
Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für
Internationale Wirtschaftsethik und CSR
Cologne Business School (CBS)
Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen, sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze, durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Köln

Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Brunhilde Schram • René Schmidpeter
(Hrsg.)

CSR und Organisationsentwicklung

Die Rolle des Qualitäts- und
Changemanagers

Herausgeber
Brunhilde Schram
Schram und mehr KG
Linz
Austria

Prof. Dr. René Schmidpeter
Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für
Internationale Wirtschaftsethik und CSR
Cologne Business School (CBS)
Köln
Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-47699-4

DOI 10.1007/978-3-662-47700-7

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-47700-7 (eBook)

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-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Verantwortungsvolle Unternehmensführung oder CSR (Corporate Social Responsibility) ist ein Begriff dafür, was viele erfolgreiche Unternehmen seit jeher verfolgen: Sie übernehmen gesellschaftliche Verantwortung in ihrem Umfeld. Waren vor einigen Jahren noch die gute Reputation oder das Image ausschlaggebend, so zeigt sich heute immer mehr die strategische Komponente: CSR wird ganzheitlich ebenso in alle unternehmerischen Tätigkeiten integriert wie etwa Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Sicherheit oder Kundenzufriedenheit.

Österreichs Wirtschaft ist sich ihrer Rolle zur Krisenbewältigung und Zukunftsgestaltung bewusst. Verantwortung, Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit, Sparsamkeit, Chancengerechtigkeit und Solidarität sind Grundwerte, welche in vielen Betrieben tagtäglich gelebt werden. Die heimischen Betriebe setzen mit diesen Prinzipien einen wichtigen Beitrag für den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft, der weit über die Arbeitswelt hinausgeht. Mit effizientem Ressourceneinsatz, bestens ausgebildeten Mitarbeitern, zukunftsweisenden Innovationen oder neuen Arbeitsmodellen schaffen sie einen Mehrwert und zusätzliches Wachstum, sowohl im Unternehmen als auch in der Region.

Unternehmen, die sich der gesellschaftlichen Herausforderung stellen, leisten nicht nur einen wertvollen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt. Sie minimieren ihre Risiken, steigern die Mitarbeitermotivation, stärken das Vertrauen und können Wettbewerbsvorteile generieren. So hat die globale Finanzmarktkrise gezeigt, dass in Österreich mit dem gesunden Mix aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen die Arbeitsplätze besser als in anderen Regionen erhalten und gesichert werden konnten.

Die Unternehmen werden auch in Zukunft ihre wichtige Rolle bei der Gestaltung und Erneuerung der Gesellschaft, des Staates und insbesondere der Regionen wahrnehmen. Dies muss jedoch so wie bisher auf Freiwilligkeit und nicht auf Basis gesetzlicher Vorgaben beruhen. Nur so können sich die Unternehmen positiv von den Mitbewerbern abheben, Nischen besetzen und eine Win-win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft schaffen.

Besonders kritisch gesehen wird in diesem Zusammenhang der Begriff der „Gemeinwohlwirtschaft“ oder der „Gemeinwohl orientierten Unternehmensformen“. Hinter dieser Ideologie stehen Ansichten und Ideen, die mit freiem Unternehmertum und dem Modell

der ökosozialen Marktwirtschaft nichts zu tun haben und sich bei einer Detailanalyse als Neuauflage einer von oben gesteuerten Zwangswirtschaft entpuppen.

Gerade in unserer globalisierten – durch einen intensiven Wettbewerb geprägten Welt – liegen große Chancen, sich durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung positiv abzuheben, innovative Produkte zu entwickeln und damit neue Märkte zu erschließen.

Auf den globalisierten Märkten ist es oft schwierig, auszumachen, welche Produkte und Dienstleistungen nachhaltig hergestellt werden. Darüber hinaus fordern auch die Stakeholder immer mehr Transparenz über die gesetzten CSR-Maßnahmen und deren Wirkung. Um den wachsenden Ressourcenbedarf zu decken, muss sich die Gesellschaft mit der Effizienz, der Sicherheit und dem Fußabdruck von Produkten und Dienstleistungen auseinandersetzen.

Deshalb haben sich in den letzten Jahren internationale Nachhaltigkeitsstandards etabliert. Generelle Themen dieser Initiativen sind Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Zusätzlich werden in unterschiedlichen Ausprägungen Verbraucherinteressen, Verbraucherschutz, der Beitrag zu Gemeinwohl, Bildung und Kultur, Steuern, Transparenz, Wettbewerbsregeln, Wissenschaft, Forschung und Technologietransfer behandelt.

Wichtig ist, dass diese Standards klare und messbare Ziele verfolgen, alle relevanten Stakeholder mit einbeziehen, Informationen transparent bereitstellen und die Kosten und Barrieren für deren Anwendung minimiert werden.

Mag. Ulrike Rabmer-Koller ist Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Oberösterreich, Vorstandsmitglied von respACT und geschäftsführende Gesellschafterin der Rabmer Gruppe.

Vorwort der Herausgeber: gesellschaftliche Herausforderungen als Treiber der Organisationsentwicklung

Gesellschaftliche Entwicklungen werden von vielen Menschen oft als Bedrohung wahrgenommen. Aber Ressourcenknappheit, Klimawandel, Demografie und Finanzkrise stellen Unternehmen nicht nur vor große Herausforderungen, sondern sind zugleich eine unternehmerische Chance, das eigene Geschäftsmodell neu zu denken bzw. weiterzuentwickeln. Die Überwindung vermeintlicher Gegensätze zwischen wirtschaftlichen und sozialen/ökologischen Zielen durch innovative Unternehmenslösungen ist zwar anspruchsvoll aber nicht selten äußerst lukrativ.

So waren es in der Vergangenheit meist mutige Unternehmer und visionäre Wirtschaftslenker, die bestehende Ungleichgewichte als Chance gesehen haben und ihre Organisationen konsequent auf die Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme ausgerichtet haben. Gegenwärtig stehen wir erneut vor der dringend notwendigen Weiterentwicklung unserer Wirtschaft und damit vor der Neuausrichtung der bestehenden Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen. Diese Neuausrichtung gelingt nur, wenn wir die Erfahrungen und interdisziplinären Kenntnisse aus verschiedenen Organisationsentwicklungsschulen berücksichtigen und mit der aktuellen Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Diskussion verschränken. Dieser integrativen Sichtweise folgend, stellt die vorliegende Publikation konkrete Organisationsentwicklungsansätze und Praxisbeispiele zur Weiterentwicklung der CSR-Diskussion vor. Ziel ist es, sowohl von erfolgreichen Praxisbeispielen zu lernen als auch neue Verbindungen zwischen den verschiedenen praxisorientierten Diskussionen und Denkschulen zu schaffen.

Insbesondere in der Organisationsentwicklung erkennt man, dass das Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Gesellschaft eine fruchtbare Inspirations- und Energiequelle für die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation ist. Die konstruktive Spannung zwischen unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen kann konsequent genutzt werden, um innovative und neuartige Managementpfade zu bestreiten. Unternehmen die kontinuierlich von innen heraus die Anforderungen ihres jeweiligen Umfeldes – im Dialog mit den Stakeholdern – bearbeiten, schaffen neue Produkt-, Prozess-, Managementinnovationen und erschließen dabei für sich neue Märkte, Kundengruppen und entwickeln neue nachhaltige Geschäftsmodelle.

Unternehmen haben in Zukunft nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn sie die aktuellen Herausforderungen proaktiv annehmen und sozusagen als Innovateure im Dienste

der Gesellschaft, immer auf der Suche nach der besseren Lösung bzw. der geeigneteren Organisationsstruktur sind. Der unternehmerische Wandel wird an Geschwindigkeit zunehmen – genauso wie der Wandel ihres Umfeldes. Und umso mehr sich die Gesellschaft und die technischen Möglichkeiten ändern, umso mehr ist es wichtig, die Organisation konsequent strategisch entlang des Spannungsfeldes Unternehmen und Gesellschaft weiter zu entwickeln. Dabei kommt dem Themen verantwortungsvolle Unternehmensführung (CSR) und Nachhaltigkeit eine ganz besondere Bedeutung zu. Denn in Zukunft geht es nicht mehr um eine rein finanzielle Ausrichtung bzw. Erfolgsmessung, sondern darum, durch innovative Lernprozesse, strategische Neupositionierungen sowie nachhaltige Geschäftsmodelle die organisatorischen Innovationen zu befördern, welche uns allen ermöglichen, gesellschaftliche Herausforderungen zunehmend unternehmerisch zu lösen.

Die dafür nötigen Überlegungen und Praxisbeispiele werden in der vorliegenden Publikation ausführlich beschrieben. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Wir möchten uns last, but not least sehr herzlich bei Julija Zaft für die umfangreiche Mitarbeit sowie bei Monika Kolb für ihre organisatorische Unterstützung, bei Michael Bursik und Janina Tschach vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe recht herzlich bedanken und wünschen Ihnen, werter Leser bzw. werte Leserin, nun eine interessante Lektüre.

Linz, Österreich
Köln, Deutschland

Brunhilde Schram
Prof. Dr. René Schmidpeter

Überblick und Hinführung – zukunftsorientierte Organisationsentwicklung als Basis einer nachhaltigen Gesellschaft?

Das Thema der Organisationsentwicklung hat über die letzten Jahrzehnte an Bedeutung gewonnen. Am Anfang standen Begriffe wie Total-Quality-Management, Changemanagement oder lernende Organisation im Mittelpunkt der Diskussion. Durch die immensen Veränderungen in unserer Gesellschaft (Rohstoffmangel, Klimawandel, demografische Entwicklung, Finanzkrise) rücken nunmehr die Fragen nach der Resilienz, der gesellschaftlichen Verantwortung sowie nachhaltigen Entwicklung in den Mittelpunkt der organisationstheoretischen Diskussion. Die vorliegende Publikation hat zum Ziel sowohl bestehende Konzepte, innovative Managementansätze als auch Praxisbeispiele konstruktiv miteinander zu verbinden.

Im ersten Kapitel werden verschiedene konzeptionelle Zugänge zur Verbindung von Organisationsentwicklung und dem Thema gesellschaftliche Verantwortung (systemisches Management, Corporate Social Responsibility, lernende Organisation, Engpassmanagement, Sustainable Entrepreneurship etc.) aufgezeigt.

Brunhilde Schram zeigt in ihrem Beitrag, wie das Wissen über die „Steuerung von sozialen Systemen“ dabei hilft, neue Wege zu finden, die es ermöglichen, die Zukunft für das Unternehmen proaktiv auf Nachhaltigkeit auszurichten. Auf dieser Basis eröffnet sich für gestaltungswillige und verantwortungsvolle Manager ein innovatives Betätigungsfeld für eine stakeholderorientierte Organisationsentwicklung, welche auch mit den Prinzipien einer CSR-orientierten Unternehmensführung im Einklang steht.

Ulrike Gelbmann und Anton Peskoller machen deutlich, dass die Resilienz von Unternehmen in einem engen Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft steht. Resilienz ist dabei die Fähigkeit, mit (negativen) Einflüssen (von außen) und somit auch mit krisenhaften Ereignissen umgehen zu können. In ihrem Beitrag entwickeln sie eine innovative Sichtweise auf Unternehmen, welche Fragen der nachhaltigen Entwicklung, der Resilienz und der CSR fruchtbar miteinander verbindet.

Wie stellen Organisationen sicher, dass sie nicht nur als umweltoffene Systeme in einer turbulenten, oft feindlichen Umwelt überleben, sondern über die Überlebensfähigkeit hinaus Fortschrittsfähigkeit unter Beweis stellen und die Fähigkeit zur Selbsttransformation aufbringen? Dieser Frage geht Michael Retschitzegger in seinem Beitrag nach. Er legt dabei dar, wie ein kultureller Wandel herbeigeführt werden kann, welcher die Anwendung sozialer und ökologischer Aspekte ermöglicht.

Klaus Plecher geht von der Annahme aus, dass jedes Unternehmen ein soziales System ist, das durch unternehmensinterne Kommunikation geschaffen, zusammengehalten und im Wachstum gehalten wird. Er zeigt auf, wie durch Engpassmanagement (EKS) die Komplexität von unternehmerischen Entscheidungen reduziert und der wirkungsvollste Punkt getroffen werden kann, um unternehmerische und gesellschaftliche Anliegen zu verbinden.

Die noch ganz junge Diskussion um Sustainable Entrepreneurship erörtert, wie Unternehmer einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, indem sie ihre Geschäftsmodelle so ausrichten, dass durch ihr Handeln sowohl ein wirtschaftlicher als auch ein gesellschaftlicher Mehrwert entsteht. Christina Weidinger führt aus, welche neuen Managementansätze und Innovationen unsere Wirtschaft benötigt, um in einem immer dynamischeren Umfeld zukunftsfähig zu bleiben.

Im zweiten Kapitel werden verschiedene Managementansätze (Qualitäts- und Changemanagement sowie CSR-Management) und ihre Implikationen für die Organisationsentwicklung ausführlich dargelegt. Gleich zu Beginn legt Rene Schmidpeter dar, wie das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) als ein strategischer Ansatz der Organisationsentwicklung entwickelt werden kann. Er geht dabei auf die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen genauso ein, wie auf die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der bestehenden betriebswirtschaftlichen Ansätze und Disziplinen.

Agnes Sendlhofer-Steinberger zeigt auf, dass Fragestellungen wie „Welche Informationssysteme werden bereitgestellt? Wie werden Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse gestaltet? Welche Modelle, Normen und Richtlinien werden von der Organisation übernommen? Wie werden vertragliche Beziehungen gestaltet?“ notwendig sind, um CSR mit Qualitätsmanagement zu verbinden. Für sie sind Verhaltensregeln im Unternehmen ein wichtiger Ansatz für die nachhaltige Entwicklung einer Organisation.

Mit seinem Beitrag möchte Thomas Marschall den Leser aufrütteln, indem er aufzeigt, dass es eigentlich gar nicht um Corporate Social Responsibility geht. Es geht vielmehr um das aktive und erfolgsorientierte Steuern aller Effekte und Auswirkungen, die ein Unternehmen oder eine Organisation hat. Zudem beginnen Veränderungen seiner Meinung nach immer mit Energie und Entscheidungen einzelner Personen und nicht mit Strukturen. Daher ist es unerlässlich, planvoll und gleichzeitig flexibel vom „wir sollten“ zum „wir können“ zu kommen.

Günter Goldhahn erörtert in seinem Beitrag die Fragen des Organisationsdesigns. Er fokussiert sich dabei auf die Abstimmung von Kontext, Struktur, Prozessen und Akteuren. Aus seinen Überlegungen schließt er, dass Organisationen nur zum Teil reproduzierbar und kopierbar sind, und dies eine Differenzierung zulässt, die sowohl eine nachhaltige Organisationsmission als auch Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht und somit hilft die Organisation am Leben zu erhalten.

Die darauf folgende ausführliche Argumentation von Friedrich Glauner legt nahe, dass nur solche Organisationsentscheidungen zukunftsfähig sind, die sich einem unternehmerischen Verantwortungsverständnis verschreiben. Unternehmen überleben innerhalb der ökonomischen Logik nur dann, wenn sie in der Ausgestaltung der Aufbaustrukturen und

Ablaufprozesse eine ethische Grammatik der Unternehmensführung und Organisationspraxis entfalten. Unternehmen sind dabei so auszurichten, dass sie auf allen Ebenen der Produkt- und Serviceketten substanziellen Nutzen stiften.

Annette Kleinfeld und Joachim Rottluff zeigen auf, welchen international anerkannten Referenzrahmen die ISO 26000 für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Organisationen schafft. Sie legen dar, wie sich aufbauend auf der ISO 26000 ein integriertes, umfassendes Managementsystem gestalten lässt, das alle rechtlichen, normativen und moralischen Ansprüche erfüllt und gleichzeitig den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg gewährleistet.

Heribert Jaklin erörtert, dass für die notwendige Ausrichtung des Unternehmens zu mehr qualitativem Wachstum, das Thema „gesunde Führung“, die mit gesunder Selbstführung beginnt, zentral ist. Sowohl gesunde Führung als auch gesunde Selbstführung helfen den Menschen, sich in eine bessere Beziehung zu sich, zu anderen und zu seiner Umwelt zu setzen. So stärkt dieser ganzheitliche Ansatz nicht nur die betriebliche Gesundheit und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, sondern bewirkt auch eine verbesserte Akzeptanz des Unternehmens im Markt.

Ähnlich ganzheitlich argumentiert Reinhold Poensgen in seinem Beitrag, wenn er darlegt, wie eine glaubhafte CSR-Strategie tief im Unternehmensinneren verankert werden muss und dadurch erst das betriebsinterne Klima positiv beeinflusst. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird erst durch die authentische Beschäftigung mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung erhöht. Diese tiefe Verankerung hat sowohl positive Effekte auf die Wirkung von CSR als auch auf die Qualität und Wirkung der gesetzten CSR-Maßnahmen.

Abschließend verfolgt Thomas Walker das Ziel, die vielfältigen Managementansätze im Rahmen eines Reifegrad-Modells zu strukturieren und dabei die Entwicklung vom integrierten zum integrativen Managementansatz in der CSR-Diskussion nachzuzeichnen. Für die Weiterentwicklung der OE sind für ihn vor allem die Ideen der Zirkularität, der Kybernetik der II. Ordnung und der Stakeholderansatz zentral.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich explizit mit der Rolle von intermediären Organisationen, wie zum Beispiel Wirtschaftsverbände, Brancheninitiative, Bildungsinstitutionen sowie Kunst und Kultur in der Gestaltung und Implementation von CSR.

Markus Litzlbauer erörtert am Beispiel des Arbeitsmarktservice (AMS), welche Aufgaben intermediäre Organisationen in ihrer Vermittlerrolle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft künftig wahrnehmen werden, um konsensorientiert Lösungen zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen zu erarbeiten. Unabdingbar dafür sind zum einen eine innere Haltung zur Wissensweitergabe und zum anderen die bewusste Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

Wie Wirtschaftsorganisationen im Themenfeld von Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Wirtschaft agieren, zeigt Kurt Oberholzer in seinem Beitrag auf. Ausgehend von den im Gesetz definierten Kernaufgaben der Wirtschaftskammern, ist seines Erachtens eine konsistente Positionierung der Wirtschaftskammern möglich, die auf mehr Nachhaltigkeit im Wirtschaftsprozess abzielt. Dabei stellt er sich folgende Fragen: Welchen Bei-

trag können Wirtschaftskammern zu einer „Wirtschaftskultur der Verantwortung“ leisten? Haben sie dabei eine intermediär, also nur vermittelnde oder eine proaktiv gestaltende Rolle?

Karen Wendt beschäftigt sich mit ähnlichen Fragen bezogen auf die Rolle der Finanzwirtschaft. Sie zeigt auf, wie das Investmentbanking für das besonders risikobehaftete globale Geschäft der Finanzierung von Großprojekten mittlerweile freiwillige Soft-Law-Standards entwickelt hat. Sie legt dar, wie Finanzunternehmen mit besserem Risikomanagement, das insbesondere auch ökologische und soziale Themen erfasst, nicht nur ihre Finanzierungen, sondern auch ihre Reputation schützen.

Ziel des Beitrages von Stephanie von Rüden ist es zu erläutern, inwiefern Change-management und Organisationsentwicklungs-Modelle, die sich meist ausschließlich auf Unternehmen beziehen, auf Vereine und deren Struktur anwendbar sind. Es wird in diesem Beitrag zudem diskutiert, welchen Stellenwert und welche Bedeutung in der Bewusstseinsbildung der Nachhaltigkeitsdiskussion, Vereine im Allgemeinen und speziell Vereine mit dem ideellen Zweck „CSR“ haben.

Birgit Kohlmann ermutigt in ihrem Beitrag zum Quer- und Andersdenken, weil darauf in der Entwicklung von zukunftsfähigen Organisationen kaum noch verzichtet werden kann. Die Out-of-the-box-Einstellung ist für eine Führungskraft ebenso wichtig wie für einen Mitarbeiter. In der aktuellen CSR-Diskussion gilt es, seinen eigenen Standpunkt bewertungsfrei und in innerer Unabhängigkeit zu bestimmen. Diese Perspektive verlangt auch, dass man sich „ab-hebt“, um dann in der natürlichen Konsequenz die gesamte Organisation abzuheben, weil sie sich „Frei(e) Geister“ leistet, die quer denken, hinterfragen, in Frage stellen und neue Wege gehen.

Diese Aufgabe neue Wege zu bestreiten ist auch in der Kunst ein Thema, welches Jörg Reckhenrich und Peter Winkels bildhaft beschreiben. Sie zeigen in ihren Beitrag auf, wie künstlerische Arbeit eine spezielle Prozessdynamik bietet, die im Rahmen von Organisationsarbeit, insbesondere bei Fragen kultureller Veränderung, ein neues und vielversprechendes Spielfeld eröffnen kann. Ein Spielfeld in dem organisationale Situationen gezielt erprobt und weiterentwickelt werden können.

Stephan Grewe fragt aus einer studentischen Perspektive danach, was im Kopf passieren muss, damit Menschen – und damit auch Organisationen – nachhaltig sind? Es ist nicht verwunderlich, dass für ihn Bildung, welche alle Handlungen des Menschen über das Notwendige hinaus erst ermöglicht, dabei eine zentrale Rolle einnimmt. Im Sinne des Humboldt'schen Bildungsideal bedarf es der Erarbeitung von Kraft, Persönlichkeit und dem notwendigen Wissen über Möglichkeiten und Konsequenzen des eigenen Handelns, um nachhaltige Entscheidungen treffen und in der Organisation umsetzen zu können.

Im vierten und letzten Kapitel werden die vielfältigen konzeptionellen Überlegungen und Ansätze in konkreten Unternehmensbeispielen exemplifiziert.

Was nachhaltige Organisationsentwicklung in einem Technologieunternehmen bedeutet, legt Ralf Zastrau in seinem Beitrag schlüssig dar. Permanente gesellschaftliche Fragestellungen und Diskussionen sind für das Unternehmen Nanogate AG allgegenwärtig. Wie auch unter den sich gerade in der High-Tech-Branche dynamisch verändernden

Wettbewerbsbedingungen, regelmäßigem Ertrags- oder Kostendruck und potenziellen Entscheidungskonflikten die Umsetzung anspruchsvoller Wertesysteme möglich sind, ist Fokus dieses Beitrages.

Marc-André Bürgel und Wolfgang Heger zeigen auf, wie das Stakeholder-Engagement eine nachhaltige Organisationsentwicklung bei der Daimler AG fördert. Für sie steht fest, dass Auslöser und Mitgestalter im Bereich der Nachhaltigkeit in zunehmendem Maße neben der „eigentlichen“ Unternehmensführung auch die externen und internen Stakeholder des Unternehmens sind. Gutes CSR-Management bezieht daher Stakeholder-Impulse systematisch ein und nutzt dies für einen strukturierten Organisationsentwicklungsprozess.

Wie die Austria Glas Recycling durch Verantwortung zu dauerhaften ökonomischen Erfolg kommt, wird von Harald Hauke und Monika Piber-Maslo beschrieben. In ihrem Unternehmen unterstützt das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement die Unternehmensführung dabei, die notwendigen Veränderungsprozesse zeit- und kulturgerecht umzusetzen. Die Mitarbeiter/innen verstehen dabei Veränderung als Lern- und Erweiterungsmöglichkeit und tragen von sich aus aktiv zu Verbesserungen bei.

Alexandra Hildebrandt erörtert am Praxisbeispiel der mittelständischen Mader GmbH, dass Werte als zentrales Element der Unternehmenskultur in einer vernetzten Wirtschaftswelt zu „harten“ Erfolgsfaktoren werden. Für sie kommt es darauf an, dass Unternehmen zuerst ihre Identität klären, um sich dann über gemeinsame Werte zu verständigen und abschließend die Markenbildung darauf aufzubauen. Eine gelebte und stabile Wertekultur ist hierbei eine unverzichtbare Basis für den wirtschaftlichen Erfolg.

Diese KMU-Perspektive wird auch im Beitrag von Norbert Zdrowomyslaw und Michael Bladt eingenommen. Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld zu übernehmen, stellt insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen mehr die Regel als die Ausnahme dar. Allerdings müssen die Instrumente aufgrund begrenzter Ressourcen sorgfältig ausgewählt werden. Für KMUs kommt dabei insbesondere der Personalpolitik und der personenbezogenen Unternehmensführung ein besonderer Schwerpunkt zu. Denn in vielen CSR-Themen gilt es, betroffene Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen.

Last, but not least berichtet Christine Pehl von ihren vielfältigen Erfahrungen der betapharm Arzneimittel AG. Dabei lässt sich zeigen, dass soziales Engagement nicht nur nice to have ist, sondern zum maßgeblichen Erfolgsfaktor werden kann, wenn es richtig aufgesetzt wird. Betapharm war Anfang des Jahrtausends ein CSR-Pionier und forderte damals die Marktkultur im Pharmamarkt heraus. Es gilt als ein – aus heutiger Sicht abgeschlossenes – Standardbeispiel der CSR-Diskussion.

Die vielfältigen Impulse zeigen auf, dass CSR alles andere als einen Einheitsbrei darstellt. Mit der Auffassung one size fits all ist man von vornherein zum Scheitern verurteilt. Vielmehr gilt es, dass Thema CSR im Rahmen einer Organisationsentwicklung systemisch (statt funktional), dynamisch (statt statisch), pragmatisch (statt ideologisch) und von innen heraus aber zugleich im Dialog mit den Stakeholdern zu entwickeln. Eine Herausforderung, für deren Lösung es zwar viele Anregungen, Perspektiven, Instrumente und Best Practice gibt, aber auch eine Herausforderung für die jedes Unternehmen seine jeweils eigene individuelle Lösung finden muss. Denn nur in einer pluralen, wettbewerb-

sorientierten und auf Eigenverantwortung basierenden Gesellschaft können Unternehmen, dass leisten, was sie am besten können: neue unternehmerische Wege definieren, welche sowohl betriebswirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Eine innovative und kreative Organisationsentwicklung wird damit zu einer wichtigen Säule der nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft.

René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

Teil I Konzeptionelle Zugänge in der Organisationsentwicklung	1
Unternehmerische Zukunftsfähigkeit – Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung	3
Brunhilde Schram	
Resilienz im Spannungsfeld von CSR und Changemanagement	15
Ulrike Gelbmann und Anton Peskoller	
CSR und lernende Organisation/Double-Loop-Learning	37
Michael Retschitzegger	
CSR und Engpassmanagement (EKS)	53
Klaus Plecher	
Sustainable Entrepreneurship als neues Paradigma in der Organisationsentwicklung	73
Christina Weidinger	
Teil II Managementansätze der Organisationsentwicklung	87
CSR als strategischer Ansatz der Organisationsentwicklung	89
René Schmidpeter	
CSR und Qualitätsmanagement	101
Agnes Sendlhofer-Steinberger	
CSR & Changemanagement	115
Thomas Marschall	

CSR & Innovationsdesign zur Zukunftsfähigkeit	125
Günter Goldhahn	
Werteorientierte Organisationsentwicklung. Sieben Thesen zu den ethischen und ökonomischen Grundlagen einer nachhaltigen Unternehmensorganisation	141
Friedrich Glauner	
ISO 26000 und das EFQM-Modell: Ein holistischer Ansatz zur Entwicklung einer verantwortlich handelnden Organisation	161
Annette Kleinfeld und Joachim Rottluff	
Corporate Social Responsibility und Organisationsentwicklung – aus Sicht gesunder Führung	181
Heribert Jaklin	
Systemische CSR-Organisationsentwicklung	193
Reinhold Poensgen	
Integrative Organisationsentwicklung	205
Thomas Walker	
Teil III Rahmenbedingungen und intermediäre Organisationen.....	219
Die Rolle von intermediären Organisationen	221
Markus Litzlbauer	
Wirtschaftskammern: Impulsgeber, Change-Manager, Bremser?	235
Kurt Oberholzer	
Die globalen Äquatorprinzipien für die Finanzierung von Projekten	247
Karen Wendt	
Nachhaltige Organisationsentwicklung in Vereinen	271
Stephanie von Rügen	
Organisations-Bildung und Entwicklung	287
Birgit Kohlmann	
Szenenwechsel: Organisationen durch Kunst nachhaltig verändern	301
Jörg Reckhenrich und Peter Winkels	

Vom Nachdenken: Bildung als Grundlage aller Nachhaltigkeit	317
Stephan Grewe	
Teil IV Organisationsentwicklung in der Praxis	325
Nachhaltige Organisationsentwicklung in einem Technologieunternehmen: Nanogate AG	327
Ralf Zastrau	
Wie Stakeholder-Engagement eine nachhaltige Organisationsentwicklung fördert: Daimler AG	341
Marc-André Bürgel und Wolfram Heger	
Durch Verantwortung zu dauerhaftem ökonomischen Erfolg: Austria Glas Recycling	355
Harald Hauke und Monika Piber-Maslo	
Wertschöpfung und Kulturwandel im Mittelstand: Mader GmbH	367
Alexandra Hildebrandt	
CSR in der Organisationsentwicklung von KMU	381
Norbert Zdrowomyslaw und Michael Bladt	
CSR und Unternehmenskultur – Beispiel betapharm Arzneimittel GmbH ..	397
Christine Pehl	

Über die Herausgeber

Brunhilde Schram studierte an der Universität Salzburg, Krems und an der Open University in London sowie in Heidelberg und Bielefeld in den Bereichen „Economic, Psychology und General Management, CSR und Wissensmanagement, Organisations- und Kompetenzentwicklung“. CSR/Nachhaltigkeitsexpertin, Beraterin und Coach für ressourcenschonende Unternehmenssteuerung und Changemanagement, Dozentin, EFQM Assessorin und interne Auditorin rund um den Themenkomplex CSR und Nachhaltigkeit. „Implementierung und Verankerung des Zukunftskonzeptes CSR in der Unternehmensführung. Engagement als 2. CSR-Bundes- und Landessprecherin zur Förderung des CSR-Themenkomplexes. Mitinitiatorin der Fachexpertentagung „Reichersberger Nachhaltigkeitsdialoge“.

Dr. René Schmidpeter hat den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl „Internationale Wirtschaftsethik und CSR“ an der Cologne Business School (CBS) inne. Er forscht und lehrt insbesondere zum Thema „CSR als innovativer Managementansatz“, „CSR in der Betriebswirtschaftslehre“ und „Internationale Perspektiven auf CSR“. Er ist Herausgeber der Managementreihe Corporate Social Responsibility im Springer Gabler Verlag sowie der internationalen Publikationsserie „CSR, Sustainability, Ethics and Governance“ bei Springer. Neben seinen umfangreichen Publikations- und Vortragstätigkeiten berät er als CSR-Strategie nationale und internationale CSR-Initiativen, Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen bei der strategischen Implementierung von nachhaltigen Managementansätzen. Er ist zudem ständiger Gastprofessor an der Nanjing University of Finance and Economics in China, wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft in Salzburg, sowie Mitglied in Expertenjurys, wissenschaftlichen Beiräten und internationalen Forschungsprojekten.

Autorenverzeichnis

Michael Bladt TIT, Fachhochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

Marc-André Bürgel Integrität und Recht – IL/CR, Stuttgart, Deutschland

Ulrike Gelbmann 404 Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung, Universität Graz, Graz, Österreich

Friedrich Glauner Cultural Images, Grafenast, Deutschland

Günter Goldhahn G-Group, Hohenberg, Österreich

Stephan Grewe Drensteinfurt, Deutschland

Harald Hauke Austria Glas Recycling, Wien, Österreich

Wolfram Heger Integrität und Recht – IL/CR, Stuttgart, Deutschland

Alexandra Hildebrandt Wertschöpfung und Kulturwandel im Mittelstand: Mader GmbH, Burghann, Deutschland

Heribert Jaklin Erlangen, Deutschland

Annette Kleinfeld HTWG Konstanz/Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, Gifhorn, Deutschland

Birgit Kohlmann Zeitwandel, Stein bei Nürnberg, Deutschland

Markus Litzlbauer Arbeitsmarktservice Oberösterreich, Linz, Österreich

Thomas Marschall München, Deutschland

Kurt Oberholzer Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Marketing – Zimmer 421, Wirtschaftskammer Salzburg, Salzburg, Austria

Christine Pehl Pehl-Beratung, Augsburg, Deutschland

Anton Peskoller 404 Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung, Universität Graz, Graz, Österreich

Monika Piber-Maslo Austria Glas Recycling, Wien, Österreich

Klaus Plecher IHK für München und Oberbayern, München, Deutschland

Reinhold Poensgen Poensgen, Ingolstadt, Deutschland

Jörg Reckhenrich Berlin, Deutschland

Michael Retschitzegger München, Deutschland

Joachim Rottluff Excellence-Center-Nürnberg GmbH, Nürnberg, Deutschland

Stephanie von Rüden Wels, Österreich

René Schmidpeter Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School (CBS), Köln, Deutschland

Brunhilde Schram Schram und mehr KG, Linz, Österreich

Agnes Sendlhofer-Steinberger St. Veit im Pongau, Österreich

Thomas Walker walk-on/Institute for sustainable solutions, Elmau, Österreich

Christina Weidinger Wien, Österreich

Karen Wendt Responsible Investmentbanking, Gröbenzell, Deutschland

Peter Winkels Berlin, Deutschland

Ralf Zastrau Nanogate AG, Quierschied-Göttelborn, Deutschland

Norbert Zdrowomyslaw Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland