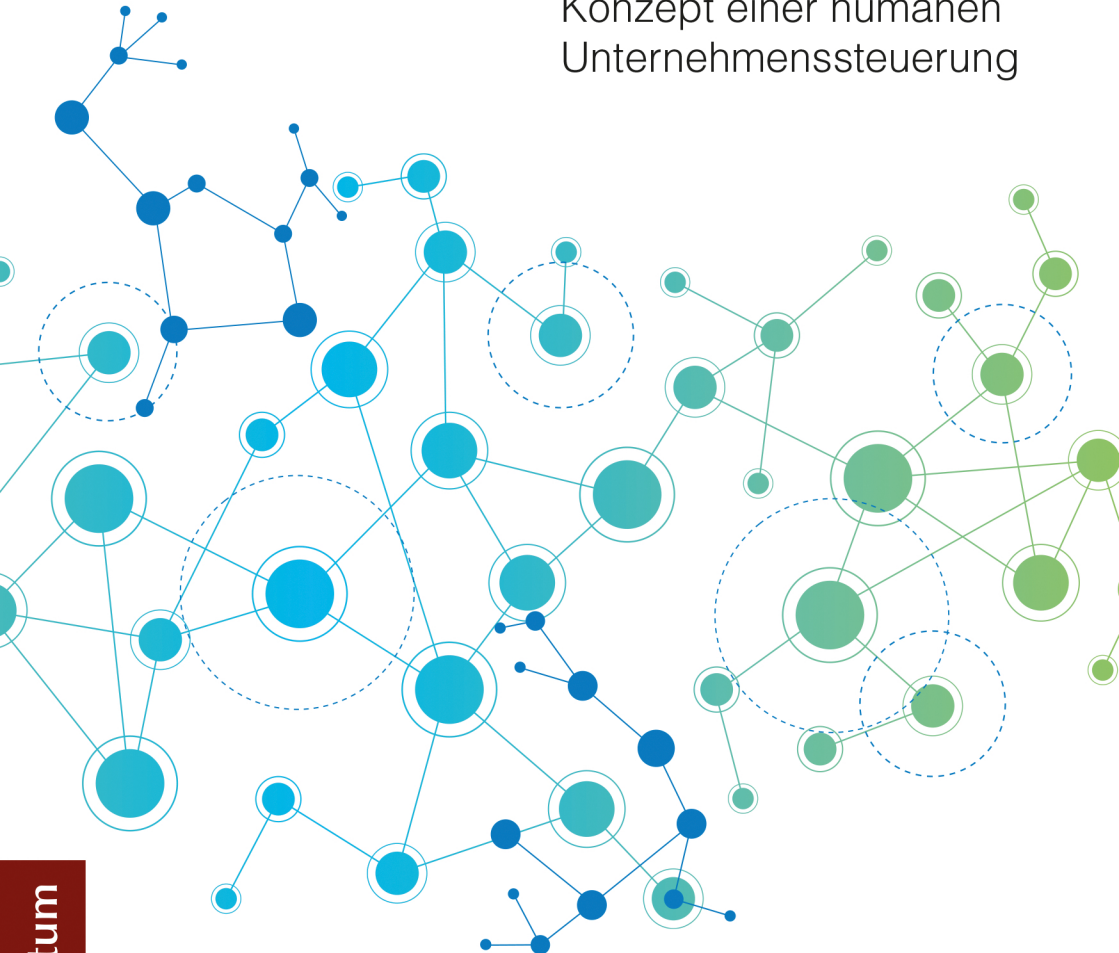


Christian Haller

# MANAGEMENT ETHIK

Konzept einer humanen  
Unternehmenssteuerung



Christian Haller

# **Managementethik**



Christian Haller

# **Managementethik**

**Konzept einer humanen Unternehmenssteuerung**

Tectum Verlag

Christian Haller  
Managementethik. Konzept einer humanen Unternehmenssteuerung

© Tectum Verlag Marburg, 2017  
Zugl. Diss. Universität Mannheim 2016  
ISBN: 978-3-8288-6642-3  
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter  
der ISBN 978-3-8288-3882-6 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: shutterstock.com © Rachael Arnott  
Satz, Layout, Umschlaggestaltung: Mareike Gill | Tectum Verlag  
Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

*Für meine Familie*



*Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.*

Albert Einstein





## Über den Inhalt

Das vorliegende Buch möchte einen systematischen Beitrag zur Ethik des Managements leisten. Was ist *gutes* Management? Was sind ethisch relevante Kriterien legitimer Unternehmenssteuerung? Dazu werden Funktionen und Verpflichtungen wirtschaftlicher Entscheider<sup>1</sup> untersucht. Welche Verpflichtungen des Managements lassen sich begründen und warum sollen Entscheider moralisch handeln? Sind sie aufgrund ihres Wirkungspotentials verpflichtet, das Unternehmen gesamtgesellschaftlich nachhaltig zu lenken? Und gelten diese Verpflichtungen auch dann, wenn dadurch höhere Kosten für das Unternehmen entstehen? Welchen Handlungs- und Gestaltungsauftrag hat das Management in Bezug auf direkte und indirekte Auswirkungen des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette? Welche Rolle spielen Entscheider als Akteure und Transformateure mit Blick auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen?

Das Buch skizziert zur Beantwortung dieser und anderer Fragen zunächst Funktion und Handlungsspielräume des Managements, analysiert verschiedene Positionen normativer Managementtheorien und entwickelt eine grundbedürfnisorientierte Axiologie managerialer Ethik entlang der Wertschöpfungskette sowie zugehörige Anwendungsbeispiele. Der Ansatz definiert Kriterien guten Managements in Abgrenzung zu bestehenden normativen Positionen (zum Beispiel zu einem Managementverständnis der Shareholder-Primacy) und argumentiert für Steuerungspflichten des Managements entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Aufgrund der Konsequenzen unternehmerischen Handelns für die Grundbedürfnisrealisierungschancen betroffener Menschen sind Entscheider zur ökologischen und sozialen Wirkungssteuerung verpflichtet – unternehmerisch und politisch. Diese Perspektive verändert die Idee guten Managements und führt zur Praxis einer wirkungs- und gesellschaftsgebundenen, humanen Unternehmenssteuerung.

---

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.



## Abstract

This book attempts to make a systematic contribution to the ethics of management. What is *good* management? What are ethically relevant aspects of legitimate and good personal governance? The functions of management and obligations of managers are examined. Which obligations of management can be ethically justified and why should managers act morally? Does their potential impact along the value chain obligate them to guide their companies in a sustainable way? And do these obligations apply even if this results in financial drawbacks for the company? How should they manage social and ecological impacts along the value chain of their business? And what is their role as decision and change makers regarding social development?

The book outlines answers to these and related questions by analyzing potentials and functions of management as well as various approaches of normative management theory. Identifying the concept of basic needs as fundamental ethical framework, criteria of good management are newly defined and contrasted to conventional normative positions. The present approach furthermore argues for multi-dimensional duties in steering a company and its value chain impacts. Because of impacts on basic needs and prospects of needs realization for people, managers are committed to environmental and social impact management – entrepreneurially and politically. This perspective changes the idea of good management and leads to a functional and socio-bound, humane management approach.



# Inhaltsverzeichnis

Über den Inhalt . . . . .	9
Abstract . . . . .	11
Abbildungsverzeichnis . . . . .	15
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	17
<b>1 Überblick . . . . .</b>	<b>19</b>
1.1 Sinn und Zweck der Arbeit . . . . .	20
1.2 Aufbau der Arbeit . . . . .	25
<b>2 Handlungsmöglichkeiten von Entscheidern: Funktion, Bedingungen und Transformationschancen. . . . .</b>	<b>31</b>
2.1 Die Funktion des Managements in Organisationen. . . . .	33
2.1.1 Was ist eigentlich Management? . . . . .	33
2.1.2 Die Funktion des Managements als Teil der Organisation . . . . .	41
2.1.3 Gutes Management ist mehr als Effektivität und Effizienz. . . . .	46
2.1.4 Management als Personal Governance . . . . .	48
2.1.5 Der Fall der Social Entrepreneurs – neue oder vergleichbare Funktionsweise? . . . . .	53
2.2 Praktische Bedingungen ethischen Managements . . . . .	58
2.2.1 Systemische Prämissen der Unternehmenssteuerung in der Marktwirtschaft . . . . .	59
2.2.2 Prinzipielle Einwände gegen manageriale Ethik . . . . .	62
<b>3 Normative Paradigmen guten Managements . . . . .</b>	<b>81</b>
3.1 Management für den Menschen – Wirtschaftsanthropologie als Grundlage einer normativen Managementethik . . . . .	83
3.1.1 Menschenbilder als Grundlage normativer Managementtheorie und -ethik . . . . .	85
3.1.2 Eine evidenzbasierte Annäherung für Entscheider . . . . .	91
3.1.3 Implikationen für ein menschenzentriertes Verständnis von Management . . . . .	102
3.2 Die Frage nach dem Sinn und Zweck von Unternehmen . . . . .	108

3.2.1	Unternehmen als soziale Subsysteme mit gesellschaftlicher Wirkung. . . . .	110
3.2.2	Der Stakeholderansatz verändert die Perspektive auf den Unternehmenszweck und die Steuerung des Managements. . . . .	121
3.3	Gutes Management steuert die Wirkung auf Grundbedürfnisse und deren Realisierungschancen . . . . .	127
3.3.1	Auswirkungen auf Grundbedürfnisse und Realisierungschancen . . . . .	139
3.3.2	Capabilities versus Basic Needs Approach . . . . .	153
3.3.3	Der Human Rights Approach. . . . .	162
3.4	Alternative Ansätze normativer Managementethik . . . . .	166
3.4.1	Wirtschaftsliberale und ökonomistische Managementansätze . . . . .	171
3.4.2	Deontologische Begründungsformen managerialer Pflichten . . . . .	199
3.4.3	Tugendethische Begründungen guten Managements . . . . .	206
3.5	Auswertung der Ansätze . . . . .	214
<b>4</b>	<b>Normative Verpflichtungen im Management</b> . . . . .	<b>219</b>
4.1	Die Art der Verpflichtungen . . . . .	222
4.2	Informationspflicht über die unternehmerische Wirkung – das Beispiel Puma SE . . . . .	227
4.3	Verpflichtungen gegenüber internen Stakeholdern . . . . .	232
4.3.1	Mitarbeiter – das Beispiel dm . . . . .	232
4.3.2	Führungskräfte und die Frage angemessener Entlohnung – ein Exkurs. . . . .	235
4.4	Verpflichtungen gegenüber externen Stakeholdern . . . . .	238
4.4.1	Kunden – das Beispiel Ford Pinto . . . . .	239
4.4.2	Managementethik in der Lieferkette – Foxconn und Primark . . . . .	247
4.4.3	Management von Umwelt- und Klimaschutz – RWE und Interface . . . . .	255
4.4.4	Politische Verpflichtungen von Top-Entscheidern – das Beispiel Monsanto . . . . .	268
4.4.5	Investoren – das Beispiel Apple und der NCPPR . . . . .	274
<b>5</b>	<b>Die Chancen und Grenzen der Personal Governance</b> . . . . .	<b>289</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>299</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ermittlung der unternehmerischen Wirkung entlang der Lieferkette bei Puma SE zur Integration bzw. Reduktion von Auswirkungen . . . . .	70
Abbildung 2: Exemplarische Darstellung managerialer Wirkungschancen entlang der Wertschöpfungskette . . . . .	79
Abbildung 3: Grundbedürfnisrealisierungschancen und Sicherungsgrade. . . . .	147
Abbildung 4: Verortung normativer Ansätze hinsichtlich gesellschaftlicher Zweckdefinition des Unternehmens und Personal Governance-Strategie . . . . .	215
Abbildung 5: Gewinn- und Verlustaufstellung der Puma SE nach Rang der Zulieferunternehmen (Tier 1–4) und Ressourcenthemmen (Wasserverbrauch, Abfall etc.) entlang der Lieferkette . . . . .	230
Abbildung 6: Kostenkalkulation im Fall des Ford Pinto, Gioia (1992). . . . .	241
Abbildung 7: Kostenaufstellung des Fairphones. . . . .	253





## Abkürzungsverzeichnis

Bd.	Band
BNA	Basic Needs Approach
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CA	Capability Approach
CR	Corporate Responsibility (auch CSR, Corporate Social Responsibility)
ders.	derselbe
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GBA	Grundbedürfnisbetroffenheitsanalyse
GRC	Grundbedürfnisrealisierungschance
GRI	Global Reporting Initiative
HO	Homo oeconomicus
HRA	Human Rights Approach
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i. d. R.	in der Regel
Jhrg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
NRO	Nichtregierungsorganisation (engl. NGO)
o. g.	oben genannte(n)
S.	Seite(n)
u. a.	unter anderem
übers.	übersetzt
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel



# 1 Überblick

Praktisches Philosophieren heißt über gesellschaftlich relevante Themen kritisch nachzudenken. Wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln ist in der Gegenwart zu einem viel diskutierten Thema mit immensem Einfluss auf gesamtgesellschaftliche Realitäten geworden, sei es aufgrund von menschengemachten Banken Krisen oder perspektivischen Fragen der Nachhaltigkeit im 21. Jahrhundert. Gehandelt und gestaltet wird dabei in entscheidendem Maß durch Manager und Unternehmer und deren Entscheidungen sind von großer und oftmals langfristiger Bedeutung für das Leben vieler Einzelner, sei es als Arbeitnehmer, Konsument, Anwohner oder als Entscheidungsträger. Akzeptiert man die These des bedeutenden gesellschaftlichen Einflusses von Unternehmen und Wirtschaft – besonders sichtbar in Form von multinationalen Konzernen und Großunternehmen – erscheint die Funktion sogenannter Entscheider von hohem managementphilosophischen Interesse. Ein paradigmatisches Beispiel hierfür lieferte Steve Jobs, der zwischenzeitlich nicht nur Apple zum monetär wertvollsten Unternehmen der Welt machte, sondern auch zum Vorbild vieler aufstrebender Führungskräfte für erfolgreiches Management geworden ist. Aber ist der Erfolg von Apple und Steve Jobs ein Leuchtturmbeispiel für *gutes* Management? Was sind die Kriterien guten Managements und wie urteilen hierüber Ansätze der Managementethik? Wie sieht eine Theorie normativen Managements aus?<sup>2</sup> Welche Orientierungshilfen kann ein normatives Management bieten und wie hilfreich ist diese Perspektive für eine gute Managementpraxis?

Bestehende, zum Teil implizite Managementethik-Ansätze weisen meines Erachtens zusammengefasst zwei Arten von Defiziten auf: Erstens vernachlässigen oder verkürzen die anwendungsorientierten, zumeist betriebswirtschaftlich geprägten Ansätze häufig bestehende philosophische bzw. ethische Theorien und Debatten, zweitens wer-

2 Zum Bedarf einer normativ fundierten Managementtheorie in Abgrenzung zu instrumentellen Ansätzen oder auf empirischer Forschung beruhenden, z.T. empiristisch fehlschließenden Ansätzen siehe Maak & Pless (2009), S. 360.

den Verpflichtungen selten explizit begründet unter Bezugnahme auf Steuerungspotenziale und unternehmerische Auswirkungen. Es besteht insofern Bedarf an einer wirkungsbasierten, konsequenzialistisch-geprägten Theorie einer normativen Managementethik aus Sicht der Philosophie. Die konkreten Mängel einer rein wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive im Management-Kontext wurden zuletzt u. a. in einem vielbeachteten Beitrag von Ghoshal<sup>3</sup> aufgezeigt. Jüngere Ansätze diskutieren die Notwendigkeit einer neuen Managementethik sowie der damit in Zusammenhang stehenden Forschung, insbesondere aufgrund sich verändernder gesellschaftlicher Ansprüche und Herausforderungen an die Rolle von Unternehmen.<sup>4</sup> Ethische Fragen werden zu häufig ausgeblendet oder aus pragmatischen Gründen ignoriert.<sup>5</sup> Durch die Engführung der Managementliteratur auf die Punkte Erfolg, Effizienz oder Führung bzw. Leadership geht der eigentlich ethische Gehalt verloren.<sup>6</sup> Effektive Führung wird mit guter Führung gleichgesetzt, jedoch ist diese »nicht nur vereinfachend und unzutreffend, sondern [sie] unterliegt einem moralischen Kurzschluss.«<sup>7</sup>

### 1.1 Sinn und Zweck der Arbeit

Den genannten Fragen nach gutem Management will ich in diesem Buch nachgehen. Mein philosophisches Forschungsinteresse wird dabei geweckt von der systemischen und transformativen Gestaltungsfähigkeit, über die viele Entscheider aufgrund ihrer Funktion in Unternehmen – aber auch ihres Selbstverständnisses – verfügen. Sichtbar wird dies an Beispielen unternehmerischer Nachhaltigkeit wie im Fall Ray Anderson und Interface oder an Entwicklungen des Social Business. Wo diese – von manchen Autoren bestrittene – Gestaltungsfähigkeit des Managements auf gesellschaftliche Realitäten, d. h. soziale oder ökologische Herausforderungen trifft, ist manageriales Handeln relevant und ethisch interessant. Und nicht zuletzt stoßen diese Fragen

3 Vgl. Ghoshal (2005).

4 Vgl. Pless & Maak 2008, die explizit auf die bisherige Verkürzung normativer Fragestellungen hinweisen, sowie Pérezts 2012

5 Vgl. Pless & Maak (2008), S. 229.

6 Vgl. Pless & Maak (2008), S. 227.

7 Pless & Maak (2008), S. 229.

das Nachdenken über Sinn und Zweck wirtschaftlichen Handelns an und somit die Ausgangsfrage praktischer Philosophie: Wie wollen wir leben – vor allem, wenn das Arbeitsleben einen bedeutenden Teil unserer Lebenszeit ausmacht?

Für Entscheider und solche, die es noch werden, möchte das Buch einen Beitrag leisten und zum Nachdenken anregen. Dabei wird es um die grundlegende Frage gehen, was Entscheider in ihrer und über ihre Organisation hinaus im gesellschaftlichen Subsystem Wirtschaft bewirken können und sollen. Antworten und Forderungen aus gesellschaftlicher Perspektive scheinen schnell gefunden: Entscheidungsträger sollen ethisch-integriert handeln. Inwiefern sie das können und was das genau bedeutet, wird Gegenstand des Buches sein.

Die Betrachtung verfolgt ebenso einen praktischen Nutzen: Letztlich sollen die dargestellten managementethischen Überlegungen Entscheider befähigen, die moralische Dimension ihres Handelns zu analysieren und für die Praxis Orientierungshilfe bieten. In diesem Sinne ist philosophische Managementethik eine sehr praktische Angelegenheit: Sie unterstützt das »Sichtbarmachen, Modellieren und Skalieren der andernfalls übersehenen Erfolgchancen moralisch orientierten Wirtschaftens [...]«. <sup>8</sup> Praktische Philosophie und Ethik übernehmen so eine professionelle Beratungsfunktion. <sup>9</sup> Dieser konkrete Nutzen wird in vielerlei Hinsicht deutlich:

(1) *Managementethik wird zukünftig zur Pflichtaufgabe des Entscheiders:* Durch die Finanzwirtschaft verursachte Krisen, Umweltverschmutzungen und Unternehmensskandale<sup>10</sup> haben gezeigt, dass gute Gründe existieren, die Handlungsweise des Top-Managements zu analysieren und die nach wie vor häufig praktizierte Orientierung an der Maximierung des Shareholder-Value kritisch zu hinterfragen. Fallbeispiele wie Enron, Foxconn u. v. a. dokumentieren dies eindrücklich. Gutes Management wird zukünftig eine Praxis voraussetzen, die unter Beobachtung der kritischen Öffentlichkeit

<sup>8</sup> Dierksmeier (2015), S. 42.

<sup>9</sup> So deutet u. a. Krämer (1983) den Kern der praktischen Philosophie als Konsultation bzw. Moralistik. Vgl. Krämer (1983), S. 65.

<sup>10</sup> Eine Übersicht schlechter Managementpraktiken liefert beispielsweise Kellerman (2004).

steht und bereits deshalb zum Terrain des Entscheiders wird, auf dem er sich auskunftsfähig und souverän behaupten muss. Ethische Belange sind in Zukunft »of paramount interest for the everyday practice of management and corporate governance [...]«<sup>11</sup>. In Managemententscheidungen bildet Ethik einen untrennbaren Teil des eigenen und unternehmerischen Wirkens.

(2) *Managementethik hilft Komplexität neu zu verstehen:* »[S]ince the needs and desires of the stakeholders often conflict, carrying out the responsibilities of management becomes a very complex task.«<sup>12</sup> Eine (Re)Orientierung des Managements an der ganzheitlichen Wirkung des Unternehmens auf unterschiedliche Anspruchsgruppen (Stakeholder) hilft, die vorhandene Komplexität zu strukturieren. Managementethik unterstützt – insbesondere anhand einer brauchbaren Axiologie und Analyse – den reflektierten Umgang mit komplexen Zusammenhängen von Zielsetzungen und gesellschaftlichen Ansprüchen und macht die tatsächlichen Herausforderungen der Managementpraxis deutlich. Eine Ethik im Management besteht dann zu großen Teilen im Management von Wirkung für und mit Interessens- und Konfliktparteien.

(3) *Positivbeispiele zeigen alternative Handlungspotentiale des Managements:* Die Orientierung an einer multidimensionalen, ethikbasierten Zielsetzung im Sinne gesellschaftlicher Bedürfnisse und des Gemeinwohls hat viele interessante Positivbeispiele hervorgebracht, die wegweisend zeigen, wie Wirkungschancen unternehmerisch und gesellschaftlich genutzt werden können. Diese Positivbeispiele liefern Hinweise zu einem Umdenken bezüglich Ethik und personaler Steuerung im Management. Bekannte Beispiele hierfür bilden die Grameen Bank sowie zahlreiche Social Entrepreneurs<sup>13</sup>, die sich von Beginn an dem gesellschaftlichen Nutzen ihrer Unternehmung verschrieben haben.

---

11 Dierksmeier (2011a), S. 7.

12 Bowie & Werhane (2005), S. 24.

13 Vgl. z. B. Ashoka unter <http://germany.ashoka.org/> (Stand 12.03.2016).

(4) *Ethik stiftet dem Management Kohärenz und Transparenz:* Managementliteratur befasst sich zum Teil ausführlich und hervorragend mit Konfliktsituationen sowie gangbaren Lösungswegen. Die ethische Begründung des Handelns wird jedoch häufig nicht reflektiert oder vernachlässigt. Bestehende normative Managementansätze sind teilweise unzureichend begründet oder inhaltlich unterbestimmt. Implizit geltende Begründungen oder Basissätze werden selten explizit gemacht. Die Argumentationsweise im Sinne einer kohärenten Managementethik explizit zu machen und Stellung zu beziehen ist jedoch von großer Bedeutung für Entscheider, nicht zuletzt um die eigene Legitimation zu sichern. Eine narrativ-analytische Darstellung des Unternehmenszwecks und der Handlungsweise des Managements generiert idealerweise Kohärenz entlang der gesellschaftlichen Wirkungsbereiche. So kann aus einem normativen Managementansatz ein neues, ganzheitliches Managementparadigma werden. Die Identifikation, Zuordnung und konkrete Begründung können das Handeln der Entscheider erleichtern und zudem wünschenswerte Umsetzungen wahrscheinlicher machen: »Concrete specifications of duties can remove the indeterminacy concerning what should be done, how much and when.«<sup>14</sup>

(5) *Das individuelle Verständnis von Management definiert den praktischen Handlungshorizont:* Die Offenheit oder Verschlossenheit für das Thema Managementethik aufseiten des Funktionsträgers hat Auswirkungen auf Handlungsweisen und -folgen. Es geht insofern auch um die Innenperspektive des Managements, denn: »This is a different ethos to that which encourages a sense of responsibility and concern for others and awareness of sustainability in terms of profits, the planet (natural environment) and people (the triple ›P‹). Similarly, accepting the idea that ›the business of business is business‹ brings about an art exclusively concerned with economic results. This ›art‹, which considers individuals as mere resources for gains, has a different focus to others which see business as human activity which can serve or damage people [...].«<sup>15</sup> Eine systematische Analyse der

<sup>14</sup> Geva (2006), S. 139.

<sup>15</sup> Melé (2012), S. 9.



Managementpflichten unterstützt so möglicherweise die Entwicklung und den offenen Diskurs jedes Entscheidungsträgers über gute Managementpraxis.

Die vergangenen Dekaden haben starke Indizien dafür geliefert, dass das normative Standardmodell – ausgerichtet an der Shareholder-Primacy – unzureichend ist in Sachen gesellschaftlicher Performanz und Legitimation des Managements. Neue Perspektiven und Managementpraktiken beschreiben Alternativen, durch die es allemal interessant wird, die ethischen Verpflichtungen und Aufgaben von Top-Entscheidern neu zu betrachten. In dieser Phase geht es darum, anhand von Kritik und positiven Beispielen unser Verständnis von Ethik im Management zu prüfen und systematisch zu entwickeln.

Unabhängig von diesen Überlegungen wird Ethik in der Managementpraxis nach wie vor als ›Add-on‹, als ›nice to have‹ oder notwendiges Übel im Nachgang von Krisenjahren gesehen. Auch dazu möchte die vorliegende Arbeit eine Aussage treffen, indem sie – zumindest mittelbar durch ihre Beispiele und die Diskussion der Ansätze und Argumente – narrativ belegt, wie eng verwoben Management und Ethik sind und wie eng verknüpft wirtschaftlicher Erfolg und ethisch wirkungsbasierte Entscheidungen sein können. Wer die Auseinandersetzung mit Ethik und Nachhaltigkeit als Randnotiz erachtet und nach der Krise zum »Business as usual« zurückkehrt, dem sollte die vorliegende Analyse Grund zum Nachdenken geben, wenn nicht aus ethischer Perspektive, so vielleicht aus Sicht der ökonomischen Performanz und des Risiko- und Lieferkettenmanagements.

Eine normative Managementethik kann schlechte Performanz oder Fehlverhalten des Entscheiders natürlich nicht per se ausschließen. Sie dient dem Praktiker im Sinne normativen Orientierungswissens sowie als Entscheidungsheuristik. Ziel dieser Suche ist nach meinem Verständnis nicht allein die Identifikation von win-win-Situationen oder die Legitimation des eigenen Handelns, sondern ebenso die Gestaltung und Ermöglichung der Bedingungen zur ethischen, multifaktoriellen Wirkungssteuerung. Aufgabe der philosophischen Forschung zur Managementethik ist es, die richtigen Fragen und das nötige Orientierungswissen bereit zu stellen, kontinuierlich zu

analysieren und mögliche Verpflichtungen zu begründen. Hierin liegt die Chance, einer neuen Generation von Managern und Führungskräften die ethische Bedeutung ihrer Funktion aufzuzeigen.

Abgegrenzt werden muss die Fragestellung des Buches auch zur *persönlichen* Frage der Entscheider nach dem »Warum« moralischen Handelns. Trotz des großen Potenzials und der statistischen wie praktischen Bedeutung guter Absichten und tugendhafter Manager bedarf es für einen systemischen Ansatz personunabhängiger Kriterien. *Gutes* Management ist dann unabhängig davon zu bewerten, ob Altruisten oder Psychopathen die *Funktion* des Managements ausfüllen. Deshalb wird am Ende auch nicht die Persönlichkeit, sondern die wirkungsbasierte Performanz des Entscheiders zur Beurteilung guten Managements herangezogen. Unabhängig davon können Tugenden und Kompetenzen ein relevanter Bestandteil einer Managementethik sein.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Managementfunktion und die Begründung normativen Managements. Unter Management verstehe ich dabei neben der funktionalen Perspektive in erster Linie das oberste Entscheidungsgremium eines Unternehmens, d. h. strategisch-beschlussfähige Personen eines Unternehmens, was je nach Organisation Inhaber, Vorstände, CEOs oder Manager begrifflich einschließen kann.<sup>16</sup> Zentral ist die Gemeinsamkeit der *Leitungsfunktion*. Ich

---

<sup>16</sup> Vgl. Definition der Managementfunktion in Abschnitt 2.1.1. Management ist so laut Malik nicht gleichbedeutend mit Unternehmertum, sondern betrifft als Funktion jede zweckgerichtete Organisation. Daher ist Management in einem breiteren, funktionalen Verständnis nicht notwendigerweise gleichzusetzen mit Top-Management oder der Steuerung eines Unternehmens. Management bezieht sich als universale Theorie und Praxis nicht allein auf die Führung eines Wirtschaftsunternehmens, beschränkt sich folglich nicht auf Lieferkettenmanagement, Forschung und Entwicklung oder Logistikfragen. Auch Nichtregierungsorganisationen, Parteien oder Lehrstühle werden gemanagt, sind jedoch dabei – worauf Malik zu Recht hinweist – nicht auf dasselbe Wissen angewiesen und haben nicht dieselben Herausforderungen zu lösen bzw. stets vergleichbare Entscheidungen zu treffen. Malik erweitert somit die Perspektive auf Management. Er bezeichnet Management als »eine universelle gesellschaftliche Funktion« (Malik 2007, S. 23), die in allen Organisationsformen gebraucht wird und definiert Management als »die Transformation von Ressourcen in Nutzen.«

werde für diese – von einem Einzelnen oder einer kleinen Gruppe ausgeübte – Leitungsfunktion im Folgenden die Begriffe Entscheider, Manager oder Management synonym verwenden.<sup>17</sup>

Die Gestaltungsfähigkeit und das neue Rollenverständnis von Entscheidern, die in Forschung und Praxis seit vielen Jahren als Vorreiter ethischen Managements gelten, waren mein Anlass, manageriales Handeln ethisch neu zu betrachten. Beispiele wie Ray Anderson bei Interface setzten durch ihr Selbstverständnis und die Wirkungserfolge einer nachhaltigen Transformation ihres Unternehmens neue Standards im Management und fordern indirekt Entscheider anderer Organisationen in Sachen Ethik-Performanz heraus. Diese bis vor wenigen Jahren kaum beachtete Dimension managerialer Gestaltungsfähigkeit bildet in gewissem Sinn die Blaupause meines Ansatzes.

Eine derartige Managementethik und -praxis grenzt sich insofern von anderen normativen Managementansätzen ab, die lediglich die ökonomische Gewinnorientierung oder Shareholder-Value-Maximierung als einzige gesellschaftliche Verpflichtung betonen (zum Beispiel Friedman). In der Praxis ist diese Position in unterschiedlich starken Ausprägungen anzutreffen. Die vorliegende Untersuchung möchte vor diesem Hintergrund die Begründung der ethischen Managementfunktion systematisch analysieren. Aufgrund der mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen von Unternehmen und deren Entscheidern auf Mensch, Tier und Umwelt werde ich letztlich für mehrdimensionale Verpflichtungen auf Basis einer grundbedürfnisorientierten Axiologie argumentieren. Was das genau

---

(Malik 2007, S. 33) Für die vorliegende Untersuchung von Ethik im Management ist dieser Hinweis Maliks zunächst mehrfach bedeutsam: Managementethik betrifft auch Nicht-Wirtschaftsunternehmen, ist demnach auch ein bedeutendes Thema in anderen Kontexten organisationaler Wirkungssteuerung. Zudem ist Management eine Praxis, die sowohl in gewinnorientierten Unternehmen als auch in Sozialunternehmen ausgeübt wird. Dies macht u. a. Hoffnung auf eine etwaige Zusammenführung einer praktischen Ethik des Managements für unterschiedliche Organisationsformen im Sinne einer einheitlichen Theorie.

<sup>17</sup> Mir ist bewusst, dass ich damit vom üblichen Sprachgebrauch des Managers als leitendem Angestellten abweiche, dies erscheint mir im Sinne der Funktionsbestimmung und etwaiger Rollen- bzw. Verpflichtungszuschreibung jedoch zweckmäßig.

bedeutet und beinhaltet wird in den folgenden Kapiteln auszuführen und zu begründen sein.<sup>18</sup>

Bei der Analyse managerialer Steuerungsmöglichkeiten beziehe ich mich auf empirische Forschungsergebnisse sowie auf Fallbeispiele von Unternehmen unterschiedlicher Art und Größe. Studien über ethische Perspektiven von Entscheidern oder die Folgen bestimmter Entscheidungen bilden die Grundlage für das reale Verständnis managerialer Praxis. Nach der *deskriptiven* Beschreibung der Managementfunktion und des gestaltbaren und veränderbaren Handlungsrahmens folgen die Begründung eines *normativ* grundbedürfnisbasierten Ansatzes sowie die Diskussion anderer normativer Paradigmata.

Wie bereits erwähnt gehe ich davon aus, dass *mehr* Managementethik in der Praxis möglich und verpflichtend ist. Folgende Ausgangshypothesen möchte ich dazu sukzessive überprüfen, da sie einen wesentlichen Bestandteil meiner Begründung für eine wirkungsbasierte Managementethik bilden:

(1) *Die praktische Möglichkeit zu einem ethisch-integrierten Management ist darstellbar als Vorbedingung für die Begründung managerialer Verpflichtungen* (Gegenstand Kapitel 2). Einer normativen Theorie managerialer Ethik geht eine Theorie managerialer Gestaltungsfreiheit voraus. Ethik im Management – unabhängig von der genauen

---

18 Eine umfassende ethische Betrachtung würde die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die Tierwelt mit einschließen, da Adressat von Ethik nicht nur Menschen, sondern aufgrund von Schmerzempfindsamkeit und Leidensfähigkeit auch andere Lebewesen sein können. Zur Vereinfachung und sinnvollen Eingrenzung der Fragestellung wurde jedoch auf diese Dimension verzichtet, dennoch wäre dieser Frage zum Beispiel im Kontext industrieller Massentierhaltung und managerialer Entscheidungen nachzugehen. In diesem Sinne soll ein Speziesismus hier ausgeschlossen werden, der Rechte oder Pflichten an das Menschsein des Adressaten knüpft, da irrelevante Gattungsmerkmale genauso wie Hautfarbe willkürliche biologische Merkmale bilden. Ausführlich werden diese Punkte in Singer (2013) und Gesang (2016) behandelt. Auf der Bedürfnisebene unterscheiden sich zudem Tiere und Menschen in signifikanten Punkten bzgl. der Folgen managerialen Handelns. Vgl. Gesang (2016), S. 176 f. Dies wäre bei einer Integration der tierethischen Dimension in meinen grundbedürfnisbasierten Ansatz zu beachten. Die hohe Aktualität derartiger Fragestellungen spiegelt sich beispielsweise in der Diskussion um das Thema Tierwohl wider. Vgl. z. B. Badertscher Fawaz (1997), Broom (1991) oder Fraser (2008).

inhaltlichen Ausgestaltung – muss möglich sein, um bindend zu sein. Der Nachweis lässt sich durch Praxisbeispiele und alternative Ansätze normativen Managements führen. Beispiele einer nachhaltigen unternehmerischen Entwicklung gehen weit über Handlungsmodelle der Shareholder-Primacy oder der Gewinnmaximierung hinaus und bestehen erfolgreich am Markt. Für viele ist Nachhaltigkeit bereits zum Wettbewerbsfaktor geworden. Ihre Wirklichkeit belegt die Möglichkeit managerialer Ethik und macht den Handlungshorizont sichtbar.<sup>19</sup> Auf diesem Möglichkeitsnachweis baut ein alternatives Paradigma ethischen Managements auf: »Reality proofs possibility and can thus inform theory.«<sup>20</sup> Das zweite Kapitel widmet sich daher zunächst der Analyse und Beschreibung der Managementfunktion sowie der managerialen Freiheit und den Gestaltungsmöglichkeiten auf der Grundlage von Theorie und Praxis. Zu diesem Zweck werden auch prinzipielle Einwände gegen manageriale Gestaltungsfreiheit aus Theorie und Praxis zurückgewiesen (Abschnitt 2.2.2).

(2) *Der Nachweis dieser Möglichkeit beschneidet die normative Gültigkeit von Shareholder-Primacy oder Gewinnmaximierungsstrategien des Managements. Den Bezugsrahmen managerialer Legitimation bilden der gesellschaftliche Zweck des Unternehmens und die Bedürfnisse aller betroffenen Menschen.* Die Möglichkeit, trotz Wettbewerb negative Folgen für Anspruchsgruppen zu vermeiden und Ethik ins Management zu integrieren, verändert das Paradigma managerialer Ethik. Die Zurückweisung eines eindimensionalen Ansatzes wirft die Frage auf, wie eine bessere Begründungsführung und eine bessere Managementpraxis aussehen. In welchem Umfang sind Entscheider zur Vermeidung negativer Folgen verpflichtet? In welcher Relation stehen manageriale und institutionelle Möglichkeiten und Pflichten? Sind positive Pflichten denkbar? Wie sehen diese aus? Und lässt sich dieser erweiterte Bereich an Pflichten nicht doch in den Ansatz der Shareholder-Primacy integrieren bzw. mit diesem verbinden?<sup>21</sup> Wenn nicht allein aus Gründen

19 Vgl. auch Dierksmeier (2015), S. 42.

20 Vgl. Humanistic Management Network, online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/user/HumanisticManagement>

21 Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 3.3.1.

ökonomischer Performanz, woraus legitimiert sich Management? Ich werde für einen zweckgebundenen Ansatz argumentieren und die Grundlagen speziell im ersten Teil des dritten Kapitels überprüfen (Abschnitt 3.1 und 3.2).

(3) *Die durch das Management mitgestaltbaren Wirkungsfolgen für Grundbedürfnisse und Realisierungschancen entlang der Wertschöpfungskette<sup>22</sup> bilden das eigentliche normative Kriterium managerialer Performanz. Gemessen daran besteht eine weitgreifendere Verpflichtung zu Ethik im Management als bisher angenommen oder praktiziert.* In Bezug auf die Begründungsführung, die Zustimmungsfähigkeit sowie die praktische Umsetzung scheint mir ein grundbedürfnisorientierter Ansatz am besten geeignet. Dies gilt es zu belegen (vgl. insbesondere Abschnitt 3.3 und 3.3.1). Den Handlungshorizont managerialer Verpflichtungen bildet dabei die Wirkungssteuerung entlang der Wertschöpfungskette. Diese These werde ich speziell im dritten Teil des dritten Kapitels sowie in der konkreten Darstellung der Verpflichtungen im vierten Kapitel ausarbeiten.

(4) *Die Grenze der Personal Governance bildet insbesondere die unternehmenspolitische Wirkungssteuerung entlang der Wertschöpfungskette.* Entscheider stehen in der Praxis immer wieder vor schwierigen Situationen. Die ethische Praxis des Managements ist durch individuelle Bedingungen geprägt und daher auch abhängig von den jeweiligen Wirkungsdimensionen. Ethische Verpflichtungen sind zwischen Unternehmen nicht vollständig vergleichbar. Der Horizont ethischer Verpflichtungen im Management ist in Sachen bedürfnisbasierter Wirkungsdimensionen abhängig von der real bestehenden Organisation und ihrer Wertschöpfungskette. Die Verpflichtungen können unter Umständen eine politische Fortsetzung finden, wo keine managerialen oder unternehmerischen Mittel mehr greifen. Die Realität zeigt,

---

22 Das Management der Wertschöpfungskette umfasst die gesamte Planung, Steuerung und Kontrolle von Material-, Dienstleistungs- und Informationsströmen im Rahmen der an der Produktion, Verteilung und Verwertung eines Produktes beteiligten Einheiten bzw. Unternehmen. Insofern schließt der Begriff auch die Verwendung durch den Kunden ein.