellt. Zudem sollte ein Komitee gebildet werden, welches den Verhaltenskodex weiterentwickelt und bei Entscheidungen rund um diesen möglichst viele Anspruchsgruppen vertritt. Für dieses Komitee wurden bereits die ersten Personen gewonnen. Anschließend folgte die Erstellung einer Art Leitfaden, wie das Projekt weiter fortgeführt werden kann.
Der Kodex selbst sollte ein Dokument sein, welches auf die bestehenden gesetzlichen Regelungen aufbaut und ergänzend die Kultur der Hochschule wiederspiegelt. Dabei bilden die sechs Werte der HTWG die übergeordnete Einteilung und sollten mit Inhalt und Leben gefüllt werden. Den Hochschulwerten können dadurch detailliertere Verhaltensrichtlinien zugeordnet werden, wodurch diese auch besser zu verstehen und zu leben sein sollen.

Masterthesis: Verhaltenskodex für die Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Ergebnisse

Vorstellung Fakultätsratssitzung: Die Reaktionen auf das bevorstehende Projekt waren unterschiedlich. So wurde einerseits die Frage gestellt, ob es auch möglich wäre, dass ein Verhaltenskodex überhaupt nicht nötig ist, andererseits wurde das Projekt als nötig und mehrwertstiftend angesehen.
Umfrage: Bei Betrachtung aller Antworten der Umfrage, welche an der Fakultät WS verschickt wurde, ist ein gemischtes Stimmungsbild zum Thema Verhaltenskodex festzustellen, die Mehrheit jedoch befürwortet die Einführung. Auffällig ist, dass auch Beschwerden und Konflikte an der Fakultät gemeldet wurden. Die Tatsache, dass ungelöste Konflikte vorherrschen, verdeutlicht den Handlungsbedarf. Hinzukommt, dass laut der Umfrage vielen die bestehenden Strukturen für solche Fälle nicht bekannt sind. An Punkten wie diesen versucht der Verhaltenskodex eine Brücke zwischen Konflikt und bestehenden Lösungsstrukturen zu bilden.
Diskussionsrunden: In den Diskussionsrunden konnten bereits einige Lösungsansätze zu den in der Umfrage festgestellten Problembereichen erarbeitet werden. Zudem war es möglich, im direkten Gespräch Bedenken zu lösen und Meinungen für die weitere Arbeit mit einzubeziehen.
Entwurf Verhaltenskodex: Aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse wurde der Entwurf eines Verhaltenskodex erstellt. Dieser baute auf den sechs Werten der Hochschule auf. Eine wichtige Erkenntnis im Rahmen dessen war, dass der Kodex, sofern nicht anderweitig geregelt, keine Rechtsverbindlichkeit besitzen soll.
Einzelgespräche/schriftliches Feedback: Aufgrund der Erkenntnisse der Einzelgespräche und des schriftlichen Feedbacks wurden sowohl ein Teil des Aufbaus als auch einzelne Formulierungen überarbeitet. Unter Berücksichtigung der erhaltenen Kritik und Meinungen wurde ein neuer Entwurf erstellt.
Weiterer Projektverlauf: Während der oben aufgeführten Projektschritte wurden bereits einige Teilnehmer für das Komitee gefunden und diverse kleinere Projektbestandteile eingeführt. Nach weiterer Überarbeitung des Entwurfs wurde ein Leitfaden erstellt, wie das Projekt weitergehen könnte.

Fazit und Ausblick

Die Einführung eines Verhaltenskodex stellt eine zeit- und arbeitsintensive Aufgabe dar, bei der Themen verschiedenster Bereiche beachtet werden müssen. Seit Beginn des Projektes wurden von verschiedenen Stakeholdern Kritik und Bedenken geäußert, was die Befürchtung weiterer oder neuer Regeln zur Ursache hatte. Im Rahmen der Diskussionsrunden konnten einige der Bedenken genommen werden. Eine Erkenntnis an dieser Stelle war, wie wichtig eine klare Kommunikation über Sinn, Zweck und Konsequenzen eines solchen Projektes ist. Eine weitere wichtige Erkenntnis, welche an dieser Stelle festgestellt wurde, ist, dass die Strukturen der Hochschule bereits sehr gut ausgebaut sind und somit kaum neue Strukturen geschaffen werden müssen. Aus diesem Grund wurde neben den Hauptprojektschritten begonnen, ein Komitee mit Personen verschiedenster Einrichtungen, Stabstellen oder Gruppen zu gründen, welche das Projekt weiterführen sollen, um die bestehenden Strukturen bestmöglich zu nutzen und zu vernetzen. Nach Erstellung des Entwurfs sollten wieder Diskussionsrunden stattfinden, welche jedoch zweimal mangels Anmeldungen abgesagt wurden. Durch die Verschiebungen des Projektplans, weshalb auch im Rahmen dieser Arbeit nicht alle anfangs geplanten Projektschritte durchgeführt werden konnten, wurde deutlich, wie ausschlaggebend die Anteilnahme der Stakeholder für den Erfolg eines solchen Projektes ist. Eine mögliche Weiterführung des Projektes ist, dass der überarbeitete Entwurf zunächst bei der Fakultätsratssitzung vorgestellt und anschließend im Rahmen einer separaten Infoveranstaltung präsentiert wird. Im nächsten Schritt gibt es diverse Wege, den Verhaltenskodex bekannt zu machen und zu etablieren, welche jedoch abhängig sind von den Möglichkeiten zu diesem Zeitpunkt. Die Meinungen zur Einführung eines Verhaltenskodex sind größtenteils sehr positiv, jedoch zeigt sich der Erfolg dessen erst wirklich ab der Implementierung und Bekanntmachung. Erst ab diesem Zeitpunkt wird zu beobachten sein, ob der Kodex an der Fakultät akzeptiert und gelebt wird und somit erfolgreich ist.