

---

# Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts

---

Camillo von Müller • Claas-Philip Zinth  
(Hrsg.)

# Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Management als Liberal Art

*Herausgeber*  
Camillo von Müller  
Claas-Philip Zinth

ISBN 978-3-658-02522-9      ISBN 978-3-658-02523-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-02523-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort der Herausgeber

Die Idee zum vorliegenden Sammelband entstand im Kontext unserer Tätigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg. Die Leuphana hat als Leitbild, eine Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu sein. Von diesem Gedanken inspiriert, möchte der Sammelband zur Reflexion anregen, wie Organisationen im 21. Jahrhundert eine gesellschaftlich gestaltende Rolle einnehmen können. Die Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge gehen dieser Frage aus verschiedensten Perspektiven nach und zeigen Verbindungslinien zwischen Management-Handeln und zivilgesellschaftlicher Entwicklung auf.

Die Herausgeber möchten zuvorderst allen Autorinnen und Autoren des Sammelbandes danken – dafür, dass sie sich von der Idee haben begeistern und den Band somit haben entstehen lassen.

Besonderer Dank gilt Sascha Spoun, der uns in den vergangenen Jahren stets ein wertvoller Mentor war, uns inspiriert und begeistert hat. Somit stammt die Inspiration zu diesem Band letztlich auch von Sascha Spoun.

Ein weiterer Dank gilt dem Center for Leadership and Values in Society (CLVS) der Universität St. Gallen für die finanzielle Unterstützung, welche zum Gelingen des Bandes beigetragen hat.

Zudem danken wir Christian Kölzer sehr herzlich für das wertvolle und große Engagement bei der Übersetzung des Beitrages von Benjamin Friedman.

Schließlich möchten die Herausgeber dem Verlag Springer Gabler für die Aufnahme der Publikation in das Verlagsprogramm und die Unterstützung während des gesamten Prozesses der Herausgeberschaft danken.

Lüneburg im August 2013

Camillo von Müller  
Claas-Philip Zinth

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Management als „*Liberal Art*“: Denken

**Kapitalismus, Wirtschaftswachstum und Demokratie** ..... 3  
Benjamin M. Friedman

**Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht** .... 17  
Peter Gomez und Timo Meynhardt

**Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model  
Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne** ..... 27  
Alexandra Palzkill und Uwe Schneidewind

**Towards a Dynamic Interpretation of Subjective and Objective Values** ..... 45  
Timo Meynhardt and Camillo von Müller

**Verantwortung und Aufgaben von Universitäten als Institutionen in der  
Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert** ..... 67  
James Wilkinson

**Zivilgesellschaftlich orientierte Führungskräfteentwicklung: eine Reflektion  
am Beispiel der Bundesakademie für Sicherheitspolitik** ..... 81  
Laura von Saint André von Arnim und Laurent Tainturier

## Teil II Management als „*Liberal Art*“: Handeln

**Social Entrepreneurship Business Models: Managing Innovation for Social  
and Economic Value Creation** ..... 107  
Anica Zeyen, Markus Beckmann and Roya Akhavan

---

<b>Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum</b> .....	133
Jutta Grünberg-Bochard und Stefan Schaltegger	
<b>Mapping of Innovation Relations – Innovationen im Beziehungsgefüge</b> .....	153
Constanze Sörensen und Ursula Weisenfeld	
<b>Agentenspiele. Crowd Management, Sozialsimulationen und Big Data</b> .....	167
Sebastian Vehlken und Claus Pias	
<b>Hochschulbildung auf der Höhe des 21. Jahrhunderts</b> .....	183
Insa Otte, Sven Prien-Ribcke und Gerd Michelsen	
<b>Schulleitung als Chance für die Förderung und gesellschaftliche Integration von Schülern</b> .....	205
Jutta Wawretschek-Wedemann und Matthias von Saldern	
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	221
<b>Die Autoren</b> .....	225

---

# Einleitung

## Managementperspektiven und Zivilgesellschaft

Camillo von Müller und Claas-Philip Zinth

---

### 1 Managementfragen für die Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert

Die Frage nach den gesellschaftlichen Verpflichtungen von Unternehmensmanagern beantwortete Owen D. Young, langjähriger CEO von General Electric, Diplomat und Architekt des berühmten „Young-Planes“, in einer Ansprache an die GE-Aktionäre im Jahr 1929 wie folgt:

... there are three groups of people who have an interest in that institution. One is the group of fifty-odd thousand people who have put their capital in the company, namely, its stockholders. Another is a group of well toward one hundred thousand people who are putting their labor and lives into the business of the company. The third group is of customers and the general public.... Now I conceive my trust first to be to see to it that the capital which is put into this concern is safe, honestly and wisely used, and paid a fair return. Otherwise we cannot get capital. The worker will have no tools. Second, that the people who put their labor and lives into this concern get fair wages, continuity of employment, and a recognition of their right to their jobs where they have educated themselves to highly skilled and specialized work. Third, that the customers get a product which is as represented and that the price is such as is consistent with the obligations to the people who put their capital and labor in. Last, that the public has a concern functioning in the public interest and performing its duties as a great and good citizen should. .... One no longer has the obligation to take from labor for the benefit of capital, nor to take from the public for the benefit of both, but rather to administer wisely and fairly in the interest of all. (zitiert nach Dodd Jr. 1932, S. 1154–1155)

Etwas knapper fasste Peter Drucker die von Young beschriebene Aufgabe von Managern zusammen, indem er festhielt „... organizations – and that means the ‘professionals’ who manage them – must surely take responsibility for the common weal“ (in: Maciarello und Linkletter 2011, S. 59). Im Unterschied zu Young bezieht Drucker seine Aussage auf jed-

wede Art von Organisationen. Management hat damit auch immer eine gesellschaftliche Dimension und ist hierbei nicht auf Unternehmenskontexte beschränkt.

Die gesellschaftliche Relevanz und Verantwortung von Organisationen gehört zu den fundamentalen Einsichten des 20. Jahrhunderts, „[which] may well be recognized as the age of organizations (Kiray 1979, S. 252). Mit dieser Einschätzung fasst die türkische Soziologin Mübeccel Kiray ihre Beobachtungen in Bezug auf die zentrale gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen zusammen:

In society at large, in industry and commerce, in government and politics, in philanthropy and entertainment, in communication and social service, organized activity is the common and dominant form.... Given the conditions of modern mass society, in which specialization and interdependence are basic characteristics, no function could be performed properly except through the mechanism of large-scale organizations. Max Weber felt this and.... treated the subject as a dichotomy between those societies which have complex organizations and those who do not. (Kiray 1979, S. 252)

War das 20. Jahrhundert das „Age of Organizations“ so lässt sich die Frage stellen, was denn die Rolle von Organisationen im 21. Jahrhundert ist. Einschneidende Ereignisse wie zum Beispiel die Terroranschläge vom 11. September 2001, die Katastrophen in Fukushima und dem Golf von Mexiko oder die globale Finanz- und Wirtschaftskrise belegen, dass zentrale Probleme und Herausforderungen, vor denen Gesellschaften heute stehen, in Hinblick auf die umfassende und globale Reichweite ihrer Folgen für Mensch, Umwelt und Gesellschaft grundsätzlich anders sind als vor 50 oder gar 100 Jahren.

Möchten Organisationen im 21. Jahrhundert eine gesellschaftlich gestaltende Rolle einnehmen, so gilt es dies zu reflektieren und zu fragen, ob und in welcher Weise sie hierzu in der Lage sind, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen sollten und innerhalb welcher Zielsetzungen und Rahmenbedingungen sie agieren können.

Der vorliegende Sammelband möchte diesen Fragen aus der Perspektive der Manager und des Managements von Organisationen nachgehen. Entsprechend der unterschiedlichen Bereiche, für die Kiray (1979) die Relevanz von Organisationen betont, sollen hierbei Expertinnen und Experten aus verschiedenen Segmenten in Wissenschaft und Praxis zu Wort kommen. Dies sind Autorinnen und Autoren aus den Wirtschafts- und Nachhaltigkeitswissenschaften ebenso wie Hochschul- und Bildungsexperten, Vertreterinnen und Vertreter aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst. Welche Aufgaben – aber auch welche Gestaltungsmöglichkeiten – ergeben sich aus Sichtweise der befragten Expertinnen und Experten angesichts bestehender und künftiger Herausforderungen für Organisationen bzw. deren Management in der und für die Zivilgesellschaft? Die im Band veröffentlichten Beiträge eröffnen unterschiedliche Perspektiven zu Antworten auf diese Fragen. Das sich hierbei ergebende Bild ist durch die beiden Begriffe „Management“ und „Zivilgesellschaft“ geprägt. Diese sind inhaltliche Klammer und gemeinsame Ausgangspunkte der in den nachfolgenden Kapiteln zusammengeführten Perspektiven.



## 2 Management als gesellschaftliche Aufgabe

Nach Hans Ulrich bezeichnet Management „das [E]ntwickeln und [G]estalten zweckorientierter sozio-technischer Systeme“ (in Rüegg-Stürm 2003, S. 22). Der vorliegende Band begrenzt den Begriff des Management nicht alleine auf unternehmerische Kontexte, sondern diskutiert diesen auch im Kontext gesellschaftlich wirkender Organisationen wie Schulen, Hochschulen und Behörden. Gemäß der Definition von Ulrich implizieren Managementfragen ein Nachdenken über die Zweckorientierung von Organisationen, also die Frage nach Zielen, Instrumenten und Rahmenbedingungen, welche managerielle Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse kennzeichnen. Dieser Sammelband richtet diese Frage auf den Begriff der Zivilgesellschaft aus und fokussiert damit gesellschaftlich wirkende Themen von Management.

Die Art und Weise, in der Management in die Gesellschaft wirkt, hängt letztendlich davon ab, inwieweit es sich auf die Menschen in der Gesellschaft auswirkt. Peter Drucker unterscheidet hierbei zwischen den beiden grundsätzlichen Begriffen „Status“ und „Funktion“, welche das Leben des Einzelnen in der Gesellschaft bestimmen. Hierbei greift Drucker auf das von Ferdinand Tönnies entwickelte Konzept von „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“ zurück, indem er festhält:

I first read... [Tönnies]... in Hamburg in 1927 or 1928 when I was a deadly bored Kaufmannslehrling there... Tönnies juxtaposed community, which is focused on being, that is status, with society which is focused on doing, that is function. I argue that the basic institutions of society has to be both a community that gives status, and a society that does function. (in: Paschek 2010, S. 202)

Demnach versteht der Sammelband Management insofern als eine gesellschaftliche Aufgabe (vgl. hierzu auch Spoun und Meynhardt 2010), als dass Management sich auf die Funktionen (zum Beispiel als Kunden, Stakeholder, Studierende) als auch auf den Status (zum Beispiel materiellen Wohlstand, gesundheitliches Wohlergehen oder Bildungsgrad) der Menschen innerhalb der Gesellschaft auswirkt.

Wie ist in diesem Kontext der Begriff der Zivilgesellschaft definiert? Als Herausgeber verwenden wir diesen Begriff in Anlehnung an angelsächsische Gebrauchsweisen des Terminus der „Civil Society“ und grenzen damit das Themenfeld des Sammelbandes weiter ein. Der Begriff der „Civil Society“ wird häufig in umfassender Bedeutung verwendet. So bezieht sich zum Beispiel der Ökonom und Theoriedenker Jacob Viner (1963) auf den Begriff der „Civil Society“ als Gegenstück zu Thomas Hobbes' Naturzustand. Gemäß Viner's Verwendung zeichnet sich die „Civil Society“ durch zivile Institutionen, insbesondere in Form von Rechten in der Gesellschaft, als auch durch zivile Verhaltensweisen der in der Gesellschaft lebenden Menschen aus. Diese Verhaltensweisen fußen zwar auf einer „self-interest foundation“ (Viner 1963, S. 553). Aber, so Viner, „[t]here is some love of neighbours in civil society“, und fährt Hobbes zitierend fort: „there is charity, there is gratitude,

there is the dominion of reason, peace, security, riches, decency, society, elegance, sciences, and benevolence“ (ebd.).

Die Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft beziehen sich also auf Fragen danach, auf welche Weise Management Status und Funktionen in der Gesellschaft berührt. Hierbei geht es jedoch nicht um jedwede Form von Gesellschaft. Vielmehr geht es – der Terminologie der „Civil Society“ entsprechend – hierbei um Gesellschaftsformen, die sich durch qualitative Mindeststandards in Bezug auf institutionell-rechtliche Rahmenbedingungen und individuelle Verhaltensweisen ihrer Mitglieder auszeichnen.

---

### 3 Anliegen und Vorgehen: „Management als Liberal Art“

Pisa-Schock im Jahr 2000, Enron-Bilanzskandal im Jahr 2001, die Terroranschläge von New York in 2001 und in Madrid im Jahr 2004, die Gründung von Facebook im Jahr 2004, die Erfindung des iPhone im Jahr 2007, die Banken- und Finanzkrise der Jahre 2007–2012, die Umweltkatastrophen im Golf von Mexiko im Jahr 2010 und im Japanischen Fukushima im Jahr 2011 oder die gegenwärtige Euro-Krise – blickt man auf die nunmehr fast eineinhalb Dekaden des 21. Jahrhunderts zurück, so zeigt sich eine Reihe einschneidender Ereignisse, welche Anlässe geben, Auftrag, Verhalten, Strukturen und Legitimation gesellschaftlich wirkender Organisationen – privatwirtschaftliche Unternehmen ebenso wie etwa Schulen und Universitäten – grundsätzlich zu hinterfragen. Es sind eben gerade „[I]arge-scale and unusual events“, welche sich als „opportunity to ask basic questions“ erweisen (Friedman 2010, S. 9). Diesem Zitat folgend möchte der vorliegende Sammelband zur Reflexion gesellschaftlicher Dimensionen von Management anregen und in Form einer interdisziplinären Einbindung praktischer Sichtweisen Impulse für Managementhandeln geben.

Die Zusammenführung von Perspektiven aus unterschiedlichen Fach- und Arbeitsbereichen folgt der Zuordnung von Management als „Liberal Art“ Peter Druckers. Dieser hält fest:

Management is what tradition used to call a liberal art: ‘liberal’ because it deals with the fundamentals of knowledge, self-knowledge, wisdom, and leadership; ‘art’ because it deals with practice and application. Managers draw upon ... the knowledge and insights of the humanities and social sciences on psychology and philosophy, on economics and history, on the physical sciences and ethics. But they have to focus this knowledge on effectiveness and results. (Maciariello 2011)

Dementsprechend heterogen sind die fachlichen Sichtweisen der nachfolgenden Kapitel. Ökonomen und Bildungsexperten äußern sich ebenso wie Kultur- und Medienwissenschaftler, Soziologen und Nachhaltigkeitswissenschaftler, Vertreterinnen und Vertreter aus Ministerien und Unternehmen. Um der Drucker’schen Vorgabe multiperspektivischer Herangehensweisen Rechnung zu tragen, bemüht sich der Band zudem darum, unterschied-

liche Generationen von Experten zu Wort kommen zu lassen und sich hierbei durch die Einbindung von Autoren aus Deutschland, Frankreich, den USA und der Schweiz nicht auf nationale Sichtweisen zu beschränken.

Die Struktur des vorliegenden Bandes orientiert sich an dem oben angeführten Zitat Peter Druckers. In diesem kategorisiert Drucker Management als denkenden beziehungsweise reflexiven Prozess („liberal“), der auf praktisches Handeln ausgelegt ist („art“). Der Sammelband will beide Dimensionen von Management beleuchten. Unter der Überschrift „Denken“ sind gemäß dieser Zielsetzung all jene Beiträge versammelt, welche Fragen zu den institutionellen, ethischen und persönlichen Rahmenbedingungen, Zielfunktionen, Bestimmungsfaktoren und Voraussetzungen von Management als gesellschaftlicher Aufgabe reflektieren. Unter der Überschrift „Handeln“ hingegen finden sich die Beiträge, die sich mit konkreten Aufgabenfeldern von Management als gesellschaftlich orientiertes Handeln beschäftigen wie zum Beispiel der Ausrichtung von Geschäftsmodellen entlang gesellschaftlich wirksamer Kategorien, der Rolle von Stakeholdern und Gesellschaft im Innovationsmanagement, sowie Aufgaben einer gesellschaftlich bewussten Leitung und Führung in gesellschaftlich wirkenden Organisationen. Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über die im Buch versammelten Perspektiven.

---

#### **4 Management als „*Liberal Art*“: Denken**

Im Kapitel „Kapitalismus, Wachstum und Demokratie“ thematisiert Benjamin Friedman elementare Rahmenbedingungen manageriellen Handelns, indem er das Zusammenspiel politischer und ökonomischer Institutionen in der Entwicklung von Zivilgesellschaften diskutiert. Für die gesellschaftliche Akzeptanz ökonomischer Institutionen spielt gemäß Friedman die subjektive Wahrnehmung eigener Chancen und Risiken der Bürger eine besondere Rolle. Friedman macht diesbezüglich auf Friktionen aufmerksam: Entfielen 1968 auf die 20% der US-Haushalte am oberen Ende der Einkommensverteilung 42,6% des Volkseinkommens, so vergrößerte sich deren Anteil am Volkseinkommen auf mehr als 50% im Jahr 2005. Was sind nun die politischen, gesellschaftlichen und moralisch-ethischen Implikationen steigender Ungleichgewichte in der Verteilung erwirtschafteten Wohlstands? Diese Frage diskutiert Friedman als eine der zentralen Herausforderungen zivilgesellschaftlicher Entwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts und stellt grundsätzliche Fragen an aktuelle politische und wirtschaftliche Ordnungsgefüge und deren Organisationen.

Ähnlich gehen auch Peter Gomez und Timo Meynhardt in ihrem Beitrag „Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht“ davon aus, dass sich die Frage, ob und inwieweit Organisationen gesellschaftliche Werte schaffen, letztlich nur im Rahmen individueller Wahrnehmungen und Einschätzungen betroffener Bürgerinnen und Bürger beantworten lässt. Empirische Untersuchungen belegen, dass Differenzen zwischen den Selbst- und Fremdwahrnehmungen von Managern in Bezug auf die Frage, ob sich das eigene Handeln im Einklang mit der Gesellschaft befindet, bestehen. Um Differen-

zen zu schließen bedarf es eines Orientierungsrahmens, an welchem Manager ihr Handeln ausrichten können. Gomez und Meynhardt umreißen diesen Orientierungsrahmen unter Rückgriff auf das Konzept eines „Public Value“. Nur dort, wo Organisationen menschliche Grundbedürfnisse schützen beziehungsweise diesen entgegenkommen, werden letztlich gesellschaftliche Werte geschaffen. „Damit werden menschliche Grundbedürfnisse zum Massstab des Handelns, an denen sich auch Unternehmen messen lassen müssen“ resümieren Gomez und Meynhardt.

Unter der Überschrift „Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne“ diskutieren Alexandra Palzkill und Uwe Schneidewind managementwissenschaftliche Perspektiven in Kontexten zunehmender Destabilisierung moderner Gesellschaften. Bestehende Geschäftsmodelle werden, so die Autoren, durch gesättigte Märkte, erhöhte Ressourcenpreise oder sich wandelnde Wertsysteme Opfer einer fragiler werdenden gesellschaftlichen Dynamik. Somit verstärkt sich die Suche nach Geschäftsmodellen, die hinreichend stabil sind, um einen Wandel von Märkten, Umweltbedingungen und Gesellschaft zu überstehen und eventuell eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft zu befördern. Dafür braucht es Managementkonzepte, deren Perspektiven offen genug sind, um gesellschaftliche und ökologischen Trends und Entwicklungen und deren Folgen für Geschäftsmodelle abzubilden. Zentraler Baustein des Beitrags ist vor diesem Hintergrund die Idee der „Business Model Resilienz“, welche gesellschafts- und strukturpolitische Funktionen von Unternehmen mit deren Geschäftsmodellen in Beziehung setzt.

Timo Meynhardt und Camillo von Müller setzen sich unter der Überschrift „Towards a Dynamic Interpretation of Subjective and Objective Values: Selected Historical Accounts and Principles of Self-Organization“ mit der Frage auseinander, unter welchen Bedingungen Werte in und von der Gesellschaft als verbindliche Ordnungsparameter wahrgenommen werden. Wie ihr Blick in die Theoriegeschichte aufzeigt, können ökonomische und auf Märkten verhandelte Wertvorstellungen von ethisch-moralischen Wertvorstellungen abweichen. Teil eines „Wertmanagements“ ist somit die Frage, unter welchen Voraussetzungen Manager aktiv zu einem Wertewandel beitragen können. Antworten auf diese Frage lassen sich nach Meynhardt und von Müller anhand des von Hermann Haken entliehenen Konzeptes der Synergetik strukturieren und beantworten.

Ebenso wie Wertvorstellungen verändern sich gesellschaftliche Erwartungen an die Aufgaben und Funktionen gesellschaftlich wirkender Organisationen. James Wilkinson fragt im Beitrag „Verantwortung und Aufgaben von Universitäten als Institutionen in der Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert“ nach gesellschaftlichen Wertbeiträgen von Universitäten. Wozu sind Universitäten da und welche Aufgaben und Funktion kommen ihnen zu? Wilkinson erörtert zunächst wie sich Universitäten und deren Auftrag im Laufe der Jahrhunderte gewandelt haben. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stellt er fest, dass kontroverse Forderungen an Universitäten laut geworden sind. Gleichzeitig sind diese häufig mit Vorwürfen der Ineffizienz verbunden. Wilkinson plädiert für einen transparenten und systematischen gesellschaftlichen Diskurs darüber, welche Werte von Universitäten für die Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert geschaffen werden sollten. Fest steht für ihn: „Betriebswirtschaftliche

Konzepte helfen bei der Definition der heutigen Hochschulaufgaben ebenso wenig wie das Postulat einer Kundenorientierung.“ Hochschulen sind nach Wilkinson Institutionen *sui generis*. Diese Stärke gilt es zu erkennen – das ist die Aufgabe der Handelnden.

Laura von Saint André von Arnim und Laurent Tainturier diskutieren ebenfalls Bildungsfragen. Ihr Fokus liegt dabei auf Überlegungen zu einer zivilgesellschaftlich orientierten Führungskräfteentwicklung. Zivilgesellschaftliche Herausforderungen sind komplex und letztlich nur multiperspektivisch zu betrachten. Führungskräfte, die in und für Organisationen zivilgesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihre Kerntätigkeiten und -prozesse dementsprechend orientieren wollen, sollten vor diesem Hintergrund in der Lage sein, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und in komplexen Kontexten Entscheidungen zu treffen. Denn, so formulieren es die Autoren, mit spezialisiertem Teilwissen kommt man in Zeiten von Terroranschlägen, Flutkatastrophen, Finanzkrise oder Klimawandel nicht weiter. Wie eine zivilgesellschaftlich orientierte Führungskräfteentwicklung aussehen kann, welches zugleich Anforderungen und Herausforderungen sind, erörtern von Saint André von Arnim und Tainturier am Beispiel des Seminars für Sicherheitspolitik der Bundesakademie für Sicherheitspolitik. Eine Kernthese der Autoren ist, dass es vor allem darauf ankommt, Vertrauen unter den Akteuren und zugleich Lernenden aufzubauen.

---

## 5 Management als „Liberal Art“: Handeln

Wie Alexandra Palzkill und Uwe Schneidewind fokussieren auch Anica Zeyen, Markus Beckmann und Roya Akhavan in ihrem Beitrag „Entrepreneurship Business Models: Managing Innovation for Social and Economic Value Creation“ auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen als Aufgabe von Management in der Gesellschaft. Ihr Fokus ruht auf sozialem Unternehmertum als Konzept und Praxis zur Lösung zivilgesellschaftlicher Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Anhand der von Muhammad Yunus gegründeten Grameen Bank und anderer Beispiele eröffnen die Autoren einen systematischen und empirisch gestützten Blick auf die Strategien und Aktivitäten von „Social Entrepreneurs“. Ähnlich dem von Peter Gomez und Timo Meynhardt unter dem Begriff des „Public Value“ angeregten Vorgehen erkennen Zeyen, Beckmann und Akhavan in der Verknüpfung finanzieller und gesellschaftlicher Wertschöpfung eine zentrale Herausforderung manageriellen Handelns im 21. Jahrhundert. Angesichts drängender sozialer Probleme reichen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten nicht aus, um dieser Herausforderung zu begegnen. Zielfunktionen sozial-unternehmerischen Handelns seien primär auf gesellschaftliche Wertschöpfung auszurichten.

Jutta Grünberg-Bochard und Stefan Schaltegger setzen im Beitrag „Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum: Vom konventionellen Management zum Sustainable Entrepreneurship“ einen innovativen Impuls zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Nachhaltige Unternehmensentwicklung dürfe als bedeutende strategische Leitidee für

Unternehmen im 21. Jahrhunderts gelten. Das sogenannte „Nachhaltige Unternehmertum“ (sustainable entrepreneurship) ist deren weitreichendste Form und will ökologische, ökonomische und soziale Werte schaffen sowie gleichzeitig einem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft bewirken. Um Nachhaltiges Unternehmertum umsetzen zu können, benötigen Unternehmen neben einem grundlegenden Bewusstsein ihrer Verantwortung als zivilgesellschaftliche Akteure spezifische Organisationsfähigkeiten, beispielsweise die Fähigkeit Innovationen zu generieren. Grünberg-Bochard und Schaltegger identifizieren und systematisieren diese Organisationsfähigkeiten und erarbeiten damit einen innovativen Ansatz zur praktischen Umsetzung Nachhaltigen Unternehmertums. Sie zeigen damit konkrete Möglichkeiten zur Bewältigung zunehmender Komplexitäten gesellschaftlicher Herausforderungen im 21. Jahrhundert auf.

Constanze Sörensen und Ursula Weisenfeld richten im Beitrag „Mapping of Innovation Relations – Innovationen im Beziehungsgefüge“ ihren Blick auf das Themenfeld des Innovationsmanagements. Anhand einer Fallstudie zu Innovationen im deutschen Gesundheitswesen erörtern die Autorinnen die Relevanz unterschiedlicher Stakeholder für das Management von Innovationen. Das von Sörensen und Weisenfeld in diesem Kontext entwickelte Konzept des „Mapping of Innovations Relations“ (MIR) systematisiert hemmende und fördernde Faktoren in Bezug auf verschiedene Innovationstypen und ermöglicht damit Rückschlüsse für strategisches Managementhandeln. Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg von Innovationen im 21. Jahrhundert ist demnach die Berücksichtigung des Beziehungsgefüges von Innovationstypen und relevanten Stakeholdern. Die Autorinnen zeigen, wie sich unterschiedliche Formen von Innovationen wechselseitig beeinflussen und auf welche Weise diese Verflechtungen in Wechselwirkung mit gesellschaftlichen Strukturen stehen.

Ob Umweltprobleme oder Finanzkrise, neue Formen der Sicherheitspolitik, Aufgaben der Armutsbekämpfung oder Erneuerungsnotwendigkeiten in Gesundheits- und Bildungssystemen – zivilgesellschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert zeichnen sich durch besondere Komplexität aus. Zu den zentralen Voraussetzungen eines gesellschaftlich fokussierten Managements gehören somit Analyseinstrumente, die Komplexität abbilden können. Sebastian Vehlken und Claus Pias diskutieren vor diesem Hintergrund im Beitrag „Agentenspiele. Crowd Management, Sozialsimulationen und Big Data“ agentenbasierte Computersimulationen, vermittels derer sich Prozesse und Dynamiken komplexer Sozialsysteme abbilden und erfassen lassen. Hierbei verstehen Vehlken und Pias gegenwärtige Computertechnologien als Stütze und Treiber von Managementlösungen, die auch Managementdenken verändern. Undefinierbare und unkalkulierbare Phänomene, wie zum Beispiel das der „Masse“, werden auf diese Weise zu kalkulierbare Vielheiten, die ein „Crowd Management“ ermöglichen. Das von den Autoren hierbei identifizierte Spektrum der Anwendung entsprechender Modelle und Technologien reicht von Finanzmarktssimulationen über die Koordinierung von Fertigungsprozessen, die Steuerung von Roboterkollektiven, oder die Simulation von Schwärmen in der Biologie bis hin zu mathematischen Optimierungsverfahren. Als „Management-Tools“ entwickeln die von Vehlken

und Pias erörterten Simulationstechniken somit eine Tragweite, die von der Erforschung und Regelung einzelner Vielteilchensysteme (zum Beispiel Besucherströme) bis hin zu einer veränderten Gouvernamentalität gesamtgesellschaftlicher Prozesse reicht.

Unter der Überschrift „Hochschulbildung auf der Höhe des 21. Jahrhunderts“ führen Insa Otte, Sven Prien-Ribcke und Gerd Michelsen den von James Wilkinson eröffneten Strang fort und reflektieren aktuelle Aufgaben von Universitäten vor dem Hintergrund hochschuldidaktischer Umsetzungen. Die Autoren zeigen am Beispiel der „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ auf, wie Hochschulbildung gesellschaftsorientiert gestaltet werden kann. Dabei nehmen sie Bezug auf ein Fallbeispiel aus der eigenen Lehrpraxis an der Leuphana Universität Lüneburg. Insa Otte, Sven Prien-Ribcke und Gerd Michelsen decken somit Verbindungslinien zwischen Management und zivilgesellschaftlicher Entwicklung auf, indem konkrete Umsetzungsformen des Hochschulmanagement und der Hochschulentwicklung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Ansprüche aufgezeigt werden. Hochschulen können demnach als transformative Kräfte im zivilgesellschaftlichen Entwicklungsprozess wirken. Hochschulmanagement ist damit auch stets Management in der und für die Gesellschaft.

Eine zentrale, wenn nicht DIE zivilgesellschaftlich wirkende Institution ist die Schule. Dabei darf wohl unbestritten konstatiert werden, dass unsere Gesellschaft auf erfolgreiche Schulen und damit auf Bildungserfolg möglichst vieler Schülerinnen und Schüler angewiesen ist. Jutta Wawretschek-Wedemann und Matthias von Saldern zeigen in ihrem Beitrag „Schulleitung als Chance für die Förderung und gesellschaftliche Integration von Schülern“ auf, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts an Schulen hohe Anforderungen gestellt werden: Chancengleichheit zu realisieren, Leistung zu fokussieren, Bildungserfolg zu erhöhen und damit Voraussetzung für die gelingende gesellschaftliche Teilhabe der Schülerinnen und Schüler zu schaffen. Die Autoren fragen, welche Anforderungen sich aus diesen gesellschaftlichen Herausforderungen und Anforderungen für die Schulleitungen ergeben. Ziel des Beitrags von Wawretschek-Wedemann und von Saldern ist es, neben der Konkretisierung der Anforderungen Umsetzungsmöglichkeiten für eine gelingende Schulleitung zu benennen; unter anderem erscheint eine gezielte Professionalisierung der Schulleitung zur Wahrnehmung neuer Schulleitungsaufgaben notwendig.

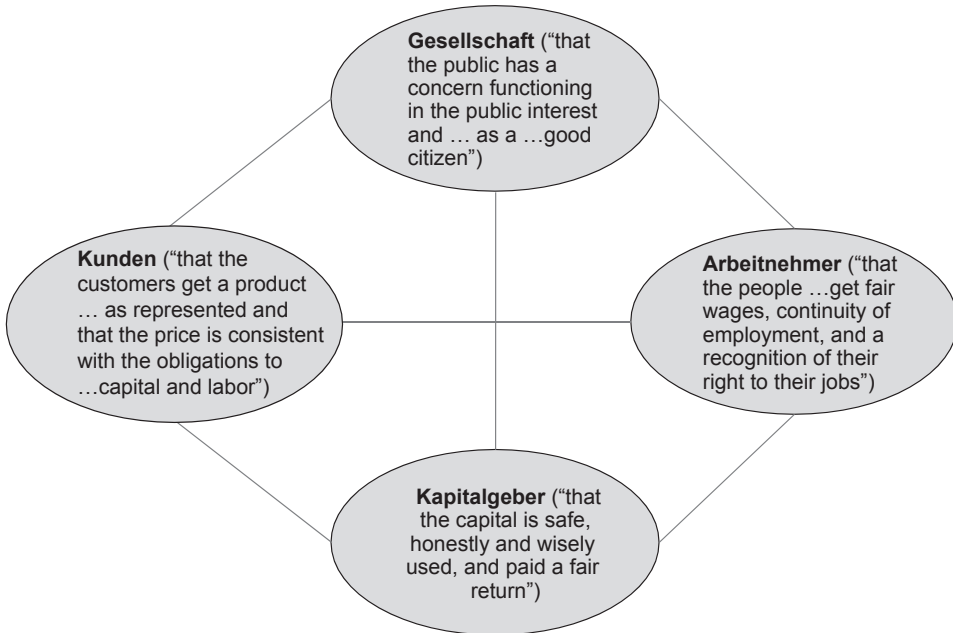
---

## **6 Von der Linie zum Netz: Managementdenken und -handeln in der Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert**

Der Einstieg in die vorliegenden Überlegungen zum Verhältnis von Management und Gesellschaft erfolgte in Form eines Zitats des langjährigen GE-Vorstandsvorsitzenden Owen D. Young, in dem Young die Abwägung und Realisierung gesellschaftlicher Interessen als integralen Bestand managerieller Aufgaben beschreibt.

Die Gesamtschau der versammelten Beiträge bekräftigt Youngs Beobachtung. Zugleich zeigt sie, dass gesellschaftlich bewusstes Handeln – angesichts komplexer und umfassender zivilgesellschaftlicher Herausforderungen – keine gegenüber finanziellen Verpflichtungen nachrangige Managementaufgabe ist. Vielmehr gilt: Die Optionen zur Stratifikation von





**Abb. 1** Integrative Aufgaben von Management gem. Young (1929) im Modell vernetzten Denkens

Managementaufgaben entlang von Hierarchisierungen sind begrenzt: Können Unternehmen erfolgreich agieren, wenn ihre gesellschaftliche Akzeptanz in Frage steht? Können Bildungsinstitutionen in der Gesellschaft – Schulen und Universitäten – sich auf ihren „Kundenauftrag“ gegenüber Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden zurückziehen?

Was kann an die Stelle solch einer Hierarchisierung treten? Die Beiträge des Sammelbandes zeigen auf, dass für eine zivilgesellschaftliche Ausrichtung von Management vernetztes Denken notwendiger werden wird. Vernetztes Denken bietet die Möglichkeit an, fehlende Eindeutigkeiten und existierende Dynamiken im Kontext unterschiedlicher Ansprüche, Verpflichtungen und Aufgaben von Managern abzubilden. Die von Young identifizierten Anspruchsgruppen, denen gegenüber Manager in der Pflicht sind (Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Kunden und Gesellschaft) lassen sich auf diese Weise als Beziehungsgeflecht abbilden. Die von Young identifizierten Zielgrößen für Management-Handeln lassen sich aus diesem Beziehungsgeflecht ableiten. Youngs Beobachtung, wonach „[o]ne no longer has the obligation to take from labor for the benefit of capital, nor to take from the public for the benefit of both, but rather to administer wisely and fairly in the interest of all“ (s. oben) kann zudem als normativer Orientierungsrahmen verstanden werden: die Auflösung von Abhängigkeiten und Verpflichtungen als Trade Offs gegenüber einzelnen Stakeholdern kann demnach als Aufgabe eines unterschiedliche Perspektiven integrierenden Managements verstanden werden (s. Abb. 1).

Management-Tools wie die von Peter Gomez und Timo Meynhardt in ihrem Beitrag erwähnte Public Value Scorecard ermöglichen es, Ansprüche und Dynamiken zu systematisieren und in managerielle Handlungslogiken zu überführen. Im vorliegenden Sammel-



band angesprochene aktuelle Forschungsvorhaben – ob in Form von Public Value Atlas in St. Gallen, zur Business Modell Resilienz in Wuppertal, zur Idee sozialen und nachhaltigen Unternehmertums in Erlangen-Nürnberg und Lüneburg oder zu anderen genannten Themen und Projekten – stimmen positiv. Denn sie lassen erwarten, dass wichtige Impulse zur Bewältigung zivilgesellschaftlicher Aufgaben im 21. Jahrhundert aus Sicht der Managementwissenschaften erfolgen können. Der vorliegende Sammelband ist ein Versuch, einen Teil dieser Impulse zusammenzuführen und wiederzugeben.

---

## Literatur

- Dodd, Jr., E.M.: 1932, For Whom are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, XLV(7), S. 1145–1163.
- Friedmann, B. M.: 2010. Is our financial system serving us well? *American Academy of Arts & Sciences Daedalus Fall*, S. 9–21.
- Kiray, M.B: 1979. Business Structure in a Turkish City, in: Cuisenier J. (Hrsg.): *Europe as a Cultural Area*, De Gruyter Mouton Publishers, Den Haag, S. 251–266.
- Maciariello, J.A.,: 2011. Joe's Journal. On Management as a Liberal Art. The Drucker Institute, Claremont Graduate University, <http://thedx.druckerinstitute.com/2011/01/joes-journal-on-management-as-a-liberal-art/>.
- Maciariello, J.A., Linkletter, K.E.: 2011. Drucker's Lost Art of Management. Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations, McGraw Hill, New York et al.
- Paschek, P.: 2010. Management als gesellschaftliche Aufgabe. Die Bedeutung des Werkes von Peter F. Drucker für unsere Zeit, in: Spoun S., Meynhardt. T. (Hrsg.): *Management. Eine gesellschaftliche Aufgabe*, Nomos, Baden-Baden, S. 197–210.
- Rüegg-Stürn, J.: 2003. Das neue St. Galler Management-Modell, Haupt Verlag, Bern u. a.
- Spoun, S.; Meynhardt, T. (Hrsg.): 2010. *Management – eine gesellschaftliche Aufgabe*, Nomos. Baden-Baden
- Viner, J.: 1963. 'Possessive Individualism' as Original Sin. *The Canadian Journal of Economics and Political Science/ Revue canadienne d'Economie et des Sciences politique*, XXIX (4), S. 548–559.