



# Ressourcenmanagement und Nachhaltigkeit

## Episode 2: Neuer Bezugsrahmen und neue Instrumente einer ressourcenorientierten BWL

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Universität Bremen

 Universität Bremen

**ZMML**  
Zentrum für Multimedia  
in der Lehre

**DBU** 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





# Übersicht der Lerneinheit

## **Episode 1:**

Ressourcenbegriff und Ressourcenaxiome in der BWL

## **Episode 2:**

**Neuer Bezugsrahmen und neue Instrumente einer ressourcenorientierten BWL**

## **Episode 3:**

Interview: Ist die BWL auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Unternehmensbild?



# Lernziele dieser Episode

## Lernziel 1:

Sie können erklären, wie der ressourcenorientierte Bezugsrahmen der BWL erweitert werden muss.

## Lernziel 2:

Sie können skizzieren, was eine substanz-erhaltende Unternehmensführung ist.

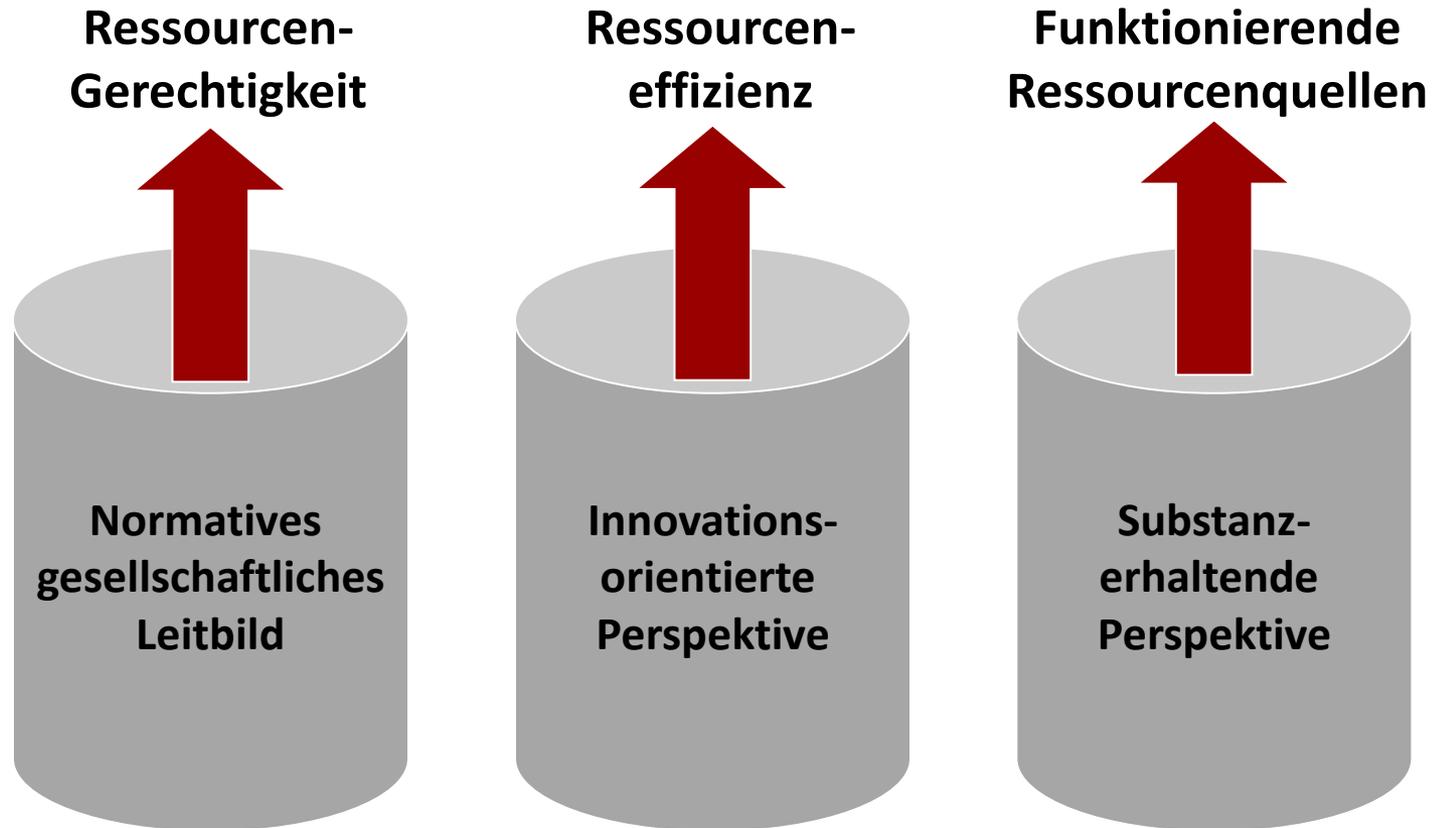
## Lernziel 3:

Sie können beschreiben, wie die Instrumente des Ressourcenregimes und des Ressourcenmonitorings funktionieren.





# Perspektiven der Nachhaltigkeit in der BWL





# Handlungsmaßstäbe im Umgang mit Ressourcen

Die Ausführungen zu dem Bezugsrahmen einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre können nachgelesen werden in:

Müller-Christ, G. (2012): Nachhaltiges Management aus der

Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-offs. In: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden

2012. Erscheint Juni 2012.

Gerechte Verteilung der  
Ressourcen

Macht über den Zugang zu  
Ressourcen

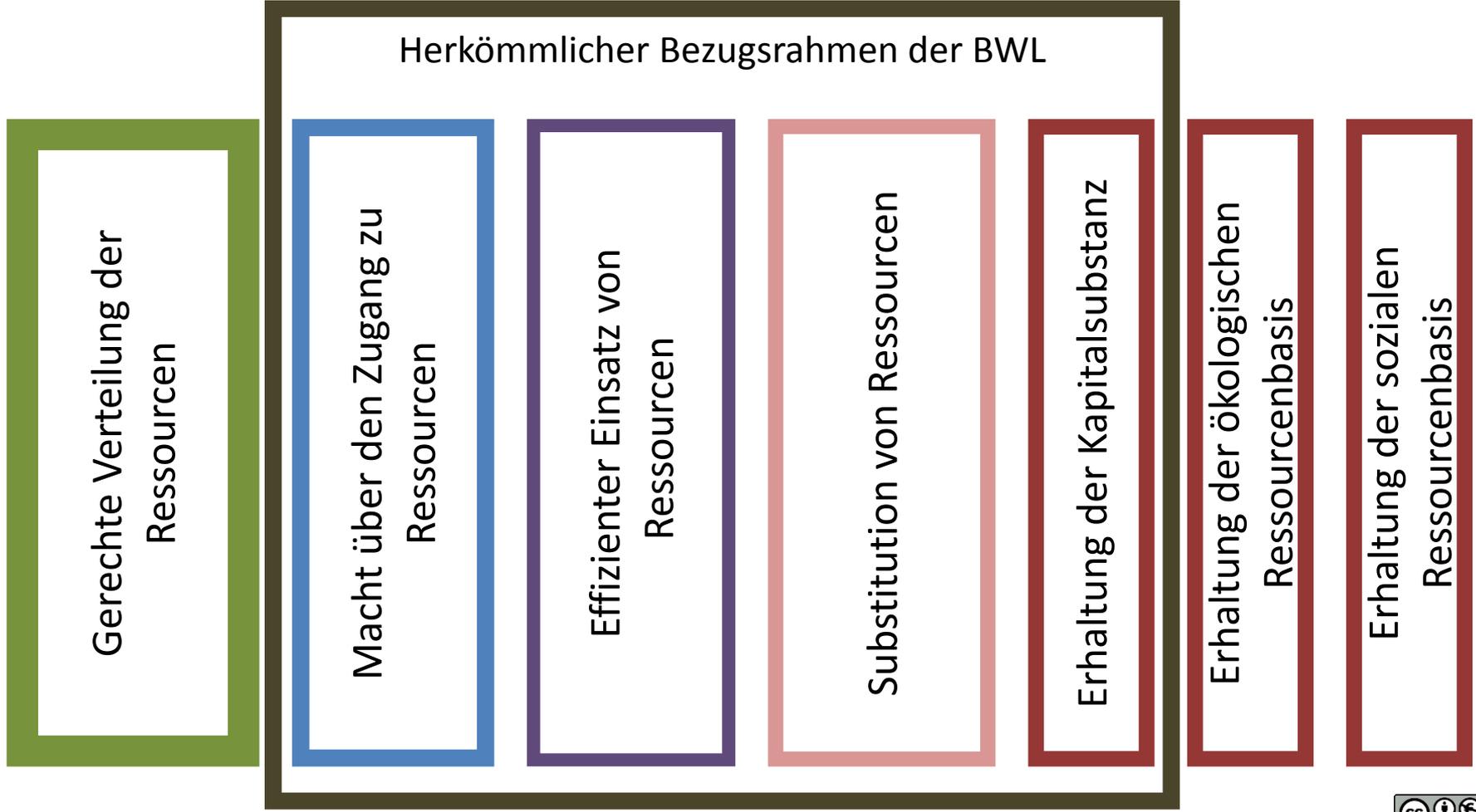
Effizienter Einsatz von  
Ressourcen

Substitution von Ressourcen

Erhaltung der Ressourcenbasis

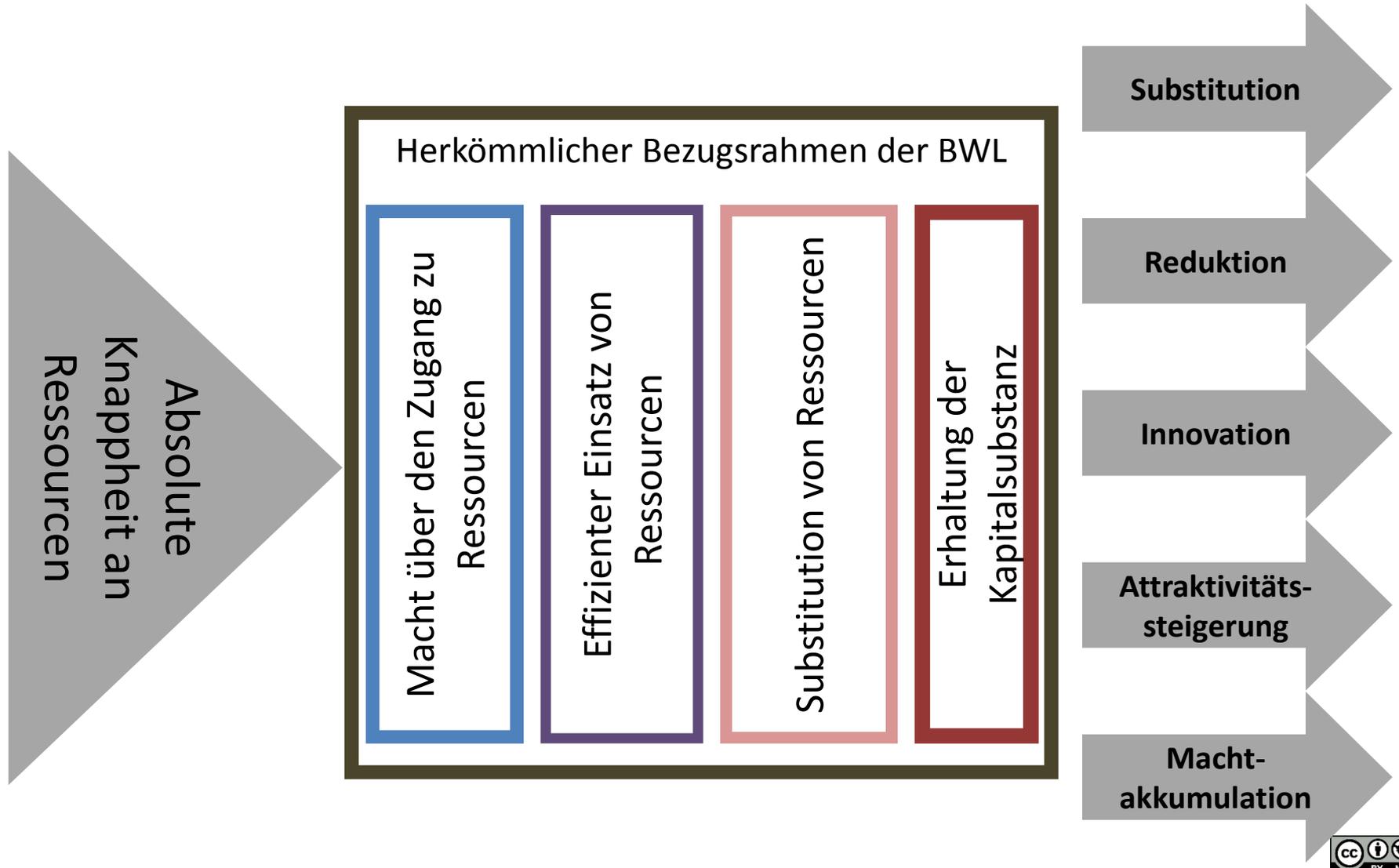


# Bezugsrahmen für eine effizienzorientierte Managementlehre





## Lösungsprämissen des herkömmlichen Bezugsrahmens für absolute Ressourcenknappheit





# Bezugsrahmen für eine nachhaltigkeitsorientierte Managementlehre

Gerechte Verteilung der Ressourcen

Macht über den Zugang zu Ressourcen

Effizienter Einsatz von Ressourcen

Substitution von Ressourcen

Erhaltung der Kapitalsubstanz

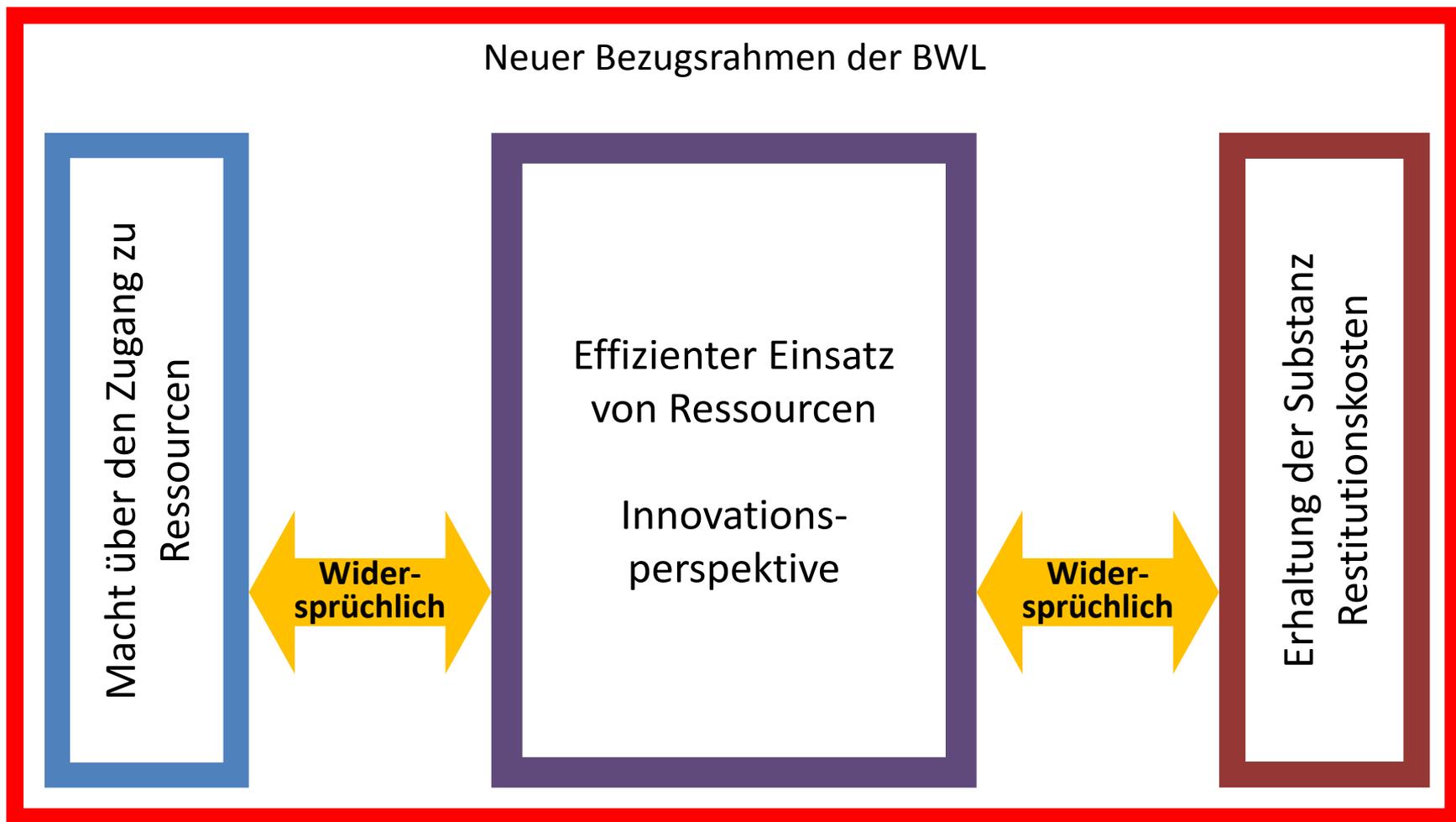
Erhaltung der ökologischen Ressourcenbasis

Erhaltung der sozialen Ressourcenbasis

## Nachhaltigkeitsbezogener Bezugsrahmen der BWL

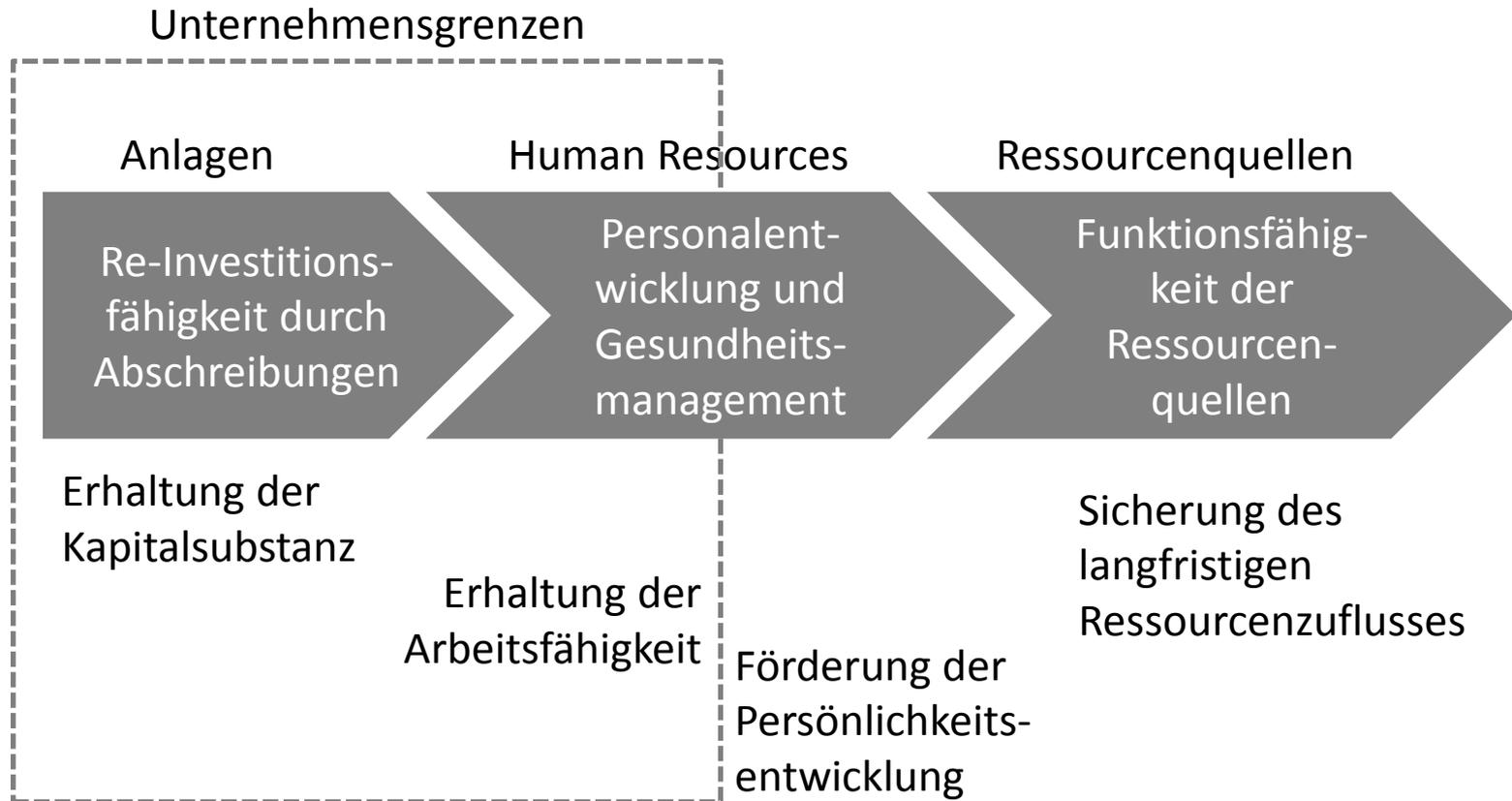


# Widersprüchlichkeiten der ressourcenbezogenen Handlungsmaßstäbe





# Unternehmensgrenze und Restitutionsaufwand



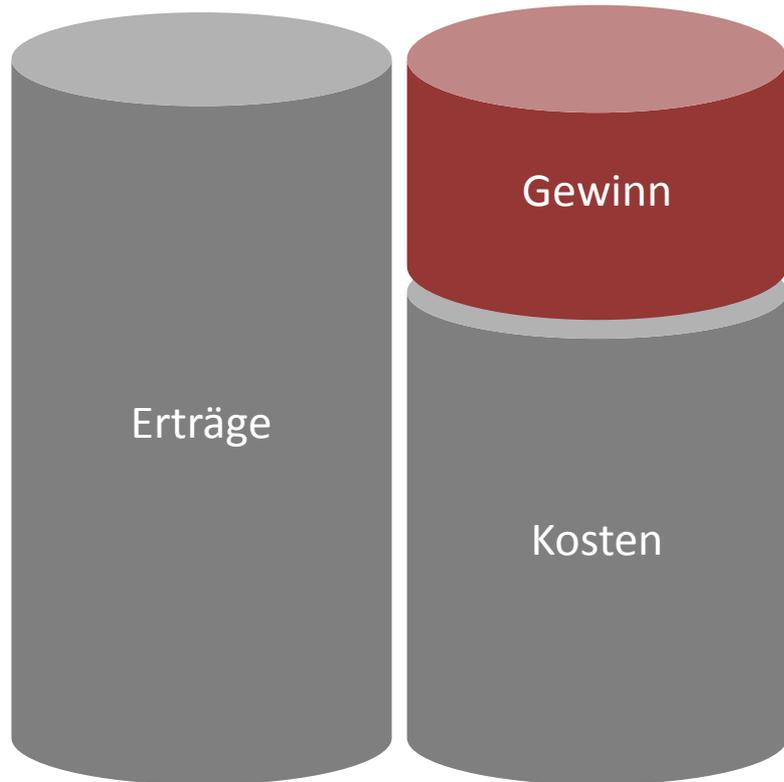
Konkreter Nutzen

langfristige Wirkung

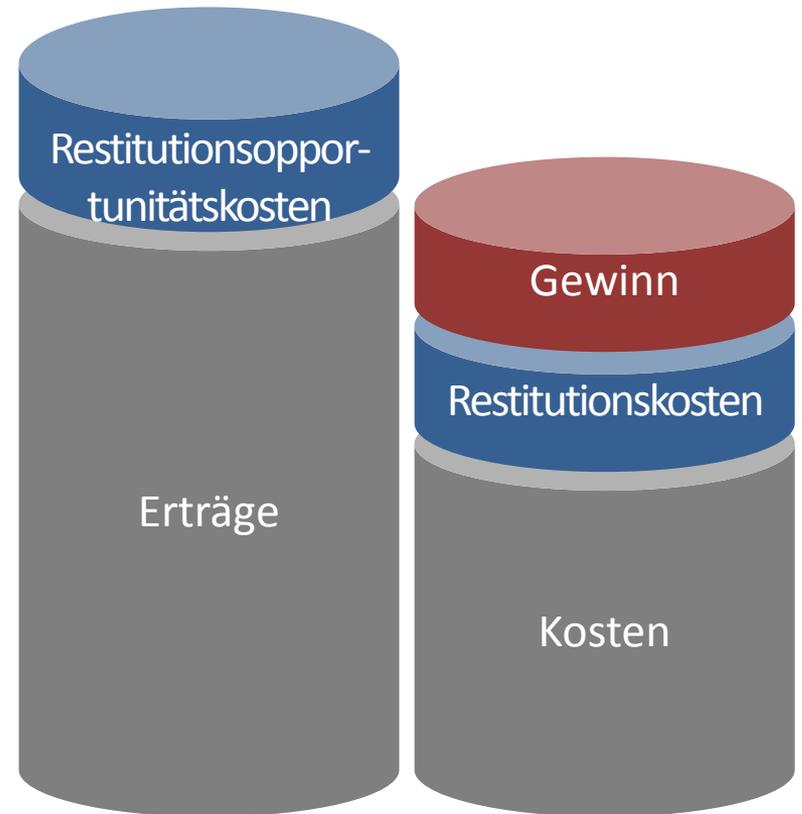


# Effizienz- und substanzerhaltende Unternehmensführung im Vergleich

## Effizienzorientierte Unternehmensführung

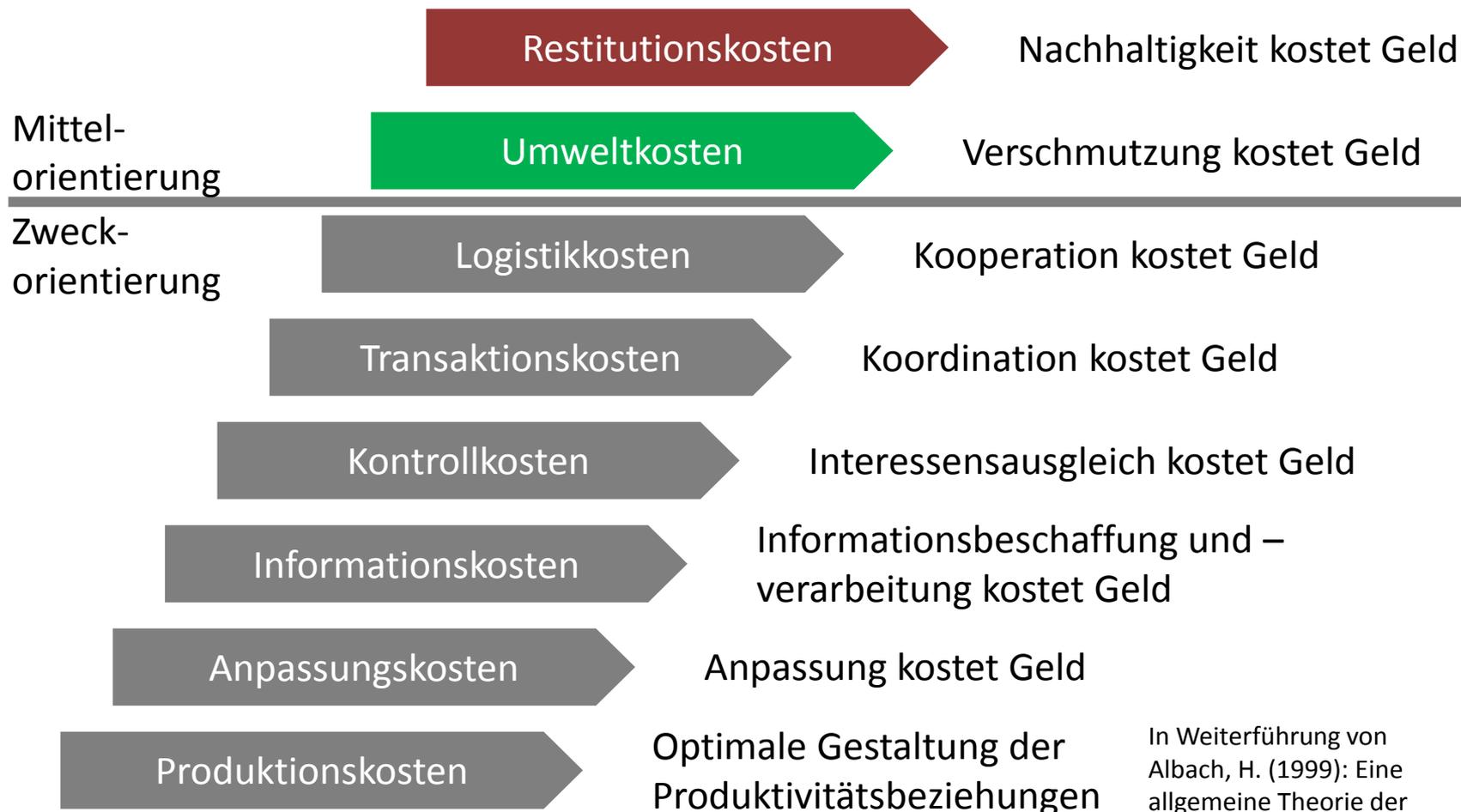


## Substanzerhaltende Unternehmensführung





# Kostenverläufe in der Theorie der Unternehmung

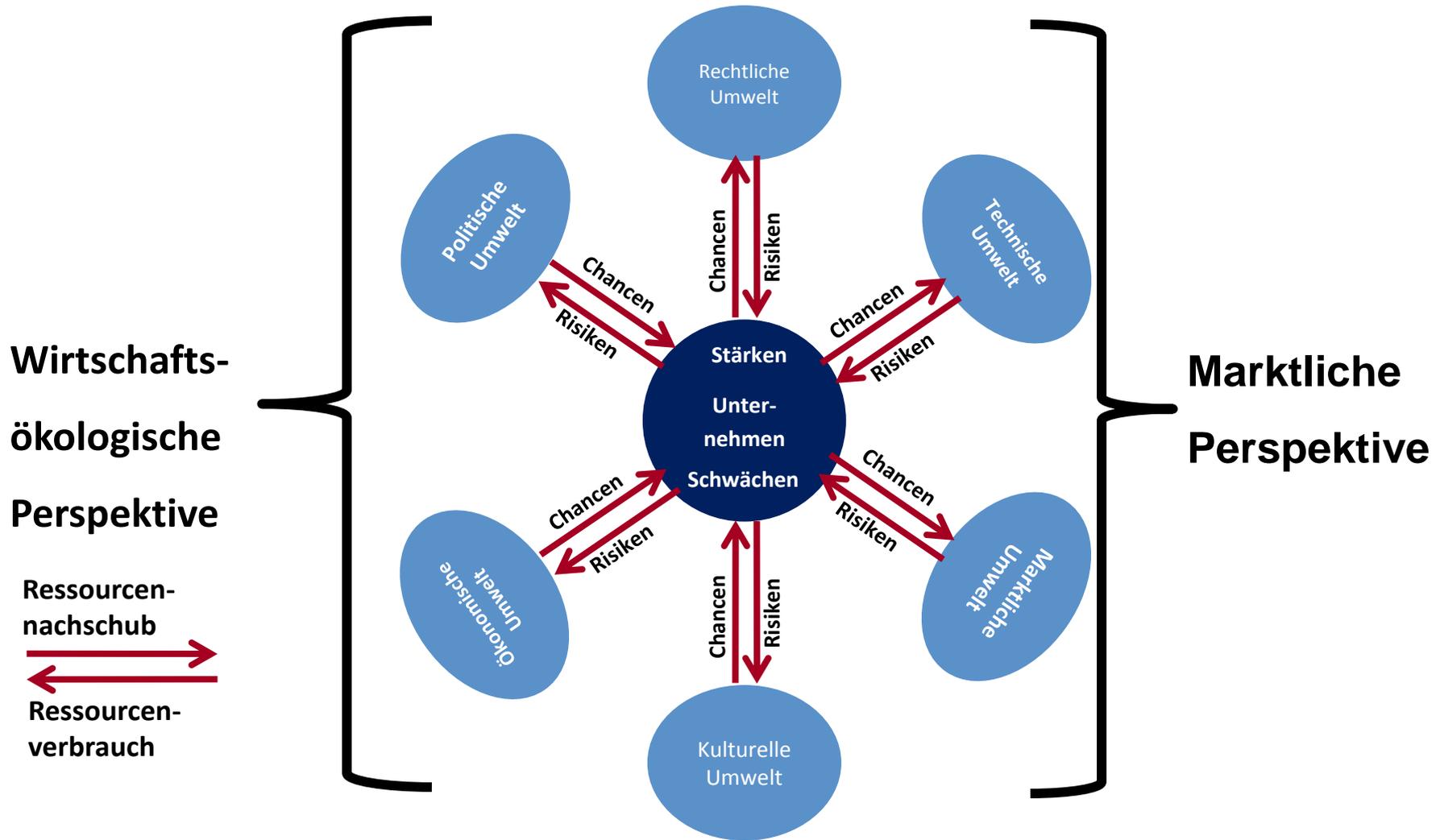


In Weiterführung von  
Albach, H. (1999): Eine  
allgemeine Theorie der  
Unternehmung. In: ZfB 69.  
Jg (1999), S. 411-427.





# Wirtschaftsökologische SWOT-Analyse





# Ressourcenregime

- Politikwissenschaftlicher Regimebegriff:  
Regelwerk aus Normen, Prinzipien, Regeln und Entscheidungsprozeduren
- Ressourcenregime: umschreibt das Regelwerk welches die Verfügbarkeit der Ressource steuert.



- Typen von Ressourcenregimen:
  - Einfaches Regime: wenige Akteure
  - Komplexes Regime: unabgestimmte Handlungen vieler Akteure
  - Integriertes Regime: abgestimmte Regeln auf die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcen



# Analyseraster für materielle Ressourcenregime

Materielle Ressourcen	Inhalt der Regel	Veränderungstreiber	Akteursdynamik	Einwirkungen	Reproduktion
Entstehungsregel					
Eigentumsregel					
Nutzungsregel					
Schutzregel					
Verteilungsregel					



# Analyseraster für immaterielle Ressourcenregime

Immaterielle Ressourcen	Inhalt der Regel	Indikatoren	Akteursdynamik	Einwirkungen	Reproduktion
Entstehungsregel					
Besitzregel					
Belastbarkeitsregel					
Verletzlichkeitsregel					
Verbreitungsregel					



# Innovationen des Nachhaltigkeitsmonitorings

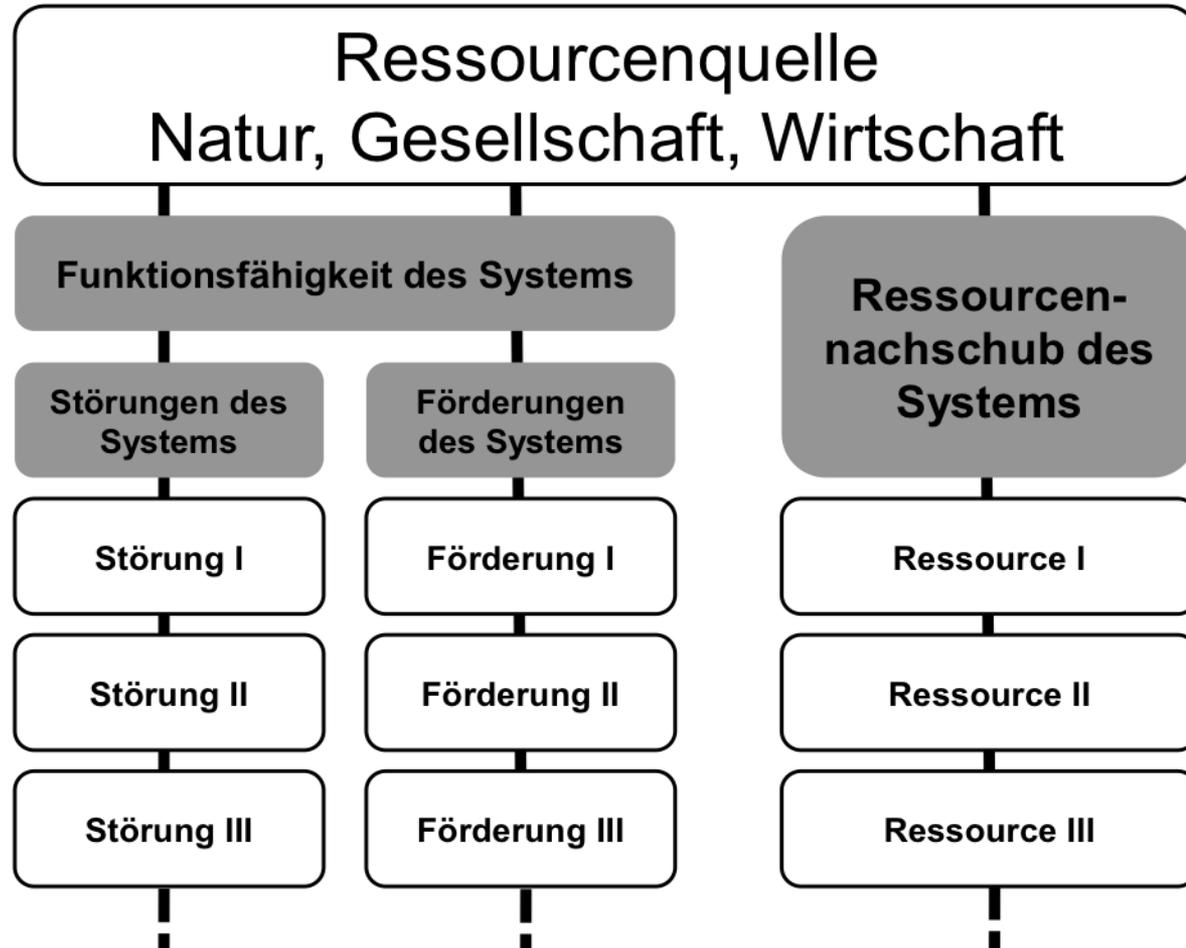
Monitoring: Systematische Beobachtung von Umweltzuständen, um rechtzeitig eingreifen zu können

1. Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität im Umgang mit Ressourcen
2. Funktionsfähigkeit der Ressourcenquelle beobachten
3. Salutogenetische Perspektive: Was erhält ein System gesund?
4. Beobachtung des eigenen Engagements





# Logik des Modells zum Nachhaltigkeitsmonitoring





# Aufgaben für das Selbststudium

1. Versuchen Sie das Ressourcenregime „Akademische Bildung“ näher zu beschreiben. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen auf den ständigen Ressourcenzufluss Bildung einzuwirken?
2. Versuchen Sie ein Monitoring ihrer eigenen Ressourcen aufzubauen. Von welchen Ressourcen leben Sie und was müssen Sie beobachten, um einen dauerhaften Ressourcenzufluss zu sichern?



Müller-Christ, G. (2010):  
Nachhaltiges Management.  
Einführung in  
Ressourcenorientierung und  
widersprüchliche  
Managementrationalitäten. Baden-  
Baden. Kap. 10

und

[www.va-bne.de](http://www.va-bne.de)

Veranstaltung: Nachhaltigkeit und  
Unternehmensführung. Lehrinheit  
7 und 10



# Aufgabenblatt für das Selbststudium

1. Versuchen Sie das Ressourcenregime „Akademische Bildung“ näher zu beschreiben. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen auf den ständigen Ressourcenzufluss Bildung einzuwirken?

Immaterielle Ressourcen	Inhalt der Regel	Indikatoren	Akteursdynamik	Einwirkungen	Reproduktion
Entstehungsregel			Landespolitik handelt die Haushalte für die Hochschulen aus		
Besitzregel		Bildung gehört der Person und misst sich in offiziellen Abschlüssen			
Belastbarkeitsregel			Die Gesellschaft erwartet immer mehr verantwortungsvolleres Verhalten von Hochschulen		
Verletzlichkeitsregel	Wenn Hochschulen Geld fehlt, sinkt die Betreuung in der Lehre und damit deren Qualität			Bildungsabschlüsse in den Natur- und Ingenieurwissenschaften werden dann nicht angestrebt, wenn die Arbeitsplatzchancen gering sind.	
Verbreitungsregel	Es dauert 5-7 Jahre, bis neues Wissen über neue Studiengänge am Arbeitsmarkt ankommt				



# Aufgabenblatt für das Selbststudium

2. Versuchen Sie ein Monitoring ihrer eigenen Ressourcen aufzubauen. Von welchen Ressourcen leben Sie und was müssen Sie beobachten, um einen dauerhaften Ressourcenzufluss zu sichern?

## Finanzielle Ressourcen

Wie belastbar ist meine Geldquelle?  
Wie kann ich sie erhalten

## Soziale Ressourcen

Woher erhalte ich die meiste soziale Unterstützung?  
Wie kann ich sie erhalten

## Gesundheitsressourcen

Was erhält mich gesund?  
Wie beobachte ich meinen Einsatz für mehr Gesundheit?