

Susanne Veldung, M.Sc.
**Theoretische Fundierung des Conscious
Capitalism über ökonomische Ansätze
sowie Management- und Führungs-
konzepte**

Research Papers on Marketing Strategy
No. 12 / 2017

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer
Lehrstuhl für BWL und Marketing

Susanne Veldung, M.Sc.

Theoretische Fundierung des Conscious Capitalism über ökonomische Ansätze sowie Management- und Führungskon- zepte

Research Papers on Marketing Strategy
No. 12 / 2017

Prof. Dr. Margit Meyer

E-Mail: margit.meyer@uni-wuerzburg.de

Susanne Veldung, M.Sc.

E-Mail: susanne.veldung@uni-wuerzburg.de

Lehrstuhl für BWL und Marketing,

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

ISBN 978-3-00-056719-3

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Darstellung des Conscious-Capitalism-Ansatzes	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung.....	4
1.3 Konzeptioneller Aufbau.....	5
2 Auseinandersetzung zwischen MILTON FRIEDMAN und R. EDWARD FREEMAN	7
2.1 MILTON FRIEDMANS Shareholder-Value-Ansatz	7
2.2 R. EDWARD FREEMANS Stakeholder-Value-Ansatz	8
2.2.1 Historische Entwicklung und Einordnung	9
2.2.2 Darstellung des Stakeholder-Ansatzes nach R. EDWARD FREEMAN.....	10
2.3 Vergleich Shareholder- und Stakeholder-Value-Ansatz.....	11
3 ADAM SMITH und die Kapitalismus-Debatte.....	13
4 Österreichische Schule der Nationalökonomie.....	20
4.1 LUDWIG VON MISES.....	20
4.2 JOSEPH SCHUMPETER.....	22
4.3 FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK.....	23
4.4 Zusammenfassende Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism	25
5 PETER F. DRUCKERS Strategisches Management.....	27
5.1 Leben und Wirken	27
5.2 Theorie- und Begriffssystem	28
5.3 Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism.....	32
6 CHESTER I. BARNARDS Organisationstheorie und Führungs- verantwortung	38

6.1	Leben und Wirken	38
6.2	Theorie- und Begriffssystem	39
6.2.1	Organisationen im Sinne kooperativer System zwischen Individuen.....	40
6.2.2	Entstehung und Aufbau von Organisationen	42
6.2.3	Führungsaufgaben, -prozesse und -verantwortung in Organisationen.....	44
6.3	Verknüpfung mit dem Conscious-Capitalism-Konzept.....	48
7	Responsible Leadership nach MAAK/PLESS/WALDMAN	53
7.1	Verknüpfung mit HENRY MINTZBERG	53
7.2	Rollenmodell zum Responsible Leadership nach MAAK/PLESS.....	55
7.3	Responsibility Orientations von Responsible Leaders nach PLESS/MAAK/WALDMAN.....	59
8	Zusammenfassende Verknüpfung	64
9	Aktuelle Entwicklungen im Hinblick auf Unternehmensorganisation und -führung.....	66
9.1	Veränderungen in Geschäftsorganisationen	66
9.2	Veränderungen in der Unternehmensführung.....	69
10	Fazit	74
	Literaturverzeichnis.....	76

Abkürzungsverzeichnis

AT&T	American Telephone and Telegraph Company
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CB	Conscious Business
CBs	Conscious Businesses
CC	Conscious Capitalism
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
et al.	und andere
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
o. J.	ohne Jahr
RQ	Research Question
S.	Seite
SRI	Stanford Research Institute
TotB	Theory of the Business
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung der vier Säulen des Conscious Capitalism.....	3
Abbildung 2: Theoriebausteine des Conscious-Capitalism-Konzepts	4
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen ADAM SMITHS Theorien und dem Konzept des Conscious Capitalism	19
Abbildung 4: „Theory of the Business“ nach PETER F. DRUCKER	31
Abbildung 5: Verknüpfung PETER F. DRUCKERS Grundgedanken mit dem Conscious-Capitalism-Konzept.....	37
Abbildung 6: Formen von (Un-)Gleichgewichten zwischen (In-)Effektivität und (In-)Effizienz	44
Abbildung 7: Elemente der formalen Organisation.....	47
Abbildung 8: Verknüpfung der Organisationstheorie nach CHESTER I. BARNARD mit dem Conscious-Capitalism-Konzept.....	52
Abbildung 9: Rollenmodell des Responsible Leadership.....	59
Abbildung 10: Responsible Leadership Mindsets inkl. Einordnung von Initiativen und Autoren.....	63
Abbildung 11: Verknüpfung des Conscious-Capitalism-Konzept mit bedeutenden Theorien	65

1 Einleitung

„*Business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence, and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity.*“¹

Mit diesem Zitat verdeutlichen JOHN P. MACKEY und RAJENDRA S. SISODIA die Bedeutung des Wirtschaftssektors für die gesellschaftliche Entwicklung, aber auch die soziale und ökologische Verantwortung der darin agierenden Unternehmen. Diese beiden Sphären wollen die Autoren im Rahmen der Conscious-Capitalism-Philosophie (CC-Philosophie) zusammenbringen, eine Neu-Definition des Kapitalismus bewirken und die Unternehmen anhand von vier Säulen – *Higher Purpose*, *Stakeholder Orientation*, *Conscious Leadership* und *Conscious Culture* – daran ausrichten. Hinter den Begriffen verbergen sich konkrete Leitlinien und Prinzipien, die die Umsetzung auf Unternehmensebene ermöglichen sollen – unabhängig von Branche, Rechtsform, Größe und Wettbewerbsstrategie.² Wenn ein Unternehmen diese konsequent umsetzt, kann es eine *effective efficiency* bzw. eine höhere Leistungsfähigkeit erzielen, d. h. Conscious Businesses (CBs) realisieren nicht nur den internen Zweck (Effektivität), sondern befriedigen auch die Bedürfnisse der an der Unternehmung beteiligten Gruppen (Effizienz). Die Effektivität spiegelt sich dann in höheren Umsätzen wider, wohingegen die Effizienz durch gezielte und sinnvolle Investitionen für die Personengruppen zum Ausdruck kommt.³

1.1 Darstellung des Conscious-Capitalism-Ansatzes

Abbildung 1 zeigt für einen groben Überblick eine zusammenfassende Darstellung des Conscious-Capitalism-Ansatzes. Dabei wird ersichtlich, dass der **Higher Purpose** den Ausgangspunkt eines Conscious Business (CB) bildet und in vier miteinander kombinierbare Kategorien eingeteilt werden kann: „*The Good*“, „*The True*“, „*The Beautiful*“ und „*The Heroic*“. Hierbei kann die Variante „*The Heroic*“ als bedeutendste angesehen werden, denn in diesem Fall zeigen sich die Unternehmen bemüht, eine positive Veränderung herbeizuführen sowie fundamentale soziale und ökologische Probleme zu lösen. Dieser höhere Zweck stellt wiederum den Ausgangspunkt für die wechselseitigen Beziehungen zu den bedeutendsten Stakeholder-Gruppen dar.

¹ Mackey/Sisodia (2013), S. 21.

² Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 11 ff.

³ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 237 ff. und S. 275 ff.

Hierbei zählen Kunden, Mitarbeiter, Partner, Investoren sowie die Gesellschaft und Umwelt zu den wichtigsten Gruppen, weshalb deren Interessen gewahrt werden müssen. Im Rahmen der **Stakeholder Orientation** wird daher ein facettenreicher Wertschöpfungskreislauf in Gang gesetzt, in den alle beteiligten Gruppen involviert sind und von dem sie gleichzeitig profitieren.⁴

Für die Realisierung der beiden ersten Säulen sowie deren Verbindung tragen die Führungskräfte der Unternehmung eine entscheidende Verantwortung und übernehmen zahlreiche Aufgaben. Daher sollten diese – gemäß des **Conscious Leadership** – über spezielle Fähig- und Fertigkeiten verfügen, welche anhand der vier Intelligenzarten komprimiert beschrieben werden: Von analytischer und emotionaler Intelligenz, über System-Intelligenz bis hin zu spiritueller Intelligenz. Schließlich formt sich aus den ersten drei Komponenten eines CB eine werteorientierte Unternehmenskultur. Nichtsdestotrotz unterstützt diese **Conscious Culture** gleichzeitig die drei ersten Säulen des Konzepts. Damit diese Wechselwirkung eintritt, identifizieren MACKEY/SISODIA sieben grundlegende Werte: Vertrauen, Authentizität bzw. Verantwortlichkeit, Fürsorge, Integrität, Gelehrsamkeit bzw. Loyalität und Befähigung bzw. Gleichheit. Zur Umsetzung dieser Werte erweisen sich vier zentrale Management-Prinzipien vonnöten: Dezentralisierung, Befähigung, Innovation und Kollaboration. In der Summe bilden diese vier interdependenten und zusammenhängenden Säulen ein Conscious Business (vgl. Abbildung 1).⁵

⁴ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 32 ff.

⁵ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 32 ff.

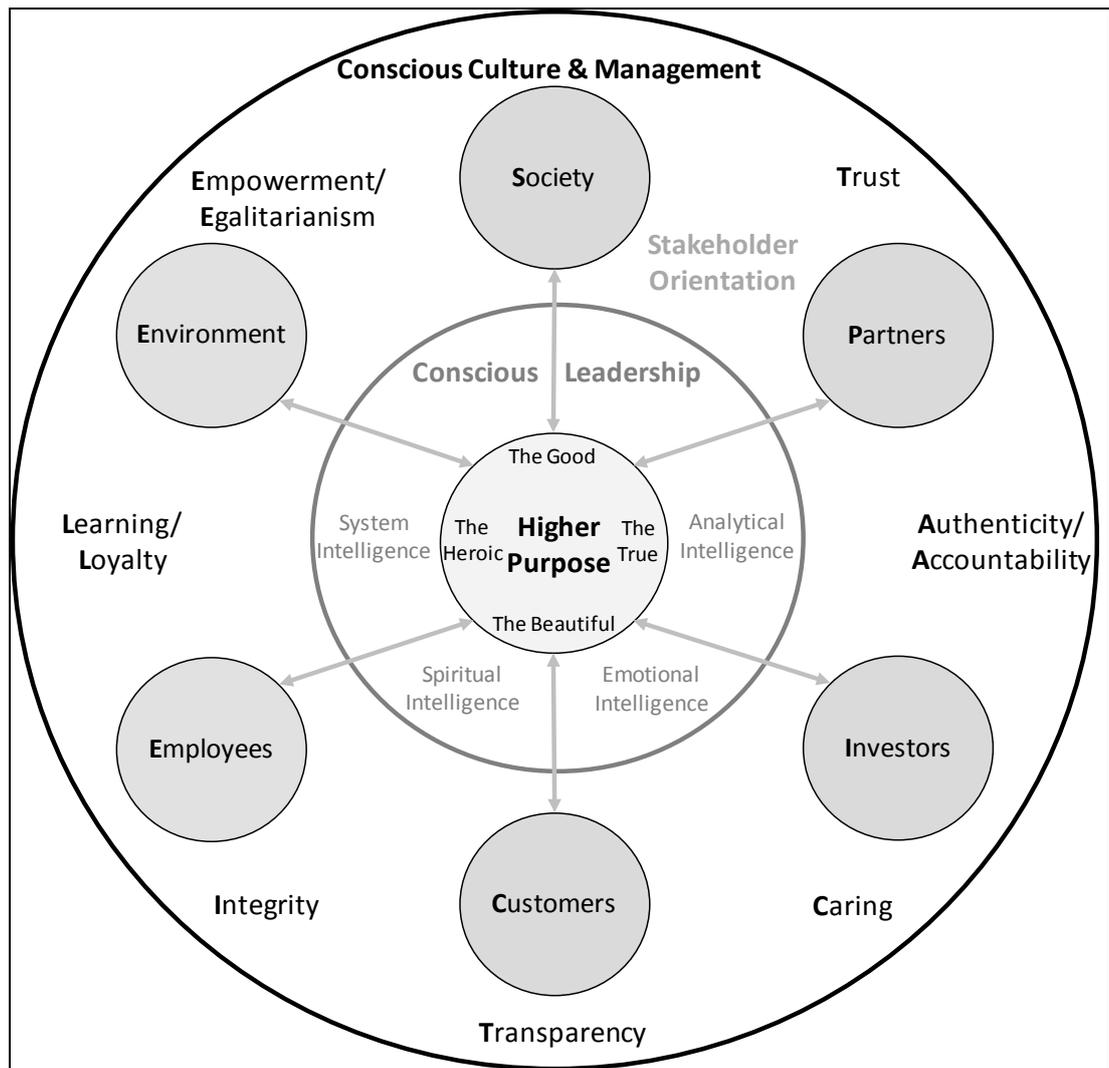


Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung der vier Säulen des Conscious Capitalism (eigene Darstellung, in Anlehnung an Mackey/Sisodia (2013).)

Des Weiteren lassen sich die angeführten konkreten Aussagen zu der Gestaltung eines CBs abstrahieren bzw. zu übergeordneten Dimensionen zusammenfassen. Hierbei ist anzumerken, dass die Leistung des CC u. a. darin besteht, separiertes Gedankengut in einem kohärenten System zusammenzufügen. Somit steht nicht die Terminologie im Vordergrund, sondern die dahinterstehenden Prinzipien werden fokussiert.⁶ Die so extrahierten Theoriebausteine stellen wiederum die Grundlage für den Vergleich der CC-Philosophie mit weiteren Theorien und Konzepten dar, weil hierüber Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar gemacht werden können (vgl. Abbildung 2).

⁶ Vgl. Rauch (2011), S. 92.



Abbildung 2: Theoriebausteine des Conscious-Capitalism-Konzepts (eigene Darstellung, in Anlehnung an Veldung (2017), S. 11 ff.)

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Der aus der Praxis heraus entwickelte CC-Ansatz spiegelt die Komplexität auf Unternehmensebene wider und verdeutlicht die Notwendigkeit, die Vorgänge und Zusammenhänge ganzheitlich zu erfassen. Aus dieser praktisch geprägten Perspektive ergibt sich ebenso eine wissenschaftliche Forschungslücke, denn hierdurch wird der Bedarf an einer umfassenden Management- und Führungstheorie sichtbar. Daraus ergibt sich unmittelbar die Forschungsfrage für das vorliegende Projekt:

RQ: *Durch welche ökonomischen Theorien und managementorientierten Ansätze kann das Conscious-Capitalism-Konzept ganzheitlich fundiert werden?*

Zwar verweisen MACKEY/SISODIA zum einen auf ökonomische Wissenschaftler und Management-Theoretiker, welche sie in der Entwicklung des CC grundlegend beeinflusst haben, und zum anderen auf Autoren, welche im Speziellen für die Erklärung der vier Säulen wegweisend waren. Zu der ersten Kategorie zählen bspw. ADAM SMITH, LUDWIG VON MISES, FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK,⁷ PETER F. DRUCKER⁸ oder R. EDWARD FREEMAN.⁹ Zur letzteren CHRISTOPHER A. BARTLETT und SUMANTRA GHOSHAL (Higher Purpose), R. EDWARD FREEMAN (Stakeholder Orientation), ROBERT GREENLEAF (Conscious Leadership) und EDGAR H. SCHEIN (Conscious Culture).¹⁰ Gleichwohl findet keine umfassende Fundierung des CC-Ansatzes mit Hilfe der Theorien und Konzepte statt, da häufig lediglich eine Erwähnung vorgenommen wird. Zudem führen die Autoren keine Management- und Führungstheorie an, welche sowohl das fundamentale Wirtschaftsverständnis als auch die vier Grundpfeiler trägt.

Auf Grundlage dessen soll in diesem Forschungsprojekt einerseits die fehlende Analyse mit Hilfe der erwähnten theoretischen und konzeptionellen Ansätze der ersten Kategorie vorgenommen werden. Andererseits gilt es weitere Theorien und Modelle zu identifizieren, um die angestrebte ganzheitliche Fundierung umzusetzen. Daraus lassen sich dann Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Forschung ableiten.

1.3 Konzeptioneller Aufbau

Einleitend soll in **Kapitel 2** zunächst auf die aktuelle Debatte zwischen Shareholder- und Stakeholder-Ansatz eingegangen werden, da R. EDWARD FREEMAN – Vertreter der Stakeholder-Theorie – als wichtiger Impulsgeber für die CC-Initiative gilt.¹¹ Diese beiden konträren Sichtweisen auf die Wertschaffung und -verteilung in Unternehmen findet sich nämlich in den weiteren Ansätzen wieder. Daran anschließend werden zunächst Bezüge zu den ökonomischen Theorien von ADAM SMITH (**Kapitel 3**) sowie LUDWIG VON MISES und FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK hergestellt, da

⁷ Vgl. Allen (2010), S. 42; Mackey (2010), S. 103 f.; Strong (2010), S. 56; Connor (2013); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013), S. 2014 und S. 2016 f.

⁸ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 217.

⁹ Vgl. Conscious Capitalism (2016b); Freeman (2016b). Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 1.

¹⁰ Vgl. Sisodia (2011), S. 98.

¹¹ Vgl. Conscious Capitalism (2016b); Freeman (2016b). Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 1.

JOHN P. MACKEY zur Begründung der CC-Philosophie eigenständig auf die Autoren verweist.¹² Zusätzlich dazu finden JOSEPH SCHUMPETERS Ansichten Eingang, um eine umfassende Fundierung mit Hilfe der ökonomischen Theorien vorzunehmen (**Kapitel 4**).

Des Weiteren sollen managementorientierte Ansätze zur Fundierung herangezogen werden, wofür sich die Konzepte von PETER F. DRUCKER (**Kapitel 5**) und CHESTER I. BARNARD (**Kapitel 6**) als praktikabel erweisen. Hier ist darauf hinzuweisen, dass DRUCKER Erwähnung in den Ausführungen MACKEYS und SISODIAS im Rahmen der CC-Philosophie findet, weshalb hier ebenfalls Verknüpfungen angestrebt werden. Zur weiteren Untermuerung wird in diesem Forschungsprojekt eine Einbettung der Philosophie in die umfassende Organisationstheorie von BARNARD vorgenommen, da bei der intensiven Auseinandersetzung mit derselben Verbindungen zu den vier Säulen des CC deutlich werden. Die Möglichkeit, beide Theorien für die Verankerung des CC heranzuziehen, ergibt sich u. a. aufgrund der gedanklichen Verbindung von BARNARD und DRUCKER. Um die CC-Philosophie mit einer weiteren modernen und aktuell behandelten Führungs- und Managementtheorie in Verbindung zu bringen, wird abschließend auf den Responsible-Leadership-Ansatz nach MAAK, PLESS und WALDMAN zurückgegriffen (**Kapitel 7**).

In **Kapitel 8** werden dann die behandelten theoretischen und konzeptionellen Ansätze zusammengeführt, damit die umfassende Fundierung deutlich wird. Abschließend werden in **Kapitel 9** die aktuellen Entwicklungen in Organisationen und in der Unternehmensführung im Hinblick auf die zuvor gesammelten Erkenntnisse skizziert. Bevor in **Kapitel 10** ein Fazit über das gesamte Forschungsprojekt gezogen wird.

¹² Vgl. Allen (2010), S. 42; Mackey (2010), S. 103 f.; Strong (2010), S. 56; Connor (2013); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013), S. 4 und S. 16 f.

2 Auseinandersetzung zwischen MILTON FRIEDMAN und R. EDWARD FREEMAN

Nachdem die Grundzüge des CC-Ansatzes skizziert wurden, soll nun über die Stakeholder-Shareholder-Debatte der Einstieg in die theoretische Fundierung vollzogen werden. Diese bietet sich aus zwei wesentlichen Gründen an: Auf der einen Seite differenziert sich die CC-Philosophie von einer einseitigen Shareholder-Fokussierung für die auf die Aussagen MILTON FRIEDMANS zurückgegriffen wird. Auf der anderen Seite gilt deren Gegner R. EDWARD FREEMAN als wichtiger Impulsgeber für die Initiative. Daher wird im Folgenden zuerst der historisch vorgelagerte Shareholder-Value-Ansatz betrachtet, bevor das Stakeholder-Value-Konzept präsentiert wird. Abschließend soll ein Vergleich der Ansätze dargestellt werden.

2.1 MILTON FRIEDMANS Shareholder-Value-Ansatz

Im Jahr 1970 formulierte MILTON FRIEDMAN seine Ansichten zur sozialen Verantwortung von Unternehmen zum einen in seinem Buch „*Capitalism and Freedom*“ und zum anderen in seinem viel zitierten *The New York Times Magazine*-Artikel „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“. Generell können seiner Meinung nach ausschließlich Individuen – also im wirtschaftlichen Umfeld die Führungskräfte – eine Verantwortung tragen, aber nicht Unternehmen. Dabei müsse jedoch berücksichtigt werden, dass die Führungskräfte eines Unternehmens verpflichtet seien, den Anforderungen der Anteilseigner aufgrund des Prinzipal-Agenten-Verhältnisses zu entsprechen. Bei Verantwortung im sozialen bzw. privaten Bereich dreht sich jedoch das Verhältnis um und das Individuum oder die Führungskraft agiert aus eigenen Motiven und Mitteln heraus. Sollten Führungskräfte indessen im Rahmen der Geschäftstätigkeit soziale oder ökologische Projekte fördern, handeln sie hier auf Kosten der Unternehmung und deren Anteilseignern. Dies komme einer eigenmächtigen Erhebung und Verteilung von Steuern für soziale Interessen gleich, obwohl diese Aufgabe der Regierung obliege. Bei der Übernahme dieser Funktion würde nach FRIEDMAN nachhaltig das freie marktwirtschaftliche System geschädigt werden. Abschließend fasst FRIEDMAN seine Kernaussage wie folgt zusammen:¹³

¹³ Vgl. Friedman (1970).

„There is one and only social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”¹⁴

Zur Begründung seiner Ausführungen stützt er sich auf ADAM SMITH und seine Auffassung, dass das Wirtschaften im Sinne des öffentlichen Interesses nicht gewinnbringend sein könne.¹⁵ Seine Aussagen zu dieser Thematik erörtert FRIEDMAN im Jahr 2005 in einem Diskussionsbeitrag mit JOHN P. MACKEY und T. J. RODGERS. In diesem weist er auf Parallelen und Differenzen zu MACKEYS Auffassungen hin.¹⁶

Neben der Würdigung seiner Leistungen – z. B. zur freien Marktwirtschaft¹⁷ – wird FRIEDMAN jedoch bezugnehmend auf seine Kernaussage und die daraus abgeleitete Shareholder-Fixierung sowie die damit einhergehende Profitmaximierung häufig kritisiert. Dies geschieht insbesondere durch Wissenschaftler und Autoren, welche sich mit einer ökologisch und sozial verantwortungsvollen Unternehmensführung auseinandersetzen bzw. diese vertreten. Zur Abgrenzung ihrer Ansätze über verantwortungsvolle Unternehmensführung verwenden diese oftmals FRIEDMAN als Gegenbeispiel. Hierzu zählen u. a. Autoren, die für dieses Forschungsprojekt von immenser Bedeutung sind: PETER F. DRUCKER¹⁸, R. EDWARD FREEMAN¹⁹, JOHN P. MACKEY und RAJENDRA S. SISODIA²⁰. Jedoch betonen diese ebenso – neben den diskussionswürdigen Aspekten – gemeinsame grundlegende Ansichten, die sie mit FRIEDMAN teilen.²¹

2.2 R. EDWARD FREEMANS Stakeholder-Value-Ansatz

Bevor jedoch eine vergleichende Analyse vorgenommen wird, soll der Stakeholder-Ansatz nach R. EDWARD FREEMAN dargelegt werden, weil dieser – wie angedeutet – sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu MILTON FRIEDMAN aufweist.

¹⁴ Friedman (1970).

¹⁵ Vgl. Friedman (1970); Chandler/Werther Jr. (2014), S. 87 ff.

¹⁶ Vgl. Friedman (2005); Friedman/Mackey/Rodgers (2005).

¹⁷ Vgl. Weiss (2014), S. 188; Kotler (2015), S. 138.

¹⁸ Vgl. Denning (2013a).

¹⁹ Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 32 f.

²⁰ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 124 f.

²¹ Vgl. Friedman/Mackey/Rodgers (2005); Freeman (2009); von Müller (2011).

2.2.1 Historische Entwicklung und Einordnung

R. EDWARD FREEMAN als Professor der *Darden School of Business* und akademischer Berater des *Business Roundtable des Institute for Corporate Ethics* misst – wie bereits erwähnt – dem Stakeholder-Management eine große Bedeutung zu.²² Die zugehörige Stakeholder-Theorie führt er im Rahmen seiner drei großen Werke „*Strategic Management – A Stakeholder Approach*“ (1984/2010), „*Managing for Stakeholders*“ (2007) und „*Stakeholder Theory – The State of the Art*“ (2010) aus. Außerdem äußert er seine Gedanken über eine Vielzahl von Videos und Beiträgen.²³ Dabei ist anzumerken, dass der Begriff *Stakeholder* auf einen Artikel (1963) der Autoren STEWART, ALLEN und CAVENDER des *Stanford Research Institute (SRI)* zurückgeht und ursprünglich wie folgt definiert wurde:²⁴ „*Those groups without whose support the organization would cease to exist.*“²⁵ Jedoch hat sich FREEMAN aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes aus Unternehmenssicht und des damit einhergehenden Einflusses als einer der bedeutendsten Stakeholder-Theoretiker etabliert.²⁶ Neben der Stakeholder-Perspektive erweitert er sein Forschungsinteresse um die damit eng verbundenen Aspekte *Business Ethics* und *Leadership*, welche ebenso in seine Werken Eingang finden.²⁷

In der historischen Betrachtung zur Entwicklung der Stakeholder-Theorie bezieht sich FREEMAN auf den oben angeführten Ansatz des SRI, welcher wiederum auf den Ausführungen von ADAM SMITH (1759), ADOLF A. BERLE und GARDINER C. MEANS (1932)²⁸ sowie CHESTER I. BARNARD (1938) fußt. Auf Basis des SRI-Konzepts haben sich vier Forschungsrichtungen geformt (Corporate Planning, Systems Theory, Corporate Social Responsibility und Organization Theory), die FREEMAN im übergeordneten *Strategic Management* zusammenführt. Dieses soll wiederum durch den Stakeholder-Ansatz getragen werden, indem Hilfestellungen bei Fragen zum Thema „Die Organisation als soziales System und die damit verbundene soziale Verantwortung“ gegeben werden.²⁹ Damit wird der Stakeholder-Ansatz zu einem übergeordne-

²² Vgl. Freeman (2010).

²³ Vgl. Freeman (2016c).

²⁴ Vgl. Friedman/Miles (2006), S. 21; Freeman (2010), S. 31 ff.; Freeman et al. (2010), S. 30 f. Freeman (2010), S. 31.

²⁵ Vgl. Friedman/Miles (2006), S. 25 ff.

²⁶ Vgl. Freeman (2016a).

²⁷ Vgl. Berle/Means (1932).

²⁸ Vgl. Freeman (2010), S. 31 ff.

ten Rahmenkonzept, das nicht nur auf verschiedenen traditionellen Ansätzen fußt, sondern auch moderne Theorien beeinflusst.³⁰

2.2.2 Darstellung des Stakeholder-Ansatzes nach R. EDWARD FREEMAN

Aufbauend auf dem Grundverständnis der Unternehmung als soziales System entwickelt FREEMAN die Integrationsthese. Diese hat einerseits eine Verbindung der unternehmerischen Angelegenheiten mit dem Ethikbegriff zur Grundlage und formt andererseits zusammen mit dem Verantwortungsprinzip die Stakeholder-Theorie. Daraus lässt sich als Ziel die Generierung des größtmöglichen Werts für alle Stakeholder durch eine Harmonisierung der Interessen formulieren, wodurch die Unternehmung bestmöglich funktionieren soll – ohne den Fokus auf reine Profitmaximierung zu legen. Für die Erreichung dieses Ziels ist die Formulierung eines gemeinsamen Zwecks Voraussetzung, der es der Unternehmung ermöglicht, enge Verbindungen zu den Anspruchsgruppen aufzubauen.³¹

Ausgangspunkt für die Entwicklung des erwähnten Stakeholder-Ansatzes stellen dabei fundamentale Veränderungen innerhalb, aber v. a. auch außerhalb der Organisation dar, d. h. ein neuartiges Führungs-Paradigma ist vonnöten, um den Anforderungen gerecht zu werden. Grundlage hierfür ist eine erneuerte Denkweise, um den Wandel wahrzunehmen und auf Grundlage dessen ein passendes Konzept zu entwickeln. Dabei sind Stakeholder-Gruppen Ausdruck der internen und externen Umwelt, die wie folgt definiert werden können:³² „*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.*“³³

Somit spielt jede Gruppe durch die Leistung eines Beitrags eine entscheidende Rolle für die Erreichung des organisationalen Zwecks, was wiederum Auswirkungen auf den Erfolg der Unternehmung hat. Dafür müssen zum einen spezifische Konzepte entwickelt werden, die den Umgang nicht nur mit traditionellen, sondern auch mit nicht-traditionellen Stakeholder-Gruppen regeln. Zum anderen besteht der Bedarf einer Integration, um parallel mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen im Austausch und in Interaktion zu stehen. Wichtig erscheint hierbei die individuellen Bedürfnisse

³⁰ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 104. Hier sind bspw. Institutionen- und Organisationsökonomie, Resource-based-View, Transaktionskostentheorie, Agency-Theorie zu nennen.

³¹ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 3 ff.

³² Vgl. Freeman (2010), S. 3 ff.

³³ Freeman (2010), S. 25.

und Anliegen der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und gezielt strategisch zu behandeln. Jedoch gilt es die Interessen der einzelnen Gruppen, die netzwerkartig in Verbindung stehen, auszubalancieren – d. h. vorteilhafte Situationen für alle Parteien zu schaffen –, um den Unternehmenszweck zu erreichen. Die Unterstützung und Koordination dieser beschriebenen Abläufe stellen wiederum eine wesentliche Führungsaufgabe dar.³⁴

Abschließend formuliert FREEMAN darauf aufbauend „*The Role of the Executive*“, woraus sich eine ausgeprägte Führungsverantwortung und spezifische Aufgaben und Funktionen definieren. Generell beschreibt FREEMAN die Hauptaufgabe des Managers als Sorge um die Gesundheit der Organisation, was impliziert, dass er einem Set von Stakeholdern dient, Orientierungshilfe leistet und die Werte der Unternehmung bewahrt sowie eine diese Aspekte beinhaltende Kultur fördert.³⁵

2.3 Vergleich Shareholder- und Stakeholder-Value-Ansatz

Trotz der Bedeutung und des Einflusses der Stakeholder-Theorie bestehen zeitgleich Konfliktpunkte mit einer Reihe von Autoren und deren Auffassungen,³⁶ wobei insbesondere die Streitpunkte mit FRIEDMANS shareholder-getriebener Perspektive häufig hervorgehoben werden.³⁷ FREEMAN selbst sieht FRIEDMANS Aussagen kompatibel mit den Ansichten des Stakeholder-Ansatzes und bezeichnet FRIEDMAN sogar als frühen Stakeholder-Theoretiker.³⁸ EUGENE SZWAJKOWSKI ordnet neben FRIEDMAN ebenso ADAM SMITH in die Stakeholder-Perspektive ein, da beide sowohl die Anteilseigner als auch die Gesellschaft und weitere Anspruchsgruppen in ihren Aussagen berücksichtigen würden.³⁹

Sowohl FREEMAN als auch FRIEDMAN erachten nämlich einen funktionierenden und freien Kapitalismus als wichtige Grundlage für einen wirtschaftlichen Austausch und Wertschöpfung.⁴⁰ Zudem widersprechen beide dem Gedanken der sozialen Verantwortung, die losgelöst von der wirtschaftlichen Perspektive ist, wobei die Gesellschaft dennoch als eine wichtige Komponente für die Funktionstätigkeit der Unter-

³⁴ Vgl. Freeman (2010), S. 24 ff.

³⁵ Vgl. Freeman (2010), S. 238 ff.

³⁶ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 10 ff. Z. B. MILTON FRIEDMAN, MICHAEL JENSEN, MICHAEL E. PORTER und OLIVER WILLIAMSON.

³⁷ Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 34 f.

³⁸ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 10 ff. und S. 202 ff.

³⁹ Vgl. Weiss (2014), S. 188 f.

⁴⁰ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 10 ff. und S. 202 ff.

nehmung erachtet werden kann. Die Ansichten der beiden Autoren divergieren jedoch in Bezug auf die Rolle des Gewinns im Rahmen der Geschäftstätigkeit. FRIEDMAN geht davon aus, dass die Profitmaximierung als Ziel einer Unternehmung formuliert werden kann, wohingegen FREEMAN argumentiert, dass Gewinn als Nebenprodukt aus der Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse entsteht.⁴¹

Somit ergibt sich trotzdem eine Zielkongruenz zwischen den Ansätzen, da die Shareholder langfristig profitieren, wenn ein Fokus auf die Zufriedenheit der Stakeholder – z. B. messbar über erhöhte Um- und Absätze durch Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit – gelegt wird. Daher stellt in diesem Sinne eine Betonung des Shareholder Value keinen Widerspruch zu dem Stakeholder-Konzept dar, weil sich durch diese Sichtweise die Aspekte gegenseitig verstärken. Lediglich eine kurzfristige Orientierung an der Steigerung des Aktienkurses als Maßgröße für den Shareholder Value erweist sich als problematisch für die auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Stakeholder-Beziehungen. Gleichwohl wird dieses Anreizsystem in der Geschäftswelt praktiziert.⁴²

⁴¹ Vgl. Freeman (2009); Freeman et al. (2010), S. 10 ff. und S. 202 ff.

⁴² Vgl. The Economist (2010).

3 ADAM SMITH und die Kapitalismus-Debatte

Im nächsten Schritt sollen nun die wesentlichen Grundzüge der klassischen Ökonomie nach ADAM SMITH dargestellt werden, da sich sowohl der Shareholder- als auch der Stakeholder-Ansatz hier verorten. Daher lässt sich bereits hier die Verbindung der beiden Aspekte in der Theorie nach SMITH erkennen. Anschließend findet eine Verknüpfung mit dem CC statt, um den Einfluss von SMITHS Gedanken zu verdeutlichen.

Bei ADAM SMITH (1723-1790) handelt es sich um einen der bekanntesten sowie einflussreichsten Ökonomen und Moralphilosophen, u. a. da er es vollbracht hat, die beiden Komponenten – eine freie Marktwirtschaft und eine liberale Gesellschaft – in eine sich gegenseitig bedingende und ausbalancierte Beziehung zu setzen.⁴³ Dies gelingt, da die beiden kraftvollen Motivationen des Menschen – das Eigeninteresse und die Sorge – ineinandergreifen.⁴⁴ ADAM SMITH hat mit seinen beiden bedeutenden Werken „*The Theory of Moral Sentiments*“⁴⁵ (1759) und „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“⁴⁶ (1776) wichtige Grundsteine für die moderne Gesellschaft und Ökonomie gelegt, die somit nicht getrennt voneinander zu betrachten und zu beurteilen sind.⁴⁷ Daher nehmen die grundlegenden Aussagen SMITHS zu Moral und dem gesellschaftlichen Zusammenleben, welches u. a. durch Sympathie und Empathie geprägt sein sollte, implizit Einfluss auf seine Aussagen zu dem Eigeninteresse und dem Wohlstand der Nationen (vgl. Abbildung 3):⁴⁸

„[The endeavour, Anm. des Verf.] generally, indeed, neither intends to promote the public interest, nor knows how much he is promoting it. By preferring the support of domestic to that of foreign industry, he intends only his own security; and by directing that industry in such a manner as its produce may be of the greatest value, he intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention. Nor is it always the worse for the society that it was no part of it. By pursuing his own interest he fre-

⁴³ Vgl. Evensky (2005), S. 109 ff.

⁴⁴ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 16 f.

⁴⁵ Smith/Stewart (1963a); Smith/Eckstein/Brandt (2010).

⁴⁶ Vgl. Smith/Stewart (1963b); Smith (1974). Im Folgenden wird die verkürzte Version “Wealth of Nations” als Synonym verwendet.

⁴⁷ Vgl. Evensky (2005); Friedman/Mackey/Rodgers (2005); Woehrling (2007), S. 416; Bragues (2009), S. 447 f.; Eckstein (2010), S. XLII; Hamel (2012), S. 20 f.; Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013), S. 16 f.; Szmigin/Rutherford (2013), S. 173; Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 42; Kotler (2015), S. 138; Handy (o. J.).

⁴⁸ Vgl. Kurz/Sturm (2013), S. 72 ff.; Gonin (2015). Vgl. hierzu auch Hamel (2012), S. 20 f.

quently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it.“⁴⁹

Die erwähnte unsichtbare Hand stellt sich als zentrales Element der SMITH'SCHEN Ökonomie heraus,⁵⁰ weil dieses Konstrukt neben der Aufführung im „*Wealth of Nations*“ bereits in seinem früheren Werk „*Theory of Moral Sentiments*“ integriert ist:

„They are led by an invisible hand to make nearly the same distribution of the necessaries of life, which would have been made, had the earth been divided into equal portions among all its inhabitants, and thus without intending it, without knowing it, advance the interest of the society, and afford means to the multiplication of the species.“⁵¹

Anhand dieser beiden Zitate wird ersichtlich, dass sich SMITH einerseits mit dem Egoismus und Eigennutz des Menschen auseinandersetzt, andererseits jedoch ein Augenmerk auf die menschliche Empathie legt. Diese beiden Facetten – die ökonomische und die moralphilosophische – müssen nach SMITH zusammengeführt werden, um ein ganzheitliches Welt- und Menschenbild zu konzipieren. Dennoch wird in diesem Zusammenhang z. T. von dem *Smith-Paradoxon* gesprochen, wenn keine Verknüpfung der Aspekte umgesetzt, sondern die Divergenz betont wird.⁵²

Findet nun auf der Basis der Verbindung der beiden grundsätzlichen Werte eine Übertragung auf die Unternehmen statt, wird erkennbar, dass diese sowohl ökonomisch als auch sozial Mehrwert schaffen sollten. SZWAJKOWSKI argumentiert auf dieser Grundlage, dass zwischen den beiden Extremen – die eigennützige und die wohltätige Unternehmung – die Stakeholder-Perspektive, die mit der Betrachtungsweise nach SMITH übereinstimme, einzuordnen sei. Mit Hilfe eines Kontrollprozesses – der unsichtbaren Hand – sei es daher der Gesellschaft möglich, die Unternehmen dazu anzuhalten, im Sinne der Stakeholder zu agieren.⁵³ Dies gelingt, da die Gesellschaft einem Wertesystem unterliegt, in das Unternehmen eingebettet sind und deren Existenz darauf fußt,⁵⁴ wodurch es gelingt, Wettbewerb und ethische Sensibilität zu verbinden.⁵⁵ Somit wird letztendlich durch die Verfolgung des in ein Wertesystem

⁴⁹ Smith/Stewart (1963b), S. 181.

⁵⁰ Vgl. Losse (2011), S. 51 f.

⁵¹ Smith/Stewart (1963a), S. 318 f.

⁵² Vgl. Losse (2011), S. 53.

⁵³ Vgl. Szwajkowski (2000), S. 385 ff.

⁵⁴ Vgl. Sachs (2012); Chandler/Werther Jr. (2014), S. 218.

⁵⁵ Vgl. Willetts (2011).

eingebetteten Eigenwohls das Gemeinwohl gefördert. Auf dieser Basis sieht z. B. GEORGE BRAGUES die Fundamente für die moderne Disziplin der *Business Ethics*.⁵⁶

Zudem ermöglichen die Schriften SMITHS eine idealtypische Beschreibung einer gerechten und vernünftigen Führungskraft, welche sich im Spannungsfeld zwischen ethischen Anforderungen und der Befriedigung der mit der Unternehmung verbundenen Stakeholder-Gruppen und sozialen Netzwerken wiederfindet. Damit eine Führungskraft diesen Anforderungen gerecht werden kann, induziert SMITH das Konzept des „*impartial spectator*“ – ein ideales Abbild der moralischen Verantwortung. Mit Hilfe dessen kann es dem Individuum gelingen, seine Handlungen und Emotionen objektiv von außen zu betrachten, um dementsprechend korrektiv tätig zu werden und eine Ausrichtung an den ethischen Grundsätzen vorzunehmen. Daher lehnt SMITH nach BRAGUES die Trennung von Wirtschaft und Gesellschaft bzw. Moral ab. Hierdurch wird ersichtlich, dass SMITH sich sowohl mit übergeordneten ethischen Fragestellungen als auch mit der moralischen Dimension auf Individualebene beschäftigte.⁵⁷

Darin sieht MICHAEL GONIN einen wesentlichen Beitrag SMITHS, da er einen holistischen integrativen Ansatz entwickelte, der die Konzeption der Unternehmung mit der Konzeption des Individuums und der Gemeinschaft zusammenführt. In dieser Vorgehensweise werden Unternehmen nicht von den sozialen Wertvorstellungen losgelöst, sondern wenden diese Normen und Bedürfnisse bei ihren Entscheidungen an.⁵⁸

Um nun die angestrebte Produktivitätssteigerung und schließlich Gewinnmaximierung im ökonomischen und gesellschaftlichen Sinn zu erreichen, ist zudem eine sinnvolle Arbeitsteilung innerhalb von und zwischen Organisationen notwendig. Dabei verändern sich auch die beteiligten Personen sowie deren Bewusstsein, Ziele und sozialen Beziehungen. Zudem erweist sich das angesammelte Wissen der Personen als Voraussetzung für die Entstehung von neuem Wissen durch die Mechanismen der Re-Konfiguration und Neukombination. Aus der angestrebten Arbeitsteilung entwickelt sich dann ein gesellschaftliches Netzwerk mit bedeutsamen Interdependenzen

⁵⁶ Vgl. Bragues (2009), S. 447 ff.

⁵⁷ Vgl. Bragues (2009), S. 447 ff.

⁵⁸ Vgl. Gonin (2015).

zwischen den Mitgliedern, welches jedoch einer Koordination unterliegen muss, um wirksam zu werden.⁵⁹

Dadurch formt sich auch das wirtschaftliche System zu einem höchst dynamischen und komplexen Konstrukt, das auf Aktion und Reaktion beruht. Für die Funktionsfähigkeit sind dabei wirksame Anreize unabdingbar, die wiederum die sozio-ökonomische Entwicklung beeinflussen und steuern.⁶⁰ KURZ und STURN fassen die Gedanken SMITHS in folgender Frage zusammen: „*Wie müssen moderne Ordnungen beschaffen sein, damit der wirtschaftliche Fortschritt die conditio humana insgesamt zum Besseren wendet – und nicht zu einem Prozess gesellschaftlicher Spaltung ausartet, in der Freiheit und Wohlstand ein Minderheitenprogramm bleiben?*“⁶¹ Zur Verwirklichung einer besseren Gesellschaft sei somit die Beachtung der Grundsätzen „*Gleichheit, Freiheit und Gerechtigkeit*“ fundamental.⁶²

Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

DAVID CHANDLER und WILLIAM B. WERTHER JR. flechten die Ansätze SMITHS in ihre Darstellungen zum Conscious Capitalism ein. Zunächst setzen sie hierfür die CC-Philosophie mit ihrem Konzept der *Strategic CSR* gleich, um dann im nächsten Schritt den CC als Beispiel für die Umsetzung der strategisch ausgerichteten CSR auf Unternehmensebene anzuführen. Außerdem halten die Autoren fest, dass einem CC-Unternehmen spezifische Kernwerte zugrunde liegen, was es zu einem *Values-Based Business* werden lässt. Diese unternehmerisch benötigten Grundwerte ergeben sich aus den beiden Werken SMITHS, nämlich das Verfolgen wirtschaftlicher Interessen sowie das empathische Verhalten, was in Kombination bei den CBs vorliegt.⁶³ Diesen Zusammenhang zwischen der Implementierung von Werten, die sich am Gemeinwohl interessieren, und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung beschreibt ebenso RICHARD BARRETT in seinem Werk „*The Values-Driven Organization*“ unter Verwendung des CC-Beispiels.⁶⁴

⁵⁹ Vgl. Kurz/Sturn (2013), S. 131 ff.

⁶⁰ Vgl. Kurz/Sturn (2013), S. 119.

⁶¹ Kurz/Sturn (2013), S. 73.

⁶² Vgl. Kurz/Sturn (2013), S. 114.

⁶³ Vgl. Chandler/Werther Jr. (2014), S. 210 ff.

⁶⁴ Vgl. Barrett (2013), S. 26 ff. Zudem drückt sich die gedankliche Verbindung zwischen RICHARD BARRETT und der CC-Initiative durch RAJENDRA S. SISODIAS Vorwort in BARRETTS „*The Values-Driven Organization*“ aus.

Jedoch nehmen nicht nur unabhängige Autoren die Synthese zwischen den beiden Ansätzen vor. Die Verknüpfungen zwischen ADAM SMITH und den Wurzeln des Conscious Capitalism entspringen den Ansichten des CC-Mitbegründers JOHN P. MACKEY.⁶⁵ Dieser verweist bereits zu Beginn der Initiative nicht nur explizit auf das Zusammenspiel der beiden Werke SMITHS, sondern unterstützt die Formulierung eines ganzheitlichen Menschenbilds, das von verschiedenen Motiven geprägt ist. Zum einen spielen Motive wie Eigennutz sowie zum anderen Beweggründe wie Sympathie und Empathie eine entscheidende Rolle.⁶⁶ Für diese Kombination ist der Begriff „*enlightened self-interest*“ in Verwendung,⁶⁷ da hierdurch eine Überbetonung des „*economic man*“ verhindert und stattdessen ein ganzheitliches Menschenbild gezeichnet wird.⁶⁸ Hierfür sollte nach MACKEY die ethisch-moralische Philosophie SMITHS – mit den Attributen Empathie, Fürsorge und Mitgefühl – in dessen ökonomische Theorie einfließen.⁶⁹

Im Zuge dessen stimmt MACKEY zu, dass durch die unsichtbare Hand der freiwillige Austausch am Eigeninteresse ausgerichteter Akteure einen Mehrwert für die Gesellschaft generiert. Dennoch plädiert er für eine Erweiterung des Konzepts um eine „*visible hand*“, mit deren Hilfe v. a. Unternehmen die Optionen nutzen könnten, um bewusst und beabsichtigt einen Beitrag zum Wohl der Gemeinschaft der Stakeholder zu leisten. Als Unternehmensbeispiel führt MACKEY das unter seiner Leitung stehende *Whole Foods Market* an.⁷⁰ Wobei sich hier ein Verweis auf RICHARD R. ELLSWORTHS „*visible hand of management*“ anbringen lässt, welche zur Aufgabe hat, die eigennützigen Interessen der Stakeholder zu harmonisieren sowie in einen sich gegenseitig verstärkenden Prozess überzuleiten. Dabei soll unter Einsatz des Geschäftszwecks auf der einen Seite Wert für das Unternehmen sowie auf der anderen Seite für die Stakeholder und die Gesellschaft geliefert werden.⁷¹ Als zweiter Mitbegründer des CC erweitert RAJENDRA S. SISODIA die Aussagen über den Zusammenhang der beiden Werke um eine zusätzliche Komponente, da er heraushebt, dass zu-

⁶⁵ Vgl. Forbes (2013).

⁶⁶ Vgl. Mackey (2006); Mackey (2010), S. 107 ff.; Harvard Business Review (2013).

⁶⁷ Vgl. Thigpen (2011), S. 120 f.

⁶⁸ Vgl. Rauch (2011), S. 92.

⁶⁹ Vgl. Harvard Business Review (2013).

⁷⁰ Vgl. Mackey (2006); Mackey (2010), S. 107 ff.

⁷¹ Vgl. Ellsworth (2002), S. 20 f.

meist der menschliche Antrieb der Sorge für Personen den des Eigeninteresses übersteigt.⁷²

Generell lässt sich festhalten, dass die grundlegenden Gedanken SMITHS auf die Interpendenz zwischen Anspruchsgruppen im gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Umfeld hinweisen. Hieraus lassen sich Bezüge zu FREEMANS modernem Stakeholder-Konzept und dem darauf fußenden CC-Ansatz ableiten. Dies geht daraus hervor, dass beide Sichtweisen auf der Bedeutung der ökonomischen Aspekte einer Unternehmung – mit dem freiwilligen Austausch als Grundlage – basieren, aber ethisch-moralische Werte ebenso als Kern des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Gesellschaft angesehen werden. Damit wird der positive Einfluss der Unternehmen auf die Bedürfnisse und vorteilhafte Entwicklung der Gesellschaft unterstrichen, solange eine Verankerung im Sinne der sozialen Aspekte stattfindet. Diese Tatsache unterstreicht wiederum die Aktualität und Bedeutung der Theorien nach SMITH, sodass Abbildung 3 eine knappe Übersicht zur Verbindung der SMITH'SCHEN Ansätze mit dem CC-Konzept zeigt.

⁷² Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 16 f.; Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 41 f.

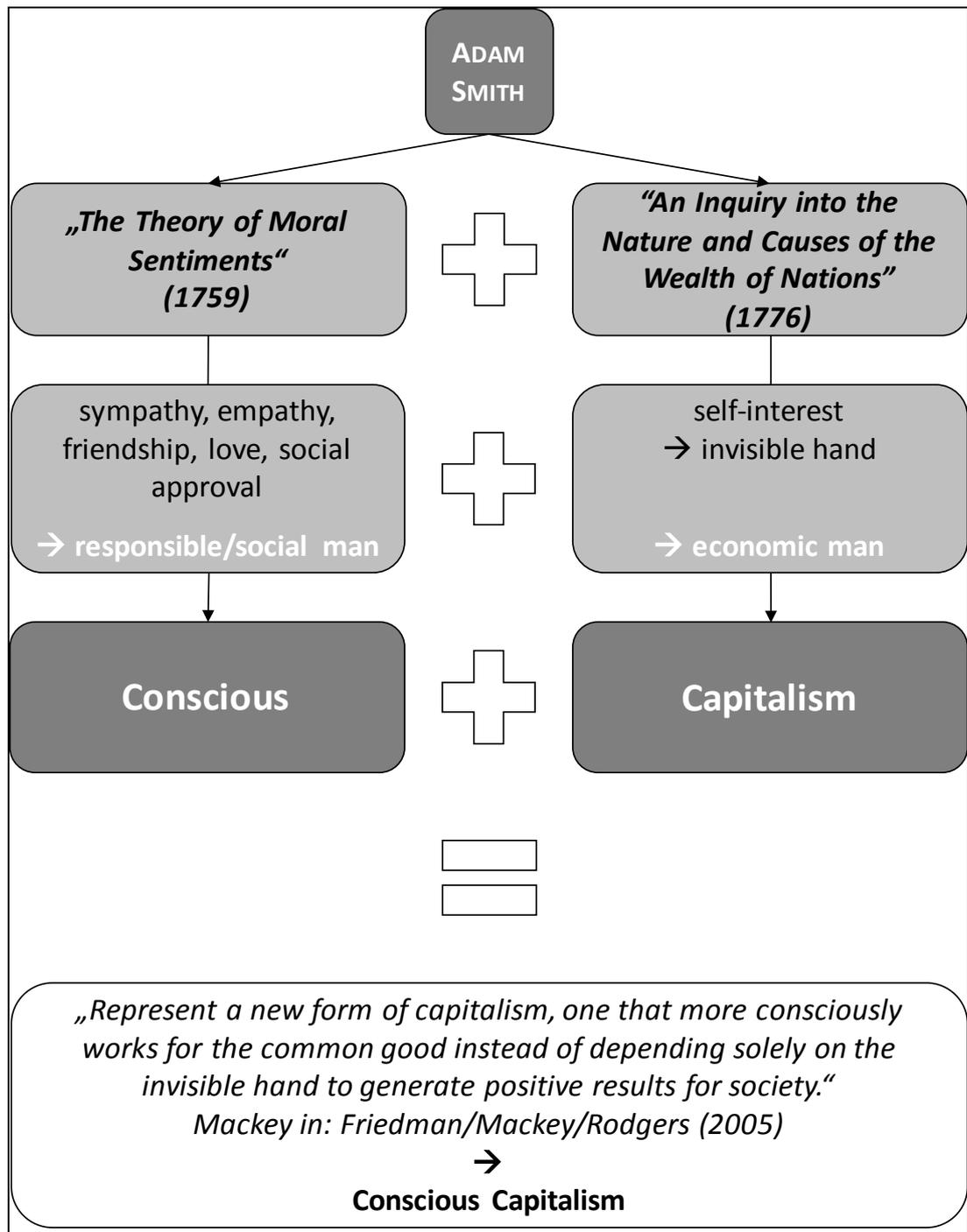


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen ADAM SMITHS Theorien und dem Konzept des Conscious Capitalism (eigene Darstellung, in Anlehnung an Friedman/Mackey/Rodgers (2005).)

Jedoch weist SMITH nicht nur Verbindungen zu modernen Führungs- und Managementtheorien, sondern auch zu deren Fundamenten auf. Damit ist insbesondere die Schule der österreichischen Nationalökonomie gemeint, da beide Strömungen der ökonomischen Theorie ein realitätsnahes Menschenbild entwerfen, das nicht ausschließlich auf Egoismus und Rationalität beruht, und darauf aufbauend die Rolle des Unternehmers sowie das ihn umgebende kapitalistische System analysieren.

4 Österreichische Schule der Nationalökonomie

In diesem Schritt wird daher ein kurzer Abriss über die Wettbewerbsprozessstheorie der österreichischen Schule der Nationalökonomie nach VON MISES (1881-1973) und VON HAYEK (1899-1992) gegeben und Bezug zu dem CC-Konzept hergestellt. Dies geschieht aufgrund dessen, dass JOHN P. MACKEY u. a. diese Autoren als Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der CC-Philosophie anführt.⁷³ Bei beiden Autoren steht der Unternehmer im Mittelpunkt des dynamischen Wettbewerbs, was dem Konzept der marktorientierten Unternehmensführung ähnelt. Hierbei ist die Funktion bzw. Aufgabe des Unternehmers das Ingangsetzen bzw. -halten dieses höchst dynamischen Wettbewerbsprozesses.⁷⁴ Zudem sollen die Ansichten SCHUMPETERS (1883-1950) dargelegt werden, da er über enge fachliche und persönliche Beziehungen zu den beiden vorangegangenen Autoren der österreichischen Nationalökonomik verfügte⁷⁵ und ebenso mit dem Conscious Capitalism in Verbindung gebracht werden kann. Somit beschreiben die drei Autoren durch ihre ökonomischen Theorien den Kapitalismusbegriff, welcher als Basis für die CC-Initiative erachtet werden kann.

4.1 LUDWIG VON MISES

LUDWIG VON MISES wird als bedeutender Wirtschafts- und Gesellschaftstheoretiker angesehen, welcher zu einem breiten Spektrum an Themen einen Beitrag leistete. U. a. zeigte er sich in den Bereichen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, Geld- und Konjunkturpolitik sowie Interventionen seitens des Staates interessiert.⁷⁶

Dabei zeichnet VON MISES als Ausgangspunkt ein Bild des Kapitalismus, um den Wettbewerb und die Rolle des Unternehmers in diesem zu beschreiben. Im Mittelpunkt dessen und damit der wirtschaftlichen Interessen stehe der Mensch sowohl in Gestalt des Anbieters als auch des Konsumenten. Daraus leitet er ab, dass der Gewinn nicht der Ursprung bzw. das Ziel der wirtschaftlichen Aktivitäten ist. Jedoch entstehe Gewinn, wenn es den Anbietern gelänge, die Bedürfnisse der Konsumenten auf die bestmögliche Weise zu befriedigen. Somit rückt die Kundenorientierung in den Mittelpunkt der Gedanken VON MISES', da der Konsument durch seine Kaufent-

⁷³ Vgl. Connor (2013); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013), S. 4; Kowitt (2015).

⁷⁴ Vgl. Meyer (1998), S. 71 f.

⁷⁵ Vgl. Kurz/Sturm (2012), S. 24 ff.

⁷⁶ Vgl. Polleit (2013), S. 7 f.

scheidung den Markt beeinflusst. Im Umkehrschluss wird es für den Unternehmer unabdingbar, sich an die Wünsche des Kunden anzupassen und diese umzusetzen, um im Wettbewerb zu bestehen.⁷⁷ Damit dann ein Tausch – als Grundelement der Theorie nach VON MISES – entstehen kann, ist eine Bedingung vonnöten: Die Transaktionspartner müssen einen höheren Wert erhalten als sie zum Tausch geben.⁷⁸

In VON MISES' Ausführungen spiegelt sich somit das Prinzip der marktorientierten Unternehmensführung bzw. des Marketings wider, da er eine konsequente Kundenorientierung fordert. Daraus ergibt sich aus VON MISES' Sicht die Rolle des Unternehmers als „*vollkommenster Vollstrecker der Befehle der Verbraucher.*“⁷⁹ Das heißt, der Unternehmer hat die Aufgabe, die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden möglichst zeitnah und umfassend zu erkennen sowie mit Hilfe seiner angebotenen Leistungen zu befriedigen. Zudem obliegt es dem Unternehmer, den Verbraucher durch Werbung auf eine veränderte Marktlage aufgrund von Neuerungen und auf Abgrenzungen zur Konkurrenz aufmerksam zu machen. Dennoch ist sich VON MISES bewusst, dass Werbung zwar Aufmerksamkeit und Begehrlichkeiten erzeugen kann, jedoch keinen vollständigen Einfluss auf den Konsumenten ausüben kann. Um seine Wirkung zu entfalten, müssen die Kommunikation und die Leistung des Produktes kongruent sein bzw. die erzeugten Erwartungen müssen erfüllt werden.⁸⁰

Auf Basis dieser konsequenten Kundenorientierung zeigt sich der Unternehmer bestrebt, über das Aufgreifen von Veränderungen langfristig Gewinne zu erzielen und im Markt zu bestehen. Damit steht der Mensch und dessen Bedürfnisse im Mittelpunkt von VON MISES' marktwirtschaftlichen Betrachtungen, da der Verbraucher mit seiner Kaufentscheidung über den Erfolg des Unternehmers entscheidet, was Gewinn zum Resultat und nicht zum Endziel unternehmerischer Tätigkeit werden lässt.⁸¹

Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

Zunächst steht VON MISES' Aussage, dass Gewinn nicht als Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten erachtet werden kann, in Einklang mit dem CC-Ansatz, weil dieses Konzept ebenso auf dem Streben nach einem höheren Zweck anstatt nach Gewinn basiert. In der CC-Philosophie spielen daher der Kunde und seine Bedürfnisse ebenso eine ent-

⁷⁷ Vgl. von Mises (1940/80), S. 256 ff.

⁷⁸ Vgl. Meyer (1996), S. 26 ff.

⁷⁹ von Mises (1940/80), S. 271.

⁸⁰ Vgl. von Mises (1940/80), S. 271 ff.

⁸¹ Vgl. von Mises (1940/80), S. 224 ff.

scheidende Rolle, indem der Unternehmer durch deren Befriedigung eine verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit erzeugen kann. Außerdem stellt sowohl nach VON MISES als auch nach MACKEY/SISODIA der freiwillige Tausch eine Grundvoraussetzung des erfolgreichen wirtschaftlichen Handels dar.⁸²

Zudem findet sich daran anknüpfend die Auffassung zum Themenbereich Marketing in der CC-Philosophie wieder, weil das Marketing positive Auswirkungen für den Konsumenten mit sich bringen soll. Das bedeutet dem Kunden werden glaubhafte und authentische Information – zum Beispiel durch Werbung – zur Verfügung gestellt, damit er eine fundierte Entscheidung zu seinem Vorteil treffen kann. Die Aufgabe des Marketings ist es, ihn dabei zu unterstützen und wichtige Informationen über die Bedürfnisbefriedigung an die Unternehmensleitung weiterzugeben. Darüber soll sich eine intensive und vertrauenswürdige Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde entwickeln, indem dem Konsumenten Wert geliefert wird.⁸³

4.2 JOSEPH SCHUMPETER

JOSEPH SCHUMPETER zeigt sich in seinen zahlreichen Werken bemüht, einen ganzheitlichen Blick auf die Sozialwissenschaft zu werfen, um darin Ökonomie, Politik und Gesellschaft zusammenzubringen. Damit legt er einen wichtigen Grundstein für die interdisziplinäre Betrachtung von komplexen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Problemfeldern. Aufgrund dessen setzt sich SCHUMPETER intensiv mit dem Entwicklungsprozess des Kapitalismus sowie dessen Gründen und Folgen auseinander, wobei er besonders die dabei aufstrebenden technischen Neuerungen und neuen Kombinationen beleuchtet.⁸⁴

Nachdem das Element des Marketings VON MISES zugeordnet wurde, soll nun mit Hilfe des Ansatzes von SCHUMPETER vornehmlich auf das Element der Innovation eingegangen werden. Dabei konstatiert SCHUMPETER im Rahmen seines Werkes *„Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“* zunächst, dass die soziale und wirtschaftliche Entwicklung eng miteinander verwoben sind,⁸⁵ indem durch die Initiative des Unternehmers bei dem Konsumenten veränderte Bedürfnisse auftreten. Diese Anpassungen finden jedoch ausschließlich bei tiefgreifenden Neuerungen und nicht

⁸² Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 75 ff.

⁸³ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 75 ff.

⁸⁴ Vgl. Kurz/Sturm (2012), S. 76 ff.

⁸⁵ Vgl. Schumpeter (1934/97), S. 88 ff.

bei inkrementellen Veränderungen der Leistungen statt. Dies wird auch als das Durchsetzen neuer Kombinationen bezeichnet und stellt sich als Aufgabe des Unternehmers heraus. Als Resultat werden vorherige Leistungen durch die Neuerungen im Zeitablauf ersetzt, wofür der Begriff der schöpferischen Zerstörung Verwendung findet. Somit kreiert der Unternehmer durch die Erfüllung seiner Funktion und die Durchsetzung von Innovationen einen Lebensstil bzw. formt ein ästhetisches und moralisches Wertsystem. Dabei agiert der Unternehmer aufgrund seiner sozialen Einbettung nicht im Sinne eines hedonistischen und rationalen Einzelegoismus, sondern zeigt sich seiner Verpflichtung bewusst und verkörpert den Drang, die Bedürfnisse anderer zu befriedigen.⁸⁶

Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

Auch hier lassen sich Parallelen zu dem Konzept des CC ziehen, da die Verbindung von Gesellschaft und Wirtschaft ebenfalls als Grundpfeiler dient. Des Weiteren erweisen sich die CBs als bestrebt, grundlegende Veränderungen herbeizuführen, um im Wettbewerb zu bestehen und in der Gunst des Konsumenten eine Sonderstellung einzunehmen. Dafür müssen die CBs ihre erhöhte Kreativität gezielt einsetzen, um die unerfüllten Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten zu erkennen und eine adäquate Umsetzung zu realisieren, was MACKEY/SISODIA mit dem Begriff *Customer-Focused Innovation* beschreiben.⁸⁷

4.3 FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK

VON HAYEK beschäftigte sich als Ökonom und Sozialphilosoph ebenso mit einer Vielzahl von Themengebieten, u. a. persönliche Freiheit, Begrenztheit des individuellen menschlichen Wissens, Entstehung von spontaner Ordnung bei Vorliegen von dezentralem Wissen, gesellschaftliche Organisation sowie Funktion von Regierungen und Gesetzen bei der gesellschaftlichen Interaktion.⁸⁸ Aus seinen Gedanken entwickelt er eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die auf individueller Freiheit und Liberalismus basiert. Diese Ordnungen ergeben sich zum einen aus spontaner Ordnung und entwickeln sich zum anderen evolutionär weiter.⁸⁹ Von Bedeutung für dieses Forschungsprojekt ist insbesondere VON HAYEKS Diskussion zur Gestaltung

⁸⁶ Vgl. Schumpeter (1934/97), S. 99 ff.

⁸⁷ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 79 f. Vgl. hierzu auch Smith/Milligan (2015), S. 107 ff.

⁸⁸ Vgl. Horn (2013), S. 11 ff.

⁸⁹ Vgl. von Hayek (1996), S. V ff.

der wettbewerblichen Aktivitäten sowie die Einflussnahme auf diese durch Informationen.

Dabei beschreibt er den Wettbewerb als Möglichkeit, um neuartige und unausgeschöpfte Ideen in Form von neuen Gelegenheiten zu entdecken und zu verwerten. Jedoch bestehen in diesem Prozess eine Vielzahl von Informationsproblemen und -asymmetrien sowohl auf Seiten der Anbieter als auch auf Seiten der Konsumenten. Daher erscheint es unabdingbar, die vorhandenen, aber verteilten Informationen und das dezentral gesammelte Wissen über den Wettbewerbsprozess zu verbreiten. Somit beruht der Sinne des Wettbewerbs in die Verwertung von geteiltem Wissen in der Gesellschaft. Angesichts dieser begrenzten Rationalität der Gesellschaftsmitglieder ermöglicht der sog. Preismechanismus eine Koordination der ökonomischen Aktivitäten von Anbietern und Nachfragern über diese menschlichen Begrenzungen hinaus. Der Preismechanismus stellt also ein in diesen Prozess verankertes Instrumentarium dar, da dieser einerseits die Verteilung von Informationen begünstigt und andererseits die Aufmerksamkeit des Unternehmers auf neue Optionen lenkt.⁹⁰ Daher rührt die Bezeichnung des Preismechanismus als „*unsichtbare Hand des Marktes*“, die in Anlehnung zu SMITHS „*unsichtbarer Hand*“ definiert wurde.⁹¹

In diesem Zusammenhang greifen Kunden zusätzlich auf ihre persönlichen Beziehungen zurück, um ihren Informationsstand um Erfahrungen ihres Umfeldes zu erweitern. Dies lässt den Wettbewerb zu einem sozialen Prozess werden, der u. a. Meinungsbildung bei den Marktteilnehmern fördert, bevor die Koordination der Tauschbeziehungen umgesetzt wird. Daraus entwickelt sich eine Konkurrenzsituation zwischen den Anbietern, in der sie sich im Wettstreit um die Gunst des Konsumenten befinden und sich zum Ziel gesetzt haben, sich gegenseitig zu übertreffen. Daher sind die Anbieter bemüht, einen guten Ruf aufzubauen und das Wohlwollen der Gesellschaft zu erzielen. Sollten diese Gegebenheiten vorzufinden sein, spricht VON HAYEK vom wirksamen Wettbewerb. Dieser erwächst zu einem intensiven Wettbewerb insbesondere dann, wenn die Anbieter nicht über den Preis, sondern über Differenzierungsmerkmale – d. h. über die Schaffung eines einzigartigen Mehrwerts für den Konsumenten – den Wettbewerb austragen. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass der Wettbewerb zum einen eine Verwertung von Wissen und zum ande-

⁹⁰ Vgl. Meyer (1998), S. 73 f.

⁹¹ Vgl. van Suntum (2013).

ren ein Entdeckungsverfahren unausgenützter Gelegenheiten impliziert.⁹² Daher kann vom „*Wettbewerb als ein äußerst effizientes und effektives Verfahren der Organisation ökonomischer Aktivitäten*“⁹³ gesprochen werden.⁹⁴

Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

MACKEY/SISODIA greifen auf die Einsichten VON HAYEKS im Rahmen der Erklärung der vierten Säule des CC-Konzepts – Conscious Culture and Management – zurück. Im Speziellen leistet VON HAYEK einen Beitrag für das Verständnis des dieser Säule zugrundeliegenden Grundsatzes der Dezentralisierung. Dabei rechtfertigen seine Ausführungen über das gemeinsame Wissen und die kollektive Intelligenz, welche innerhalb der Gesellschaft und der Organisationen weitläufig verteilt liegen, diesen Grundgedanken. Unternehmen machen sich diese Erkenntnis gezielt zunutze, um Innovation und Kreativität zu fördern, wodurch das freie marktwirtschaftliche System gegenüber anderen Organisationsformen an Leistungsfähigkeit gewinnt.⁹⁵

4.4 Zusammenfassende Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

Abschließend lässt sich festhalten, dass sowohl nach VON MISES und SCHUMPETER als auch nach VON HAYEK die Koordination von Aktivitäten und somit die Kooperation zwischen den Teilnehmern innerhalb einer Organisation gestaltet werden müssen. Gleichzeitig betonen die Autoren, dass die Organisationen in das gesellschaftliche Umfeld eingebettet sind, worin sich die enge Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gründet.

Aus deren Aussagen lassen sich die formenden Elemente der österreichischen Schule ableiten:⁹⁶ „*Problem der Unsicherheit, der Wissensteilung und der begrenzten Rationalität der Menschen.*“⁹⁷ Die Aussagen der drei Autoren bilden somit die Kernelemente des Kapitalismus: Zum einen das Denken in Wettbewerbsprozessen und zum anderen die Rolle des Unternehmens im Wettbewerb. Zudem lässt sich das grundlegende Prinzip zur Unternehmensführung von „Marketing und Innovation“ bei den

⁹² Vgl. Meyer (1998), S. 73 f.

⁹³ Meyer (1996), S. 32.

⁹⁴ Vgl. Meyer (1996), S. 29 ff.

⁹⁵ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 238 f. Erwähnung HAYEKS in Zusammenhang mit dem CC in Forbes (2013).

⁹⁶ Vgl. Meyer (1996), S. 36 ff.

⁹⁷ Meyer (1996), S. 38.

österreichischen Ökonomen herausarbeiten, indem VON MISES mit Marketing und SCHUMPETER mit Innovation in Verbindung gebracht werden können. Da beide Autoren neben makroökonomischen Entwicklungen ebenfalls die Rolle des Unternehmers im Wettbewerb – welcher durch VON HAYEK ausführlich beschrieben wird – aufzeigen, kann hier von den *entrepreneurial economics* gesprochen werden. Diese Haltung bildet wiederum die Grundlage für die CC-Philosophie, weil mit dieser sowohl der Kapitalismus-Begriff im Sinne der Autoren definiert als auch die Rolle der Unternehmung und des Unternehmers beschrieben wird.

Nach Darstellung der ökonomischen Theorien sowie der Verknüpfung mit den Grundannahmen der CC-Philosophie ist die makroökonomische Basis für eine Unternehmung gelegt. Daher schließt sich im Folgenden die mikroökonomische Betrachtung an. Hierfür wird auf anerkannte Management- und Führungsansätze zurückgegriffen, um insbesondere eine Fundierung der vier Säulen des CC herbeizuführen. Daher werden zunächst die Ansichten PETER F. DRUCKER skizziert, bevor zu CHESTER I. BARNARDS Organisationstheorie übergegangen wird. Zum Abschluss dieses Abschnitts wird dann über das Responsible-Leadership-Konzept zu den aktuellen Entwicklungen auf Führungs- und Organisationsebene übergeleitet.

5 PETER F. DRUCKERS Strategisches Management

Im Zuge dieses Kapitel soll in Grundzügen das unternehmerische und strategische Verständnis sowie das Theoriekonzept von PETER F. DRUCKER vorgestellt werden, um die Kernelemente zu extrahieren. Diese werden dann in einem zweiten Schritt mit den vier Säulen der CC-Philosophie in Beziehung gesetzt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren.

5.1 Leben und Wirken

Der Managementdenker PETER F. DRUCKER – geboren 1909 in Wien – hat sich einer Vielzahl von Themen mit dem Kern Organisation und Unternehmung gewidmet. Zugleich bestimmte er darauf aufbauend Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte.⁹⁸ Dennoch soll sich im Rahmen dieses Forschungsprojekts auf eine Auswahl seiner grundlegenden Gedanken konzentriert werden. Zum einen hat er sich in „*Concept of the Corporation*“⁹⁹ intensiv mit der Konzeption einer Unternehmung und zum anderen in „*The Practice of Management*“¹⁰⁰ mit der Rolle des Managements auseinandergesetzt.

DRUCKER hebt in „*Concept of the Corporation*“ ausdrücklich den Beitrag BARNARDS zum Verständnis einer Unternehmung als Organisation hervor. Jedoch erweitert DRUCKER diesen Ansatz um eine weitere Perspektive zur Betrachtung der Unternehmung: „*A social institution organizing human efforts to a common end.*“¹⁰¹ Somit wird deutlich, dass PETER F. DRUCKER u. a. die theoretischen Ideen BARNARDS in seinen zahlreichen Werken und Artikeln aufgreift und weiterentwickelt.

Neben den engen Verbindungen zu BARNARD zeichnen sich seine Werke durch den Einfluss der österreichischen Nationalökonomie aus, da DRUCKER in seinen frühen Jahren die Gedankenwelt der wichtigsten Vertreter dieser Epoche – wie VON MISES, SCHUMPETER und VON HAYEK – kennenlernte, die wiederum auf Autoren wie ADAM

⁹⁸ Vgl. Harvard Business Manager (2006), S. 2 f.

⁹⁹ Vgl. Drucker (1972).

¹⁰⁰ Vgl. Drucker (2008).

¹⁰¹ Drucker (1972), S. 12.

SMITH Bezug nehmen.¹⁰² Zum Beispiel hatte er dadurch, dass er in Wien aufgewachsen ist, engen Kontakt zu SCHUMPETER.¹⁰³

Somit liefert DRUCKER ein Rahmenwerk, das von einer Vielzahl von Einflüssen und Autoren, die in diesem Forschungsprojekt Erwähnung finden, geprägt ist. Im Umkehrschluss haben DRUCKERS Ideen ebenso weitere Autoren beeinflusst, wozu u. a. R. EDWARD FREEMAN zählt, zu dessen Stakeholder-Management sich einige Parallelen ziehen lassen. Dadurch dienen DRUCKERS Ansichten als Fundament für eine umfassende und moderne Unternehmensführung bzw. das *Strategic Management*.

5.2 Theorie- und Begriffssystem

PETER F. DRUCKER fokussiert sich zunächst auf die Formulierung des *Business Purpose*, der sich aus den Bedürfnissen der Gesellschaft ergibt und als wesentliches Element zur Ausrichtung und Steuerung des Unternehmens erachtet wird.¹⁰⁴ Damit unterstreicht er, dass die Essenz der Unternehmung in den Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Unternehmung sowie zwischen der Unternehmung und außenstehenden Bürgern liegt. Entsprechend dieser Auffassung weist er zudem darauf hin, dass zwischen den beiden Funktionen einer Unternehmung – als autonome und überlebensfähige Instanz und als Bestandteil der Gesellschaft – Konflikte entstehen können, wenn der Zweck der Unternehmung nicht mit den Bedürfnissen der Gesellschaft vereinbar ist. Daraus resultiert DRUCKERS Forderung nach einer „*harmony of spheres*“ – d. h. die Vereinigung der beiden Funktionen der Unternehmung.¹⁰⁵

Dabei hält DRUCKER fest, dass das Gewinnstreben und die damit einhergehende Profitmaximierung kein Ausgangspunkt für eine Unternehmung sein sollten. Gewinn nimmt dabei eine zweitrangige Rolle ein, indem es das Ergebnis der unternehmerischen Leistungsfähigkeit ist. Bei der Formulierung des angesprochenen Zwecks als Ausgangspunkt sollte eine Ausrichtung auf den Kunden stattfinden, da dieser durch seinen Kaufakt das Überleben der Unternehmung sichert. Diese Fokussierung auf den Konsumenten wird in DRUCKERS folgendem Ausdruck besonders deutlich: „*There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.*“¹⁰⁶ Für

¹⁰² Vgl. Weber (2016), S. 84 f.; Starbuck (o. J.).

¹⁰³ Vgl. The Economist (2009).

¹⁰⁴ Vgl. Drucker (2008), S. 34 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Drucker (1972), S. 1 ff.

¹⁰⁶ Drucker (2008), S. 37.

die Umsetzung dieser Kundenorientierung sind zwei grundlegende unternehmerische Funktionen von Bedeutung: Zum einen Marketing und zum anderen Innovation, welche zusammen die Organisation in vollem Maße beeinflussen und das Überleben der Organisation gewährleisten. Dabei dient Marketing dazu, die gesamte Unternehmung im Sinne der Kundenorientierung agieren zu lassen. Dadurch richtet das Marketing das Unternehmen aus und findet sich in allen Bereichen der Organisation. Im Gegensatz dazu geht es bei der Funktion Innovation darum, sowohl leistungsfähigere Produkte als auch eine zunehmende Anzahl an ökonomischen Gütern und Services zu offerieren. Innovation durchdringt dabei ebenfalls alle Unternehmenskomplexe.¹⁰⁷ Diese beiden grundlegenden Prinzipien – Marketing und Innovation – sind bereits bei den österreichischen Nationalökonomern angeklungen und werden durch DRUCKER konsequent fortgeführt bzw. vereinigt. Daher kann das strategische Management, welches DRUCKER entscheidend trägt, durch die Erfüllung der beiden Funktionen Marketing und Innovation auch als *entrepreneurial business* beschrieben werden.

Der Zweck einer Unternehmung ist jedoch nicht nur nach außen auf den Kunden gerichtet, sondern wirkt auch nach innen. Indem der Sinn und Zweck den Spirit der Organisation kreiert, d. h. die Mitarbeiter motiviert und dazu bringt, ihren notwendigen Beitrag zu leisten. Dieser Spirit wiederum bildet die Grundlage für die Entwicklung von Führung, die eine ebenso bedeutende Funktion einnimmt.¹⁰⁸ Führung bringt nach DRUCKER indes zwei grundlegende Aufgaben mit sich: Zum einen „*the manager has the task of creating a true whole that is larger than the sum of its parts.*“¹⁰⁹ Das bedeutet u. a. auch die drei Funktionen einer Unternehmung: „*Managing a business, managing managers and managing worker and work*“¹¹⁰ auszubalancieren und zu harmonisieren. Zum anderen: „*The second specific task of the manager is to harmonize in every decision and action the requirements of immediate and long-range future.*“¹¹¹

Auf Grundlage dessen formuliert DRUCKER „*The Responsibilities of Management*“, die auf einer engen Vernetzung von Wirtschaft, Gesellschaft und den Individuen

¹⁰⁷ Vgl. Drucker (2008), S. 34 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Drucker (2008), S. 144 ff.

¹⁰⁹ Drucker (2008), S. 341.

¹¹⁰ Drucker (2008), S. 342.

¹¹¹ Drucker (2008), S. 342.

beruhen. Dabei stellt die Wirtschaft das wertschaffende und verändernde Element bzw. Organ der Gesellschaft dar. Im Kern geht es darum, dass das Management seine eigenen Interessen dem Gemeinwohl unterstellt sowie sich ethisch und moralisch korrekt verhält. Das Gemeinwohl wird somit zum Eigeninteresse des Unternehmens, da eine Harmonisierung zwischen beiden Aspekten einsetzt. Im Hinblick hierauf nimmt DRUCKER bei seinen Aussagen explizit Bezug zu ADAM SMITH. Diese Verbindung von Eigen- und Gemeinwohl resultiert vor allem aus den Bedürfnissen der engagierten Mitarbeiter einen bedeutungsvollen Beitrag für die Gemeinschaft und Gesellschaft zu leisten. Wenn es dem Unternehmen gelingt, den Mitarbeiter eine Vision und Mission aufzuzeigen, bringt dies sowohl für die Unternehmung als auch für das Management eine gute Reputation und nachhaltigen Erfolg mit sich.¹¹² Vision und moralisches Verantwortungsgefühl definieren somit die Führungskraft.¹¹³

Die erwähnten Komponenten bilden die Basis für „*The Theory of the Business*“ (*TotB*), über welche jede Organisation verfügen sollte und für dessen Formulierung die Führungskraft Verantwortung trägt. Diese setzt sich aus drei wesentlichen Bausteinen zusammen: Annahmen über die Unternehmensumwelt, Annahmen über die spezifische Mission und Annahmen über die Kernkompetenzen. Des Weiteren muss die aufgestellte TotB vier Spezifikationen erfüllen, um als valide zu gelten: Die drei Annahmen müssen zur Realität passen und es muss ein Fit der Annahmen untereinander gegeben sein. Zudem sollte die TotB in der Organisation verstanden sein und muss zusätzlich permanent überprüft werden. Somit vereint sich über den Geschäftszweck bzw. die Mission die Outside-In-Perspektive (Unternehmensumwelt) mit der Inside-Out-Perspektive (Kernkompetenzen). Dann gelingt es der Unternehmung sowohl effektiv („*doing the right things*“) als auch effizient („*doing the things right*“) zu agieren, was eine wesentliche Bedeutung für den Unternehmenserfolg darstellt.¹¹⁴ Der Zusammenhang dieser Aspekte wird in Abbildung 4 dargestellt.

¹¹² Vgl. Drucker (2008), S. 381 ff.

¹¹³ Vgl. Drucker (2008), S. 349 f.

¹¹⁴ Vgl. Drucker (1994), S. 95 ff.

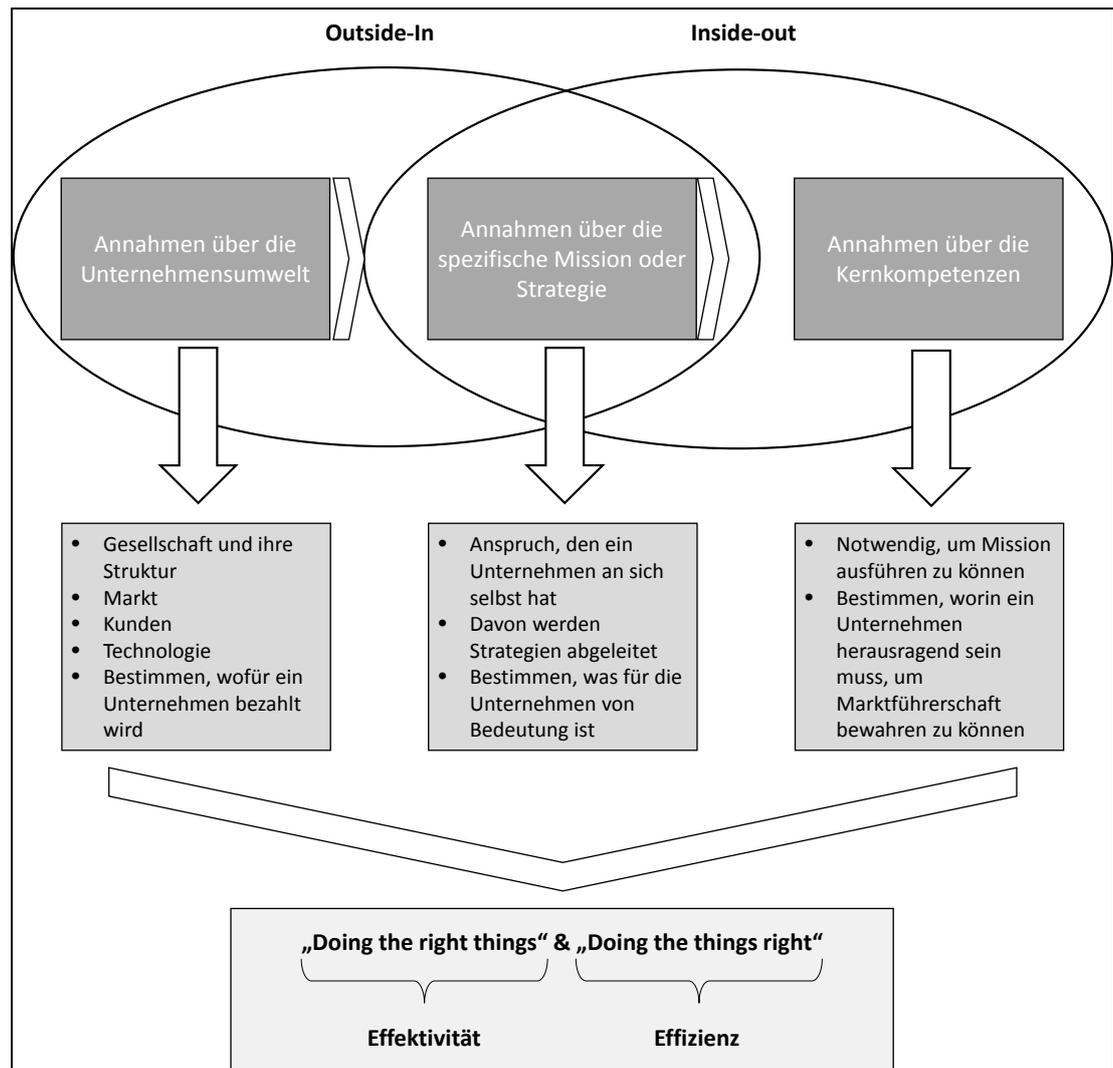


Abbildung 4: „Theory of the Business“ nach PETER F. DRUCKER (eigene Darstellung, in Anlehnung an Drucker (1994), S. 95 ff.)

Zusammenfassende Darstellung

DRUCKERS grundlegende Gedanken werden von WINFRIED W. WEBER zusammengefasst, wodurch Parallelen zum CC-Ansatz ersichtlich werden. Dabei sei der Ausgangspunkt der Managementtheorie, dass sich eine Führungskraft im ersten Schritt durch Selbstführung auszeichnen muss, bevor im zweiten Schritt die Führung anderer Personen erfolgt. Das Thema Selbstführung impliziert, sich die eigenen Grundhaltungen und Einstellungen bewusst zu machen, um dann ein Führungskonzept zu praktizieren,¹¹⁵ das auf „Wertschätzung, Vertrauen und Bescheidenheit“¹¹⁶ fußt. Jedoch sind nicht nur die eigenen Wertvorstellungen von Bedeutung, ebenso existieren gesellschaftliche Werte, welche als moralisches Fundament fungieren und der

¹¹⁵ Vgl. Weber (2016), S. 84 f.

¹¹⁶ Weber (2016), S. 84.

Führungskraft als Leitmotiv dienen. Damit wird es zur Aufgabe der Führungskraft, im Sinne der Gesellschaft zu handeln und durch die unternehmerischen Entscheidungen das Allgemeinwohl bzw. den gesellschaftlichen Fortschritt zu fördern. Zur Erfüllung dieser Aufgabe sind leistungsfähige Organisationen vonnöten, die durch individuell geförderte Mitarbeiter getragen werden. DRUCKER sehe darin die enge Verzahnung von Wirtschaft und Gesellschaft,¹¹⁷ welche ebenfalls beim CC-Konzept einen grundlegenden Aspekt darstellt.

5.3 Verknüpfung mit dem Conscious Capitalism

MACKEY und SISODIA stellen z. B. in ihrem Werk „*Conscious Capitalism – Liberating The Heroic Spirit of Business*“ in einer Vielzahl von Passagen Verbindungen zu PETER F. DRUCKER her und bezeichnen ihn als „*one of the pioneering conscious-management thinkers.*“¹¹⁸ Aufgrund dessen wird im folgenden Abschnitt versucht, Parallelen zwischen den vier Säulen des Conscious Capitalism und PETER F. DRUCKERS grundlegenden Gedanken zu Unternehmung und Management herzustellen. DOUG RAUCH – ehemaliger Vorsitzender der *Trader Joe’s Company* und nun Co-CEO der Conscious Capitalism Inc. – unterstreicht, dass DRUCKER die inhaltlichen Komponenten des CCs bereits gelehrt und praktiziert hat, insbesondere in Bezug auf den Higher Purpose und Stakeholder Orientation.¹¹⁹ Zudem fließen DRUCKERS Gedanken in den modernen Stakeholder-Ansatz von R. EDWARD FREEMAN ein, der wiederum als bedeutender Impulsgeber für die Conscious-Capitalism-Philosophie gilt.

DRUCKER definiert als Startpunkt für die Betrachtung einer Unternehmung den **Zweck** derselben, welcher außerhalb der Unternehmung liegen muss und sich aus den gesellschaftlichen Gegebenheiten ergibt. Dies gründet auf der Perspektive, dass die Unternehmung als Organ der Gesellschaft fungiert.¹²⁰ Im Sinne der ersten Säule des Conscious Capitalism – des Higher Purpose – sind der wirtschaftliche und der gesellschaftliche Sektor eng miteinander verbunden,¹²¹ da die Unternehmung als ein Bestandteil der Gesellschaft zu sehen ist. Somit liegt der Zweck der Unternehmung darin, das gesellschaftliche Leben zu verbessern und Wert zu schaffen.¹²² Dieser

¹¹⁷ Vgl. Weber (2016), S. 84 f.

¹¹⁸ Mackey/Sisodia (2013), S. 217.

¹¹⁹ Vgl. Rauch (2011), S. 91.

¹²⁰ Vgl. Drucker (2008), S. 37.

¹²¹ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 45.

¹²² Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 20.

Higher Purpose stellt den Ausgangspunkt der Unternehmung dar.¹²³ Beide Ansätze fußen somit auf dem Zweck der Unternehmung.

In diesen Zweck der Unternehmung integriert DRUCKER direkt – wie bereits zum Thema Kundenorientierung ausgeführt – den aus seiner Sicht wichtigsten **Stakeholder**: Den Konsumenten. Es soll eine Ausrichtung der Unternehmung auf seine Bedürfnisse und Wünsche stattfinden.¹²⁴ Jedoch ist es die Aufgabe der Unternehmensführung „to balance a variety of needs and goals“¹²⁵, zu denen u. a. auch Verantwortung für Mitarbeiter und die Öffentlichkeit gehört.¹²⁶ Damit diese Ziele realisiert werden können, muss die Unternehmung zu einem produktiven Gefüge geformt werden, indem die notwendigen Ressourcen und Personen zusammengebracht werden. Daher muss es gelingen, die fähigsten Mitarbeiter zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, was sowohl die Anwendung von materiellen als auch von immateriellen Anreizen bedarf. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere die immateriellen Anreize – wie eine bedeutungsvolle Vision und Mission – eine wichtige Komponente darstellen, weil den Individuen hierüber die Möglichkeit gegeben wird, einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Das heißt neben den intern Beteiligten ist auch ein Fokus auf die externen Gruppen zu setzen, da die Unternehmung ein Organ der Gesellschaft verkörpert und somit eine soziale Funktion wahrnimmt. Daraus resultiert eine enge Verknüpfung von Unternehmung und Gesellschaft.¹²⁷

Neben dem Konsumenten nimmt also gerade der Mitarbeiter – insbesondere der *Knowledge Worker* – eine zentrale Stellung ein. Dieser Begriff wurde durch DRUCKER geprägt und wird erstmals in „*The Landmarks of Tomorrow*“ aus dem Jahr 1959 erwähnt,¹²⁸ wobei er den Umgang mit diesen hochqualifizierten Mitarbeitern als Herausforderung des 21. Jahrhunderts sieht.¹²⁹ Besonders wertvolle Einsichten über die Motivation und Produktivitätssteigerung von Wissensmitarbeitern können bei der Betrachtung von Non-Profit-Organisationen erlangt werden. Diesen gelingt es über ihre spezifische Mission, gut ausgebildete Personen als Volontäre zu gewinnen und zu binden. Dabei spielt die fehlende Bezahlung eine zentrale Rolle, da diese

¹²³ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 42.

¹²⁴ Vgl. Drucker (2008), S. 37 ff.

¹²⁵ Drucker (2008), S. 62.

¹²⁶ Vgl. Drucker (2008), S. 62 ff.

¹²⁷ Vgl. Drucker (2008), S. 381 ff.

¹²⁸ Vgl. Drucker (1959).

¹²⁹ Vgl. Drucker (1999), S. 92 ff.; Drucker (2007), S. 116 ff.

Mitarbeiter hierüber eine größere Zufriedenheit erlangen und sich mit dem Organisationszweck identifizieren.¹³⁰

Die beiden von DRUCKER hervorgehobenen Gruppen sieht die Conscious-Capitalism-Philosophie ebenfalls im Mittelpunkt der Unternehmung. Jedoch wird über die zweite Säule der Stakeholder Orientation ebenso deutlich, dass auf eine Vielzahl von Ansprüchen eingegangen werden muss, um die Überlebensfähigkeit der Unternehmung zu sichern.¹³¹ In ihrer Begründung für die Wichtigkeit des Kunden beziehen sich MACKEY/SISODIA explizit auf DRUCKERS kundenorientierten Unternehmenszweck.¹³²

Einen thematischen Block, der sich bei DRUCKER durchgängig findet, stellt das Management bzw. die **Unternehmensführung** dar, welche sich durch ein umfassendes Verantwortungsgefühl auszeichnen sollte. Dies zeigt sich u. a. im finalen und konkludierenden Kapitel „*The Responsibilities of Management*“ in seinem Werk „*The Practice of Management*“. Hierbei nimmt DRUCKER v. a. Bezug auf die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, da sich aufgrund der Vernetzung von Gesellschaft und Wirtschaft fundamentale Auswirkungen auf diese ergeben. Aufgrund des sozialen Charakters der Unternehmung wird eine öffentliche Verantwortung an die Unternehmensführung herangetragen, welche die gesamten Verhaltensweisen durchziehen sollte. Dafür ist es notwendig, dass die Führungskraft den persönlichen Eigennutz zurückstellt und im Sinne des Gemeinwohls handelt. Bei der konkreten Umsetzung bedarf es der Einhaltung von ethischen Standards, welche in alle Bereiche und Funktionen – u. a. das Marketing – der Unternehmung wirken. Darüber entwickelt sich die Verantwortung, für die sozialen Grundüberzeugungen und den Zusammenhalt der Gesellschaft Sorge zu tragen, wodurch die Gemeinschaft stabilisiert, gestärkt und harmonisiert werden soll. Zusammenfassend bezeichnet DRUCKER diese Grundhaltung als „*ethics of management*“, wodurch die Verantwortung der Führungskraft für den Fortbestand und das Funktionieren der Unternehmung mit der öffentlichen Verantwortung verwoben ist – also eine Harmonisierung des privaten und öffentlichen Interesses.¹³³ Diese Sichtweise drückt DRUCKER in folgendem Fazit aus: „*It is man-*

¹³⁰ Vgl. Drucker (1989).

¹³¹ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 69 ff.

¹³² Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 75.

¹³³ Vgl. Drucker (2008), S. 381 ff.

agement's public responsibility to make whatever is genuinely in the public good become the enterprise's own self-interest.“¹³⁴

In den Führungskräften sieht ebenso der Conscious Capitalism eine wichtige Komponente für die Leistungsfähigkeit der Unternehmung, wobei dieser Ansatz stärker als DRUCKERS zusätzlich die Persönlichkeitsfacetten und notwendigen Fähigkeiten der Führungskraft betont. Dennoch verbindet die Konzepte die Forderung, dass sich Führungskräfte im Sinne des ökonomischen und sozialen Erfolgs der Unternehmung verhalten sollten, um nicht nur den Fortstand der Unternehmung zu sichern, sondern auch positive Auswirkungen auf die Gesellschaft zu fördern. Wofür sich eine Verbindung mit dem Zweck der Unternehmung seitens der Führungskraft als unabdingbar erweist.¹³⁵ Damit einhergehend fordert DRUCKER, dass insbesondere Wissensmitarbeiter – d. h. ebenso Manager – über ein hohes Maß an Selbstmanagement verfügen sollten, um den größtmöglichen Beitrag zu leisten und eine kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben. Hierzu zählt ebenso die Klärung der eigenen Werte, um eine möglichst hohe Übereinstimmung mit dem Wertesystem der Unternehmung zu erreichen. Dennoch formuliert DRUCKER neben der persönlichkeits-zentrierten Aufgabe zusätzlich eine Beziehungsverantwortung, welche sich aus zwei fundamentalen Bestandteilen zusammensetzt. Zum einen der Akzeptanz der verbundenen Personen und zum anderen Verantwortung für die Kommunikation mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen.¹³⁶ Somit stimmen DRUCKER und die CC-Initiatoren über ein, dass die Organisation durch die Umsetzung dieser Anforderungen mehr als die Summe ihrer Einzelteile darstellt, es jedoch zur Aufgabe der Führungskraft wird, diese Vereinigung voranzutreiben.¹³⁷

Als eng verbunden mit den beschriebenen Führungsverantwortlichkeiten kann die Entstehung eines „*spirit of an organization*“ bzw. einer **Unternehmenskultur** gesehen werden, da dessen Entwicklung nach DRUCKER als Führungsaufgabe bezeichnet werden kann. Damit wird das Ziel verfolgt, eine menschliche Organisation zu schaffen und zu erhalten, welche u. a. die Mitarbeiterschaft fördern soll. Hierbei handelt es sich um eine Führungsaufgabe, da die persönlichen Werte, Grundsätze und Standards in dieses Gebilde einfließen, wodurch die Führungsebene als Vorbild für die gesamte

¹³⁴ Drucker (2008), S. 390.

¹³⁵ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 177 ff.

¹³⁶ Vgl. Drucker (2007), S. 139 ff.

¹³⁷ Vgl. Denning (2013b); Mackey/Sisodia (2013), S. 91; Hakimi (2015).

Unternehmung fungiert. Für die Umsetzung müssen entsprechende organisationale Strukturen entstehen und sich ein Organisationsdesign herausbilden, um schließlich den Zusammenhalt der Organisation zu stärken, was als eine weitere Aufgabe des Managements angesehen wird.¹³⁸

In eine ähnliche Richtung tendieren die Aussagen zum Conscious Capitalism, in denen die letzte Säule der Organisationskultur eine essentielle Bedeutung einnimmt. Dabei ist diese eng mit der dritten Säule des Conscious Leadership verbunden und entwickelt sich zum einen aus den drei ersten Säulen und stützt dieselben zum anderen. Auch hier liegen spezifische Werte zugrunde, die im Kern die Intention verfolgen, bei der Erfüllung des unternehmerischen Zwecks zu unterstützen und Sorge für alle involvierten Stakeholder zu tragen. Zwei hervorzuhebende Qualitäten stellen einerseits Vertrauen und andererseits Loyalität dar, welche die angesprochene Funktionsfähigkeit der Unternehmung stützen und daher im Rahmen dieses Forschungsprojekts von besonderem Stellenwert sind.¹³⁹

In der Summe sollen diese Bemühungen über „The Theory of the Business“ zu einer hohen Effektivität und Effizienz der Unternehmung führen, worin sich ebenso Parallelen zu der „*effective efficiency*“ des CC-Ansatzes finden lassen. Somit lässt sich abschließend festhalten, dass die grundlegenden Gedanken PETER F. DRUCKERS mit den vier Säulen des Conscious Capitalism verbunden werden können. Dies führt zu einer weiteren theoretischen Fundierung des Konzeptes, weshalb eine visuelle Zuordnung der angesprochenen Aspekte anhand von Abbildung 5 erfolgt. Jedoch ist anzumerken, dass sich DRUCKER vor allem auf die Führung bzw. das Management eines Unternehmens fokussiert und sich weniger auf die Abläufe und Zusammenhänge innerhalb und zwischen Organisation und dem Umfeld konzentriert.

¹³⁸ Vgl. Drucker (1974), S. 611 ff.

¹³⁹ Vgl. Mackey/Sisodia (2013), S. 217 ff.

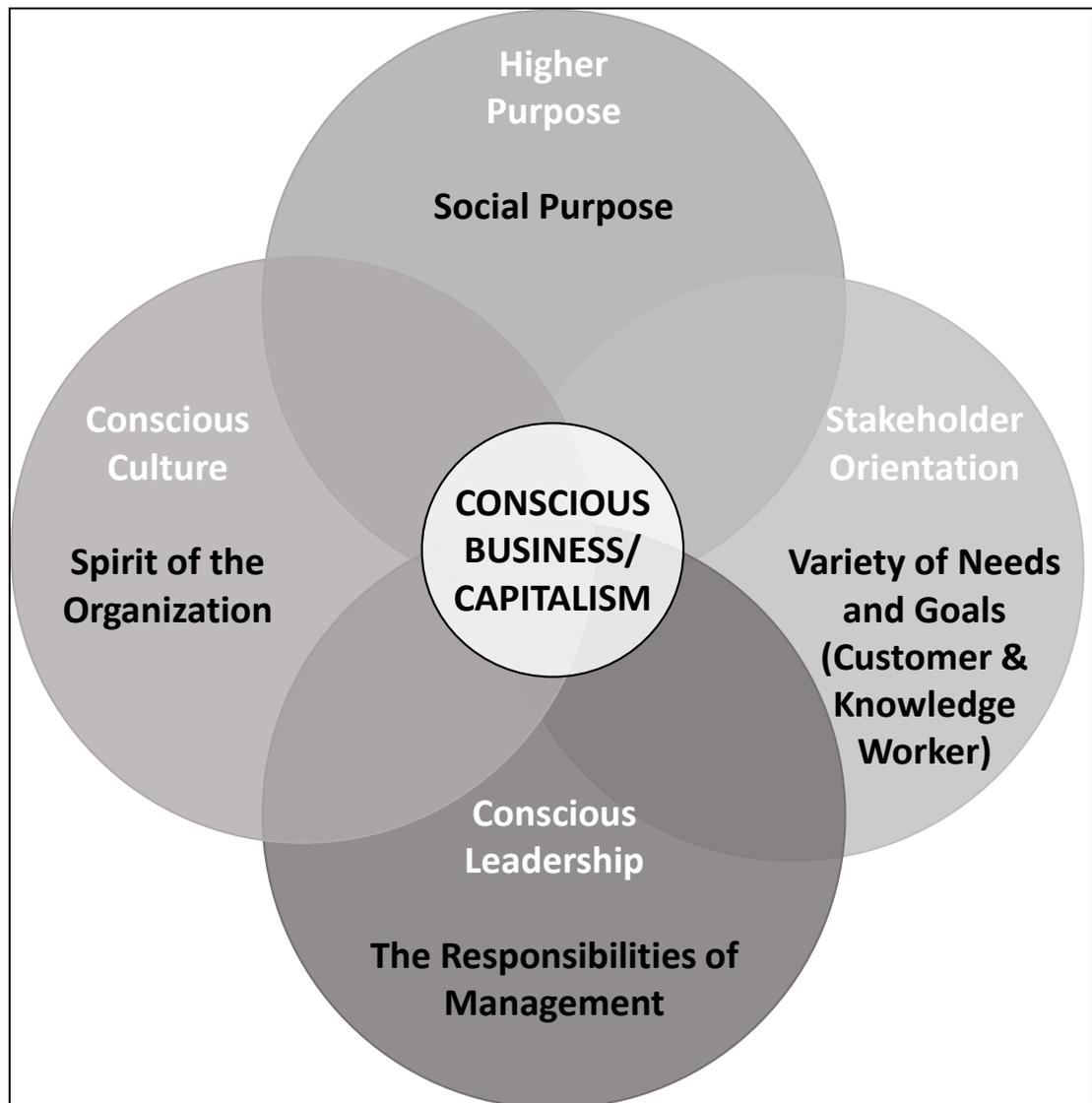


Abbildung 5: Verknüpfung PETER F. DRUCKERS Grundgedanken mit dem Conscious-Capitalism-Konzept (eigene Darstellung, in Anlehnung an Conscious Capitalism (2016a).)

6 CHESTER I. BARNARDS Organisationstheorie und Führungsverantwortung

Im nächsten Schritt soll nun CHESTER I. BARNARD und seine Theorie über kooperative Organisationen vorgestellt sowie Parallelen zu dem Conscious-Capitalism-Ansatz gezogen werden. Hierüber wird eine ganzheitliche theoretische Fundierung des CC-Konzepts auf Unternehmensebene angestrebt.

6.1 Leben und Wirken

Geboren in 1886 verließ BARNARD im Jahr 1909 nach drei Jahren das Harvard College, um bei der *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) zu arbeiten. Während dieser Zeit war er in kürzeren Zeiträumen zusätzlich als State Director für die *New Jersey Relief Administration* tätig und verwandte diese Eindrücke für die Anfertigung eines Fallbeispiels für einen Kurs von LAWRENCE J. HENDERSON am Harvard College. Im Zuge dessen hatte er über Jahre hinweg Führungspositionen inne, die ihn zur Niederschrift seiner beiden Werke animierten. Seine Verbindung zu HENDERSON ermöglichte BARNARD den Zugang zu weiteren Harvard-Angehörigen,¹⁴⁰ von denen sich einige im Rahmen des *Harvard Pareto Circle* mit den Ideen und Ansätzen von VILFREDO PARETO beschäftigten.¹⁴¹ BARNARD berücksichtigt für seine Auseinandersetzung mit den sozialen Systemen sowie der Beziehung zwischen Individuum und Organisation u. a. PARETOS Gleichgewicht-Theorie. Im erweiterten Pareto-Zirkel war zudem PETER F. DRUCKER ein wichtiges Mitglied, welcher mit „*The Theory of the Business*“ das Gedankengut BARNARDS mit den modernen Managementansätzen in Verbindung bringt und ebenso wie BARNARD den Geschäftszweck in den Mittelpunkt der Unternehmung rückt.¹⁴² In Bezug auf diesen Punkt argumentiert RICHARD R. ELLSWORTH, dass gerade BARNARD und DRUCKER bereits die Bedeutung des Zwecks erkannt und diesen in den Mittelpunkt ihrer Konzepte gestellt hätten. Wobei BARNARD zu den ersten Management-Denkern gehöre, die diese Position vertreten. Beide Autoren würden somit die Bedeutung des Purpose für die Etablierung und Umsetzung eines effektiven Managements artikulieren.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. Roethlisberger (1968/2008). Vgl. hierzu auch Andrews (1968). Darunter ELTON MAYO, WALLACE B. DONHAM, ALFRED NORTH WHITEHEAD, A. LAWRENCE LOWELL und PHILIP CABOT.

¹⁴¹ Vgl. Keller (1984), S. 194. Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴² Vgl. Meyer (2015), S. 78. Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴³ Vgl. Ellsworth (2002), S. ix ff.

Daher lassen sich eine Vielzahl von Parallelen zu den verschiedensten Themen bei den beiden Autoren erkennen, die bspw. bei FREEMAN fortgeführt werden.

Im Jahr 1948 wurde er zum Präsidenten der *Rockefeller Foundation* ernannt und ging nach vier Jahren in den Ruhestand.¹⁴⁴ BARNARDS Ideen wurden schließlich von HERBERT A. SIMON und GEORGE C. HOMANS,¹⁴⁵ ebenso wie von Human-Relations-Theoretiker DOUGLAS MCGREGOR und ABRAHAM H. MASLOW aufgegriffen und fortgeführt. Aufgrund seines Einflusses kann BARNARD als Mitbegründer der modernen Organisationstheorie angesehen werden. Außerdem sind BARNARDS Einsichten wichtiger Bestandteil der Managementtheorie, besonders im Hinblick auf Themen wie Corporate Social Responsibility (CSR), Business Ethics¹⁴⁶ und Organisational Culture können diese Anwendung finden.¹⁴⁷ Ausgangspunkt dieses weitreichenden Einflusses stellt die Tatsache dar, dass sich BARNARD mit einem enormen Spektrum an Themen befasste und grundlegende Konzepte für Organisation und Management – wie Zweck, Führung und Verantwortung – entwickelte.¹⁴⁸

Aufgrund dieser vielfältigen Bezüge ermöglicht es BARNARD zum einen die Ökonomie in den Organisationswissenschaften zu verorten und zum anderen stellt er eine eigenständige Organisationswissenschaft auf. Darüber hinaus hat er als Managementtheoretiker und -praktiker entscheidend die Entwicklung der Management-Ansätze geprägt. Daher fokussiert er sich auf einen holistischen Ansatz: Einerseits über die Prinzipien sozialer Organisation und andererseits über die Führungsrolle und -verantwortung.

6.2 Theorie- und Begriffssystem

BARNARDS Ziel ist somit die Konzeption eines umfassenden Theorierahmens, mit dessen Hilfe eine Analyse von Organisationen – im Sinne von kooperativen Systemen mit Interaktions- und Koordinationsbeziehungen – vorgenommen werden kann. Im Zuge dessen nehmen die Tauschbeziehungen zwischen den Akteuren einen hohen Stellenwert ein, da aus diesen ein komplexes dynamisches Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht entsteht, was wiederum die Grundlage für eine funktionsfähige Orga-

¹⁴⁴ Vgl. The Rockefeller Foundation (2016). Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴⁵ Vgl. Roethlisberger (1968/2008). Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴⁶ Vgl. Weiss (2014), S. 352. WEISS integriert das *values-based leadership* nach BARNARD in seinen Business Ethics-Ansatz. Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴⁷ Vgl. Management & Business Studies Portal (2016). Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

¹⁴⁸ Vgl. Andrews (1968).

nisation darstellt. Der Gleichgewichtsfall tritt jedoch ausschließlich bei der Erfüllung von zwei Bedingungen ein: Die Organisation muss effektiv und effizient sein.¹⁴⁹ Also wird über die Organisation das Gemeinwohl (Effektivität) und Eigenwohl (Effizienz) zusammengebracht.

Im Rahmen seiner Organisationstheorie – welche sich aus seinen beiden Werken „*The Functions of the Executive*“¹⁵⁰ (1938) und „*Organization and Management*“¹⁵¹ (1948) formt – nimmt CHESTER I. BARNARD eine detaillierte Analyse der Beziehungen zwischen der Organisation sowie deren internen und externen Anspruchsgruppen vor. Als Ausgangspunkt grenzt BARNARD seine Studien über das Individuum und dessen Verhaltensweisen sowie die Kooperation und Organisation bereits im Vorwort seines Werks „*The Function of the Executive*“ von einer Überbetonung der ökonomischen Interessen ab. Hierbei geht er darauf ein, dass besonders in Zusammenhang mit der Interpretation von ADAM SMITH eine starke Fokussierung auf den „*economic man*“ vorzufinden sei, was im Gegensatz zu seiner Akzentuierung der sozialen Prozesse stehe.¹⁵²

6.2.1 Organisationen im Sinne kooperativer System zwischen Individuen

Daran schließt er im ersten Teil des Werks mit einer Analyse des **Individuums** und dessen Interaktion mit der Kooperation an. Hierbei charakterisiert sich nach BARNARD eine Person durch Aktivitäten und Verhalten, die aus psychologischen Faktoren entstehen. Diesen werden wiederum ein eingeschränkter freier Wille bzw. eine begrenzte Wahlfreiheit hinzugefügt, woraus sich eine Fokussierung auf einen spezifischen Zweck ergibt. Den angesprochenen Handlungen liegen individuelle Absichten, Bedürfnisse, Wünsche sowie Impulse zugrunde, die unter dem Begriff Motive zusammengefasst und durch externe Kräfte bestimmt werden.¹⁵³

Zur Erfüllung dieser Motive und zur Überwindung der persönlichen Beschränktheit sind Individuen bereit,¹⁵⁴ eine **Kooperation** einzugehen, da hierdurch ein zuvor festgelegter Zweck erfüllt wird und die Beschränkungen eines einzelnen Individuums

¹⁴⁹ Vgl. Meyer (1996), S. 39 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Barnard (1938/68).

¹⁵¹ Vgl. Barnard (1948).

¹⁵² Vgl. Barnard (1948), S. xxx f.; Meyer (2015), S. 84.

¹⁵³ Vgl. Barnard (1938/68), S. 8 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Meyer (2015), S. 84.

überwunden werden können.¹⁵⁵ Daraus ergibt sich, dass die Kooperation sowohl einen unpersönlichen Zweck, was unter dem Begriff Effektivität zu verstehen ist, als auch die Befriedigung der individuellen Motive der Mitglieder, was durch Effizienz gekennzeichnet wird, verfolgen sollte.¹⁵⁶ Somit lässt sich daraus schließen, dass das kooperative System zum Ziel haben sollte, einen Mehrwert zu erzielen, welcher im Anschluss als Kernelement des Austausches zwischen Individuum und Kooperation zu verstehen ist.¹⁵⁷

Sollten sich zwei oder mehr Personen koordiniert kooperativ zusammenschließen, wird nach BARNARD generell die Bezeichnung **Organisation** – auch „*field of gravity*“ oder „*electromagnetic field*“ – verwendet. Dennoch bestehen verschiedene und vielfältige Arten von Organisationen bzw. kooperative Systeme, welche sowohl die Gesellschaft als auch die Wirtschaft durchdringen. Diese stehen zudem um die Beteiligung der Personen im Wettbewerb. Somit bestimmt die Stärke der Anziehungskräfte über die Attraktivität der Organisation, welche auch bei einer veränderlichen Umwelt Bestand haben sollte, um Fliehkräften entgegenzuwirken.¹⁵⁸

Aufgrund der Veränderlichkeit der Organisationen findet durch BARNARD eine Gleichsetzung mit „*social creatures*“ statt, die lebendig agieren wie menschliche Individuen. Zudem ist jede Organisation in ein umfassendes, unbegrenztes System – die Gesellschaft – eingebettet:¹⁵⁹ „*Formal organizations are included in an informal, indefinite, nebulous, and undirected system usually named a “society”*“. ¹⁶⁰ Dabei sind alle Mitglieder – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation – und die Organisation über Handlungen miteinander verbunden und hängen voneinander ab. In seinem fortführenden Werk „*Organization and Management*“ weist BARNARD ausdrücklich auf die Ähnlichkeit zwischen den beiden Mitgliedergruppen der Mitarbeiter und Kunden – u. a. im Hinblick auf die Beiträge und Anreize – hin. Dabei soll bei den Mitarbeitern die Arbeitsmoral und bei den Kunden der Goodwill gesichert werden, also geht es im Kern um die Gewinnung der Leistungsbereitschaft mit Hilfe von adäquaten Motivations- und Anreizstrukturen. Im Zuge dessen sollte zudem berücksichtigt werden, dass die Leistungsbereitschaft maßgeblich durch die Hingabe

¹⁵⁵ Vgl. Barnard (1938/68), S. 22 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Barnard (1938/68), S. 42 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Barnard (1938/68), S. 58 f.

¹⁵⁸ Vgl. Barnard (1938/68), S. 65 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 65 ff.

¹⁶⁰ Barnard (1938/68), S. 79.

der Mitarbeiter und Kunden für den formulierten Zweck und deren damit verbundene Loyalität bestimmt wird.¹⁶¹

6.2.2 Entstehung und Aufbau von Organisationen

Zur präziseren Beschreibung des Organisationsbegriffs unterscheidet BARNARD zwischen der **formalen** und informalen Organisation, wobei die formale Organisation wie folgt definiert werden kann: „*Kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, purposeful.*“¹⁶² Hierdurch wird die Organisation zu einem sozialen Prozess, d. h. zu einer Kooperation mit Ausrichtung auf einen spezifischen Zweck, die damit im Gegensatz zu reiner Individualisierung steht.¹⁶³

Bei der **informalen Organisation** handelt es sich um z. T. unbewusste gesellschaftliche Prozesse, die aus wiederkehrenden Interaktionen ohne konkrete Zielorientierung entstehen, jedoch in Beziehung zur formalen Organisation stehen. Als Konsequenz ergeben sich aus der informalen Organisation soziale Normen und Ideale, die Grundlage für die Gründung und den Fortbestand einer formalen Organisation – d. h. einer Kooperation – sind, da hierüber gemeinsame Handlungszwecke und -ziele sowie Einstellungen entwickelt werden. Jedoch benötigt die informale Organisation im Gegenzug Strukturierung durch die formale Organisation.¹⁶⁴ Die Verknüpfung der beiden Aspekte findet über eine wichtige Funktion der informalen Organisation – die Kommunikation – statt.¹⁶⁵

Damit es jedoch zur Entstehung einer Organisation kommt, müssen drei Voraussetzungen in Balance erfüllt sein: Bereitschaft zur Kooperation seitens der Personen (Effizienz), Vorliegen eines gemeinsamen Zwecks (Effektivität) und Fähigkeit zur Kommunikation. Dabei leisten die Mitglieder einer Organisation im Sinne der Bereitschaft zur Kooperation Beiträge, damit die Organisation die angedachten Aktivitäten ausführen kann. Hierbei sind dauerhafte Loyalität und Kohäsion der Mitglieder unabdingbar, die die Organisation im Wettbewerb mit anderen Organisationen erlangen muss. Die aus der Kooperation erhaltenen Befriedigungen sollten somit in jedem

¹⁶¹ Vgl. Barnard/von Beckerath (1969), S. 129 ff.

¹⁶² Barnard (1938/68), S. 4.

¹⁶³ Vgl. Barnard (1938/68), S. 4.

¹⁶⁴ Vgl. Barnard (1970), S. 103 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Barnard (1938/68), S. 122.

Fall den Wert der geleisteten Beiträge übersteigen, um die angestrebte Loyalität zu gewährleisten.¹⁶⁶

Daher plädiert BARNARD für die Installation einer adäquaten „*economy of incentives*“, wobei direkt Bezug auf die Bedeutung, aber auch die Begrenztheit materieller Anreize genommen wird. Unter Berücksichtigung dessen sollten neben materiellen Anreizen auch immaterielle Anreize sowohl zur persönlichen Entfaltung als auch in Bezug auf die soziale Kompatibilität mit der Organisation und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Organisation offeriert werden.¹⁶⁷ Damit diese Bereitwilligkeit entsteht, erweist sich ein Zweck vonnöten, der von den Mitgliedern verstanden wird und deren zu leistenden Bemühungen definiert, wodurch dieser axiomatisch wird. Um nun die beiden Pole des Systems – Mitglieder und Zweck – zu verbinden, bedarf es gezielter Kommunikation. Für diese Steuerung und Führung sind wiederum Kommunikations- und Entscheidungssysteme – d. h. Koordination durch Kommunikation – unabdingbar. Diese werden von hierarchischen Strukturen getragen, da die persönliche Kommunikation der Führungskraft eingeschränkt ist und mit Hilfe des pyramidenförmigen Aufbaus diese Beschränkungen überwunden werden sollen.¹⁶⁸

Die grundlegenden Gedanken BARNARDS implizieren somit ein breit aufgestelltes **Stakeholder-Management** mit einer gleichzeitigen Fokussierung auf einen gemeinsamen Zweck. Jedoch ist eine permanente Anpassung an innere wie äußere Veränderungen notwendig: „*The survival of an organization depends upon the maintenance of an equilibrium of complex character in a continuously fluctuating environment (...), which calls for readjustment of processes internal to the organization.*“¹⁶⁹

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Effektivität und Effizienz in eine produktive Balance zu bringen, um die Beständigkeit der Organisation zu sichern. Dabei stellt eine erfolgreiche Kooperation nicht den Normalfall dar, weil häufig aufgrund vielfältiger Faktoren eine Vielzahl an Kooperationen und damit Organisationen scheitern.¹⁷⁰ Diese Instabilität gründet sich insbesondere in dem Fehlen von Effektivität und Effizienz, weshalb diese beiden Aspekte in Einklang gebracht werden sollten. Damit geht einher, dass die ein- und ausgehenden Energien der Organisation sinnvoll

¹⁶⁶ Vgl. Barnard (1938/68), S. 65 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Barnard (1938/68), S. 139 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Barnard (1938/68), S. 65 ff. und S. 106 ff.

¹⁶⁹ Barnard (1938/68), S. 6.

¹⁷⁰ Vgl. Barnard (1938/68), S. 5 ff.

investiert werden sollten.¹⁷¹ Abbildung 6 fasst die Erkenntnisse zu (Un-) Gleichgewichten zwischen (In-)Effektivität und (In-)Effizienz zusammen und macht deutlich, dass es sich bei Variante (1) um den anzustrebenden Idealfall handelt. Das heißt, bei einer hohen Effektivität und Effizienz ist die Funktions- und Überlebensfähigkeit der Organisation gewährleistet. Geht hingegen die Effektivität und Effizienz verloren, nimmt die Dysfunktionalität der Organisation zu und diese fällt quasi auseinander. Aus diesen Überlegungen leitet BARNARD schließlich die Aufgaben bzw. Funktionen der Führung von Organisationen ab.

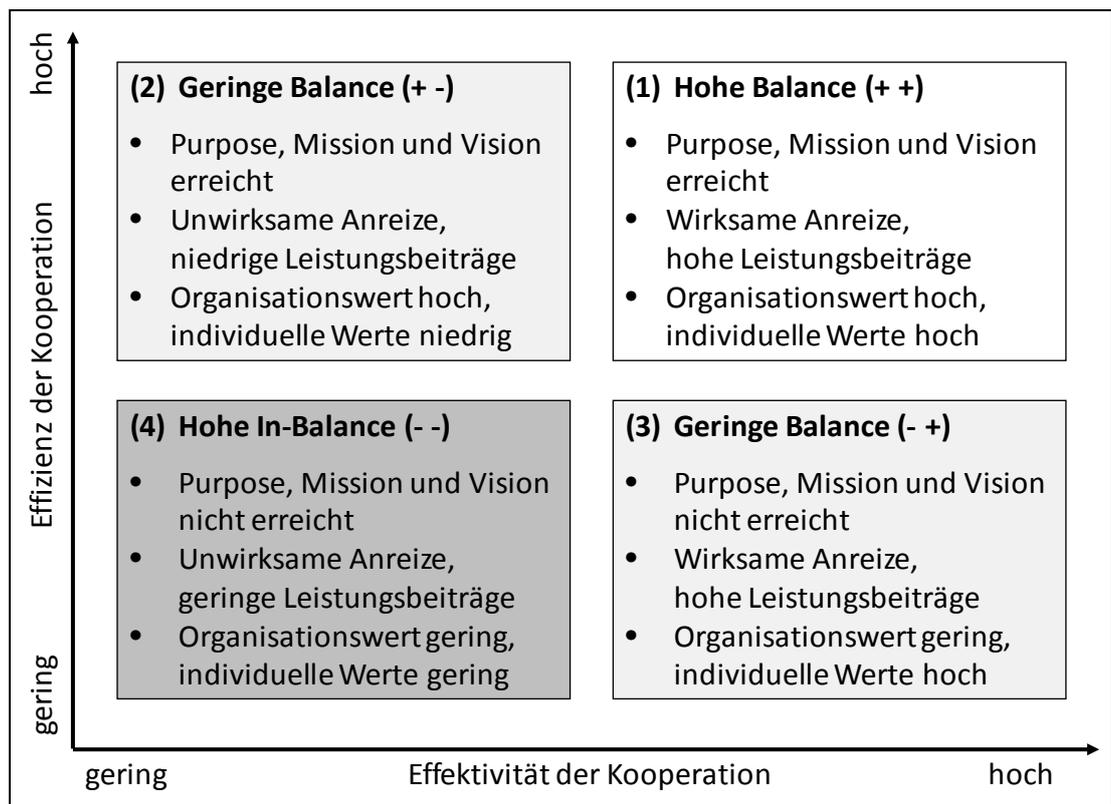


Abbildung 6: Formen von (Un-)Gleichgewichten zwischen (In-)Effektivität und (In-)Effizienz (eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer (2015).)

6.2.3 Führungsaufgaben, -prozesse und -verantwortung in Organisationen

Die Steuerung und Erhaltung der Organisation übernimmt dabei die *verantwortliche Führungskraft*, woraus sich eine Vielzahl an Führungsaufgaben ergibt.¹⁷² Dazu zählen bspw. Kontrolle, Management, Betreuung und Administration.¹⁷³ Zudem stellt

¹⁷¹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 158 ff.

¹⁷² Vgl. Barnard (1938/68), S. 265 ff.

¹⁷³ Vgl. Barnard (1938/68), S. 6 f.

die Führungskraft sicher, dass durch Kooperation sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitwirkenden (Effizienz) als auch die Ziele der Organisation (Effektivität) verfolgt und realisiert werden: „*Out of the existence, or belief in the existence, of purposes of individuals and the experience of limitations arises cooperation to accomplish purposes and overcome limitations.*“¹⁷⁴ Daraus ergibt sich, dass bei einer zweckorientierten Kooperation die Fähigkeiten der Gruppe die des Individuums übersteigen – im Sinne von gemeinsam mehr leisten. Um diese Leistungsfähigkeit zu erzeugen und zu erhalten, sollte ein komplexes dynamisches Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht konstruiert werden. D. h. die Organisation muss nicht nur materielle, sondern auch sinnvolle Anreize – wie z. B. über einen gemeinschaftlichen Sinn – schaffen, damit die verschiedenen Gruppen ihren Beitrag zum Funktionieren der Organisation leisten.¹⁷⁵

Bei der erfolgreichen Gestaltung und Erhaltung einer Organisation spielen die **Führungskräfte** somit eine entscheidende Rolle, da sie zahlreiche verschiedene Aufgaben wahrnehmen müssen. Generell wird als Ziel verfolgt, das kooperative System aufrechtzuerhalten, wofür Führungskräfte drei übergeordnete, ineinandergreifende Funktionen erfüllen sollten:¹⁷⁶ „*First, to provide the system of communication; second, to promote the securing of essential efforts; and third, to formulate and define purpose.*“¹⁷⁷ Generell sind bei der Führung von Menschen indes verschiedene interagierende Aspekte zu beachten: Der/die Führende, der/die Geführte und die Umweltbedingungen, woraus sich unterschiedliche Führungssituationen bzw. -arten ergeben. Für die Ausführung der Tätigkeiten sind nach BARNARD vielfältige Eigenschaften und Charakterzüge notwendig, die die Führungskraft sowohl zu einem Realisten als auch zu einem Idealisten formen. Als durch das soziale Umfeld geprägter Idealist entwickelt die Führungskraft die notwendigen weitreichenden Ideen, um dadurch aktiv die Zukunft zu gestalten.¹⁷⁸

Zusammenfassende Darstellung

Zusammengefasst sollte sich die Führungskraft in BARNARDS Organisationstheorie folgenden Aspekten widmen: Formale und informale Kommunikation und Koordina-

¹⁷⁴ Barnard (1938/68), S. 22.

¹⁷⁵ Vgl. Barnard (1970), S. 122 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Barnard (1938/68), S. 215 ff.

¹⁷⁷ Barnard (1938/68), S. 217.

¹⁷⁸ Vgl. Barnard/von Beckerath (1969), S. 92 ff.

tion sowie Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Leistungsfähigkeit).¹⁷⁹ Zur Verwirklichung der festgelegten Aufgaben sind u. a. die Festlegung eines organisationalen Designs und die Aufrechterhaltung des bereits erwähnten komplexen, dynamischen Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erforderlich, und zwar durch die Transformation eines Ressourcen- in einen Wertepool.¹⁸⁰ Zudem weist Führung eine komplexe moralische und verantwortungsvolle Dimension auf, da der Führungskraft nicht nur die Erhaltung, sondern auch die Kreation von Moral in einer Organisation obliegt. Diese Gedanken fasst BARNARD in seinem Kapitel „*The Nature of Executive Responsibility*“ zusammen. Hier steht der Moralfaktor sowohl mit der formalen als auch mit der informalen Organisation in Verbindung und wird dort wirksam, um die Motive der Mitglieder mit dem Zweck der Organisation zu vereinen. In diesem Fall wird durch das gemeinsam geschaffene Gemeinwohl und dessen Verteilung das Eigenwohl gefördert. Aus den aufgezeigten Aspekten zeichnet sich ab, dass Führung als der wichtigste strategische Engpassfaktor in der Kooperation bezeichnet werden kann.¹⁸¹ Abbildung 7 zeigt den Zusammenhang zwischen den aufgezeigten Theorie-Elementen nach BARNARD.

¹⁷⁹ Vgl. Meyer (2015), S. 84.

¹⁸⁰ Vgl. Barnard (1938/68), S. 217 ff.

¹⁸¹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 258 ff.

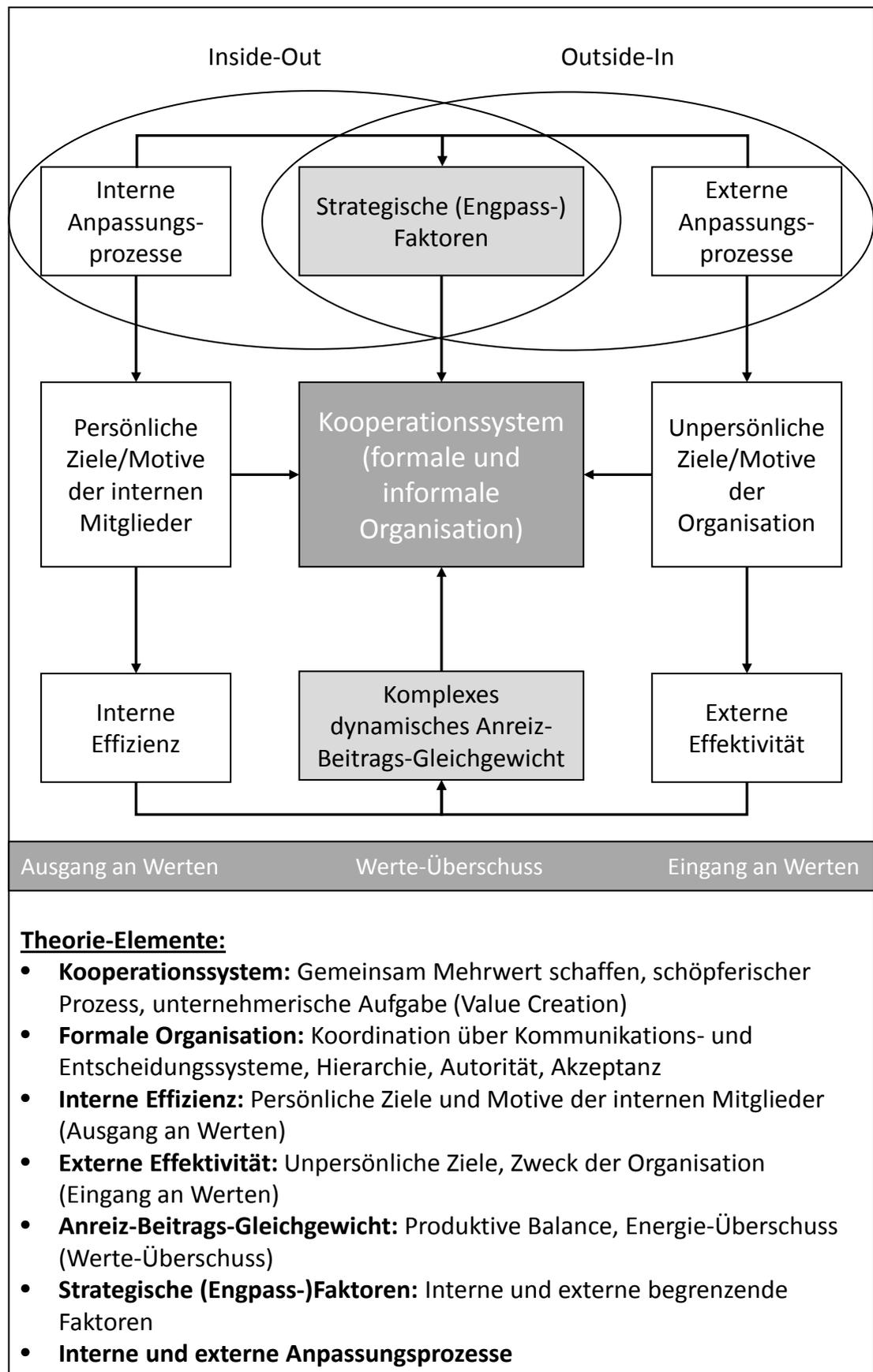


Abbildung 7: Elemente der formalen Organisation (eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer (1996).)

6.3 Verknüpfung mit dem Conscious-Capitalism-Konzept

Im folgenden Abschnitt sollen nun die Elemente der Organisationstheorie nach BARNARD mit den vier Grundpfeilern des Conscious-Capitalism-Konzepts in Verbindung gebracht werden, um eine verstärkte theoretische Fundierung zu ermöglichen (vgl. Abbildung 8). Anhand der vorangegangenen Ausführungen wird bei BARNARD bereits die Wichtigkeit des **Purpose** – der sich aus sozialen Antrieben ableitet – deutlich,¹⁸² welcher nach RICHARD R. ELLSWORTH generell bei den Vertretern der klassischen Managementtheorie, wie BARNARD, eine zentrale Stellung einnimmt. Dies liegt darin begründet, dass der Zweck einer Organisation ein Kernelement des effektiven Managements darstellt, wodurch dieses neben der ökonomischen eine moralische Dimension erhält.¹⁸³ Neben ELLSWORTH weist KENNETH R. ANDREWS in seiner Einleitung zu BARNARDS „*The Functions of the Executive*“ ebenfalls darauf hin, dass der Autor dem Sinn und Zweck vor allem in Verbindung mit dem Aspekt der *Responsibility* einen entscheidenden Stellenwert einräumt.¹⁸⁴ Eine starke Parallele zum *Higher Purpose* des Conscious Capitalism, der ebenso Werte jenseits des Gewinnstrebens impliziert, erweist sich als unverkennbar. SISODIA führt bei der theoretischen Fundierung des Higher Purpose explizit ELLSWORTH an, der wiederum bei seinen Ausführungen auf BARNARD verweist.¹⁸⁵

Überdies können weitere Aspekte der Organisationstheorie mit dem Conscious Capitalism in Verbindung gebracht werden. Aufgrund der zentralen Stellung des Higher Purpose kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperationsbeteiligten eines Conscious Business durch die Erfüllung des unpersönlichen Zwecks ihre individuellen Motive befriedigt sehen. Dies kann z. B. bei familiär geführten Unternehmen der Fall sein,¹⁸⁶ wie es SISODIA und CHAPMAN durch das Werk „*Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family*“ herausstellen.¹⁸⁷

Jedoch sind die Kooperation und damit der Purpose in eine mehrdimensionale und vielschichtige Umwelt mit einer Vielzahl an Faktoren eingebettet, wodurch die Organisation Verbindungen zu verschiedenen **Stakeholder-Gruppen** unterhält, in de-

¹⁸² Vgl. Barnard (1938/68), S. 52.

¹⁸³ Vgl. Ellsworth (2002), S. 7 f.

¹⁸⁴ Vgl. Andrews (1968), S. xi ff.

¹⁸⁵ Vgl. Ellsworth (2002), S. ix; Sisodia (2011), S. 98.

¹⁸⁶ Vgl. Barnard (1938/68), S. 89.

¹⁸⁷ Vgl. Chapman/Sisodia (2015).

nen es auf den Goodwill dieser angewiesen ist.¹⁸⁸ Hier unterscheidet BARNARD zwischen internen Interessensgruppen, wie Anteilseigner, Kapitalgeber, Vorstände und Mitarbeiter, und externen Stakeholder-Gruppen, wie Wettbewerber, Gemeinschaften, Regierungen und die Gesellschaft, gegenüber denen die Unternehmung eine Verantwortung hat.¹⁸⁹ Dabei stehen der Zweck und die Umwelt in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis, da die beiden Komponenten durch die Interaktion Bedeutung und Ausrichtung erfahren.¹⁹⁰

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine passende Ökonomie der Anreize für das „*system of interactions*“ zu entwickeln, damit die Effizienz der Mitglieder und damit der Organisation gewahrt wird.¹⁹¹ Das daraus resultierende Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht beschreiben die Initiatoren des CC mit folgendem Ausdruck: „*All contribute to the creation of value, and it is therefore vital that they share fairly in the distribution of that value*“¹⁹². JOSEPH W. WEISS fügt hinzu, dass das angestrebte Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ausschließlich dann Bestand hat, wenn die involvierten Personengruppen einen Wertzuwachs generieren, d. h. ihre Anreize müssen ihre Beiträge übersteigen.¹⁹³ In diesen Aussagen spiegelt sich die zweite Säule der CC-Philosophie – Stakeholder Orientation – wider. Im Rahmen dieser Dimension sollen die Interessen der Stakeholder untereinander und mit denen der Organisation in Einklang gebracht werden.¹⁹⁴ Somit weist das CC-Konzept an dieser Stelle nicht nur enge Bezüge zu R. EDWARD FREEMANS Stakeholder-Theorie,¹⁹⁵ sondern auch zu CHESTER I. BARNARDS komplexem dynamischen Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht auf.

Da der Fortbestand des kooperativen Verhältnisses zu den Verpflichtungen der **Führungskräfte** zählt, nehmen bei BARNARD die Themen Autorität, Entscheidungsprozesse, organisationales Design und damit letztlich die Ausgestaltung der formalen Organisation eine essentielle Position ein. Ebenso ist das erwähnte Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ein Bestandteil der **formalen Organisation**.¹⁹⁶ Gleichzeitig nimmt die Führungskraft vor allem in Bezug auf die moralische Dimension eine wichtige

¹⁸⁸ Vgl. Barnard (1938/68), S. 66 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Barnard (1958), S. 7.

¹⁹⁰ Vgl. Barnard (1938/68), S. 194 ff.

¹⁹¹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 139 ff.

¹⁹² Mackey/Sisodia (2013), S. 72.

¹⁹³ Vgl. Weiss (2014), S. 239.

¹⁹⁴ Vgl. Mackey (2011), S. 84.

¹⁹⁵ Vgl. Sisodia (2011), S. 98.

¹⁹⁶ Vgl. Andrews (1968), S. vii.

Rolle ein, weil sie zum einen die Entstehung einer komplexen Moral innerhalb der Organisation fördert. Zum anderen nimmt die Führung entscheidend Einfluss auf die Entwicklung einer persönlichen Moral und eines verantwortlichen Verhaltens bei den Organisationsmitgliedern, indem sie ein ausgewogenes Maß an Autonomie und Dezentralisierung – wie es ebenso der Conscious Capitalism anstrebt – fördert.¹⁹⁷ Im Sinne der dritten Säule Conscious Leadership ist nicht nur die formale Organisation mit Effektivität und Effizienz, sondern auch die moralisch-ethische Dimension von enormer Bedeutung, die BARNARD ebenfalls betont und in das Zentrum der Führungsaufgaben stellt.¹⁹⁸

Neben den aufgezeigten Aufgabenfeldern rücken zudem Koordination und Kommunikation in den Mittelpunkt der Betrachtung, da sie eine Verknüpfung zwischen der formalen und der **informalen Organisation** zulassen. Hierbei spielt erneut die Bereitschaft zur Beitragsleistung für den gemeinsamen Zweck sowie die Sicherung der Autorität eine Rolle.¹⁹⁹ Sollte eine derart intensive Beziehung zwischen der Organisation und den involvierten Teilnehmer vorliegen und den Beteiligten der Umfang sowie Einfluss ihrer Beiträge bewusst werden, dann stellt sich eine veränderte Einstellung zur Führungskraft bzw. Autorität ein. In diesem Zusammenhang kann dann von einer Stabilisierung bzw. Erweiterung der „*zone of indifference*“ gesprochen werden, d. h. die Involvierten hinterfragen die erhaltenen Aufgaben in einem geringeren Ausmaß.²⁰⁰ In diesem Fall bauen die Mitglieder eine enge Verbundenheit bzw. Loyalität mit der Organisation auf, die nicht auf der Erfüllung persönlicher Motive beruht, sodass sie zum Vorteil der Organisation handeln und dadurch Befriedigung erfahren.²⁰¹ Auf diese beständige Loyalität und das damit einhergehende Vertrauen sollte sich insbesondere ein Conscious Business ausrichten und diese anstreben.

Wie bereits aufgezeigt besteht aufgrund der Kommunikation eine enge wechselseitige Beziehung zwischen der formalen und informalen Organisation,²⁰² ebenso hängen Conscious Leadership und Conscious Culture zusammen.²⁰³ In jedem Fall sind sowohl die informale Organisation bei BARNARD als auch die Conscious Culture ein

¹⁹⁷ Vgl. Barnard (1958), S. 13.

¹⁹⁸ Vgl. Barnard (1938/68), S. 215 ff.

¹⁹⁹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 122 ff., S. 184 und S. 215.

²⁰⁰ Vgl. Barnard (1938/68), S. 167 ff.

²⁰¹ Vgl. Barnard (1958), S. 8.

²⁰² Vgl. Barnard (1938/68), S. 286.

²⁰³ Vgl. Mackey (2011), S. 85.

essentielles Fundament der Unternehmung. BARNARD fasst hierbei unter dem Element der informalen Organisation persönliche Kontakte und Interaktionen zwischen den Mitgliedergruppen – also die Unternehmenskultur²⁰⁴ – zusammen,²⁰⁵ die ebenso wie die Führungsaufgaben von den moralischen Wertvorstellungen durchzogen sind.²⁰⁶

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass BARNARD auf der einen Seite und die Vertreter der CC-Philosophie (hier im Speziellen DOUG RAUCH als Co-CEO der Conscious Capitalism Inc.) auf der anderen Seite die Organisation im Mittelpunkt eines Systems sehen, das als „*interconnected and interrelated*“ beschrieben wird.²⁰⁷ Ebenso stimmt R. EDWARD FREEMAN als richtungsweisender Impulsgeber des CC mit BARNARD überein, dass soziale Kooperation stattfindet, um gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen, den eine Person nicht in der Lage zu schaffen wäre.²⁰⁸ Dabei wird aus den Beiträgen der Kooperationsmitglieder ein Wertepool geschaffen, aus dem dann wiederum Anreize gesetzt werden. Somit weisen sowohl BARNARD als auch die CC-Vertreter auf die Wichtigkeit eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts hin, damit die Mitglieder in den kooperativen und ko-kreierenden Prozess einsteigen und verbleiben.²⁰⁹

²⁰⁴ Vgl. Management & Business Studies Portal (2016).

²⁰⁵ Vgl. Barnard (1938/68), S. 114 ff.

²⁰⁶ Vgl. Barnard (1938/68), S. 258 ff.

²⁰⁷ Vgl. Barnard (1938/68), S. 60 f.; Weiss (2014), S. 234.

²⁰⁸ Vgl. Barnard (1938/68), S. 60 f.; Freeman/Velamuri/Moriarty (2006), S. 5.

²⁰⁹ Vgl. Barnard (1938/68), S. 242 ff.; Weiss (2014), S. 239.



Abbildung 8: Verknüpfung der Organisationstheorie nach CHESTER I. BARNARD mit dem Conscious-Capitalism-Konzept (eigene Darstellung, in Anlehnung an Conscious Capitalism (2016a).)

7 Responsible Leadership nach MAAK/PLESS/WALDMAN

Als eine Strömung, die das Stakeholder-Konzept und die Verantwortung der Führungspersönlichkeit zusammen mit einem Zweck in einen konkreten Führungsansatz integriert, erweist sich das *Responsible Leadership*²¹⁰ von NICOLA M. PLESS und THOMAS MAAK, in teilweiser Kooperation mit DAVID A. WALDMAN. Mit Hilfe dieser Bezüge zu den Theorien und Konzepten sowie über empirische Untersuchungen tragen die Autoren zu der Entwicklung eines neuartigen und gleichzeitig praxisorientierten Führungsansatzes bei.

Zudem lässt sich insbesondere ein enger gedanklicher Austausch zu dieser Thematik mit R. EDWARD FREEMAN skizzieren.²¹¹ Hierbei identifizieren sie acht bzw. in der Erweiterung neun Rollen, die ein Responsible Leader verkörpern sollte, um in einer interdependenten, dynamischen und komplexen Stakeholder-Gesellschaft sowohl ökonomischen als auch sozialen und ökologischen Mehrwert zu schaffen. Dadurch wird deutlich, dass diese Nutzenarten eng miteinander verbunden sind und damit die Basis für das Konzept des Responsible Leaderships bilden.²¹² Da die Rollen nach MAAK und PLESS stark mit den Managerrollen nach HENRY MINTZBERG korrespondieren, soll eingangs eine kurze Einführung zu MINTZBERG gegeben werden.²¹³

7.1 Verknüpfung mit HENRY MINTZBERG

HENRY MINTZBERG entwickelt ein neues Führungsverständnis, indem er bei BARNARD ansetzt und zu dessen Beobachtungen empirische Untersuchungen durchführt.²¹⁴ Dabei kristallisieren sich nicht mehr Planen und Entscheiden, sondern Koordination durch Kommunikation als wesentliche Führungsaufgaben heraus. Daher war seine Intention eine exakte Beschreibung der Tätigkeiten eines Managers, woraus sich zehn Rollen entwickelten, welche sich wiederum in drei übergeordnete Kategorien einteilen lassen. Diese Kategorien entspringen aus der formellen Autorität des Managers und stehen in enger Beziehung zueinander. Zunächst entwickeln sich drei interpersonelle Rollen, aus denen wiederum drei informelle Rollen resultieren.

²¹⁰ Der Responsible-Leadership-Ansatz weist Beziehungen zu verschiedenen Theorien auf: U. a. Agency-, Stakeholder-, Institutionen-, Stewardship- und ethisch-basierte Theorien. Vgl. hierzu Waldman/Balven (2015), S. 19.

²¹¹ Vgl. Maak/Pless (2006); Freeman/Auster (2011).

²¹² Vgl. Maak/Pless (2006).

²¹³ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 107.

²¹⁴ Vgl. Weiss (2014), S. 352. Vgl. hierzu auch Andrews (1968).

Zusammen formen diese beiden übergeordneten Kategorien die dritte, die der vier Entscheiderrollen. Auf Grundlage dessen sollten Implikationen für ein effektiveres Management gegeben werden.²¹⁵

Die **interpersonellen Rollen** umfassen die Rolle des Repräsentanten, des Verantwortlichen und des Verbindungsmannes. In Funktion des Repräsentanten agiert der Manager, um das Unternehmen nach außen glaubhaft darzustellen. Als Verantwortlicher erledigt die Führungskraft nach innen gerichtete Aufgaben, wie Menschen- und Mitarbeiterführung, die die Funktionsfähigkeit der Unternehmung sichern. Hierbei sollte ein Einklang zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Zielsetzungen der Unternehmung herbeigeführt werden. Abschließend bringt der Manager über die Rolle des Verbindungsmannes die inneren und äußeren Umwelten zusammen und verknüpft sie für einen zielführenden Informationsaustausch. Dadurch erreicht der Manager mit seiner Vielzahl an Kontakten unweigerlich eine herausragende Stellung in diesem Netzwerk, welches MINTZBERG als Nervenzentrum der Organisation bezeichnet.²¹⁶ Zur Erfüllung dieser Position sind Informationen und Kommunikation wichtige Komponenten, was zu den drei **informellen Rollen** überleitet. Im Zusammenhang mit diesen bewegt sich die Führungskraft als Beobachter, Informant und Sprecher. Wobei der Manager in Erscheinung des Beobachters sein Umfeld nach Informationen untersucht, welche er dann als Informant in der Organisation teilt und weitergibt oder als Sprecher an das äußere Umfeld kommuniziert.²¹⁷

Aus dem Zusammenspiel von formeller Autorität und den sechs vorgestellten Rollen in den beiden übergeordneten Kategorien entwickeln sich zum Abschluss die vier **Entscheiderrollen**: Unternehmer, Problemlöser, Verteiler und Unterhändler. Bei Ausübung der ersten Rolle setzt der Manager den unternehmerischen Prozess in Gang und überwacht diesen, damit sich das Unternehmen an die dynamischen Umweltbedingungen anpasst und verändert. Jedoch kann die Führungskraft nicht ausschließlich initiativ tätig sein, sondern muss auch als Problemlöser auf Herausforderungen reagieren und eine Lösung herbeiführen. Ein Konfliktfeld, welches fortlaufend besteht, ist das der gerechten Ressourcenverteilung, wofür neben dem Nervenzentrum das Entscheidungszentrum etabliert wird. Damit eine zufriedenstellende Situation

²¹⁵ Vgl. Mintzberg (1981/2004), S. 72 ff.

²¹⁶ Der Ausdruck sowie die damit einhergehenden Aufgaben und Funktionen finden sich bei BARNARDS Theorie der Organisation unter dem Begriff *Organization Alive* wieder.

²¹⁷ Vgl. Mintzberg (1981/2004), S. 81 ff.

eintritt, sind Verhandlungen notwendig, die der Manager als Unterhändler leitet. Abschließend erweist es sich als notwendig, die zehn aufgeführten Rollen miteinander zu verbinden und zu einem ganzheitlichen Bild verschmelzen zu lassen, damit der Manager seiner essentiellen Bedeutung in der Gesellschaft gerecht werden kann.²¹⁸

7.2 Rollenmodell zum Responsible Leadership nach MAAK/PLESS

Aufbauend u. a. auf den Erkenntnissen nach MINTZBERG im Hinblick auf die Verantwortung und Rollen von Führungskräften entwickeln MAAK und PLESS ihr „*Roles Model of Responsible Leadership*“. Eine entscheidende Gemeinsamkeit kann zwischen den Ansätzen identifiziert werden: Die Führungskraft vereint die beschriebenen Rollen und tritt somit als integrative Persönlichkeit in Erscheinung.²¹⁹

Zudem beeinflusste R. EDWARD FREEMAN die beiden Autoren nicht nur über den Stakeholder-Ansatz, sondern auch mit seinen Ausführungen über die Vereinigung von *Ethics* und *Leadership*. Nach FREEMAN ET AL. stellen hierfür die veränderten Umweltbedingungen im sozialen und wirtschaftlichen Sektor einen Beweggrund dar, woraus sich neuartige Anforderungen an die Führung von Unternehmen herauskristallisieren. Dabei ist zu beachten, dass die Anforderungen von einer Vielzahl von Anspruchsgruppen formuliert werden. Die Autoren entwickeln „*The Canonical Model*“ – mit den Komponenten Führungskraft, Geführte, Prozess/Fähigkeiten, Situation und Ergebnisse – und unterscheiden auf Grundlage dessen zwischen *Amoral*, *Values-based* und *Ethical Leadership*.²²⁰ In der Konsequenz sollten nach FREEMAN/AUSTER Führungskräfte nicht nur im privaten Umfeld, sondern auch im wirtschaftlichen Bereich als moralisch-verantwortungsvolle Personen auftreten, in denen bedeutende Werte verankert sind sowie diese authentisch praktiziert und vermittelt werden. In der Fortführung bilden diese fundamentalen Werte eingebettet in die „*moral person*“ das Grundgerüst des Responsible-Leadership-Konzepts.²²¹

Auf Basis dieser zusammengetragenen Erkenntnisse von FREEMAN ET AL. definieren MAAK und PLESS im Jahr 2006 Responsible Leadership (RL) wie folgt: „*A relational and ethical phenomenon, which occurs in social processes of interaction with those*

²¹⁸ Vgl. Mintzberg (1981/2004), S. 84 ff.

²¹⁹ Als weiteren Impulsgeber identifizieren MAAK und PLESS ROBERT K. MERTON. Siehe hierzu Merton (1957).

²²⁰ Vgl. Freeman et al. (2005), S. 149 ff.

²²¹ Vgl. Freeman/Auster (2011), S. 15 ff.

who affect or are affected by leadership and have a stake in the purpose and vision of leadership relationship.”²²² Anhand dieser Definition wird deutlich, dass die Einhaltung der unternehmerischen Verantwortung in Verbindung mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen in erster Linie eine Führungsaufgabe verkörpert,²²³ um schließlich die Kollaboration und Kooperation zu sichern.²²⁴ Dies gelingt der Führungskraft durch die Schaffung und Erhaltung eines gemeinsamen Zwecks und einer orientierungsgebenden Vision mit deren Hilfe die individuellen und organisationalen Energien gebündelt werden.²²⁵

Somit erweist sich der Responsible-Leadership-Ansatz als Möglichkeit, um die Stakeholder-Theorie mit dem Aspekt der Führung zu verbinden,²²⁶ wobei die traditionell nach innen gerichtete, auf Individualebene angesiedelte Führung zudem mit der nach außen gerichteten, makroperspektivischen sozialen Verantwortung kombiniert wird.²²⁷ Damit nimmt der RL-Ansatz sowohl eine Mikro- als auch eine Makroperspektive ein, da neben Individuen und Gruppen auch Organisationen betrachtet werden.²²⁸ Diese Verknüpfung geschieht in einer höchst komplexen und dynamischen, aber zugleich eng vernetzten Umwelt, die einerseits Einfluss auf den Wirtschaftssektor ausübt und andererseits die Haltung, Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte verändert.²²⁹ Hier liegt der Unterschied zu anderen wertezentrierten Ansätzen, welche Führungspersönlichkeiten auf Individualebene beschreiben und die Stakeholder-Perspektive außer Acht lassen.²³⁰

Für die Erfüllung der beschriebenen Funktionen nimmt die Führungskraft in einer Persönlichkeit zusammengefasst neun verschiedene, aber in Relation stehende Rollen, welche spezifische Charaktereigenschaften beschreiben, wahr.²³¹ MAAK und PLESS erwähnen in ihrem ursprünglichen Modell aus dem Jahr 2006 acht Rollen: *Steward, Citizen, Visionary, Servant, Coach, Architect, Storyteller* und *Meaning*

²²² Maak/Pless (2006), S. 103.

²²³ Vgl. Pless (2007), S. 438.

²²⁴ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 100.

²²⁵ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 99.

²²⁶ Vgl. Pless/Maak (2011), S. 6 ff.

²²⁷ Vgl. Waldman (2011), S. 75.

²²⁸ Vgl. Waldman/Balven (2015), S. 19.

²²⁹ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 99 f.

²³⁰ Vgl. Pless/Maak (2011), S. 6 ff. Bspw. *Ethical, Authentic, Servant* und *Transformational Leadership*.

²³¹ Vgl. Pless (2007), S. 438.

Enabler sowie *Change Agent*.²³² PLESS erweitert das Modell im Jahr 2007 um die neunte Rolle, die des *Networker*,²³³ welche mit der des Verbindungsmanns bei MINTZBERG korrespondiert und für die Führung von Unternehmen an Bedeutung gewinnt.²³⁴ Dies resultiert aus der Konsequenz, dass der Networker zum einen die Rollen untereinander und zum anderen die Rollen mit den Stakeholdern verbindet.

Die restlichen Rollen können dabei in zwei übergeordnete Kategorien eingeteilt werden: *values-based* und *operational roles*, jedoch stehen alle Rollen in einer relationalen Beziehung zueinander. Zu den werteorientierten Rollen zählen Steward, Citizen, Servant und Visionary; zu den operativen werden Coach, Networker, Storyteller/Meaning Enabler, Architect und Change Agent gerechnet.²³⁵ In der Ausübung dieser Rollen tritt die Führungskraft mit zahlreichen Stakeholder-Gruppen in Kontakt. U. a. sind dies: Mitarbeiter, Kunden und Verbraucher, Geschäftspartner, das soziale und ökologische Umfeld und Eigentümer bzw. Anteilseigner.²³⁶

Als **Steward** navigiert die Führungskraft und bewahrt gleichzeitig die sozialen, moralischen und ökologischen Werte und Ressourcen des Unternehmens. Im Rahmen der Rolle des aktiven und reflektierten **Citizen** zeigt sich der Manager besorgt um das Gemeinwohl, sowohl innerhalb der Unternehmung als auch außerhalb. Diesen Ansprüchen sollte die Führungskraft auch persönlich nachkommen. Zudem ist es Aufgabe des Managers als **Visionary** für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen eine erstrebenswerte Vision der Zukunft aufzuzeigen und eine Ausrichtung auf diese vorzunehmen. Das heißt im konkreten Fall, eine ethisch und moralisch ausbalancierte Wertschöpfung zu implementieren, um nachhaltigen Erfolg – im Sinne der ökonomischen, aber auch ökologischen und sozialen Aspekte – mittels einer Ko-Kreation der zusammengeführten Personen zu erzielen. Diesen Personen ist die Führungskraft wiederum auf eine besondere Art und Weise verpflichtet und zwar als **Servant**. Zum einen gilt den Stakeholder-Gruppen Aufmerksamkeit zu schenken, zum anderen müssen sie unterstützt und auf ihre Bedürfnisse und Wünsche Rücksicht genommen werden. Ebendies lässt sich mit Hilfe eines Stakeholder-Dialogs praktizieren. Demnach stellt dieser wiederum die Grundlage dar, die mit dem Unter-

²³² Vgl. Maak/Pless (2006), S. 107 ff.

²³³ In den vorherigen Werken wurde diese Rolle nicht explizit erwähnt. Jedoch findet sich in den Modellen der Begriff *Weaver*, dem ähnliche Eigenschaften zugeschrieben werden können.

²³⁴ Vgl. Mintzberg (1981/2004), S. 82.

²³⁵ Vgl. Pless (2007), S. 438.

²³⁶ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 100 f.

nehmen verbundenen Mitglieder zu integrieren und zu motivieren, an der kollaborativen Interaktion unter einer gemeinsamen Vision teilzunehmen. In dieser engen Beziehung tritt die Führungskraft als **Coach** auf, um die offene Kommunikation zu fördern und konstruktive Konfliktlösung zu betreiben. Dabei wird die Führungskraft häufig als Vorbild im Hinblick auf Moral, Ethik und Integrität wahrgenommen. Gelingt es dadurch die Personen in Kooperation zu bringen, müssen zur Erhaltung dieser eine inklusive und integrative Kultur geschaffen werden. Diese Kultur konstruiert der Manager im Zuge der Rolle des **Architect**, damit sich daraus vertrauensvolle Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern entwickeln. Neben den Arbeitsbedingungen werden Management-Systeme und -Prozesse implementiert, die den Anforderungen gerecht werden. Wenn eine förderliche Kultur geschaffen wurde, kann die Führungskraft in Ausübung ihrer Funktion als **Storyteller** und **Meaning Enabler** deren Fortbestand sichern. Hier richtet der Manager die Involvierten in einem permanenten Prozess auf den gemeinsamen Sinn und Zweck der Unternehmung aus. Hierbei steht die Vereinigung von ökonomischem Erfolg und Schaffung von Gemeinwohl im Vordergrund. Mit Hilfe von Geschichten kann der Manager die Kernwerte transportieren und dadurch bei den Anspruchsgruppen Sinn stiften. Um diese Vorstellung von der Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppen zu realisieren, ist die Führungskraft dazu angehalten als **Change Agent** eine Veränderung in diese Richtung anzustoßen und voranzutreiben. Hierbei sollten der gemeinsame Zweck und die herausgestellte Vision fortwährend präsent sein und als Orientierungshilfe dienen.²³⁷ Abbildung 9 skizziert die Zusammenhänge zwischen den einzelnen interdependenten Rollen und die Verbindungen zu den Stakeholder-Gruppen, indem die Funktion des Networkers betont wird.

²³⁷ Vgl. Maak/Pless (2006), S. 100 f.

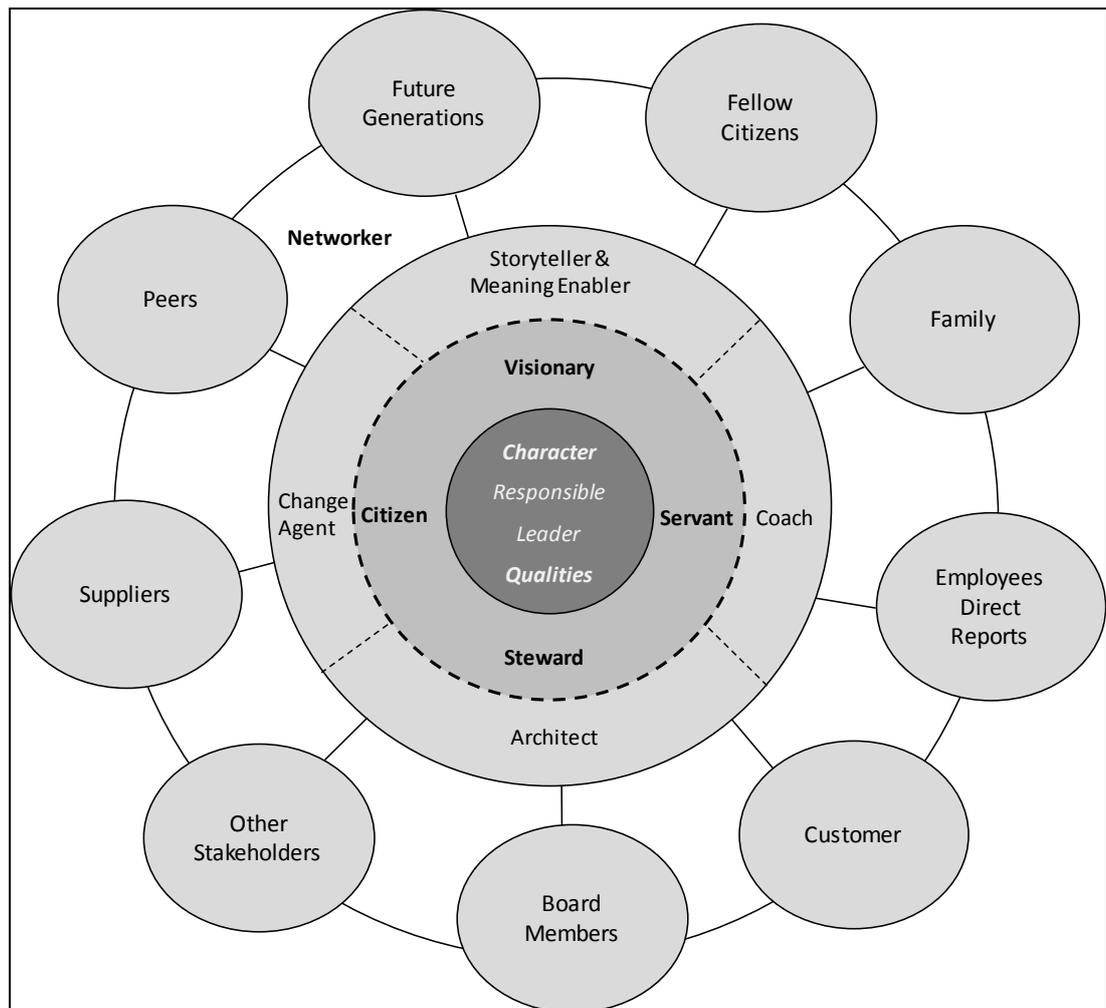


Abbildung 9: Rollenmodell des Responsible Leadership (eigene Darstellung, in Anlehnung an Maak/Pless (2006), S. 107.)

7.3 Responsibility Orientations von Responsible Leaders nach PLESS/MAAK/WALDMAN

PLESS und MAAK haben jedoch festgestellt, dass eine feinere Differenzierung des Responsible-Leadership-Ansatz vonnöten ist und dies als Anlass genommen, eine zweidimensionale Matrix zur Einordnung von vier *Responsible-Leadership-Mindsets* zu entwickeln (vgl. Abbildung 10). Für die Einordnung wird zum einen die Breite der Stakeholder-Fokussierung und zum anderen der Grad der Verantwortungsübernahme herangezogen.²³⁸ In einem früheren Artikel bezeichnen die beiden Autoren die Dimensionen als Leistungsfokus bzw. Führungsabsichten.²³⁹ Beide Dimensionen können entweder in niedriger oder hoher Ausprägung auftreten. Das heißt im Fall der ersten Dimension, dass die Führungskraft entweder für eine spezielle Anspruchs-

²³⁸ Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 51 ff.

²³⁹ Vgl. Pless/Maak (2012).

gruppe Wert schafft oder die Bedürfnisse mehrerer Gruppen in Betracht zieht. Im ersten Fall wird ein enger Fokus auf die Shareholder gelegt, im zweiten Fall wird durch ein strategisches Stakeholder-Management ein breiter Fokus praktiziert. Für die zweite Dimension kann einerseits ausschließlich eine starke Rechenschaftspflicht gegenüber den Anteilseignern bestehen oder andererseits ein umfassendes Verantwortungsgefühl vorherrschen. Die sich daraus ergebenden Orientierungen unterscheiden sich beispielsweise im Hinblick auf die Führungseigenschaften, die Stakeholder-Verbindungen und den strategischen Fokus. Für die vier verschiedenen Denkweisen wählen die Autoren folgende Bezeichnungen: *Traditional Economist*, *Opportunity Seeker*, *Idealist* und *Integrator*.²⁴⁰ Im Anschluss an die umfassende Vorstellung der vier Denkweisen sollen verschiedene Initiativen und Autoren zur Vereinigung von ökonomischem und gesellschaftlichem Mehrwert entsprechend eingeordnet werden (vgl. Abbildung 10).

Dabei ist der **Traditional Economist** sehr stark auf die Interessen der Shareholder fokussiert und zeigt sich bemüht, in deren Sinne Wert zu schaffen. Dementgegen ist sein Engagement für CSR gering und eher compliance-orientiert. Hier liegt der Unterschied zur zweiten Orientierung, denn der **Opportunity Seeker** integriert soziale Verantwortung in die Unternehmensstrategie und setzt CSR somit instrumentell ein, um daraus einen Wettbewerbsvorteil zu ziehen. Dennoch liegt das Hauptaugenmerk auf den ökonomischen Aspekten, das bedeutet, die Aktivitäten gegenüber anderen Anspruchsgruppen werden mit dem Ziel gestaltet für die Unternehmung und die Anteilseigner einen Vorteil zu generieren.²⁴¹

Diese stark ausgeprägten ökonomischen Interessen tauchen bei einer Führungskraft im Sinne des **Idealist** nicht auf, da hier eine intrinsische Motivation und ethische Intentionen vorliegen, sich altruistisch zu verhalten. Die Unternehmung wird als Mittel zum Zweck verstanden, durch innovative Entwicklungen soziale Probleme zu lösen, wobei in diesem Zuge eine Konzentration auf eine spezifische Anspruchsgruppe stattfindet. Der vierte Typ des **Integrator** schafft nicht nur ökonomischen, sondern auch sozialen Wert, indem die Führungskraft ein profitables sinnorientiertes und verantwortungsvolles Unternehmen führt. Aufgrund der Kombination der beiden grundlegenden Aspekte erachten PLESS/MAAK/WALDMAN diesen proaktiven und

²⁴⁰ Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 51 ff.

²⁴¹ Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 51 ff.

transformationellen Führungsstil als erstrebenswert, weil die Führungskraft zur Verfolgung des besonderen Unternehmenszwecks auf Kollaboration innerhalb und außerhalb der Unternehmung Wert legt, um innovative Lösungen zu kreieren. Daraus formt sich eine wirtschaftliche Denkweise mit Stakeholder-Orientierung und sozialen Idealen.²⁴² Das integrative Mindset stellt somit ein idealtypisches Responsible Leadership dar, weil die beiden grundlegenden Positionen – die ökonomische und stakeholder-orientierte Perspektive – zusammengeführt und vereinigt werden.²⁴³

Auf Basis der Erkenntnisse kann der shareholder-fokussierte Ansatz nach MILTON FRIEDMAN in den Bereich des **Traditional Economist** eingeordnet werden, weil sich mit den Shareholdern auf eine Gruppe konzentriert wird und die eindimensionale Profitmaximierung im Mittelpunkt steht. Jedoch setzen derart ausgerichtete Unternehmen ebenfalls CSR bzw. philanthropische Programme ein, um hierüber eine gesellschaftliche Legitimierung zu erhalten und das öffentliche Vertrauen zurückzugewinnen. Somit sind die Aktivitäten auf die Einhaltung gegebener Normen und Richtlinien ausgerichtet und instrumenteller Natur. Diese Weiterentwicklung wird als **Enlightened Economist** bezeichnet. Als Gründe für die Wahl dieser Variante führen die Unternehmensverantwortlichen Risiko- und Reputationsmanagement, Kosteneinsparungen und finanzielle Vorteile an, da sich CSR hierauf positiv auswirkt. Daraus resultiert die Problematik, dass sich die Gesellschaft z. T. kritisch gegenüber CSR-Initiativen verhält, wenn diese aufgrund des gesellschaftlichen Drucks implementiert, losgelöst von der unternehmerischen Ausrichtung aufgebaut und nicht strategisch im Unternehmen verankert werden. Damit besteht die Gefahr des Greenwashings und negativer Imageeffekte für die Unternehmen, wenn die Konsumenten die eigennützigen Bewegungsgründe für CSR erkennen.²⁴⁴ In dieser Kategorie dominiert jedoch der klassische Ansatz des Shareholder Value.

Als Beispiel für den **Idealist** kann das Prinzip des **Social Entrepreneurship**, wie es MUHAMMAD YUNUS mit seinem Social-Business-Ansatz praktiziert, erwähnt werden. Im Speziellen bezieht sich YUNUS' Social Business auf das Angebot von Mikrokrediten in Entwicklungsländern. Hier sollen innovative Lösungen für soziale Herausforderungen geschaffen werden, wodurch die Generierung von sozialem – und nicht von finanziellem – Wert als vorrangig erachtet werden kann. Daher werden Gewin-

²⁴² Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 51 ff.

²⁴³ Vgl. Waldman/Galvin (2008), S. 328 ff.; Pless/Maak/Waldman (2012), S. 53.

²⁴⁴ Vgl. Pless/Maak (2012).

ne als Mittel zum Zweck betrachtet und direkt reinvestiert. Dabei fokussieren sich die Unternehmensführer vornehmlich auf einen bestimmten Teilbereich oder eine spezielle Gruppe in ihren unternehmerischen Aktivitäten, um dort eine transformativonale Verbesserung herbeizuführen. Dieses spezifische Anliegen formulieren die Unternehmensverantwortlichen in einer ausdrucksstarken Vision mit dem Leitprinzip „*doing the right thing*“. Jedoch fehlen zumeist Ressourcen, um eine umfangreiche und weitreichende Veränderung für eine größere Anzahl an gesellschaftlichen Gruppen herbeizuführen, da die Geschäftsmodelle des Social Entrepreneurship z. T. über eine begrenzte Attraktivität, Profitabilität und Skalierbarkeit verfügen.²⁴⁵

Für den **Opportunity Seeker** bzw. Strategic Leader kann das „*Doing-Well-by-Doing Good*“-Prinzip und im Speziellen MICHAEL E. PORTER und MARK R. KRAMER mit ihrem Creating-Shared-Value-Ansatz hervorgehoben werden. Ausgangspunkt dieser Weiterentwicklung des Enlightened Economist stellt die Fokussierung auf den langfristigen Unternehmensbestand und wirtschaftliches Wachstum dar. Somit wird die soziale Verantwortung strategisch implementiert und aktiv betont, um vielsprechende Optionen zu identifizieren und darüber einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil – im Sinne von PORTER – zu erlangen. Daher bauen die Unternehmensverantwortlichen Beziehungen zu weiteren Stakeholder-Gruppen auf, um darüber schließlich eine bessere Versorgung der Shareholder sicherzustellen, was einer instrumentellen Sichtweise gleichkommt. Indes existiert hier ebenfalls eine entwickelte Variante, in der verstärkt auf Win-Win-Situationen Wert gelegt wird, die sich sowohl für Shareholder als auch für Stakeholder als vorteilhaft erweisen. Diese Variante könnte in Anlehnung an den Enlightened Economist als *Enlightened Opportunity Seeker* bezeichnet werden. Somit soll zum einen für die Gesellschaft und zum anderen für die Unternehmung bedeutender Wert geschaffen werden, was eine multidimensionale Sichtweise zugrunde legt und besonders im **Creating-Shared-Value**-Ansatz zum Ausdruck kommt.²⁴⁶ Dennoch wird durch die Erweiterung und Anreicherung des Ansatzes im Zeitverlauf ersichtlich, dass dieser zu dem Bereich des Integrator tendiert.

Abschließend wird für den **Integrator** JOHN P. MACKAY mit Whole Foods Market und der **Conscious-Capitalism**-Philosophie angeführt. Mit Hilfe von hohen moralischen Absichten findet keine Shareholder-Fokussierung statt, sondern die Wertschaf-

²⁴⁵ Vgl. Pless/Maak (2012).

²⁴⁶ Vgl. Pless/Maak (2012).

fung für alle bedeutenden Stakeholder steht im Vordergrund. Somit geht diese Haltung über das ökonomische Selbstinteresse der Unternehmung hinaus und strebt die Erhöhung des Gemeinwohls an, was sich in einer Vielzahl von Verantwortlichkeiten seitens der Unternehmung widerspiegelt. Daraus ergibt sich nichtsdestotrotz eine verbesserte Leistungsfähigkeit der Organisation, da sich Gewinn als Ergebnis einer sinnhaften und verantwortungsvollen Unternehmensführung einstellt, was in folgender Aussage verdeutlicht wird: „*Doing the right thing is the right thing to do.*“²⁴⁷

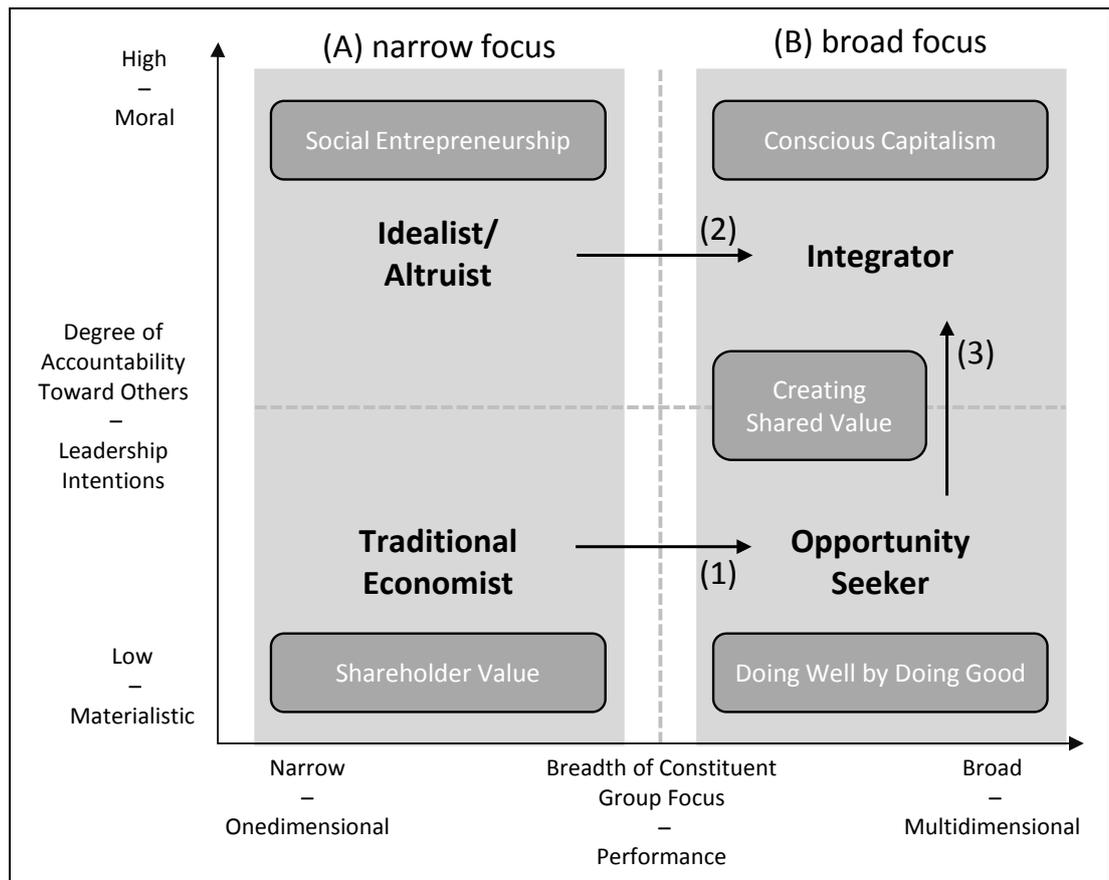


Abbildung 10: Responsible Leadership Mindsets inkl. Einordnung von Initiativen und Autoren (eigene Darstellung, in Anlehnung an Pless/Maak (2012); Pless/Maak/Waldman (2012), S. 57.)

²⁴⁷ Vgl. Pless/Maak (2012).

8 Zusammenfassende Verknüpfung

Die CC-Philosophie weist zum einen Parallelen zu den fundamentalen ökonomischen Theorien und zum anderen zu den beschriebenen Ansätzen für die moderne Unternehmensführung auf. Ausgangspunkt für die Beschreibung der Gesellschaft und Wirtschaft (Makroebene) sind hierbei die beiden essentiellen Werke nach SMITH sowie die Ansätze der drei vorgestellten österreichischen Nationalökonominnen. Auf Unternehmensebene (Mikroebene) kann der CC-Ansatz und die Kreation einer besonders leistungsfähigen Unternehmung über die Organisationstheorie nach BARNARD und teilweise über die Managementtheorie nach DRUCKER getragen werden.

Dabei stellt der **Purpose** den Überlegungen BARNARDS, DRUCKERS und FREEMANS folgend den Grund für die Existenz einer Unternehmung dar, wodurch ebenso dessen Stellenwert für die Unternehmensführung deutlich wird. Für das CC-Konzept wird zudem der als bedeutend identifizierte **Stakeholder-Ansatz** als Ausgangspunkt gewählt, da FREEMAN als Impulsgeber für die CC-Bewegung agiert.²⁴⁸ Hierbei spielt insbesondere die Berücksichtigung und Befriedigung der verbundenen Personengruppen über ein komplexes dynamisches Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht eine entscheidende Rolle. Außerdem lässt sich hier BARNARDS und DRUCKERS Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen einer Organisation integrieren. Die Komponente **Leadership** findet – neben Verbindungen zu DRUCKER und MAAK/PLESS/WALDMAN – besonders über BARNARDS Führungsverantwortung und -aufgaben Eingang in das CC-Modell. Aber auch die moralischen und ethischen Aspekte der Führung als auch die der **Unternehmenskultur** werden sowohl durch BARNARDS als auch durch DRUCKERS Gedankengut getragen.

Durch den CC-Ansatz wird dabei zum einen ökonomischer und zum anderen gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen. Somit bildet das Konzept des CC eine holistische Perspektive und die Basis für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung.²⁴⁹ Dies drückt sich in dem angesprochenen Prinzip der „*effective efficiency*“ aus, welches MACKAY/SISODIA ausgehend von einem Kooperations-Ansatz und dem sich anschließenden facettenreichen Wertschöpfungsprozess entwickeln. Ebendieses Prinzip beschreibt BARNARD in Form eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Das bedeutet, die Anreize (Effizienz) werden so ausgestaltet, dass die Beteiligten die er-

²⁴⁸ Vgl. Conscious Capitalism (2016a).

²⁴⁹ Vgl. Conscious Capitalism (2016a).

forderlichen Beiträge leisten, um gemeinsam den angestrebten Zweck (Effektivität) zu erfüllen. Dies verdeutlicht die Relevanz von BARNARDS Ansatz für die Fundierung der CC-Philosophie.

Abbildung 11 zeigt abschließend die beschriebenen Verknüpfungen zwischen dem CC-Konzept und bedeutenden Theorien, um damit deren Interdependenz und Vereinbarkeit zu verdeutlichen. Dies unterstreicht zugleich die Relevanz und Aktualität der behandelten Ansätze, da diese die Voraussetzung für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung im Sinne des CC bieten.

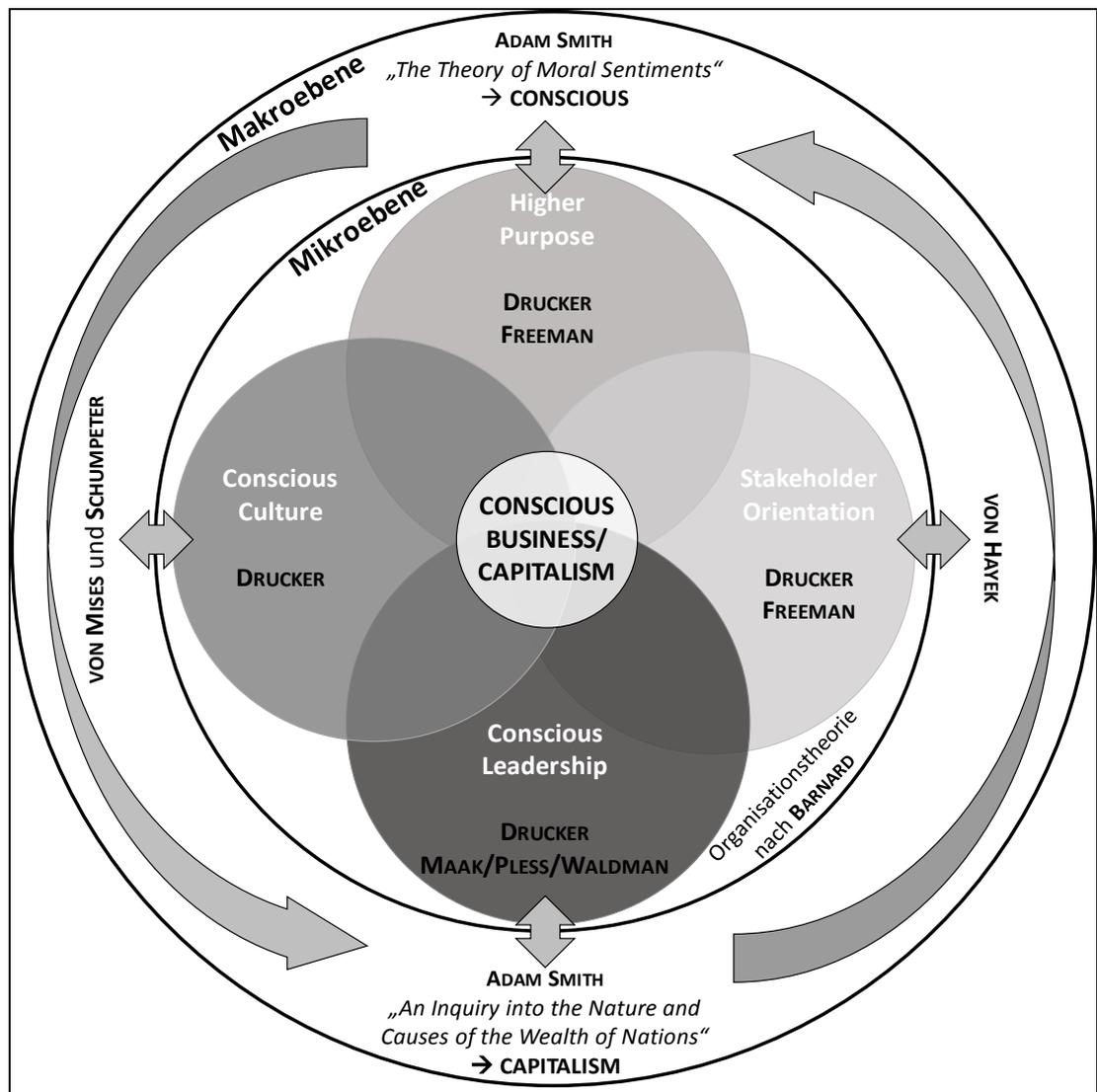


Abbildung 11: Verknüpfung des Conscious-Capitalism-Konzepts mit bedeutenden Theorien (eigene Darstellung, in Anlehnung an Conscious Capitalism (2016a).)

9 Aktuelle Entwicklungen im Hinblick auf Unternehmensorganisation und -führung

Nach den theoretischen Ausführungen zu Organisation und Management gilt es nun die aktuellen Entwicklungen in der Geschäftswelt zu erfassen, um die Hintergründe der CC-Initiative abzuleiten. Hierbei sollen einerseits die Tendenzen in der Organisation von Unternehmen beleuchtet und Bezug nehmend darauf andererseits das angepasste Führungsverhalten beschrieben werden. Dadurch werden zudem die Wechselwirkungen zwischen Organisation und Führung erkennbar.

9.1 Veränderungen in Geschäftsorganisationen

Die Dynamik der aktuellen Entwicklungen im Hinblick auf die Organisationsgestaltung skizziert FREDERIC LALOUX in seinem Werk „*Reinventing Organizations*“,²⁵⁰ welches laut *Harvard Business Manager* zu den Büchern des Jahres 2015 gehört.²⁵¹ Einleitend hält LALOUX zunächst fest, dass die Organisation als kooperative Form der Zusammenarbeit entscheidend Einfluss auf die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft nimmt. Jedoch konstatiert er in diesem Zuge, dass die in der Vergangenheit und die aktuell praktizierten Organisationsformen an ihre Grenzen gelangt sind, was die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels verdeutlicht. Ziel soll daher sein, eine Organisationsform zu kreieren, die verbesserte Ergebnisse liefert, indem sie sich bestrebt zeigt, das vorliegende Potenzial zu realisieren.²⁵² Für die Erfüllung dieses Zwecks existiert eine Vielzahl von Modellen mit einer Fokussierung auf spezifische Aspekte der Entwicklung.²⁵³

LALOUX hingegen geht in seinem Modell insbesondere auf den Zusammenhang zwischen dem menschlichem Bewusstsein und der Organisationsgestaltung ein, woraus sich sieben, z. T. ko-existierende Stufen der Entwicklung ableiten lassen. Die ersten vier Gestaltungsformen (archaisch, magisch, tribal und traditionell) spielen im Rahmen dieses Forschungsprojekts keine Rolle, dementsprechend soll ein kurzer Abriss über die drei letzten Formen (modern, postmodern und integral) gegeben werden.²⁵⁴ Dies gründet sich in den Parallelen der drei letzten Formen sowohl zu dem Shareholder-

²⁵⁰ Vgl. Laloux (2015).

²⁵¹ Vgl. Kestel (2015).

²⁵² Vgl. Laloux (2015), S. 1 ff.

²⁵³ Darunter findet sich bspw. ABRAHAM H. MASLOW mit seiner Einteilung anhand der menschlichen Bedürfnisse.

²⁵⁴ Vgl. Laloux (2015), S. 1 ff.

Value-Ansatz (modern) als auch zu dem Stakeholder-Value-Konzept (postmodern) und dessen Weiterentwicklung in der Conscious-Capitalism-Philosophie (integral).

In der heutigen leistungsorientierten Gesellschaft finden insbesondere **moderne** Organisationen ihren Platz. Im Fokus dieser Form steht das Effektivitätskriterium, was durch Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip erreicht werden soll. Damit Innovationen zur Verbesserung des Wohlstandes beitragen können, liegt ein Augenmerk auf Prozessen und Projekten sowie einem pyramidenförmigen Organisationsaufbau. Außerdem werden Zielvorgaben formuliert und diese mit einem Anreizsystem verbunden, um Motivation und Eigenverantwortung bei den Mitgliedern anzuregen. Dennoch besteht gleichzeitig bei vielen Führungskräften der Wunsch, weiterhin die Kontrolle innezuhaben, was mit den angestrebten Zielen kollidieren kann. Die Umsetzung der ersten beiden Komponenten – Innovation und Verlässlichkeit – kann durch die Zugrundelegung des Leistungsprinzips gefördert werden, da dieses motivierend wirkt und die Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung stärkt. Insgesamt wird die moderne Organisation daher als **Maschine** bezeichnet, da Effektivität und Effizienz vorherrschen, jedoch findet zeitgleich Dynamik Raum in dieser Vorstellung. Im Gegenzug dazu beinhaltet die Metapher gleichzeitig Assoziationen mit Unpersönlichkeit und Distanz. Auf Grundlage dieser Organisationsdefinition entwickelt sich ein entsprechender Führungsstil, welcher die angesprochenen leistungsorientierten Aspekte forciert, um Aufgaben und Probleme adäquat zu lösen. Daher finden Emotionalität und die Auseinandersetzung mit Sinn und Zweck keinen Platz im Unternehmensalltag. Daraus resultieren sowohl auf persönlicher Ebene als auch in den Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft z. T. negative Konsequenzen.²⁵⁵ Diese Definition der modernen Organisation korrespondiert mit dem **Shareholder-Value-Gedanken** und der Fokussierung der Interessen der Anteilseigner.

Aufgrund dieser negativen Auswirkungen entsteht das **postmoderne** Paradigma, in dem Gemeinschaft an Wert gewinnt sowie im Gegenzug der Materialismus an Wert verliert. Damit geht eine Abkehr von den modernen Strukturen und Prozessen einher, welche durch eine pluralistische Organisationsformierung ersetzt werden. Die drei Komponenten für diese Veränderungen sind Empowerment, eine werteorientierte Kultur und eine inspirierende Sinnausrichtung sowie die Integration verschiedener Interessengruppen. In der konkreten Umsetzung entstehen Organisationsformen, die

²⁵⁵ Vgl. Laloux (2015), S. 23 ff.

weiterhin auf den Elementen der modernen Organisation fußen, jedoch ihre Mitglieder über Befähigung und Dezentralisierung stärker in den Entscheidungsprozess einbinden. Diese Haltung wirkt sich immens auf die Führungskultur aus, da nun die Führungskraft als *Servant Leader* agiert, um in dieser dienenden Manier den Ansprüchen der Geführten gerecht zu werden. Auf Basis dieses engen Verhältnisses entfaltet sich eine gemeinsam getragene Kultur, deren Grundpfeiler Vertrauen, fundamentale Werte sowie ein gemeinsamer Sinn und Zweck darstellen. Über diese Elemente kann eine Verbesserung der Unternehmensleistungsfähigkeit erzielt werden. Dabei entsteht nicht nur innerhalb der Organisation ein Zugehörigkeitsgefühl, sondern auch weitere Interessen- bzw. Stakeholder-Gruppen fühlen sich von der Organisation angezogen. Dies liegt darin begründet, dass die Unternehmung diese Gruppen gleichwertig behandelt, wodurch jede Gruppe – aber auch die Unternehmung selbst – langfristig profitieren soll. Hierin lässt sich der **Stakeholder-Ansatz** erkennen. Insbesondere die soziale und ökologische Verantwortung – z. B. ausgedrückt über Corporate Social Responsibility – rückt in den Mittelpunkt der Organisation und wird dort fest verankert. Auf Grundlage dieser Praktiken im Umgang mit den internen und externen Mitgliedern etabliert sich die Metapher **Familie** für die Beschreibung der postmodernen Organisation. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Verbreitung des postmodernen Organisationsmodells sowohl im Non-Profit als auch vermehrt im Profit-Sektor voranschreitet.²⁵⁶

Zum Abschluss soll nun das **integrale** Schema als nächste und bislang letzte bekannte Stufe vorgestellt und erläutert werden. Ausgangspunkt für das Erreichen der integralen evolutionären Etappe stellt hierbei das Überwinden des eigenen Egos dar, um eine höher gelegene Perspektive einzunehmen. Daraus resultiert Selbstentfaltung, welche jedoch in Einklang mit den inneren und äußeren Faktoren stehen muss. Neben dem persönlichen Progress ändern sich in diesem Zuge ebenso die Organisationen und deren Ausgestaltung. Daher ergibt sich für diese Stufe ebenfalls eine Metapher, nämlich die der **lebendigen Organismen** bzw. **Systeme**, die im Kern das Prinzip der Selbstorganisation ohne Hierarchie und Macht tragen. Im Gegenzug bilden sich neuartige Strukturen, Systeme, Prozesse und Praktiken innerhalb der Organisation. Auch hierbei spielen drei Elemente eine entscheidende Rolle: Selbstführung,

²⁵⁶ Vgl. Laloux (2015), S. 30 ff.

Ganzheit und evolutionärer Sinn. Aus diesen Meilensteinen ergeben sich letztlich Merkmale, welche die integrale evolutionäre Organisation auszeichnen.²⁵⁷

Für dieses Forschungsprojekt ist v. a. der letzte Aspekt von Bedeutung, da hierüber der individuelle Sinn der Mitglieder und der Zweck der Unternehmung verknüpft werden. Der Organisationssinn geht dabei über die Gewinnmaximierung hinaus und ergibt sich aus dem Einnehmen der Stakeholder-Perspektive. Im Zuge dessen sollen die Bedürfnisse der involvierten Gruppen in Einklang gebracht werden, da sich die Unternehmung jeder Gruppe gegenüber verantwortlich fühlt. Als Beispiel für eine solche Denkweise führt LALOUX die amerikanische Biolebensmittel-Kette Whole Foods Market an, welche der **Conscious-Capitalism-Initiative** zugeordnet wird. Über diese Vereinigung der Zwecke erscheint die Organisation als ein anziehendes Energiefeld zur Nutzung der vorhandenen Potenziale. Im Sinne dieser Annahmen bildet sich eine einzigartige und bedeutungsvolle Organisationskultur heraus.²⁵⁸

9.2 Veränderungen in der Unternehmensführung

Nachdem aufgezeigt wurde, dass sich die Organisationsformen in einem Veränderungs- und Anpassungsprozess befinden, soll in diesem Abschnitt intensiv auf den Bereich der Unternehmensführung eingegangen werden.

RITA GUNTHER MCGRATH skizziert auf Grundlage der Veränderungen in den Organisationen und des Kapitalismus-Verständnisses ebenso eine Entwicklung des Managementstils. Dabei identifiziert die Autorin drei Zeitalter im Hinblick auf die Evolution des Managements: Exekution, Fachkompetenz und Empathie. Für die Darstellung der historischen Entwicklung beginnt GUNTER MCGRATH vor der industriellen Revolution bei ADAM SMITH und den Begriffen der Arbeitsteilung und Produktivität. Durch den Eintritt der industriellen Revolution wurden dann Bevollmächtigte für die Leitung der wachsenden Unternehmen eingesetzt, um die **Exekution** der Massenproduktion mit Hilfe von Spezialisierung und Standardisierung zu gewährleisten. Der Zweck der Unternehmung lag darin, an Größe zu gewinnen. Darauf aufbauend entwickelten Anfang des 20. Jahrhunderts Wissenschaftler wie bspw. FREDERICK W.

²⁵⁷ Vgl. Laloux (2015), S. 43 ff.

²⁵⁸ Vgl. Laloux (2015), S. 43 ff. Die Metapher lebendige Organismen bzw. Systeme steht in enger Verbindung mit den Ausführungen CHESTER I. BARNARDS.

TAYLOR Theorien und Konzepten, die die Themen Effizienz und Steuerung von Abläufen behandeln.²⁵⁹

Für deren Weiterentwicklung entstanden zahlreiche Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, um die Führungsqualitäten weiterzugeben. Damit war das Fundament für die Ära der **Fachkompetenz** Mitte des 20. Jahrhunderts gelegt, in der Autoren wie ELTON MAYO, CHESTER I. BARNARD und MAX WEBER entscheidend Einfluss nahmen. Dabei wurden die Themen zunehmend interdisziplinärer, da neben soziologischen und psychologischen Erkenntnissen auch mathematische und statistische Kompetenzen mit einfließen. Auf Basis dieser Arbeiten fasste PETER F. DRUCKER zu einem späteren Zeitpunkt die Ergebnisse zusammen und knüpfte weitere Ideen an. Zudem erkannte DRUCKER, dass Wissen und Informationen entscheidend zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, weshalb die Wissensmitarbeiter mit Hilfe der Theorien und Modelle fokussiert werden. Hierbei spielen insbesondere Motivation und Engagement eine elementare Rolle, die von Autoren – wie DOUGLAS MCGREGOR und der *Theory Y* bis hin zu DANIEL GOLEMAN und den Ausführungen zur emotionalen Intelligenz – getragen werden. Hier besteht der Zweck der Organisation darin, aufwendige und hochwertige Serviceleistungen bereitzustellen.²⁶⁰

Diese Erkenntnisse bilden wiederum die Basis für die neueste Entwicklung im Zeitalter der **Empathie**, in dem Unternehmen ganzheitliche und sinnvolle Erfahrungen anbieten. Hiervon sollen sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter profitieren und generell alle relevanten Stakeholder-Gruppen Berücksichtigung finden. Somit agiert die Unternehmung in einem Netzwerk aus miteinander verbundenen Gruppen, welches der Manager unter Einsatz von Empathie zu einer Gemeinschaft formen soll.²⁶¹

Diese Veränderungen wurden u. a. bereits im Jahr 1989 im Rahmen des Herausgeberwerkes „*Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*“ von JAMES CHAMPY und NITIN NOHRIA aufgegriffen. Darin äußern Autoren wie PETER F. DRUCKER, JOHN P. KOTTER und ROSABETH MOSS KANTER²⁶² ihre Gedanken zu den rapiden und enormen Veränderungstendenzen im Management aufgrund zunehmender Komplexität und verstärkten Wechselwirkungen. Damit geht einher, dass die

²⁵⁹ Vgl. Gunther McGrath (2014).

²⁶⁰ Vgl. Gunther McGrath (2014).

²⁶¹ Vgl. Gunther McGrath (2014).

²⁶² Vgl. Champy/Nohria (1996).

traditionellen Managementinstrumente sowie Motivations- und Anreizstrukturen an Wirkung verlieren.²⁶³

Ebenso konstatierten CHRISTOPHER A. BARTLETT und SUMANTRA GHOSHAL im Jahr 1994 bzw. 1995 in ihren drei Artikeln im Harvard Business Review, dass eine enorme Veränderung der Rollen des Managements zu verzeichnen ist. Die gesammelten Erkenntnisse werden durch die Überschriften der drei Artikel prägnant zusammengefasst: „*Beyond Strategy to Purpose*“, „*Beyond Systems to People*“ und „*Beyond Structure to Processes*“.²⁶⁴ Für dieses Forschungsprojekt sind insbesondere die beiden ersten Schriften mit Fokus auf den beiden verbundenen Elementen des Unternehmenszwecks und der Mitarbeiter von Bedeutung.

Nach BARTLETT/GHOSHAL bildet hierbei der **Purpose** den Ausgangspunkt und Grund für die Existenz der Unternehmung, da hierdurch eine zweckgerichtete Organisation entsteht, welche zur Aufgabe hat, die Bedürfnisse einer hoch komplexen sozialen Umwelt inklusive der interdependenten Stakeholder-Gruppen adäquat zu befriedigen. Damit bietet die sinngerichtete Unternehmung eine Plattform für den sozialen Austausch und den sozialen Wandel, in dessen Rahmen der Purpose wie folgt definiert werden kann:²⁶⁵ „*The statement of a company's moral response to its broadly defined responsibilities.*“²⁶⁶ Diesen zu definieren und zu kommunizieren, repräsentiert die prioritäre Verantwortung des Top-Managements. Dadurch wird insbesondere die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter erhöht, indem eine Möglichkeit zur Identifizierung, Orientierung und Selbstverwirklichung geliefert wird. Dies gelingt, wenn aus dem kommunizierten Unternehmenszweck organisationale Werte und eine Unternehmenskultur erwachsen, die im Idealfall eine hohe Übereinstimmung mit den Werten und Bedürfnissen der involvierten Personen aufweisen. Außerdem erwarten die Beschäftigten, dass die Unternehmung ihrer Verantwortung in der Gesellschaft gerecht wird. Damit dieser Zustand eintritt, ist es unabdingbar, dass die Beiträge des einzelnen Mitarbeiters wertgeschätzt und aufgezeigt werden sowie die persönliche Entwicklung und Initiative vorangetrieben wird. Also

²⁶³ Vgl. Moss Kanter (1996), S. 181.

²⁶⁴ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1994); Bartlett/Ghoshal (1995); Ghoshal/Bartlett (1995).

²⁶⁵ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1994), S. 79 ff.

²⁶⁶ Bartlett/Ghoshal (1994), S. 88.

sollte insgesamt das Gefühl vermittelt werden, dass die Organisation und damit ihre Führungskräfte für die Mitarbeiter Sorge tragen.²⁶⁷

Die letzten Ausführungen zu dem Verhältnis zwischen dem Unternehmenszweck und den Mitarbeitern leiten direkt zu dem zweiten Artikel mit dem Thema **People** über. Für die Umsetzung bedarf es spezieller Managementphilosophien und -stile, um eine vertrauensvolle Beziehung zu den Beschäftigten aufzubauen. Hierdurch können sich die Mitarbeiter entfalten und einbringen, wodurch im Umkehrschluss eine „*individualized corporation*“ entsteht. Dabei wird nicht nur das Engagement erhöht, sondern auch ein Umfeld geschaffen, in dem sich die Mitarbeiter und Manager eigenständig überwachen und bei Bedarf korrigieren. Zudem sollte ein freier – insbesondere persönlicher – Informationsfluss herrschen, damit sich ein wissensbasiertes Informationsnetzwerk bilden kann, woraus letztendlich eine effektivere Kooperation resultiert. Im Ergebnis entwickeln sich so Initiative, Kreativität und Entrepreneurship.²⁶⁸

Das Management sieht sich auch in der heutigen Zeit zunehmend mit komplexen und interdependenten Problemstellungen konfrontiert. Es ist daher nach GARY HAMEL²⁶⁹ fundamental, dass neuartige Lösungsansätze entwickelt werden. Um diesen Wandel zu vollziehen, müssen drei Einsichten erlangt werden: Erstens ist die moderne Unternehmensführung bzw. das *Management 1.0*²⁷⁰ an die Grenzen gelangt.²⁷¹ Zweitens muss sich eine Unzufriedenheit mit dem Status Quo entwickeln. Drittens besteht eine hohe Motivation für die Suche nach radikal neuen Wegen, menschliche Fähigkeiten zu mobilisieren und zu organisieren. Dies ist der Ausgangspunkt, um über die Entwicklung von neuen Prinzipien zum *Management 2.0* zu gelangen, an dessen erster Stelle die Verfolgung eines höheren Zwecks (Purpose bzw. Higher Purpose) steht.²⁷²

²⁶⁷ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1994), S. 79 ff.

²⁶⁸ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1995), S. 132 ff.

²⁶⁹ GARY HAMEL, JOHN P. MACKAY, HENRY MINTZBERG, RAJENDRA S. SISODIA sowie COIMBATORE K. PRAHALAD und weitere bedeutende Wissenschaftler und Unternehmensvertreter sind/waren Mitglieder der *Renegade Brigade*, die sich folgendem Ziel verschreibt: Building an Agenda for Management Innovation.

²⁷⁰ Vertreter sind hier DANIEL C. MCCALLUM, FREDERICK W. TAYLOR und HENRY FORD.

²⁷¹ Vgl. Hamel (2009), S. 91. Damit kritisiert HAMEL die Vertreter des modernen Managements, wie CHESTER I BARNARD und PETER F. DRUCKER. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass die Ansätze der erwähnten Autoren wesentlich weiter tragen als HAMEL darstellt. Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 6.

²⁷² Vgl. Hamel (2009), S. 91.

Damit konstatiert HAMEL zudem die enorme Bedeutung von Werten in der Unternehmenswelt und in dem konkreten Führungsverhalten.²⁷³

²⁷³ Vgl. Hamel (2012), S. 3 ff.

10 Fazit

Anhand der Ausführung zu den vorliegenden Veränderungen in Organisationen und der Unternehmensführung sowie der Darstellung der Theorien und Ansätzen wird deutlich, dass die über FRIEDMAN und FREEMAN sowie ADAM SMITH dargestellte Kapitalismus-Debatte höchst aktuell ist. Dabei bietet der CC ein Konzept, mit Hilfe dessen die Debatte zugunsten einer Vielzahl von Stakeholder-Gruppen entschieden werden kann. Daran anknüpfend leistet die Philosophie ebenso bei der internen Gestaltung eines Unternehmens Unterstützung, indem Prinzipien über die Ausrichtung, die Führung und die Kultur angeführt werden. Diese können durch die Organisationstheorie und die Theorie über die Führungsverantwortung von BARNARD ganzheitlich fundiert werden, wodurch die Tragweite der CC-Initiative erhöht werden kann.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Kommunikation bzw. Interaktion mit den relevanten Personengruppen von enormer Bedeutung ist, um bei diesen Vertrauen und Loyalität hervorzurufen. Dafür bedarf es neben einer gezielten und sinngerichteten Unternehmensführung jedoch ebenso einer entsprechenden Markenführung, da die Marke als wesentlicher Mediator zwischen Unternehmen und Stakeholdern agiert. Darüber hinaus trägt die Marke die angesprochenen immateriellen Komponenten eines Unternehmens – wie bspw. den Sinn – in sich und kann zudem die sich verändernden Lebens- und Wertewelten begreifen. Hier lässt sich eine Art *Conscious Shift* beobachten, da Personen Sinn und Werte als erstrebenswert erachten und dieses auch auf Unternehmensseite wiederfinden wollen. Deshalb richten sie ihre Kaufentscheidungen an diesen immateriellen Facetten aus, wodurch die Konsumenten wiederum die praktizierte Unternehmens- und Markenführung beeinflussen.

Wie herausgestellt wurde, sind diese immateriellen Aspekte ebenso essentiell für die Unternehmung: Zum einen fördert der Sinn die Effektivität und zum anderen wird darüber die Leistungsbereitschaft der Stakeholder-Gruppen (Effizienz) gesichert. Im Ergebnis kann somit über den Sinn das komplexe dynamische Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erzeugt bzw. auch bewahrt werden. D. h. sowohl Wertgenerierung als auch Wertverteilung werden durch den Sinn und damit implizit durch die Marke beeinflusst, wodurch im Resultat die angestrebte „*effective efficiency*“ erreicht werden kann. Diese produktive Balance ermöglicht es, im Umkehrschluss dem Unternehmen sich von Wettbewerbern zu differenzieren und eine höhere Leistungsfähigkeit zu

erzielen, weshalb die sinnorientierte Markenführung an Bedeutung gewinnt. Diese Haltung fassen MACKEY/SISODIA wie folgt zusammen:

„We have no doubt that one day, Conscious Capitalism will become the dominant business paradigm for one simple reason: it is simply a better way to do business. It just works better, and over the long term, it will outcompete other business philosophies.”²⁷⁴

²⁷⁴ Mackey/Sisodia (2013), S. 266.

Literaturverzeichnis

- Allen, C. (2010):** The Entrepreneur as Hero, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems, Wiley, New Jersey, S. 37-50.
- Andrews, K. R. (1968):** Introduction to the Anniversary Edition, in: Barnard, C. I. (Hrsg.): The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge/London, S. vii-xxiii.
- Barnard, C. I. (1938/68):** The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge/London.
- Barnard, C. I. (1948):** Organization and Management – Selected Papers, 10. Aufl., Harvard University Press, Cambridge.
- Barnard, C. I. (1958):** Elementary Conditions of Business Morals, California Management Review, 58. Jg. (4), S. 1-13.
- Barnard, C. I. (1970):** Die Führung großer Organisationen, Girardet, Essen.
- Barnard, C. I.; von Beckerath, P. G. (1969):** Organisation und Management, Poeschel, Stuttgart.
- Barrett, R. (2013):** Values-Driven Organization – Unleashing Human Potential for Performance and Profit, Taylor and Francis, Florence.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1994):** Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, 72. Jg. (6), S. 79-88.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1995):** Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People, Harvard Business Review, 73. Jg. (3), S. 132-142.
- Berle, A. A.; Means, G. C. (1932):** The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York.
- Bragues, G. (2009):** Adam Smith's Vision of the Ethical Manager, Journal of Business Ethics, 90. Jg. (4), S. 447-460.
- Champy, J.; Nohria, N. (1996):** Fast Forward – The Best Ideas on Managing Business Change, Harvard Business Review, Boston.
- Chandler, D.; Werther Jr., W. B. (2014):** Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation, 3. Aufl., SAGE, Thousand Oaks [u. a.].
- Chapman, B.; Sisodia, R. S. (2015):** Everybody Matters – The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family, Penguin Books, London.
- Connor, M. (2013):** John Mackey's 'Conscious Capitalism': 'Simply a Better Way to Do Business', <http://business-ethics.com/2013/01/27/1154-john-mackeys-conscious-capitalism-simply-a-better-way-to-do-business/>, Abruf: 05.01.2016.

- Conscious Capitalism (2016a):** About us, <http://www.consciouscapitalism.org/aboutus>, Abruf: 08.01.2016.
- Conscious Capitalism (2016b):** Stakeholder Orientation, <http://www.consciouscapitalism.org/stakeholder>, Abruf: 19.07.2016.
- Denning, S. (2013a):** The Founder of 21st Century Management: Peter Drucker, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/03/01/the-founder-of-21st-century-management-peter-drucker/#7a5a98f85913>, Abruf: 29.03.2016.
- Denning, S. (2013b):** The New Management Paradigm & John Mackey's Whole Foods, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigm-john-mackeys-whole-foods/>, Abruf: 08.01.2016.
- Drucker, P. F. (1959):** The Landmarks of Tomorrow, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1972):** Concept of the Corporation, 2. Aufl., The John Day Company, New York.
- Drucker, P. F. (1974):** Management – Tasks, Responsibilities, Practices, Heinemann, London.
- Drucker, P. F. (1989):** What Business Can Learn from Nonprofits, Harvard Business Review, 67. Jg. (4), S. 88-93.
- Drucker, P. F. (1994):** The Theory of the Business, Harvard Business Review, 72. Jg. (5), S. 95-104.
- Drucker, P. F. (1999):** Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, 41. Jg. (2), S. 79-94.
- Drucker, P. F. (2007):** Management Challenges for the 21st Century, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Drucker, P. F. (2008):** The Practice of Management, 2. Aufl., HarperCollins, New York.
- Eckstein, W. (2010):** Einleitung, in: Smith, A.; Eckstein, W.; Brandt, H. D. (Hrsg.): Theorie der ethischen Gefühle, 2. Aufl., Felix Meiner Verlag, Hamburg, S. XV-LXIV.
- Ellsworth, R. R. (2002):** Leading with Purpose – The New Corporate Realities, Stanford Business Books, Stanford.
- Evensky, J. (2005):** Adam Smith's "Theory of Moral Sentiments": On Morals and Why They Matter to a Liberal Society of Free People and Free Markets, The Journal of Economic Perspectives, 19. Jg. (3), S. 109-130.
- Forbes, S. (2013):** A Wholesome Approach to Capitalism from Whole Foods Co-Founder, <http://www.forbes.com/sites/steveforbes/2013/02/06/a-wholesome-approach-to-capitalism-from-whole-foods-co-founder/#7ecfb6a41f11>, Abruf: 07.09.2016.
- Freeman, R. E. (2009):** Stakeholder Theory, <http://redwardfreeman.com/video-1/>, Abruf: 25.01.2016.

- Freeman, R. E. (2010):** Strategic Management – A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge [u. a.].
- Freeman, R. E. (2016a):** Home, <http://redwardfreeman.com/>, Abruf: 14.01.2016.
- Freeman, R. E. (2016b):** Leadership, <http://redwardfreeman.com/leadership/>, Abruf: 19.07.2016.
- Freeman, R. E. (2016c):** Stakeholder Management, <http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>, Abruf: 14.01.2016.
- Freeman, R. E.; Auster, E. R. (2011):** Values, Authenticity, and Responsible Leadership, *Journal of Business Ethics*, 98. Jg., S. 15-23.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L.; de Colle, S. (2010):** Stakeholder Theory – The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge [u. a.].
- Freeman, R. E.; Martin, K. E.; Parmar, B. L.; Cording, M.; Werhane, P. H. (2005):** Leading Through Values and Ethical Principles, in: Burke, R.; Cooper, C. (Hrsg.): *Inspiring Leaders*, Routledge, London/New York, S. 149-174.
- Freeman, R. E.; Velamuri, S. R.; Moriarty, B. (2006):** Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Charlottesville, Virginia.
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2006):** Stakeholders – Theory and Practice, Oxford University Press, Oxford.
- Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine* (13.09.1970), S. SM17.
- Friedman, M. (2005):** Making Philanthropy Out of Obscenity, <https://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsibility>, Abruf: 03.05.2017.
- Friedman, M.; Mackey, J. P.; Rodgers, T. J. (2005):** Rethinking the Social Responsibility of Business, *Reason Magazine*, 38. Jg. (9), S. 79-87.
- Ghoshal, S.; Bartlett, C. A. (1995):** Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, 73. Jg. (1), S. 86-96.
- Gonin, M. (2015):** Adam Smith's Contribution to Business Ethics, Then and Now, *Journal of Business Ethics*, 129. Jg. (1), S. 221-236.
- Gunther McGrath, R. (2014):** Das Zeitalter der Empathie, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-brauchen-neuen-fuehrungsstil-a-987288.html>, Abruf: 09.04.2017.
- Hakimi, S. (2015):** Why Purpose-Driven Companies Are Often More Successful, <http://www.fastcompany.com/3048197/hit-the-ground-running/why-purpose-driven-companies-are-often-more-successful>, Abruf: 29.07.2016.
- Hamel, G. (2009):** Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*, 87. Jg. (2), S. 91-98.

- Hamel, G. (2012):** What Matters Now – How to Win in a World of Rentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Handy, C. (o. J.):** The Unintended Consequences of a Good Idea, <http://drucker.society.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/charles-handy?start=2>, Abruf: 26.12.2016.
- Harvard Business Manager (2006):** Die wichtigsten Ideen von Peter F. Drucker, Harvard Business Manager, 28. Jg. (11), S. 2-11.
- Harvard Business Review (2013):** Whole Food's John Mackey on Capitalism's Moral Code, <https://hbr.org/ideacast/2013/01/whole-foods-john-mackey-on-cap.html>, Abruf: 07.03.2016.
- Horn, K. I. (2013):** Hayek für jedermann, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Keller, R. T. (1984):** The Harvard "Pareto Circle" and the Historical Development of Organization Theory, Journal of Management, 10. Jg. (2), S. 193-204.
- Kestel, C. (2015):** Der Sinn der Arbeit, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/die-buecher-des-jahres-2015-a-1069109-2.html>, Abruf: 24.01.2016.
- Kotler, P. (2015):** Confronting Capitalism – Real Solutions For A Troubled Economic System, AMACOM, New York.
- Kowitt, B. (2015):** The Conscious Capitalist, Fortune, 172. Jg. (3), S. 76-84.
- Kurz, H. D.; Sturn, R. (2012):** Schumpeter für jedermann, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Kurz, H. D.; Sturn, R. (2013):** Adam Smith für jedermann, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München.
- Losse, B. (2011):** Urvater der Ökonomie, WirtschaftsWoche, ohne Jg. (50), S. 50-53.
- Maak, T.; Pless, N. M. (2006):** Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective, Journal of Business Ethics, 66. Jg. (1), S. 99-115.
- Mackey, J. P. (2006):** Conscious Capitalism: Creating a New Paradigm for Business, <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/conscious-capitalism-creating-new-paradigm-for%C2%A0business>, Abruf: 07.01.2016.
- Mackey, J. P. (2010):** Creating a New Paradigm for Business, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems, Wiley, New Jersey, S. 73-113.
- Mackey, J. P. (2011):** What Conscious Capitalism Really Is, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 83-90.

- Mackey, J. P.; Sisodia, R. S. (2013):** Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business, Harvard Business Review Press, Boston.
- Management & Business Studies Portal (2016):** Chester Barnard, <https://mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/barnard.aspx>, Abruf: 06.01.2016.
- Merton, R. K. (1957):** The Role-Set: Problems in Sociological Theory, The British Journal of Sociology, 8. Jg. (2), S. 106-115.
- Meyer, M. (1996):** Ökonomische Organisation der Industrie, Gabler, Wiesbaden.
- Meyer, M. (1998):** Wettbewerbsprozeßtheorie, Unternehmertum und Marketing, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg. (2), S. 71-75.
- Meyer, M. (2015):** Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, in: Kühl, S. (Hrsg.): Schlüsselwerke der Organisationsforschung, Springer, Wiesbaden, S. 75-79.
- Mintzberg, H. (1981/2004):** Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit, Harvard Business Manager, 26. Jg. (10), S. 72-89.
- Moss Kanter, R. (1996):** The New Managerial Work, in: Champy, J.; Nohria, N. (Hrsg.): Fast Forward – The Best Ideas on Managing Business Change, Harvard Business Review, Boston, S. 181-195.
- Pless, N. M. (2007):** Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers, Journal of Business Ethics, 74. Jg. (4), S. 437-456.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2011):** Responsible Leadership: Pathways to the Future, Journal of Business Ethics, 98. Jg., S. 3-13.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2012):** Thinking about doing the right thing: Mapping the responsibility mindsets of leaders, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, ohne Jg., S. 1.
- Pless, N. M.; Maak, T.; Waldman, D. A. (2012):** Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders, Academy of Management Perspectives, 26. Jg. (4), S. 51-65.
- Polleit, T. (2013):** Ludwig von Mises, FinanzBuch Verlag, München.
- Rauch, D. (2011):** Conscious Capitalism: A Better Road Map, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 91-97.
- Roethlisberger, F. J. (1968/2008):** Chester I. Barnard, http://www.encyclopedia.com/topic/Chester_I_Barnard.aspx, Abruf: 06.01.2016.
- Sachs, J. (2012):** Self-interest, without morals, leads to capitalism's self-destruction, Financial Times (18.01.2012).
- Schumpeter, J. A. (1934/97):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker und Humblot, Berlin.
- Sisodia, R. S. (2011):** Conscious Capitalism: A Better Way To Win, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 98-109.

- Sisodia, R. S.; Sheth, J. N.; Wolfe, D. (2014):** Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose, 2. Aufl., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Smith, A. (1974):** Der Wohlstand der Nationen – Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, Beck, München.
- Smith, A.; Eckstein, W.; Brandt, H. D. (2010):** Theorie der ethischen Gefühle, Meiner, Hamburg.
- Smith, A.; Stewart, D. (1963a):** The Works of Adam Smith Vol. 1, Zeller, Aalen.
- Smith, A.; Stewart, D. (1963b):** The Works of Adam Smith Vol. 3, Zeller, Aalen.
- Smith, S.; Milligan, A. (2015):** On Purpose – Delivering a branded customer experience people love, Kogan Page, London [u. a.].
- Starbuck, P. (o. J.):** Reclaiming Drucker, <http://druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/peter-starbuck>, Abruf: 26.12.2016.
- Strong, M. (2010):** The Opportunity – The Creative Powers of a Free Civilization, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems, Wiley, New Jersey, S. 51-70.
- Szmigin, I.; Rutherford, R. (2013):** Shared Value and the Impartial Spectator Test, Journal of Business Ethics, 114. Jg. (1), S. 171-182.
- Szwajkowski, E. (2000):** Simplifying the Principles of Stakeholder Management: The Three Most Important Principles, Business & Society, 39. Jg. (4), S. 379-396.
- The Economist (2009):** Remembering Drucker, <http://www.economist.com/node/14903040>, Abruf: 26.12.2016.
- The Economist (2010):** A new idolatry, <http://www.economist.com/node/15954434>, Abruf: 27.12.2016.
- The Rockefeller Foundation (2016):** Chester I. Barnard, <http://rockefeller100.org/biography/show/chester-i--barnard>, Abruf: 06.01.2016.
- Thigpen, P. (2011):** Can We Find Another Half a Cheer?, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 118-123.
- van Suntum, U. (2013):** Die unsichtbare Hand, Springer Gabler, Berlin [u. a.].
- Veldung, S. (2017):** Conscious Capitalism: Eine Analyse der Initiative und der Grundkonzeption dargelegt am Beispiel von Whole Foods Market, Würzburg.
- von Hayek, F. A. (1996):** Die Anmaßung von Wissen, Mohr, Tübingen.
- von Mises, L. (1940/80):** Nationalökonomie, Philosophia-Verlag, München.

- von Müller, C. (2011):** When Management Is not Self-Centered. Where Peter Drucker and Milton Friedman Agree on the Business of Business, 3rd Global Peter Drucker Forum 2011, Wien.
- Waldman, D. A. (2011):** Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research, *Journal of Business Ethics*, 98. Jg., S. 75-83.
- Waldman, D. A.; Balven, R. M. (2015):** Responsible Leadership: Theoretical Issues And Research Directions, *Academy of Management Perspectives*, 3015. Jg. (1), S. 19-29.
- Waldman, D. A.; Galvin, B. M. (2008):** Alternative Perspectives of Responsible Leadership, *Organizational Dynamics*, 37. Jg. (4), S. 327-341.
- Weber, W. W. (2016):** Peter Drucker, *Brand Eins*, ohne Jg. (9), S. 84-85.
- Weiss, J. W. (2014):** *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*, 6. Aufl., Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Willets, D. (2011):** The invisible hand that binds us all, *Financial Times* (24.04.2011).
- Woehrling, F. (2007):** Review of "Adam Smith's Moral Philosophy" by Jerry Evensky, *Journal of Markets & Morality*, 10. Jg. (2), S. 4.

ISBN 978-3-00-056719-3