Larissa Sternkopf

Corporate Sustainability Management

Analyse und Evaluation von Theoriefundierung und Berufspraxis in Deutschland

1 Transformation – verstehen, vermitteln, gestalten

wbv

Corporate Sustainability Management

Analyse und Evaluation von Theoriefundierung und Berufspraxis in Deutschland

Larissa Sternkopf

„Transformation – verstehen, vermitteln, gestalten“

Wirtschaft und Gesellschaft stehen unter erheblichem Transformationsdruck. Im Zuge von Klimawandel, Globalisierung, Digitalisierung und Innovationswettbewerb bedarf es gleichermaßen kreativer wie zukunftsfähiger Lösungen. Diese Reihe bietet inter- und transdisziplinäre Perspektiven mit einem besonderen Fokus auf transformationsorientierten Ansätzen in den Bereichen Bildung, Digitalisierung und Entwicklung.

Die Reihe ist offen für theoretische und empirische Beiträge mit betriebs- und volkswirtschaftlichen ebenso wie sozialwissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Herangehensweisen. Das inhaltliche Spektrum umfasst Themen des Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagements, der Innovations- und Transformationspolitik ebenso wie Unternehmertum und unternehmerische bzw. transformative Bildung (Bildung für nachhaltige Entwicklung u. a.).

Die Buchreihe richtet sich an ein breites Publikum aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und dem Bildungsbereich. Die Herausgebenden laden Autor:innen unterschiedlichster Disziplinen ein, ihre Erkenntnisse und Ideen zu teilen, um Dialoge zu fördern, zum Handeln zu inspirieren und zu unternehmerischem sowie gesellschaftlichem Engagement zu motivieren.

Durch die Verbindung von akademischer Forschung und praktischer Anwendung leistet die Reihe einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung transformativer Prozesse und eröffnet Perspektiven für eine nachhaltige Zukunft.

Die Reihenherausgebenden:

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Lambert T. Koch

Bergische Universität Wuppertal, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaft, insbesondere Unternehmertum, Innovation und Transformation

Prof. Dr. Dr. h.c. Lambert T. Koch ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaft, insbesondere Unternehmertum, Innovation und Transformation an der Schumpeter School of Business and Economics sowie Präsident des Deutschen Hochschulverbandes. Sein wissenschaftliches Interesse gilt den Bereichen transformative Wirtschaftspolitik, Innovations- und Technologiepolitik, strategische Netzwerke sowie regionale und internationale Wirtschaftsentwicklung.

Univ.-Prof. Dr. Ulrich Braukmann

Bergische Universität Wuppertal, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspädagogik, Didaktik der Sozialwissenschaft, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik

Prof. Dr. Ulrich Braukmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspädagogik, Didaktik der Sozialwissenschaft, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Seine Forschungs- und Interessensschwerpunkte liegen neben der Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit vor allem in den Bereichen Digitale Wirtschaft, Entrepreneurship, Innovation und Nachhaltigkeit in ihrem gegenseitigen Aufeinanderbezug.

Dr. Dominik Bartsch

Bergische Universität Wuppertal, Institut für Gründungs- und Innovationsforschung (IGIF) sowie Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik

Dr. Dominik Bartsch ist Postdoktorand am Institut für Gründungs- und Innovationsforschung (IGIF) und Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen in den Bereichen Transformative Bildung, Sustainability Management/Sustainability Entrepreneurship sowie Youth Entrepreneurship Education.

Weitere Informationen finden
Sie auf **wbv.de/transformation**

Larissa Sternkopf

Corporate Sustainability Management

Analyse und Evaluation von Theoriefundierung und Berufspraxis in Deutschland

Transformation – verstehen, vermitteln, gestalten 1

wbv

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine 2024 von der Bergischen Universität Wuppertal an Schumpeter School of Business and Economics angenommene Dissertation.

Transformation – verstehen, vermitteln, gestalten, Band 1

© 2025 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:
wbv Media GmbH & Co. KG
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,
service@wbv.de
wbv.de

Umschlaggestaltung:
Christiane Zay, Passau

Bestell-Nr.: I78496
ISBN (Print): 978-3-7639-7849-6
ISBN (E-Book): 978-3-7639-7850-2

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

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

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung X
Abbildungsverzeichnis XI
Abkürzungsverzeichnis XIII
Vorwort XV
Danksagung XVII
1 Herausforderung und Anliegen 1
2 Management und Nachhaltigkeit als Konstituenten eines Corporate Sustainability Managements: Terminologische Grundlegung und Aufarbeitung theoretisch-historischer Ansätze und Entwicklungen 8
2.1 Management 8
2.1.1 Zum Managementbegriff 8
2.1.1.1 Funktionales Managementverständnis 10
2.1.1.2 Institutionelles Managementverständnis 12
2.1.1.3 Management vs. Führung, Leitung und Controlling 15
2.1.2 Zur Managementlehre in ihrer Entwicklung im 20. und 21. Jahrhundert 17
2.1.2.1 Managementansätze der 1910er – 1940er Jahre 19
2.1.2.2 Managementansätze der 1950er – 1960er Jahre 26
2.1.2.3 Managementansätze der 1970er – 1980er Jahre 32
2.1.2.4 Managementansätze ab den 1990er Jahren 44
2.2 Nachhaltigkeit 51
2.2.1 Zu Begriffen, Konzepten und Ansätzen der Nachhaltigkeit 51
2.2.1.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung 52
2.2.1.2 Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit 55
2.2.1.3 Starke und schwache Nachhaltigkeit 56
2.2.1.4 Effizienz, Konsistenz und Suffizienz 58
2.2.2 Zur Genese des Nachhaltigkeitsdiskurses in Deutschland 60
2.2.2.1 Zentrale Entwicklungen der 1970er – 1980er Jahre 61
2.2.2.2 Zentrale Entwicklungen der 1990er – 2000er Jahre 62
2.2.2.3 Zentrale Entwicklungen ab den 2010er Jahren 64
3 Corporate Sustainability Management in der wissenschaftlichen Fachliteratur: Rekonstruktion bestehender Theoriefundierung 70
3.1 Metatheoretische Explikation: Verständnis von Theorie und Vorgehen bei der Rekonstruktion von bestehender Theoriefundierung 70
3.1.1 Zum zugrundeliegenden Theorieverständnis 70
3.1.2 Zum angewandten Rekonstruktionsvorgehen 77

3.2 Strang I: Verständnisse zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement als wissenschaftlicher Terminus 79
3.2.1 Definitionen und Beschreibungen 79
3.2.1.1 Funktionale Akzentuierung 81
3.2.1.2 Institutionelle Akzentuierung 87
3.2.1.3 Alternative Akzentuierungen 90
3.2.2 Abgrenzung zu anderen betrieblichen Nachhaltigkeitskonzepten 92
3.2.2.1 Corporate Social Responsibility 92
3.2.2.2 Corporate Citizenship 95
3.2.2.3 Corporate Sustainability 96
3.2.2.4 Triple Bottom Line 99
3.2.2.5 Sustainable Leadership 101
3.3 Strang II: Anknüpfungspunkte eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu anderen abteilungs- und bereichsspezifischen Managementfeldern 103
3.3.1 Strategisches Management 104
3.3.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie 104
3.3.1.2 Sustainability Balanced Scorecard 107
3.3.1.3 (Sustainable) Corporate Governance 110
3.3.2 Stakeholdermanagement 112
3.3.2.1 Stakeholdertheorie und Nachhaltigkeitsmanagement 112
3.3.2.2 Nachhaltigkeitsorientierter Stakeholderdialog 114
3.3.2.3 Nachhaltigkeitsbezogene Wesentlichkeitsanalyse 116
3.3.3 Innovationsmanagement 118
3.3.3.1 Nachhaltige Produkt- und Prozessinnovationen 119
3.3.3.2 Nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen 120
3.3.3.3 Exkurs: Nachhaltige Systeminnovationen 123
3.3.4 Umwelt- und Sozialmanagement 124
3.3.4.1 Nachhaltige Managementsysteme und -standards 124
3.3.4.2 Nachhaltige betriebliche Informationssysteme 128
3.3.4.3 Nachhaltigkeitsbezogene Mess-, Analyse- und Bewertungstools 128
3.3.5 Wertschöpfungsmanagement 131
3.3.5.1 Nachhaltige Beschaffung und Lieferketten 131
3.3.5.2 Nachhaltige Produktion und Logistik 133
3.3.5.3 Nachhaltigkeitsmarketing und -kommunikation 134
3.3.6 Finanz- und Rechnungswesen 137
3.3.6.1 Nachhaltiges Finanzmanagement 137

3.3.6.2 Nachhaltigkeitscontrolling ... 140
3.3.6.3 Nachhaltigkeitsreporting ... 142
3.3.7 Personal und Organisation ... 143
3.3.7.1 Nachhaltige Aufbau- und Prozessorganisation ... 144
3.3.7.2 Nachhaltiges Personalmanagement ... 146
3.3.7.3 Nachhaltige Organisations- und Kulturentwicklung ... 147
3.4 Strang III: Erste Ansätze einer explizit theoretisierenden Hinwendung zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement ... 150
3.4.1 Struktur- und Ablaufmodellierungen ... 151
3.4.1.1 Rahmenkonzept für ein unternehmerisches Nachhaltigkeitsleistungsmanagement nach Schaltegger und Wagner ... 151
3.4.1.2 Bausteine einer nachhaltigen Unternehmensführung nach von Pappenheim ... 154
3.4.1.3 Modell einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung nach Baumgartner ... 160
3.4.1.4 Nachhaltigkeitsethisch erweitertes St. Gallener Management-Modell nach Carnau ... 165
3.4.1.5 Strukturelemente des Nachhaltigkeitsmanagements nach Thomaschewski und Völker ... 169
3.4.1.6 Konzeption eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nach Zabel ... 174
3.4.2 Stufen- und Reifegradmodellierungen ... 178
3.4.2.1 Ausbaustufen eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nach Zabel ... 178
3.4.2.2 Entwicklungsstufen eines nachhaltigen Managements nach Müller-Christ ... 180
3.4.2.3 Reifegradmodell zu den Rollen von Nachhaltigkeitsmanager*innen nach Juretzek und Broschat ... 185
3.4.3 Übergeordnete Konzeptionen ... 188
3.4.3.1 Konturen einer nachhaltigen Unternehmensführung nach Freimann ... 188
3.4.3.2 Konzept eines Systemischen Nachhaltigkeitsmanagements nach Göllinger ... 191
3.4.3.3 Grundhaltungen eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements nach Wördenweber ... 194
3.4.3.4 Konturen eines integralen Nachhaltigkeitsmanagements nach Müller-Christ und Giesenbauer ... 196
3.4.3.5 Interaktives Management als Kernelement einer nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre nach Gabriel und Ernst ... 199

3.5 Evaluative Zwischenbilanz I: Status quo und mögliche Perspektiven der Theoriefundierung 201
4 Corporate Sustainability Management in der Unternehmenspraxis: Untersuchung zu Aufgaben von Nachhaltigkeitsmanager*innen 213
4.1 Methodische Konzeption der empirischen Untersuchung 213
4.1.1 Die Dokumentenanalyse als qualitatives Forschungsdesign 214
4.1.1.1 Zu Paradigma und Gütekriterien der qualitativen empirischen Sozialforschung 214
4.1.1.2 Zu den theoretischen Grundlagen der qualitativen Dokumentenanalyse 220
4.1.2 Erkenntnisinteressensspezifische Konzeption der Dokumentenanalyse 222
4.1.2.1 Auslotung von Aufgaben betrieblicher Nachhaltigkeitsmanager*innen als Untersuchungsziel 222
4.1.2.2 Bestimmung und Zusammenstellung von aufgabenspezifischen Textteilen aus Stellenausschreibungen als Dokumente 226
4.1.2.3 Kritische Reflexion der formalen und inhaltlichen Eignung der Dokumente 231
4.1.3 Interpretation der Dokumente durch inhaltsanalytische Untersuchung 233
4.1.3.1 Die qualitative Inhaltsanalyse als interpretative Auswertungsmethode. 233
4.1.3.2 Ablaufmodell einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse 238
4.1.3.3 Vorgehen bei der Durchführung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse 242
4.2 Präsentation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse 246
4.2.1 Ergebnisdarstellung: Tätigkeitsbereiche und Aufgabenfelder 246
4.2.1.1 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitsplanung 248
4.2.1.2 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitsorganisation 253
4.2.1.3 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitssteuerung 258
4.2.1.4 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitskontrolle 263
4.2.1.5 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitsberatung 268
4.2.1.6 Aufgabenfelder aus dem Bereich Nachhaltigkeitskommunikation 273
4.2.2 Ergebniseinordnung: Inhaltliche und methodische Reflexion 277
4.2.2.1 Zu Identitäten und Disparitäten zwischen Untersuchungsergebnissen und rekonstruierter Theoriefundierung 278
4.2.2.2 Zu Evaluation der Güte, Ausweis von Limitationen und Desiderata für empirische Anschlussforschung 282
4.3 Evaluative Zwischenbilanz II: Status quo und mögliche Perspektiven der funktionalen Berufspraxis 290
5 Resümee und Ausblick 299

Literaturverzeichnis 309
Autorin 342

Kurzzusammenfassung

Ausgehend von der gesellschaftlichen Relevanz der Nachhaltigkeitstransformation und der daraus resultierenden Herausforderung für Unternehmen, analysiert und evaluiert diese Dissertation die theoretische Fundierung und berufspraktische Ausgestaltung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland. Hierzu wird zunächst eine strukturierte Rekonstruktion einschlägiger Einzelbeiträge aus der deutschsprachigen Fachliteratur vorgenommen, in der konzeptionelle Ansätze zu Definition, Abgrenzung, Verortung und Modellierung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements identifiziert, analysiert und in einer Systematik zugeführt werden. So können nicht nur Struktur und Orientierung in das bislang hochgradig fragmentierte Theoriegefüge zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement gebracht, sondern auch erste Ansatzpunkte für eine fundierte Weiterentwicklung der bestehenden Theoriefundierung aufgezeigt werden. In einem zweiten Schritt wird dann die Berufspraxis des Nachhaltigkeitsmanagements empirisch untersucht. Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse aktueller Stellenanzeigen werden zentrale Aufgabenfelder von betrieblichen Nachhaltigkeitsmanager*innen identifiziert und in ein datengestütztes Aufgabenportfolio überführt. Hierauf aufbauend können auch weitere Schritte der Professionalisierung des jungen Berufsbildes in Deutschland diskutiert werden. Die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Untersuchung werden schließlich in einer integrativen Synthese zusammengeführt, die eine systematische Grundlage zur Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Forschung, Lehre und Praxis bietet.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Management als betriebswirtschaftlicher Begriff in Abgrenzung zum alltagstheoretischen Managementverständnis 9
Abbildung 2: Differenzierung zwischen Querschnittsmanagement sowie abteilungs- und bereichsspezifischem Management nach Fallgatter 11
Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Denkschulen der Managementlehre im 20. und 21. Jahrhundert 19
Abbildung 4: Neues St. Gallener Management Modell (Ausgabenperspektive) nach Rüegg-Stürm 31
Abbildung 5: Sieben Prämissen des systemisch-evolutionären Managements nach Malik 43
Abbildung 6: Phasenschema zur ressourcenorientierten Strategieanalyse nach Grant 46
Abbildung 7: Drei-Phasen-Modell der Pfadabhängigkeit nach Schreyögg/Sydow/Koch 50
Abbildung 8: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit 55
Abbildung 9: UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung 65
Abbildung 10: Elemente des Europäischen Grünen Deals 66
Abbildung 11: Theorieebenenmodell nach Sloane 73
Abbildung 12: Verhältnis von Theorie und Praxis in der Betriebswirtschaftslehre nach Steinmann/Scherer 74
Abbildung 13: CSR-Pyramide nach Carroll 93
Abbildung 14: Sechs Kriterien der Corporate Sustainability nach Dyllick/Hockerts 97
Abbildung 15: Triple Bottom Line nach Elkington 100
Abbildung 16: Dimensionen von Nachhaltigkeitsstrategien nach Nölting/Schmidt 105
Abbildung 17: Grundmodell einer Sustainability Balanced Scorecard 109
Abbildung 18: Beispiel einer Wesentlichkeitsmatrix 117
Abbildung 19: Rahmenmodell eines Nachhaltigkeitsleistungsmanagements nach Schaltegger/Wagner 152
Abbildung 20: Bausteine eines nachhaltigen Führungssystems nach von Pappenheim 154
Abbildung 21: Modell einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung nach Baumgartner 161
Abbildung 22: Nachhaltigkeitsethisch erweitertes St. Gallener Management-Modell nach Carnau 166
Abbildung 23: Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements nach Thomaschewski/Völker 170
Abbildung 24: Grobstruktur eines Betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nach Zabel 174
Abbildung 25: Verschiedene Rollen von Nachhaltigkeitsmanager*innen nach Juretzek/Broschat 186
Abbildung 26: Problemlösungssystematik im Systemischen Nachhaltigkeitsmanagement nach Göllinger 193
Abbildung 27: Integrale Perspektive eines Nachhaltigkeitsmanagements nach Müller-Christ/Giesenbauer 197
Abbildung 28: Nürtinger Modell einer nachhaltigen Betriebswirtschaft nach Gabriel/Ernst 200

Abbildung 29: Ablaufmodell einer qualitativen Dokumentenanalyse nach Mayring...221
Abbildung 30: Deskriptive Übersicht über wesentliche Charakteristika der Unternehmen 230
Abbildung 31: Allgemeines Schema zur Kategoriendefinition nach Kuckartz/Rädiker 236
Abbildung 32: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker 238
Abbildung 33: Übersicht über die Analyseformen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker 241
Abbildung 34: Finales Kategoriensystem in sprachlich verkürzter Form....245
Abbildung 35: Vorkommen der Tätigkeitsbereiche in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=52] 247
Abbildung 36: Vorkommen von Kombinationen der Tätigkeitsbereiche in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=52] 247
Abbildung 37: Codierte Segmente pro Tätigkeitsbereich, absolute und relative Häufigkeiten [n=721] 248
Abbildung 38: Vorkommen der Aufgabenfelder im Bereich Nachhaltigkeitsplanung in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=47] 249
Abbildung 39: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitsplanung, absolute und relative Häufigkeit [n=122]....249
Abbildung 40: Vorkommen der Aufgabefelder im Bereich Nachhaltigkeitsorganisation in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=48] 254
Abbildung 41: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitsorganisation, absolute und relative Häufigkeit [n=126]....254
Abbildung 42: Vorkommen der Aufgabenfelder im Bereich Nachhaltigkeitssteuerung in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=46] 258
Abbildung 43: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitssteuerung, absolute und relative Häufigkeit [n=138] 259
Abbildung 44: Vorkommen der Aufgabenfelder im Bereich Nachhaltigkeitskontrolle in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=47] 264
Abbildung 45: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitskontrolle, absolute und relative Häufigkeit [n=113] 264
Abbildung 46: Vorkommen der Aufgabenfelder im Bereich Nachhaltigkeitsberatung in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=47] 268
Abbildung 47: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitsberatung, absolute und relative Häufigkeit [n=111] 269
Abbildung 48: Vorkommen der Aufgabefelder im Bereich Nachhaltigkeitskommunikation in den Dokumenten, absolute und relative Häufigkeit [n=44] 274
Abbildung 49: Codierte Segmente pro Aufgabenfeld im Bereich Nachhaltigkeitskommunikation, absolute und relative Häufigkeit [n=111] 274
Abbildung 50: Die Forschungserkenntnisse aus der literaturbasierten Rekonstruktion der bestehenden Theoriefundierung und der empirischen Untersuchung der Berufspraxis zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement in Deutschland im strukturierten Überblick 302

Abkürzungsverzeichnis

BCfS – Business Case for Sustainability

BNM – Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement

BSC – Balanced Scorecard

BUIS – Betriebliche Umweltinformationssysteme

BWL – Betriebswirtschaftslehre

CAfS – Change Agents for Sustainability

CC – Corporate Citizenship

CDP – Carbon Disclosure Project

CG – Corporate Governance

CO_2 – Kohlenstoffdioxid

CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive

CSM – Corporate Sustainability Management

CSR – Corporate Social Responsibility

CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive

DCGK – Deutscher Corporate Governance Kodex

EFQM – European Foundation for Quality Management

EHS – Environment, Health and Safety

EMAS-VO – Eco-Management and Audit Scheme Verordnung

ESG – Environmental, Social and Governance

EU – Europäische Union

FFF – Fridays for Future

GHG – Greenhouse Gas Protocol

GRI – Global Reporting Initiative

ISO – International Standards Organization

KonTraG – Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

KPI – Key Performance Indicator

LBMA – London Bullion Market Association

LCA – Life-Cycle-Assessment

LKSG – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

NGO – Non-Governmental-Organization

PLA – Produkt-Linien-Analyse

PR – Public Relations

RJC – Responsible Jewellery Council

RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard

SDG – Sustainable Development Goals

SEDEX – Supplier Ethical Data Exchange

SL – Sustainable Leadership

SSCM – Sustainable Supply Chain Management

SSP – Shared Socioeconomic Pathways

TBL – Triple Bottom Line

TQM – Total Quality Management

TransPuG – Transparenz- und Publizitätsgesetz

UMS – Umweltmanagementsysteme

UN – United Nations

ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung

Vorwort

Die neue Reihe „Transformation – verstehen, vermitteln, gestalten“ intendiert, ein Forum für verschiedenste theoretische und empirische Beiträge mit sozial- und gesellschaftspolitischen wie auch betriebs- und volkswirtschaftlichen Bezügen hoher Aktualität und Relevanz zu bieten. Larissa Sternkopf liefert mit ihrer Monografie nun einen ersten vielversprechenden Band.

Den großen Rahmen bietet die gesetzlich verankerte Zielsetzung des European Green Deals, Europa bis 2050 klimaneutral zu gestalten und bereits bis 2030 die Treibhausgasemissionen drastisch zu reduzieren sowie Leitplanken für einen umfassenden Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft hin zu klima-, umwelt- und ressourcenschonenderen Produktions- und Konsumstrukturen zu setzen. Gerade Unternehmen sind als Emittenten von Treibhausgasen für die Umsetzung einer solchen Transformation von großer Bedeutung. Ihr vergleichsweise großer Hebel in Bezug auf die Erreichung politisch als relevant erachteter Zielkategorien wie beispielsweise CO2-Reduktion macht sie auch in Deutschland zu zentralen Transmissionsriemen bei der Bewältigung der gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen. Gleichzeitig kämpfen deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb mit ausufernder Bürokratie, hohen Energiekosten und mangelnder Investitionsbereitschaft.

Genau in diesem Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Realität, globalem Wettbewerbsdruck und wachsenden Nachhaltigkeitserwartungen setzt die vorliegende Dissertation „Corporate Sustainability Management – Analyse und Evaluation von Theoriefundierung und Berufspraxis in Deutschland“ an. Durch die umfassende Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis des Corporate Sustainability Managements als jungem Forschungs- und Berufsfeld wird eine ebenso aktuelle wie relevante Entwicklung in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre aufgegriffen, die – sicherlich nicht zuletzt aufgrund des dem Gegenstand inhärenten Konflikts unterschiedlicher Systemrationalitäten – bislang zu wenig thematisiert und durchdrungen wurde.

Mit einer systematischen Rekonstruktion der theoretischen Fundierung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und einer empirischen Untersuchung zum berufspraktischen Wirken von NachhaltigkeitsmanagerInnen in der unternehmerischen Praxis wird

sowohl herausragende Pionierarbeit als auch ein wichtiger Beitrag zur weiteren Fundierung dieses relativ neuen Forschungsfeldes geleistet. Aus professionspolitischer Perspektive lädt diese Dissertation zur disziplinären Selbstreflexion ein: Sie macht deutlich, wie herausfordernd es ist, die bestehenden theoretischen Konzepte der Betriebswirtschafts- und Managementlehre vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitstransformation so weiterzuentwickeln, dass sie sowohl den tradierten ökonomischen als auch den sozial-ökologischen Ansprüchen gerecht werden.

Vor dem Hintergrund dieser Ansprüche liegt nun dankenswerterweise ein wichtiger Beitrag in Richtung einer konsistenteren Theoriebildung im Bereich des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements vor. Dabei wird diese grundlagentheoretisch ausgerichtete Arbeit durch den Einbezug empirisch gewonnener Erkenntnisse zusätzlich aufgewertet. Die eigens durchgeführte Studie bietet neue Einblicke in die aktuelle Praxis des Nachhaltigkeitsmanagements. Sie offeriert zum einen ein besseres Verständnis für den Umgang mit Nachhaltigkeitsherausforderungen in Unternehmen. Zum anderen werden durch die integrierte empirische Erhebung auch konkrete Handlungsbedarfe in der universitären Aus- und Weiterbildung systematisch abgeleitet.

Alles in allem liefert dieser erste Band unserer neuen Reihe einen wichtigen Baustein zur Grundlegung betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland. Sie offeriert wertvolle Hinweise für Transformationsagenden im Nachhaltigkeitskontext und kann als Katalysator für eine praxisrelevante wie zukunftsweisende Professionalisierung betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements fungieren. Damit erfolgt zugleich eine Einladung an Wissenschaft, Politik und Unternehmenspraxis, sich der Nachhaltigkeitstransformation weiterhin verstehend, vermittelnd und gestaltend zuzuwenden. Dies impliziert die Einladung zu weiteren Forschungsanstrengungen in Richtung einer systematischen Integration von Nachhaltigkeitsmanagement in eine zukunfts- und zugleich konsensorientierte Managementlehre, -praxis und -ausbildung.

Wuppertal, im April 2025

Lambert T. Koch, Ulrich Braukmann, Dominik Bartsch

Danksagung

Die vorliegende Dissertation entstand im Rahmen meiner Promotion an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Bergischen Universität Wuppertal. Sie stellt nicht nur das Ergebnis einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement als hochkomplexen und zugleich -spannenden neuen Forschungsgegenstand dar, sondern ist auch Ausdruck der kontinuierlichen Förderung, Unterstützung und Begleitung durch viele Menschen, denen ich an dieser Stelle meinen tiefen Dank aussprechen möchte.

Herzlicher Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Ulrich Braukmann, für seine wissenschaftliche Betreuung, das mir entgegengebrachte Vertrauen sowie die stets konstruktiven Anregungen, die wesentlich zu der inhaltlichen Konzeption und Schärfung dieser Arbeit aber auch meiner persönlichen Entwicklung beigetragen haben. Seine stets fördernde und wertschätzende Begleitung hat mir während des gesamten Promotionsvorhabens wichtige Orientierung gegeben.

Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Hans Frambach für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie für seine konstruktiven Rückmeldungen und wertvollen Hinweise, die die Arbeit in ihrer Gesamtheit bereichert haben.

Ein besonderes Dankeschön gilt auch meinem Kollegen Dr. Dominik Bartsch, der in allen Phasen dieses Promotionsvorhabens zugleich kritischer Sparringspartner und verlässlicher Begleiter war. Für seine Zeit, seine Impulse und seine nie nachlassende Bereitschaft, mich auf diesem Weg sowohl fachlich als auch persönlich zu unterstützen, bin ich ihm zutiefst dankbar.

Meinen ausdrücklichen Dank möchte ich darüber hinaus auch dem Lehrstuhlteam aussprechen, das mich im Verlauf meiner Promotion durch offene Türen, freundschaftlichen Zuspruch und administrative Entlastung begleitet hat. Ebenso danke ich Prof. Dr. Dr. h.c. Lambert T. Koch und Prof. Dr. Nils Crasselt als weiteren Mitgliedern der Prüfungskommission sowie der Schumpeter School of Business and Economics für die Schaffung eines inspirierenden wissenschaftlichen Umfelds, in dem kritischer Diskurs keine Plattitüde ist.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken. Ihr Verständnis, ihr Zuspruch und ihr Glaube an mich waren insbesondere in herausfordernden Phasen ein unverzichtbarer Rückhalt und haben mich auf meinem Weg getragen. Diese Dissertation ist nicht zuletzt auch das Ergebnis all dieser wertvollen Menschen und Institutionen – ihnen allen gilt mein aufrichtiger Dank.

Solingen, im April 2025

Larissa Sternkopf

1 Herausforderung und Anliegen

Die globale Nachhaltigkeitstransformation wird als eine der bedeutendsten Aufgaben des 21. Jahrhunderts wahrgenommen.[1] Mit ihr gehen Forderungen nach einer weltweiten Veränderung der tradierten Lebens- und Wirtschaftsweise einher. Dies zeigt sich z.B. durch hohe Protestaktivität mit Bezug zu Umweltschutz und Bekämpfung des Klimawandels.[2] Zugleich wurde mit dem Pariser Klimaabkommen im Jahr 2015 „eine neue Ära des internationalen Klimaschutzes“[3] grundgelegt.[4] Auch in Europa und Deutschland gilt Klimaschutz als ein wichtiges Thema in Gesellschaft und Politik. So stufen laut einer repräsentativen Sonderumfrage des EU-Barometers aus dem Jahr 2023, ähnlich wie bereits im Rahmen der letzten Sonderumfrage aus dem Jahr 2020,[5] 93% der 26.358 befragten EU-Bürger*innen und 89% der deutschen Staatsbürger*innen den Klimawandel als ernstes Weltproblem ein. Für eine Beschleunigung der Nachhaltigkeitstransformation sprechen sich dabei 58% der befragten EU-Bürger*innen und 60% der deutschen Staatsbürger*innen aus.[6] Mit der Verabschiedung des European Green Deals, welcher Klimaneutralität in der gesamten EU bis 2050 und eine Senkung der Netto-Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 55% als Leitplanken erstmalig gesetzlich bindend festlegt, wurden zudem auch entsprechende politische Weichen für die große Transformation in Richtung einer nachhaltigen europäischen Wirtschaft und Gesellschaft gestellt.[7]

In seinem Beitrag *Management der Umweltbeziehungen – Öffentliche Exponiertheit von Unternehmungen als Herausforderung für Managementtheorie und -praxis* führt DYLLICK bereits 1988 aus:

> „Es ist immer häufiger zu beobachten, dass gesellschaftliche Anliegen nicht vor den Toren der Unternehmung gehalten und gelöst werden können. Sie finden ihren Weg in die Unternehmung und auf die Tische ihres Managements.“[8]

Im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation ist der Einfluss dieser Anliegen auf das unternehmerische Management insofern als besonders präsent einzustufen, als dass unternehmerischem Denken und Handeln eine hohe Bedeutung mit Bezug zur Bewältigung

[1] Vgl. z.B. Koschatzky/Hansmeier (2023, S. 1), Kanning (2022, S. 24) oder Radtke (2021, S. 1).
[2] Vgl. Ortiz et al. (2022, S. 47).
[3] Mayer (2020, S. 3).
[4] Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2016, S. 1).
[5] Vgl. Europäische Kommission (2020).
[6] Vgl. Europäische Kommission (2023).
[7] Vgl. Europäische Kommission (2019, S. 5).
[8] Dyllick (1988, S. 191).

der mit der Nachhaltigkeitstransformation einhergehenden aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zugesprochen wird.[9] Unternehmen – so wird in einschlägiger Fachliteratur ausgeführt – stellen sowohl „bedeutende Ausgangspunkte von Nachhaltigkeitsproblemen als auch zentrale Akteure zu ihrer Lösung“[10] dar. Weil „Veränderungen von Infrastrukturen, von Technologien, von Produkten, von Dienstleistungen […] insbesondere durch Unternehmen täglich und global gestaltet“[11] werden, wird ihnen „für den Umsetzungsprozess einer nachhaltigen Entwicklung eine Schlüsselrolle“[12] zugesprochen. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass „eine nachhaltige Entwicklung ohne die aktive Mitwirkung der Unternehmen nicht funktioniert.“[13] Ihre besondere Rolle im Nachhaltigkeitstransformationskontext begründet sich auch darin, dass „der Hebel von in Unternehmen vorgenommenen transformativen Weichenstellungen mit Blick auf deren Auswirkungen für politische Ziele, wie beispielsweise CO_2-Einsparungen, besonders groß ist.“[14] Dieses Potential, „als Transmissionsriemen zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele einer Volkswirtschaft beitragen“[15] zu können, spiegelt sich insofern in einer veränderten gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen wider, als dass ihnen „eine zentrale Verantwortung für die auf den Nachhaltigkeitswissenschaften basierende Transformation der Praxis in Richtung Nachhaltigkeit“[16] zugeschrieben wird. Während FRIEDMAN in den 1970er Jahren noch in tradiert neoklassischer Manier „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“[17] postuliert, führt HAHN rund 50 Jahre später aus: „In sum, we can conclude that companies […] are expected to actively promote and disseminate certain human rights and sustainable development.“[18] Wie jedoch z.B. SCHALTEGGER/HÖRISCH aufzeigen, können auch aus ökonomischer und dabei sowohl aus neoklassischer (Profitstreben)[19] als auch aus neoinstitutionalistischer

[9] Vgl. z.B. Braukmann et al. (2023, S. 84).
[10] Beckmann/Schaltegger (2014, S. 322).
[11] Schneidewind (2018, S. 263-364).
[12] Kanning (2022, S. 53).
[13] Spraul/Kiefhaber (2018, S. 33-34).
[14] Koch/Frambach (2024, S. 136).
[15] Koch/Frambach (2024, S. 143).
[16] Zabel (2019, S. 773).
[17] Friedman (1970).
[18] Hahn (2022, S. 22).
[19] Siehe hierzu Schaltegger/Hörisch (2017, insbesondere S. 260-261), einen Überblick über den Stand der empirischen Forschung zum Zusammenhang von Corporate Sustainability Performance und Corporate Financial Performance gibt z.B. Schulz (2017).

(Legitimitätsstreben)[20] Perspektive theoretisch fundierte Gründe vorgebracht werden, warum es sich für Unternehmen lohnen kann, Nachhaltigkeitsaktivitäten zu verfolgen.[21] Vor diesem Hintergrund wird auch von der Betriebswirtschafts- und Managementlehre als für die theoretische Fundierung im Sinne der Deskription und Präskription unternehmerischer Praxis zuständige Wissenschaftsdisziplinen gefordert, sich der Nachhaltigkeitstransformationsherausforderung stärker zuzuwenden. So plädiert z.B. REICHEL für eine 'Transformative Betriebswirtschaftslehre', die aufzuzeigen vermag, „welche Unterstützung ein unternehmerisches Handeln in Richtung Lebensdienlichkeit und sozial-ökologischer Transformation benötigt“[22], ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß/KUNISCH/NIPPA fordern die Betriebswirtschafts- und Managementlehre auf, „sich den großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen [zu] stellen und Beiträge zu ihrer Bewältigung [zu] leisten“[23] und laut FREIMANN ist es „an der Zeit, in Schmalenbachscher Tradition nach Wegen zu suchen, wie die 'Gesundheit des wirtschaftlichen Körpers' wiederhergestellt und dauerhaft gesichert werden kann“[24] sowie „mögliche unternehmerische Beiträge zu einer Nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu entdecken und [..] der praktischen nachhaltigen Unternehmensführung Handlungsorientierungen zu geben.“[25] Dies ist insofern kein leichtes Unterfangen, als dass sich die mit Nachhaltigkeit und Management assoziierten Systemlogiken und ihre Grundannahmen – VON HAUFF verweist z.B. auf wesentliche Unterschiede in dem zugrundeliegenden Menschenbild, dem Gerechtigkeitsverständnis oder auch der dem Wirtschaftswachstum zugemessenen Bedeutung[26] – in Teilen erheblich unterscheiden. Da Unternehmen in den aktuell vorherrschenden Wirtschaftsstrukturen in Deutschland vielfach auch im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, werfen die mit Nachhaltigkeit assoziierten Forderungen zuweilen pointiert formulierende Fragen wie z.B. „Was soll […] der Appell an das einzelne Unternehmen sein? Keine großen Autos mehr zu produzieren, sondern nur noch Fahrräder und einige wenige 1-Liter-Autos, damit dann in Konkurs zu gehen und andere Unternehmen stattdessen die Autos produzieren zu lassen?“[27] auf. Vor diesem Hintergrund steht ein

[20] Siehe hierzu Schaltegger/Hörisch (2017, insbesondere S. 261-262), eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem im Kontext der Legitimationsperspektive auf ein Nachhaltigkeitsmanagement als bedeutsam hervorzuhebenden Konzept der 'Licence to Operate' findet sich z.B. bei Lin-Hi (2007).
[21] Vgl. Schaltegger/Hörisch (2017, S. 262).
[22] Reichel (2019, S. 281).
[23] zu Knyphausen-Aufseß/Kunisch/Nippa (2021, S. 188).
[24] Freimann (2022, S. 342).
[25] Freimann (2022, S. 342).
[26] Vgl. von Hauff (2021, S. 21-22).
[27] Ekardt (2017, S. 39).

betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in Theorie und Praxis vor der großen Herausforderung, grundsätzlich verschiedene Anliegen zusammenzubringen. Es „muss vor den Ansprüchen verschiedener Stakeholder bestehen“[28] und „darf daher ebenso wenig ein Management der roten Zahlen sein wie business as usual.“[29]

Wenngleich – so viel sei an dieser Stelle vorweggenommen – auch aus und in Deutschland über die letzten 20 Jahre immer mehr wissenschaftliche Literatur mit Bezug zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Corporate Sustainability Management veröffentlicht wurde, ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsfeld als vergleichsweise jung einzustufen. Insbesondere im Bereich der theoretischen Konzeptionalisierung bestehen – so resümieren auch HÖRISCH ET AL. in ihrem Editorial zum 2023 veröffentlichten Sonderheft des Journal of Business Economics mit dem Thema *Frameworks for Sustainability Management* – aktuell noch erhebliche Forschungsdefizite.[30]

Analog zur wissenschaftlichen Zuwendung wird das Thema Nachhaltigkeitsmanagement auch in der unternehmerischen Praxis in Deutschland zunehmend bedeutsamer. Dies offenbart sich nicht nur in direkten Befragungen z.B. im Rahmen des *Sustainability Management Monitors* der Bertelsmann Stiftung von 2021, der in deutschen Unternehmen einen „klare[n] Trend […] in der Entwicklung der Wichtigkeit der Nachhaltigkeit in den letzten fünf Jahren“[31] feststellt. Vielmehr fällt auch auf, dass immer mehr Unternehmen in Deutschland spezialisierte Manager*innen für Nachhaltigkeit einstellen. So wird der Beruf Nachhaltigkeitsmanager*in in der jährlich durchgeführten LinkedIn-Studie *Jobs im Trend Deutschland* basierend auf Wachstum und Größenordnung der Anstellungen im vorausgegangenen Jahr auf Platz vier der 25 am meisten nachgefragten Berufe im Jahr 2023 eingestuft.[32] Mit der Frage, welche Funktionen diesem emergierenden Berufsstand in der betrieblichen Praxis zukommen, haben sich jedoch bislang nur vereinzelte wissenschaftliche Arbeiten beschäftigt. Dazu kommt, dass in jenen Fällen, wo empirische Daten genutzt werden, diese entweder einen spezifischen Branchenfokus aufweisen[33] oder sich nicht alleinig auf explizite Nachhaltigkeitsmanager*innen beziehen[34].

[28] Freimann (2013, S. 167).
[29] Freimann (2013, S. 167).
[30] Vgl. Hörisch et al. (2023, S. 559).
[31] Kunzlmann/Edinger-Schons/Kraemer (2021, S. 21).
[32] Vgl. LinkedIn (2023).
[33] Siehe hierzu z.B. Heß (2007).
[34] Siehe hierzu z.B. Jumpertz (2011) oder Hesselbarth/Schaltegger (2014).

Somit wird deutlich, dass die Grundlagen eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Theorie und Praxis bislang zu wenig herausgearbeitet wurden. Eine solche Grundlagenarbeit wird jedoch insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Transformationsdrucks auf die Unternehmen und der damit verbundenen Notwendigkeit einer weiteren Fortentwicklung und Etablierung eines allseits anerkannten und wirksamen betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Theorie und Praxis dringend benötigt.

Von dieser Ausgangslage und Problemstellung ausgehend, wendet sich die vorliegende Arbeit der Analyse und Evaluation von aktueller Theoriefundierung und Berufspraxis eines Corporate Sustainability Managements in Deutschland zu.

Mit Bezug zur Theorie soll eine Rekonstruktion von bisherigen Bemühungen einer ersten impliziten bis expliziten Theoretisierung zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement durch Identifikation, Analyse und Systematisierung relevanter Einzelbeiträge in der entsprechenden Fachliteratur erfolgen. Hiermit wird im Kontrast zur vorgefundenen Assoziationsvielfalt, Diffusität und Fragmentiertheit in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement im deutschsprachigen Raum mehr Struktur und Systematik in diesem Feld geschaffen. Zusätzlich kann eine Zwischenevaluation des aktuellen Stands der Theoriefundierung durchgeführt werden, die auch eine Skizzierung erster Perspektiven der Förderung weiterer Theorieentwicklung erlaubt. Mit Bezug zur Praxis wird eine empirisch fundierte Exploration der funktionalen Anforderungen an Nachhaltigkeitsmanager*innen auf betrieblicher Ebene angestrebt. Hierzu werden Aufgabenbeschreibungen aus Stellenanzeigen, die von privatwirtschaftlichen Unternehmen für eben jene Position an deutschen Standorten herausgegeben wurden, inhaltsanalytisch untersucht. Diese ermöglicht nicht nur die Gewinnung eines aktuellen Einblicks in die Aufgaben des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland, sondern stellt auch die Basis für eine Zwischenevaluation der aktuellen Berufspraxis sowie eine Diskussion erster Perspektiven hinsichtlich der weiteren Professionalisierung dieses jungen Trendberufs dar. Abschließend erfolgt eine Synthese der Erkenntnisgewinnung aus der theoretischen und empirischen Untersuchung in Form einer strukturierten Übersicht, die eine erste Bewertung des Entwicklungsstandes im Hinblick auf das Feld in Theorie und (Berufs-)Praxis ermöglicht und darüber hinaus insbesondere auch eine dringend notwendige Orientierung sowie Input für die aktuelle und weiterführende Forschung, Ausbildung und Praxis mit Bezug zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement in Deutschland offeriert.

Um diesem ambitionierten Forschungsanliegen entsprechen zu können, gilt es zunächst, unterschiedliche Verständnisse und Entwicklungen mit Bezug zu Management und Nachhaltigkeit als die beiden Konstituenten, aus denen sich der Forschungsgegenstand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements terminologisch und inhaltlich speist, vorzustellen (Kap. 2). Hierzu erfolgt sowohl eine terminologisch-konzeptionelle Grundlegung zu Management und Nachhaltigkeit als auch ein Überblick über die jeweilige Genese (Kap. 2.1 und 2.2.). Auf dieser Basis kann im nächsten Schritt die literaturbasierte Analyse und Rekonstruktion der theoretischen Fundierung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland erfolgen (Kap. 3). Zunächst bedarf es einer kurzen Explikation des hier für zielführend erachteten Theorieverständnisses sowie des in Folge gewählten Rekonstruktionsvorgehens (Kap. 3.1). Darauf aufbauend werden die Erkenntnisse der umfangreichen Literaturanalyse in Form von drei analytisch generierten Strängen der bislang bestehenden impliziten bis expliziten theoretischen Fundierung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements dargelegt. Als erstes wird sich Vorschlägen der definitorischen Präzisierung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements als wissenschaftlicher Terminus via Definition, Beschreibung und Abgrenzung (Kap. 3.2) zugewandt. Anschließend erfolgt eine Einordnung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements als Gegenstandsbereich, indem Anknüpfungspunkte mit Bezug zu anderen abteilungs- und bereichsspezifischen Managementfeldern (Kap. 3.3) aufgezeigt werden. Zuletzt werden die in der Literatur identifizierten Einzelbeiträge mit dem bislang höchsten auffindbaren Theoretisierungsanspruch zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement systematisiert vorgestellt (Kap. 3.4). Die gewonnenen Erkenntnisse werden zu einem evaluativen Zwischenfazit zusammengeführt, welches den aktuellen Stand und mögliche Perspektiven der bestehenden theoretischen Fundierung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland diskutiert (Kap. 3.5). Im nächsten Schritt wird die gewonnene theoretische Perspektive auf das Gegenstandsfeld insofern durch einen Blick in die Praxis bereichert, als dass sich der Auslotung aktueller Aufgaben von betrieblichen Nachhaltigkeitsmanager*innen an deutschen Standorten von privatwirtschaftlichen Unternehmen als ein wesentliches und zugleich veranschaulichendes Feld der Praxismanifestation eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland zugewandt wird (Kap. 4). Zur Gewährleistung der Transparenz und intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wird zunächst das Untersuchungsdesign mit Bezug zum erkenntnisinteressenspezifischen Forschungsanliegen konzipiert sowie das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und -analyse umfangreich expliziert (Kap. 4.1). Hierauf aufbauend können sechs ausdifferenzierte

Tätigkeitsbereiche von betrieblichen Nachhaltigkeitsmanager*innen als Ergebnis der inhaltsanalytischen Untersuchung präsentiert sowie eine anschließende Ergebnisdiskussion, die einen intendierten Rückbezug zu vorherigen Erkenntnissen im Sinne einer inhaltlichen und methodischen Reflexion vorsieht, durchgeführt werden (Kap. 4.2). All dies wird abschließend zu einem weiteren evaluativen Zwischenfazit zusammengeführt, welches den aktuellen Stand und mögliche Perspektiven der funktionalen Berufspraxis eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland ausweist (Kap. 4.3).

Auf Basis der begründeten Argumentation und der erarbeiteten Ergebnisse endet die vorliegende Arbeit mit einem Resümee und Ausblick (Kap. 5). Anstatt es bei der unverbundenen Enumeration der aus Theorie und Praxis gewonnenen Erkenntnisse zu belassen, soll hier der integrative Anspruch von Theorie und Praxis insofern berücksichtigt werden, als dass abschließend eine aus der Analyse und Evaluation von bestehender Theoriefundierung und aktueller Berufspraxis erarbeitete Synthese vorgestellt wird. Damit liegt nicht nur ein Überblick elementarer Forschungsergebnisse für die Aufarbeitung des Status quo eines Corporate Sustainability Managements in Deutschland (siehe Abbildung 50) vor. Vielmehr kann damit im Kontrast zur eingangs explizierter Vielfalt an Verständnissen, Assoziationen und Zugängen verschiedenster Einzelbeiträge eine diese Vielfalt strukturierende Systematik präsentiert werden, die als aktuelle Ausgangsbasis für die Fortentwicklung von Theorie sowie Praxis und somit insbesondere für die zukünftige wissenschaftliche Lehre bzw. Aus- und Weiterbildung fungieren kann. Diese Implikationen aus der Systematik gilt es exemplarisch-veranschaulichend auszuweisen, bevor abschließend ein kurzer Blick in die Zukunft gewandt wird.

2 Management und Nachhaltigkeit als Konstituenten eines Corporate Sustainability Managements: Terminologische Grundlegung und Aufarbeitung theoretisch-historischer Ansätze und Entwicklungen

Bevor sich der Theorie und Praxis eines Corporate Sustainability Managements in Deutschland zugewandt werden kann, ist zunächst für die weitere Untersuchung ein Fundament zu schaffen. Hierzu sollen das betriebswirtschaftliche Management (Corporate Management) und die Nachhaltigkeit (Sustainability) als die beiden zentralen Konstituenten eines Corporate Sustainability Managements im Rahmen einer grundlegenden Aufarbeitung von relevanten Termini und Konzepten sowie der jeweiligen theoretischen bzw. historischen Genese (Kap. 2.1 und Kap. 2.2) separat betrachtet werden.

2.1 Management

Im Folgenden wird sich dem Management als betriebswirtschaftlichem Gegenstand zugewandt, indem eine Aufarbeitung und Abgrenzung des Managementbegriffs erfolgt (Kap. 2.1.1) und zentrale Meilensteine in der Entwicklung der Managementlehre im 20. und 21. Jahrhundert im kursorischen Überblick skizziert werden (Kap. 2.1.2).

2.1.1 Zum Managementbegriff

Bevor vertiefend auf die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Managementbegriffs eingegangen werden soll, ist der Vollständigkeit halber zunächst zumindest kurz darauf zu verweisen, dass Management heutzutage als alltagstheoretischer Begriff in den verschiedensten Kontexten verwendet wird. KRÜGER veranschaulicht dieses Phänomen wie folgt:

> „Management ist zu einem modernen Alltagsbegriff geworden. Die Spannbreite seiner Verwendung reicht von der Tätigkeit eines CEOs im Top-Management eines Weltkonzerns bis hin zum Kindergarten-Management durch die Leitung einer städtischen Einrichtung. […] Auch im privaten Bereich hat der Begriff Einzug gehalten: Man managt seinen Haushalt und die Kleinfamilie. Was früher verwaltet, organisiert oder ausgeführt wurde, wird heute mit dem Begriff Management versehen.“[35]

Ruft man sich ins Gedächtnis, dass der Begriff Management von dem englischen Verb 'to manage' abstammt, verwundert diese über den betrieblichen Kontext hinausreichende Verwendung des Begriffs nicht. Immerhin bedeutet das Verb 'to manage' bzw. 'managen', wie es mittlerweile auch im deutschen Sprachgebrauch verwendet wird, zunächst einmal

[35] Krüger (2015, S. 2).

so viel wie leiten, bewältigen, handhaben oder auch bewerkstelligen.[36] Im betriebswirtschaftlichen Geltungsraum kann der Terminus trotz der Existenz unterschiedlicher Akzentuierungen als relativ konkret und tradiert bezeichnet werden.[37] SCHREYÖGG/KOCH zufolge werden mit Management bereits seit Beginn der Managementlehre die funktionale und institutionelle Perspektiven als die zwei wesentlichen Bedeutungen verbunden.[38] HOPFENBECK bezeichnet diese Unterscheidung als Management im funktionalen bzw. institutionellen Sinn[39], WOLF differenziert in „[i]nstrumentelles versus institutionelles Managementverständnis“[40] und im anglo-amerikanischen Raum wird häufig von 'managerial functions approach' und 'managerial roles approach' gesprochen.[41] Gemeint ist dabei jedoch stets dasselbe. STAEHLE führen diesbezüglich erklärend aus:

> „Unter Management versteht man heute im englischsprachigen und deutschsprachigen Raum sowohl eine Funktion, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig wird, als auch eine Institution, d.h. die Personen(-gruppen) innerhalb einer Organisation, die diese Funktion wahrnehmen. Wenn z.B. die Rede vom Management der Firma X ist, so können damit einmal die Managementaufgaben angesprochen sein, die in der Firma X ausgeübt werden, und zum anderen die Manager, die diese Aufgaben wahrnehmen.“[42]

Im Rahmen dieser Arbeit wird Management in Abgrenzung zum Alltagsverständnis als betriebswirtschaftlicher Fachterminus, der die Funktion und/oder Institution Management bezeichnet, verstanden (siehe Abbildung 1).

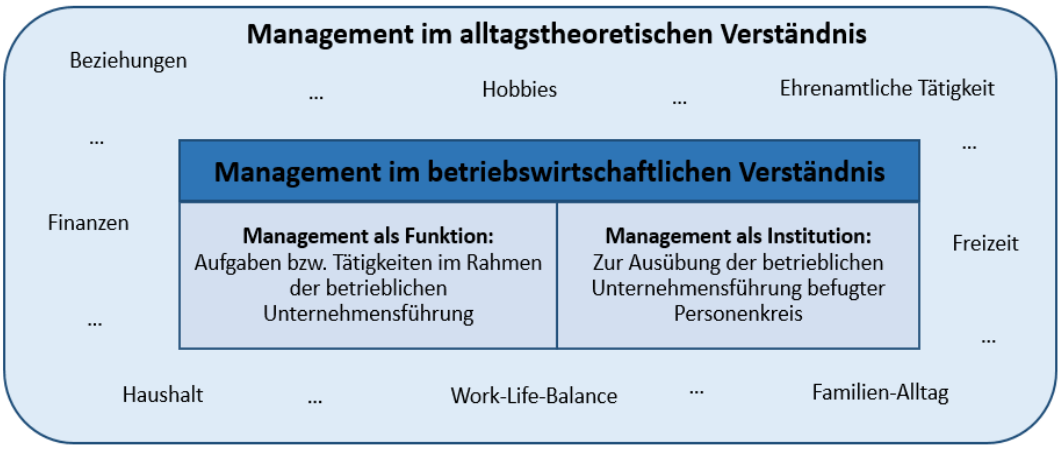

Abbildung 1: Management als betriebswirtschaftlicher Begriff in Abgrenzung zum alltagstheoretischen Managementverständnis[43]

[36] Vgl. Duden (2023).
[37] Vgl. z.B. Krüger (2015, S. 1).
[38] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 4-5).
[39] Vgl. Hopfenbeck (2002, S. 493).
[40] Wolf (2023, S. 47).
[41] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 71).
[42] Staehle (1992, S. 66).
[43] Eigene Darstellung.

Im Folgenden sollen die beiden Dimensionen des betriebswirtschaftlich verstandenen Managementbegriffs genauer beleuchtet sowie in die feinen, aber semantisch doch bedeutsamen Unterschiede zwischen Management einerseits und Führung, Leitung sowie Controlling als eng verwandte Fachtermini anderseits eingeführt werden.

2.1.1.1 Funktionales Managementverständnis

Auf der einen Seite bezeichnet der Begriff des Managements also „die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Unternehmensführung“[44], sprich er knüpft „– unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen – unmittelbar an den Aufgaben an, die zur effektiven Steuerung von Leistungsprozessen erfüllt werden müssen“[45] (die Funktion Management). Laut STAEHLE/CONRAD/SYDOW kann dieses funktionale bzw. prozessorientierte Verständnis von Management auf die funktionale Gliederung der Unternehmung nach FAYOL zurückgeführt werden.[46] Daher verwundert es wenig, dass bei der Beschreibung von Managementaufgaben auch heute noch häufig auf die Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle nach FAYOL[47], wobei Leitung und Koordination zuweilen auch als Steuerung zusammengefasst werden, rekurriert wird. Je nach Autor*in finden sich ergänzend oder alternativ ebenfalls häufig Bezüge zum Management-Dreischritt der Planung, Organisation und Kontrolle nach GUTENBERG[48] und/oder den fünf Managementfunktionen nach KOONTZ/O'DONNELL[49] (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle).[50] Zusätzlich wird vereinzelt auch auf die in den 1930er Jahren von GULICK/URWICK entwickelte sogenannte POSDCoRB Klassifizierung verwiesen,[51] wobei POSDCoRB ein fiktives Wort ist, welches sich aus den Anfangsbuchstaben der sieben Leitungstätigkeiten Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting, Budgeting zusammensetzt.[52]

Laut HUNGENBERG/WULF werden diese idealtypischen Darstellungen der Aufgaben auch deshalb so häufig zur Beschreibung des Managements gewählt, weil sie verdeutlichen

[44] Macharzina/Wolf (2023, S. 49).
[45] Schreyögg/Koch (2020, S. 5).
[46] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 81).
[47] Siehe hierzu Fayol (1929).
[48] Siehe hierzu Gutenberg (1963).
[49] Siehe hierzu Koontz/O'Donnell (1972).
[50] Vgl. z.B. Ulrich/Fluri (1992, S. 16), Hopfenbeck (2002, S. 493), Müller/Wrobel (2021, S. 6), Hungenberg/Wulf (2021, S. 22) oder auch Schreyögg/Koch (2020, S. 7-8).
[51] Vgl. z.B. Ulrich/Fluri (1992, S. 16), Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 27) oder Schreyögg/Koch (2020, S. 8).
[52] Vgl. Gulick (1976, S. 170).

dass sich das Management von den betrieblichen Sachfunktionen wie z.B. Einkauf, Produktion und Vertrieb unterscheidet.[53] Vielmehr geht es beim Management nämlich darum, „[…] sicherzustellen, dass das Zusammenspiel zwischen den strukturellen Subsystemen und Funktionen im Unternehmen effizient erfolgt."[54] Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei FALLGATTER, wobei dieser zwischen einem abteilungs- und bereichsspezifischen Management, welches unmittelbar an den betrieblichen Funktionsbereichen ansetzt, und dem sogenannten General Management, welches für die übergeordnete „Koordination mehrerer solcher Abteilungen oder Bereiche"[55] verantwortlich ist, differenziert (siehe Abbildung 2). In diesem Kontext wird in der Managementliteratur auch von Querschnittsmanagement bzw. -funktion gesprochen.[56]

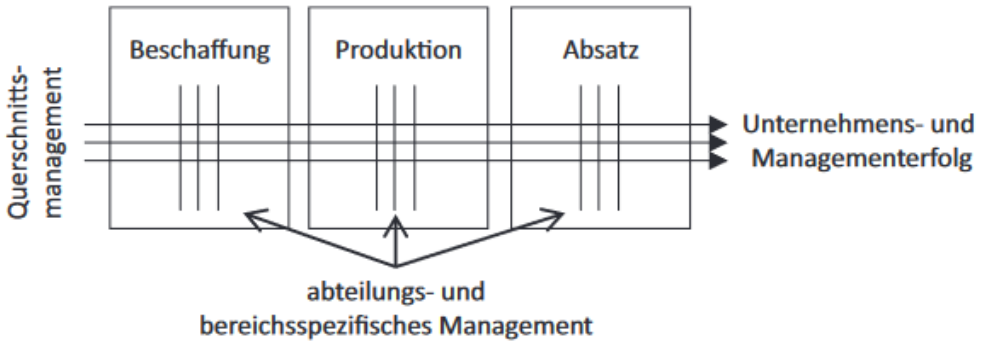

Abbildung 2: Differenzierung zwischen Querschnittsmanagement sowie abteilungs- und bereichsspezifischem Management nach Fallgatter[57]

Unabhängig davon, ob man den klassischen Managementprozess nun in drei, fünf oder sieben Funktionen unterteilt, ist es naheliegend, dass auf mittel- und langfristige Sicht eine Art Managementzyklus entsteht.[58] Im Lauf der Zeit haben sich laut HOPFENBECK u.a. aufgrund der starken Präsenz der Entscheidungsorientierung in der Managementlehre im deutschsprachigen Raum zahlreiche Modelle eines solchen Kreislaufs bzw. Phasenablaufs entwickelt.[59] Als ein Bespiel hierfür lässt sich der Managementzyklus nach WILD anführen. Dem Autor zufolge lässt sich ein „logisch-genetischer Zusammenhang der [Management-]Teilfunktionen"[60] erkennen, der sich am besten anhand des kybernetischen Regelkreislaufes beschreiben lässt, da der Prozess Vor- und Rückkopplungsbeziehungen

[53] Vgl. Hungenberg/Wulf (2021, S. 23).
[54] Becker (2006, S. 203).
[55] Fallgatter (2020, S. 7).
[56] Vgl. z.B. Fallgatter (2020, S. 7), Schreyögg/Koch (2020, S. 6), Müller/Wrobel (2021, S. 6), Becker (2006, S. 203) oder auch Macharzina/Wolf (2023, S. 220).
[57] Entnommen aus Fallgatter (2020, S. 8).
[58] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 11).
[59] Vgl. Hopfenbeck (2002, S. 502).
[60] Wild (1974, S. 33).

beinhaltet. Dabei versucht der Regler (in diesem Fall die Leitungsinstanz) das Verhalten der Regelstrecke (also den hierarchisch untergeordneten Organisationsmitgliedern) mit Hilfe von Stellgliedern (hier Steuerungsinformationen) so zu leiten, dass seine ex ante festgelegte Zielvorstellung im Sinne eines Soll-Zustandes erreicht wird. Durch Messung und Abgleich der Ist-Werte, die das beeinflusste Verhalten der Mitarbeitenden widerspiegeln, wird dem Regler zurückgemeldet, ob und welche Abweichungen zur Zielvorstellung vorliegen. Wenn Abweichungen erkannt werden, führt der Regler eine sogenannte Abweichungsanalyse zur Ursachenerkennung durch, um dann zu entscheiden, in welcher Art und Weise korrigierend einzugreifen ist.[61] Ein solches Vorgehen, bei dem das Management nur bei Abweichung eingreift, wird auch als 'Management by Exception' bezeichnet.[62] Es stellt „eines der am weitesten verbreiteten Managementmodelle“[63] dar und gehört zu den insgesamt fünf bekannten Management-by-Prinzipien (weiterhin: Management by Objectives, Management by Delegation, Management by Results und Management by Systems).[64] Neben dem erläuterten Rückkopplungsprozess, schlägt WILD darüber hinaus auch einen Vorkopplungsmechanismus vor, um im Sinne eines Frühwarnsystems künftig evtl. auftretende Störungen zu prognostizieren und frühzeitig korrigierende Maßnahmen ergreifen zu können.[65]

2.1.1.2 Institutionelles Managementverständnis

Auf der anderen Seite bezieht sich der Managementbegriff auch auf „den Personenkreis der Manager selbst“[66] bzw. „den Personenkreis, der in Organisationen mit Anweisungsbefugnissen betraut ist“[67] (die Institution Management). Mit Management sind in diesem Verständnis also all jene Instanzen gemeint, die die Willensbildung im Unternehmen maßgeblich beeinflussen.[68] Dies inkludiert insbesondere jene Personen, die die Position des*der Manager*in innehaben, aber darüber hinaus auch diejenigen Gremien, die Führungsentscheidungen im Unternehmen treffen, wie z.B. der Vorstand oder die Geschäfts-

[61] Vgl. Wild (1974, S. 33-35).
[62] Vgl. Wild (1974, S. 35).
[63] Hartmann (1988, S. 100-101).
[64] Vgl. Hartmann (1988, S. 99-134).
[65] Vgl. Wild (1974, S. 35).
[66] Krüger (2015, S. 1).
[67] Schreyögg/Koch (2020, S. 5).
[68] Siehe z.B. Rühli (1996, S. 61), Becker (2006, S. 202) oder Müller/Wrobel (2021, S. 5).

leitung und im erweiterten Verständnis sogar externe Instanzen wie die Eigentümer*innen.[69] Auszuschließen von dem Gültigkeitskreis der Definition sind laut HUNGERBERG/WULF hingegen diejenigen Gruppen und Personen, die faktisch Einfluss auf Entscheidungen haben, „ohne dazu formal legitimiert zu sein – also etwa Vorbilder und Meinungsführer, aber auch interne Promotoren, Berater oder (Fremd-)Kapitalgeber."[70]

Dieser eher handlungsorientierte Ansatz des Managements als Institution ist laut STAEHLE/CONRAD/SYDOW auf eine empirische Studie von CARLSON[71] aus den frühen 1950er Jahren zurückzuführen, die sich als eine der ersten mit der Rolle des*der Manager*in als Person in der Unternehmung beschäftigt.[72] Ungefähr zur gleichen Zeit spezifiziert DRUCKER zwei Verantwortlichkeiten, die allein der Institution Management im Unternehmen obliegen: Das Schaffen eines produktiven Gesamtergebnisses, welches größer ist als die Summe der Inputfaktoren, und die Berücksichtigung der Zukunftsdimension in allen Entscheidungen und Handlungen, die für das Unternehmen getroffen werden.[73] Zu den bekanntesten Typologien zur Person des*der Manager*in zählt sicherlich die Modellierung von MINTZBERG, der in den 1970er Jahren differenziert in interpersonell, informationsbezogen und entscheidungsfokussiert verschiedene Rollenprofile des Managements spezifiziert.[74] Die bis heute sehr bekannten insgesamt zehn Managerrollen nach MINTZBERG sind: Figurehead (Repräsentant/Gallionsfigur), Leader (Anführer/Führer) und Liasion (Koordinator/Vernetzer), Monitor (Informationssammler und -verarbeiter), Disseminator (interner Informationsverteiler und -koordinator) und Spokesman (Sprecher/Informant von externen Gruppen) sowie Entrepreneur (Unternehmer), Disturbance Handler (Krisenmanager), Ressource Allocater (Ressourcenzuteiler) und Negotiator (Verhandlungsführer/Vermittler).[75]

Im Kontext der institutionellen Perspektive auf ein Management wird in der Fachliteratur insbesondere mit Bezug zu größeren Unternehmen häufig auf die aus dem anglo-amerikanischen Raum stammende Unterteilung in Top, Middle und Lower Management verwiesen.[76]

---

[69] Vgl. Becker (2006, S. 202-203) und Müller/Wrobel (2021, S. 5).
[70] Hungenberg/Wulf (2021, S. 20).
[71] Siehe hierzu Carlson (1951).
[72] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 80).
[73] Vgl. Drucker (1954, S. 342-343).
[74] Vgl. Mintzberg (1973, S. 56).
[75] Vgl. Mintzberg (1973, S. 59).
[76] Siehe z.B. Schreyögg/Koch (2020, S. 5), Schierenbeck/Wöhle (2016, S. 113), Hungenberg/Wulf (2021, S. 20), Rühli (1996, S. 61), Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 89), Fallgatter (2020, S. 7) oder Krüger (2015, S. 5-6).

Bei dieser Einteilung sind den Managern auf den verschiedenen Ebenen zumindest idealtypisch klar abgegrenzte Entscheidungs-, Verantwortlichkeits- und Aufgabenbereiche zugeordnet. BECKER führt diesbezüglich aus:

> „Während das Top-Management […] für die Entwicklung von Grundsätzen, Zielen und Strategien zur Erarbeitung von Erfolgspotenzialen zuständig ist, verantwortet das Middle-Management vornehmlich deren Umsetzung innerhalb der Hierarchie und die operative Unternehmensführung (als Tagesgeschäft). Das Lower-Management schließlich ist – an der Nahtstelle zur Ausführungsebene – für die operative Umsetzung der geplanten Tätigkeiten im Leistungsprozess des Unternehmens zuständig."[77]

Mit steigender Hierarchie nehmen also auch Entscheidungsverantwortung sowie Komplexität des Handlungsfeldes und der Aufgaben zu. Dabei ist es üblich, dass gemäß dem top-down Verfahren angemessene Aufgaben und Verantwortlichkeiten vom Top Management an das Middle Management und dann wiederum an das Lower Management übertragen werden.[78] ULRICH/FLURI merken diesbezüglich jedoch auch an:

> „Die Abgrenzung zwischen Management- und Ausführungsfunktionen deckt sich nicht völlig mit der institutionellen Abgrenzung von Leitungsinstanzen und übrigen Stellen. Vielmehr umfasst in der Regel ein grosser Teil aller Stellen in einer Unternehmung sowohl leitende als auch ausführende Funktionen."[79]

Dies spiegelt sich auch in den Beispielen für typische Positionen der verschiedenen Hierarchiestufen von HUNGENBERG/WULF wider, wobei der Anteil an ausführenden Tätigkeiten ihnen zufolge je nach Stufe variiert. Für Instanzen der oberen Führungsebene nennen sie z.B. den Vorstand oder die Geschäftsleitung als solche Personengruppen, die hauptsächlich leitende und nur wenig bis gar keine ausführenden Tätigkeiten innehaben. Beim mittleren Management werden z.B. Bereichs- oder Abteilungsleiter angeführt. Auch diese Gruppe hat viele leitende, aber auch schon deutlich mehr ausführende Verantwortlichkeiten als die Instanzen des Top-Managements. Bei den Gruppen- oder Werkstattleitern, welche als Beispiele für die untere Führungsebene genannt werden, übersteigt der Anteil der ausführenden Tätigkeiten den der leitenden oftmals sogar.[80]

[77] Becker (2006, S. 203).
[78] Vgl. Krüger (2015, S. 5).
[79] Ulrich/Fluri (1992, S. 14).
[80] Vgl. Hungenberg/Wulf (2021, S. 20-21).

2.1.1.3 Management vs. Führung, Leitung und Controlling

Wenngleich insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich von einem mittlerweile relativ tradierten Begriff gesprochen werden darf, so gibt es noch immer einige Unstimmigkeiten, Diskussionen und teilweise sogar Dissens, wenn es um eine abschließende Präzisierung im Sinne einer klaren Abgrenzung gegenüber anderen eng verwandten Termini geht. So gibt es beispielsweise einige Begriffe, die zuweilen trotz semantischer Unterschiede häufig als Synonyme für den Managementbegriff verwendet werden. Allen vorweg sind an dieser Stelle die Begriffe der Leitung und Führung zu nennen. Hinsichtlich einer Synonymität zwischen Management, Leitung und Führung gibt es verschiedene Auffassungen in der Fachliteratur. RÜHLI z.B. kommt nach einer kursorischen Betrachtung von Differenzierungsversuchen verschiedener Autoren zu folgendem Ergebnis:

> „Wenngleich also Unterschiede zwischen den Begriffen Führung, Leitung und Management feststellbar sind, so können sie durchaus auch synonym verwendet werden. Die erwähnten Nuancen sind dann unterschiedliche Ausprägungsformen oder Geisteshaltungen im Rahmen des gleichen Grundtatbestandes."[81]

HOPFENBECK zeigt auf, dass Führung in der deutschsprachigen Literatur häufig als Teil des funktionalen Managements verstanden wird, wobei in sach- und personenbezogene Aufgaben unterschieden wird.[82] Zugleich weist er auch darauf hin, dass im angloamerikanischen Kontext hingegen sehr deutlich zwischen Management im Sinne der Unternehmensführung und Leadership im Sinne der Führung bzw. Leitung von Mitarbeitern unterschieden wird.[83] Auch SCHIERENBECK/WÖHLE führen aus:

> „Von den bisher behandelten Fachfunktionen des Managements (Planung, Organisation und Kontrolle) unterscheidet sich Führung demnach […] durch die Betonung der personalen Komponente von Managementaktivitäten (Führung also als Personalfunktion im engeren Sinn von „Menschenführung")."[84]

STAEHLE/CONRAD/SYDOW argumentieren, die synonyme Verwendung der alleinstehenden Begriffen Führung und Leitung sei insofern problematisch, als dass solche vermeintlich sehr ähnlichen Begriffe oft „aus eigenständigen Theorieansätzen stammen und eine historische Entwicklung reflektieren, die mit der des Management-Begriffs kaum vergleichbar ist."[85] Gemeint ist damit, dass diese pseudosynonymen Begriffe nicht aus der

[81] Rühli (1996, S. 68).
[82] Vgl. Hopfenbeck (2002, S. 493).
[83] Vgl. Hopfenbeck (2002, S. 501).
[84] Schierenbeck/Wöhle (2016, S. 126).
[85] Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 72).

betriebswissenschaftlichen, sondern aus der (sozial-)psychologischen Tradition entstanden sind und deshalb die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Managementbegriffs nicht richtig abdecken können. Bei einer genaueren Begriffsspezifizierung wie z.B. Unternehmens- oder auch Betriebsführung und/oder -leitung sei zumindest die inhaltliche Verknüpfung mit dem betriebswirtschaftlichen funktionalen Verständnis von Management in Form von typischen Führungs- bzw. Leitungs- und Verwaltungsaufgaben mit Sachbezug zum Unternehmen hergestellt.[86] Eine ähnliche Argumentation lässt sich z.B. bei ULRICH/FLURI finden. Auch sie grenzen die Begriffe Leitung und Führung von dem des Managements ab, verwenden aber den spezifizierten Begriff der Unternehmensleitung synonym zu dem des Managements, da sich beide Begriffe – wenn man Management im betrieblichen Kontext versteht – explizit auf die Leitung des speziellen soziotechnischen Systems Unternehmung beziehen.[87] Der zuvor dargelegten Argumentation folgend, werden in dieser Arbeit nur die Begriffe Unternehmens- oder Betriebsführung bzw. -leitung als Synonyme für den Begriff des Managements verwendet. Die Begriffe Führung und Leitung werden hingegen explizit als eigenständige Begriffe mit einem vom Management abweichenden semantischen Geltungsbereich verstanden.

Doch nicht nur die Frage nach der Möglichkeit der synonymen Verwendung verschiedener tradierter Begriffe mit Bezug zu Führung und Leitung, sondern auch die klare Abgrenzung zu jüngeren betriebswirtschaftlichen Begriffen, allen vorweg dem Terminus Controlling sorgt teilweise für Unklarheit innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Wenngleich die Übersetzung naheliegend scheint, ist der angloamerikanische Begriff des Controllings nicht mit dem deutschen Begriff der Kontrolle gleichzusetzen. Vielmehr ist mit Controlling das Beherrschen, Steuern und Lenken von Prozessen gemeint.[88] Diese Übersetzungen erklären auch die assoziative Nähe zum Managementbegriff. Nach HOPFENBECK kann Controlling im weiteren Sinne „als originäre Führungsaufgabe (= zielorientierte Lenkung von Unternehmen)“[89] verstanden werden. Im engeren Sinne meint Controlling jedoch die derivative Führungsaufgabe der „Unterstützung der Unternehmensführung durch Informationsversorgung und Sekundär-Koordination der Systemgestaltung/des Prozeßmanagements“[90]. Trotz der Validität der ersten Definition eines Control-

[86] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 72).
[87] Vgl. Ulrich/Fluri (1992, S. 13).
[88] Vgl. Horvath/Gleich/Seiter (2020, S. 13-14).
[89] Hopfenbeck (2002, S. 790).
[90] Hopfenbeck (2002, S. 790).

lings im weiteren Sinne sind Manager*in und Controller*in keine synonymen Berufsbezeichnungen. Dieses häufige Missverständnis geht laut HORVATH/GLEICH/SEITER auf den Irrglauben zurück, Controller*innen würde 'controllen'. Dabei sei es vielmehr so, dass der*die Controller*in den*die Manager*in insbesondere durch Informationszulieferung bei der Steuerung von Prozessen unterstützt.[91] In diesem Sinne sei der*die Controller*in „im Laufe der Jahre betriebswirtschaftlicher Berater und Koordinator der Unternehmensführung geworden."[92] Eine ähnliche Auffassung findet sich z.B. bei WEBER, der Controller*innen als „betriebswirtschaftliche Generalisten, die ein breites Spektrum an Führungsunterstützungstätigkeiten wahrnehmen"[93] bezeichnet. Diese enge Zusammenarbeit von Management und Controlling in der unternehmerischen Praxis ist sicherlich einer der Gründe dafür, dass die Abgrenzung zwischen Management und Controlling oftmals nicht ganz deutlich wird. Hier werden beide Termini jedoch gemäß der oben skizzierten Unterscheidung verwendet.

2.1.2 Zur Managementlehre in ihrer Entwicklung im 20. und 21. Jahrhundert

Die Managementlehre als Lehre der Unternehmensführung zählt heutzutage wohl zu den bekanntesten Subdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, wobei sie sich SCHREYÖGG/KOCH zufolge insofern von den anderen betriebswirtschaftlichen Subdomänen unterscheidet, als dass sie keine Sachfunktionslehre (wie z.B. Absatz oder Produktion), sondern eine Querschnittsfunktionslehre darstellt.[94] Die Notwendigkeit für ein systematisches betriebliches Management ist laut STAEHLE/CONRAD/SYDOW erstmals in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts entstanden.[95] Die durch die industrielle Revolution zunehmend spezialisierte Arbeitsteilung im Produktionsprozess habe auch die Notwendigkeit einer formalen Organisation von Produktionsstrukturen und -abläufen mit sich gebracht. So wurde erstmals systematische Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle benötigt.[96] Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gegenstand des Managements bzw. der Unternehmensführung begann jedoch laut GROCHLA erst deutlich später. Gründe hierfür seien u.a. die – teilweise noch bis heute vertretene – Auffassung, dass Fragen des Managements weniger der Wissenschaft, sondern vielmehr der Praxis zu

[91] Vgl. Horvath/Gleich/Seiter (2020, S. 14).
[92] Horvath/Gleich/Seiter (2020, S. 26).
[93] Weber (2011, S. 184).
[94] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 7).
[95] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 3).
[96] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 9).

überlassen seien.[97] Heute liegt eine ausgeprägte Vielzahl an Theoriesträngen und Denkschulen zum Management vor, die sich insbesondere über die letzten 100 Jahre herausgebildet haben und sich aus verschiedensten Perspektiven speisen. GROCHLA führt aus:

> „Es dürfte wenige Wissensgebiete geben, die eine derartige Komplexität der unterschiedlichen Aspekte aufweisen wie das Gebiet des Managements bzw. der Betriebsführung oder Unternehmensführung. Hieraus erklärt sich, daß die unterschiedlichen Fachvertreter: Ingenieure, Wirtschaftler Psychologen, Philosophen, Mathematiker, Informatiker, Systemtheoretiker u.a. bisher Beiträge zur Analyse und Lösung der Management-Probleme geleistet haben und dabei zwangsläufig differierende, in der Grundproblematik allerdings ähnliche Gegenstandsbereiche zugrundelegten."[98]

Entsprechend verwundert es wenig, dass sich in der entsprechenden Fachliteratur unterschiedliche Klassifizierungsvorschläge zu dieser Vielfalt an Theorieperspektiven zum Management finden lassen. So differenzieren z.B. STAEHLE/CONRAD/SYDOW in traditionelle Ansätze und moderne Ansätze. Zu den von den Autoren als traditionell ausgewiesenen Strömungen gehören die ingenieursmäßig-ökonomischen, administrativen, bürokratischen, physiologisch-psychologischen und sozialpsychologischen sowie soziologischen Ansätze. In die Kategorie der modernen Ansätze fallen hingegen disziplinäre Spezialisierungen wie z.B. die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sowie die systemtheoretischen, situativen und kontingenztheoretischen Ansätze. Die interpretativen Ansätze werden im Kapitel zur aktuellen Managementforschung aufgegriffen.[99] Auch SCHREYÖGG/KOCH wählen eine zeitliche Darstellung, unterscheiden jedoch in klassische, verhaltenswissenschaftliche, quantitativ-mathematische, systemtheoretische, neoinstitutionalistische und institutionenökonomische sowie evolutions- und prozessorientierte Ansätze.[100] MACHARZINA/WOLF weichen von einer rein chronologischen Auflistung ab und differenzieren im Vorhinein in unternehmensorientierte und umweltorientierte Theorien der Unternehmensführung, wobei sie den Prozessansatz, den qualitativen Ansatz, den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz, den informationsökonomischen Ansatz und den ressourcenbasierten Ansatz unter erstgenanntem und den Systemansatz, den Kontingenzansatz, den evolutionstheoretischen Ansatz, den Gestaltansatz, den selbstorganisations-

[97] Vgl. Grochla (1974, S. 11).
[98] Grochla (1974, S. 11).
[99] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, IX).
[100] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. VII).

theoretischen sowie den institutionalistischen Ansatz unter zweitgenanntem subsummieren. Den Interpretationsansatz behandeln sie hingegen ebenfalls in einem separaten Kapitel.[101]

Vor dem Hintergrund der Vielfalt an Klassifikationsvorschlägen, die innerhalb der reputierten Fachliteratur zur Entwicklung der Managementlehre und -forschung bis heute zu finden ist, soll im Folgenden eine Auswahl an Denkschulen, die wichtige Meilensteine in der Entwicklung der Managementlehre in Deutschland über die letzten rund 100 Jahre markieren, vorgestellt werden (siehe Abbildung 3). Die hier präsentierte Auswahl ist nicht als vollständige Darstellung aller Strömungen zu verstehen, sondern soll vielmehr einen Einblick in die in der einschlägigen deutschsprachigen Fachliteratur nahezu durchweg als bedeutsam thematisierten Denkschulen offerieren. Zugleich ist auch die zeitliche Zuordnung über die Unterkapitel lediglich als grobes Orientierungsraster des ungefähren Entstehungs- bzw. Hochlaufzeitraums anzusehen, welches sich an die in der einschlägigen Fachliteratur als zentral hervorgehobenen Beiträge und Entwicklungen anlehnt.

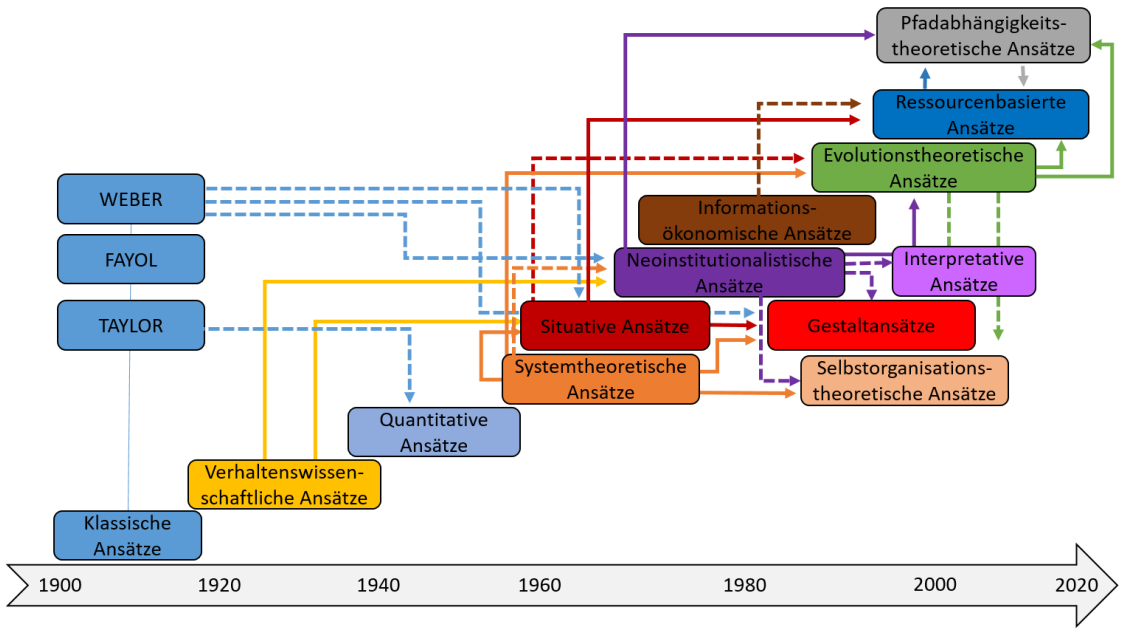

Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Denkschulen der Managementlehre im 20. und 21. Jahrhundert[102]

2.1.2.1 Managementansätze der 1910er – 1940er Jahre

Im folgenden Kapitel werden bedeutende Managementdenkschulen, die sich hauptsächlich im Zeitraum zwischen 1910 und 1949 entwickelt haben, dargestellt. Im Fokus der

[101] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. XVI).

[102] Eigene Darstellung auf Grundlage einschlägiger Werke aus der Managementfachliteratur, dabei insbesondere Staehle/Conrad/Sydow (1999), Schreyögg/Koch (2020) und Macharzina/Wolf (2023).

Betrachtung liegen hier zum einen die klassischen Ansätze, die den Beginn der Managementlehre markieren, und die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze, die als eine Art erstes Alternativparadigma hierzu entstanden sind.

Klassische Managementansätze

In der einschlägigen Fachliteratur werden die Anfänge der Managementlehre i.d.R. mit den Arbeiten von TAYLOR und FAYOL aus dem frühen 20. Jahrhundert assoziiert. So bezeichnen z.B. STAEHLE/CONRAD/SYDOW das Werk *The Principles of Scientific Management* aus dem Jahr 1911 „als die Geburtsstunde der wissenschaftlichen Erforschung des Managements“[103]. Hier stellt TAYLOR erstmalig ein wissenschaftliches System zur Betriebsführung vor. Dabei steht insbesondere eine klare und systematische Trennung von managementlichen und ausführenden Tätigkeiten in Zentrum.[104] STAEHLE/CONRAD/SYDOW führen diesbezüglich aus:

> „*Taylors* 'Principles of Scientific Management' liefern die Bezeichnung für eine neue Denkweise des Managements, die geprägt ist von dem rationellen Einsatz von Mensch und Maschine im Produktionsprozeß, einer am Best-Arbeiter orientierten Maximalleistung, entsprechenden Personalauswahl- und -anreizsystemen und der konsequenten Trennung von ausführender und planender Tätigkeit […]. Insofern bedeutet Scientific Management nicht nur systematisches Methoden- und Zeitstudium (Industrial Engineering), sondern darüber hinaus den Ausdruck eines neuen Leistungs- und Effizienzdenken“[105]

Zur Umsetzung bzw. Etablierung dieser neuen Denkweise in einer Unternehmung arbeitet TAYLOR vier Grundsätze in Form von Handlungsempfehlungen für das Management heraus. Der erste Grundsatz besagt, dass in der Unternehmung „eine Wissenschaft für jedes einzelne Arbeitselement [entwickelt werden soll], die an die Stelle der alten Faustregel-Methode tritt.“[106] Der zweite Grundsatz liefert eine neue Leitlinie für die Auswahl und Weiterbildung von Personal: Während es vorher üblich war, dass „den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihrer Weiterbildung“[107] überlassen wurde, soll nun der Manager auf Grundlage seines wissenschaftlichen Studiums die besten Kandidaten auswählen sowie sie aus- und weiterbilden.[108] Im Rahmen des dritten Grundsatzes empfiehlt

[103] Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 24).
[104] Vgl. Taylor (1992, S. 26).
[105] Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 24).
[106] Taylor (1992, S. 38).
[107] Taylor (1992, S. 38).
[108] Vgl. Taylor (1992, S. 38).

TAYLOR, dass die Manager „in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern“[109] wirken sollen, damit sie sich sicher sein können, „daß alle Arbeit nach den Grundsätzen der Wissenschaft, die sie aufgebaut haben, geschieht.“[110] Der vierte Grundsatz besagt eine strikte Aufteilung der Arbeit und Verantwortung im Betrieb, wobei gilt: „Die Leitung nimmt alle Arbeit, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schultern.“[111] Konkret heißt dies, dass die Manager im 'neuen System' für die konzeptionell-kognitiven Tätigkeiten zuständig sind, während die Arbeiter von nun an lediglich die physisch-ausführenden Tätigkeiten übernehmen.[112] Wenngleich TAYLORs Ideen in Fachkreisen insbesondere unter Effizienzgesichtspunkten viel Anklang gefunden haben, wurden sie auch aus ethischer Perspektive insbesondere für die strikte Trennung von geistigen und ausführenden Tätigkeiten im vierten Grundsatz und die damit einhergehende Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit kritisiert.[113]

Als Gegenentwurf dieses wissenschaftlich-technisch geprägten Ansatzes unterbreitet FAYOL fünf Jahre später in seinem Werk *Administration Industrielle et Générale* einen Vorschlag zum Management, der sich insbesondere auf den administrativen Bereich und auf die Führung eines Unternehmens als Ganzes bezieht. Allein die Wahl des Titels weist STAEHLE/CONRAD/SYDOW zufolge darauf hin, dass Managementfragen im Fayolschen Verständnis nicht nur in der Industrie, sondern ganz allgemein in Organisationen jeglicher Art von Bedeutung sind.[114] Diesbezüglich formuliert FAYOL „1. Arbeitsteilung. 2. Autorität. 3. Disziplin. 4. Einheit der Auftragserteilung. 5. Einheit der Leitung. 6. Unterordnung des Sonderinteresses unter das Interesse der Gesamtheit. 7. Entlohnung. 8. Zentralisation. 9. Rangordnung. 10. Ordnung. 11. Billigkeit. 12. Stabilität des Personals. 13. Initiative. 14. Gemeinschaftsgeist“[115] als 14 grundlegende Prinzipien der Verwaltung, die in Abhängigkeit der jeweilig vorgefundenen Bedingungen vor Ort flexibel auszulegen sind.[116] Hierauf aufbauend unterbreitet er einen Vorschlag für fünf Kernelemente der Verwaltung, die er als “1. Vorausplanung – 2. Organisation – 3. Anordnung – 4. Zuordnung – 5. Kontrolle“[117] spezifiziert. Aus der Retrospektive legt FAYOL mit diesem Vorschlag

[109] Taylor (1992, S. 39).
[110] Taylor (1992, S. 39).
[111] Taylor (1992, S. 39).
[112] Vgl. Taylor (1992, S. 40).
[113] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 40).
[114] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 27).
[115] Fayol (1929, S. 18.)
[116] Vgl. Fayol (1929, S.18).
[117] Fayol (1929, S. 34).

den zentralen Grundstein für das bis heute bestehende funktionale Verständnis von Management bzw. die typischen Managementfunktionen (siehe Kap. 2.1.1.1).[118] Laut WOLF ist in dieser erstmaligen Systematisierung der Managementfunktionen auf konzeptioneller Ebene daher einer der bedeutendsten Beiträge zur Professionalisierung des Managements zu sehen.[119] Als wesentliche Kritikpunkte werden u.a. die fehlende Konkretisierung der Verwaltungsprinzipien sowie der Zweifel an der universellen Gültigkeit dieser angebracht.[120]

Ein weiterer Vertreter der administrativen Perspektive, der in der Literatur häufig mit den Ursprüngen der Managementlehre in Verbindung gebracht wird, ist WEBER.[121] In seinem Werk *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundrisse der verstehenden Soziologie* skizziert er den Idealtypus einer bürokratischen Verwaltung:

> „Die rein bureaukratische, also: die bureaukratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit aller Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in allen diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung.“[122]

Die bürokratische Verwaltung stellt die reinste Form einer legalen Herrschaft dar.[123] Sie beruht auf „ein[em] kontinuierliche[n] regelgebundene[n] Betrieb von Amtsgeschäften, innerhalb […] einer Kompetenz (Zuständigkeit)“[124], dem „Prinzip der Amtshierarchie“[125], den „Regeln, nach denen verfahren wird“[126], dem „Prinzip der vollen Trennung des Verwaltungsstabs von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln“[127], der Abstinenz „jede[r] Appropation der Amtsstelle an den Inhaber“[128] sowie dem „Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung“[129].

Wenngleich der 'Vater der Organisationtheorie', wie er auch bis heute noch oft genannt wird, kein Managementtheoretiker im klassischen Sinne war, wird ihm dennoch zuge-

[118] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 81).
[119] Vgl. Wolf (2023, S. 119).
[120] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 58).
[121] Vgl. z.B. Staehle (1992, S. 29), Schreyögg/Koch (2020, S.45), Macharzina/Wolf (2023, S. 129), Hungenberg/Wulf (2021, S. 31) oder Wolf (2023, S. 60).
[122] Weber (1976, S. 128).
[123] Vgl. Weber (1976, S. 126).
[124] Weber (1976, S. 125).
[125] Weber (1976, S. 125).
[126] Weber (1976, S. 126).
[127] Weber (1976, S. 126).
[128] Weber (1976, S. 126).
[129] Weber (1976, S. 126).

sprochen, mit seinen Überlegungen zum bürokratischen Herrschaftssystem einige fundamentale Bausteine für die spätere Entwicklung der Managementlehre grundgelegt zu haben.[130] So bezeichnet WOLF in seiner umfassenden kritischen Würdigung des Bürokratiemodells eben jenes als „überaus wertvoll, weil es sich erstmals um eine Versachlichung von Organisations- und Führungsprozessen bemüht hat“[131] und betont darüber hinaus, mit diesem Modell sei „einer der ersten Vorläufer einer gestaltorientierten Theorie gegeben, wie sie in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung insbesondere seit den siebziger Jahren verfolgt wird.“[132] Neben der Frage der Übertragbarkeit von bürokratischen Herrschaftssystemen auf Unternehmen könne jedoch ferner u.a. auch die geringe Realitätsnähe, die Vernachlässigung der sozialen Dimension und die fehlende Berücksichtigung von situativen Umwelteinflüssen kritisiert werden.[133]
Wenngleich damals sowie heute durchaus berechtigte Kritik an allen drei hier vorgestellten klassischen Ansätzen geübt werden kann, sind sie dennoch als wertvolle Beiträge zu verstehen, welche die Entwicklung der Managementlehre stark geprägt haben und dementsprechend bis heute noch von großer Bedeutung für die Disziplin sind.[134]

Verhaltenswissenschaftliche Managementansätze

Bei verhaltensorientierten Ansätzen zum Management stehen in Abgrenzung zu den zuvor skizzierten klassischen Ansätzen nicht die Prozesse, sondern der Mensch und sein Verhalten im Zentrum der wissenschaftlichen Analyse. Nach WOLF/MACHARZINA finden diese Ansätze ihre Begründung in der von FOLLETT[135] im frühen 20. Jahrhundert getätigten Aussage, dass es beim Management darum gehe, Dinge mit und durch Menschen erledigt zu bekommen.[136] Oftmals werden in der entsprechenden Fachliteratur jedoch auch die sogenannten Hawthorne-Experimente[137] als Ausgangspunkt der verhaltenswissenschaftlichen Zuwendung zum Managementgegenstand genannt.[138] Dabei handelt es sich um eine Experimentenreihe, die Mitte der 1920er Jahre in einer Fertigungsstätte der Hawthorne-Werke durchgeführt wurde. Mit dem Ziel, Zusammenhänge zwischen den externen Arbeitsbedingungen und der Produktivität der Arbeiter aufzudecken und daraus

[130] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 45).
[131] Wolf (2023, S. 74).
[132] Wolf (2023, S. 74).
[133] Vgl. Wolf (2023, S. 75-76) und Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 30).
[134] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 47).
[135] Siehe hierzu Follett (1918).
[136] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 63).
[137] Siehe hierzu Roethlisberger/Dickson (1975).
[138] Vgl. Wolf (2023, S. 237).

Empfehlungen für die Gestaltung des Arbeitsumfeldes ableiten zu können, wurden Versuchs- und Kontrollgruppen eingerichtet, wobei innerhalb der Versuchsgruppe gewisse externe Arbeitsbedingungen systematisch variiert wurden.[139] Da das eigentliche Forschungsvorhaben wie oben beschrieben zunächst von psychotechnischer Natur war, merken STAEHLE/CONRAD/SYDOW an, dass die Festlegung dieser Studie als Ausgangspunkt der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung mindestens diskussionswürdig sei. Immerhin rückte die soziale Dimension erst in den Fokus der Wissenschaftler, als sie sich mit den überraschenden Ergebnissen konfrontiert sahen, dass es auch in der Kontrollgruppe zu einer Leistungssteigerung gekommen war, obwohl die Arbeitsbedingungen dort unverändert geblieben waren. Schnell wurde klar, dass allein das den Arbeitenden entgegengebrachte Interesse und die Aufmerksamkeit für eine Veränderung in der Arbeitsmotivation, die wiederum mit einer Leistungssteigerung einherging, gesorgt haben mussten.[140] Das Phänomen, dass allein das Bewusstsein der Probanden darüber, dass sie an einem Experiment teilnehmen – also beobachtet und kontrolliert werden – ihr Verhalten beeinflusst, ist unter dem Namen Hawthorne-Effekt bekannt.[141] Wenngleich diese Bezeichnung heutzutage etabliert ist, weisen STAEHLE/CONRAD/SYDOW auch darauf hin, dass es Aufzeichnungen gibt, die zeigen, dass auch andere Theoretiker wie z.B. MYERS[142] bereits deutlich vor der Experimentenreihe auf die Existenz dieses Phänomens hingewiesen hatten.[143] Aufbauend auf den Ergebnissen der Hawthorne-Studie entstand die sogenannte Human-Relations-Strömung, die sich im Kern für eine Berücksichtigung von sozialen Bedürfnissen innerhalb der Organisation einsetzte.[144] Die Vertreter argumentierten, dass auch subjektive Faktoren wie Gruppenidentitäten, -normen und -dynamiken eine große Rolle im Management spielen und dass deshalb ein guter Manager eher soziale als technische Fertigkeiten benötigen würde.[145]

Im Jahr 1938 veröffentlichte BARNARD sein Werk *The Functions of the Executive*, in dem er versuchte, die klassischen Managementideen und die Ergebnisse der Hawthorne-Studie miteinander zu vereinen.[146] Damit war der Grundstein für die später insbesondere von SIMON/MARCH[147] weiterentwickelte verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie,

[139] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 51).
[140] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 33-34).
[141] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 52).
[142] Siehe hierzu Myers (1926).
[143] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 34).
[144] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 54).
[145] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 34).
[146] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 35).
[147] Siehe hierzu March/Simon (1958).

die sich – in Abgrenzung zu den im nächsten Kapitel vorgestellten formalen Entscheidungstheorie und -logik – mit dem empirisch beobachtbaren Entscheidungsverhalten von Individuen befasst, gelegt.[148] BARNARD versteht Organisationen als kooperative Systeme im Sinne eines komplexen Gebildes aus physikalischen, biologischen, personellen und sozialen Komponenten.[149] Dabei stellt die „Bereitschaft von Individuen, ihre Kräfte dem Kooperations-System zur Verfügung zu stellen“[150] eine überlebensnotwendige Prämisse für die Organisation dar.[151] Vor diesem Hintergrund sah BARNARD die Aufgabe des Managements vor allem darin, ein System der Kommunikation innerhalb der Organisation aufzubauen und zu erhalten,[152] die Bemühung einzelner Organisationsmitglieder bzw. ihre persönlichen Dienste als „Rohstoff der Organisation“[153] zu sichern[154] sowie Zweck bzw. Ziele der Organisation selbst zu definieren[155]. Bis heute zählt dieses Werk zu den wichtigsten Meilensteinen der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung und -lehre, da es „die Voraussetzungen für einen Brückenschlag zwischen traditionellem und modernem Managementdenken leistet.“[156] Aber auch darüber hinaus hat die verhaltenswissenschaftliche Perspektive wichtige Impulse in die Management- und Organisationstheorie eingebracht. Einen wesentlichen Vorteil sehen z.B. KIESER/WALGENBACH im Vergleich zu den klassischen Ansätzen darin, dass sie das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt sowie seinen Mitgliedern in den Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung stellt und dabei anerkennt, dass Organisationen ihre Mitglieder durch Anreize an sich binden müssen und sie nicht einfach beherrschen können. Auch die im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eingeführte Annahme begrenzter Rationalität habe die Theorieentwicklung in der Management- und Organisationslehre nachhaltig beeinflusst.[157] BECKER/BORMANN zufolge hat die verhaltenswissenschaftliche Denkschule vor allem zu einer realitätsnäheren Beschreibung von Unternehmen beigetragen.[158] Kritisiert wird die verhaltenswissenschaftliche Strömung laut WOLF u.a. für die mangelnde Überführung der Vielzahl an Einzelerkenntnissen in handhabbare Aussagen für die Praxis, die unzureichende Integration von strukturellen und technischen

[148] Vgl. Kieser/Walgenbach (2010, S. 37).
[149] Vgl. Barnard (1970, S. 65).
[150] Barnard (1970, S. 78).
[151] Vgl. Barnard (1970, S. 78).
[152] Vgl. Barnard (1970, S. 183-189).
[153] Barnard (1970, S. 189).
[154] Vgl. Barnard (1970, S. 189-192).
[155] Vgl. Barnard (1970, S. 192-194).
[156] Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 37).
[157] Vgl. Kieser/Walgenbach (2010, S. 39-40).
[158] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 63).

Komponenten in die Unternehmensanalyse sowie die stark behavioristisch ausgerichtete Modellierung menschlichen Verhaltens.[159]

2.1.2.2 Managementansätze der 1950er – 1960er Jahre

Im folgenden Unterkapitel werden die quantitativen und systemtheoretischen Ansätze als eine Auswahl an zentralen Managementdenkschulen, die sich insbesondere zwischen 1950 und 1969 entwickelt haben, dargestellt. Im Abschnitt zu den systemtheoretischen Ansätzen wird auch aufgrund der inhaltlichen Nähe darüber hinaus auf die erst später entstandenen selbstorganisationstheoretischen Ansätze eingegangen.

Quantitative Managementansätze

In Abgrenzung zur verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung entwickelte sich ab den 1950er Jahren eine Strömung, die das Management aus eher naturwissenschaftlicher Perspektive zu erforschen suchte. Dafür wurden Theorien, Ansätze und Methoden aus naturwissenschaftlichen Domänen wie z.B. aus der Mathematik, den IT-Wissenschaften oder der Kybernetik herangezogen.[160] Aufgrund ihrer klaren Verortung im quantitativ-naturwissenschaftlichen Wissenschaftsparadigma und dem Anspruch auf mathematische Exaktheit werden diese Ansätze oftmals auch 'Management Science' genannt.[161] Ausgehend von der Tradition TAYLORs formulieren die quantitativen Ansätze spezifische Managementfragestellungen als Entscheidungs- bzw. Optimierungsprobleme, spezifizieren diese dann in Form von formallogischen Modellen, die es letztlich zu lösen gilt.[162] Die Management Science Strömung hat ihren Ursprung im militärischen Bereich, wo insbesondere im Rahmen des zweiten Weltkrieges mathematische Modelle zur Lösung logistischer Probleme eingesetzt wurden. In der Nachkriegszeit wurden diese Verfahren dann von Unternehmen für die Optimierung von Produktions- und Lagerfragestellungen wieder aufgegriffen und durch die rasante Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie weiter befeuert.[163]

Innerhalb der quantitativen Ansätze kann erneut in zwei große Forschungsrichtungen unterschieden werden – die entscheidungsorientierte und die mathematische Denkschule. Die entscheidungsorientierte Denkschule versucht formale Entscheidungstheorien auf Managementfragen anzuwenden, wobei anzumerken ist, dass hier – in Abgrenzung zur

[159] Vgl. Wolf (2023, S. 263-264).
[160] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 37).
[161] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 56-57).
[162] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 59-60).
[163] Vgl. Hungenberg/Wulf (2021, S. 36).

verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (siehe Kap. 2.1.2.1) – die Entscheidungsfindung auf Grundlage der theoretischen Entscheidungslogik im Vordergrund steht.[164] So werden spezifische Entscheidungsprobleme des Managements mathematisch formuliert, die Erwartungswerte für alle Handlungsalternativen unter Berücksichtigung möglicher Konsequenzen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit z.B. mit der Bayesschen Regel[165] berechnet und anschließend die Handlungsalternative ausgewählt, die den höchsten erwarteten Nutzen stiftet.[166]

Die mathematische Denkschule hingegen beschreibt Managementprozesse mit Hilfe von mathematischen Modellen. Oftmals werden dabei Prognose- oder Simulationsmodelle aus dem Bereich des Operations Research genutzt. Besonders hervorzuheben sind hierbei ebenfalls die Team- und Spieltheorie.[167] Beide Theoriestränge versuchen das Entscheidungsverhalten von Gruppen mathematisch darzustellen, zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Der große Unterschied hierbei ist, dass die Teamtheorie kollektive Entscheidungen zielkonformer Akteure untersucht, während die Spieltheorie sich den individuellen Entscheidungen von einzelnen Akteuren mit unterschiedlichen teilweise sogar komplementären Zielen zuwendet.[168] Im Bereich der Spieltheorie sind laut MACHARZINA/WOLF insbesondere die Arbeiten von NASH[169] sowie jene von VON NEUMANN/MORGENSTERN[170] als zentral zu nennen. Zurückzuführen sei die Diskussion um das rationale Entscheidungsverhalten einzelner Individuen dabei auf das sogenannte Gefangendilemma nach LUCE/RAIFFA.[171] In ihrem Werk *Games and Decisions – Introduction and Critical Survey* skizzieren LUCE/RAIFFA unter Verweis auf die Vorarbeiten von TUCKER[172] eine hypothetische Situation zweier Gefangener zur Illustration eines nicht-kooperativen und zwei Personen umfassenden Nicht-Nullsummenspiels. Weil die Beschuldigten getrennt voreinander entscheiden müssen, d.h. sich nicht absprechen können, kommt es zu einem für beide suboptimalen Ausgang des Spiels.[173] Im Rahmen der Teamtheorie ist laut STAEHLE/CONRAD/SYDOW im Organisations- und Führungsbereich insbesondere MARSCHAK als zentraler Vordenker hervorzuheben. Auf Basis seiner

[164] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 59-60).
[165] $E_i = \sum_{j=1}^{n} A_{ij} * U_j$ mit E_i = Erwartungswert der Alternative i, A_{ij} = erwarteter Nutzen der Alternative i bei Eintritt des Umweltzustandes U und U_j = Eintrittwahrscheinlichkeit des Umweltzustandes j
[166] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 60).
[167] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 61).
[168] Vgl. Wolf (2023, S. 147).
[169] Siehe hierzu Nash (1951).
[170] Siehe hierzu von Neumann/Morgenstern (1955).
[171] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 61-62).
[172] Siehe hierzu insbesondere Tucker (1955).
[173] Vgl. Luce/Raiffa (1957, S. 94-95).

Werke wurde z.B. später eine entscheidungstheoretische Organisationstheorie entwickelt, welche sich mit der optimalen Beschaffenheit bzw. Gestaltung von Informations- und Kommunikationsstrukturen auseinandersetzt.[174] Besonders hervorzuheben ist hier der Aufsatz *Elements for the Theory of Teams*, in dem MARSCHAK die entscheidungstheoretische Definition des Teambegriffs wie folgt grundlegt: Ein Team stellt eine Gruppe von Personen dar, die jeweils individuelle Entscheidungen zu unterschiedlichen Dingen treffen müssen, aber nur für das Gesamtergebnis aller Entscheidungen belohnt werden.[175] Zudem modelliert MARSCHAK die Entscheidungsdynamiken eines aus zwei Personen bestehenden Teams, das sich in einer binären Handlungssituation befindet, um insbesondere die Notwendigkeit, aber auch die Kosten von Kommunikation bei der Entscheidungsfindung hervorzuheben.[176]

Auch die quantitativ-orientierten Ansätze haben zweifelsohne wichtige Beiträge für die Entwicklung der Managementlehre geleistet. MACHARZINA/WOLF heben in diesem Zusammenhang z.B. die Ordnungs- und Strukturierungsleistung sowie die Stringenz der zugrundeliegenden Argumentation hervor.[177] STAEHLE/CONRAD/SYDOW verweisen darauf, dass viele im Kontext dieser Managementdenkschule entwickelten Ansätze und Verfahren, wie z.B. Spieltheorie, Programmierung oder auch Netzplantechnik, noch heute zum gesicherten Methodenbestand innerhalb der Betriebswirtschaft gehören.[178] SCHREYÖGG/KOCH sehen den Beitrag dieser Denkschule in der Verbesserung im Umgang mit strukturierten Planungsproblemen, merken aber gleichzeitig auch an, dass sie Management auf die Planungsfunktion verengt und bei schwach strukturierten Planungsproblemen an Grenzen stößt, da diese nur durch argumentative Begründungsverfahren gelöst werden können.[179] Auch STAEHLE/CONRAD/SYDOW weisen auf die Fehleranfälligkeit von rein mathematischen Modellen in Bezug auf die Lösung unstrukturierter Managementprobleme hin[180] und laut WOLF sind die im Rahmen der präskriptiven Entscheidungstheorie getroffenen Annahmen, wie z.B. die über eine im Vorhinein spezifizierte Zielfunktion, nicht realistisch[181].

[174] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 40-41).
[175] Vgl. Marschak (1955, S. 128).
[176] Vgl. Marschak (1955, S. 130-136).
[177] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 62).
[178] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 40).
[179] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 58).
[180] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 41).
[181] Vgl. Wolf (2023, S. 154-155).

Systemtheoretische Managementansätze

Die Ursprünge der Systemtheorie finden sich in der Kybernetik und der Informationstheorie, wenngleich die Entwicklung der 'allgemeinen Systemtheorie' auf den Biologen VON BERTALANFFY zurückgeführt wird.[182] Im Rahmen seiner Forschung versucht VON BERTALANFFY, jene Gegenstände, die in Bezug auf ein jedes System anwendbar und gültig bleiben, zu identifizieren und daraus universelle Prinzipien für eine allgemeine Theorie der Systeme abzuleiten.[183] Als weiterer wichtiger Vertreter der Systemtheorie kann z.B. WIENER[184], welcher auch als 'Vater der Kybernetik' bezeichnet wird, angeführt werden. Aber auch die bereits erwähnten Arbeiten von BARNARD sowie jene von PARSONS[185] und LUHMANN[186] – von denen der Erstgenannte den sogenannten Strukturfunktionalismus begründet und der Zweitgenannte diesen bedeutend weiterentwickelt hat – sind zu nennen.[187]

Die Idee, Systemtheorie für die Managementlehre fruchtbar zu machen, entstand in den 1960er Jahren. Zu den bedeutendsten deutschen Vertretern dieser Strömung gehört ULRICH, der in späteren Jahren mit seinen Kollegen an der Universität St. Gallen ein umfangreiches systemtheoretisches Managementmodell entwickelte.[188] Das Anliegen des „geistige[n] Vater[s] der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie“[189] sieht VON DER OELSNITZ insbesondere darin, ein ganzheitliches und somit durchweg vernetztes Denken in Wirtschaft und Politik im Allgemeinen und im Management im Speziellen zu etablieren.[190] Dazu wendet ein systemorientiertes Management nach ULRICHs Ideen, Erkenntnisse oder auch Methoden aus den Domäne der Systemtheorie und Kybernetik auf managementspezifische Problemstellungen an.[191] Das Unternehmen wird dabei als „zielorientiertes, handlungsfähiges, offenes System betrachtet, das in einer veränderlichen Umwelt produktive Funktionen erfüllt.“[192] Das ursprüngliche St. Gallener Managementmodell wurde über die folgenden Jahrzehnte fortlaufend ergänzt und weiterentwickelt. So z.B. auch von RÜEGG-STÜRM, der 2002 in seinem gleichnamigen Buch das neue St. Gallener Managementmodell vorstellt. Die dort skizzierten Weiterentwicklungen beziehen

[182] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 58).
[183] Vgl. Von Bertalanffy (1973, S. 31).
[184] Siehe hierzu insbesondere Wiener (1968).
[185] Siehe hierzu insbesondere Parson (1964).
[186] Siehe hierzu insbesondere Luhmann (1984).
[187] Vgl. Wolf (2023, S. 164-165).
[188] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 58).
[189] von der Oelsnitz (2009, S. 31).
[190] Vgl. von der Oelsnitz (2009, S. 31).
[191] Vgl. Ulrich (2001, S. 18).
[192] Ulrich (2001, S. 18).

sich laut RÜEGG-STÜRM vor allem auf die Akzentuierung der normativen Grundlage des Managements, die Integration von Stakeholdern bzw. Stakeholderinteressen, die Aufwertung des Faktors Zeit sowie ein breites Verständnis des Ressourcenbegriffs.[193] Im neuen Modellentwurf wird der Managementprozess in die drei Kategorien normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse unterteilt.[194] Die Unterscheidung in ein normatives, strategisches und operatives Management wird in der Fachliteratur häufig auf BLEICHER als ein weiteres Mitglied der St. Gallener Schule und sein Konzept eines integrierten Managements zurückgeführt. Zu Abgrenzung und Zusammenhang der drei Managementebenen führt BLEICHER Mitte der 1990er Jahre aus:

> „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die *Lebens- und Entwicklungsfähigkeit* des Unternehmens zu ermöglichen. […] Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen gerichtet, für die Ressourcen gewidmet werden müssen. […] Normatives und strategisches Management finden ihre *Umsetzung im operativen Vollzug*, der im Ökonomischen auf leistungs-, finanz- und informationswirtschaftliche Prozesse ausgerichtet ist.“[195]

Über die folgenden Jahre wurde auch das neue St. Gallener Management-Modell immer wieder fortentwickelt. In der aktuellsten Version wird zwischen zwei Perspektiven auf die Wertschöpfung von Organisationen unterschieden.[196] Die betriebswirtschaftlich-theoretisch ausgerichtete Aufgabenperspektive (siehe Abbildung 4) stellt „die sachlich zweckmäßige Bearbeitung von Aufgaben- und Problemstellungen der organisationalen Wertschöpfung, die für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation kritisch sind“[197] in den Vordergrund und „verfolgt insbesondere das Ziel, die Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Aufgaben, Funktionen und Konzepten in einen systematischen Gesamtzusammenhang zu bringen“[198]. Die ergänzende Praxisperspektive betrachtet „all diejenigen stabilisierenden Voraussetzungen, die es möglich machen, zeitüberdauernd und arbeitsteilig eine spezifische nutzenstiftende Wertschöpfung zu erbringen.“[199]

[193] Vgl. Rüegg-Stürm (2002, S. 89).
[194] Vgl. Rüegg-Stürm (2002, S. 70).
[195] Bleicher (1996, S. 73-75).
[196] Vgl. Rüegg-Stürm/Grand (2020, S. 41).
[197] Rüegg-Stürm/Grand (2020, S. 52).
[198] Rüegg-Stürm/Grand (2020, S. 52).
[199] Rüegg-Stürm/Grand (2020, S. 156).

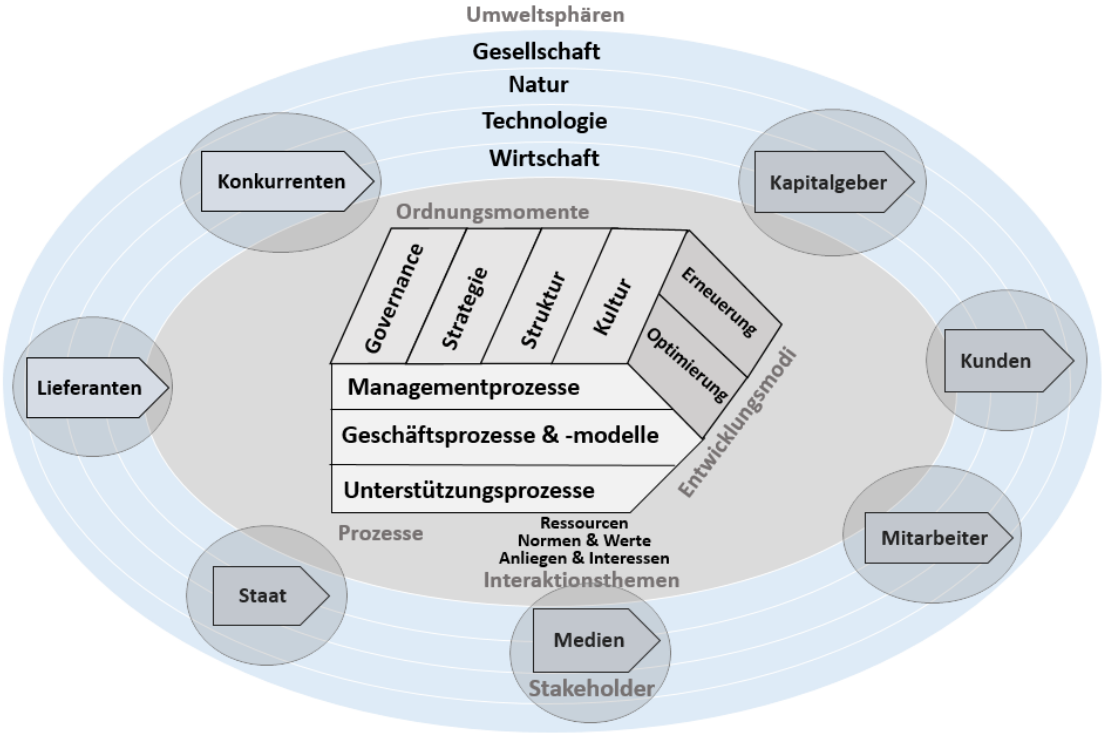

Abbildung 4: Neues St. Gallener Management Modell (Ausgabenperspektive) nach Rüegg-Stürm[200]

STAEHLE/CONRAD/SYDOW zufolge zeigt die Persistenz der Existenz systemtheoretischen Denkens in der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung, dass der Einfluss der Systemtheorie für die Managementlehre von fortwährender Bedeutung ist.[201] Auch in aktueller einschlägiger Fachliteratur werden systemtheoretische Managementansätze u.a. für ihre Interdisziplinarität, ihr Zulassen von komplexen Beziehungen sowie die Betonung von Multikausalität und Interdependenz lobend hervorgehoben.[202] Nichtsdestotrotz gibt es auch zahlreiche Schwächen, die thematisiert werden. Als wichtigen Punkt nennen STAEHLE/CONRAD/SYDOW in diesem Kontext die fragwürdige Anwendbarkeit der teilweise sehr abstrakten Aussagen der Systemtheorie für die Praxis des Managements.[203] WOLF führt darüber hinaus noch weitere Kritikpunkte, wie z.B. nicht ausreichende empirische Überprüfbarkeit und fehlende sozialwissenschaftlich-ökonomische Fundierung oder auch die geringe inhaltliche Ergiebigkeit der systemtheoretischen Arbeiten in Bezug auf die abgeleiteten Aussagen, an.[204]

[200] Entnommen aus Rüegg-Stürm/Grand (2020, S. 53).
[201] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 59).
[202] Vgl. Wolf (2023, S. 191).
[203] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 48).
[204] Vgl. Wolf (2023, S. 192).

Eine relativ junge Denkrichtung, die an dieser Stelle zumindest kurz angesprochen werden soll, ist die Selbstorganisationstheorie. Von manchen Autoren wird sie als eine Weiterentwicklung oder Variante der Systemtheorie bezeichnet, andere verstehen sie hingegen sogar als ein eigenständiges neues Paradigma innerhalb der Systemtheorie und Kybernetik.[205] Die Selbstorganisationstheorie stellt, wie der Name bereits vermuten lässt, das Phänomen der Selbstorganisation im Sinne der Beobachtung, dass „Ordnung – unabhängig von den Handlungen eines Organisators – aus dem System selbst heraus entsteht“[206] in den Vordergrund der wissenschaftlichen Betrachtung. Wenngleich die Selbstorganisationtheorie in vielerlei Hinsicht eine große inhaltliche Nähe zur Systemtheorie aufweist, schafft sie es, konkretere Implikationen für die Management- und Organisationslehre abzuleiten.[207] So können aus den vier zentralen Eigenschaften von selbstorganisierenden Systemen, welche als Komplexität, Selbstreferenz, Redundanz und Autonomie spezifiziert werden, relativ greifbare Handlungsempfehlungen z.B. für die Handhabung von Komplexität innerhalb einer Organisation, zur Erhöhung des Redundanzenpotentials durch Maßnahmen wie Job Enrichment oder Job Rotation oder auch zur Sinnhaftigkeit des Verständnisses von Abteilungen als relativ autonome Subsysteme innerhalb des Unternehmens, abgeleitet werden.[208] Dabei sprechen sich Vertreter des selbstorganisationstheoretischen Ansatzes für dezentralisierte Entscheidungsbefugnisse und erhöhte Eigenverantwortung an Stelle von starren Organisationsformen und klassischen Hierarchiestrukturen aus, da diese ihres Erachtens der heutigen Unternehmensrealität, welche von zunehmender Dynamik und Komplexität geprägt ist, nicht mehr gerecht werden.[209]

2.1.2.3 Managementansätze der 1970er – 1980er Jahre

In diesem Unterkapitel werden die situativen, neoinstitutionalistischen, informationsökonomischen und evolutionstheoretischen Ansätze als Strömungen thematisiert, die insbesondere dem Zeitraum 1970 bis 1989 zugeordnet werden können. Zusätzlich wird im jeweiligen Abschnitt auch kurz auf die Gestaltansätze als kritisch-konstruktive Fortentwicklung der situativen Ansätze sowie auf Interpretationsansätze als alternative Denkschule, die mit der neoinstitutionalistischen Perspektive inhaltliche Schnittmengen aufweist, eingegangen.

[205] Vgl. Wolf (2023, 425).
[206] Dietrich (2001, S. 87).
[207] Vgl. Wolf (2023, S. 458).
[208] Vgl. Dietrich (2001, S. 125-131).
[209] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 97).

Situative Managementansätze

Die situativen oder auch kontingenztheoretischen Ansätze sind u.a. aus eben jener oben bereits thematisierten Kritik der fehlenden Anwendbarkeit systemtheoretischer Überlegungen für die Managementpraxis heraus entstanden.[210] Dementsprechend haben situative Managementansätze den Anspruch, konkrete Aussagen darüber zu tätigen, welche Bezüge zwischen den Handlungen des Managements und einer spezifischen Situation bzw. einem gewissen Kontext bestehen. Die Annahme, dass das Unternehmen als System von seiner Umwelt abhängt und mit ihr interagiert, wird dabei jedoch beibehalten.[211] Das Unternehmen und folglich auch das Handeln der Unternehmensführung werden also von situations- bzw. kontextspezifischen internen als auch externen Faktoren geprägt. Dieser Logik folgend ist ein 'One-size-fits-them-all-Denken' im Sinne allgemeiner universal gültiger Prinzipien für das Management, wie es bis zum Aufkommen der situativen Ansätze als üblich und erstrebenswert gesehen wurde, nicht länger angebracht. Vielmehr braucht es in kontingenztheoretischen Ansätzen situations- bzw. kontextspezifische Empfehlungen, deren Zweckmäßigkeit auch immer unter Berücksichtigung des jeweiligen unternehmens- und situationsspezifischen Kontexts beurteilt wird.[212] Dabei werden zunächst auf theoretischem Wege Wenn-Dann-Aussagen formuliert, die dann wiederum empirisch in bestimmten Kontextkonstellationen überprüft werden können.[213]

Als zentrale Leistungen innerhalb der situativen Organisationsforschung im anglo-amerikanischen Raum heben z.B. SCHREYÖGG/KOCH die Studien zum Einfluss der Umwelt auf die Organisation von LAWRENCE/LORSCH[214] sowie das Ressourcen-Abhängigkeits-Theorem nach u.a. PFEFFER/SALANCIK hervor.[215] Dieses Theorem besagt, dass Organisationen i.d.R. nicht selbst über alle Ressourcen, die sie zur Leistungserstellung benötigen, verfügen und deshalb abhängig vom Austausch mit anderen Organisationen sind.[216] Zusätzlich sind laut STAEHLE/CONRAD/SYDOW die Forschungsgruppe um BLAU/HEYDEBRAND[217] an der Universität Chicago sowie um PUGH[218] an der Universität Aston in Birmingham zu nennen. Dabei stellte das von der sogenannten Aston-Gruppe konzipierte

[210] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 48).
[211] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 68).
[212] Vgl. Wolf (2023, S. 200-201).
[213] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 85-86).
[214] Siehe hierzu Lawrence/Lorsch (1967).
[215] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 60).
[216] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978, S. 2).
[217] Siehe hierzu z.B. Blau/Heydebrand (1966).
[218] Siehe hierzu z.B. Pugh/Hickson (1976).

Forschungsprogramm eine Weiterführung der Weberschen Bürokratieforschung dar.[219] In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre zu Organisation und Management hielten die situativen Ansätze erst in den 1970er Jahren Einzug. Zu den einflussreichen deutschsprachigen Vertretern gehören laut WOLF z.B. HAUSCHILDT[220] und KIESER[221], die direkt zu Anfang der 1970er Jahre umfangreiche Untersuchungen situationstheoretischer Natur durchführten und damit die Diskussion zur Situationstheorie im deutschsprachigen Raum befeuerten.[222] STAEHLE/CONRAD/SYDOW heben in diesem Kontext Arbeiten von KUBICEK und insbesondere sein zweistufiges Modell zur Begrenzung strukturbezogener Wahlmöglichkeiten[223] hervor.[224] Als „Markstein der Etablierung der situativen Forschung innerhalb der deutschen Betriebswirtschaftslehre“[225] gilt laut WOLF jedoch das erst Mitte der 1980er Jahre veröffentlichte Werk *Die Messung der Organisationsstruktur*, in dem KUBICEK gemeinsam mit WELTER einen Katalog an abgesicherten Instrumenten zur empirischen Situationsforschung im Organisations- und Managementkontext vorstellten.[226] Die Autoren hatten über einen Zeitraum von sechs Jahren Verfahren und Methoden der Messung von Organisationsstrukturen in wissenschaftlichen Beiträgen aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum zusammengetragen sowie diese aus wissenschaftlicher Perspektive reflektiert und mit Praktikern diskutiert, um sie für den faktischen Einsatz nutzbar zu machen.[227]

Wenngleich viele der insbesondere frühen Studien, die innerhalb der Denkrichtung der situativen Ansätze konzipiert wurden, im Nachhinein verheerende Mängel aufweisen, ist die Grundidee laut BECKER/BORMANN in der Managementforschung nach wie vor hochrelevant und wird dort vielfach zur Anwendung gebracht.[228] Auch WOLF bezeichnet die Situationstheorie als „fraglos die am weitesten verbreitete Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie“[229]. Gleichzeitig merkt er jedoch auch ihre Umstrittenheit an.[230] Zu den Nachteilen von situationstheoretisch konzipierter Forschung gehören ihm zufolge u.a. die Differenzierung zwischen Kontext und Gestaltung, die geringe

[219] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 49).
[220] Siehe hierzu insbesondere Hauschildt (1970).
[221] Siehe hierzu insbesondere Kieser (1973).
[222] Vgl. Wolf (2023, S. 199).
[223] Siehe hierzu Kubicek (1980).
[224] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 56).
[225] Wolf (2023, S. 199).
[226] Vgl. Wolf (2023, S. 199).
[227] Vgl. Kubicek/Welter (1985, S. 1-2).
[228] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 54).
[229] Wolf (2023, S. 194).
[230] Vgl. Wolf (2023, S. 194).

Zahl der berücksichtigten Variablen, der zeitpunktbezogene Charakter der Konzipierung sowie das zugrundeliegende differentfinale Verständnis.[231]

Eine Weiterentwicklung der situativen Denkschule, die auf eben jene Kritikpunkte eingeht, sind die sogenannten Gestalt- bzw. Konfigurationsansätze.[232] Die Kernidee dieser Strömung, die im deutschsprachigen Raum erst spät Anklang fand,[233] liegt darin, dass das Unternehmen eine komplexe Entität darstellt, dessen Ganzheit mehr als die bloße Summe ihrer einzelnen Elemente ist. Dadurch ergeben sich multidimensionale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und das erfolgreiche Management einer Unternehmung hängt von der internen und externen Stimmigkeit unternehmensbezogener Faktoren ab.[234] Es geht folglich weniger darum, einzelne erfolgswirksame situative Elemente zu identifizieren, sondern vielmehr um „die gezielte, aufeinander abgestimmte und komplementäre Gestalt bzw. Konfiguration dieser Elemente“[235]. Hierbei wird in Abgrenzung zu situativen Ansätzen auch angenommen, dass es generell möglich ist, mit unterschiedlichem Managementhandeln ein vergleichbares Endergebnis zu erlangen (Äquifinalität).

Damit ergänzt die Gestalttheorie die situativen Ansätze um eine Erklärungsmöglichkeit dafür, warum unterschiedliche Organisations- und Managementkonzepte in ähnlichen Märkten erfolgreich sein können. Getreu dem Motto 'Viele Wege führen nach Rom' wird argumentiert, dass es eine Reihe von funktional äquivalenten Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmungen bzw. ihr Management gibt, die von der Abhängigkeit der auch potentiell zeitlich und räumlich variierenden Passung der Variablen abhängen. Anders als die klassischen situativen Ansätze kommt die Gestaltungstheorie damit zu dem Ergebnis, dass es selbst unter genauer Spezifizierung des Kontextes nicht den einen richtigen bzw. besten Weg zum unternehmerischen Erfolg gibt.[236]

Neoinstitutionalistische Managementansätze

Die neoinstitutionalistischen Ansätze der Managementforschung sind in den späten 1970er Jahren entstanden und schließen insofern an die kontingenztheoretischen Ansätze an, als dass sie argumentieren, dass Management nicht allein als eine isolierte Optimierung von Input- und Outputfaktoren verstanden werden könne, sondern auch von

[231] Vgl. Wolf (2023, S. 462-463).
[232] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 54-55).
[233] Vgl. Wolf (2023, S. 470).
[234] Vgl. Wolf (2023, S. 464).
[235] Becker/Bormann (2022, S. 55).
[236] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 55-56).

gesellschaftliche Erwartungen, die sich als Institutionen manifestieren, geprägt werde.[237] Dabei werden sowohl Best-Practices als auch formale Regeln als Ergebnis von institutionellen Erwartungen aus der Umwelt des Unternehmens verstanden, an die es sich anpasst, um die Akzeptanz verschiedenster Stakeholder und damit die Legitimität ihrer Unternehmung zu erlangen bzw. diese zu erhalten.[238] Die Kernidee in der neoinstitutionalistischen Strömung ist also, dass Unternehmen ihr Handeln in Wahrheit viel weniger auf Basis technisch-ökonomischer Faktoren und dafür viel mehr in Bezug auf die Erwartungen bzw. Anforderungen ihrer sozialen Umwelt entsprechend gestalten.[239] Folglich bevorzugt das Management in diesem Paradigma diejenigen Entscheidungs- und Handlungsalternativen, welche die größte Akzeptanz bzw. Legitimität im sozialen Umfeld der Unternehmung erfahren werden, anstatt einzig unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten zu entscheiden.[240] Hierbei wird Gewohnheiten und Traditionen ein weitaus höherer Stellenwert in Bezug auf das beobachtbare Verhalten zugesprochen als dem rationalen Nutzenmaximierungskalkül.[241]
Zu den wichtigen Meilensteinen innerhalb der neoinstitutionalistischen Managementforschung gehören u.a. die Arbeiten von MEYER/ROWAN, DIMAGGIO/POWELL sowie ZUCKER.[242] MEYER/ROWAN zeigen auf, dass sich die formalen Strukturen einer Organisation vielmehr durch die Mythen ihres institutionellen Umfeldes anstelle ihrer Arbeitsaktivität selbst konstituieren,[243] DIMAGGIO/POWELL identifizieren und beschreiben Zwang, Imitation und normativen Druck als drei wesentliche Mechanismen für zu beobachtende Strukturidentitäten zwischen Organisationen und leiten daraus verschiedene Hypothesen ab[244] und ZUCKER gelingt es, in ihrer Experimentenreihe einen positiven Zusammenhang zwischen Grad der Institutionalisierung und Uniformität, Erhalt sowie Veränderungswiderstand in Bezug auf das bestehende Kulturverständnis nachzuweisen.[245]
Die neoinstitutionalistische Perspektive hat die Managementforschung und -lehre laut BECKER/BORMANN insbesondere durch die Erkenntnis bereichert, „dass nicht alles, was

[237] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 60-61).
[238] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 63-63).
[239] Vgl. Wolf (2023, S. 534-536).
[240] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 101).
[241] Vgl. Wolf (2023, S. 560).
[242] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 61-62) und Macharzina/Wolf (2023, S. 102).
[243] Vgl. Meyer/Rowan (1977, S. 341).
[244] Vgl. DiMaggio/Powell (1983, S. 150-154).
[245] Vgl. Zucker (1977, S. 726).

heutzutage in der Unternehmensführung formal umgesetzt ist, ohne Weiteres als effizienzsteigernde Regel zu verstehen ist.“[246] Somit unterbreitet sie Ansatzpunkte zur Analyse und Gestaltung eines sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig sinnhaften Managements.[247] Auch SCHREYÖGG/KOCH sprechen dieser Denkschule den Mehrwert zu, die Bedeutung von Legitimität sowie spezifischen Institutionen für das Unternehmen aufgezeigt zu haben, merken jedoch zugleich auch an, dass neoinstitutionalistische Ansätze die Frage nach der Entstehung von Institutionen gänzlich ausklammern.[248] Auch WOLF bemängelt diesen Punkt, indem er auf das Fehlen „konkrete[r] Aussagen über Prozesse der Schaffung bzw. Herausbildung von Erwartungen und Normen, die Entstehung von Regeln, den Inhalt wirkmächtiger Regelungen sowie eine adäquate Regelungsdichte“[249] innerhalb dieser Denkschule hinweist.

Eine weitere Strömung, die hier Erwähnung finden soll, da sie zuweilen als insbesondere durch neoinstitutionalistische Ansätze befördert ausgewiesen wird, ist die der Interpretationsansätze.[250] Ähnlich wie der Systemgedanke hat auch die Idee des interpretativen Denkens, bei dem der „Verlauf und die Ergebnisse menschlicher Interpretationsprozesse in den Mittelpunkt […] der Theoriebildung“[251] gestellt werden, Einfluss auf zahlreiche – insbesondere sozial- und geisteswissenschaftliche – Disziplinen ausgeübt. Wenngleich die interpretativen Ansätze in der Fachdiskussion zur Managementlehre in Deutschland aufgrund der fehlenden Passung zu den tradierten Annahmen der Betriebswirtschaftslehre häufig eher als alternative Randströmung wahrgenommen werden, haben sie z.B. mit STEINMANN/SCHERER[252] auch im deutschsprachigen Raum durchaus bekannte Vertreter.[253] Die zentrale Idee dieser Ansätze liegt darin, „dass Menschen in Unternehmen durch ihre Vorstellungen und Interpretationen von Situationen, Systemen, Menschen u.a. eine für sie relevante – wenngleich individuelle – soziale Wirklichkeit konstruieren.“[254] Daher werden Interpretationsansätze häufig auch als konstruktivistische Ansätze bezeichnet.[255] Vor dem Hintergrund, dass der Interpretation von Informationen in dieser Strömung eine zentrale Bedeutung zugesprochen wird, stellen interpretative Managementansätze, „die

[246] Becker/Bormann (2022, S. 65).
[247] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 65).
[248] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 62).
[249] Wolf (2023, S. 564).
[250] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 68).
[251] Wolf (2023, S. 499).
[252] Siehe hierzu z.B. Steinmann/Scherer (1998).
[253] Vgl. Wolf (2023, S. 498).
[254] Becker/Bormann (2022, S. 66).
[255] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 66).

für die Qualität der Managemententscheidung letztendlich ausschlaggebende interpretative Phase des Informationsverarbeitungsprozesses in das Zentrum der Betrachtung“[256], wobei insbesondere auf den subjektiven Verarbeitungsprozess fokussiert wird.[257]

STAEHLE/CONRAD/SYDOW zufolge bereichern konstruktivistische Ansätze die Managementlehre insbesondere dadurch, dass sie die Relevanz von kommunikativer Interaktion und symbolischem Handeln im managementlichen Alltag hervorheben sowie einen Einblick in Managementphänomene ermöglichen, die zuvor wenig Aufmerksamkeit in der Fachdiskussion erhalten haben. Somit kommen sie den Autoren zufolge der sich wahrhaft vollziehenden Managementpraxis näher als viele andere Ansätze. Zugleich betonen sie aber auch die Grenzen der Interpretationsansätze, die sie insbesondere in der fehlenden Konzeptionalisierung von ökonomischen Handlungsbedingungen sehen.[258] BECKER/BORMANN erkennen den heuristischen Wert dieser Strömung an, kritisieren jedoch die Abstinenz konkreter Aussagen.[259] Aufgrund der inhärenten Kritikpunkte sowie der fehlenden Kenntnis der Stärken in der Breite werden die interpretativen Ansätze jedoch laut WOLF in der nach wie vor positivistisch geprägten Managementlehre im deutschsprachigen Raum häufig allenfalls als eine Art konstruktive Ergänzung verstanden.[260]

Informationsökonomische Managementansätze

Auch bei den informationsökonomischen Ansätzen stehen Institutionen im Vordergrund der Betrachtung, weshalb diese Strömung auch neue Institutionenökonomik genannt wird. Vor dem Hintergrund, dass diese Denkschule namentliche Ähnlichkeiten mit dem zuvor thematisierten Neoinstitutionalismus aufweist, scheint es wichtig, zu betonen, dass es sich bei beiden Ansätze um völlig eigenständige Strömungen, die große konzeptionelle Unterschiede aufweisen, handelt.[261] Zu den wichtigsten Unterschieden gehört, dass der Prozess der Entstehung von Institutionen bei den informationsökonomischen Ansätzen im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung steht.[262] Darüber hinaus definieren beide Strömungen den Institutionenbegriff selbst unterschiedlich, denn die neue Institutionenökonomik geht explizit von Akteuren aus, die ihren individuellen Nutzen maximieren.[263] Laut WOLF geht das Gedankengut der neuen Institutionenökonomik im Kern auf

[256] Macharzina/Wolf (2023, S. 115).
[257] Vgl. Macharzina/Wolf (2023, S. 115).
[258] Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999, S. 69).
[259] Vgl. Becker/Bormann (2022, S. 68-69).
[260] Vgl. Wolf (2023, S. 530).
[261] Vgl. Wolf (2023, S. 560).
[262] Vgl. Schreyögg/Koch (2020, S. 62).
[263] Vgl. Wolf (2023, S. 560).

die bereits in den 1930er Jahren zum Ausdruck gebrachte Kritik an der damals vorherrschenden neoklassischen Lehrmeinung zurück. Diese Kritik wurde jedoch erst im Laufe der 1970er Jahre wieder aufgegriffen und sukzessiv zu verschiedenen Theorien verfeinert.[264] Als die drei bekanntesten Theorieansätze der neuen Institutionenökonomik, die bis heute eine bedeutende Rolle in der Managementforschung und -lehre spielen, werden in der einschlägigen Fachliteratur die Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON, die Theorie der Verfügungsrechte nach ALCHIAN/DEMSETZ und die Prinzipal-Agenten-Theorie nach JENSEN/MECKLING hervorgehoben.[265] Im deutschsprachigen Raum haben WOLF zufolge Arnold Picot und seine Mitstreiter „den größten Einfluss auf die Theoriediffusion ausgeübt."[266]

Laut DILLERUP/STOI bildet die Transaktionskostentheorie „den Kern der neuen Institutionentheorie"[267]. Die Ausgangsidee der Transaktionskostentheorie wird oftmals mit dem Volkswirt COASE assoziiert.[268] Bereits im Jahr 1937 argumentierte COASE in seinem Beitrag *The Nature of the Firm*, dass es überhaupt nur deshalb Unternehmen gäbe, weil die Koordination von Transaktionen über den Markt – anders als in der Neoklassik angenommen – nicht kostenlos sei.[269] Somit sind Transaktionskosten gemäß PICOT „in der Sprache der Produktionstheorie, die Kosten des Produktionsfaktors Organisation"[270]. Für Vertreter der Transaktionskostentheorie lässt sich die Beobachtung, dass der Austausch von Leistungen nicht nur über den Markt, sondern auch in verschiedenen anderen institutionellen Settings – allen vorweg innerhalb des Unternehmens (Hierarchie) als Gegenpol zur Markttransaktion, aber auch als Mischformen (z.B. Franchising oder Joint Ventures) – vollzieht, auf die unterschiedliche Höhe und Beschaffenheit von Transaktionskosten zurückführen. Dabei wird den Akteuren begrenzte Rationalität und Opportunismus unterstellt, was dazu führt, dass sie eigennützig jene Form der Transaktion wählen, die ihren eigenen Nutzen maximiert.[271] In seinem wegweisenden Beitrag *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting* spezifiziert WILLIAMSON den Charakter der für die Transaktion erforderlichen Investitionen, die Häufigkeit der Trans-

[264] Vgl. Wolf (2023, S.336).
[265] Vgl. z.B. Schreyögg/Koch (2020, S. 63), Wolf (2023, S. 341) oder auch Dillerup/Stoi (2016, S. 23-29).
[266] Wolf (2023, S. 337).
[267] Dillerup/Stoi (2016, S. 26).
[268] Vgl. Wolf (2023, S. 348).
[269] Vgl. Coase (1937, S. 390).
[270] Picot (1982, S. 270).
[271] Vgl. Kieser/Walgenbach (2010, S. 48-49).