

Dierkes, Meinolf

Article — Digitized Version

Ein Managementsystem für ökonomische und gesellschaftliche Ziele

Der Volks- und Betriebswirt: Vub

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1978) : Ein Managementsystem für ökonomische und gesellschaftliche Ziele, Der Volks- und Betriebswirt: Vub, ISSN 0342-2658, KMT-Verl.-Ges. für Wirtschaftspublizistik, Bonn, Vol. 48, Iss. 3/4, pp. 12-13

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122627>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Professor Dr. Meinolf Dierkes *)

Ein Managementsystem für ökonomische und gesellschaftliche Ziele

Meines Erachtens liegen die vordringlichen Prioritäten der weiteren Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zur Fortentwicklung und auch ordnungspolitischen Erprobung des Konzeptes der Entwicklung eines Managementsystems, das ökonomische und gesellschaftliche Ziele integriert, in folgenden sechs Bereichen:

1. Fortentwicklung von Indikatoren: Hierbei kann man davon ausgehen, daß die Beziehungsfelder Unternehmen/Mitarbeiter und Unternehmen/physische Umwelt im Hinblick auf die Wahl der Indikatoren und die Art der Darstellung einen Entwicklungsstand erreicht haben, der als zunächst zufriedenstellend angesehen werden muß. Weitaus unterentwickelter sind dagegen die Beziehungsfelder Unternehmen/Abnehmer, insbesondere zu den Konsumenten und Unternehmen/soziale Umwelt. Hier wären in der nächsten Zeit vordringliche Versuche mit der Indikatorentwicklung zu konzentrieren. Ein gleiches gilt für das Beziehungsfeld Unternehmen/Lieferanten, auch wenn dies weniger konzeptionelle Arbeit erfordert als die beiden anderen Bereiche.

2. Viele der bisherigen Sozialbilanzen sind noch zu stark auf PR-Bemühungen traditioneller Prägung ausgerichtet. Die vielen bunten Bilder in den Berichten und textliche „Beschönigungsversuche“ machen dies deutlich. Obwohl der von der Deutschen Shell zusammen mit mir entwickelte Ansatz der zielbezogenen Darstellung (goal accounting) hier das Grundkonzept für eine komprimierte und weniger fragwürdige Darstellung bilden kann, sind jedoch weitere Anstrengungen erforderlich, die Gesamtberichterstattung komprimierter vielleicht sogar in ihrem Ergebnisteil fast schematisch vorzunehmen. Dem könnte ja dann ein zusätzlicher Erläuterungsteil beigefügt werden. Es wäre zu überprüfen, ob beispielsweise eine tabellarische Form des Darstellungsteils Ziele der Periode, Maßnahmen, Aufwendungen, erreichte Ergebnisse, Ziele für die nächste Periode möglich ist, die dann um einen entsprechenden Erläuterungsteil, der beispielsweise darstellt, warum Ziele nicht erreicht wurden oder übertroffen wurden, warum weniger Mittel zur Verfügung standen als geplant usw. ergänzt würde. In diese Richtung einer stärkeren Komprimierung der Darstellung müßten wesentliche Anstrengungen m. E. in den nächsten Jahren laufen, um das Abgleiten von Sozialbilanzen auf die Ebene der Vielfalt von Hochglanzbroschüren zu verhindern.

*) Internationales Institut für Umwelt und Gesellschaft des Wissenschaftszentrums Berlin und Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“

Darüber hinaus ist es erforderlich, stärker als die bisherigen Elemente Sozialrechnung, Wertschöpfungsrechnung es bis jetzt erreichen konnten, eine Gesamtmatrix der gesellschaftlichen Vor- und Nachteile der Unternehmenstätigkeit zu erstellen. Dies sollte ohne jeden Zwang zur Monetarisierung oder auch zur Heranziehung eines anderen gemeinsamen Nenners für sehr verschiedenartige Auswirkungsbereiche erfolgen. Insgesamt scheint jedoch eine solche Gesamtübersicht notwendig zu sein. Auch hier müßte ein wahrscheinlich lang dauernder Lern- und Experimentierprozeß in Gang gesetzt werden, der wiederum allein von Wissenschaft und Praxis getragen werden kann.

3. Die bisherigen Sozialbilanzen wurden im wesentlichen aufgestellt, basierend auf dem Verständnis von Unternehmensangehörigen und Wissenschaftlern über die Informationen, die von traditionellen Bezugsgruppen des Unternehmens (Aktionären, Massenmedien, Fachpresse, Mitarbeitern usw.) und den sich herausbildenden neuen Bezugsgruppen im Hinblick auf Unternehmensleistungen (Konsumenten- und Verbraucherschutzorganisationen, Umweltschutzgruppen, Bürgerinitiativen und eine zunehmend sensibilisierte allgemeine Öffentlichkeit) erwartet werden. Nachdem die erste Phase des Experimentierens mehr oder weniger als abgeschlossen betrachtet werden kann, gilt es nun, bei Vorlage entsprechender nach dem heutigen Stand der Erkenntnis hochentwickelter Sozialbilanzen mit den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens zu diskutieren, ob diese 1. ihre Informationswünsche in der vorliegenden Form als befriedigt ansehen, 2. zusätzliche Informationswünsche äußern, 3. bestimmte Bereiche als uninteressant finden und daher vorschlagen, diese herauszunehmen.

Insbesondere bei der zielbezogenen Berichterstattung müßte dann die Entwicklung eines entsprechenden Feedbacksystems mit diesen Bezugsgruppen vorgesehen werden, das die Kommunikation über die für die nächsten Leistungsperioden gesetzten gesellschaftlichen Ziele des Unternehmens ermöglicht. Insgesamt wäre also der gesamte Feedback-Bereich über die Sozialbilanzen in die Unternehmen zurückzuorganisieren. Dies wiederum erforderte verschiedene methodische Ansätze von Einzelgesprächen mit Mitgliedern der Bezugsgruppen über Gruppendiskussionen bis hin zu vielleicht standardisierten Befragungen bei der Veröffentlichung von Sozialbilanzen in Form schriftlicher Umfragen.

4. Der sich langsam herausbildende Konsens über Berichterstattungsschemata und Indikatoren, wie er beispielsweise vom Arbeitskreis Sozialbilanz-Praxis getragen wird, müßte fortentwickelt werden. Es sollte von Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam versucht werden, in derartigen Gremien in Analogie, beispielsweise zur Arbeit der Schmalenbachgesellschaft im Bereich des klassischen Rechnungswesens, zu versuchen, über den bisherigen Konsens hinaus das festzuschreiben, was als ge-

meinsame Konzepte der Berichterstattung und allgemein anwendbaren Indikatoren angesehen wird.

5. Die verstärkten Anstrengungen von Wissenschaft und Wirtschaft müßten sich dann auch auf die Entwicklung von Sozialbilanzen für solche Wirtschaftszweige konzentrieren, die bislang noch wenig Anstrengungen in diesem Gebiet unternommen haben und bei denen auch die methodischen Schwierigkeiten größer sein dürften als im Bereich der Industrie. Dies gilt vor allem für Handel, Banken, Versicherungen und andere Dienstleistungsbetriebe. Hier dürfte die im späten Frühjahr zur Veröffentlichung anstehende Sozialbilanz des MIGROS-Genossenschaftsbundes in der Schweiz erste Hinweise geben, insgesamt ist aber, von wenigen Ausnahmen abgesehen, hier noch methodisches Neuland zu betreten. Dieses gilt interessanterweise insbesondere für den Bereich der Banken, die im Gegensatz zur Bundesrepublik Deutschland im Ausland, beispielsweise in den USA, als eher führend in der Sozialbilanzdiskussion angesehen werden können. Unter Heranziehung dieser ausländischen Erfahrungen könnte m. E. schnell der relative Rückstand dieser Wirtschaftszweige gegenüber der Industrie aufgeholt werden. Voraussetzung ist jedoch, daß sich Unternehmen bereit erklären, dies in Kooperation mit der Wissenschaft zu versuchen.

6. Ein sehr intensives und wahrscheinlich auch zeitraubendes Experimentieren von Wissenschaft und Wirtschaft ist darüber hinaus im Hinblick auf die Nutzung der Sozialbilanz als Führungsinstrument erforderlich. Fragen danach, wie letztlich gesellschaftliche Ziele im Unternehmen geplant und durchgesetzt werden können, müßten im Vordergrund solcher Experimente stehen. Erste Erfahrungen deuten darauf hin, daß die Schwierigkeiten insbesondere darin liegen, daß die meisten Aufgaben eines gesellschaftliche Belange berücksichtigenden Managementsystems als Linienfunktionen angesehen werden müssen. Die Aufgabe liegt also darin, insbesondere die Kooperation des mittleren Managements zu finden. Voraussetzungen müssen sowohl in der innerbetrieblichen Kommunikation, in der Leistungsbeurteilung und natürlich auch im Informationssystem gelegt werden. Erfahrungen hierzu sind im deutschen und europäischen Kontext noch wenig gegeben, erste Hinweise liegen aus den Forschungsprogrammen der Harvard Business School um den verstorbenen Professor Raimond Bauer und Professor Robert Ackermann vor.

Letztlich ist natürlich auch die ordnungspolitische Grundsatzdiskussion um die Rolle, Stellung und Aufgaben der Sozialbilanzen und damit die gesellschaftliche Rolle der Institution Unternehmungen in einer entwickelten Marktwirtschaft erforderlich. Dies würde eher ordnungspolitische Arbeiten der Nationalökonomie und Politikwissenschaften erfordern. Ein kurzgeschlossener Draht zu den an diesen Fragen intensiv arbeitenden Unternehmen würde auch hier sinnvoll sein, um beide Bereiche weiterhin stark zu koordinieren.