



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Führung

CSL01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.

Dr. Peter Kinne

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Führung

CSL01

Die in unseren Studienheften verwendeten Personenbezeichnungen schließen ausdrücklich alle Geschlechtsidentitäten ein. Wir distanzieren uns ausdrücklich von jeglicher Diskriminierung hinsichtlich der geschlechtlichen Identität.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Führung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Einleitung	3
2 Die Verantwortung von Organisationen	5
2.1 Verantwortung, Nachhaltigkeit und Organisationen	5
2.1.1 Was bedeutet Verantwortung?	5
2.1.2 Nachhaltigkeit ist Ausdruck von Beständigkeit	6
2.1.3 Unternehmen versus Organisation	7
2.2 Kollektiv wirksam	7
2.3 Geteilter Wert	9
2.3.1 Wirtschaftliches Aktionszentrum	9
2.3.2 Schwächen der marktwirtschaftlichen Konstruktionslogik	10
2.3.3 Shareholder Value versus Stakeholder Value?	11
2.3.4 Corporate (Social) Responsibility	13
Zusammenfassung	16
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	17
3 Mechanismen der Wertschöpfung	18
3.1 Orientierung und Wertschöpfung	18
3.1.1 Orientierung ist Basis des Handelns	18
3.1.2 Identität und Werte	20
3.1.3 Ziele, Ressourcen und Potenziale	23
3.1.4 Kompetenzträger und KPIs	29
3.1.5 Strategische Landkarten	33
3.2 Nachhaltige Performance	34
3.2.1 Operationalisierung von Nachhaltigkeits-Zielen	34
3.2.2 Rahmenkonzepte nachhaltiger Entwicklung	36
Zusammenfassung	41
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	42

4	Strategische Fokusthemen	43
4.1	Positionierung im Wettbewerb	43
4.1.1	Strategie als Designaufgabe	43
4.1.2	Strategische Analysen und Erfolgspotenziale	47
4.1.3	Entscheidungen, Aktivitäten und Disciplines of Execution	52
4.2	Wandel gestalten	55
4.3	Synergien generieren	59
	Zusammenfassung	62
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	63
5	Nachhaltig Führen	64
5.1	Die große Herausforderung	64
5.2	Leadership Basics	69
5.3	Full Range Leadership	74
5.4	Werkzeughaus für Leitende	76
	Zusammenfassung	83
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	84
Anhang		
A.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	85
B.	Literaturverzeichnis	88
C.	Abbildungsverzeichnis	94
D.	Tabellenverzeichnis	96

Vorwort

Hallo und herzlich willkommen. Ich lade Sie ein zu einer Studienreise durch ein Gebiet, das die meisten von uns ganz persönlich betrifft, weil sie in Unternehmen oder anderen Organisationen innerhalb und außerhalb der Sozialwirtschaft beschäftigt sind oder demnächst beschäftigt sein werden. Organisationen sind ein Schlüsselfaktor für das „Funktionieren“ von Gesellschaften und prägen deren Kultur. Das liegt zum einen daran, dass gesellschaftliche Aufgaben, deren Bearbeitung einzelne Personen überfordert (das gilt für die meisten dieser Aufgaben), von Organisationen gelöst werden. Zum anderen liegt es daran, dass die Mehrheit der Erwachsenen einer Gesellschaft in Organisationen beschäftigt ist. Entsprechend groß ist der Einfluss von Organisationen auf nachhaltige Entwicklung, die ja ein *kollektives Phänomen* ist.

Die Themenwelten Unternehmensverantwortung, Strategie und Führung haben schon für sich genommen viele Facetten, füllen unzählige Lehrbücher und geben Anlass zu immer neuen Beiträgen. Das Bild wird jedoch klarer, wenn man sie in Beziehung zueinander bringt. Die *Verantwortung* für Nachhaltigkeit liegt bei der *Führung*. Dem wird sie u. a. durch die Wahl einer bestimmten *Strategie* gerecht, oder auch nicht.

Weil Sie diesen Studiengang gewählt haben, gehe ich einfach mal davon aus, dass Sie demnächst eine Führungsrolle besetzen wollen, sofern Sie das nicht längst tun. Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie Verantwortung übernimmt, für sich selbst, für andere, und für die Organisation. Das tut sie, indem sie für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien sorgt und andere Beschäftigte *anführt*, und sei es „nur“ ein dreiköpfiges Team. Schon damit kann man eine ganze Menge anrichten, im positiven wie im negativen Sinne. Lassen Sie sich nicht entmutigen von der Komplexität der Aufgabe, den Risiken, die damit verbunden sind und der Dynamik der Entwicklung. Freuen Sie sich vielmehr auf eine Gestaltungsaufgabe, die faszinierend und erfüllen sein kann und durch die Sie ganz persönlich Impulse für Nachhaltigkeit setzen können! Und seien Sie versichert, dass selbst „alte Hasen“ auf dem Gebiet, ihr ganzes Berufsleben lang Lernende bleiben werden, selbst wenn ihnen das nicht immer bewusst ist.

Das Design dieses Studienhefts zielt nicht darauf ab, Ihnen „Rezepte“ an die Hand zu geben, die ausnahmslos immer funktionieren, im Sinne von *one size fits all*. Die gibt es in diesem „Fach“ nicht, schon gar nicht in Zeiten, in denen Unsicherheit unser ständiger Begleiter ist. Vielmehr geht es erstens darum, ein tieferes Verständnis für die Möglichkeiten und Pflichten zu entwickeln, die sich für Organisationen als Akteure nachhaltiger Entwicklung ergeben können. Warum fällt es Unternehmen oft schwer, einen konsequenten Kurs in Richtung Nachhaltigkeit in ihrer umfassenden Bedeutung zu fahren? Hier gilt es, die klassische Rolle von Unternehmen in unserem Wirtschaftssystem und die Stellung ihrer Eigentümer zu beleuchten. Anders verhält es sich z.B. bei Organisationen der öffentlichen Verwaltung, mit dem Staat als „Eigentümer“.

Sowohl Möglichkeiten als auch Pflichten sind Leitplanken organisationalen Handelns, mittels derer man die unübersehbare Fülle an Optionen auf die *wünschenswerten* reduzieren kann. Bereits das hilft, Komplexität zu bewältigen! Zweitens geht es in diesem Studienheft darum, Möglichkeitsräume für reflektiertes Führungshandeln zu öffnen, Erfolgsfaktoren in einem turbulenten Umfeld zu verstehen und situationsgerecht nutzen zu können. Die Coronakrise hat uns vor Augen geführt, wie störanfällig Organisationen sein können und wie radikal man zuweilen umdenken muss. Das Studienheft soll dazu Anregungen liefern. Und wenn Sie anschließend in der Lage sind, Fragen zu stellen, die Entscheiderinnen und Entscheider nachdenklich machen, wäre schon viel gewonnen.

Ich wünsche ich Ihnen inspirierende Lernerfahrungen und möglichst viele Flow-Momente beim Entwickeln neuer, nachhaltig wertvoller Kompetenzen!

Wir wünschen Ihnen beim Bearbeiten dieses Studienhefts viel Spaß und Erfolg.

1 Einleitung

Im Folgenden gebe ich Ihnen einen Überblick über wesentliche Inhalte und Lernziele des Studienhefts. Seine Grobstruktur verdeutlichen die in Abb. 1.1 gezeigten Themenblöcke.

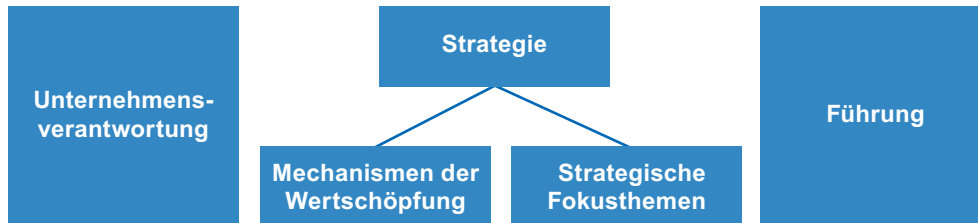


Abb. 1.1: Inhaltliche Struktur des Studienhefts

Der Themenblock *Unternehmensverantwortung* beginnt mit einer Reflexion zu den Begriffen „Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ und zur Frage, was das miteinander zu tun hat. Auch die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisation“ werden unterschieden (Kapitel 2). Anschließend geht es um die Frage, was Organisationen in unserer Gesellschaft bewirken können und welche Rolle ihnen zugeschrieben wird, vor allem mit Hinblick auf Unternehmen mit ihrer Eigenschaft, Gewinne zu erzielen bzw. erzielen zu müssen. Welche Verpflichtungen ergeben sich aus der Existenz von Unternehmen, und wie lassen sich die Verpflichtungen begründen? Hier lernen Sie „Varianten der Verantwortlichkeit“ kennen, bei denen *Shareholder Value* und *Stakeholder Value* eine zentrale Rolle spielen. Auch Aspekte der Corporate (Social) Responsibility werden hier betrachtet.

Der Themenblock *Strategie* besteht aus zwei Kapiteln (Kapitel 3 und 4). Das erste dient dem Grundverständnis und behandelt Mechanismen organisationaler Wertschöpfung, das zweite behandelt Fokusthemen.

Was macht Organisationen kollektiv wirksam, und wie kann Nachhaltigkeit prinzipiell gemanagt werden? Wichtig ist eine integrative Sicht – sowohl auf die Aufgabe als auch auf das *System Organisation*. Während die Aufgabe die Integration der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit erfordert, muss im System Organisation die normative, strategische und operative Managementebene mit ihren spezifischen Orientierungsgrößen inhaltlich besetzt und integriert werden. Wie hängen die Ebenen zusammen, und wie läuft Wertschöpfung ab? Sie werden „strategische Landkarten“ lesen und erfahren, wie man Nachhaltigkeitsziele umsetzen kann. So gerüstet können Sie Rahmenkonzepte nachhaltiger Entwicklung (Sustainable Development Goals, DIN ISO 26000, Deutscher Nachhaltigkeitskodex etc.) nutzen und am Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten mitwirken.

Kapitel vier beginnt mit strategischer Positionierung und strategischen Analysen, einem wichtigen Werkzeug von Strategie-Designern. Für nachhaltige (Eigen-) Entwicklung sind drei weitere Themen von Bedeutung: Aufbau von Schlüsselkompetenzen, Management des Wandels und Nutzung von Synergien. Sie stellen eine Auswahl aus dem unheimlich facettenreichen Themenfeld *Strategie* dar, die dem besonderen Zweck dieses Studienhefts entspricht.

Kapitel fünf ist der Führung gewidmet. Gleich zu Beginn machen wir einen Exkurs zum Thema Komplexität, der größten Herausforderung für Leitende in heutiger Zeit. Nachhaltige Entwicklung ist nicht gerade unterkomplex, und dasselbe gilt für das Geschehen in einer Welt, Teil deren Organisationen sind. Sie erfahren, wie man Führung differen-

zieren, wie man Komplexität auf Führungs-, Team- und persönlicher Ebene bewältigen kann, und die Gründe dafür verstehen. Dann sollten Sie nachhaltige Entwicklung verantwortungsvoll (mit-)gestalten können.

2 Die Verantwortung von Organisationen

Zu Beginn des ersten Kapitels gehen wir zwei Kernbegriffen des Kurses auf den Grund: Von „Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ ist gerade auch in Organisationen häufig die Rede. Ist aber denen, die diese Begriffe benutzen, immer auch klar, was sie bedeuten? Wer ihre Bedeutung kennt und weiß, wie Beides im organisationalen Kontext zusammenhängt, kann nicht nur souveräner darüber diskutieren, sondern auch eigene Pläne und Aktivitäten besser vertreten.

Weitere Kernbegriffe sind „Unternehmen“ und „Organisation“. Letztere bilden die übergeordnete Kategorie. Sie werden verstehen, aufgrund welcher Eigenschaften Organisationen prädestiniert sind, nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, woher das klassische Rollenverständnis von Unternehmen kommt, und warum es heute nicht mehr funktioniert. Sie werden erkennen, warum es nicht nur moralisch geboten, sondern auch wirtschaftlich vernünftig ist, die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder im Sinne von „Shared Value“ zu berücksichtigen, und nach welchen Kriterien man Stakeholder unterscheiden kann. Außerdem werden Sie erkennen, dass sämtliche Rahmenkonzepte nachhaltigen Managements durch Verantwortung Stakeholdern gegenüber begründet werden können. Aspekte des Corporate Citizenship beziehen sich auf verantwortliches Handeln vor Ort. Anhand des Reifegrad-Modells der Corporate (Social) Responsibility werden Sie Entwicklungsstufen nachhaltigen Managements kennenlernen.

2.1 Verantwortung, Nachhaltigkeit und Organisationen

2.1.1 Was bedeutet Verantwortung?

Im gesellschaftlichen Miteinander wird Verantwortung meist gleichgesetzt mit der Übernahme einer *Verpflichtung*. Doch schauen wir einmal genauer hin.

In *Verantwortung* steckt *antworten*, ein Akt des Sprechens also. Da Sprechen zu den besonderen Eigenschaften von Menschen gehört, ist Verantwortung die Domäne des Menschen. Verantwortung wäre dann, auf eine Frage zu antworten, um sich jemand anderem gegenüber *zu offenbaren* (beispielsweise gegenüber einem Richter).

Der deutsche Philosoph und Ethiker Wilhelm Weischedel (1905–1975) schreibt:

„Als Phänomen kommt Verantwortung nicht schlechthin vor, sondern sie kommt je vor den Menschen, der zur Verantwortung gezogen wird, ihre Schwere empfindet, sie auf sich nimmt, ablehnt etc. In diesen Weisen des Erscheinens zeigt sie sich ihm als seine Möglichkeit.“ (Weischedel, 1972, S. 23)

Verantwortung ist mit einem *Anspruch* verknüpft. Aber wer erhebt diesen Anspruch, an wen richtet er sich, und was beinhaltet er? Zudem ist Verantwortung, wie Weischedel schreibt, eine Möglichkeit, ein *Potenzial*. Man kann es ablehnen, dem Anspruch zu folgen und Verantwortung für seine Verwirklichung zu übernehmen, welche Folgen auch immer das hat. Weil aber Verantwortung eine Antwort auf einen Anspruch ist, ist sie eng verknüpft mit Nachhaltigkeit, die ja nichts anderes darstellt als einen Anspruch. Dieser richtet sich prinzipiell an jeden von uns, in unserem Fall jedoch insbesondere an Organisationen und ihre Entscheiderinnen und Entscheider. Was der Anspruch auf Nachhaltigkeit beinhaltet, ist in Leitsätzen und Zielen beschrieben, und wer dem An-

spruch folgt, macht ihn sich zu eigen. Damit wird er Bestandteil der eigenen Werteskala, zum handlungsleitenden Prinzip. Organisationen sollten diesen Anspruch in ihrem Wertesystem verankern (Abschnitt 2.1.2).



Übung 2.1: Übung zur Reflektion

Weischedel sieht Verantwortung als Möglichkeit. Welche Vorteile kann es für einen Unternehmer haben, diese Möglichkeit zu nutzen?

2.1.2 Nachhaltigkeit ist Ausdruck von Beständigkeit

Als nachhaltig gilt ein Zustand, der *Beständigkeit* ausdrückt. Im ursprünglichen Sinn ist Nachhaltigkeit eine *objektneutrale* Eigenschaft von Gegenständen, Abläufen, Personen oder Systemen, wie es im Wörterbuch der deutschen Sprache von 1809 beschrieben wird:

„*Nachhalt ist der Halt, woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält.*“

Wie Ihnen bekannt ist, schrieb Hans Carl von Carlowitz, kurfürstlich-sächsischer Kammer- und Bergrat sowie Oberberghauptmann des Erzgebirges im Jahr 1713 mit der „Naturmäßigen Anweisung zur wilden Baumzucht“ das erste geschlossene Werk über Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft. Mit der Regel, man dürfe einem Wald nur so viel Holz entnehmen, wie nachwächst, wendete er ein ökonomisches Prinzip auf ein ökologisches System an und verknüpfte damit die ökonomische mit der ökologischen Perspektive der Nachhaltigkeit. Seine Regel zur nachhaltigen Nutzung erneuerbarer Ressourcen folgt dem *Konsistenzprinzip*: Ein Baumbestand kann, anders als Öl- und Gasvorräte, erneuert werden, solange man sein Erneuerungspotenzial nicht überfordert.

Wie von Carlowitz, benutzen wir den Begriff Nachhaltigkeit meist für Systeme. Das sind Gebilde mit unterschiedlichen Elementen, die arbeitsteilig einen bestimmten Zweck erfüllen. Ein Wald ist ein regionales Ökosystem, gleichzeitig aber Subsystem größerer Ökosysteme. Das größte für uns greifbare Ökosystem ist die uns umgebende Natur, mit Wetter, Klima, Ozeanen, geologischen Formationen, Böden etc. Das größte uns bekannte soziale System ist die Weltgemeinschaft. Zusammen bilden diese beiden Systeme das *ökosoziale System des Planeten Erde*. Darauf bezieht sich auch der bekannte Leitsatz der Brundtland-Kommission von 1987:

„Eine Entwicklung ist nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generationen befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 65)

Auf diesem Satz basieren nicht nur die 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung (Sustainable Development Goals), sondern auch diverse Rahmenkonzepte für Organisationen (Global Compact, ISO 26000, Deutscher Nachhaltigkeits-Kodex etc.). Zweifellos stellt der Satz einen *Anspruch* dar, erhoben von keinem geringeren als der Weltgemeinschaft und repräsentiert durch die Staaten der Vereinten Nationen. Seine Umsetzung setzt die Bereitschaft voraus, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst und für andere. Nachhaltigkeit und Verantwortung sind eng miteinander verknüpft.

Grunwald findet den Leitsatz ebenso genial wie als „Rezept“ unbrauchbar, weil er nichts über konkrete Inhalte aussagt, dafür aber den Orientierung bietet, die danach suchen (Grunwald 2016, S. 22). Der Leitsatz muss *operationalisiert* werden, damit man ihn umsetzen kann. Operationalisieren bedeutet, ein Konstrukt wie diesen Leitsatz in lenkbare Elemente „herunterzubrechen“. Ein erster Schritt ist die Kategorisierung nach *ökologischen, ökonomischen und sozialen* Anforderungen, den berühmten *Drei Säulen der Nachhaltigkeit*, die für die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse relevant sind. Sie werden mitunter durch die Begriffe *Planet, Profit, People* ausgedrückt, auch *Triple-Bottom-Line* genannt. Dazu wurden nach der Veröffentlichung des Berichtes der Brundtland-Kommission im Jahr 1987 unterschiedliche Ansätze entwickelt.

Übung 2.2: Übung zur Reflektion

Halten Sie den Leitsatz der Brundtland-Kommission auch für rational begründbar, oder ist er aus Ihrer Sicht ein rein normatives Konstrukt?



2.1.3 Unternehmen versus Organisation

Kommt Ihnen die Überschrift merkwürdig vor? Wenn ja, haben Sie völlig Recht, denn Unternehmen *sind* Organisationen. Der Begriff „Organisation“ ist in diesem Fall *institutional* gemeint und bezeichnet Systeme, in denen Menschen interagieren, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen (mit Menschen als maßgeblichen „Systemelementen“ sind es *soziale Systeme*). Sind mit „Organisation“ Strukturen, Prozesse und Hilfsmittel gemeint, die man braucht, um bestimmte Dinge zu realisieren, hat der Begriff *instrumentale* Bedeutung. Besonders häufig begegnet uns der Begriff in seiner *funktionalen* Bedeutung, als *Prozess des Organisierens* (Grillfete, Hochzeit, Meeting etc.).

Organisationen können nach ihrer gesellschaftlichen Funktion unterschieden werden. Organisationen der *Wirtschaft* sind Unternehmen in Privatbesitz (mittelständische Betriebe und Konzerne). Organisationen der *Wissenschaft* (z.B. Institute) betreiben Forschung und erhalten dafür öffentliche oder private Mittel. Organisationen der *öffentlichen Verwaltung* (Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene) nehmen staatliche Aufgaben wahr und betreiben öffentliche Einrichtungen (Schulen und Hochschulen, Museen, Gefängnisse, Freibäder etc.). Hinzu kommen Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) sowie Verbände und Vereine, in denen Interessen vertreten, Aktivitäten durchgeführt und Gemeinschaft gelebt wird.

2.2 Kollektiv wirksam

So unterschiedlich Organisationen sind, haben sie doch wichtige Gemeinsamkeiten: Sie alle verfolgen einen bestimmten Zweck (sonst wären sie *zwecklos*), verfügen über irgendeine Form von Hierarchie und können Bedingungen an die Mitgliedschaft stellen. Sie können diese Merkmale mehr oder weniger frei ausgestalten, im Rahmen kultureller Normen, politischer Vorgaben und praktischer Grenzen (Kühl, 2011, S. 17). Diese sind enger für Organisationen der öffentlichen Verwaltung, deren Aufgaben hoheitlich (also staatlicherseits) geregelt sind, im Sinne von *Policy making* (als Versuch der Be- und Verarbeitung gesellschaftlicher Probleme). Im Gegensatz zu Unternehmen mit ihrer frei gestaltbaren Aufbau- und Ablauforganisation sind öffentliche Verwaltungen, wie es der Soziologe Max Weber beschrieben hat, idealtypischerweise *bürokratisch* organisiert. Eine differenzierte Hierarchie über- und untergeordneter Einheiten mit eindeutigem

„Dienstweg“ sowie eine klare Kompetenzverteilung mit zentralisierten Entscheidungen sind typisch für bürokratische Organisationen (Bogumil; Jann, 2009, S. 21, 140). Gleichwohl agieren auch da Menschen mit freiem Willen und der Möglichkeit, sich *zu verhalten*.

Organisationen können nicht nur eigene Identitäten entwickeln und pflegen, sondern auch ihre Mitglieder (das sind meist die Beschäftigten) zu einer gewissen Handlungskonformität bewegen und in eine bestimmte Richtung lenken. Aufgrund dieser Möglichkeiten können sie ihren Weg zur Nachhaltigkeit weitgehend selbst gestalten und deutlich schneller gehen als z.B. eine Stadt, eine Nation oder gar die Weltgemeinschaft, die über diese Lenkungsmöglichkeiten nicht verfügen. Das macht Organisationen, zumindest potenziell, *kollektiv wirksamer* als andere soziale Gemeinschaften. Allein schon dieses Potenzial begründet eine besondere Verantwortung für Personen, die in Organisationen Verantwortung tragen und ihre Ausrichtung (mit-)bestimmen.

Hinzu kommt die gesellschaftliche Durchdringung durch Organisationen, denn die Mehrheit der Erwachsenen verbringt da ihren Arbeitsalltag. Im Jahr 2020 gab es 43 Millionen Beschäftigte in Deutschland (Erwerbstätige minus Freiberufler)¹. Wenn alles gut läuft, beteiligen sie sich an der nachhaltigen *Eigenentwicklung* ihrer Organisation, zu deren und ihrem Vorteil. Das bleibt nicht ohne Wirkung auf die Menschen und Organisationen in ihrem Einflussbereich (Familien, Leistungsnutzer, Zulieferer etc.). Diese bekommen mehr oder weniger direkt mit, was in der Organisation vor sich geht und wie *engagiert* und *identifiziert* die Beschäftigten sind. Und weil diese „Stakeholder“ ihrerseits ihr Umfeld beeinflussen, erreicht die Wirkung schließlich die Zivilgesellschaft. Auf diese Weise können Organisationen Impulse in der Gesellschaft setzen. Wenn sie dabei andere Organisationen „infizieren“ (im positiven Sinne), können sie sogar einen „viralen Effekt“ auslösen, der die nachhaltige Transformation unserer Gesellschaft quasi *von innen heraus* vorantreibt (Kinne, 2020, S. 111 f.) wie in Abb. 2.1 und Abb. 2.2 gezeigt.



Abb. 2.1: Einflussphären von Organisationen

1. <https://de.statista.com/themen/81/erwerbstaetige/>

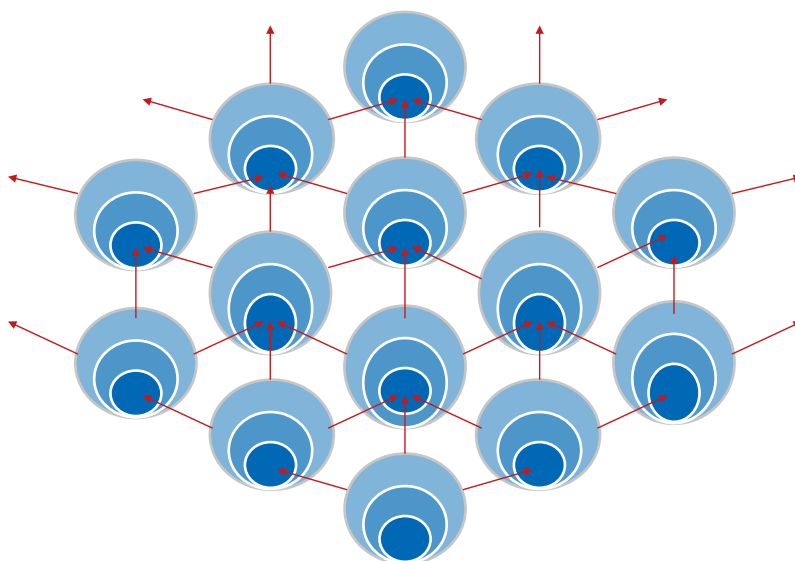


Abb. 2.2: Viraler Effekt

Übung 2.3: Übung zur Reflektion

Überlegen Sie, welche Wirkungen von Ihrer Organisation auf das gesellschaftliche Umfeld ausgehen. Wie könnte man diese Wirkungen verbessern bzw. verstärken?



2.3 Geteilter Wert

2.3.1 Wirtschaftliches Aktionszentrum

In einer Ausgabe des New York Times Magazine von 1970 schrieb Milton Friedmann: „Die soziale Verantwortung der Wirtschaft besteht darin, ihre Profite zu steigern.“

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger ging davon aus, dass Verfolgung von Eigennutz durch Steigerung unternehmerischer Profite der Wohlfahrt aller dient. Zweifellos verbessern (profitbasierte) Steuereinnahmen die Möglichkeiten des Staates, seinen Bürgern Vorteile zu verschaffen. Aber längst nicht alle Unternehmen nutzen ihre Profite gesellschaftlich verantwortungsvoll. Die Liste *verantwortungsloser* Geschäftspraktiken ist lang und enthält (neben verbrecherischen Handlungen, siehe etwa den Wirecard-Fall) Machtmissbrauch, unsichere Produktionsverfahren, Schummel-Software bei deutschen Autos, Ausbeutung von Beschäftigten durch Niedriglöhne, schlimme Arbeitsbedingungen, und Umweltsünden (O`Riordan, 2017, S. 37 f.). Mazzucato fand heraus, dass Pharmafirmen mit ihrer Preispolitik dafür sorgen, dass ein erheblicher Anteil der Gesundheitskosten der westlichen Welt mit *Gesundheitsfürsorge* an sich nichts zu tun habe, weil er vor allem der *Wert-ab-schöpfung* diene (Mazzucato, 2019). Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung scheint nicht immer zum Kanon gelebter Werte in der Wirtschaft zu gehören – nicht selten erleben wir *Maximierung des Eigennutzes*. Gibt es für dieses enge Nutzenverständnis nicht auch begünstigende, strukturelle Gründe?

In einer marktwirtschaftlichen Ordnung liegt der Fokus traditionell auf den Interessen der Kapitaleigner und dem Paradigma *wirtschaftlicher Effizienz*. Sicher wussten Eigentümer bzw. Anteilseigner von Unternehmen (in Aktiengesellschaften die *Shareholder*)

immer schon, dass es die Kunden sind, die Angebote ihres Unternehmens in Anspruch nehmen und anschließend die Rechnung bezahlen. Die Eigentümer wussten auch, dass ihre Unternehmen nur dann attraktive Angebote machen können, wenn die Beschäftigten (und ggf. Zulieferer) dafür sorgen.

Kunden, Beschäftigte und Zulieferer sind *pragmatisch legitimiert*: Ihre Aktivitäten sind erwünscht, weil Unternehmen dadurch *Finanzwert* schaffen, der rechtlich jedoch nur den Eigentümern zusteht. Handels- und gesellschaftsrechtlich bilden in einer Marktwirtschaft Kapitaleigner das *wirtschaftliche Aktionszentrum*, das mit Beschäftigten, Kunden und sonstigen Leistungspartnern Vertragsbeziehungen unterhält, wobei die Verträge diejenigen Konditionen rechtlich verbindlich festlegen, die der Markt im Wettbewerb von Anbietern und Nachfragern untereinander zulässt.

Das freiheitliche Vertragsmodell der Unternehmung macht Wirtschaften zur „Privatsache“, und die ist folgerichtig im Privatrecht geregelt. Weil Kapitaleigner das wirtschaftliche Risiko ihrer Unternehmung tragen, steht ihnen nicht nur die Differenz von Erträgen und Aufwendungen zu (*Residualgewinn*), sondern auch die volle Entscheidungsautonomie. Die Unternehmensverfassung basiert somit auf der Einheit von *Risiko*, *Gewinn* (oder Verlust) und *Kontrolle*. Sofern es nicht auf Dauer gelingt, mit positiven Differenzen zwischen Ertrag und Aufwand eine ausreichende Rentabilität zu erwirtschaften, werden Unternehmen illiquide und scheiden durch Insolvenz aus dem Wirtschaftsleben aus. Damit richten sich die Erfolgserwartungen im kapitalistischen Wirtschaftssystem traditionell auf die Fähigkeit der Leitenden, die Rentabilität des investierten Kapitals durch *Effizienzzuwachs* zu maximieren und stets für ausreichende Liquidität zu sorgen. Rentabilität und Liquidität sind die *Manifestation erfolgsorientierten Handelns in der Wirtschaft* (Steinmann; Schreyögg, 2005, S. 93).

Jede arbeitsteilige Wirtschaft hat allerdings ein Koordinationsproblem, denn wie kann es gelingen, die Interessen der an der Wertschöpfung Beteiligten (und deren Ressourcen) so aufeinander zu beziehen, dass ihr Handeln ohne (wirtschaftlich schädlichen) Effizienzverlust koordiniert werden kann? Nach der Konstruktionslogik der Marktwirtschaft erfolgt die Koordination der Akteure über die Idee rationaler, materieller Nutzenmehrung und findet Ausdruck im Austausch *Geld gegen Leistung*.

2.3.2 Schwächen der marktwirtschaftlichen Konstruktionslogik

In einer „Gleichgewichtsökonomik“ sind die entscheidenden Koordinationsmittel *Markt und Preis*. Der Markt ist im Gleichgewicht, wenn, bei vollkommener Transparenz und Konkurrenz auf Anbieter- und Nachfragerseite (darunter auch die Nachfrager nach Arbeit), die Preise sowohl den *Grenzkosten* der Anbieter als auch dem *Grenznutzen* der Nachfrager entsprechen. In „effizienten Märkten“ gelten Preise als Verdichtung aller verfügbaren (und erforderlichen) Informationen. Preisbildung wäre dann „überpersönlich“ und „machtfrei“, und alle wären zufrieden. Bereits hier zeigt sich jedoch eine Schwäche dieser Konstruktionslogik: unter den Bedingungen mehr oder weniger freien Wettbewerbs sind die Einflussmöglichkeiten (und damit die Machtverhältnisse) durchaus *ungleich* verteilt. Amazon, Google, Facebook & Co. lassen grüßen! Eine weitere Schwäche liegt darin, dass materieller Nutzen für viele Marktteilnehmer nur bedingt relevant ist. Bei auskömmlicher Höhe des Gehaltes entscheiden heute Kriterien wie z.B. *Partizipation* und *Entwicklungsmöglichkeiten* der Beschäftigten über deren Zufriedenheit. Kundennutzen wie *Verlässlichkeit* und *Reputation des Anbieters* lässt sich nicht ohne weiteres im Preis abbilden. In beiden Fällen geht es um *immaterielle Werte*.

Eine dritte Schwäche der marktwirtschaftlichen Konstruktionslogik ist das *Ausblenden externer Effekte*. Die Benutzung eines PKW mit Verbrenner-Motor befriedigt zwar die Bedürfnisse des Fahrers, belastet aber die Umwelt und damit die Menschen, die unter dem Verkehrsaufkommen in urbanen Zentren leiden, ohne dass dem Fahrer dafür eine Rechnung präsentiert wird. Die Erderwärmung durch CO₂-Emissionen etc. belegt die Bedeutung nicht bepreister externer Effekte. Damit verliert wirtschaftliches Handeln seinen „privaten“ Charakter.

In einer Wissensökonomie hängt der Erfolg eines Unternehmens mehr denn je von der Bereitschaft der (meist gut geschulten) Beschäftigten ab, ihr Wissen *zu teilen*, und mehr denn je von der Bereitschaft der (meist gut informierten) Kunden, dem Unternehmen längerfristig die Treue zu halten. Er hängt aber auch entscheidend von der Akzeptanz einer Öffentlichkeit ab, die Unternehmen gegenüber nicht nur deutlich kritischer geworden, sondern auch medial hochgradig vernetzt ist. Ökologisches und soziales Fehlverhalten wird heute schneller denn je auch *öffentlich sanktioniert*.

Um also die Bestandsfähigkeit und *gesellschaftliche Legitimation* des Unternehmens (als Basis eigener Nachhaltigkeit) nicht zu gefährden, müssen Unternehmer und Manager ihren Erfolgshorizont systematisch erweitern. Sie müssen Gruppen einbeziehen, die von ihrem Tun beeinflusst werden, aber auch ihrerseits Einfluss nehmen können auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens: ihre Anspruchsgruppen oder *Stakeholder*.

Freeman et al. (2010) definieren *Stakeholder* wie folgt:

„A stakeholder is any group or individual that can affect or is affected by the realisation of an organisation’s purpose.“ (Freeman et al., 2010, S. 26)

Hinweis:

Freeman hat betont, dass die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen sowohl aus pragmatischen als auch moralischen Gründen geboten ist (Freeman 1984). Um ihre Bedeutung ermessen zu können, entwickelten Mitchell et al. das Konzept der *Stakeholder salience*, definiert als „degree to which managers give priority to competing stakeholder claims“. Die Bedeutung der Stakeholder bemessen sie nach ihrer *Macht, Legitimation* und *Dringlichkeit* (Mitchell et al., 1997, S. 854).

Kunden und Beschäftigte bzw. ihre Interessen sind heute meist sowohl mächtig als auch legitim als auch dringlich. Sie sind unverzichtbare und *wertvolle* Elemente im Prozess der betrieblichen Wertschöpfung, die jedoch *frei entscheiden* können, ob sie Teil dieses Prozesses sein wollen, oder nicht (mehr dazu in Kapitel 5).

2.3.3 Shareholder Value versus Stakeholder Value?

Die Steigerung des materiellen Wertes für Kapitaleigner, auch *Shareholder Value* genannt (das ist streng genommen der Marktwert des Eigentümergevermögens in Aktien), erzeugt denjenigen Wertanteil, der prinzipiell zur Verteilung an die Stakeholder zur Verfügung steht. Wertsteigerung wäre im Interesse aller Beteiligten, wenn der erzeugte *Mehr-Wert* (eine häufig benutzte Messzahl dafür ist EVA, *Economic Value Added*) verantwortungsvoll, d. h. unter Berücksichtigung der Interessen aller, genutzt wird. Mal abgesehen davon, dass dieser Zustand angesichts oft widersprüchlicher Interessen schwer herstellbar ist, würde das die Synthese von Shareholder Value und Stakeholder Value be-

deuten. Gleichzeitig würde dadurch die Paradoxie *Profitability* versus *Responsibility* überwunden (De Witt, Meyer, 2004, S. 607). Manchen Stakeholdern geht es aber eben *nicht nur* bzw. *gar nicht* um materiellen Wert.

Porter & Kramer (2011) propagieren deshalb ein erweitertes Erfolgs- bzw. Wertverständnis:

„The solution lies in the principle of **shared value**, which involves creating economic value (read corporate growth or profit) in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Businesses must re-connect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the centre.“ (Porter; Kramer, 2011)

Zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung gab es weder Sustainable Development Goals noch Klimaziele. Die Autoren hätten sonst vielleicht erwogen, bei *needs and challenges* eine Verbindung zwischen Wertsteigerung, Verantwortung und Nachhaltigkeit herzustellen. Nachhaltige Entwicklung durch *sharing value* ist mittlerweile eine Gemeinschaftsaufgabe von hoher Dringlichkeit.

Witt et al. (2009) schreiben:

„The urgency of shaping a new economy – one that is fair and sustainable, and functions within ecological limits, and takes into account people and cultures throughout the world – has never been clearer. What is needed now is some entity to bring these various organisations and individuals together, to frame a common story, to tell it in multiple voices, to strategize the steps toward implementation, and to take collective action to achieve the transition.“

(Witt et al., 2009, zitiert nach Jonker, 2015, S. 31)

Unternehmensverantwortung besteht auch darin, Synergien zu nutzen. Die Motivation, verantwortlich zu handeln, muss kein Widerspruch zu den *legitimen* und *nötigen* materiellen Ertragszielen sein. Wenn es gelingt, verantwortungsvolles Handeln als *Wettbewerbsvorteil* zu nutzen, werden Unternehmen nicht nur selbst nachhaltiger (im Sinne von zukunftsfähiger), sondern können auch Impulse für eine nachhaltigere Entwicklung unserer Gesellschaft setzen. Die Formel dafür lautet *Shareholder Value durch Stakeholder Value*. Inwieweit das gelingt, ist auch eine Frage der strategischen Positionierung (Kap. 3). Tab. 2.1 hebt Besonderheiten der Shareholder- und Stakeholder-Value-Perspektive hervor.

Gomez & Wunderlin (2000, S. 426) sehen Nutzenstiftung für Stakeholder, die an organisationaler Wertschöpfung beteiligt sind, als zentrale Vorbedingung für die Steigerung des Unternehmenswertes. Die Orientierung an Stakeholdern müsse deshalb konsequent in organisationalen Prozessen und Kompetenzen umgesetzt werden (mehr dazu in Kap. 2).

Tab. 2.1: Shareholder- und Stakeholder-Value-Perspektive (Müller, 2017, S. 85)

	Shareholder Value-Perspektive	Stakeholder Value-Perspektive
Betonung auf ...	Gewinn vor Verantwortung	Verantwortung vor Gewinn
Organisationen sind ...	Instrument	Koalition von Anspruchsgruppen
Organisationszweck	Für den Eigentümer	Für alle relevanten Interessen
Erfolgsmaßstab	Aktienkurs und Dividende	Befriedigung der Anspruchsgruppen
Hauptproblem	Agenten auf Eigentümerinteressen verpflichten	Unterschiedliche Interessen der Anspruchsgruppen ausbalancieren
Soziale Verantwortung	Jeder für sich selbst	Individuum und Organisation
Gesellschaftlicher Anspruch	Verfolgen von Eigeninteressen	Gemeinsame Interessen verfolgen

2.3.4 Corporate (Social) Responsibility

Ein populäres „Etikett“ beim Management von Nachhaltigkeit ist *Corporate Social Responsibility* (CSR), die jedoch nicht einheitlich definiert ist und deshalb aus sehr unterschiedlichen Standpunkten betrachtet und gehandhabt wird. Jonker (2015) fordert in dem Zusammenhang eine integrierte Sicht:

„CSR is the way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement. It implies an integrated, systemic approach by business that builds, rather than erodes or destroys, economic, social, human and natural capital.“ (Jonker, 2015, S. 29)

Nach dieser Betrachtung basiert CSR auf *shared value*, beschränkt sich aber nicht, wie der Begriff suggerieren könnte, auf soziale Belange, sondern bezieht ökonomische und ökologische Faktoren mit ein. Dieses Verständnis liegt auch dem Satz im Grünbuch der EU-Kommission *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* zugrunde, das anfangs stark auf Freiwilligkeit setzte, also darauf, dass Unternehmen mehr tun, als Gesetze es vorschreiben:

„Die meisten Definitionen bezeichnen sie als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (EU-Kommission, 2001, S. 7)

Zehn Jahre nach dieser ersten Definition modernisierte die EU ihr CSR-Verständnis und verabschiedete sich dabei auch vom „Freiwilligkeitscharakter“ des Konzepts. Sie bezeichnet CSR nun schlichtweg als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ und sieht für die Verantwortungsübernahme sowohl freiwillige Maßnahmen als auch ergänzende Vorschriften als notwendig (EU-Kommission 2011, S. 6 und 8).

Positiver Impact ist das Ergebnis kollektiver Wirksamkeit. Diese erweist sich oft in einer „Hands-on-Unterkategorie“ von CSR, der *Corporate Citizenship* (CC). Organisationales Bürgerengagement entsteht in Kooperation mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen) in Form von Sponsoring, Geld- oder Sachspenden, projektbezogenem oder privatem Mitarbeiterengagement und Stiftungen. Ziel ist die Lösung konkreter Probleme im lokalen Umfeld der Organisation, zum beiderseitigen Vorteil (Habisch et al., 2008, S. 58). Die Vorstellung einer „assoziativen Bürgerschaft“ basiert auf einem kooperativen Verhältnis zwischen Bürgern, Staat und Unternehmen, die ihre Ressourcen und Kompetenzen gemeinwohlorientiert in soziale und politische Prozesse einbringen (Schwalbach; Schwerk, 2008, S. 78). Habisch et al. (2008) nennen inhaltliche und organisatorische Erfolgsfaktoren für ein CC-Gesamt-Engagement und CC-Einzelprojekte (Tab. 2.2).

Tab. 2.2: Erfolgsfaktoren von Corporate Citizenship (Habisch et al., 2008, S. 26)

	Inhaltlich	Organisatorisch
Gesamt-Engagement	Adressierung gesellschaftlicher Probleme Integration von CC in eigene Strategien Inhaltliche Bündelung der Projekte zu Gesamtkonzept	Grundsatzentscheidung Schriftliche Fixierung diverser Ziele Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung Transparente Kommunikation Zielgerichtete Organisation
Einzelprojekte	Verbindung CC und Geschäftsbetrieb Einsatz von Schlüsselkompetenzen Ausrichtung auf strategische Zielsetzung Langfristige Konzeption	Definition überprüfbarer Ziele Beschreibung der beabsichtigten Wirkung Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern Steuerung der Umsetzung Darstellung erzielter Effekte und wesentlicher Erkenntnisse für weitere Projekte

In der DIN ISO 26000 werden der Integrationsbedarf, aber auch die ethische Komponente und die Beziehungsrelevanz der organisationalen Verantwortung betont:

„Zentrales Merkmal gesellschaftlicher Verantwortung ist der Wille einer Organisation, soziale und umweltbezogene Überlegungen in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen und Rechenschaft über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt abzulegen. Dies setzt sowohl transparentes als auch ethisches Verhalten voraus, das zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht. Es bedeutet auch, dass gesellschaftliche Verantwortung in die gesamte Organisation integriert ist, in den Beziehungen der Organisation gelebt wird und die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt.“ (DIN ISO 26000:2010, S. 20)

Ist also Nachhaltigkeit eine Frage der Ethik? Ja, zumindest teilweise. Für Müller-Christ (2019) besteht die Nachhaltigkeitsdebatte aus zwei Teilen: Der erste Teil betrifft den Erhalt ökologischer, ökonomischer und sozialer *Substanzen* und *Substanzquellen*, von Ressourcen also. Das ist eine Frage guter Haushaltsführung. Der zweite Teil betrifft die Bereitschaft, Auswirkungen des eigenen Handelns in ihrer Gesamtheit zu reflektieren, um daraufhin ggf. anders zu handeln:

„Die Lösung des Verantwortungsproblems liegt vielfach in einer veränderten moralischen Haltung, in der Menschen und Institutionen bereit sind, die Nebenwirkungen ihres Handelns zu reparieren oder auszugleichen – bis hin zu der Haltung, auf Hauptwirkungen zu verzichten, die nicht ohne erhebliche Nebenwirkungen zu erzielen wären.“ (Müller-Christ, 2019, S. 30)

Für CSR-Aktivitäten hat Schneider ein vierstufiges Reifegradmodell beschrieben. Auf der Basisstufe werden Steuern gezahlt und Arbeitsplätze geschaffen, eine unvermeidliche Funktionsbedingung also. Auf Stufe eins tut man „Gutes“, verbindet es jedoch nicht mit dem Unternehmenszweck, sodass die Aktivitäten unsystematisch und beliebig bleiben. Auf Stufe zwei werden CSR-Aktivitäten mit dem Zweck des Unternehmens begründet und sowohl strategisch als auch operativ „verankert“. Auf Stufe drei schließlich, der Stufe höchster Wirksamkeit, betätigt man sich als (Mit-)Gestalter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und Entwicklungen (Schneider, 2012, S. 33). Das entspricht der Rolle als „Katalysator viraler Effekte“. Abb. 2.3 zeigt das Modell in modifizierter Version.

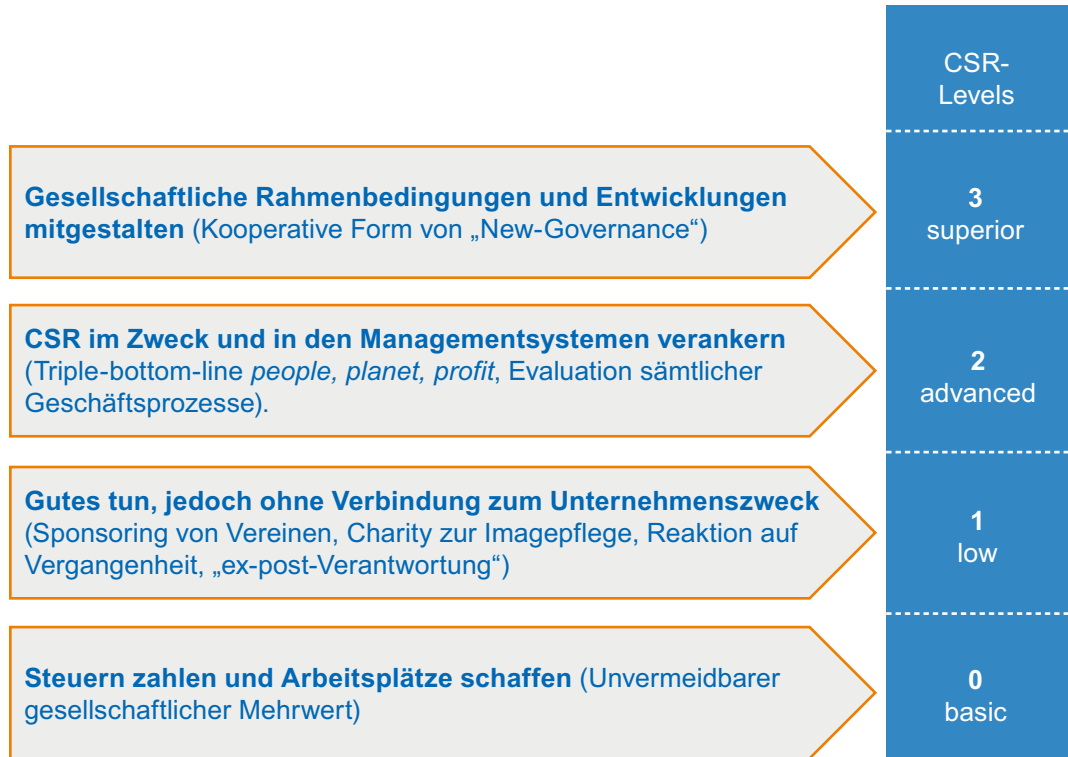


Abb. 2.3: CSR-Reifegrade (modifiziert nach Schneider, 2012)

Abschließend noch eine Feststellung von Rosabeth Kanter (2009), die auf *organisationskulturelle* Erfolgsfaktoren hinweist:

„What I have discovered in my research is that the two issues, business performance and societal contribution, are, in fact, intimately connected (...). Societal initiatives undertaken largely without direct profit motives are part of the culture that builds high performance and thus results, ironically, in profits.“ (Kanter, 2009, S. 1 f.)

Zusammenfassung

Übernahme von Verantwortung ist die positive Antwort auf einen *Anspruch*. Bei Organisationen wird er von den Stakeholdern erhoben, die auf ganz unterschiedliche Weise vom Handeln der Organisation betroffen sind und teilweise zu ihrem Erfolg beitragen. Der Anspruch auf Nachhaltigkeit zielt auf den Erhalt ökologischer, ökonomischer und sozialer Zustände ab, durch die fundamentale Bedürfnisse der heute und morgen lebenden Menschen befriedigt werden, wie es im Leitsatz der Brundtland-Kommission gefordert wird.

Organisationen können schon deshalb wichtige Impulsgeber nachhaltiger Entwicklung sein, weil ein großer Teil der Erwachsenen und damit ein großer Teil der Menschen in allen Ländern, Träger menschlicher Bedürfnisse, dort beschäftigt ist. Außerdem bieten systemspezifische Attribute wie Zweck, Hierarchie und Mitgliederauswahl gute Voraussetzung für eine effektive Lenkung. Organisationen sind dadurch potenziell wirksamer als andere soziale Systeme wie z.B. eine Kommune, ein Staat oder gar die Weltgemeinschaft, und können andere Organisationen „infizieren“.

Unternehmen sind eine Unterkategorie von Organisationen. Während die klassische Lehrmeinung davon ausgeht, dass sie vor allem ihren Anteilseignern verpflichtet sind, haben nicht beabsichtigte Nebenwirkungen wirtschaftlichen Handels (die prominenteste ist der Klimawandel) gezeigt, dass die Verantwortlichkeit von Unternehmen weiter gefasst werden muss. *Shared Value* bedeutet, bei der Wertschöpfung nicht nur die Bedürfnisse der *Shareholder* in den Blick zu nehmen, sondern die der *Stakeholder* bzw. sogar der Gesellschaft insgesamt. Dieser Grundsatz kommt bei der Corporate (Social) Responsibility zum Ausdruck, im Rahmen derer Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihr Handeln einbeziehen, wenngleich in unterschiedlichen Abstufungen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Unterscheiden Sie instrumentalen, institutionalen und formalen Organisationsbegriff voneinander und geben Sie jeweils Beispiele dafür an.

Welcher Organisationsbegriff ist für dieses Studienheft maßgeblich und welche Arten von Organisationen werden unterschieden?

- 2.2 Erläutern Sie anhand von konkreten Beispielen, was unter einem externen Effekt zu verstehen ist.

Externe Effekte werden in positive und negative externe Effekte unterschieden. Was könnte damit gemeint sein?

- 2.3 Was versteht man unter dem Begriff „Stakeholder“?

Welche Stakeholder hat Ihre Organisation und welche Interessen sowie welche Einflussmöglichkeiten bringen diese mit?

- 2.4 Bitte begründen Sie, warum die häufig zu findende Übersetzung von „Corporate Social Responsibility“ mit „Sozialer Verantwortung von Unternehmen“ irreführend sein kann.