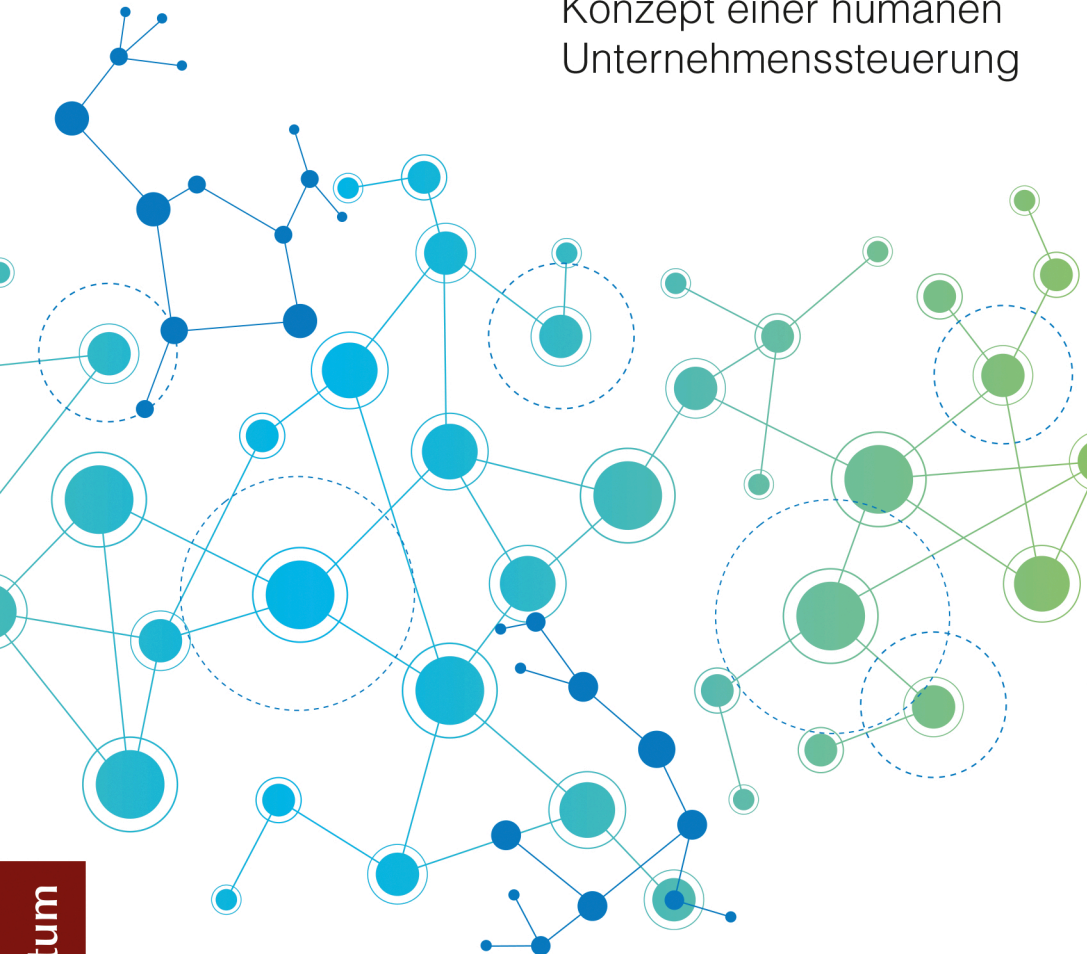


Christian Haller

# 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.

<sup>1</sup> 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:</b>	
<b>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 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 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 Bankenkrisen 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

8 Dierksmeier (2015), S. 42.

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

10 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 Verslossenheit 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

14 Geva (2006), S. 139.

15 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 personenunabhängiger 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

16 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.

17 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 Bedürfnisseebene 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.

dass spätestens hier häufig Grenzen des Gestaltbaren für Entscheider erreicht werden. Um ethische Überforderung des Managements zu vermeiden und Orientierung zu leisten, müssen die Grenzen aber auch Chancen der von mir geforderten und beschriebenen Personal Governance bestimmt werden (Kapitel 5).

## 2 Handlungsmöglichkeiten von Entscheidern: Funktion, Bedingungen und Transformationschancen

Managementethik befasst sich sowohl mit Fragen von Verpflichtungen bzw. Verantwortung (»responsibility«) als auch mit Fragen nach der Empfänglichkeit und Möglichkeit einer Umsetzung (»responsiveness«).<sup>23</sup> Für die Analyse einer normativen Managementethik ist es wichtig, diese beiden Dimensionen – die normative und die deskriptive Perspektive – managerialer Ethik zu unterscheiden. Der erste Bereich betrifft Begründungsfragen (»*Warum* sind Entscheider verpflichtet?«), der zweite Bereich befasst sich mit den Handlungsmöglichkeiten sowie der Art und Weise bzw. Reaktionsfreudigkeit (»Können Entscheider bestimmte Verpflichtungen wahrnehmen und falls ja, *wie?*«). Die Möglichkeit managerialen Handelns – das Können – bildet eine notwendige Basis für die Formulierung von Verpflichtungen.<sup>24</sup> Neue Antworten auf die zweite Frage verändern in der Regel den Gestaltungshorizont managerialen »Könnens«. Dies beschreibt Swanson indirekt, wenn sie auf das Verhältnis von »responsibility« und »responsiveness« eingeht: »In fact, the idea that managers can be drivers of social responsibility may have never taken root, if not for the development of responsiveness techniques.«<sup>25</sup> Dieser Bereich managerialer *Gestaltungsmöglichkeiten* – aber auch Fähigkeiten – wird ebenso von Bowie und Werhane im Rahmen des Prinzips der *moral imagination*<sup>26</sup> aufgegriffen – sozusagen als Fähigkeit zur ethischen Gestaltbarkeit des unternehmerischen Handelns).

23 Vgl. Swanson (2008), S. 228.

24 Zur Bestimmung des Könnens mit Betonung des dynamisch-verändernden *Könnenwerdens*, d. h. dem Hinweis, dass das Können des Handelnden sozusagen im Fluss ist, vgl. Krämer (1983), S. 42 ff: »Können bezeichnet den Umkreis, den Bezugs- und Bedingungsrahmen, von dem her Handeln ermöglicht wird, und andererseits den Horizont, auf den Handeln abzielt.«

25 Swanson (2008), S. 229.

26 Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 35 ff und Rion (1989), S. 40.



Zur Bestimmung einer Managementethik ist es daher notwendig, zunächst die Funktion und die Bedingungen der Managementpraxis sowie die in diesem Zusammenhang bestehende Handlungs- und Gestaltungsfreiheit des Entscheiders zu analysieren. Schwierig ist diese Aufgabe deshalb, weil in der Bestimmung der Funktion zugleich eine normative Bestimmung mitschwingt. Was Management ist und was es sein soll, lässt sich sozusagen nicht vollkommen unabhängig voneinander diskutieren. Zwecks abgrenzbarer Untersuchungsschritte beginne ich daher zur Beschreibung der Managementfunktion mit dem gängigen Verständnis in Lehre und Praxis. Diese Inhalte sind dann selbst Gegenstand der nachfolgenden Analyse.

Die Funktion beschreibt den abgegrenzten Zweck und Aufgabenbereich des Managements. Die Bedingungen umfassen externe (Gesellschaft, Umwelt, Politik, Wettbewerb, Branche usw.) und interne (Unternehmenszweck, Organisationsstruktur, -kultur, -größe usw.) Gegebenheiten des Managements. Die Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders bestehen dann in der Summe der Entscheidungen bzw. Handlungen, die im Kontext von Bedingungen (extern und intern) und Funktionsverständnis möglich sind.

Die konkreten Rollenverpflichtungen des Entscheiders resultieren unter anderem aus der Verfasstheit und den Wirkungsdimensionen der Organisation sowie der Funktion des Entscheiders. Deshalb gilt es auch diese Unterschiede zu prüfen. Unternehmen der Chemiebranche haben mit hoher Wahrscheinlichkeit andere Umweltverpflichtungen als Personaldienstleister. Lässt sich daher überhaupt ein einheitliches Funktionsverständnis von Management ableiten? Gilt für Sonderfälle wie inhabergeführte Unternehmen oder Social Entrepreneurs auch eine gesonderte Managementethik? Dazu soll zunächst die Funktion des Managements philosophisch analysiert werden.

## 2.1 Die Funktion des Managements in Organisationen

### 2.1.1 Was ist eigentlich Management?

Die Frage nach Verpflichtungen im Management ist analog zu Fragen der Verpflichtungen in anderen Bereichen stets eine Frage nach den besonderen Aufgaben und Funktionen innerhalb der Gesellschaft.<sup>27</sup> Management ist in der Beschreibung, was es leisten soll und umfasst, bereits eine normative Angelegenheit.<sup>28</sup> Dies zeigt sich darin, dass die Beschreibung managerialer Tätigkeiten – der Dinge, die man als Entscheider bewirkt oder nicht bewirkt – bereits Diskussionen über Pflichten des Managements aufwirft. Was gehört dazu, was nicht? Eine scheinbar schwierige Frage, da Mintzberg bereits 1990 darauf hinweist,

27 Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 1.

28 Vgl. zum Beispiel Maak & Pless (2009), S. 363. Dies wird von Managementtheoretikern erkannt, so zum Beispiel von Malik (2007), S. 61ff. Auch er sieht Management als durchaus normative Disziplin: »Richtiges Management erfordert Mut zur Normativität. [...] Was hier vorliegt, ist etwas, mit dem das weithin dominierende klassische empirische Wissenschaftsverständnis große Mühe hat, weil es noch immer einem veralteten und fehlgeleiteten Rationalitätsideal anhängt. Wir haben es hier mit etwas zu tun, das man – scheinbar paradox – empirischen Normativismus nennen könnte [...]. Es ist eine vom Zweck her bestimmte Funktionsfähigkeit.« Malik (2007), ebd. Ebenso Peter Ulrich: »Wenn eine Unternehmensleitung wertfrei zu handeln glaubt, indem sie »nur« Unternehmensleitung sein und zu ethisch-politischen Fragen keine Stellung nehmen will, so hat sie sich im Vorhinein »blind« für jene Geschäftsmoral und jene Politik entschieden, deren Wertvorstellungen und Interessen ihr Handeln entgegenkommt – ob beabsichtigt oder nicht.« Ulrich (1995), S. 54. Diefenbach weist in seiner Analyse zudem darauf hin, dass die Legitimation von Managern und Management nicht selten auf naturalistischen Fehlschlüssen basiert: »The prevalence of managers is neither self-evident nor necessary. There is no necessity in the social realm. [...] For the most of human history, large organisations and other social systems functioned (perfectly well) without managers. There are concepts and business models for organisations without dominating managers [...].« Diefenbach (2009), S. 7. Die Existenz von Managern mag in der Tat nicht notwendig sein. Eine Entscheiderfunktion bzw. ein Entscheidergremium existiert jedoch in jeder Organisationsform, um die Erreichung des Zwecks zu sichern. Insofern bezieht sich die hier vorgelegte Ethik-Analyse auf die Praxis dieser Funktion des Managements, die notwendig existiert und in der Regel von wenigen oder einem Entscheider ausgefüllt wird. Der Begriff des Entscheiders oder Entscheidens ist insofern eine eindeutigere Unterscheidung zwischen Handlungen im Unternehmen und den spezifischen Handlungen des Managements. Diefenbach (2009) weist dennoch zu Recht darauf hin, dass das Warum – hier die Rückbindung an den gesellschaftlichen Zweck der Unternehmung – in der Legitimation berücksichtigt werden muss.

grundlegende Fragen zum Verständnis von Management bisher nicht im wissenschaftlichen Kontext gestellt zu haben: »What do managers do? Without a proper answer, how can we teach management? How can we design planning or information systems for managers? How can we improve the practice of management at all?«<sup>29</sup> Da ich die Fragen *guten* Managements, d. h. des Sollens und der Verpflichtungen, zuletzt beantworten möchte, legt dieses Kapitel zunächst eine lehre- bzw. praxisbasierte Beschreibung managerialer Handlungsbereiche vor. Es handelt sich also um eine Bestandsaufnahme auf Basis wissenschaftlicher Managementphilosophie und gegenwärtiger Praxis.<sup>30</sup> Diese Aufstellung liefert zunächst die Grundlage des Managementverständnisses.

Management umfasst nach wissenschaftlicher Definition »die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden.«<sup>31</sup> Da es sich beim vorliegenden Versuch um eine Managementethik handelt, die speziell Unternehmen im Blick hat, kann der Begriff der Unternehmenssteuerung – sowohl als Institution als auch funktional – synonym verwendet werden. Das Management bildet in diesem Kontext die funktionale Einheit, die für die Steuerung und Koordination der Unternehmensaktivitäten zuständig ist. Manager sind daher Entscheider, die »auf der Grundlage ihrer formalen Leitungsposition unternehmerische Funktionen ausüben.«<sup>32</sup>

29 Mintzberg (1990), S. 1.

30 Aus Sicht dieser Praxis kann man dabei durchaus skeptisch sein gegenüber Versuchen, eine Ethik des Managements mit ernsthaften Praxisabsichten zu entwickeln. Diefenbach spricht so beispielsweise von einer neuen Elite an Managern, die »don't care about the actual business their organizations do (and how they do it). They don't care about the employees who work for the organization, the real value and the sense of products produced or services provided [...] or the overall impact all these aspects and activities have on individuals, our communities, society and the environment. All they care about is the pursuit of their egoistic and career-oriented interests [...]. These managers dominate organisations and business, the public sector and other parts of society.« Diefenbach (2009) S. 2 f. Er bezeichnet den Imperialismus dieser Ideologie als Managerialism. Kennzeichen dieser Ideologie ist die Ausrichtung der Steuerung an den Interessen der Managementelite im Gegensatz zur Steuerung der Organisation nach den Interessen der Gesellschaft.

31 Ulrich (1995), S. 13.

32 Ulrich (1995), S. 14.

Management beschreibt folglich eine *Funktion* innerhalb von Organisationen bzw. gesellschaftlichen Systemen. Dieses allgemeine Verständnis wird in Theorie und Praxis weitestgehend geteilt. Als durch Personen ausgefüllte Funktion umfasst Management »alle zur Bestimmung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweisen des Unternehmens sowie zu deren Verwirklichung notwendigen Aufgaben, die nicht ausführender Art sind.«<sup>33</sup> Dies kommt dem üblichen Verständnis nahe, wonach Manager die Aktivitäten des Unternehmens organisieren und koordinieren in der Absicht, definierte Ziele zu erreichen. In Abgrenzung zu ausführenden Tätigkeiten liegt der Schwerpunkt der Managementfunktion im Steuern und Gestalten. Stewarts historischer Analyse zufolge geht dieses Verständnis von Management zurück auf den Vergleich mit einem technischen Beruf: »The conventional view holds that management is a kind of technology – a bundle of techniques, based on scientific observations, tended by experts, and transferable to students.«<sup>34</sup>

*Welche wesentlichen Bestandteile bilden den Kern der Managementfunktion?* Zum Kern der Managementfunktion gehört es, (1) Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen (2) ganzheitlich, d. h. (3) unter komplexen Bedingungen zu steuern. Was genau ist mit diesen Eigenschaften der Managementfunktion gemeint?

(1) *Entscheidungen treffen*: Die Funktion des Managements in modernen Organisationen verlangt Entscheidungen. Hierin besteht die wesentliche Tätigkeit der Managementpraxis. Menschen treffen im Top-Management richtungsweisende und folgenreiche Entscheidungen in Organisationen.<sup>35</sup> Die Ausübung der Steuerungsfunktion in

33 Ebd.

34 Stewart (2009), S. 11.

35 Diefenbach (2009) fordert in diesem Zusammenhang eine kritische Auseinandersetzung mit den Machtstrukturen des Managements und seinen Folgen als Phänomen. Macht könnte als Phänomen in Organisationen durchaus unterschiedlich verteilt sein, die Konzentration von Macht oder gängige Praktiken der Entscheidungsfindung sind in der gegenwärtigen Form von Management keineswegs Naturgesetz. Dennoch soll die Kenntnisnahme dieses Phänomens in der Gegenwart eine Grundlage der vorliegenden Arbeit bilden. Die Machtentwicklung hat globale Unternehmen hervorgebracht, deren Entscheider faktisch

Form von Entscheidungen bildet das diskriminierende Moment des Managements: In jeder Phase müssen »Entscheidungen gefällt werden. Ein rationaler oder intuitiver Entscheidungsprozess – individuell oder kollektiv, in wenigen Sekunden oder mehreren Monaten ablaufend – bildet die Grundlage und Voraussetzung jeglichen Handelns. Entscheidungen zu treffen ist also ein immanentes Kennzeichen des Managements.«<sup>36</sup> Zu dieser Teilfunktion gehört auch die Gestaltung von Entscheidungsverfahren (zum Beispiel in Form von Beratung oder Beteiligungen). Besonders relevant ist dies im Fall von Interessenkonflikten, oder – wie Badaracco es nennt – bei Entscheidungen zwischen richtig und richtig.<sup>37</sup>

In der Regel geht es dabei um Fragen, die sowohl normativen als auch analytischen Charakter haben können, d. h. Zweckentscheidungen einerseits und operative Analysen andererseits sein können.<sup>38</sup> Entscheider müssen wiederkehrend »die Wirkzusammenhänge alternativer Strategien und Maßnahmen (Zweck-Mittel-Analyse) unter Berücksichtigung des situativen Bezugsrahmens«<sup>39</sup> auswerten und wertbasierte, zweckbasierte Entscheidungen treffen. Sie sind auf mindestens zwei Ebenen dauerhaft gefordert: (i) *normativ*: Welchen gesellschaftlichen Zweck erfüllt das Unternehmen und welche praktische Bedeutung hat diese Leitidee in der aktuellen Situation?;

---

über hohe (Mit)bestimmungs- und Gestaltungsmacht verfügen. Eine Ethik der *Managementfunktion* und ihrer Verpflichtungen aufgrund beeinflussbarer Konsequenzen setzt sich dann im Sinne Diefenbachs mit diesem Phänomen kritisch auseinander und bestimmt bestenfalls universale Verpflichtungen, die von der tatsächlichen Realisierung und Aufgabenverteilung in Branchen und Organisationstypen unabhängig adaptiert werden können oder die Machtverhältnisse kritisch hinterfragen.

36 Ulrich (1995), S. 22.

37 Vgl. Badaracco (1997), S. 9ff. Er hält diese Situation für die tragischerweise typische Managementsituation. Seiner Meinung nach entscheiden Manager in der Regel nicht zwischen richtig und falsch – was relativ einfache Optionen wären – sondern zwischen zwei konfligierenden aber zugleich legitimen Interessen, folglich zwischen richtig und richtig. Dies erschwert die Rolle des Managements. Barnard spricht in diesem Zusammenhang sogar vom Risiko des moralischen Zerbrechens. (Vgl. Barnard 1982, S. 278). Meines Erachtens repräsentiert Badaraccos Perspektive eine unterkomplexe normative Axiologie.

38 Vgl. Ulrich (1995), S. 22.

39 Ulrich (1995), S. 23.

(2) *technisch*: Mit welchen Strategien und Maßnahmen können die definierten Ziele erreicht werden?

Manager sind, insofern Entscheidungen einen Großteil ihres Handelns ausmachen, im Wortsinn zu Entscheidungen gezwungen, solange sie diese Funktion ausüben. Die Entscheidung für oder gegen eine Handlung, das Handeln selbst wie auch das Unterlassen sind ethisch relevant und Gegenstand ethischer Beurteilung. Dies macht jedoch die zu treffenden Entscheidungen selbst keineswegs unfrei – nicht zuletzt deshalb, weil die Funktion auch eine Exitoption der ausübenden Person einschließt. Manager können sich dazu entschließen, diese bedeutende Funktion und die damit verbundenen Entscheidungen nicht mehr ausfüllen zu müssen.

(2) *Das Ganze betrachten*: Bei der Managementperspektive handelt es sich um eine holistische Perspektive. Die Steuerung einer Organisation oder eines Unternehmens verlangt einen ganzheitlichen Blick für Wirkungszusammenhänge. Die holistische Perspektive ist daher besonders wichtig für Aufgaben des Top-Managements: »Holistic decision-making tries to make optimal decisions considering all relevant dimensions and using a multi-criteria approach.«<sup>40</sup> Hierzu zählt auch der regelmäßige Rückbezug auf den Zweck des managerialen bzw. unternehmerischen Handelns. Etwaige Kursabweichungen, die nicht im Interesse der eigentlichen Zielsetzung sind, können so korrigiert werden und öffnen den ethischen Horizont in Entscheidungssituationen. Umgekehrt können Zwecksetzungen auch Entscheidungsmöglichkeiten einschränken.

Manageriales Handeln umfasst insofern Aufgaben und Entscheidungshorizonte, die sich von spezifischen Sachaufgaben wie beispielsweise der Produktion eines Artikels unterscheiden lassen. Das bedeutet, dass nicht jede Entscheidung und nicht jeder Produktionsschritt durch Management geleistet wird, die Steuerung durch Management aber dazu führt, dass der Zweck der Unternehmung, beispielsweise die nachhaltige Herstellung eines Konsumartikels, gelingt. Management beschreibt insofern »eine vom Zweck her bestimmte

40 Melé (2012), S. 50.

Funktionsfähigkeit.«<sup>41</sup> Manageriale Steuerung bezieht sich als Funktion auf die *ganzheitliche Wirkungssteuerung des Unternehmens zur erfolgreichen Erfüllung ihres gesellschaftlichen Zwecks*. Mit anderen Worten: Management sorgt als Funktion dafür, dass alle Teilschritte der Organisation so ineinandergreifen, dass der gesellschaftliche Zweck der Unternehmung gelingt – beispielsweise die Produktion eines Autos oder die Versorgung von kranken Menschen.

(3) *Komplexität wahrscheinlichkeits- und risikobasiert steuern*: Drittens setzt Management aufgrund dieses Kontextes die Steuerung von Komplexität voraus, damit der definierte Zweck realisiert werden kann. Im Management finden unterschiedliche Entscheidungs- und Informationsstränge zusammen, mehrdimensionale Indikatoren (Projektlaufzeit, Kosten, Ressourcenverbrauch, Umweltauswirkungen, beschäftigte Mitarbeiter u. a.) müssen abgewogen werden. Manager können und müssen in diesem Zusammenhang häufig auf Basis von Wahrscheinlichkeiten, d. h. unter Unsicherheit bzw. Risiken und Chancen sowie Zuhilfenahme der verfügbaren Informationen Entscheidungen treffen.<sup>42</sup> Die Wahrscheinlichkeit des erwarteten Entscheidungs- oder Handlungsergebnisses sowie der Zeithorizont spielen bei der Beschreibung und ethischen Beurteilung von Entscheidungen eine besondere Rolle. Um die bestmögliche Entscheidung im Hinblick auf die Konsequenzen zu betrachten, ist daher auch dieser Aspekt der Managementpraxis zu berücksichtigen.<sup>43</sup>

Es ist aus Sicht von Entscheidern naheliegend, aufgrund dieser konstanten Herausforderung eine Komplexitätsreduktion der Steuerungsfunktion anzustreben, beispielsweise in Form der Shareholder-Value-Maximierung. Derartige Strategien zur Lösung von Komplexität werden allerdings von Managementethikern sowie führenden Managementdenkern als Scheinlösung kritisiert.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Malik (2007), S. 62.

<sup>42</sup> Vgl. Drucker (2008), S. 353.

<sup>43</sup> Nida-Rümelin (2009), S. 57.

<sup>44</sup> Malik (2007), S. 39 f.: »Es ist eine Scheinlösung, die wegen ihres Reduktionismus vordergründig plausibel erscheint, aber beweisbar untauglich, ja schädlich ist. Zusammen mit dem Gewinnmaximierungsdenken repräsentiert der Shareholder-Value ein Denken in den veralteten Kategorien des 20. Jahrhunderts. Wer

In der Ausführung der Managementfunktion bzw. den dargestellten Teilfunktionen greifen Entscheider auf konkrete *Aufgaben und Werkzeuge* zurück. Eine strenge Systematik managerialer Leitungstätigkeit lässt sich aufgrund der vielfältigen Praxis nicht bestimmen.<sup>45</sup> Die nach Malik bzw. Drucker innerhalb dieser Praxis unterschiedenen Aufgaben (konkrete Zielfunktionen) und Werkzeuge (Mittel) des Managements dienen als näherungsweise Bestimmung managerialer Praxis. Zu den allgemeinen Aufgaben des Managements zählen:<sup>46</sup>

- (1) Entscheider reflektieren kontinuierlich die Zwecksetzung des Unternehmens anhand von Fragen wie zum Beispiel: »Was ist unser Kerngeschäft und was kann und sollte es unter Beachtung gegenwärtiger und zukünftiger Entwicklungen sein? Wofür stehen wir?« Sie steuern auf diese Weise ganzheitlich und antizipieren rechtzeitig Entwicklungen im Unternehmensumfeld (Branche, Gesellschaft, Ressourcen, sich wandelnde Nutzungsformen etc.). Diese Aufgabe ist besonders wichtig für die perspektivische Geschäftsentwicklung und Chancenbeurteilung. Weniger konkret wird dieser Bereich auch als visionäre Tätigkeit des Entscheiders beschrieben.
- (2) Entscheider haben die Aufgabe, für Ziele zu sorgen, diese klar zu definieren und zu begründen. Durch die Zielsetzung und Begründung liefern sie notwendiges Orientierungswissen an die Unternehmensbereiche und sorgen für Transparenz und Kohärenz. Zieldefinitionen liefern den Rahmen operativer Tätigkeiten.
- (3) Entscheider definieren und gestalten Prozesse und Strukturen des Unternehmens. Die zweckgemäße Ausrichtung beider Entitäten bildet eine zentrale Aufgabenstellung. Durch die Gestaltung nehmen Entscheider zudem bedeutenden Einfluss auf die Unternehmenskultur.
- (4) Manager sind hauptverantwortliche Akteure in der Bewältigung von Krisen und Konflikten. Ihnen obliegt zwar nicht allein die

---

solche Scheinlösungen akzeptiert, macht das vernünftige Funktionieren eines Unternehmens unmöglich.« Vgl. hierzu auch die Abschnitte 2.2.2 und 3.2.3.

<sup>45</sup> Vgl. Ulrich (1995), S. 15.

<sup>46</sup> Vgl. Malik (2007), S. 71 ff.



Lösung solcher Situationen, jedoch die Hauptverantwortung bei der Gestaltung von Lösungswegen.

- (5) Entscheider repräsentieren die Organisation nach außen, d.h. gegenüber externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) wie Partnern, Zulieferern, der Politik usw.<sup>47</sup>
- (6) Die Kontrolle der Zweck- und Zielerreichung gehört ebenfalls zu den funktionalen Aufgaben der Unternehmenssteuerung und ist notwendig zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs.
- (7) Da Management die Führung von Mitarbeitern einschließt, ist die *Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern* eine entscheidende Führungsaufgabe, nicht zuletzt, da nicht alle Handlungen oder Entscheidungen vom Top-Management ausgeführt bzw. getroffen werden können.
- (8) Entscheider nehmen im Rahmen dieser konkreten Aufgabenstellungen zudem eine *Vorbildfunktion* innerhalb der Organisation ein und leben Werte und Kultur idealerweise vor. Diese Aufgabenstellung bleibt ohne ein entsprechendes Leitkonzept, dass anschlussfähig an die Praxis ist, häufig inhaltslos.

Peter Ulrich fasst diese Aufgaben zu vier Bereichen des Managements zusammen: (1) Unternehmensphilosophie, -ethik und -politik, (2) Planung und Kontrolle, (3) Organisation und Führung sowie (4) Führungskräfteentwicklung.<sup>48</sup> Zu den Werkzeugen, die Entscheidern zur Verfügung stehen, um diese Aufgaben wahrzunehmen, zählen persönliche Weisungsbefugnis, Strategie- und Prozessentwicklung, Sitzungen, Reports, Stellendesign, Budgetierung, Leistungsbeurteilungen u. a.<sup>49</sup> Diese Darstellung umfasst nach Malik das Minimum managerialer Tätigkeit. Auf diese Art und Weise beeinflussen und steuern Entscheider die Wirkung ihrer Organisation, inklusive Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur.

Betrachtet man die Funktion mitsamt der konkreten Aufgaben bis hierhin, stellt die Managementpraxis hohe Anforderungen an unterschiedliche Qualitäten der Entscheider: Fertigkeiten im Sinne

47 Vgl. Drucker (2008), S. 416 ff.

48 Vgl. Ulrich (1995), S. 17.

49 Vgl. Malik (2007), S. 69.

einer Kunst (»vision to foresee opportunities«), erfahrungsbasierte Entscheidungsfähigkeit (»consolidated experience and action-based learning«), eine empirisch-analytische Wissenschaftlichkeit (»correlations in empirical business data«) und eine Werthaltung der Person (»the driven values and ideas in the practice of management«).<sup>50</sup>

Diese einführende Darstellung umfasst die *legis artis* in Theorie und Praxis vorkommende Funktion sowie Aufgaben des Managements, so gut oder schlecht sie von einer Mehrheit an Entscheidern ausgeübt werden. Eine Ethik des Managements bezieht sich auf diese funktionale Beschreibung und gibt somit an, welche Steuerungsfunktionen mit dem Begriff Management gemeint sind. Im nächsten Schritt soll die Managementfunktion als Bestandteil der Organisation skizziert werden. Auf Basis dieser Darstellung kann dann eine grundlegende ethische Analyse der funktionsgebundenen Steuerungstätigkeiten erfolgen.

### 2.1.2 Die Funktion des Managements als Teil der Organisation

Nach dieser grundlegenden Beschreibung der Managementfunktion und -praxis sowie der konkreten Aufgaben des Entscheiders soll die Funktion als Teil der Organisation genauer analysiert werden.

Vor dem Hintergrund der funktionalen Darstellung des Managements wird deutlich, warum Entscheider auch in besonderem Maß Einfluss auf die Wirkungen bzw. Folgen der Organisation nehmen. Das Management prägt als Steuerungsfunktion innerhalb eines Unternehmens die Wirkausrichtung der Organisation. Dieses Verwobensein der Steuerungsfunktion mit den daraus resultierenden Konsequenzen macht Management als Praxis ethisch interessant. Management bildet einen *Wirkungsnexus* individuellen Handelns mit weitreichenden Folgen als Teil wirtschaftlichen Handelns in der Gegenwart. Dieser Wirkungsnexus ist nicht naturgegeben, sondern menschengemacht und historisch gewachsen, wie Stewart (2009) bemerkt.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Melé (2012), S. 8 f.

<sup>51</sup> Vgl. Stewart (2009), S. 185: »[I]n fact the corporate hierarchy that exists today is a work of customs, cultures, laws, and politics. It is the product of a historical process, not a logical one. [...] It is actually a covert form of political theory.«

Mithilfe der wirkungs- bzw. folgenbasierten Perspektive wird deutlich, warum die Sichtweise von Managementtheoretikern wie Malik hinsichtlich der Bedeutung von Ethik im Management als verkürzt anzusehen ist: Seiner Auffassung nach sollte Ethik begrifflich für die »schwierigeren Probleme der Menschheit vorbehalten bleiben, zum Beispiel für die Fragen der Gentechnik« und man sollte den Begriff »nicht für die recht einfachen Fragen des Managements strapazieren [...]«.»<sup>52</sup> Gemessen an den potenziellen gesellschaftlichen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen lässt sich meines Erachtens jedoch eine hohe Bedeutung managerialen Handelns für die Gesellschaft – und hier speziell in der Transformationsfrage – belegen. Daher scheint der Begriff Ethik meines Erachtens keineswegs überstrapaziert und die Anwendung ethischer Fragestellungen auf Management hochrelevant.

Entscheider sind zudem auf interne und externe Formen der Unterstützung angewiesen (Berater, Mitarbeiter u. a.). Allerdings muss auch in solchen Fällen der erhaltene Vorschlag erst durch den Entscheider geprüft bzw. übernommen werden. Sie bilden insofern das Nadelöhr, durch das Veränderungen und Transformationsprozesse des Unternehmens hindurch müssen. Deshalb nehmen Entscheider am Ende der Entscheidungskette den finalen Einfluss auf die Folgen unternehmerischen Handelns. Dies tun sie auch bei Nichtentscheidungen, d. h. in Fällen, in denen sie Entscheidungen oder Handlungen informiert oder uninformatiert delegieren oder aufschieben. Hierin liegt die Begründung für die vielerorts geforderte Einbindung des Managements als Kriterium einer erfolgreichen Integration von gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) oder Ethik im Unternehmen.

Dieser Wirkungsnexus des Managements entspricht einem gesellschaftlich und unternehmerisch gewachsenen Machtnexus. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse bilden dabei den »cornerstone of both management theory and management practice. Few concepts are more fundamental to the study of organizations, and power is a vital and ubiquitous reality in organizational life.«<sup>53</sup> Manageriale Verpflichtungen sind hieran gekoppelt: »[C]ertain moral responsibilities come with certain social roles.«<sup>54</sup> Badaracco beschreibt das Machtpotential

52 Malik (2007), S. 299.

53 Cavanagh et al. (1981), S. 363.

54 Badaracco (1992), S. 67.

von Top-Entscheidern und den Zusammenhang mit Verantwortung wie folgt: »In actuality, however, firms and their managers often wield enormous economic, political, and social power. With this power, come other responsibilities.«<sup>55</sup> Für Badaracco leiten sich die ethischen Verpflichtungen im Management somit unmittelbar aus der Wirkungsmacht ihrer Entscheidungen ab: »Power begets responsibility.«<sup>56</sup> Aufgrund der Machtstellung innerhalb der Organisation macht es daher Sinn, die Verantwortung des Top-Managements gesondert zu behandeln.<sup>57</sup> Diese Macht gilt es im Sinne des unternehmerischen und gesellschaftlichen Auftrags sowie der damit zusammenhängenden Konsequenzen bestmöglich zu nutzen. Machtausübung als Selbstbedienung entspräche nicht bloß einer vertanen Chance, sondern wäre unmoralisch im Sinne eines funktionalen Machtmissbrauchs.

Melé unterscheidet in diesem Kontext fünf Arten von Macht und Machtausübung des Entscheiders: Macht durch Legitimation aufgrund der formal-hierarchischen Rollenfunktion, Macht mittels der Ausgestaltung von Be- und Entlohnungssystemen, Macht der Unterweisung bis hin zur Entlassung, die Macht resultierend aus der Referenz- bzw. Vorbildfunktion sowie Macht basierend auf einem Wissensvorsprung als Experte.<sup>58</sup> Auch andere Autoren nehmen Bezug auf die gesellschaftliche Wirkungsmacht des Managements: »[W]ithin a century we have witnessed the creation and establishment of ›the managers‹ as a new ruling social group, if not to say dominating class.«<sup>59</sup>

Die empirische Forschungsliteratur bestätigt diesen Machtnexus allgemein.<sup>60</sup> Ebenso wird belegt, dass Entscheidern eine Schlüsselposition und somit eine bedeutende Rolle bei der Integration und praktischen Umsetzung von Ethik, unternehmerischer Verantwortung oder Nachhaltigkeit zufällt.<sup>61</sup> Begründet wird dies in der Regel mit der zentralen Entscheidungs- sowie der Vorbildfunktion als Führungskraft. Sie beschließen – natürlich auch unter Beteiligung ihrer Mitarbeiter –

55 Badaracco (1992), S. 69.

56 Badaracco (1992), S. 71.

57 Vgl. Zum Beispiel Hill & Jones (1992).

58 Vgl. Melé (2012), S. 89.

59 Diefenbach (2009), S. 3.

60 Vgl. z. B. Roederer (2011), Homma (2014) oder Manner (2010).

61 Zum Beispiel Godos-Díez et al. (2011).

Strategien, treffen endgültige Entscheidungen über Kooperationen und tragen die Hauptverantwortung für den Erfolg oder Misserfolg dieser Beschlüsse.

Das Argument der unternehmensinternen Wirkungsmacht muss auch in Bezug auf das gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Umfeld überprüft werden. Sind Manager auch außerhalb ihrer Organisation Repräsentanten derselben Adressaten von Verpflichtungen? In welcher Relation steht ihr wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einfluss in Bezug auf Politiker oder beispielsweise Vertreter von Nichtregierungsorganisationen? Welche Rollenträger sind in ihrer Funktion hinreichend einflussreich, um als Transformateure positive Veränderungen herbeizuführen? In einem Teil der Antwort werde ich mich mit Fragen des unternehmerischen Lobbyings befassen (siehe Abschnitt 4.4.5).

*Wozu wird nun dieser Wirkungsnexus der Managementfunktion in der Praxis genutzt?* Um welches Wirkungspotenzial geht es? Welchen Zweck verfolgt Management als mit Vollmachten ausgestattete Funktion? Entscheidend ist nach Auffassung Maliks sowie großen Teilen der Managementlehre die »Transformation von Ressourcen in Nutzen – durch Gestaltung, Regulierung, Lenkung und Entwicklung von komplexen gesellschaftlichen Systemen.«<sup>62</sup> Diese Transformation betrifft in einer Wissensgesellschaft vor allem die Umwandlung von Wissen in Nutzen.<sup>63</sup> Malik versteht diesen Nutzen im Sinne Druckers ausschließlich als Kundennutzen, nicht als Shareholder- oder Stakeholder-Value.<sup>64</sup> Management richtet sich insofern nicht primär an der Gewinnmaximierung aus – dies hält Malik für ein »unausrottbares Dogma der Wirtschaftswissenschaften«<sup>65</sup>. Die Voraussetzung zur

62 Malik (2007), S. 299. Damit liegt seine Definition nahe am Funktionsverständnis von Wirtschaft bzw. Unternehmungen. Unternehmen haben nach dem hier vorliegenden sowie einem allgemeinen Verständnis den gesellschaftlichen Zweck, Ressourcen in gesellschaftlichen Nutzen umzuwandeln. (vgl. auch Abschnitt 3.1)

63 Vgl. Malik (2007), S. 33.

64 Vgl. Malik (2007), S. 34. Für eine ausführliche Kritik des Shareholder-Value-Ansatzes siehe auch Malik (2007), S. 148 ff. Malik bezeichnet den Ansatz als »falsch[e] [...] Orientierungsgröße für nachhaltiges unternehmerisches und managerielles Handeln.« (Malik (2007), S. 149. Der Ansatz zwingt Entscheider geradezu, »alles zu tun, um das Unternehmen profitabel erscheinen zu lassen«, anstatt sich mit dem realen Nutzenbeitrag zu befassen. (Malik, 2007, S. 149).

65 Malik (2007), S. 36. Hierin drückt sich bereits aus, dass der Ressourcenbegriff nicht reduziert werden sollte auf monetäre Ressourcen.

Erreichung von Zwecken ist nicht Gewinn oder Gewinnmaximierung, sondern Liquidität, d.h. das Generieren bzw. Vorhandensein von Mitteln. Ob diese Mittel aus einer Gewinnmaximierungsstrategie oder anderen Quellen stammen, spielt für gutes Management in dieser Lesart eine untergeordnete Rolle.<sup>66</sup> Aus diesem Grund müssen sich Entscheider Malik zufolge auch von außen nach innen orientieren<sup>67</sup>, d.h. den Kundennutzen in den Mittelpunkt organisationaler Steuerung stellen. Management verlangt nach Maliks Definition das Denken in größeren Dimensionen und Zeithorizonten.<sup>68</sup>

Analog zu Maliks Bestimmung des managerialen Handlungsauftrags wird unter dem Wirkungsziel eines Unternehmens die effektive – und aus ökonomischer Sicht ebenfalls effiziente – Zielerreichung des Unternehmenszwecks verstanden. In der Managementliteratur gilt diese Wirkung als Basis und Legitimation der Managementfunktion: »Management macht Menschen und Organisationen wirksam.«<sup>69</sup> Der Beitrag des Managements zur Wirksamkeit ist somit in der Literatur als (Legitimations)Kriterium von Management angelegt. Management erzeugt Wirkung, die gängigen Erfolgskriterien des Managements sind daher auch Effektivität (Wirkung als Zielerreichung) in Verbindung mit Effizienz (Bewertung des Ressourceneinsatzes). Malik unterscheidet konsequenterweise zwischen richtig und falsch (Effektivität) sowie zwischen gut und schlecht (Effizienz).<sup>70</sup> Gutes Management ist aus Sicht dieser Position (1) *wirksam* in Bezug auf die anvisierten Zwecke bzw. Resultate sowie (2) *effizient* in Bezug auf den Ressourceneinsatz.<sup>71</sup> Das Standardmodell beurteilt *gutes Management* folglich nach Effektivität und Effizienz. Was genau aus *ethischer* Perspektive unter (legitimer) Wirksamkeit zu verstehen ist und womit Wirksamkeit im Sinne

<sup>66</sup> Vgl. Malik (2007), S. 126.

<sup>67</sup> Vgl. Malik (2007), S. 34.

<sup>68</sup> Vgl. Malik (2007), S. 26.

<sup>69</sup> Malik (2007), S. 52.

<sup>70</sup> Vgl. Malik (2007), S. 56 ff.

<sup>71</sup> Auf Basis dieser Abgrenzung schlägt Malik vor, Management als eigenen Beruf zu verstehen, interessanterweise als »Beruf der Wirksamkeit oder vom Beruf des Resultate-Erzielens.« (Malik 2007, S. 36) Dieses Sicherstellen von Resultaten wird einen Anknüpfungspunkt der vorliegenden Managementethik an die bestehende Managementliteratur bilden.

wünschenswerter Ergebnisse bisher und zukünftig beurteilt werden sollte, gilt es in den weiteren Kapiteln zu klären.

### 2.1.3 **Gutes Management ist mehr als Effektivität und Effizienz**

Die Problematik mit den Beurteilungskategorien Effektivität und Effizienz als Ausdruck einer *technisierten* Managementsichtweise beginnt bei der Frage, in Bezug *worauf* gutes Management effektiv bzw. effizient sein soll. Beziehen sich beide Kategorien nicht auf ein hinreichend ausformuliertes Verständnis des Unternehmenszwecks oder werden die ethischen Bedingungen und Einschränkungen dieses einfachen Beurteilungsmodells nicht geklärt, birgt diese Darstellung die Gefahr einer normativen Verkürzung. So kann ein hauptsächlich am monetären Unternehmenserfolg bemessen wirksames und monetäre Ressourcen schonendes Wirtschaften auch unter ethisch inakzeptablen Bedingungen erfolgreich sein. Handelsunternehmen, die Kundenwünsche nach Qualität und günstigem Preis trotz Nichtbeachtung von Menschenrechten bei Zulieferern erfüllen, sind in diesem Sinne erfolgreich. Expandierende Rüstungskonzerne, die durch Schmiergeldzahlungen Waffenexporte erreichen, sind zielerfüllende, effiziente und effektive Unternehmen. Erfolgreiches Management ist daher scheinbar nicht automatisch *gutes* Management.

Diese mangelnde Ausdifferenzierung – verursacht auch durch die Verweigerung, sich den normativen Aspekten des Managements in der Lehre explizit zu stellen – bildet in Theorie und Praxis eine wesentliche Ursache mangelhafter Exekution und gelebter Ideologie, wie sie von Ghoshal (2005) und anderen kritisiert wird: »Unfortunately, the true nature of management as a humanity is not yet widely understood. For almost a century, a very different view of the nature of management has held sway in business schools and among management theorists and consultants. The paradoxes [...] arise from this widely shared but ultimately mistaken idea about the nature of management.«<sup>72</sup> Die normative Überhöhung des Managements in den Status einer wissenschaftlich unterlegten Praxis verursacht Stewart und anderen

72 Stewart (2009), S. II.

zufolge negative Konsequenzen: »[T]he modern idea of management is right enough to be dangerously wrong and it has led us seriously astray. It has sent us on a mistaken quest to seek scientific answers to unscientific questions. It offers pretended technological solutions to what are, at bottom, moral, and political problems. [...] Above all, it contributes to a misunderstanding about the sources of our prosperity, leading us to neglect the social, moral, and political infrastructure on which our well-being depends.«<sup>73</sup> Eine im Sinne der Darstellung verkürzte Sichtweise auf erfolgreiches Management, bzw. eine Verwechslung von erfolgreichem, d.h. effizientem und effektivem Management mit *gutem* Management, hat zu einer verkürzten Praxis mitsamt negativen Folgen geführt. Melé kritisiert in diesem Zusammenhang den »engineering outlook on management«<sup>74</sup>. Problematisch wird diese verkürzte Perspektive in der Praxis, da sie handlungsleitend für Entscheider ist oder solche, die in Business Schools ausgebildet werden. Kritik betrifft ebenso das Involviertsein der Management-Professuren: »The most successful strategy professors make most of their money working as consultants to many of the same large corporations whose stories they celebrate in the pages of their books.«<sup>75</sup>

Hinter diesem Problem der Pseudo-Wissenschaftlichkeit der Managementtheorie und einer verkürzten Managementlehre sehen Kritiker wie Ghoshal oder Stewart eine implizite Ideologie: »I found a discipline that isn't a discipline so much as a collection of unsolved problems and hidden agendas [...]. Gradually it dawned on me that management is indeed a neglected branch of the humanities, and that the study of management belongs, if anywhere, to the history of philosophy. Management theorists lack depth, [...] because they have been doing for only a century what philosophers and creative thinkers have been doing for millennia.«<sup>76</sup> Die gesellschaftliche Funktion sowie

73 Stewart (2009), S. 12.

74 Melé (2003), S. 77.

75 Stewart (2009), S. 217 f.

76 Stewart (2009), S. 10 f. Hinzu kommt, dass Bestandteile mancher Theorien nicht im Sinne Poppers falsifizierbar sind oder nur wenig bis nicht empirisch belegt. Stewart kritisiert so beispielsweise Porters Theorie zum wettbewerbliehen Vorteil von Unternehmen (und der daraus abzuleitenden Strategie): »Porter does not, as a rule, submit them [the theories] to test. On the contrary, they function within



die Legitimation der Wirkungsmacht des Managements scheinen vor dieser Neuordnung unzureichend analysiert und begründet.<sup>77</sup> Aus diesem Grund beginnt eine normative Theorie guten Managements bei der Zurückweisung des »industrial paradigm«<sup>78</sup>, das die Managementfunktion auf Ziele und Techniken der sozialen Steuerung zwecks Effizienz und Effektivität verkürzt. Management ist als Funktion jedoch eine normative Angelegenheit, deren Zwecke und normative Basis es vor der (empirischen) Beantwortung der *Wie-Frage* zu klären gilt. Positive Gegenentwürfe zu diesem verkürzten Verständnis werden im dritten Kapitel diskutiert.

#### 2.1.4 Management als Personal Governance

Bereits jetzt scheint klar, dass Management eine anspruchsvolle Aufgabe mit hohen Anforderungen an die ausübende Person oder den ausübenden Personenkreis repräsentiert: »Considering the facts about managerial work, we can see that the manager's job is enormously complicated and difficult. Managers are overburdened with obligations yet cannot easily delegate their tasks. As a result, they are driven to overwork and forced to do many tasks superficially. Brevity, fragmentation, and verbal communication characterize their work.«<sup>79</sup> Doch warum sollen ausgerechnet Entscheider verpflichtet sein?

Es scheint eine Art Reflex zu bestehen, dass die Forderung nach managerialen Verpflichtungen auf Ablehnung stößt und Überforderungseinwände hervorruft. Dabei existieren gerade aufgrund dieser hohen Anforderungen an die Managementfunktion gute Gründe, die

---

his work as nonfalsifiable propositions. Porter deduces the theory about the three generic strategies, for example, not from a study of firm behavior but from an analysis of the framework he puts forth for categorizing the competitive forces in an industry.« Stewart (2009), S. 205.

77 Vgl. Willmott (1997). Stewart schreibt zur Situation der Managementforschung und -lehre als akademische Disziplin: »Medicine is a profession not on account of research in molecular biology but because it has licensing requirements, standards commissions, and policing mechanisms for controlling malpractice. The ›profession‹ of business management as Donham and Mayo conceived it has none of these features.« (Stewart (2009), S. 137.

78 Maak & Pless (2009), S. 360f.

79 Mintzberg (1990), S. 4.

Rolle des Entscheiders als im höchsten Maß herausfordernd zu begreifen und gerade deshalb auch besondere Verpflichtungen an die Ausübung dieser Funktion zu knüpfen. Um sich dem vorliegenden Ziel einer Verpflichtungsklä rung zu nähern, müssen die verschiedenartigen Folgen unternehmerischen Wirkens als im Wesentlichen (wenn auch nicht vollständig) abhängig von managerialem Handeln oder Nicht-Handeln beschrieben werden. In genau diesem Sinn geht es um eine Ethik der *Personal Governance* im Vergleich zu ontologischen Ansätzen von Unternehmensverantwortung als Verantwortung der Organisation. Ob auch Organisationen Verantwortung tragen oder übernehmen können, spielt für die vorliegende Arbeit nur eine untergeordnete Rolle.

Die Darstellung der Managementfunktion diene daher auch als Versuch, eine abgrenzbare Praxis des Steuerns zu definieren, zu der sich eine praktische Ethik formulieren lässt. Insofern der vorliegende Ansatz einen Beitrag zur Legitimation managerialen Handelns, d. h. eine Orientierungshilfe *guten* Managements bieten kann, wird auch die Legitimation managerialer Machtausübung und somit die normative Managementtheorie von der Argumentation profitieren. Die reale Verteilung dieser Steuerungsmacht in einem Unternehmen ist dann in der Umsetzung kontingent – zum Beispiel, ob die Übernahme unterschiedlicher Verpflichtungen von einem oder mehreren Entscheidern übernommen wird. Das Phänomen der Verpflichtungen einer von natürlichen Personen ausgeübten Exekutive auf Basis des Wirkungspotenzials bzw. der Steuerungsmacht ist dadurch nicht weniger bedeutsam.

Diese Abgrenzung soll den Ansatz auch von Untersuchungen und Konzepten der Unternehmensverantwortung (CSR) oder Unternehmensethik differenzieren. Ein Entscheider hat im Sinne der *Personal Governance* üblicherweise mit allen Facetten der ethischen Unternehmenssteuerung zu tun. Insofern betonen Bowie und Werhane zu Recht die Nähe des Themenfeldes zur Unternehmensethik.<sup>80</sup> Managementethik ist in diesem Sinn die Steuerungsethik des Unternehmens mit großen Überschneidungen zum Feld der Unternehmensethik. Die (ontologische) Frage nach

80 Bowie & Werhane (2005), S. vii.

der Möglichkeit von Verpflichtungen unterschiedlicher Entitäten wie Personen oder Organisationen ist jedoch nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Ich gehe hierbei von der Annahme aus, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit und in den meisten Fällen Entscheidungen nicht von einer metaphysischen Organisationsentität, sondern von wenigen oder einem Entscheider getroffen werden. Dass darüber hinaus Entscheidungen deliberativ getroffen oder Strategien unter Beteiligung Dritter entwickelt werden, ist in manchen Fällen ebenso Tatsache wie wünschenswert, jedoch kein Einwand gegen die Perspektive der Personal Governance. Verpflichtungen werden innerhalb des Top-Managements deligiert, Entscheider prägen in der Regel am stärksten die korporativen Unternehmensziele und das Selbstverständnis, die als Steuerungsinstrumente zentral sind bei der Umsetzung von Pflichten.<sup>81</sup> Die Perspektive der Personal Governance erlaubt somit einen konkreteren Blick auf die Wirkungssteuerung des Unternehmens und etwaige Verpflichtungen, die über die Mesebene der Unternehmensethik hinausgehen. In gewisser Hinsicht dient der Ansatz der Personal Governance dann als Blick in die ›black box‹ der häufig formalisierten oder an Standards orientierten Unternehmensethik.

Die Relevanz der Personal Governance lässt sich anhand einer vielzitierten Metaphorik verdeutlichen: Die Funktion des Managements wird häufig mit der Funktion eines Schiffskapitäns verglichen. Als beschlussbefähigte Person nimmt der Entscheider – analog zum Kapitän eines Schiffes – in der Organisation die zentrale Steuerungsfunktion ein: »The controlling managers of these companies have evolved from sea captains and foundry owners to be the stewards of complex enterprises sometimes employing hundreds of thousands of people. [...] These companies' leaders are engaged in a kind of management work that could not have been imagined when the corporate form of organization was introduced [...].«<sup>82</sup> Dass sich Machtstrukturen so ausgebildet haben, wie wir sie in vielen gegenwärtigen Organisationen

81 Vgl. hierzu auch Neuhäuser (2011), S. 17. Auch er schreibt bzgl. der Umsetzung: »Letztlich hängt auch dies strukturell wieder von den Mitarbeiter(inne)n ab, insofern die Mitarbeiter(innen) für das Unternehmen, also als Agenten dieses korporativen Akteurs, den moralischen Standpunkt einnehmen können.«

82 Bower et al. (2011), S. 186.

vorfinden, ist eine Folge kultureller Entwicklung und Notwendigkeit: »[W]ithout power, nothing gets done. And this power can always be used for good and bad.«<sup>83</sup>

Die Steuerungsmacht der Wirtschaftskapitäne verpflichtet nicht alleine Entscheider dazu, Missstände oder Fehlverhalten aufzudecken oder durch Eingreifen zu verändern, denn auch sie können über Sachverhalte wie die Nichteinhaltung von Menschenrechtsstandards in der Lieferkette durch Zulieferunternehmen getäuscht werden oder schlichtweg nicht jede Aufgabe alleine umsetzen. Dennoch obliegt ihnen der größte Teil an Steuerungsmacht und -möglichkeiten. Diese Annahme soll in den managerialen Wirkungsfeldern (Kapitel 4) mithilfe von Beispielen belegt werden.

Aus den genannten Gründen kritisieren manche Autoren auch die sprachliche Verknüpfung der Verpflichtung mit dem Unternehmen als »relevant unit of moral analysis«<sup>84</sup> statt mit den steuernden Personen. Selbst wenn sich ontologisch eine Organisation als Träger von Verpflichtungen begründen ließe, würden die Aufgaben doch von natürlichen Personen ausgefüllt: »[E]ven if it were that moral responsibilities could be ascribed to corporations, these would scarcely detract, as legal responsibilities often do, from the personal responsibilities of the persons concerned with making the relevant decisions.«<sup>85</sup>

Die Perspektive der Personal Governance ermöglicht es somit auch, die Frage nach Verpflichtungen konkret zu beantworten. Verortungen von Verpflichtungen auf Mesoebene bergen die Gefahr der Diffusion: »With diffusion of responsibility, if an individual is one of many observing an emergency, he feels his own responsibility for taking action lessened and he is less likely to help the victim.«<sup>86</sup> Beispiele belegen, dass Nachhaltigkeitsmanagement besonders dann gut funktioniert, wenn Strategie aber auch Verantwortungsbereiche im Sinne einer Personal Governance – auch über die Ebene des Top-Managements hinaus – geklärt sind und Entscheider das Thema forcieren. Genau das meint letztlich auch die individuelle Integration von Ethik oder Nachhaltigkeit in alle Einheiten eines Unternehmens:

83 Stewart (2009), S. 77.

84 Quinn & Jones (1995), S. 32.

85 Wijnberg (2000), S. 332.

86 Trevino (1992), S. 453.

»[F]or lower level workers, responsibility may be more easily diffused to peers or superiors, making correspondence between moral thought and moral action less likely.«<sup>87</sup> Die Praxis fordert hierzu konkrete Antworten und Entscheidungen – und nimmt dazu Personen in die Pflicht: »Thus, organizations wishing to promote moral behavior that is consistent with moral reasoning may need to find managerial structures and systems that encourage individual managers to take personal responsibility for their decisions and actions.«<sup>88</sup>

Der Begriff der Personal Governance betont schließlich einen weiteren Gedanken: Managementethik als Ethik der Funktion und Praxis befasst sich primär mit der *Governance* – d. h. der folgenbasierten Wirkungssteuerung. Diese Perspektive grenzt sich begrifflich ab von einem Bereich der Managementethik, der sich als Führungs- bzw. Charakterethik versteht. Insbesondere tugendethische Analysen befassen sich mit der wichtigen Frage der persönlichen Qualitäten eines Entscheiders, der den dargestellten Aufgaben sowie der Gesamtfunktion des Managements gerecht werden muss. Diese Fragen sind bedeutsam, allerdings nicht zentral für eine systematische Analyse guten Managements und der Verpflichtungen der Managementfunktion. Um begriffliche Verwechslungen zu vermeiden verwende ich den Begriff des Steuerns statt des Führens, da der Begriff Führungsethik häufig in genau diesem Wortsinn verwendet wird. Führungsethik ist in diesem Sinn nur ein Aspekt guten Managements.

Bereits zwischen den Bereichen des Führens von Mitarbeitern und anderen Formen managerialen Handelns wie unternehmenspolitischen Entscheidungen scheint in der Literatur nicht immer eine klare Unterscheidung üblich, wie die häufig auftretende Reduktion von Managementethik auf Führungsethik oder Leadership zeigt. Von hier aus ist der Weg oftmals kurz zu einer Charakteranalyse von Führungskräften. Management umfasst jedoch in der dargelegten Funktion weitaus mehr als die Führung von Personen mithilfe geeigneter Führungsstile oder unter Berücksichtigung personaler Bedürfnisse. Dieser Bereich fällt in der vorliegenden Hierarchisierung vielmehr den Werkzeugen des Managements zu. Unabhängig davon bleibt es hoch-

87 Ebd.

88 Trevino (1992), S. 453.

interessant, welche individuellen Merkmale besonders geeignet sind<sup>89</sup>, um die Funktion des Managements *gut* auszufüllen – nicht zuletzt für die Frage, wie ethisches Management sich tatsächlich umsetzen lässt. Diese Fragen schließen sich meines Erachtens an die vorliegende Untersuchung an.

### 2.1.5 Der Fall der Social Entrepreneurs – neue oder vergleichbare Funktionsweise?

Im Vergleich zur bisherigen Darstellung der Managementfunktion erscheinen Social Entrepreneurs aus zwei Gründen ein interessanter Sonderfall zu sein: Sie bringen (1) die Zweckorientierung der Organisation und somit auch (2) die gesellschaftliche Legitimation des Unternehmens als relevanten Teil der Managementethik zurück in den praktischen Diskurs. Bereits der Grundgedanke des Social Entrepreneurship schließt eine rein wettbewerblich basierte Unternehmung aus: Die entscheidende Herausforderung des Social Entrepreneurs »besteht darin, innovative Synthesen zu finden, die sowohl in ethisch-lebenspraktischer als auch in geschäftsstrategischer Hinsicht überzeugen.«<sup>90</sup> Diese Herausforderung stellt sich dem Entscheider als permanenter Prozess aus Wirkzusammenhängen und Sinnbezügen.<sup>91</sup> Entscheider dieser Art von Unternehmen wollen im Gegensatz zu Geschäftsführern des gewinnorientierten Standardmanagementmodells primär ein gesellschaftliches Problem lösen: »Social entrepreneurs are driven by visions of economic inclusion, effective healthcare, enriching classrooms and healthy ecosystems. Business leaders are motivated by the thrill of the deal, the quest for efficiency and the opening of markets. There is enormous shared value opportunity when these two types of individuals join forces.«<sup>92</sup>

Der funktionserweiternde Aspekt des Social Entrepreneurship liegt somit in der Rückbindung des Managements an den gesellschaftlichen Zweck des Unternehmens. Social Entrepreneurs streben

89 Vgl. hierzu beispielsweise den Ansatz der Managerial Capabilities von Adner & Helfat (2003).

90 Ulrich (1995), S. 66.

91 Vgl. Ulrich (1995), S. 67.

92 Schiff (2015)

danach, ihr Unternehmen »life-conductive«<sup>93</sup> zu gestalten. Insofern hat das Modell dem Standardmodell eine Erweiterung voraus, die auf die (Re)Orientierung der Managementlegitimation zurück geht (siehe auch Abschnitt 3.1 bzw. 3.2). Je nach Interpretation der dargelegten Managementtheorie handelt es sich dabei eher um eine Rückbesinnung auf den Zweck von Unternehmen. In der Praxis macht diese Rückbesinnung einen signifikanten Unterschied, weshalb insgesamt tatsächlich von einer Perspektiverweiterung gesprochen werden kann: »Social Entrepreneurs prove day by day that you can, indeed, do well by doing good. [...] The concept of Social Entrepreneurship represents firms that experiment with hitherto untried business models in the pursuit of moral objectives.«<sup>94</sup> Social Entrepreneurs nehmen ihren gesellschaftlichen Auftrag ernst und erheben ihn zum Erfolgskriterium ihres Managements und ihrer Organisation. Diese Zweckbindung trifft auf das Management gewinnmaximierender Unternehmen, die Akquise-, Diversifikations- und Mergerentscheidungen auf Basis von Wachstumsmärkten treffen, sehr häufig nicht zu.

In gewissem Sinn kehren Social Entrepreneurs damit die vom Standardmodell praktizierte Mittel-Zweck-Relation wieder um. Denn sie lassen durch ihre Sachorientierung dort Märkte entstehen, wo sie aufgrund rein-gewinnwirtschaftlicher Perspektiven nicht entstehen können. Freie Märkte dienen aus ihrem Blickwinkel nicht per se der Lösung sozialer Probleme, denn die daran Beteiligten richten sich nach den *profitabelsten* Märkten und Marktchancen. Diese Ausrichtung hat dazu geführt, dass wirtschaftliche Entwicklung bei vielen Menschen in Entwicklungsländern nicht oder nicht-hinreichend stattgefunden hat. Von der Entwicklung der Industrienationen haben diese Länder nicht oder kaum profitiert. Wie Yunus als Vater der Social Business Idee betont, lebt die Hälfte der Menschen global von zwei Dollar oder weniger am Tag. Statistisch gesehen weitet sich die Schere zwischen arm und reich, kapitalgebundenes Wachstum übertrifft in der Entwicklung wohlstandsbasiertes Wachstum.<sup>95</sup> Da aus Yunus Sicht Politik und NGOs zu langsam agieren, bildet das Social Business als Modell

93 Pirson (2009), S. 248.

94 Dierksmeier (2011), S. 278.

95 Vgl. Piketty (2014).

hier seines Erachtens die beste Lösung. Zudem legen sie im Gegensatz zu spendenbasierten Organisationen den Fokus auf selbsttragende, d. h. marktfähige Strukturen. In diesem Punkt ist ein Social Business unternehmerisch: »So-called Social Enterprises or for benefit organizations certainly fit that bill, as they are driven by a social purpose and are economically self-sustaining.«<sup>96</sup>

Der sachgetriebene Fokus spiegelt sich auch in den Entscheidern des Social Business wieder. Sie sind häufig getragen vom Wunsch, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Was genau dabei als gesellschaftliches Problem oder gesellschaftliches Gut gesehen wird, ist theoretisch nicht (genau) bestimmt. Insofern mangelt es dem Modell ebenso wie manchen Theorien guten Managements an einer Konkretisierung des Guten.<sup>97</sup> Gleichzeitig dokumentieren viele Beispiele die nachweislich positive Wirkung<sup>98</sup> der Social Businesses. Die moralische Legitimation ihres Managements ist somit – wenn auch theoretisch unterbestimmt – bereits in ihrer Absichtserklärung integriert. Dies schlägt sich ebenso nieder in den Allianzen und Partnerschaften, die Social Entrepreneurs eingehen. Investoren erhalten ihre Investitionen zwar zurück, jedoch sollten sie idealerweise an der sachgetriebenen Entwicklung des Unternehmenszwecks interessiert sein. Dieses Kriterium macht in der Regel eine langfristige Investition erforderlich.

Aus Sicht der normativen Managementethik scheint eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Social Business und gewinnorientiertem Business jedoch nicht notwendig. Es handelt sich nicht um ein grundlegend anderes Unternehmertum.<sup>99</sup> Die verwendeten Methoden sind weitestgehend vergleichbar.<sup>100</sup> Social Businesses bilden vielmehr einen Hybrid bestehender Organisationsformen: »Like non-profits,

96 Dierksmeier (2009a), S. 428.

97 Vgl. Pirson (2009), S. 252.

98 Die genaue Messung der gesellschaftlichen Wirkung bildet nach wie vor eine Herausforderung (vgl. auch Pirson 2009, S. 252). Dennoch bestehen Methoden die näherungsweise den gesellschaftlichen Nutzen der Not-for-profit Unternehmen beschreiben, zum Beispiel Gemeinwohlbilanzen oder der Social Reporting Standard (SRS), den Ashoka als internationale Non-Profit-Organisation anwendet. Einen weiteren Ansatz liefert Phineo (2016).

99 Dacin et al. (2010).

100 Vgl. Leadbeater (1997).



these bodies can organize in pursuit of a wide range of social missions. Like for-profits, they can generate a broad range of beneficial products and services that improve quality of life, create jobs, and contribute to the economy. [...] For-benefits are a hybrid of current businesses and non-profit organizations.«<sup>101</sup> Sie vereinen Marktorientierung, Innovation und gesellschaftliche Wirkung.<sup>102</sup>

Bestimmte Verständnisse normativer Managementethik können beide Unternehmenstypen und Zielsetzungen einschließen. Vielmehr scheint es daher um eine Gewichtung von »social goal rather than material profit«<sup>103</sup> zu gehen, bzw. um eine unterschiedliche Priorisierung dieser Gewichtung. Beide Arten des Managements schaffen ökonomischen und sozialen Nutzen und tragen zu einem normativen Managementverständnis bei.<sup>104</sup> Social Entrepreneurs können vom Wissen und der Erfahrung wettbewerbserprobter Manager ebenso profitieren wie diese von der gesellschaftlich wünschenswerten Ausrichtung und Zielsetzung eines Sozialunternehmens. Einseitige Sichtweisen und Interpretationen verhindern bisher oftmals einen gemeinsamen Weg: »For a potential partner to prioritize profit is to overlook the enterprise's reason for being.«<sup>105</sup>

Für das Gros des Managements bilden Social Entrepreneurs dennoch eine Art Möglichkeits- und Bewusstseinserweiterung der Praxis. Sie durchbrechen als gegeben geglaubte System- und Handlungslogiken und machen dadurch ethische Unternehmung möglich. Sie zeigen Möglichkeiten auf, die nicht immer branchenindifferent übertragbar, aber richtungsweisend sein können. Ihr Beispiel trägt somit zur Horizonterweiterung von Managementpraktiken bei: »[T]heir unique richness has a great heuristic potential and often puts preframed mental artifacts into question. With regard to the practice of ethical leadership, examples may be inspirational: they may open new horizons and

101 Dierksmeier (2009a), S. 428.

102 Vgl. Pirson (2009), S. 250.

103 Pirson (2009), S. 249.

104 Dies sieht auch beispielsweise Hans Hickler als ehemaliger CEO von DHL Express so: »In the future, we won't be talking about entrepreneurship and social entrepreneurship; we'll just be talking about the right way to do business«. Ashoka (2015).

105 Schiff (2015).

show what is possible, based on accomplishments already realized.«<sup>106</sup> Indem sie Handlungsmöglichkeiten abbilden, schaffen sie die Grundlage für weitgreifendere Veränderungen und ethische Verpflichtungen. Insofern erweitern sie die Möglichkeiten der Personal Governance des Entscheiders im Sinne der *moral imagination*. Ihre Darstellung komplettiert das Spektrum von Managementpraktiken. Dierksmeier und andere führen sie daher auch als Beispiel *managerialer Freiheit* an, als Gegenentwurf zu rein quantitativen Freiheitsverständnissen im Sinne eines Homo oeconomicus.<sup>107</sup> Social Entrepreneurs machen in diesem Sinne die Gestaltungsfreiheit des Managements deutlich.

### **Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse des Kapitels**

Die Darstellung der Managementfunktion hat – auch anhand der Beispiele – die Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten des Managements skizziert. Diese nähere Bestimmung<sup>108</sup> hat die Bedeutung der managerialen Aufgaben sowie der Freiheit in Form von Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt und bildet die Basis zur Bestimmung einer normativen Managementtheorie. Dabei kann sich eine normative Managementethik nicht auf Aussagen oder Prämissen der Effektivität und Effizienz beschränken. Vielmehr stehen die Fragen nach den Beurteilungskriterien und der Personal Governance, d. h. der personalen Steuerungsmöglichkeiten und Pflichten, im Mittelpunkt ethischen Managements. Das Modell des Social Entrepreneurships liefert hierzu eine im Standardmodell vernachlässigte, begründungs- und legitimationsrelevante Rückkopplung der Managementfunktion an den gesellschaftlichen Zweck der Organisation. Über die konkreten Kriterien guten Managements ist damit noch wenig ausgesagt.

106 Enderle & Murphy (1995), S. 117.

107 Vgl. Dierksmeier & Pirson (2010).

108 Maak & Pless sprechen von einer »moral ontology of leadership«. Maak & Pless (2009), S. 363.

## 2.2 Praktische Bedingungen ethischen Managements

»*Ethical management may be difficult but it is not impossible.*«<sup>109</sup>

Nach Betrachtung der Managementfunktion sowie seiner Bedeutung innerhalb der Organisation geht es im folgenden Abschnitt um das Umfeld managerialen Handelns, d. h. umfeldbezogene Prämissen oder Bedingungen, die sich im Kontext einer Managementethik als relevant erweisen. Die Ausgangsfrage lautet daher: *Unter welchen allgemeinen Bedingungen wird Management praktiziert?* Beschränken diese Bedingungen – wie beispielsweise der marktwirtschaftliche Wettbewerb – die Praxis ethischen Managements? Die gesonderte Betrachtung systemischer Prämissen und prinzipieller Einwänden mag künstlich erscheinen, wird aber dabei helfen zu verstehen, welche grundlegenden Positionen gegen manageriale Verpflichtungen hervorgebracht werden können und ob diese berechtigt sind oder nicht.

Ethik ist als kritische Perspektive hier hilfreich, da sie innerhalb der Disziplin und Praxis des Wirtschaftens für gegeben gehaltene Bedingungen hinterfragt. Wie auch Vertreter eines humanistischen Managementansatzes<sup>110</sup> gehe ich davon aus, dass ethisches Management ein signifikantes Umdenken aufseiten der Entscheider und auch der Lehre fordert (siehe die eingangs erwähnte, dritte Hypothese).<sup>111</sup> Manager haben eine gesellschaftliche Funktion, die ihnen die Steuerung eines Unternehmens als gesellschaftliches Teil- und Zwecksystem anvertraut. Eine Analyse aus Sicht der Managementethik muss auch die hiermit zusammenhängenden Prämissen und Bedingungen ernst nehmen, da ihre Interpretation und ihr Verständnis Auswirkungen haben auf die Ausübung der Managementfunktion. Diese grundlegenden Prämissen bzw. Bedingungen sollen im Folgenden diskutiert werden. Im Anschluss möchte ich prinzipielle Einwände gegen manageriale Ethik analysieren.

<sup>109</sup> Melé (2012), S. 21.

<sup>110</sup> z. B. im Humanistic Management Network, siehe <http://www.humanetwork.org/>

<sup>111</sup> Vgl. z. B. Bowie & Werhane (2005), S. 152.

### 2.2.1 Systemische Prämissen der Unternehmenssteuerung in der Marktwirtschaft

Das Management eines Unternehmens ist wie bereits erwähnt an Grundbedingungen moderner Organisationen sowie des gesellschaftlichen und natürlichen Umfelds gebunden. Das bedeutet nicht, dass diese Bedingungen für das Management prinzipiell unveränderbar sind, sie bilden jedoch den Ausgangspunkt einer praktisch-analytischen Managementethik. Neben der Funktion des Managements selbst sowie der Integration bzw. Interpretation der Funktion innerhalb des Unternehmens sind daher Grundbedingungen moderner Organisationen zu beachten. Ulrich beschreibt in diesem Kontext drei Merkmale von Unternehmen als »offene Systeme«, die für das Management bei der Ausübung ihrer Tätigkeit relevant sind: Unternehmen sind (1) wirtschaftlich selbsttragende Systeme, (2) multifunktionale Systeme und (3) soziotechnische Systeme.<sup>112</sup> Dies mündet in unterschiedliche Konstellationen und eine Vielzahl von Einflussfaktoren, nimmt man Branchen, Unternehmensgröße und weitere Faktoren wirtschaftlichen Handelns hinzu. *Welche Bedeutung haben diese Eigenschaften für manageriales Handeln?*

Das Ziel, *wirtschaftlich selbsttragend* zu sein, gilt allgemein für Unternehmen und bildet eine Grundbedingung managerialer Praxis. Diese Prämisse scheint offensichtlich, ist jedoch insofern zu beachten, als dass auch Organisationen einen nicht-rentablen Zweck verfolgen und dennoch »gut gemanagt« sein können. Soziale Sicherungssysteme oder Werkstätten für Menschen mit Behinderung sind so zum Beispiel aufgrund ihres gesellschaftlichen Zwecks nicht notwendigerweise dem Diktat der Rentabilität unterworfen, sie tragen sich nicht wirtschaftlich selbst, leisten aber dennoch einen wichtigen Beitrag und sind womöglich gut gemanagt. Dasselbe gilt für Stiftungen, die nicht notwendiger Weise im ökonomischen Sinn als selbsttragend gelten und dennoch dank guten Managements und erfolgreicher Arbeit ihren sozialen Zweck erfüllen und so ganzheitlich erfolgreich sind. Die Prämisse, wirtschaftlich selbsttragend zu sein, soll dennoch eine Grundbedingung für die vorliegende Managementethik bilden, da sie wie bereits erwähnt auf die Steuerung von Unternehmen abzielt. Unter-

<sup>112</sup> Vgl. Ulrich (1995), S. 31.

nehmen, die ihren gesellschaftlichen Zweck durch selbsttragendes Wirtschaften sichern, sind in der Regel besonders gut geeignet, dies auch langfristig zu tun.

Unternehmen sind außerdem *multifunktionale Systeme*. Das bedeutet, dass sie nicht nur einen ökonomischen Zweck haben, ebenso wenig wie sich ihre Wirkung auf die Dimension der Wirtschaft beschränkt. Unternehmen sind vielmehr Systeme mit multifunktionalen Zwecken (zum Beispiel gesellschaftliche Dienstleistung oder Produktion, Arbeitgeber, soziales Netz usw.) und entsprechend multidimensionaler Wirkung (zum Beispiel in Bezug auf Nachhaltigkeit ökonomisch, ökologisch und sozial). Entscheidungen des Managements haben in allen genannten Dimensionen Auswirkungen. Aus diesem Grund sind Entscheider in Unternehmen mit Komplexität und Mehrdeutigkeit konfrontiert.<sup>113</sup> Mit Komplexität ist wie bereits erwähnt gemeint, dass Entscheidungen nicht nur einen Handlungsstrang, sondern zugleich Konsequenzen auf mehreren Ebenen haben. In dieser Prämisse liegen auch stakeholderbasierte Ansprüche und Mehrdimensionalität managerialer Steuerung begründet.

Als *soziotechnisches System* gelten Unternehmen, da sie unter Einsatz technischer Hilfsmittel Aufgaben arbeitsteilig erledigen. Moderne Unternehmen sind gesellschaftliche Teilsysteme, in denen Menschen mittelbar und unmittelbar, mittels direkter oder technologiebasierter Kommunikation gemeinsam interagieren. Dies setzt sowohl soziale als auch technische Fähigkeiten bei den beteiligten Personen voraus und bestimmt in wesentlichen Teilen die Zusammenarbeit der Betroffenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Weiterhin eröffnet diese Prämisse Fragen zum Umgang mit der Ressource Arbeitnehmer sowie Fragen nach der Wirkung der Arbeitswelt auf die Konstitution und Zufriedenheit der betroffenen Menschen.

Die drei genannten Grundbedingungen sind relevant, da sie einen Teil des Anspruchs managerialer Leistung bilden. Sie begrenzen bzw. umschreiben mögliche Wirkungsfelder managerialer Entscheidungen. Dies gilt insbesondere für die erste Prämisse des Unternehmens als wirtschaftlich selbsttragende Institution, nicht zuletzt, da sie von Ethikgegnern als beschränkendes Kriterium managerialer Freiheit (zur

<sup>113</sup> Vgl. Rion (1989), S. 35.

Ethik) angeführt wird. Jede der genannten Bedingungen ist für die Möglichkeit und den Erfolg managerialer Ethik zu beachten.

### 2.2.2 Prinzipielle Einwände gegen manageriale Ethik

Gegen die Zuschreibung gesellschaftlicher Verantwortung aufseiten des Managements werden *prinzipielle* Einwände angeführt. Die Einwände betreffen (1) die *Zwänge des Wettbewerbs*, die manageriales Handeln grundlegend einschränken und ethisches Handeln unmöglich oder irrational erscheinen lassen, (2) die *Nicht-Steuerbarkeit* ethischer Ansprüche aufgrund der hohen Komplexität unternehmerischen Wirkens und externer Effekte, sowie (3) die *Verantwortungszuweisung an andere* Adressaten wie Zulieferunternehmen oder politische Institutionen. Mit jedem dieser prinzipiellen Einwände möchte ich mich zunächst auseinandersetzen und ihre Gültigkeit prüfen, bevor ich mich den normativen Grundlagen und Positionen einer Managementethik widme.

#### (1) Die Zwänge des Wettbewerbs verunmöglichen Managementethik

Ein häufig vorgebrachter Einwand gegen ethisches Management betrifft die Zwänge des wirtschaftlichen Wettbewerbs: »In Anbetracht der Regeln des unternehmerischen Handelns ist es absurd, vom Verantwortlichen eines Unternehmens moralisches Verhalten zu verlangen.«<sup>114</sup> Für Vertreter dieser Position verhindern die Wettbewerbsbedingungen die Möglichkeit ethischer Steuerung: »Iron laws of structural necessity [...] rule the economy to that effect that the market dictates managerial behavior.«<sup>115</sup> Wer im Wettbewerb bestehen will, kann sich Ethik sozusagen nicht leisten. Entsprechend gelten für Manager prozentuales Wachstum, Umsatz und Marktanteile als entscheidende Erfolgs- und Überlebenskriterien. Die Praxis liefert durchaus Beispiele für diese Art des Managements: »When one looks at the reality of many businesses, though, it seems that this is exactly what businesses are doing: they try to ›make money‹ rather than ›make goods and services,‹ thus turning the underlying rationality about the

<sup>114</sup> Jerry Mander (ehemaliger Präsident des International Forum on Globalization)

<sup>115</sup> Dierksmeier (2011), S. 263.

role of business in society on its head.«<sup>116</sup> Manageriale Freiheit zu ethischer Wirkungssteuerung erscheint in diesem Kontext als eine realitätsfremde Vorstellung. Marktwirtschaftlicher Wettbewerb lässt demzufolge Managementethik nicht zu.

Diese dogmatische Position wird durch Beispiele des Missmanagements der letzten Dekaden in der öffentlichen Wahrnehmung teilweise bestärkt. Wiederkehrende Fälle von Missmanagement beinhalten die Gefahr, dass in der Gesellschaft der Eindruck entsteht, Entscheider wären im Grunde nicht in der Lage, im Sinne ethischer Handlungsalternativen tätig zu werden. Zudem fördern sie das Misstrauen in unternehmerisches Handeln. Behält dieser Einwand Recht, besteht ohne die Freiheit des Entscheiders keine Möglichkeit »to deviate from maxims of sheer profit-maximization in favor of more comprehensive objectives.«<sup>117</sup> Dieses Argument beruht letzten Endes auf einer dogmatischen Sichtweise der Wirtschaft, einer Art physikalistischen Ökonomie<sup>118</sup>, die wahlweise deskriptiv oder normativ vertreten wird.

Ist dieses Argument haltbar aus Sicht der Praxis? Sind die Zwänge des Wettbewerbs so stark, dass ethisches Management unmöglich erscheint? Zutreffend ist, dass Management unter wettbewerblichen Bedingungen stattfindet, die bei der Analyse des Gestaltungsspielraums berücksichtigt werden müssen:

»If managers ought to perform a certain duty, then they can, or must be enabled to, perform it. What we have said so far implies that theories of business ethics will give managers the powers necessary to maintain a healthy and profitable company. But since duties are performed in the real world, what powers managers need to perform this duty and what the means to this end are depends on what the actual business world is like.«<sup>119</sup>

Der Blick in die reale Wirtschaftswelt kann den dargelegten Einwand jedoch keineswegs bestätigen. Dazu ist er – in dieser allgemeinen und dennoch häufig auftretenden Form – zu pauschal formuliert.

<sup>116</sup> Von Kimakowitz (2015), S. 1.

<sup>117</sup> Dierksmeier (2011), S. 265.

<sup>118</sup> Vgl. Dierksmeier (2011), S. 269.

<sup>119</sup> Moriarty (2005), S. 463 f.

Zwar existieren wiederkehrende Fälle von Missmanagement und marktwirtschaftlicher Wettbewerb setzt Entscheider unter Druck, doch wirtschaftet die weitaus überwiegende Zahl der Unternehmen nicht ethikfrei. Skandale wie der Fall Enron bestätigen nicht den wettbewerblichen Zwang zu ethikfreiem bzw. unmoralischem Management innerhalb einer Branche, sondern vielmehr das Gegenteil, d.h. einen Mangel an Ethik und das finale Scheitern dieser dogmatischen Sichtweise. Der Verweis auf Wettbewerbsdruck erscheint als Ausrede für kriminelles Handeln. Positivbeispiele belegen hingegen die manageriale Freiheit bei der Berücksichtigung ethischer Dimensionen: »Managers do have choices though; our economic activities follow man-made rules, not laws of nature, which is why managers should be perceived and act as decision-makers. For the most part, managers do have occasions to evaluate the ethical content of their decisions [...]«.«<sup>120</sup>

Natürlich ist die Zurückweisung des ersten Einwandes auch abhängig von der inhaltlichen Bestimmung ethischen Managements. Die Möglichkeit zur Integration grundlegender ethischer Prinzipien lässt sich kurz historisch anhand der Drogeriebranche darstellen. Trotz Wettbewerbs ist es der Drogeriemarktkette dm gelungen, Ethik auf unterschiedliche Art und Weise in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. Das Unternehmen verzichtet auf Kosmetikprodukte, bei denen Hersteller im Entwicklungsprozess Tierversuche nutzen, engagiert sich im Bereich Energie- und Umweltmanagement sowie nachhaltige Energien zwecks Klimaschutz und gilt als Leuchtturmunternehmen für die Wertschätzung und eigenverantwortliche Beteiligung seiner Mitarbeiter. Trotz oder möglicherweise aufgrund dieses ethischen Engagements hat sich dm als branchenführendes Unternehmen mit europaweit starkem Wachstum etabliert.<sup>121</sup>

Der Fall Schlecker liefert hierzu das branchenbezogene Negativbeispiel. Das bis 2012 bestehende Familienunternehmen engagierte sich im Vergleich zu dm nicht nachweislich in Sachen Ethik oder Nachhaltigkeit. Vielmehr sorgte es für Kritik aufgrund ethischen Missmanagements: Um Kosten einzusparen, wurde ein

<sup>120</sup> Kimakowitz et al. (2011), S. 1 f.

<sup>121</sup> Vgl. auch [http://www.dm.de/de\\_homepage/unternehmen/zahlen-fakten/unternehmenszahlen/](http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/zahlen-fakten/unternehmenszahlen/) (Stand 03.10.2016).



Großteil der Mitarbeiter von Schlecker entlassen und durch eine im Besitz der Schlecker-Inhaber befindlichen Leiharbeitsfirma wieder zu schlechteren Konditionen unter Leiharbeitsverträgen in Filialen angestellt. Zudem ließ das Unternehmen Mitarbeiter bei der Arbeit überwachen.<sup>122</sup> Die Drogeriemarktkette musste 2012 Insolvenz anmelden. Auch wenn die Gründe hierfür sicherlich nicht allein in der Nicht-Integration ethischen Managements zu suchen sind und Marktstrategien sowie Kundenorientierung eine entscheidende Rolle bei dieser Entwicklung gespielt haben dürften, liefert diese kurze Darstellung dennoch einen eindrücklichen Nachweis dafür, dass mehr Ethik im Wettbewerb keinesfalls schädlich oder unmöglich sein muss.

Zahlreiche Beispiele für Ansätze ethischen Managements existieren darüber hinaus in unterschiedlichsten Wettbewerbsbranchen.<sup>123</sup> Banken, die sämtliche Dienstleistungen anhand von Nachhaltigkeitskriterien neu strukturieren und im Gegensatz zur Konkurrenz in Krisenzeiten am Markt wachsen (zum Beispiel ABN Amro Real oder die Triodos Bank) entlarven den Mythos der Wettbewerbszwänge ebenso wie Elektronikunternehmen, die sich in Sachen Umweltschutz engagieren (Apple) oder Teppichfliesenproduzenten, die ihren Carbon-Fußabdruck um 80 % reduzieren (Interface). Weitere, ausführlichere Beispiele für die Freiheitsgrade zu ethischem Management werden in den folgenden Kapiteln des Buches behandelt.

Ein physikalistisches Verständnis des Wettbewerbs ist insofern als Argument verkürzt und beschreibt keinesfalls die Realität: »The market is, after all, not a natural but a social product, not a physical object, but a cultural construct.«<sup>124</sup> Marktwirtschaftlicher Wettbewerb lässt Ethik zu bzw. setzt Ethik voraus. Die Beispiele, auf die im weiteren Verlauf des Buches zurückgegriffen wird, belegen die Einflussmöglichkeiten und den Beitrag innovativer Entscheider zur Verbindung von unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichem Wohl: »[M]anagerial freedom includes the option to align societal purpose and business success.«<sup>125</sup>

122 Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/article5969861/Schlecker-Firma-ueberwacht-Mitarbeiter-per-Video.html> (Stand 03.10.2016).

123 Vgl. beispielsweise von Kimakowitz et al. (2011).

124 Dierksmeier (2011), S. 271.

125 Kimakowitz et al. (2011), S. 2 f.

Dem ersten Einwand unterliegt in den meisten Fällen ein unterkomplexes Handlungsmodell des Homo oeconomicus, das ich an anderer Stelle<sup>126</sup> insbesondere aufgrund der Eindimensionalität und mangelnden »contextualized richness«<sup>127</sup> kritisiert habe. Fälle, in denen Entscheider lediglich ihr persönliches, monetäres Interesse maximieren und so dem neoklassischen Dogma (das beispielsweise von Jensen & Murphy 1990 vertreten wird) entsprechen, mögen bestehen und sind nicht selten als Unternehmensskandale gut dokumentiert. Sie bilden jedoch keineswegs ein Argument für die mangelnde Handlungsfreiheit des Entscheiders. Die Überhöhung dieser Perspektive vernebelt den Handlungsspielraum managerialer Ethik und eliminiert jede sinnvolle Begründungsform managerialen Erfolgs, die nicht ausschließlich an eine Rationalität der Gewinnmaximierung gekoppelt ist.<sup>128</sup>

Ebenso wenig legitimiert die Behauptung von Wettbewerbszwängen ein Management zum bedingungslosen Erhalt des Unternehmens:

»It is not true that anything is permissible to save the company. Managers' duties to save the company are only prima facie, and may be overridden by countervailing considerations. Perhaps certain rights of workers (e.g., rights to a safe workplace) cannot be overridden, no matter what the consequences are for the company's welfare. And sometimes, for the sake of its employees and shareholders, managers might be morally required to allow the company to be taken over by a stronger and more financially stable competitor.«<sup>129</sup>

Eine abgeänderte Version des ersten Einwands bindet Ethik an das Paradigma der Gewinnmaximierungslogik. Ethik muss sich innerhalb dieser Argumentation prinzipiell lohnen (win-win Situationen schaffen) oder muss aus lohnenden Geschäften finanziert werden. Demnach sind Entscheider aufgrund der Marktbedingungen dazu gezwungen, zumindest langfristig gewinnmaximierend im Wettbewerb zu agieren, d.h. im Konfliktfall auch keine Rücksicht auf ethi-

126 Vgl. Haller (2012)

127 Dierksmeier (2011), S. 273.

128 Vgl. auch Dierksmeier (2011), S. 276.

129 Moriarty (2005), S. 464.

sche Verpflichtungen zu nehmen. Verbunden mit dieser Aussage ist in der Regel die Annahme, dass soziale oder ökologische Nachhaltigkeit nicht immer gewinnmaximierend sei. Deshalb könne Ethik zwar zum Zuge kommen, aber prinzipiell nur dort, wo überschneidende Interessen der Unternehmung im Sinne einer win-win-Logik vorliegen oder ein florierendes Geschäft Ethik ermöglicht. Ethik findet hier im Rahmen des wirtschaftlich Möglichen bzw. Zumutbaren statt, nicht umgekehrt. Unternehmerischer Erfolg ist die Voraussetzung für Ethik im Management. In abgewandelter Form entspricht dieser Einwand der Annahme, dass die gewinnbasierte Rollenverpflichtung allgemeine moralische Verpflichtungen stets übertrumpft.<sup>130</sup>

Auch diese Version des ersten Einwands wird durch die angeführten Beispiele widerlegt. Ob Ethik gewinnfördernd ist, lässt sich bisher empirisch nur anhand von Wahrscheinlichkeiten und der Zunahme ethischer Geschäftsmodelle vermuten.<sup>131</sup> *Gewinnschädigend* scheint Ethik nicht zu sein. Im Fall des dm-Engagements lagen keinerlei Indizien für eine gesicherte win-win-Situation vor. Dasselbe gilt für die weiteren bis hier genannten Beispiele. Auch die Finanzierung aus gewinnbringenden Geschäften bildet insofern keine notwendige Vorbedingung, als dass viele Maßnahmen ohne direkte Investitionen möglich sind. Praktiker nehmen dieses Argument unterschiedlich auf, manche bestreiten diese Variante des Einwands, andere verteidigen ihre Position auf diese Weise. Um diese Argumentation zu entkräften, gilt es, auch Verpflichtungen begründen zu können, die zum Zeitpunkt der Entscheidung weder absehbar noch langfristig im gewinnfördernden Interesse der Unternehmung stehen. Dies wird in der Regel von Vertretern des reinen win-win-Paradigmas bestritten. Ein solches Beispiel liefert jedoch meines Erachtens bereits dm sowie insbesondere Interface (*siehe Kapitel 4*).

Die Gründe für oder gegen die stärkere Berücksichtigung ökonomischer Sachverhalte müssen aufgrund ethisch relevanter Konsequenzen und somit ethischer Argumente, nicht aufgrund abstrakter, ökonomischer Gesetzmäßigkeiten, fallspezifisch erfolgen. So kann eine zu

<sup>130</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 17f. Dabei setzen solche Positionen eine Klärung der Rollenverpflichtung bereits voraus. Ziel des vorliegenden Buches ist es, diese überhaupt erst zu definieren.

<sup>131</sup> Vgl. z. B. Stierl & Lüth (2015).

geringe Auftragslage als ethisch-ökonomisches Argument genauso ein legitimer und schmerzlich notwendiger Grund für Entlassungen oder Kürzungen sein wie sichere Arbeitsbedingungen eine moralische Notwendigkeit trotz geringerer Gewinnmargen sein können. Ethik muss dazu nicht notwendigerweise lohnenswert, sondern *möglich* sein, um verpflichtend zu sein: »Recognizing the actual deviations of management from short-term profit maximization [...] makes visible a quite sizable managerial freedom. And with the said freedom comes the obligation to its responsible use.«<sup>132</sup> Der Pauschaleinwand der Unmöglichkeit von Ethik im Management aufgrund von Sachzwängen oder Rentabilitätsdruck kann somit in dieser allgemeinen Form zurückgewiesen werden.

### **Profitabilität als notwendiges Wirkkriterium? Theorie versus Praxis**

»Triple bottom-line accounting [...] measures financial success or profits, contributions to a livable environment, and contributions to solving social problems. A manager who can make positive contributions in all three areas manages a sustainable corporation.«<sup>133</sup> In der Praxis umschreiben Bowie & Werhane hiermit eine im Vergleich zum Ist-Zustand erstrebenswerte Situation nachhaltigen Managements. Jedoch muss der Vollständigkeit halber erwähnt werden, dass besonders wünschenswert agierende Unternehmen keinesfalls profitorientiert wirtschaften müssen. Dieser Teil ihrer Definition nachhaltiger Unternehmensführung ist insofern falsch, als dass konsequenzialistisch betrachtet Unternehmen bzw. Organisationen besonders wünschenswert agieren können, die zum Beispiel lediglich kostendeckend arbeiten. Social Businesses wie die Grameen Bank können wirkungsbezogen einen weitaus höheren gesellschaftlichen Beitrag leisten, ohne dabei alle drei genannten Kriterien nachhaltigen Unternehmertums zu erfüllen. Ihre Leistung kann durchaus höher eingeschätzt werden als die eines mittelständischen Unternehmens, das alle Kriterien erfüllt. Der Anspruch von Bowie & Werhane, in allen Wirkungsdimensionen einen positiven Wirkungsbeitrag zu leisten, um tatsächlich ein nachhaltiges Unternehmen bzw. eine nachhaltige

<sup>132</sup> Dierksmeier (2011), S. 277.

<sup>133</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 105.

Organisation zu sein, ist insofern zu weit gefasst. Finanzieller Erfolg im Sinne eines erwirtschafteten Profits ist keineswegs ein *notwendiges*, jedoch aus nachvollziehbaren Gründen in Bezug auf Investitionen und Krisenvorsorge ein vernünftiges und wünschenswertes Kriterium nachhaltiger Organisationen.

## **(2) Ethik bzw. Nachhaltigkeit ist aufgrund externer Effekte nicht managerial steuerbar**

Ein zweiter Einwand gegen ethisches Management bezieht sich auf die Nichtsteuerbarkeit externer Auswirkungen. Argumentiert wird, dass insbesondere durch wachstumsbedingte, unternehmerische Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette externe, nicht-vorhersehbare Folgen entstehen. Als Beispiel dient die Produktion eines Laufschuhs, der in Teilen aus wiederverwertbaren Materialien, d. h. im Sinne einer closed loops Produktion, hergestellt wird. Prinzipiell wird durch ein derartiges Produkt Nachhaltigkeit anvisiert. Bilden ressourcenschonende Materialien jedoch nur einen Anteil des Laufschuhs und hat das Produkt großen Erfolg am Markt, führt dies unter Umständen zu einem insgesamt höheren Gesamtressourcenverbrauch.<sup>134</sup> Eine absichtsvolle Ressourcenschonung wird durch die Unvorhersehbarkeit solcher externen Effekte oder sogenannter Rebound-Effekte verhindert. Dieses Argument ist oftmals Teil des Einwandes gegen grünes Wachstum, da Wachstum in diesem Kontext als Teil des Problems erachtet wird. Ethisches bzw. nachhaltigkeitsorientiertes Management in Wachstumsbranchen wäre so nicht oder bloß geringfügig möglich.

Es ist offensichtlich möglich, dass selbst an Nachhaltigkeit ausgerichtete Produktionsprozesse und Managemententscheidungen zu unbeabsichtigten Nebenfolgen führen können. So kann beispielsweise eine »grüne Produktinnovation« insgesamt zu unerwünschten Reboundeffekten aufgrund eines höheren Gesamtverbrauchs führen und daher kontraproduktive, gesamtgesellschaftliche Konsequenzen haben. Wie gehen wir mit diesen Fällen um und handelt es sich um einen prinzipiellen Einwand gegen die Umsetzung von Management- bzw. Unternehmensethik?

<sup>134</sup> Die nachhaltige Performanz vieler Unternehmen bemisst sich deshalb auch in Indikatoren wie beispielsweise dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

Auch eine solch skeptische Position in Bezug auf manageriale Steuerung oder unternehmerische Transformation muss die Möglichkeit kontinuierlicher Verbesserung zugestehen. Unbeabsichtigte Nebenfolgen bedeuten nicht, dass eine absichtsvolle Wirkungssteuerung durch Entscheider in komplexen Systemen prinzipiell unmöglich ist. Im Fall der Laufschuhproduktion bleibt dem Management die Möglichkeit, den Anteil an closed loop Materialien zu erhöhen und die ökologischen Wirkungsfolgen der Produktion weiter einzudämmen. Da durch den Markterfolg eines nachhaltigeren Laufschuhs – andernfalls wäre es schließlich nicht zur Problematik eines Reboundeffekts gekommen – ein Interesse für Nachhaltigkeit auf Kundenseite zu existieren scheint, bestehen gute Chancen für das Unternehmen, die Produktion schrittweise in Bezug auf die ermittelten Reboundeffekte zu verbessern und weiterhin auf Nachhaltigkeit zu setzen.

Auch Handelsunternehmen, die beispielsweise mit Herausforderungen der Social Compliance in der Lieferkette bezüglich Textilproduktion zu tun haben, haben sich einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf Basis der Business Social Compliance Initiative (BSCI)<sup>135</sup> verschrieben. Negativwirkungen können zwar nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dennoch besteht die Möglichkeit kontinuierlicher Verbesserung und somit kein prinzipieller Einwand gegen die manageriale Steuerbarkeit solcher Effekte. Das Engagement vieler Unternehmen im Bereich der Lieferkette belegt vielmehr, dass sie erst am Anfang einer umfänglichen Steuerung stehen. Im Fall des Laufschuhbeispiels steht Nike exemplarisch als Unternehmen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bezüglich Ressourceneinsatz.<sup>136</sup>

Die angeführten Beispiele im vierten Kapitel werden deshalb auch daraufhin zu überprüfen sein, ob sie – wie ich meine – eine *entweder* in der Gesamtbetrachtung schrittweise erfolgende *oder* eine zumindest fallbezogene, positive Wirkungssteuerung belegen. Um ethisch relevant zu agieren müssen Entscheider weder von sich aus das gesamte System oder die jeweilige Branche verändern, noch auf einen Schlag ihr Unternehmen oder ihre Produktpalette im Sinne der Nachhaltigkeit restrukturieren. Derartige Forderungen wären kontraproduktiv für die

135 Vgl. <http://www.bsci-intl.org/> (Stand 03.10.2016).

136 Vgl. <http://manufacturingmap.nikeinc.com/#> (Stand 03.10.2016).

nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Erwäge Bemühungen des Managements sollten vielmehr nachweislich eine Besserung herbeiführen und Reboundeffekte schrittweise ausschließen.

Dies durch Wirkungsmessung zu belegen ist eine komplexe Herausforderung, weshalb Unternehmen wie beispielsweise Puma sich auch im Rahmen einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung<sup>137</sup> langfristig darum bemühen, die gesamten Auswirkungen ihres Wirtschaftens näherungsweise darstellbar zu machen. Dabei lernen Manager in der Regel zunächst viel über die Auswirkung des eigenen Unternehmens und setzen ein (kennzahlenbasiertes) Nachhaltigkeits- bzw. Steuerungssystem auf, das den Einfluss auf Lieferketten mehr als bisher mess- und greifbar macht. Die nachfolgende Abbildung der Puma SE verdeutlicht die Zunahme an Komplexität und Themenvielfalt entlang der rückwärts analysierten Wertschöpfungskette. Geht es thematisch im Verkauf noch um Primärenergieverbräuche und zugehörige Emissionen (Tier 1<sup>138</sup>), umfasst die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung in Tier 2–4 auch die Handlungsfelder Wasserverbrauch, Abfall und die Umwandlung von Ökosystemen in Anbauflächen für beispielsweise Baumwolle als Primärrohstoff. Diese Themen nachhaltig zu managen ist eine enorme Herausforderung – und berücksichtigt in dieser Betrachtung noch nicht die Themen der Social Compliance bzw. sozialen Verantwortung.



Abbildung 1: Ermittlung der unternehmerischen Wirkung entlang der Lieferkette bei Puma SE zur Integration bzw. Reduktion von Auswirkungen<sup>139</sup>

<sup>137</sup> Vgl. <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/oekologische-gewinn-und-verlustrechnung> (Stand 03.10.2016).

<sup>138</sup> »Tier« (engl. Rank) beschreibt die Position des Zulieferunternehmens in der Lieferkette.

<sup>139</sup> Vgl. [http://about.puma.com/damfiles/default/newsroom/corporate-news/2011/PRESSEMAPPE\\_PUMAs\\_WERTSCHOEPFUNGSKETTE-d6407ebf8248e6be5c34d89adc1cdb37.pdf](http://about.puma.com/damfiles/default/newsroom/corporate-news/2011/PRESSEMAPPE_PUMAs_WERTSCHOEPFUNGSKETTE-d6407ebf8248e6be5c34d89adc1cdb37.pdf) (Stand 03.10.2016).

Für Fälle, in denen tatsächlich keine Handlungsoptionen für Unternehmen zur weiteren Verbesserung oder Internalisierung bestehen, bleibt die politische Arbeit des Managements (vgl. auch Abschnitt 4.3).

Entgegen diesem Einwand gehe ich daher auch hier von der prinzipiellen Möglichkeit einer Internalisierung externer Effekte bzw. sogenannter Reboundeffekte aus, um diese zukünftig steuern zu können.<sup>140</sup> Dass hierbei Grauzonen existieren und nicht-intendierte Nebenwirkungen auftreten können, beispielsweise im Bereich grüner Innovationen, macht eine Managementethik nicht weniger möglich oder sinnvoll. Hier werden ebenso ethisch reflektierte Entscheidungen auf Basis von Folgeabschätzungen benötigt, auch wenn derartige Sachverhalte sich als komplexer erweisen. Selbst in einer nicht-wachstumsorientierten Wirtschaft wären unternehmerische Wirkungen und die Vorsorge gegen Reboundeffekte ethisch relevant. Insofern reicht bis hierher der Nachweis, dass »überlegte Versuche, einen sozialen Wandel herbeizuführen, uns unter den relevanten Umständen helfen, zu besseren Ergebnissen zu kommen.«<sup>141</sup> Ebenso ist in vielen Fällen das Argument der Nicht-Vorhersehbarkeit fragwürdig: »Die Tatsache, dass die negativen Wirkungen nicht intendiert waren, impliziert nicht, dass sie überhaupt nicht vorhersehbar gewesen sind.«<sup>142</sup>

### **(3) Nicht das Management, sondern Zulieferunternehmen oder politische Institutionen in Risikoländern sind für Standards und deren Durchsetzung in der Wertschöpfungskette verantwortlich**

Mit dem Wachstum eines Unternehmens wächst häufig auch die Distanz und direkte Steuerungsmöglichkeit des Entscheiders. Die Durchsetzung ethischer Standards und die Kontrolle entlang der Lieferkette werden in einer globalisierten Welt komplexer.<sup>143</sup> Die Produktion erfolgt nicht in eigenen Fabriken, sondern durch juristisch unabhängige Zulieferunternehmen in anderen Ländern. Standorte haben sich etabliert, so beispielsweise Bangladesch als weltweit zweitgrößter Textilmarkt mit steigender Tendenz. Folgt man dem Einwand, ist

<sup>140</sup> Vgl. Sen (2011), S. 306.

<sup>141</sup> Sen (2011), S. 304.

<sup>142</sup> Sen (2011), S. 308.

<sup>143</sup> Vgl. Andrews (1989), S. 7.



nicht das Management großer Marken und Handelsketten, sondern das Management des Zulieferunternehmens bzw. die lokale Politik in sogenannten Risikoländern für die Durchsetzung ethischer Standards zuständig.

Ein Beispiel liefert der Handel mit Textilien aus Risikoländern. Discountunternehmen wie Primark beziehen Waren aus China oder Bangladesch, die von Zulieferern im Niedriglohnsektor gefertigt werden. In der Vergangenheit haben zahlreiche Zwischenfälle wie der Einsturz des Rana Plaza Fabrikgebäudes<sup>144</sup> oder Gesundheitsschädigungen aufgrund des Einsatzes toxischer Stoffe beim Färben der Produkte<sup>145</sup> Missstände und Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette deutlich gemacht. Forderungen zu Detox-Kampagnen (Greenpeace) und der Durchsetzung von Arbeits- und Sozialstandards werden von dritter Seite erhoben. Sind Händler bzw. Discounter in Deutschland für die Social Compliance ihrer Lieferkette verantwortlich? Oder fällt die Verantwortung in solchen Fällen prinzipiell den lokalen Institutionen bzw. Zulieferbetrieben zu?

Dieser Einwand geht nicht von der Unmöglichkeit managerialer Ethik aus, sondern von der Nicht-Zuständigkeit des Managements aufgrund der räumlichen bzw. juristischen Distanz. Die Zulieferunternehmen sind eigenverantwortliche Unternehmen, die selbst für die Einhaltung lokaler Arbeitsstandards verantwortlich sind und demgemäß die Verantwortung für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter tragen. Für die Sozialstandards in der Produktion der eigenen Textilartikel wäre dann nicht der Handel in Deutschland, sondern zuallererst das Management der asiatischen Herstellerunternehmen verantwortlich. Wie agieren Handelsunternehmen auf die Frage der Zuständigkeit? Und wer ist zuständig?

Einige Handelsunternehmen engagieren sich seit einigen Jahren für die Durchsetzung von Social Compliance Standards in ihrer Lieferkette. So werden Artikel aus Non-Food-Warengruppen bereits durch ein Social Monitoring Programm gemanagt. Bestandteil dieses Programms sind Richtlinien anhand anerkannter Sozial-

<sup>144</sup> Vgl. zum Beispiel <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-04/rana-plaza-jahrestag-hilfsfonds> (Stand 03.10.2016).

<sup>145</sup> Vgl. ARD-Markencheck, bspw. unter <https://www.youtube.com/watch?v=UHI15YO2yLo> (Stand 03.10.2016).

standards (BSCI, SA 8000, ILO-Arbeitsnormen), eigene Audits der Zulieferbetriebe und externe Auditierungen, die Übernahme der Sozialstandards in Zulieferverträge, der Ausschluss von Unterauftragsvergaben und Programme zur qualitativen Förderung der Zulieferbetriebe. Stellt sich trotz dieser Maßnahmen kein Erfolg ein, behält sich das Handelsunternehmen den Ausschluss der Produktionsstätten vor.<sup>146</sup> Zulieferbetriebe, die vor Auftragsvergabe offen gelegt werden und diese Kriterien nicht erfüllen, können von der Auftragsvergabe ausgeschlossen werden. Das Unternehmen baut so schrittweise ein Nachhaltigkeitsmanagement auf und nimmt die Verantwortung für die eigene Lieferkette progressiv wahr. Auch im Fall der Problematik toxologischer Stoffe in der Zulieferindustrie und der damit verbundenen Grundwasserverschmutzung arbeiten Handelsunternehmen mit Nichtregierungsorganisationen zusammen. Unabhängig von der potenziellen Chance und möglichen Absicht, durch diese Zusammenarbeit Glaubwürdigkeit zurück zu erlangen, können solche Schritte in der Sache als weitgreifend erachtet werden.

Primark war als Abnehmer der Rana Plaza Produktionsstätte direkt vom Einsturz des Fabrikgebäudes in Bangladesch betroffen und hat Entschädigungen an die Hinterbliebenen gezahlt. Zudem ist das Unternehmen im Februar 2014 der Detox-Kampagne von Greenpeace beigetreten.<sup>147</sup> Der irische Textildiscounter hat sich dazu verpflichtet, Phtalate, PFCs und andere Chemikalien aus der Produktion zu entfernen. Im Zuge der Vorwürfe zu den Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben ist das Unternehmen der Ethical Trading Initiative (ETI)<sup>148</sup> sowie anderen Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Risikoländern beigetreten. Die Fortschritte und den Status ihrer Bemühungen kommuniziert der Mutterkonzern Associated British Foods (ABF)<sup>149</sup>. Demnach erfüllten beispielsweise im Jahr 2013 lediglich 9 % der Produktionsstätten die Bestnote des festgelegten Sozial-

146 Vgl. <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/verantwortung/lieferanten/aldi-sued-sozialstandards/> (Stand 03.10.2016).

147 Vgl. <http://www.primark.com/en/our-ethics> (Stand 03.10.2016).

148 Vgl. <http://www.ethicaltrade.org/> (Stand 03.10.2016).

149 Vgl. <https://www.primark.com/en/our-ethics/our-performance/annual-performance> (Stand 03.10.2016).

standards: »Good systems in place to ensure ethical compliance, limited number of minor issues«<sup>150</sup>.

Die Beispiele belegen, dass Unternehmen in ihrer Lieferkette tätig werden und Verantwortung übernehmen, wenn auch mit zum Teil geringem Erfolg, mangelhafter Transparenz oder zu geringem Engagement. Die Fakten liefern jedoch noch keine Beantwortung der Zuständigkeitsfrage. Die Frage der Verpflichtung erübrigt sich nicht aufgrund formaler Zuständigkeit. Auch wenn es sich bei den Zulieferbetrieben um juristisch eigenständige Unternehmen handelt, fehlen den Betrieben häufig das Know-how, die Einsicht oder auch die Mittel, Mindeststandards durchzusetzen. Gesetze und Betriebsprüfungen in Risikoländern entsprechen zudem häufig nicht den Standards die nötig sind, um die Grundbedürfnisse nach Arbeitssicherheit (toxologische Gefährdung, Gebäudesicherheit u. a.), einem bedürfnisorientierten Einkommen usw. zu sichern. Diese Entwicklungen können jedoch von Abnehmern angestoßen werden, nicht zuletzt aufgrund der geringen Mehrkosten, die durch die Einführung und Durchsetzung von Arbeits- und Sozialstandards entstehen.<sup>151</sup>

Wenn ein Unternehmen die Vorteile aus solchen risikoreichen Bedingungen in Produktionsländern der Textilindustrie zieht und über die Möglichkeit sowie Marktmacht zur Entwicklung und Förderung hinreichender Standards verfügt, erscheint es legitim, auch für die Umsetzung und das Management der eigenen Lieferkette mit Unterstützung der Partnerunternehmen verantwortlich zu sein. Die als Beispiel genannten Handelsunternehmen verfügen über Marktmacht und das Steuerungspotenzial, um unter geringen bis vertretbaren Mehrkosten mit Partnern für die Einführung und Durchsetzung von Social Compliance zu sorgen. Im Vergleich zu Zulieferbetrieben oder den örtlichen Behörden verfügen sie ebenfalls über hinreichenden Einfluss, das Know-how und somit die Möglichkeit, Missstände in der eigenen Wertschöpfung zu beseitigen. Da Handelsunternehmen der Textilbranche über die Arbeitsbedingungen in Risikoländern Bescheid

<sup>150</sup> Vgl. <https://www.primark.com/en/our-ethics/our-performance/annual-performance> (Stand 03.10.2016).

<sup>151</sup> Vgl. z. B. die Kampagne ExChains der Gewerkschaft ver.di, die bei T-Shirts von Mehrkosten von 12 Cent ausgeht. Vgl. unter: <http://www.verdi.de/++file++5073a20edeb5011af90019ff/download/Statements.pdf> (Stand 03.10.2016).

wissen und bewusst aufgrund der Kostenvorteile Produkte aus diesen Ländern beziehen, erscheint es zumutbar, ihnen bei Nutzung der Vorteile auch unter den genannten Bedingungen die Verantwortung zur ethischen Steuerung der Risiken ihrer Lieferkette zuzuschreiben. Hinzu kommt, dass sie den Steuerungs-nexus bilden und am schnellsten handeln können. Inwieweit hier eine normative Pflicht zum ethischen Management vorliegt, wird im 4. Kapitel zu klären sein. Festzuhalten bleibt, dass sich die genannten Handelsunternehmen durch ihre BSCI-Mitgliedschaft nicht zuletzt selbst diese Verpflichtung auferlegt haben, Arbeits- und Sozialstandards entlang der Lieferkette einzuhalten und so die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter in Zulieferbetrieben zu schützen.

Die räumliche bzw. formelle *Distanz* des Unternehmens bildet daher eine zu beachtende und kulturell bzw. managerial wichtige, jedoch keine prinzipiell beschränkende Bedingung managerialer Ethiksteuerung. Zwar nehmen die Wirkungsmöglichkeiten des Entscheiders möglicherweise aufgrund der Distanz in der Entscheidungskette ab. Die Hoheit über die Gestaltung der eigenen Lieferkettenstandards und die Entscheidung für oder gegen Zulieferbetriebe obliegt aber dennoch dem Management. Entscheider können daher auch außerhalb der eigenen Organisation in unterschiedlichen Konstellationen zum Eingreifen verpflichtet sein. Eine Zurechnung (Accountability) erfolgt so beispielsweise via Hilfspflichten: Aufgrund der Möglichkeit, das Risiko nicht realisierbarer Grundbedürfnisse zu verringern, lässt sich eine aktive Hilfspflicht des Managements konstruieren. Soule et al. plädieren aus diesem Grund für eine risikobasierte Zuschreibung anstelle einer schadensbasierten Ableitung.<sup>152</sup>

Entscheidend für Verpflichtungen sind hier nicht Nähe, Distanz oder Mittelbarkeit, sondern der relationale Anteil der Wirkungsmacht im Vergleich zur Wirkungsmacht von Mitbeteiligten (beispielsweise Zulieferern, Politikern, NGO u. a., vgl. Basishypothese). Dies kann bedeuten, dass Entscheider zur Durchsetzung von Menschenrechts- und Sozialstandards in der Liefer- und Wertschöpfungskette verpflichtet sind, auch wenn es sich bei Partnern und Zulieferern um rechtlich eigenständige Organisationen handelt. Wahrscheinliche Folgen und

152 Soule et al. (2009), S. 541 f.

die kausale Wirkungsmöglichkeit (Reichweite der Personal Governance, d. h. der persönlichen Steuerungsfähigkeiten) des Entscheiders zur Vermeidung oder Förderung eben dieser Folgen müssen daher zur Aufstellung und Beurteilung von Pflichten beachtet werden.

### **Zwischenfazit: Das Management verfügt über hinreichende Gestaltungsfreiheit**

Die Zurückweisung der prinzipiellen Einwände zeigt, warum es wichtig ist, die Grenzen managerialer Gestaltungsfreiheit zu analysieren und – wo nötig – als Scheingrenzen zu enttarnen: »Managers thus have more discretionary power than the traditional market model allows. We have already seen how questions of ethics emerge as part of the very process of management in this environment.«<sup>153</sup> Weder wettbewerbliche Sachzwänge, noch externe Effekte oder juristische Fremdverantwortlichkeit bilden prinzipielle Einwände gegen die Notwendigkeit oder Möglichkeit managerialer Ethik entlang der Wertschöpfungskette. Es existiert eine *prinzipielle Gestaltungsfreiheit und -fähigkeit* des Managements, wie sie Rion 1989 bereits im Kontext des Konzepts der moral imagination beschreibt: »[T]he capacity to recognize ethical issues, to rise above too restricted a horizon in assessing an issue, to see the stakes involved for those affected, and to generate alternatives. Often, managers at any level simply fail to see the ethical dimension of a decision or see it too narrowly.«<sup>154</sup>

Was genau manageriale Ethik im positiven Sinn umfasst, wird in den nächsten Kapiteln zu klären sein. Bis hierher ging es um den Nachweis der Handlungsmöglichkeiten. In einer Vielzahl alltäglicher Entscheidungen bedarf es aus ethischer Sicht keiner komplexen Theorieanwendung oder einem besonderen Kalkül. Häufig kann das Management anhand allgemein anerkannter Regeln und gesellschaftlicher Normen ethische Herausforderungen lösen. Zur ganzheitlichen Steuerung unternehmerischer Verantwortung sind jedoch professionelle Instrumente der Wirkungsbilanzierung und Wirkungssteuerung notwendig. Wo allgemeine Normen und Regeln nicht mehr ausreichen, können die bis hier erwähnten Instrumente und Netzwerke

<sup>153</sup> Rion (1989), S. 50.

<sup>154</sup> Rion (1989), S. 40.

(BSCI, Wesentlichkeitsanalyse, Managementmodelle, ökologische Gewinn- und Verlustrechnung u. v. a.) dem Management bei dieser Arbeit helfen.

Das hierzu notwendige Wissen lässt sich außerdem durch externe Berater oder durch Fortbildungen einholen. Auch aus diesem Grund wird von Business Schools gefordert, den normativen Charakter der Managementlehre anzuerkennen und Ethik in die Ausbildung aufzunehmen. Insbesondere der Mangel an Ethik und normativer Diskussion des Managements wird als Ursache schlechter Managementpraktiken identifiziert.<sup>155</sup> Zudem steht Entscheidern die Einführung bzw. Konsultation eines Ethik-Vorstandes<sup>156</sup> oder – als zukünftiges Szenario – Ethikkomitees offen.<sup>157</sup> Auch bisher mangelndes Expertenwissen bildet daher keinen Einwand gegen ethische Unternehmenssteuerung.

Die eingangs genannten Bedingungen des Managements – unternehmensintern und -extern – erweisen sich ebenfalls als Teil des managerialen (Mit)Gestaltungshorizonts. Es handelt sich im Gegensatz zur Welt der Physik nicht um allgemeingültige, unabänderbare Gesetzmäßigkeiten eines Wirtschaftssystems. Entscheider können mitwirken bei der Veränderung von Branchenstandards, sie können sich durch CSR-Management wettbewerblich positionieren und sie können interne Organisationsstrukturen sowie die Unternehmenskultur entscheidend beeinflussen: »Managers can enlarge and strengthen the zone of overlap between what pays and what is good through the organizations they create and the choices they make.«<sup>158</sup> Das manageriale Bewusstsein dieser Gestaltungsmöglichkeit ist hierzu bedeutsam, da eine psychische Selbstbegrenzung managerialer Freiheit bestehen kann: »Wer nicht auch anders handeln kann, dem macht man kaum Vorwürfe. [...] Wer glaubt, keine Alternativen zu haben, ergreift sie nicht. [...] Das führt zu vermeintlichen Sachzwängen, die sich zu wirklichen Bredouillen auswachsen. Denn so kommt das moralisch,

155 Vgl. zum Beispiel Hühn (2013).

156 Vgl. Nike Board of Directors' Corporate Responsibility and Sustainability Committee, online unter: <http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/governance> (Stand 03.10.2016).

157 Vgl. Gesang (2016).

158 Geva (2006), S. 135.

sozial und ökologisch Nachhaltige oft nur als Seitenbegrenzung des ökonomischen Kalküls, nicht als dessen Ziel vor Augen.«<sup>159</sup>

Über welche Gestaltungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten verfügen also Entscheider? Was können sie durch ihr Handeln bewirken? Auf Basis der *Abbildung 2* lassen sich exemplarische Wirkungen und die darin möglichen Gestaltungshorizonte des Managements entlang der Wertschöpfungskette analysieren und zusammenfassen. Aufgrund der Vielzahl möglicher Ausschnitte werde ich mich auf ausgewählte Beispiele jeder Dimension beschränken. Besonders relevante Fallbeispiele bilden auch in jüngster Zeit (1) die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern des Unternehmens (Fallbeispiel dm, Abschnitt 4.3.1), (2) die Produktverantwortung gegenüber Kunden (Abschnitt 4.4.2), (3) die sozialen Handlungsmöglichkeiten gegenüber Mitarbeitern von Zulieferern in prekären Arbeitsverhältnissen (Fallbeispiel Foxconn, siehe Abschnitt 4.4.3), (4) die ökologischen Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber der Gesellschaft zum Umwelt- und Klimaschutz infolge von Treibhausgasemissionen und Ressourcenverbrauch (Fallbeispiel Interface, siehe Abschnitt 4.4.4). Gesondert betrachtet werden sollen zudem (5) die politischen Verpflichtungen von Entscheidern zur Mitgestaltung marktwirtschaftlicher Systeme (Fallbeispiel Monsanto, Abschnitt 4.4.4) sowie (6) die Freiheit zur ökonomischen Performanz gegenüber den Anteilseignern, da diese Dimension von Vertretern der Shareholder-Primacy häufig als primäre Verpflichtungsdimension erachtet wird (Fallbeispiel Apple, siehe Abschnitt 4.4.5). Weitere allgemeine Gestaltungsspielräume in Bezug auf die Steuerungsfähigkeit (siehe Abschnitt 4.1) sowie eine mögliche politische Mitgestaltung werden ebenfalls in Bezug auf manageriale Verpflichtungen analysiert.

<sup>159</sup> Dierksmeier (2014), S. 60f. Aus diesem Grund verfolgt Dierksmeier den Ansatz, durch einen Paradigmenwechsel von einem physikalistischen zu einem humanistischen Wirtschaftsverständnis diesen Möglichkeitsraum neu auszuloten. Hierzu dient als erster Schritt eine grundlegende Änderung der »ökonomischen Anthropologie« (vgl. Dierksmeier 2014, S. 65) als Grundlegung einer Managementethik (vgl. auch Haller 2014).

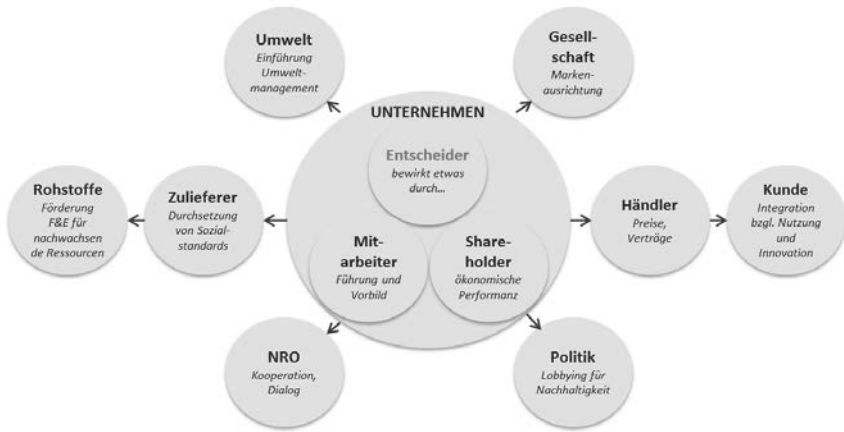


Abbildung 2: Exemplarische Darstellung managerialer Wirkungschancen entlang der Wertschöpfungskette

Dierksmeier und andere fordern vor diesem Hintergrund eine neue Managementphilosophie, die vom realen Möglichkeitsraum des Managements statt von ökonomistischen Dogmen des Shareholder-Value-Maximierers ausgeht.<sup>160</sup>

Was bedeutet also »möglich sein« im Management? Die bisherige Analyse hat ein Verständnis für die Gestaltungsmöglichkeiten des Managements geschaffen. Mieth<sup>161</sup> nennt Kriterien, die als Vorbedingung positiver Pflichten erfüllt sein müssen. Sind diese Kriterien in der jeweiligen Situation erfüllt, ist manageriales Handeln möglich. Zu den harten Kriterien zählen aufgrund der bisherigen Analyse die *Einflusschancen* (Möglichkeit, Einfluss zu nehmen), die *Zuschreibungsfähigkeit* bzw. *Accountability* (die Möglichkeit, Wirkungsfolgen dem Eingreifen oder Unterlassen des Managements zuzuschreiben) und die *Zumutbarkeit* (Möglichkeit, Einfluss unter annehmbaren Bedingungen auszuüben wie beispielsweise Bezahlbarkeit der Maßnahmen). Die *Zuständigkeit* ist als Kriterium der Verpflichtung in der Regel bereits über den definierten Handlungsspielraum der Wertschöpfungskette gegeben. Zur Beeinflussbarkeit gehört weiterhin die *Klarheit* in Bezug

<sup>160</sup> Vgl. Dierksmeier (2011), S. 279.

<sup>161</sup> Mieth (2008), S. 25.



auf mögliche Maßnahmen. Innerhalb der dargestellten Wirkungsdimensionen erachte ich diese Kriterien als in der Regel gegeben.

Wie in den Beispielen deutlich wurde, orientiert sich das Maß, in dem Entscheider zur Steuerung von Auswirkungen verpflichtet sind, nicht nur an den bestehenden Herausforderungen der Branche und des Unternehmens, sondern auch am Leverage-Prinzip, d.h. an den anteiligen Machtverhältnissen zwischen den beteiligten Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette.<sup>162</sup> Abgebildet wird dieser Anteil in den soeben genannten Kriterien des ›Könnens‹, die Wirkungsmacht wird konkret in den Kriterien der Zumutbarkeit und prinzipiellen Möglichkeit indirekt abgebildet. Ist der Machtanteil des spezifischen Unternehmens am Markt im Sinne des Leverage-Prinzips geringer, sind auch die Verpflichtungskriterien in geringerem Umfang erfüllt. Das Leverage-Prinzip wird auf diese Art von den angeführten Verpflichtungskriterien inkludiert – oder je nach Perspektive genauer bestimmt. Auf diese Weise lässt sich die Aussage »mit Macht kommen auch Verpflichtungen« konkretisieren.

Die Zweckdienlichkeit und somit Legitimation wirtschaftlichen bzw. managerialen Handelns leitet sich aus ihrer gestaltbaren Wirkung ab. Negativwirkungen sind zu vermeiden, Positivwirkungen sind zu fördern. Als Indikator und Axiologie werden Grundbedürfnisrealisierungschancen in den folgenden Kapiteln eingeführt und an Beispielen erläutert.

---

162 Vgl. Wettstein (2012).

### 3 Normative Paradigmen guten Managements

Die Analyse des zweiten Kapitels hat die Funktion, die Bedingungen und – mithilfe von Praxisbeispielen – die Möglichkeiten managerialen Handelns dargestellt. Doch wie *sollen* Entscheider handeln? Woran sollen sich Manager bei der Steuerung des Unternehmens orientieren? Gibt es grundlegende Prinzipien und wie sehen ausdifferenzierte Verpflichtungen aus? Welche Antworten liefert die Managementethik und -philosophie in diesem Zusammenhang? Und was ist letztlich *gutes* Management? In diesem Sinn soll das dritte Kapitel normative Theorien und Grundlagen des Managements untersuchen.

Die Idee, dass Entscheider gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen sollen und die Auswirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit ihres Unternehmens aktiv steuern, ist bereits bei Aristoteles sowie bei Managementautoren der 1950er angelegt.<sup>163</sup> Appelle an eine humanere, ganzheitliche Sichtweise von Entscheidern in Bezug auf die gesellschaftliche Funktion ihres Unternehmens hat es wiederholt gegeben.<sup>164</sup> Insofern handelt es sich nicht um grundsätzlich neue Perspektiven, auch wenn sich Bedingungen und Vorzeichen im Laufe der Zeit verändert haben. Nicht zuletzt haben Managementpraktiker das Verständnis sozialer Rollenfunktionen von Entscheidern und Unternehmen mitgestaltet, so zum Beispiel das Management der Badischen Anilin- & Soda-Fabrik AG, heute BASF SE, mit dem Bau von Wohnungen für Werksangehörige 1872.<sup>165</sup> Gewandelt hat sich im Lauf der Zeit die genaue Vorstellung davon, was Verantwortungsübernahme durch Entscheider bedeutet und umfasst.

Wirtschaft soll dem Menschen dienen. In diesem allgemeinen Punkt stimmen Ansätze normativer, managerialer Ethik überein. Worin

163 z. B. Abrams (1951).

164 Vgl. z. B. Swanson (2008), S. 227.

165 Vgl. BASF (2015).

sie nicht zwangsläufig übereinstimmen, ist die genaue Bedeutung und Umsetzung dieser Aussage. Unklar ist auch, was genau diese Aussage für das Management bedeutet. Aus diesem Grund werde ich zunächst analysieren, wie sich der Imperativ der Zweckdienlichkeit begreifen lässt. Hierzu sind wirtschaftsanthropologische Überlegungen sinnvoll, die eine genauere Bestimmung des Menschen und seiner Bedürfnisse im Wirtschaften erlauben (Abschnitt 3.1). Diese Überlegungen bilden wiederum die Grundlage zum Verständnis des gesellschaftlichen Auftrags von Unternehmen (Abschnitt 3.2). Beide Perspektiven liefern die Grundlage für eine zweckdienliche bzw. wünschenswerte Steuerung durch Management und bilden so die gemeinsame Legitimationsbasis praktisch-normativer Managementtheorien.

Das Spektrum bestehender Managementethiken reicht von eindimensional ökonomistischen Positionen (zum Beispiel Milton Friedman) bis hin zu humanistisch-integrierten Positionen guten Managements (zum Beispiel Dierksmeier). Die Argumente kreuzen sich dabei auf verschiedenen Ebenen: der Frage nach Shareholder- vs. Stakeholder-Primacy, dem systemischen Zusammenhang mittelbarer vs. unmittelbarer Wohlstandsgenerierung (Wirtschaft als eigenständiger vs. Wirtschaft als instrumenteller Teil des Systems Gesellschaft), institutioneller vs. personaler Ethik u. a. Die Prämissen auf diesen Ebenen nehmen Einfluss auf die jeweilige Vorstellung guten Managements bzw. managerialer Ethik.

Der wesentliche Unterschied in Fragen guten Managements wird daher voraussichtlich in der Gewichtung der jeweiligen Anteile einer Managementethik zu finden sein. In Abgrenzung zu anderen Ethik-Ansätzen wird mein Ansatz die zentrale Bedeutung der Personal Governance, d. h. der konsequenzialistischen Wirkungsperformanz auf Grundbedürfnisse und deren Realisierungschancen der Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt der Bestimmung *guten* Managements stellen. Meiner Ansicht nach kommt es bei der Beurteilung ethischen Managements – vereinfacht ausgedrückt – im Besonderen darauf an, das Richtige zu bewirken anstatt der Richtige zu sein oder aus den richtigen Motiven zu handeln. Auch wenn letztgenannte Aspekte zur praktischen Durchsetzung relevant sein können, bemisst sich gutes Management primär an den

Wirkungsfolgen für die Grundbedürfnisse der Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette. Diese Position gilt es im Vergleich zu anderen Ansätzen zu prüfen und zu begründen.

### 3.1 Management für den Menschen – Wirtschaftsanthropologie als Grundlage einer normativen Managementethik

*»The answer instead has to be gleaned from the natural faculties of the human being [...]. The quest for (goods such as) food, shelter, defense, and procreation, we share with animals. In addition, human beings seek communication, education, and cultivation.«<sup>166</sup>*

Was bedeutet der Imperativ *Wirtschaft soll dem Menschen dienen*? Wie kann wirtschaftliches oder manageriales Handeln diesem Anspruch gerecht werden? Antwortversuche auf diese Frage liefern wirtschaftsanthropologische Erkenntnisse und Modelle. Ihre Inhalte sind praxisleitend und grundlegend für eine Orientierung managerialer Steuerung an der gesellschaftlichen Zweckdienlichkeit des Unternehmens. Sie liefern normative Positionen und empirische Daten in Bezug auf die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf den Menschen als Subjekt und Objekt der Wirkungsfolgen. Die Folgen managerialer Praxis für den Menschen liefern uns Hintergründe für die Bestimmung einer normativen Managementethik. Daher kann Dierksmeier zu Recht behaupten: »In short, all turns on the question, with which anthropology you start.«<sup>167</sup>

Ethik braucht dieses Wissen über den wirtschaftenden Menschen um System, Folgen und Handlungsweisen beurteilen zu können. Überlegungen wie »Was macht Wirtschaft mit dem Menschen?« und »Wie kann eine menschengerechte Ökonomie aussehen, die als Mittel zum Zweck die Bedürfnisse des Menschen und ein gutes Leben bestmöglich fördert?« rücken den Menschen und die für ihn relevanten Konsequenzen in den Fokus. In theoretischen Ansätzen, die sich

166 Dierksmeier (2009), S. 419.

167 Dierksmeier (2010).

begrifflich einer »lebensdienlichen Ökonomie« (Peter Ulrich) oder der »Ökonomie für den Menschen« (Amartya Sen) verschrieben haben, kommt diese normative Zielsetzung der jeweiligen Wirtschaftsphilosophie oder -ethik zum Ausdruck. Strittig scheint häufig nicht mehr das Ziel der Lebensdienlichkeit zu sein, sondern wie bereits erwähnt die Art der Umsetzung dieser Forderung.<sup>168</sup>

Beginnen werde ich zur Beantwortung der Frage mit der Darstellung des Einflusses von Menschenbildern und hier speziell des Homo oeconomicus auf die Managementpraxis und der kritischen Zurückweisung des Modells im Kontext der Managementtheorie und -lehre. Vieles wurde bereits andernorts gesagt<sup>169</sup>, dennoch sollen aufgrund der Wirkung des Modells auf Theorie und Praxis die wesentlichen Kritikpunkte und Gründe für eine Zurückweisung zusammengefasst werden (Abschnitt 3.1.1). Anschließend sollen positive Inhalte und Erkenntnisse – insbesondere qualitative Bedürfnisse – diskutiert werden, die mögliche Antworten liefern auf die Frage der humanen Zweckdienlichkeit. Auch ein Praxisbeispiel soll die Relevanz und Möglichkeit eines am Menschen orientierten Managements erläutern (Abschnitt 3.1.2). Die wesentlichen Implikationen dieser Analyse für die Funktion des Managements und die praktische Bedeutung einer ernsthaften Orientierung an einem menschendienlichen Wirtschaften werden im Anschluss diskutiert (Abschnitt 3.1.3).

Wirtschaftsanthropologie fragt nach dem Menschen im Wirtschaften. Sie unternimmt den Versuch, die philosophische Grundfrage »Was ist der Mensch?« aus interdisziplinärer, d. h. philosophischer, ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive für den Kontext wirtschaftlichen Handelns zu beantworten. Dabei geht

168 So scheint es in der Auseinandersetzung um den »Primat der Ethik oder Ökonomie« innerhalb der Wirtschaftsethik unter anderem um die Frage zu gehen, ob der Zweck – das gesamtgesellschaftliche Wohlergehen – *mittelbar*, d. h. über die interessenbasierte Gewinnmaximierung rationaler Individuen unter der äußersten Möglichkeit win-win-logischer Strukturen (Ökonomische Ethik), oder auch *unmittelbar*, d. h. unter Berücksichtigung einer gewinnbeschnittenen bzw. ethisch-erweiterten Rationalität des Individuums, das sich nicht prinzipiell marktwirtschaftlichen Sachzwängen unterordnet, erreicht werden soll. Die jeweiligen Ansätze relativieren bzw. stärken individuelle ethische Verpflichtung im Kontext Wirtschaft.

169 Für eine zusammenfassende Analyse siehe bspw. Haller (2012).

es nicht nur um die Bestimmung des Menschen innerhalb des Systems Wirtschaft, zum Beispiel bezüglich seiner Funktion, sondern auch um die Frage der Auswirkungen des Systems auf den Menschen. Die daraus resultierenden Erkenntnisse oder Verhaltensmodelle bleiben Gegenstand kontinuierlicher Diskussion: »Der Mensch freilich ist nicht einfach da, er ist vielmehr das Ergebnis performativer Praktiken und Zurechnungsformen. Menschenbilder bilden nicht einfach ab, sie zeichnen oder werden gezeichnet.«<sup>170</sup>

Der wirtschaftsanthropologische Diskurs bringt noch einen weiteren, auch gerade für die Praxis bedeutenden Aspekt mit sich: Die neuro- und sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse geben Hinweise darüber, worin genau im ökonomischen Kontext die Gemeinsamkeiten, d. h. die kulturanthropologischen Konstanten des Wirtschaftens bestehen und worauf sie zurückzuführen sind. Henrich et al. belegen in diesem Sinne beispielsweise das kulturübergreifende Interesse an Fairness als (gesellschaftliche und) wirtschaftsanthropologische Konstante (mit durchaus interessanten Varianten).<sup>171</sup> Diese Ergebnisse sind relevant bei der Frage, ob und wie sich interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Entscheidern verschiedener Kulturen oder gar ein globales Wirtschafts- oder Managementethos gestalten lassen. Zugleich dienen die Erkenntnisse als Biotop alternativer Praktiken des Wirtschaftens in einer vom Gewinnstreben dominierten Managementkultur.

### 3.1.1 Menschenbilder als Grundlage normativer Managementtheorie und -ethik

Warum sollte sich eine normative Managementethik grundsätzlich mit wirtschaftsanthropologischen Modellen oder Erkenntnissen befassen? Die Antwort liegt im Einfluss von bestehenden Modellen und handlungsleitenden Annahmen auf manageriale Ausbildung und Entscheidungen. *Welchen Einfluss üben also Handlungsmodelle auf Fragen der Managementlehre und -ethik aus?*

Die Grundlage vieler handlungsleitender Theorien und Prämissen im Management bildet die Principle/Agent Theory, die im Kern das

<sup>170</sup> Nassehi (2009), S. 45.

<sup>171</sup> Henrich et al. (2005).

Eigeninteresse des Entscheiders bzw. die gewinnmaximierende Funktion des Managements im Sinne eines Homo oeconomicus beschreibt. Zahlreiche Autoren kritisieren dieses wirtschaftsanthropologische Paradigma aufgrund der »fallacy of the singular metric«<sup>172</sup>. Durch das beharrliche Festhalten an einem Handlungsmodell, das empirisch falsifiziert scheint, wird der Homo oeconomicus zu einem »quasi-religiösen Dogma« mit unhinterfragtem Einfluss in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung.<sup>173</sup>

Gleichzeitig wird von führenden Vertretern der Managementlehre die These vertreten, dass eine Auseinandersetzung mit Menschenbildern wenig sinnvoll oder gar gefährlich sei: »Welchem dieser [...] Menschenbilder man auch immer gefühlsmäßig zuneigen mag, ich mache den Vorschlag, im Management auf ein Menschenbild zu *verzichten*. Ich empfehle, sich aktiv zu weigern, ein Menschenbild zu haben, weil man sonst Gefahr läuft, in die Falle der Klischees und Vorurteile zu tappen.«<sup>174</sup>

So beruft sich beispielsweise Malik auf den geringen Nutzen stark vereinfachter Modelle wie zum Beispiel des einerseits leistungs- und disziplinschwachen bzw. sich andererseits über Leistung definierenden Menschen (Theory X vs. Theory Y). Jedes dieser Modelle verleitet uns ihm zufolge dazu, durch vorschnelle Zuordnungen dem Menschen Unrecht zu tun und obendrein die wesentliche Aufgabe des Managements zu übersehen: die Stärken des Einzelnen zu entdecken und sie funktional und zielführend einzusetzen.<sup>175</sup> Er verteidigt seine Sichtweise mit dem Argument, dass man nicht wissen kann, wie die Menschen im Allgemeinen sind und führt die Irrelevanz dieser Frage an: »Wir brauchen es auch nicht zu wissen. Im Management hat man nicht die Aufgabe, *die* Menschen führen zu müssen.«<sup>176</sup> Da man nur wenige Menschen direkt führe, »muss man auch nur wissen, wie diese wenigen Menschen sind, diese konkreten Personen und nicht akade-

172 Stewart (2009), S. 209.

173 Vgl. Hühn (2015), S. 75.

174 Malik (2007), S. 257, Hervorhebung im Original.

175 Vgl. Malik (2007), S. 258.

176 Malik (2007), S. 257, Hervorhebung im Original.

mische Abstraktionen.«<sup>177</sup> Menschenbilder versteht Malik demnach als Klischees oder Abstraktion mit geringem Nutzen.<sup>178</sup>

Sollte es demgemäß um die Inhalte der Wirtschaftsanthropologie bestellt sein, wäre Malik zuzustimmen. Doch mindestens drei Argumente sprechen meines Erachtens für eine explizite Auseinandersetzung mit wirtschaftsanthropologischen Überlegungen. Alle Argumente stehen in Relation zum Informationsgehalt sowie zur Wirkung der Modellinhalte auf die Managementpraxis und -lehre.

*Erstens* gehen die empirische Verhaltensforschung sowie sich anschließende wirtschaftsphilosophische bzw. wirtschaftsethische Diskurse weit über eine derart dichotome und oberflächliche Bestimmung des wirtschaftenden Menschen hinaus. Bei der Erarbeitung wirtschaftsanthropologischer Erkenntnisse geht es nicht um praxisferne oder zu allgemeine Kategorisierungen des Akteurs, die zwangsläufig zu unterkomplexen Entscheidungen führen. Vielmehr liefert Wirtschaftsanthropologie das Potenzial, menschliches Verhalten in interdisziplinären, d. h. kultur-, sozial- und neurowissenschaftlichen Untersuchungen zu ermitteln und somit zu einer ganzheitlichen Erkenntnis von Möglichkeiten und Auswirkungen beizutragen. Die Forschung stellt notwendige Informationen bereit, um die Folgen wirtschaftlichen Handelns oder managerialer Führung auf Menschen in der Arbeitswelt ethisch-kritisch zu überprüfen – zum Beispiel in Bezug auf die Zweckdienlichkeit des Systems oder der Organisation. Nicht ein geschlossenes Menschenbild ist das Ziel, sondern Erkenntnisse über den wirtschaftenden Akteur sowie Datenmaterial zur Beurteilung wünschenswerter oder nicht-wünschenswerter Entwicklungen und Auswirkungen von Managementpraktiken. Beispielsweise können Studien über den Zusammenhang von managerialer Führung oder Prozessgestaltung mit Mitarbeiterzufriedenheit einen wichtigen Beitrag zur zufriedenstellenden Gestaltung dieser Beziehung liefern, gerade wenn sie den Versuch einer ganzheitlichen Betrachtung unternehmen.

Diese Kontextualisierung ist von großer Bedeutung, denn: Unser Bild menschlicher Eigenschaften nimmt Einfluss auf unsere Erwartungshaltung und unser Handeln im wirtschaftlichen Kontext, auch

<sup>177</sup> Ebd.

<sup>178</sup> Vgl. Malik (2007), S. 258.



im Fall von Organisationen und Wirtschaftssystemen. Was wir über Präferenzen und Interessen, Bedürfnisse und Gewohnheiten oder allgemeine Handlungsprinzipien des wirtschaftenden Menschen denken, prägt unsere Entscheidungen als Manager oder Konsument. Die Wirkungen organisationaler oder marktwirtschaftlicher Systeme auf den darin lebenden Menschen wiederum prägen unser Urteil über diese Systeme. Beide Seiten – Individuum und Institutionen – greifen ineinander und werden von Menschen fortlaufend gestaltet.

Beispiele für den Einfluss wirtschaftsanthropologischer Prämissen auf individuelle Entscheidungen sind schnell zur Hand: Management kann wie erwähnt auf der Annahme vollkommen eigeninteressierter Individuen (*Homines oeconomici*) ausgeübt werden.<sup>179</sup> Wenn ich als Manager davon ausgehe, dass Menschen ein alleiniges Interesse an maximal günstigen Produkten haben und sich wenig für die Bedingungen interessieren, unter denen das Produkt hergestellt wird oder unter denen Angestellte arbeiten, wenn ich zudem annehme, dass Fragen der fairen Entlohnung bei Zulieferern für Konsumenten keine Rolle spielen, dann treffe ich in der Liefer- und Produktionskette andere Entscheidungen als ein Manager, der Maßnahmen sozialer Standards aus eigener Verantwortung oder im Sinne eines Nachhaltigkeits- oder Risikomanagements etabliert. Wenn ich meinen Mitarbeitern nur wenig Vertrauen entgegenbringe, greife ich womöglich zu Maßnahmen der Kontrolle bis hin zu Überwachung. Optimistischere Menschenbilder oder Hypothesen hingegen führen zu Modellen wie Vertrauensarbeitszeit oder zur Vergabe verantwortungsvoller Aufgaben.

Was Manager hierbei im Wesentlichen unterscheidet sind – neben einer bestimmten Perspektive auf Ethik im Wirtschaften und womöglich persönlichen Eigenschaften – Annahmen über die Präferenzen und das Verhalten wirtschaftender Menschen. Dieser Einfluss kann sich zum Beispiel im Fall des *Homo oeconomicus* verstärken, weshalb Ghoshal ihn als *Self-fulfilling-prophecy* beschreibt: »[A] management theory – if it gains sufficient currency – changes the behaviors of managers who start acting in accordance with the theory. A theory that assumes that people can behave opportunistically and draws its conclusions for managing people based on that assumption can induce manage-

179 Vgl. Melé (2012), S. 11.

rial actions that are likely to enhance opportunistic behavior among people.«<sup>180</sup> Als Erwartungsfiguren, Plausibilisierungsversuche<sup>181</sup> oder Rechtfertigungen nehmen wirtschaftsanthropologische Prämissen folglich Einfluss auf Managementpraktiken. Für das Management haben solche Annahmen alltägliche Implikationen: Vom persönlichen Menschenbild des Entscheiders hängt die Art der Unternehmens- und Teamführung ab, mittelbar die Sicht und Wahrnehmung der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, je nachdem ob man sich als autonom oder den Gesetzen des Marktes unterworfen sieht. Explizite oder implizite wirtschaftsanthropologische Prämissen grenzen somit auch die Perspektive auf manageriale Freiheit ein oder erweitern diese. Dies wiederum ist entscheidend für die Sichtweise managerialer Verpflichtungen zur ethischen Wirkungssteuerung des Unternehmens. Für alle genannten Punkte ist das implizite oder explizite Menschenbild im Management mitverantwortlich.

*Zweitens* werden durch diese Auseinandersetzung mit Wirtschaftsanthropologie in der Lehre mit höherer Wahrscheinlichkeit implizite oder explizite Tunnelblicke und eindimensionale Perspektiven vermieden.<sup>182</sup> Fehlerhafte Modelle oder deren fehlerhafte Verwendung können aufgrund empirischer Erkenntnisse aufgedeckt oder zumindest kritisch diskutiert werden. In genau diesem Sinn vermeidet eine differenzierte Auseinandersetzung mit Menschenbildern und Wirkungsfolgen des Wirtschaftens die von Malik befürchteten Vorurteile. Daher befürworte ich im Gegensatz zu Malik die Forderung, die wirtschaftsanthropologische Zweckdienlichkeit und die Diskussion der normativen Dimension des Managements zu einem wichtigen Bestandteil der Managementlehre zu machen.

In Zusammenhang hiermit steht *drittens* das Argument, dass Sichtweisen auf den wirtschaftenden Akteur zwangsläufig einen zumindest impliziten Teil der Managementpraxis und -lehre bilden und man sich schlichtweg nicht weigern kann, ein Menschenbild oder Teilprämissen eines solchen zu haben. Die Managementlehre trifft unweigerlich Annahmen und Aussagen über menschliches Verhalten und die Legi-

180 Ghoshal (2005), S. 77. Zur Übersicht empirischer Belege siehe auch z. B. Hausmann & McPherson (1993).

181 Nassehi (2009), S. 45.

182 Vgl. Vossenkuhl (2009), S. 268.

timation von Folgen. Das Dilemma der Managementlehre wird hier besonders deutlich in der von Ghoshal angestoßenen Debatte, inwiefern gerade eine mangelnde explizite Auseinandersetzung mit dem amoralischen, ideologisch gefärbten Akteursmodell und seiner Handlungslogik der Ursprung schlechter Managementpraktiken ist.<sup>183</sup> *Gutes* Management verfügt über eine transparente Basis, unabhängig davon wie sach- oder tätigkeitsfixiert die Funktion von Management und die Lehre in Business Schools ausfallen mag. Statt der Vermeidung spricht also vieles für die transparente Diskussion des Akteursmodells und seiner Folgen.

Die genannten Gründe sind meines Erachtens hinreichend, um den grundlegenden Einfluss von Menschenbildern im Wirtschaften deutlich zu machen und für eine explizite Auseinandersetzung der Managementethik und -lehre mit wirtschaftsanthropologischen Erkenntnissen zu plädieren. Eine Managementtheorie, die den eingangs erwähnten Imperativ ernst nimmt, kommt praktisch nicht umhin, hierzu Stellung zu beziehen. Interessanterweise sieht Maliks Vorgänger Peter Drucker dies ähnlich. Auch er erkennt in diesem Kontext die Bedeutung akteursbezogener Grundannahmen als Ausgangspunkt für Managementtheorie und -praxis an: »This might include as a basic definition the insight that business is made up of human beings. The assumptions, opinions, objectives, and even the errors of people (and especially of managers) are thus primary facts for the management scientist. Any effective work in management science really has to begin with analysis and study of them.«<sup>184</sup> Und an anderer Stelle: »Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weaknesses irrelevant. This is what organization is all about, and it is the reason that management is the critical, determining factor.«<sup>185</sup>

183 Vgl. Ghoshal (2005). Zudem trifft die von Malik vorgeschlagene praktische Vorgehensweise noch keine Aussage darüber, ob die konkrete Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter und die daraus resultierende Erkenntnis allein zur Instrumentalisierung der Person für Gewinnzwecke oder zur Gestaltung einer bedürfnisgerechten Relation gedacht ist. Mittel und Zweck können auf Basis dieses ohnehin recht allgemeinen Ratschlags in der Praxis immer noch vertauscht werden.

184 Drucker (2008), S. 350.

185 Drucker (1990), S. 221.

### 3.1.2 Eine evidenzbasierte Annäherung für Entscheider

*Was folgt, wenn man die Zweckdienlichkeit des Managements für den Menschen ernst nimmt? Welche wirtschaftsanthropologischen Erkenntnisse gilt es zu berücksichtigen?* Verhaltensforschung und empirische Ökonomie widmen sich der Überprüfung von Grundannahmen individuellen Verhaltens im Wirtschaften, zum Beispiel bezüglich Kooperation, Opportunismus, Motivation, Fairness und Egoismus. Dabei widersprechen die Ergebnisse in der Breite den Annahmen des in Lehre und Praxis nach wie vor etablierten ökonomistischen Handlungsmodells. Der Homo oeconomicus gilt als »nicht nur kontrafaktisch, wissenschaftstheoretisch absurd und ethisch gefährlich, sondern tatsächlich im Kern [als] unmenschlich [...]«. <sup>186</sup> Im Gegensatz zu Smiths deskriptiver, sozialwissenschaftlicher und moralisch-integrierter Sichtweise auf den Menschen verkürzt die Ökonomik den Menschen zu einem »autistischen Egoisten« <sup>187</sup>. Gerade für die moderne Ökonomik bildet das Modell jedoch den paradigmatischen Kern der Theorie. Auf diesem Kern bauen MBA-Programme und betriebswirtschaftliche Theorien, die im Management gelehrt werden, auf.

Die Kritik an den Unzulänglichkeiten und der Normativität des Homo oeconomicus wurde andernorts bereits hinreichend ausgeführt. <sup>188</sup> Im Wesentlichen beschreibt die Mehrzahl der Verhaltensexperimente und alltäglichen Beobachtungen, dass Menschen in Abweichung von der HO-Hypothese auch nicht-eigennutzrational handeln, sondern ebenso Fairnesspräferenzen und Kooperationsabsichten über Ausgänge von Spielen mitentscheiden. Eigennutzmaximierung

186 Hühn (2015), S. 75. Hühn analysiert ebenfalls die historische (Fehl)Entwicklung des HO-Modells von Adam Smith bis in die Gegenwart in zwei Phasen: (1) der Orientierung am Erfolg der Naturwissenschaften und (2) der späteren Reorientierung an den mathematischen bzw. formallogischen Wissenschaften. Auf diesem Weg wurde das HO-Modell zum wert- und realitätsfreien, synthetischen Menschen (vgl. Hühn 2015, S. 83). Zur historischen Entwicklung vgl. auch Haller (2012).

187 Hühn (2015), S. 87.

188 Für eine überblickshafte Darstellung der Kritik siehe Haller (2012). Auch Nussbaum merkt analog dazu bei der Kritik des Rawlschen Personenbegriffs die Notwendigkeit einer Redefinition in Anlehnung an anthropologische Erkenntnisse an. Sie plädiert für einen stärkeren Bezug zu Aristoteles und fasst ihren Capabilities somit auch als Bestimmung des erfüllten Menschseins auf. (Vgl. Nussbaum 2003, S. 54f)

bildet die Ausnahme, nicht den Regelfall menschlichen Handelns. In zahlreichen Experimenten zeigt sich, »that a substantial percentage of the people are strongly motivated by other-regarding preferences and that concerns for the well-being of others, for fairness and for reciprocity, cannot be ignored in social interactions.«<sup>189</sup> Und Management ist nicht das konstante Management von Ausnahmesituationen. Moralische Präferenzen können egoistische Interessen sogar dauerhaft überwiegen, selbst wenn das in anonymen Massengesellschaften nicht der Regelfall sein muss. Das bedeutet aber keineswegs, dass die Mehrheit moralisch desinteressiert wäre. Die Herausforderung besteht aus diesem Grund nicht – wie von Verteidigern des HO-Modells gefordert – darin, die modelltheoretische Nützlichkeit des Homo oeconomicus bei Abnahme kooperativen Verhaltens zu zeigen – das ist weder allgemein gültig, noch eine neue Erkenntnis im Sinne eines wissenschaftlichen Fortschritts – sondern im Gegenteil, die nach wie vor bestehenden Möglichkeiten der Kooperation trotz bestehender Wettbewerbsbedingungen aufzuweisen. Die Theorie des »ethischen Egoismus«, die Ethik auf »financialised ethics«<sup>190</sup> reduziert, wird auf keiner Ebene ökonomischer Theorie und Praxis gerecht.<sup>191</sup>

Wirtschaftswissenschaftler propagieren dennoch nach wie vor den Nutzen des Modells. Die beharrliche Verteidigung des Homo oeconomicus ist zur Rückzugsschlacht klassischer Wirtschaftswissenschaftler geworden, die versuchen, ein Modell zu immunisieren, das die Basis ihrer Theorien bildet. Diese Verteidigung des Modells sagt dabei möglicherweise mehr über das Wertegerüst der propagierenden Fürsprecher<sup>192</sup> als über den wissenschaftlichen Nutzen aus. Gleichzeitig kritisierten führende Wirtschaftswissenschaftler das Modell und die damit verbundenen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien als »Scharlatanerie und größte Gefahr für die Zivilisation [...]«<sup>193</sup> Die Gefahr liegt hierbei in der Suggestion sicheren Wissens: Das als Prognoseinstrument verteidigte

189 Fehr (2005), S. 1.

190 Vgl. Hühn (2015), S. 87.

191 Vgl. Haller (2012).

192 Vgl. hierzu den Titel des Aufsatzes von Peter Bofinger »Der Segen des Egoismus« (Bofinger 2013).

193 Vgl. Hayek (1975), zitiert nach Hühn (2015), S. 81.

HO-Modell gibt falsche Prognosen aus, die jedoch Eingang in die Praxis finden und Handlungsperspektiven verengen.<sup>194</sup> Die Theorie formt hier den Blick auf und die Annahmen über manageriale bzw. ökonomische Realitäten. Als sich selbsterfüllende Prophezeiung prägt sie die skeptische bzw. negative Sicht auf den wirtschaftenden Menschen.

Das Management eines Unternehmens beruft sich in der Praxis nicht selten auf dieses Modell oder verwandte Prämissen, beispielsweise bei der Beschreibung von Konsumententscheidungen der Kunden. Der Kampf um den allein am Preis orientierten Kunden wird als Argument für nicht-wünschenswerte Entscheidungen oder Unternehmenspraktiken angeführt, wie Niedriglöhne im Handel oder umweltschädigende Produktionsbedingungen. Auf diese Weise wird Verantwortung an den Verbraucher weitergereicht. Die empirische Auslegung preisorientierter Kaufentscheidungen gibt jedoch keine eindeutige Auskunft über die Intentionen der Kunden. In alltäglichen Situationen ist zum Beispiel oftmals fragwürdig, inwiefern ein Mangel an Information, Reflexion und Transparenz Intentionen und Präferenzen des Kunden überhaupt erkennbar werden lassen. Daher entspricht ein Rückschluss auf egoistische oder altruistische Präferenzen hier keiner notwendigen Schlussfolgerung.<sup>195</sup> Konsumenten, die sich immer für das billigste Produkt entscheiden, könnten so beispielsweise auch schlecht über Produktionsabläufe informiert sein. Bei geringerer Informationsasymmetrie könnte sich ihr Verhalten ändern und sie würden sich gegebenenfalls aufgrund des Wissens um Verstöße gegen Gesundheits- oder Sozialstandards bei Zulieferern für ein vergleichsweise nachhaltigeres Produkt entscheiden.

Für das Management ist es daher von doppelter Bedeutung, die Kundenpräferenzen zu kennen bzw. im Dialog qualitativ zu ermitteln. Von einer bewussten, rationalen Entscheidung für oder gegen Ethik-

194 Vgl. Haller (2015). Eindrücklich zeigt sich dieser Einfluss inklusive der Suggestion sicheren Wissens in den alljährlichen Empfehlungen der Wirtschaftsweisen. Diese genießen hohes Ansehen und Vertrauen aufseiten der Politik, lagen jedoch in den letzten 10 Jahresprognosen sieben Mal zu 50 % oder mehr falsch, wie Hühn herausarbeitet. Vgl. Hühn (2015), S. 86.

195 Nida-Rümelin (2009), S. 61. Die günstigen T-Shirts müssen beispielsweise nicht auch zwangsläufig aus den kritischsten Produktionsstätten kommen.

oder Nachhaltigkeitsstandards kann nicht allein anhand der statistisch messbaren Kaufentscheidungen gesprochen werden. Auch hierin läge wieder die erwähnte »fallacy of the singular metric«<sup>196</sup>. Ebenso wenig kann die Verantwortung des Managements aufgrund dieser wirtschaftsanthropologischen Interpretation (»Der Kunde kauft das günstigste Produkt«) ausgelagert werden – selbst dann nicht, wenn dieses Argument verifiziert würde.

Eine rein ökonomische Rationalität des Akteurs – egal ob Manager, Konsument o. a. – erweist sich insofern als falsifizierte Hypothese. Alternative Modelle eines vielseitig motivierten, fairen, emotionalen und prinzipiell kooperativen Akteurs werden entwickelt.<sup>197</sup> Entscheidend für Managementtheorie und -praxis ist die qualitative Erweiterung des Modells und der Perspektive, insbesondere die ganzheitliche Kontextualisierung. Die Forderung, das bisherige Modell nicht mit dem echten Menschen bzw. einem Menschenbild zu verwechseln und lediglich als Heuristik anzuwenden, führt – neben der Frage der wissenschaftlichen Sinnhaftigkeit – zurück zum Problem des sich Ausschweigens über realwirtschaftliche Implikationen theoretischer Modelllogiken. In der Vermittlung reduktionistisch-steriler Theorien und Modelle liegt die Gefahr einer pseudoobjektiven Legitimation und normativen Lesart *als* gutes Management: »Die vermeintlich so offene und rudimentäre Anthropologie im Begriff des Homo oeconomicus ist [...] bei genauerem Hinsehen keineswegs wertneutral und nicht-normativ [...]. Die reine Ökonomie *ist* nichts anderes als die Explikation eines Menschenbildes.«<sup>198</sup> Auf diesen Punkt bezieht sich ebenso Ghoshals wegweisende Kritik der Managementpraxis und -lehre.<sup>199</sup>

Die Gefahren einer wirklichkeits- und möglichkeitsignoranten Managementpraxis und -lehre liegen in der Selbsterfüllung der Theorie und einem sich absenkenden Ethikniveau der Entscheider bzw. der wirtschaftlichen Akteure allgemein.<sup>200</sup> Verstärkt wird dieser Effekt in der Managementausbildung – gewollt oder ungewollt – durch

196 Stewart (2009), S. 209.

197 Vgl. Brink et al. (2014), S. III.

198 Ulrich (2008), S. 202, Hervorhebungen im Original.

199 Vgl. Ghoshal (2005).

200 Vgl. Hühn (2015), S. 88.

Wirtschaftsethiker, die den Homo oeconomicus propagieren oder das moralisch weitgehend bereinigte und durch win-win-Logik ersetzte Eigeninteresse zum Kern ihrer Theorie machen.<sup>201</sup> Denn das Dogma des Vorrangs ökonomisch-rationaler Handlungsweisen verschafft dem Egoisten eine Pseudo-Legitimation. In der Managementausbildung bedeutet dies die Vermeidung von Handlungsmöglichkeiten und Sichtweisen, die real sind, aber mit dem Modell der vorherrschenden Lehre unvereinbar. Die kritische Reflexion managerialer Entscheidungen und gelehrter Modelle kommt zu kurz, Steuerungsinstrumente und Finanzmathematik stehen im Mittelpunkt der elitären Ausbildung.<sup>202</sup> So verwundert es nicht, dass Ethik nicht so recht in die Kultur der bekannten Business Schools passen will.<sup>203</sup> Hinzu kommt die Auseinandersetzung mit Ethik in Form von Fallstudien<sup>204</sup>: Vorstrukturierte Fälle managerialer Entscheidungen mit *vorgegebenen* Lösungswegen und *Zielen* blockieren eine mehrdeutige, kreative oder innovative Auseinandersetzung mit managerialer Ethik oder ein Hinterfragen wirtschaftlicher Zielsetzungen. Doch gerade die *kritische* und *reflektierte* Auseinandersetzung mit Fragen managerialer Entscheidungen bilden den Kern der praktischen Managementethik.

Insgesamt sprechen die Argumente daher klar für eine Verabschiedung von der eindimensionalen Handlungslogik des Homo oeconomicus und seiner artverwandten Prämissen sowie für den Bedarf an einer expliziten Auseinandersetzung mit den praxiswirksamen Implikationen sozialwissenschaftlicher Modelle und Theorien in der Managementlehre. Auch wenn damit das Problematisieren anstelle des Vorhersagens in den Mittelpunkt rückt, d.h. Management wieder mehr Philosophie und weniger ›Tools‹ enthält, scheint diese Sichtweise weitaus sinnvoller und wünschenswerter zu sein, als eine Managementlehre, die auf falsifizierten Prognoseinstrumenten und normativ-gefährlichen Sichtweisen aufbaut.

Die wirtschaftsanthropologische Analyse liefert hierzu kein umfängliches Alternativmodell, sondern stellt mit aller Deutlichkeit die Gefahr eines verkürzten Handlungsmodells heraus und rückt den

201 Vgl. Homann, Suchanek oder Badaracco.

202 Vgl. Hühn (2015), S. 89f.

203 Vgl. Hühn (2015), S. 90.

204 Vgl. Hühn (2015), S. 91.



realen Menschen mitsamt seiner Bedürfnisse wieder in den Mittelpunkt managerialen Gestaltens. Zur *conditio humana oeconomica*<sup>205</sup> zählen daher wieder Zweckreflektion, Wirkungen und physiologische sowie kulturelle Bedingungen des Menschen. Dies reduziert zwar den (formal)wissenschaftlichen Status der praktizierten Wirtschafts- oder Managementwissenschaft, rückt aber die eigentlichen Fragen einer Wirtschafts- und Managementphilosophie wieder in den Mittelpunkt.

»It is high time, therefore, to reorient business theory towards the real human being. Instead of describing human behavior, against all empirical evidence, along the *homo economicus* model, determined by a narrow and fixed array of preferences, the wide scope of human interests and their dynamic change, the moral nature of human freedom, and the profundity of human dignity should be moved (back) into the center of management education.«<sup>206</sup>

Wirtschaft ist eine Tätigkeit von Menschen, mit Menschen und für Menschen. Die Verabschiedung von der ökonomistischen Rationalität und der Nachweis der managerialen Gestaltungschancen ermöglicht und fundiert eine Theorie managerialer Freiheit. Welche vielfältigen Möglichkeiten zu gutem Management aus dieser Einsicht bzw. einer (Re)Orientierung am *echten* Menschen resultieren, zeigt ein einfacher Blick in die Praxis. Anhand eines Beispiels möchte ich kurz ausführen, inwiefern manageriale Perspektiven auf die *conditio humana* und den Menschen als Ganzes von grundlegender Bedeutung für praktische Entscheidungen des Managements sein können.

### **dm und die ganzheitliche Sicht auf den Mitarbeiter**

Eines der bekannteren Beispiele für die Berücksichtigung der *conditio humana* im Wirtschaften liefert dm-Firmengründer Götz Werner. Seine Idee ist aus einer doppelten Krise geboren: Einerseits hatte das strukturelle Wachstum der Organisation dazu geführt, dass keine einfache top-down Steuerung durch Regionalleiter mehr möglich war, die zu weit von den tatsächlichen Problemen der vielen Standorte

<sup>205</sup> Vgl. Dierksmeier (2015), S. 39.

<sup>206</sup> Dierksmeier (2011), S. 7.

entfernt waren, andererseits hatten Rollenspiele und Theatertechniken deutlich werden lassen, dass Mitarbeiter die Führungsebene des Unternehmens als diktatorisch empfanden. Es existierte demnach ein Steuerungs- und ein Motivationsproblem.

Die Lösung dieser Situation bestand in mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung, die jedoch nicht aus dem bisherigen Führungsverständnis und zwischenmenschlichem Umgang hervorgehen konnte. Die top-down Kommunikation des Managements wurde deshalb durch Dialog ersetzt. Hierzu war ein Verständnis vom Mitarbeiter als fähiger, eigenverantwortlicher und interessierter Mensch notwendig:<sup>207</sup> »Deep at the core of dm's current organizational culture rests a strong belief in the intrinsic value of each individual, by far surpassing the view of retail employees as a mere turnover-generating resource. Individuals count as an end in themselves.«<sup>208</sup>

Der Ansatz: Unter Berücksichtigung anthropologischer Konstanten (hier repräsentiert durch den Wunsch nach Eigenverantwortung und wertschätzendem Umgang) entfalten Menschen ihre Fähigkeiten am besten in einer Kultur des Vertrauens und des Dialogs auf Augenhöhe. Jeder Mitarbeiter ist als fähiges bzw. zu befähigendes Individuum prinzipiell in der Lage, Eigenverantwortung zu übernehmen. Diese muss jedoch gestärkt und gehoben werden durch manageriales Vertrauen und Entwicklungsförderung. In Abgrenzung zum Homo oeconomicus, der als Mitarbeiter egoistisch, rein monetär motiviert und nur bei Vorteil kooperativ ist, weshalb er stetig kontrolliert, durch monetäre Anreize gesteuert und gegebenenfalls sogar überwacht werden muss, integriert das Management bei dm den Mitarbeiter als eigenverantwortliches Subjekt. Der Erfolg des Ansatzes verweist wie bereits angemerkt nicht auf dessen Allgemeingültigkeit, sondern auf die Chancen einer solchen Herangehensweise, zum Beispiel zur Vorbeugung kontraproduktiven Verhaltens am Arbeitsplatz.<sup>209</sup> Ein themen- und branchenspezifisches Gegenbeispiel liefert wie bereits in Abschnitt 2.2.2 erwähnt die ehemalige Drogeriemarktkette Schlecker. Die Praxis der Mitarbeiterüberwachung und des formalen Outsour-

207 Vgl. Amann & Khan (2011), S. 94 ff.

208 Amann & Khan (2011), S. 97.

209 Zu den Gründen und Folgen kontraproduktiven Verhaltens durch Mitarbeiter Vgl. z. B. Bräutigam & Liebig (2006).

cings von Personalkosten legen ein skeptisches Menschenbild nahe, das den Mitarbeiter instrumentalisiert und somit stärker am Homo oeconomicus orientiert scheint.

Unterschiedliche Verständnisse menschlicher Fähigkeiten und Bedürfnisse führen so zu unterschiedlichen Managementverständnissen: »dm assumes a different understanding of a human being, and therefore organizes around the individual, who is the company's center of attention. [...] [dm] strategies do not contradict the nature and desires of human beings. [...] Each person is not recognized solely or primarily based on the role or function that he or she has to fulfill.«<sup>210</sup> Diese Annahmen haben unmittelbare Auswirkungen auf die erfolgreiche Strategie und Führungskultur bei dm. Sie widersprechen diametral einem weit verbreiteten, impliziten Verständnis des Menschen als stetig zu kontrollierender Arbeitsressource. Der Fall des Branchenführers zeigt die Durchführbarkeit, den Erfolg und somit die Möglichkeiten, den Menschen ganzheitlich in den Mittelpunkt der Organisation zu rücken.<sup>211</sup> Bei allen bleibenden Herausforderungen und Problemen<sup>212</sup> kann die Aussage des Unternehmers Werner, den Menschen als Maß der unternehmerischen Dinge zu verstehen, durchaus als glaubwürdig gelten<sup>213</sup>, zumindest im Falle der eigenen Mitarbeiter.

Was lernen wir aus diesen Beispielen für den Nexus zwischen Menschenbild, Management und Ethik? Konsequenterweise dürfte das gesteigerte Steuerungspotenzial, das mit der ganzheitlichen Betrachtung des Menschen einhergeht, eigentlich niemanden überraschen. Dennoch scheinen entsprechende Beispiele bisher eher die Ausnahme zu bilden. Bemerkenswert bleibt: Der Entscheider wird – sofern er die

210 Amann & Khan (2011), S. 98 f.

211 Vgl. Amann & Khan (2011), S. 101.

212 Trotz der Erfolge in Sachen Nachhaltigkeit bei dm bleiben große Herausforderungen wie eine konsequente Forderung nach Sozial- und Menschenrechtsstandards bei Zulieferfirmen, zum Beispiel in Bezug auf die Missachtung von Menschenrechten bei Herstellern von Kleidung oder Palmöl, die von dm gehandelt werden, vgl. ARD Markencheck (2012). Dasselbe gilt für die damit zusammenhängenden Fragen der Transparenz. Auch wenn dieser Vorwurf branchenübergreifend gilt und das Unternehmen hier bereits einiges tut, bleibt doch die Frage, inwiefern diese Situation vereinbar ist mit der dargelegten humanistisch ausgerichteten Unternehmensphilosophie.

213 Vgl. Brand et al. (2010), S. 88.

Möglichkeiten auf Basis eines ganzheitlichen Menschenbildes sieht – zum Transformateur, der im Rahmen eines Wirkungssteuerungsprozesses die Konsequenzen zumindest näherungsweise ermittelt (zum Beispiel bezüglich der Instrumentalisierung und des verlorenen Potentials der Mitarbeiter) und ebenso seine Wirkungsabsichten und Pflichten reflektiert. Erst durch die kritische Reflektion von Möglichkeiten und Absichten sowie die Frage nach dem Zweck wird der Weg frei für ethisches Management.

Hierzu zählt dann auch die Nichtinstrumentalisierung der ethischen Perspektive des Managements. Der Business Case muss Mittel zum Zweck sein, sollte aber zu keinem Zeitpunkt als Selbstzweck betrachtet werden. Denn gerade die Instrumentalisierung dieser Sichtweise, d. h. die *reine* Fokussierung des ökonomischen Nutzens im dm-Beispiel, würde mit hoher Wahrscheinlichkeit die neugewonnenen Chancen wiederum unterlaufen:

»Such a view seeks to substitute the need to gain legitimacy from all stakeholders with a reductionist concept of wanting to be perceived as legitimate only by those stakeholders powerful enough to cause harm to a business. In this view, even those stakeholders that are the putative beneficiaries, those upon whose trust a company depends, are effectively instrumentalized as a means for that company's profit-orientated aims.«<sup>214</sup>

In den genannten Praxisfällen wird zudem deutlich, dass das Nachdenken über wirtschaftsanthropologische Fragen zugleich auch zur Selbstemanzipation vom Ökonomismus führt. Politiker, Manager und Produzenten agieren nicht zur Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP), sondern zur gemeinsamen Gestaltung eines besseren (Arbeits)Lebens. Sen hat diesen Punkt in seinen Ausführungen zur Freiheit des Einzelnen als soziale Verpflichtung ausgeführt. In Analogie zu seiner Formulierung bedeutet dies, sich die Realisierungschancen des guten Lebens zur Hauptaufgabe unternehmerischen Handelns zu machen und darin

214 Von Kimakowitz et al. (2011), S. 9.

auch die Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen im Wirtschaften selbst zu beachten.<sup>215</sup>

Aus dieser evidenzbasierten, wirtschaftsanthropologischen Reorientierung des Managements ergeben sich demgemäß neue Erfolgskriterien zur Beurteilung des eigenen Wirkens: »Management and leadership in the twenty-first century need to learn that serving society while making financial profits is what defines success in the future.«<sup>216</sup> Bemühungen, die diesen Bereich theoretisch ausarbeiten, sehen wir derzeit in Form von Gemeinwohlökonomie, Bruttoinlandsglücksbilanzen<sup>217</sup> oder mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsindikatoren wie den GRI-Standards. Die Neuausrichtung verändert die Wahrnehmung von Wirtschaft und die daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten und Handlungsweisen: »Therefore, it clearly *does* make a difference whether the role of a business is to maximize return on investment or to create social value for society.«<sup>218</sup>

Damit löst sich Management vom eindimensionalen Fokus der Gewinnmaximierung und der Orientierung an der Shareholder-Primacy als alleinig gültige Handlungsanweisung personaler Steuerung.<sup>219</sup> Denn letztere schließt als Handlungsbasis des Managements in der Praxis wirtschaftsanthropologische Analysen als blinden Flecks aus:

»Unfortunately, this turns the underlying rationality about the role of business in society on its head. One-dimensional profit maximization is indifferent to the idea of business serving the interest of society and rewarding those people who chip in their money with a decent return for the risk they have taken. [...] The difficulty with this reserved rationality is that different ends lead to different means.«<sup>220</sup>

Die wirtschaftsanthropologische Perspektive hilft dabei, die der ethische Legitimation managerialer Entscheidungen zu begründen und

215 Vgl. Sen (2011), S. 348.

216 Dierksmeier (2009a), S. 428.

217 Vgl. zum Beispiel Pfaff (2011).

218 Von Kimakowitz et al. (2011), S. 8 (Hervorhebung im Original).

219 Vgl. Von Kimakowitz et al. (2011), S. 2 f.

220 Von Kimakowitz et al. (2011), S. 7.

die normative Verkürzung der Gewinnmaximierung zu überwinden. Erst auf der Grundlage eines wirklichkeitsorientierten Menschenbildes lassen sich qualitative und quantitative Ziele und Verpflichtungen managerialen Handelns formulieren, die die negativen Folgen des bisherigen Modells kompensieren. Mehr noch: Wirtschaftsanthropologische Kritik führt auf diese Weise durch die Einführung qualitativer Kriterien zu einer Redefinition wirtschaftlichen Erfolgs. Ein ganzheitlich(er)es Menschenbild bringt uns zu qualitativen Kriterien des Wirtschaftens zurück, wie sie auch von führenden Ökonomen gefordert werden.<sup>221</sup> Wirtschaftsanthropologie sorgt auf diese Weise dafür, dass der Mensch und die für ihn ebenso wichtigen, nicht-monetären Kriterien erfolgreichen Wirtschaftens wieder Berücksichtigung in der Unternehmenssteuerung finden.

Die Refokussierung des Menschen im Wirtschaften bildet insofern die theoretische und praktische Grundlage eines neuen Verständnisses managerialer Ethik und Verpflichtungen. Wer sich als Entscheidungsträger auf Basis ethischer Verpflichtungen oder Zielsetzungen selbst bindet, geht im Gegensatz zu einem instrumentellen oder legalistischen Verantwortungsverständnis davon aus, dass er oder sie für die Wirkungssteuerung des Unternehmens und der damit verbundenen Konsequenzen für Menschen unterschiedlicher Stakeholder mitverantwortlich ist. Dies führt bis hin zur Reflexion des Existenzgrundes und der Legitimation des Unternehmens.

Eine wirkungsbasierte, konsequenzialistische Managementethik setzt daher die Anerkennung des Menschen und seiner Existenzbedingungen sowie die Zielorientierung unternehmerischen Handelns an der menschlichen Zweckdienlichkeit voraus. »The need for respecting people as ends in humanistic management leads us to the impact it has on the economy and society at large [...]. [O]ne must accept that decisions that impact others must be examined in terms of their consequences for all those affected.«<sup>222</sup> Die Zweckdienlichkeit kann dabei durch wirtschaftsanthropologisch relevante Forschung (z. B. Glücksforschung, psychologische Forschung zur Arbeitsbelastung u. v. a.) geprüft und informiert werden.

221 Vgl. zum Beispiel Stieglitz (2009).

222 Von Kimakowitz et al. (2011), S. 6.

### 3.1.3 Implikationen für ein menschenzentriertes Verständnis von Management

*Was bedeuten diese Erkenntnisse für das normative Management?* Zunächst zeigen sie Möglichkeiten auf und liefern Prämissen, auf die sich eine informierte Managementpraxis stützen kann. Im Fall des Homo oeconomicus Modells verhindert die Theorie jedoch die Sicht auf relevante Gestaltungsmöglichkeiten und wirkt sich bedenklich auf die Ausbildung sowie Sozial- und Moralkompetenz junger Entscheider aus.<sup>223</sup> Marktgläubigkeit und Gestaltungsblindheit beschränken reale Möglichkeiten und verhindern die Sicht auf Steuerungspflichten.

Eine stetige philosophische Prüfung managerialen Wirkens auf Mensch und Gesellschaft scheint vor diesem Hintergrund kein praxisfernes Sinnieren im Elfenbeinturm zu sein, sondern von Bedeutung für eine ethik-integrierte und erfolgreiche Steuerung des Unternehmens. Management kann hier von wirtschaftsanthropologischen und ethischen Erkenntnissen profitieren. Von der Anerkennung der *conditio humana* hängen so beispielsweise entscheidend die Gestaltung wünschenswerter Folgen und das Verständnis der Aufgaben und Verpflichtungen des Managements ab:

»This presents a challenge to how we generally define managerial tasks. Managing is traditionally viewed as the task of achieving predefined objectives effectively and efficiently. [...] This input-output orientation entails a tendency to objectify human beings (as human resources); managers influence the managed in favor of predefined objectives, thus turning them into a means to achieve an end, reducing people to little more than the equivalent of a piece of machinery.«<sup>224</sup>

Aus dieser (Re)Orientierung ergeben sich bereits konkrete Implikationen für das Management und die Zweckdienlichkeit ihrer Funktion. *Im Wesentlichen geht es dabei um eine (Re)Orientierung des Fixpunktes managerialer Entscheidungen: Management richtet sich nicht mehr primär an einer ökonomistischen Rationalität und monetären Interessen*

<sup>223</sup> Vgl. Elegido (2009).

<sup>224</sup> Von Kimakowitz et al. (2011), S. 5.

*aus, sondern an den realen und relevanten Bedürfnissen der Betroffenen.* Durch diese wirtschaftsanthropologische Neuausrichtung gewinnen beispielsweise manageriale Steuerungsprinzipien wie Kundenorientierung oder unternehmensinterne Anreizsysteme an Substanz. Weitgreifende Folgen kann diese (Re)Orientierung auch für Wertschöpfungsprozesse sowie die Wirkungsprüfung eigener Produkte oder Dienstleistungen haben. Selbiges gilt für neue Formen der Kooperation und des Dialogs im Umgang mit betroffenen Anspruchsgruppen oder auch den Führungsstil des Managements.

Ein menschenzentriertes Management hilft zudem dabei, durch Aufklärung über Folgen und Gestaltungsmöglichkeiten eine Realisierung menschengerechter wirtschaftlicher und unternehmerischer Tätigkeit zu ermöglichen bzw. zu professionalisieren. Denn: Was an Managementethik zunächst als selbstverständlich abgetan wird oder mit gesundem Menschenverstand abhandelbar scheint, bedarf häufig einer kritischen Analyse und eines professionellen Ethikmanagements.

Dieses menschenzentrierte Managementverständnis betrifft und öffnet auch die persönliche Gestaltungsperspektive des Entscheiders. Die moderne Wirtschaft bestimmt als System einen erheblichen Teil unseres alltäglichen Denkens und Handelns. Eine philosophische Reflexion ist zunächst eine relativ persönliche Angelegenheit, denn es bedeutet für den Entscheider, einen nicht unerheblichen Teil seines eigenen Wirkens zum Gegenstand analytischen Nachdenkens über Sinn und Zweck bzw. Folgen zu machen. Aus Sicht einer konsequenzialistisch-orientierten Managementethik bildet dies insofern einen bedeutenden Faktor, da hierdurch die Wahrscheinlichkeit ethischer Wirkungssteuerung steigt oder fällt. Das Beispiel von Götz Werner und anderen Top-Entscheidern belegt: Das philosophisch-kritische Nachdenken über die Funktion und Ausübung des Managements kann zu einer Emanzipation von eindimensionalen, ökonomistischen Sachzwängen oder Steuerungsvorgaben<sup>225</sup> und einer Neuentdeckung von Möglichkeiten bis hin zu sozialen Innovation führen. Dieses Umdenken muss beim Individuum beginnen, denn Ethik wirkt hier zuallererst in den Köpfen auf Einstellungen und Perspektiven: »Therefore, managerial enlightenment is the emancipation of managers

225 Vgl. Von Kimakowitz (2011), S. 11.



from self-imposed restraints that curtail the intuitive scope and the moral depth of their rationality.«<sup>226</sup>

Das Nachdenken über manageriale Wirkung macht in der Konsequenz nicht nur Sinn, sondern sorgt wie in den Beispielen gesehen für praktische Veränderungen, zumindest insofern, als dass scheinbar handlungsbegrenzende Systemlogiken hinterfragt und überwunden werden. Dennoch scheint auf den ersten Blick diese philosophische Sichtweise auf Management alles andere als üblich zu sein. Philosophie oder Ethik werden nach wie vor in der Praxis als schwer oder undurchführbar gesehen, Management bildet in der Wahrnehmung vieler Praktiker eine eigene Sphäre. Ansprüche an Sinn oder Ethik gelten häufig als verfehlt oder unrealistisch. Dem ist mit den bisherigen Argumenten und Beispielen zu entgegnen, dass in der wirtschaftsanthropologischen Perspektive bereits sehr viel an Innovations-, Steuerungs- und Verantwortungspotential des Entscheiders steckt. Realistische, d.h. mehrdimensionale, managementphilosophische Annahmen bilden den Ausgangspunkt um Ethik im Management umfassend anzuerkennen und umsetzen zu können.

Ebenso stehen Auswirkungen des eigenen Produktes oder der eigenen Dienstleistung auf dem anthropologischen Prüfstand. Ist es auf Basis der ökonomistischen Rationalität oder des Effektivität-Effizienz-Dogmas relativ egal, mit was ich als Unternehmer mein Geld verdiene, solange ich über den Umweg der Wertschöpfung und steuerlichen Umverteilung zum gesellschaftlichen Wohl beitrage, d.h., war es bisher egal, ob ich durch den Verkauf von Waffen oder emissionsstarken Kraftfahrzeugen Arbeitsplätze schaffe oder das Bruttoinlandsprodukt hebe, so verpflichtet mich eine mehrdimensionale, humanistisch-orientierte Wirkperspektive zur Sinnreflexion meines unternehmerischen Handelns und der damit verbundenen Konsequenzen meiner Produkte und Dienstleistungen. Wenn Wirtschaft dem so unterbestimmten Imperativ »Wirtschaft soll dem Menschen dienen« gerecht werden soll, erfüllen dann gesundheitsgefährdende Materialien oder Pestizide sowie Waffenproduktionen dieses Kriterium? Ein an den menschlichen Bedürfnissen und Konsequenzen ausgerichtete Managementethik wird es schwer haben, die Herstellung gesundheitsgefährdender

226 Von Kimakowitz et al. (2011), S. 12.

Pestizide oder Kosteneinsparungen durch Löhne unterhalb der tatsächlichen Lebenshaltungskosten zu legitimieren.

Implikationen hat ein wirtschaftsanthropologisch reflektiertes Management auch in Bezug auf Kooperation und Dialog mit Partnerunternehmen und Betroffenen allgemein. Ein ganzheitliches Menschenbild lehnt eine Priorisierung der Stakeholderinteressen nach Nützlichkeits- bzw. Schädlichkeitsgraden für das Unternehmen ab. Das bedeutet, dass Anspruchsgruppen, deren grundlegende Bedürfnisse betroffen sind, auch dann wichtig sind, wenn sie eine klare Minderheit des Stakeholderspektrums ausmachen und über keine nennenswerte Macht zur Einflussnahme verfügen. Nicht mehr die instrumentelle Nützlichkeit der Stakeholder ist relevant, sondern ihre ganzheitliche Betroffenheit als Mensch. Gutes Management will verstehen, was die Bedürfnisse und gemeinsamen Interessen mit Kunden, Zulieferern und Bürgern sind. Was brauchen Mitarbeiter? Wie können Wünsche und Wissen von Mitarbeitern integriert werden? Was würde unser Produkt für den Kunden noch besser machen? Ausdruck findet dieses Verständnis zum Beispiel in der Durchführung von Stakeholderdialogen oder der Verwendung von Open Innovation Formaten, d. h. durch die direkte Einbindung der Betroffenen.

Viele der genannten Aspekte finden Berücksichtigung in neuen Managementansätzen wie dem Social Entrepreneurship. Die Debatte um Nachhaltiges Unternehmertum oder sogenannte Social Entrepreneurs wirft ein neues Licht auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Funktion des Managements.<sup>227</sup> Diese noch relativ jungen Ansätze beschreiben in Theorie und Praxis Möglichkeiten und (Selbst)Verpflichtungen von Entscheidern sowie ihrer Rolle bei der auf menschlicher Bedürftigkeit basierenden (Re)Definition der gesellschaftlichen Aufgaben einer Organisation. Sie definieren den Sinn und Zweck von Management *praktisch* neu. Die Basis bildet laut Yunus auch hier das Menschenbild. Unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem setzt vor allem an den monetären Eigeninteressen des Akteurs an. Andere qualitative Bedürfnisse werden kaum beachtet. Damit fokussiert das kapitalistische Unternehmertum primär den Gewinn, nicht die Lösung sozialer Probleme. Märkte entstehen folglich dort, wo der größte Gewinn zu

227 Vgl. Abschnitt 2.1.6 sowie beispielsweise Peredo & McLean (2006).

erwirtschaften ist, nicht zwangsläufig dort, wo sie zur Entwicklung gebraucht werden. Das Prinzip des Social Entrepreneurship soll daher eine alternative Form des Unternehmertums repräsentieren, dass sich an den sozialen Zielsetzungen anstelle eindimensionaler Gewinne orientiert. Yunus Menschenbild als Fundament des Social Business basiert auf der Betrachtung des Menschen als multidimensionales Wesen, das zu mehr in der Lage bzw. an ›mehr‹ interessiert ist. Die Ausgestaltung des Modells spiegelt dies wieder: Investoren entnehmen keine Profite, Geschäfte sind sachgetrieben, d. h. von der Sache für ›das Gute‹ angetrieben und dementsprechend primär sozial und ergebnisorientiert motiviert.

Die Auswirkungen dieser theoretischen und praktischen Neuorientierung am Menschen sind noch nicht umfassend in der Praxis angekommen. Doch die Veränderungen für das Verständnis von Aufgaben und Verpflichtungen im Management sind tiefgreifend. Anstelle von Reduktion und Funktionalisierung als Humankapital<sup>228</sup> werden wieder Fragen nach dem Sinn und Zweck von Prozessen, Dienstleistungen und Produkten gestellt. Konkret entspricht dies zum Beispiel Fragen nach sozialen Innovationen zur Befriedigung der Bedürfnisse von Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern.

Wirtschaft ist aus dieser nicht neuen aber wiederentdeckten Perspektive eine Unternehmung des Menschen für den Menschen zur Befriedigung von Bedürfnissen. Unternehmer finden wirtschaftliche Lösungen in Form von Produkten oder Dienstleistungen für den menschlichen Bedarf und berücksichtigen dabei die ethischen Konsequenzen ihres Handelns auf alle Stakeholder. Produkte werden gezielt entwickelt, um soziale Missstände in Ländern zu beheben oder überhaupt finanzierbar für die Menschen vor Ort zu sein, monetäre Gewinne nehmen eine lediglich mittelbare Rolle ein. Wirtschaft tritt so wieder in den Dienst des Menschen. Die unmittelbare Fokussierung des Menschen lassen den Markt und das Unternehmen wieder zum Instrumentarium menschlicher Entwicklung werden.

Die Basis hierzu bildet die Freiheit, unsere Präferenzen zu überdenken und Lösungen unternehmerisch neu zu gestalten. Die zurückgewonnene bzw. wieder erfahrene Autonomie des Entscheiders

<sup>228</sup> Vgl. Sen (2011), S. 350.

verändert seine Perspektive und damit seinen Gestaltungsspielraum. Genau darin überzeugen neue Managementmodelle wie das Social Entrepreneurship: Sie brechen mit Gewohnheiten und eindimensionalen Zielsetzungen und schaffen so Raum für Möglichkeiten, die sich in der Realität entgegen den Hypothesen des Standardmodells bewähren und behaupten. Dies gelingt ihnen im Rahmen der bestehenden marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen – sie »hacken Wirtschaft«, wie es Uwe Lübbermann von Premium Cola aus Hamburg ausdrückt.<sup>229</sup> Die Quellen dieser Umgestaltung liegen im kritischen Nachdenken über Sinn, Wirkungen, Zielsetzungen und Handlungsweisen.<sup>230</sup> Dies entspricht letztlich dem ernstzunehmenden Versuch, den Imperativ der Zweckdienlichkeit zu realisieren.

Wirtschaftsanthropologie dient hierzu als kritische Disziplin des Managements. Sie gibt uns Auskunft im Sinne eines ethischen Prüfinstruments darüber, wie (1) Betroffene von Managemententscheidungen beeinflusst werden, d. h. wie organisationale und manageriale Bedingungen auf sie wirken, (2) darüber welche Zweckdienlichkeit der eigene Wertschöpfungsprozess verfolgt und (3) darüber, welche Faktoren für normative Entscheidungen der Managementethik relevant sind. Im letzten Punkt erfolgt der Übergang von Anthropologie zur Ethik.

Die negativen oder positiven Konsequenzen der managerialen Wirkung werden so erst durch eine anthropologisch-ethische Perspektive (1) *sichtbar*, (2) im Abgleich mit der Bedeutung dieser Konsequenzen für die Bedürfnisse des Menschen *beurteilbar* und (3) durch die Entwicklung menschengerechter Maßnahmen *steuerbar*. Bei allen Schritten sind die Wirkungen auf den Menschen zu berücksichtigen. Auf diese Weise nimmt die deskriptive und normative Bestimmung des Menschen Einfluss auf gutes Management und erfolgreiche Managementethik. Eine informierte Managementpraxis berücksichtigt die grundlegende Konstitution und Bedürftigkeit des Menschen. Was genau bei der Wirkungssteuerung zu beachten ist, d. h. welche Kriterien zur Beurteilung heranzuziehen sind, werde ich im Zuge meines eigenen Entwurfs erläutern (vgl. Abschnitt 3.3). In einer wirtschafts-

229 Vgl. Lübbermann (2011).

230 Vgl. Naef (2010), S. 99 f.

anthropologischen Fundierung von Wirtschaft und Management liegt zunächst eine erkenntnistheoretische Chance auf besseres Management und Unternehmertum, nicht zuletzt, da hierdurch menschenrechte bzw. bedürfnisorientierte Kriterien ermittelt werden: »Since the possibility of humanistic management results from the human reality of business, by becoming more humane, economics stands to become more realistic and relevant too.«<sup>231</sup>

### 3.2 Die Frage nach dem Sinn und Zweck von Unternehmen

In einer globalisierten Welt erzeugen Unternehmen bei entsprechender Wertschöpfungskette auch globale Auswirkungen. Unternehmen sind insofern ein fester Wirkungsfaktor unserer Gesellschaft. Das macht die Steuerungsfunktion des Managements anspruchsvoll und interessant. Die Analyse des Imperativs ›Wirtschaft soll dem Menschen dienen‹ hat gezeigt, welche herausfordernde Aufgabe sich hieraus für das Management eines global agierenden Unternehmens ergibt. Es beginnt mit der Frage, welchen gesellschaftlichen Zweck das eigene Unternehmen verfolgt: »What then is the contribution of the economy to the overall project of human life? What constitutes economic welfare? Which ends should business organizations pursue?«<sup>232</sup>

Aus naheliegenden Gründen erwartet man hierauf eine Antwort des Managements. Allerdings sind ernstgemeinte, geprüfte Antworten bzw. Ansprüche nicht besonders einfach aufzufinden. Schnell wird dem Management zu viel bzw. zu wenig abverlangt. Einerseits sollen Entscheider die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns ernst nehmen und Negativwirkungen beseitigen. Andererseits ist es nicht allein der Auftrag von Unternehmen, gesellschaftliche Probleme zu lösen.<sup>233</sup> Eine gute Antwort auf die Frage nach dem gesellschaftlichen Auftrag eines Unternehmens kann dieses Maß näherungsweise umschreiben.

<sup>231</sup> Dierksmeier (2011a), S. 8.

<sup>232</sup> Dierksmeier (2009a), S. 419.

<sup>233</sup> Vgl. zum Beispiel Porter & Kramer (2006).

Unternehmen können diesen Selbstanspruch prüfen, indem sie ihre Antwort – für gewöhnlich als Kurzfassung formuliert in der Mission des Unternehmens – mit dem Imperativ ›Wirtschaft soll dem Menschen dienen‹ vergleichen. Die entlang der Wertschöpfungskette betroffenen Menschen bilden für das jeweilige Unternehmen die Menge der betroffenen Anspruchsgruppen. Dies kann Arbeitnehmer in Deutschland ebenso betreffen wie indigene Bevölkerungsanteile im Ursprung der Lieferkette des Unternehmens. Aufgabe der Entscheider ist es in diesem Kontext, ihr Unternehmen unter Berücksichtigung der Interessen der Betroffenen zu steuern: »The end of the corporation is to increase stakeholders' satisfaction.«<sup>234</sup> Diese Interpretation setzt bereits ein bestimmtes Verständnis des Stakeholderansatzes voraus.<sup>235</sup> In jedem Fall setzt es bereits die Anerkennung eines Stakeholdermanagement-Ansatzes voraus.

Um über die ethische Funktion und Verpflichtung des *Steuernenden* zu sprechen, ist deshalb ein genauere Analyse *des zu Steuernden* hilfreich. Die Frage nach Verpflichtungen im Management ist somit auch die Frage, in wessen Interesse ein Entscheider das Unternehmen steuern soll. Eine Antwort auf diese Frage steckt zu großen Teilen den Rahmen möglicher Verpflichtungen ab. Je nachdem, ob ich Unternehmen als private Profitgenerierungssysteme oder gesellschaftliche Nutzenstifter betrachte, resultiert hieraus ein anderes Verständnis von Verantwortung und eine unterschiedliche Managementpraxis. Es existieren unterschiedliche Auffassungen, was ein Unternehmen sein und leisten soll, d. h. unterschiedliche Verständnisse über die gesellschaftliche Funktion und Legitimation.<sup>236</sup> Das Zweckverständnis des Unternehmens prägt so indirekt die Pflichten des Managers. Deutlich wurde dies zum Beispiel in der Diskussion des Social Entrepreneurship.

Der Frage nach dem Zweck von Unternehmen möchte ich mich in drei Schritten annähern. Zunächst gilt es Unternehmen in Anlehnung an Ulrichs Verständnis als soziales Subsystem zu beschreiben. Was bedeutet die Verschränkung von Unternehmen und Gesellschaft für eine Managementphilosophie bzw. -ethik? (vgl. Abschnitt 3.2.1) Von großer Bedeutung ist in diesem Kontext die Diskussion um die

<sup>234</sup> Wijnberg (2000), S. 337.

<sup>235</sup> Vgl. auch die beiden folgenden Abschnitte.

<sup>236</sup> Vgl. Ulrich (1995), S. 58.

Frage nach Shareholder- bzw. Stakeholdermanagement, d. h. die Frage, ob sich das Management bei der Steuerung des Unternehmens an den Interessen der Shareholder oder ebenso an den Interessen weiterer Anspruchsgruppen ausrichten sollte (vgl. Abschnitt 3.2.2). Im Anschluss möchte ich im Kontext der Zweckfrage die Bedeutung des Shareholdervalue bzw. eine mögliche Beschränkung gesellschaftsorientierter Unternehmenssteuerung aufgrund des Unternehmensbesitzes diskutieren (vgl. Abschnitt 3.2.3).

### **3.2.1 Unternehmen als soziale Subsysteme mit gesellschaftlicher Wirkung**

Antworten auf die Frage des Unternehmenszwecks liefert die Unternehmensphilosophie in Form des Leitbildes, der Mission und unternehmensspezifischer Richtlinien. Moderne Unternehmen sind sich mindestens in der Kommunikation nach außen bewusst, was es bedeutet, das Zweckverständnis der Organisation gegenüber allen Betroffenen (Stakeholdern) zu definieren bzw. erläutern zu können. Eine definierte (und ernst gemeinte) Unternehmensphilosophie dient so als Basisorientierung des Managements, indem sie Unternehmenszweck und gesellschaftlichen Nutzen in Bezug setzt: »Unternehmensphilosophie in diesem Sinn wird gleichbedeutend mit Gesellschaftsphilosophie: Sie kann nicht mehr eine allein am Eigeninteresse orientierte ›Philosophie des Unternehmers‹ sein, sondern muss zur Reflexion über die Funktion der Unternehmung für die Gesellschaft werden.«<sup>237</sup>

Aus der Zweckorientierung des Unternehmens und der damit verbundenen Steuerungsfunktion resultiert also eine gesellschaftliche Wirkungsperspektive des Managements. Hierauf baut die gesellschaftliche Legitimation des Unternehmens auf: »Die Existenzberechtigung der Unternehmung leitet sich aus den Funktionen ab, die sie für ihre Umwelt und ihre Mitglieder erfüllt. Innerhalb dieser Funktionen ist es die wirtschaftliche Grundfunktion, welche den spezifischen Charakter des Systems Unternehmung ausmacht, also die Art der Güter oder Dienstleistungen, welche die Unternehmung produziert und

<sup>237</sup> Ulrich (1995), S. 57.

gegen Geld an bestimmte Abnehmergruppen abgibt.«<sup>238</sup> Eine ernstzunehmende Unternehmensphilosophie ist demnach in der Lage, die Verbindung von den eigenen Dienst- oder Produktleistungen zu den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen bzw. der Gesellschaft herzuleiten: »Corporate purpose is the reason you are in business other than to make money. It's a statement about the company's contribution to society – not what it makes, but what it makes happen. [...] It's about how the company's core business benefits people and the planet.«<sup>239</sup>

### Beispiele für gesellschaftliche Zweckausrichtung:

#### Triodos Bank und Deutsche Bahn AG

Betrachten wir die praktische Unternehmensphilosophie anhand eines Beispiels: Die aus den Niederlanden stammende Triodos Bank hat sich die Mission gesetzt, ausschließlich in Unternehmen und Projekte zu investieren, die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, d. h. mit dem Geld der Anleger gezielt in gesellschaftliche Bedarfe investieren. Aus der Mission des Finanzunternehmens geht der eigene Auftrag hervor, »Personen, Organisationen und Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihr Geld bewusster einzusetzen, damit es Menschen und der Umwelt zugutekommt und hierdurch eine nachhaltige Entwicklung gefördert wird« sowie das Ziel »Kunden nachhaltige Finanzprodukte und hochwertigen Service anzubieten«<sup>240</sup>.

Als *Kriterien* für die genannten Investitionen hat die Bank Geschäftsgrundsätze entwickelt. Darin verpflichtet sich das Unternehmen unter anderem zur Einhaltung der Menschenrechte und darauf, die sozialen, ökologischen und finanziellen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern. Konkret benennt die Bank beispielsweise folgende produkt- bzw. prozessbezogene Ausschlusskriterien für eigene Investitionen aufgrund

238 Ulrich (1995), S. 94. Melé bringt die soziale Realität und Verbindung eines Unternehmens ebenfalls auf den Punkt: »A business firm is, first of all, a human reality. Those who run the firm are conscious and free persons who cooperate within an organization with common goals. Decisions and actions of the manager are human decisions and actions which will serve or damage people, including the manager him or herself.« Melé (2012), S. viii.

239 Fuller (2015).

240 Vgl. <https://www.triodos.de/downloads/355628/geschaeftsgrundsaeetze.pdf> (Stand 03.10.2016).



der gesellschaftlichen Schädlichkeit: Unternehmen werden von Fonds ausgeschlossen, wenn sie (1) Energie aus Kohlekraft oder Atomstrom produzieren, (2) umweltschädliche Stoffe herstellen, (3) Gentechnik verwenden, Geld aus Glücksspiel beziehen, im Öl- und Gassektor tätig sind, mit Pornografie Umsatz machen oder Waffen produzieren bzw. verkaufen, sowie weitere Negativkriterien.<sup>241</sup> Die SRI-Fonds der Bank (SRI = Socially Responsible Investment) sind vollständig nach den genannten Kriterien aufgestellt und sichern so die Umsetzung der Unternehmensphilosophie und des Selbstverständnisses ihres gesellschaftlichen Beitrags. Die Bank berichtet transparent über etwaige Ausschlüsse von Unternehmen, beispielsweise im März 2015 über den Ausschluss der Unternehmen Medtronic (USA, aufgrund der Verletzung von Rechtsvorschriften) und Pentair (USA, aufgrund der Ausschlusskriterien Nuklearenergie und Öl- & Gasförderung).<sup>242</sup> Das Management der Triodos Bank setzt mithilfe dieser selbstbindenden Geschäftsgrundsätze das eigene Verständnis als gesellschaftliches Subsystem und Dienstleister um.

Die *Praktikabilität* dieser Unternehmensphilosophie zeigt sich im Bankensektor deutlich: »While the rest of retail banking world has been struggling, Triodos Bank has seen the number of its customer accounts grow 144 % in the last four years. The success of the Dutch bank is based on convincing disaffected customers that Triodos offers a real alternative to the mainstream banks: a clear and credible commitment to making a positive impact in the world.«<sup>243</sup> Nebenbei profitiert das Unternehmen intern und extern von der Formulierung und Umsetzung des Unternehmenszwecks: »Knowing your purpose brings manifold benefits. It breeds confidence internally and attracts external investment [...]. It can also be a catalyst for product and service innovations. And it underpins strong cultures. A whopping 94 % of the Triodos staff, for example, say they are proud to work for the bank. All in all, the future belongs to companies with a purpose.«<sup>244</sup>

241 Vgl. <https://www.triodos.de/downloads/SRI-Fonds-Downloads/investmentansatz/ausschlusskriterien.pdf> (Stand 03.10.2016).

242 Vgl. <http://www.annual-report-triodos.com/en/tim/2015/sicavi/report-board-of-directors/investment-policy/triodos-sustainable-equity-fund.html> (Stand 03.10.2016).

243 Fuller (2015).

244 Ebd.

Auch die Deutsche Bahn AG dient in diesem Zusammenhang als Beispiel für den Einfluss der gesellschaftlichen Zweckbestimmung des Unternehmens sowie der zugehörigen managerialen Umsetzung. Der DB-Konzern versteht sich gemäß seines Leitbildes als »weltweit führendes Mobilitäts- und Logistikunternehmen«<sup>245</sup>. In diesem Bereich konkurriert das Unternehmen als Konzern in unterschiedlichen Geschäftsfeldern nicht nur mit Personenverkehrsunternehmen, sondern global mit Logistikunternehmen wie DHL und anderen. Gleichzeitig handelt es sich beim Konzern um ein privatrechtlich organisiertes Staatsunternehmen. Das Selbstverständnis und die operative Zielsetzung globaler Mobilitätsführerschaft kollidiert mit der nationalen Zielsetzung eines günstigen, nachhaltigen und kundenorientierten Schienenpersonenverkehrsunternehmens. Da es sich um ein Staatsunternehmen handelt, kann hier die Frage gestellt werden, ob nicht die Fokussierung eines nachhaltigen und kostengünstigen Personenverkehrsbetriebs vorrangig sein sollte vor globalen Wirkungs- und Wachstumsinteressen. Dass eine zweckorientierte Ausrichtung von Unternehmen auch wirtschaftlich förderlich sein kann und an Bedeutung zunimmt, zeigt der »Culture of Purpose Survey« von Deloitte.<sup>246</sup>

In diesen Beispielen zeigt sich die Verschränkung des Subsystems Unternehmen mit den gesellschaftlichen Folgen der wirtschaftlichen Tätigkeit.<sup>247</sup> Jedes Unternehmen lässt sich aus dieser Wirkungsperspektive analysieren. Kein Unternehmen kann sich als gesellschaftlich wirkungsunabhängig betrachten. Unternehmen sind in diesem Sinn »multifunktionale und [...] pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit[en] [...], die sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen, wie Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Kunden, Staat und Öffentlichkeit, erfüll[en].«<sup>248</sup> Umso umfangreicher

245 Vgl. <http://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/leitbild.html> (Stand 03.10.2016)

246 Vgl. Deloitte (2014).

247 Dazu Melé: »An elemental reflection of business in society highlights that business enterprises are born in society, operate within society, use means provided by society and their activity is addressed toward society, in such a way that society receives benefits and sometimes damages from businesses. In addition, business uses material resources from the environment and deposits waste in it. There is no way to isolate business from society, except perhaps for analytical purposes. Business is undoubtedly within society, a part of society.« Melé (2012), S. 113.

248 Ulrich (1995), S. 60.

die Verbindungen von Funktionen und gesellschaftlicher Wertschöpfung wird, umso »mehr ist die Unternehmung nicht mehr Privatangelegenheit der Eigentümer, sondern berührt – vor allem als Größtunternehmung – elementare Interessen der Gesamtgesellschaft. [...] Ihr Eigentum ist zwar privat, aber ihre Wirkungszusammenhänge sind – wie die sogenannten externen Effekte (gesellschaftliche Kosten und Nutzen privaten Handelns) belegen – öffentlich relevant.«<sup>249</sup>

Eine umfassende Managementphilosophie berücksichtigt daher »eine ganzheitliche Interpretation der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Funktion und Stellung der Unternehmung und der daraus abzuleitenden Sinnzusammenhänge und Wertbezüge des Managements.«<sup>250</sup> Zur genaueren Bestimmung nimmt das Management implizit oder explizit Bezug auf (1) ein Menschenbild, (2) ein Leitbild der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sowie (3) eine Mission der eigenen Organisation.<sup>251</sup>

Der Sinn und Zweck von Unternehmen leitet sich also ab aus ihrem Beitrag für die Gesellschaft. Dies ist kein abstrakter, realitätsferner Anspruch, sondern wird von führende Entscheidern anerkannt: »Companies [...] have to define a purpose which embraces responsibility and understands that we have to play our part in the communities.«<sup>252</sup> Auch Managementtheoretiker wie Peter Drucker sehen Unternehmen als funktionale Entitäten mit dem Ziel, gesellschaftlichen Nutzen zu generieren: »Business enterprises – and public-service institutions as well – are organs of society. They do not exist for their own sake, but to fulfill a specific social purpose and to satisfy a specific need of society, community, or individual. They are not ends in themselves, but means. The right question to ask [...] them is: [...] What are they supposed to be doing and what are their tasks?«<sup>253</sup> Unternehmen sind somit Mittel zum gesellschaftlichen Zweck, zur Lösung gesellschaftlicher Bedürfnisse: »[I]t is the function of business [...] to satisfy a social need [...] to convert change into innovation.«<sup>254</sup>

249 Ebd.

250 Ulrich (1995), S. 53.

251 Vgl. Ebd.

252 Harish Manwani, COO bei Unilever, Manwani (2015).

253 Drucker (2008), S. 32.

254 Drucker (2008), S. 235.

Unternehmen können nur aus dieser Mittelbarkeit bzw. Nützlichkeit heraus legitimiert werden: »Free enterprises cannot be justified as being good for business. It can be justified only as being good for society.«<sup>255</sup> Aus diesem Grund endet die Aufgabe des Entscheiders nicht beim Reputationsmanagement – eine moralische Reputation kann trotz gesellschaftlich negativer Folgen hoch und somit gegeben sein – sondern bezieht sich vor allem auf das Management der tatsächlichen, organisationalen Wirkungen bzw. Folgen.<sup>256</sup> Daher dürfen bei der ethischen Analyse Legitimation und Reputation nicht miteinander verwechselt werden. Die Legitimation unternehmerischen Handelns leitet sich aus den Konsequenzen bzw. dem Wirkungsmanagement ab, nicht aus dem gesellschaftlichen Ruf der Organisation. Sie basiert demnach auf der zweckorientierten Steuerung: »[M]anagement exists only in contemplation of performance. [...] [It] derives existence, identity, and justification from the function it serves.«<sup>257</sup>

Doch wann erfüllen Unternehmen als soziale Subsysteme ihren gesellschaftlichen Zweck? Unternehmen erhalten ihre Legitimation demnach aus dem mittelbar oder unmittelbar geleisteten gesellschaftlichen Beitrag zum guten Leben der von ihren Wirkungen betroffenen Menschen. Was sind hierzu die Kriterien für gesellschaftlichen Nutzen? Geht es um einen positiven Beitrag oder genügt die Vermeidung von negativen Folgen? Damit Unternehmen und Entscheider dieser Legitimationsprüfung gerecht werden können, d. h. die Performanz des Unternehmens und der Entscheidungen beurteilt werden können, bedarf es einer Vorstellung eines positiven bzw. negativen Beitrags zum individuellen sowie gesellschaftlichen Wohl. Notwendig ist daher ein Verständnis bzw. eine Ableitung relevanter Bedürfnisse zur Beurteilung der Folgen unternehmerischen Wirtschaftens. Eine inhaltliche Bestimmung der Kriterien erfolgt in Abschnitt 3.3 anhand der Wirkungsfaktoren. Bis hier wurde lediglich der Rahmen abgesteckt. Gutes Management benötigt ein Verständnis davon, welche relevanten menschlichen Bedürfnisse von den Folgen des Unternehmens betroffen sind.<sup>258</sup>

255 Drucker (2008), S. 33.

256 Ich verwende die Begriffe *Wirkung* bzw. *Folgen* im Text synonym.

257 Drucker (2008), S. 38.

258 Vgl. hierzu auch Dierksmeier (2009a), S. 419.

Ein an menschlichen Bedürfnissen und gesamtgesellschaftlich wünschenswerten Beiträgen ausgerichteter Unternehmenszweck kann aufgrund der zahlreichen Verfehlungen der vergangenen Dekaden skeptisch betrachtet werden. Unternehmen wie Enron, bp oder Lehman Brothers haben durch Missmanagement negative, gesamtgesellschaftliche Konsequenzen mit zum Teil globalen Auswirkungen hervorgerufen. In diesem Sinne möchte der vorliegende Versuch kein realitätsferner, sondern ein herausfordernder Ansatz sein. Denn was die genannten Beispiele auf negative Art und Weise belegen ist keine unabänderbare Ohnmacht gegenüber der Realität unmoralisch agierender Organisationen und Entscheider, sondern die Wirkungs- und Gestaltungsmacht von Unternehmen und Entscheidern in der gegenwärtigen Gesellschaft im Sinne der Ausgangsfrage. Was fehlt ist nicht so sehr die Möglichkeit anders zu handeln und zu entscheiden, sondern – soweit meine Hypothese – das Umdenken vieler Entscheider, dies auch aus guten Gründen zu tun.

Die Umsetzung des Unternehmenszwecks wirft ebenso die Frage nach Erfolgsindikatoren und Strategie auf. Malik und Drucker sehen den Königsweg zur Erfüllung des Unternehmenszwecks in der Zufriedenheit des Kunden bzw. im Kundennutzen. Dazu werden Ressourcen (Wissen eingeschlossen) durch Management in Nutzen umgewandelt<sup>259</sup>: »Nutzen entsteht erst und nur dort, wo jemand eine Rechnung bezahlt – beim Kunden außerhalb des Unternehmens.«<sup>260</sup> Die Einnahmen bilden in dieser Logik folglich den wesentlichen Indikator für die gesellschaftliche Zweckmäßigkeit des unternehmerischen bzw. managerialen Handelns.<sup>261</sup> Malik leitet hieraus unter anderem zwei Strategien ab, die seines Erachtens niemals falsch sein können: die Maximierung von Kundennutzen oder Produktionseffizienz.<sup>262</sup>

Beide Strategien scheinen zur Erreichung des bisher definierten gesellschaftlichen Unternehmenszwecks verkürzt: Weder die Maximierung des Kundennutzens noch die Produktionseffizienz zu steigern kann uneingeschränkt moralisch richtig sein, ungeachtet aller Bedingungen entlang der Wertschöpfungskette. So ist für eine

259 Vgl. Malik (2007), S. 168.

260 Malik (2007), S. 169.

261 Vgl. Malik (2007), S. 170.

262 Malik (2007), S. 179.

wirkungsbasierte Auffassung entlang der Wertschöpfungskette beispielsweise eine Effizienzmaximierung illegitim, wenn sie menschenunwürdige Produktionsbedingungen zur Folge hat. Das Potenzial einen gesellschaftlichen Beitrag zum guten Leben zu leisten haben Unternehmen somit in mehrfacher Hinsicht, d.h. auch über den Kundennutzen hinaus: als Arbeitgeber, der Beschäftigten einen Arbeitsplatz und somit ein Einkommen zur Sicherung der Grundversorgung bereitstellt, als Produzent wichtiger Güter oder Dienstleistungen, die den Menschen als Konsumenten mittelbar oder unmittelbar Nutzen oder gar Sinn stiften, sowie als regional engagiertes Unternehmen, das durch Wohltätigkeit und Spenden soziale Organisationen fördert. Bereits die Frage nach dem potenziellen Nutzen eines Unternehmens bringt also eine mehrdimensionale Antwort hervor. Weitere denkbare Indikatoren zur Messung und Steuerung des Zwecks mitsamt der konkreten Zielsetzungen sind daher auch beispielsweise die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen, des durchschnittlichen Einkommens, der Anzahl erreichter Kunden oder qualitatives Kundenfeedback sowie Anzahl und Wirkung der erreichten Innovationen in Forschung und Entwicklung (zum Beispiel bzgl. Ressourceneffizienz).

Die Herausforderungen und Ziele von Unternehmungen ergeben sich so immer wieder neu als Ableitung aus den Bedürfnissen der betroffenen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft im Allgemeinen. Hierin liegen Aufgaben und Chancen für Unternehmertum: »The needs of our society – the need for rapid social and economic development in the poor two-thirds of the world; the needs of our big cities; the needs of the environment; the need for productivity in education and health care – all these are opportunities for social innovation by business and business managers.«<sup>263</sup> An genau diesen Herausforderungen kann Management unternehmerisch ansetzen und arbeiten – und sollte dies im Verständnis eines sozialen Subsystems auch tun: »Management has to organize to identify the issues, the crises, the problems in society and community, and to work at the innovations that will make their solution into a profitable opportunity.«<sup>264</sup>

263 Drucker (2008), S. 28.

264 Drucker (2008), S. 237.

Unternehmen sollten daher aus der gesellschaftlichen Nutzenperspektive in ihrer Funktion als Organisationsbürger (Corporate Citizen) betrachtet werden, denen soziale Verpflichtungen zukommen: »It only demands to realize what the corporation, in fact, is, i. e., a social institution, where behavior is modeled, customs are shaped, and people engage in forms of conduct with moral and political significance.«<sup>265</sup> Ein Unternehmen wäre umso wertvoller, je größer soziale Einbettung und Leistungen sind, die es erbringt; die gesellschaftliche Wirkung würde zum obersten Kriterium der unternehmerischen Performanz. Unternehmen könnten gemäß dieses Beitrags gesellschaftlich belohnt werden, Anreizsysteme ließen sich entsprechend gestalten. Ein solches Verständnis des Unternehmens impliziert, dass die ökonomische Rationalität der Gewinnmaximierung oder des Shareholder Value als oberstes Prinzip ersetzt wird durch eine ethische Rationalität basierend auf Legitimation.<sup>266</sup> Und diese Sicht erfordert einen anderen Typ Manager bzw. Management.

Das Management der gesellschaftlichen Wirkung liegt im inhärenten Interesse der Organisation, da diese nicht unabhängig von guten gesellschaftlichen Bedingungen existieren kann: »Managing the enterprise's social impacts has importance because no organ can survive the body which it serves; and the enterprise is an organ of society and community.«<sup>267</sup> Und an anderer Stelle schreibt Drucker bezüglich der gesellschaftlichen Abhängigkeit von Unternehmen: »Healthy businesses require a healthy, or at least a functioning, society. The health of the community is a prerequisite for succesful and growing business.«<sup>268</sup>

Gegen diese gesellschaftliche Bestimmung des Unternehmenszwecks und die Einbettung von Unternehmen sowie entsprechende Forderungen bestehen kritische Einwände:

- (1) Gewinnmaximierung ist die einzig messbare und umsetzbare Strategie.
- (2) Der eindimensionale Wettbewerb generiert bestmöglichen Wohlstand.

<sup>265</sup> Vgl. Dierksmeier (2009a), S. 424 ff.

<sup>266</sup> Vgl. Kimakowitz (2014), S. 20.

<sup>267</sup> Vgl. Drucker (2008), S. 34.

<sup>268</sup> Drucker (2008), S. 238.

- (3) Manager sind aufgrund der vertraglichen Verpflichtungen gegenüber den Shareholdern strikt an die finanzielle Performanz gebunden.<sup>269</sup>

Dierksmeier erwidert hierzu mit Aristoteles: »[S]uch seperation of the financial and the political realms signals danger. For him [Aristoteles] business is part of society and this embedded status needs to be reflected in all strategic decision making.«<sup>270</sup> Die Entkopplung von Wirtschaft und Gesellschaft sehen beide als Entwicklung, die die tatsächlich Verbindung und den Zweck der Unternehmung verschlei-ert. Ökonomische und ökologische Zielsetzungen müssen sich nicht ausschließen, es handelt sich nicht grundsätzlich um einen trade-off: »Longstanding management wisdom holds that fiduciary duty all but *precludes* environmental, social, or governance considerations in institutional investment decisions.«<sup>271</sup>

Damit Unternehmen ihrem gesellschaftlichen Zweck gerecht werden, müssen den Leistungen natürlich Einnahmen gegenüberstehen. Das Management muss die gesellschaftliche Leistungsfähigkeit des Subsystems erhalten. In Bezug auf diese Grundbedingung eines sich selbsterhaltenden Systems bedeutet das eine Gewinnorientierung, die mindestens kostendeckend ist (inklusive der Kosten bei etwaigen Innovationen). Nachhaltiges Management versucht deshalb eine Balance herzustellen zwischen monetären und gesellschaftlichen Nutzenzielen, bzw. zwischen Mitteln und Zwecken der Unternehmung: »Sustainable Management seeks to create a balance of financial and ecological imperatives so as to reign in harm to the environment.«<sup>272</sup>

Entscheider, die diese Zweckbestimmung ernst nehmen, orientieren sich am gesellschaftlichen Beitrag bzw. der mehrdimensionalen Wirkung des Unternehmens, nicht allein am monetären Gewinn. Unternehmen und Management sehen sich vielmehr als Dienstleister der Gesellschaft und integrieren soziale Verantwortung strategisch.<sup>273</sup> Sie gestalten Steuerungssysteme, die dazu beitragen, die Wirkung bzw.

269 vgl. Dierksmeier (2009a), S. 425.

270 Dierksmeier (2009a), S. 425.

271 Ebd.

272 Dierksmeier (2009a), S. 425.

273 Vgl. Dierksmeier 2009a, S. 427.



den angestrebten gesellschaftlichen Beitrag zu erbringen, zu erfassen und zu verbessern. Die notwendige Balance hierzu findet Ausdruck in der Organisationsstruktur und Kultur des Unternehmens. Ihre Definition von Erfolg richtet sich ebenso an der sozialen und ökologischen Wirkung des Unternehmens aus.<sup>274</sup> Reine Gewinnmaximierungsstrategien sind von einer derart zweckgebundenen Unternehmensführung ausgeschlossen: »Maximization of any kind precludes moderation and stands in the way of achieving the golden mean, unless the calculus of maximization is tied to the goal of *eudaimonia*.«<sup>275</sup>

Die Steuerungsfunktion des Managements besteht insofern allgemein darin, die gesellschaftliche Zielsetzung bzw. den gesellschaftlichen Auftrag des Unternehmens konstant zu überprüfen und das Unternehmen auf Kurs zu halten: »Finally, one needs to determine what goals or purpose the system has, or what goals it should have, and how these are prioritized, since the goals a system has will affect its structure and interrelationships. [...] The goal-orientation of any system accounts for its normative dimension.«<sup>276</sup> Die Zielsetzungen des Unternehmens und das damit verbundene Selbstverständnis beeinflussen alle in Verbindung stehenden Systeme und Ziele.<sup>277</sup> Die wiederkehrende Frage eines wirkungsbewussten Managements lautet, was der Beitrag des Unternehmens in der bestehenden und einer möglichen zukünftigen Gesellschaft sein kann und sollte.

Die Maßnahme zur Sicherstellung dieser Zielfunktionen lautet Wirkungssteuerung: Wie trägt das Unternehmen zum gesellschaftlichen Wohlstand bzw. zum guten Leben bei? Wo bestehen noch schädigende Wirkungen auf Mensch oder Umwelt? Wie trägt das Unternehmen zum guten Leben der Mitarbeiter bei? Inwiefern engagiert sich das Unternehmen politisch für die moralisch positive Entwicklung der Gesellschaft? Ist das Unternehmen offen für Dialog und pflegt es seine Stakeholderbeziehungen transparent und integrativ?<sup>278</sup> Melé fasst diese Zielfunktion in drei Dimensionen zusammen: »[R]esponsibility in creating wealth and knowledge efficiently (instrumental function), in

<sup>274</sup> Vgl. Ebd.

<sup>275</sup> Dierksmeier (2009a), S. 425.

<sup>276</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 126.

<sup>277</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 127.

<sup>278</sup> Vgl. Melé (2012), S. 117.

responsible stakeholder treatment (integrative function) and in being a good corporate citizen (political-social function).«<sup>279</sup>

Um die Erfüllung des Unternehmenszwecks praktisch sicherzustellen, muss sich das Management auch mit der gesellschaftlichen Zielgruppe sowie allen wirkungsbetroffenen Anspruchsgruppen austauschen. Als methodischer Ansatz ist die Stakeholdertheorie<sup>280</sup> hierzu geeignet, eine Dialogbasis zu schaffen. Das Management kann über die tatsächlichen Bedürfnisse oder Interessen der Anspruchsgruppen nur etwas erfahren, wenn es den Dialog sucht.

### 3.2.2 Der Stakeholderansatz verändert die Perspektive auf den Unternehmenszweck und die Steuerung des Managements

Der Stakeholder-Ansatz von Freeman erweitert historisch betrachtet die managementphilosophische Perspektive auf den Zweck und die Steuerung des Unternehmens, indem er die gesellschaftliche und ökologische Interdependenz der Organisation deutlich macht. Er nimmt im Gegensatz zum häufig praktizierten Shareholder-Management alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens in den Blick – zunächst unabhängig von einer instrumentellen oder integrativen Berücksichtigung. Dabei ist zwischen mindestens drei Lesearten des Stakeholderbegriffs zu unterscheiden<sup>281</sup>: (1) einem deskriptiven Verständnis, das Auskunft über die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen gibt, (2) einem instrumentellen Verständnis, das die Auswirkungen des Stakeholder-Managements auf die Unternehmensperformanz fokussiert und (3) einem normativen Verständnis, das sich mit den Gründen befasst, warum und inwieweit Stakeholderinteressen beachtet werden sollten. Der instrumentelle Ansatz entspricht dabei bereits einem normativen

<sup>279</sup> Melé (2012), S. 128.

<sup>280</sup> Die grundlegende Intention des Stakeholderansatzes kann auch anders ausgelegt werden. Wieland führt hierzu an: »The focus of stakeholder theory is by no means on democracy and participation but on cooperation and value creation. Stakeholder theories imply a specific economic concept about the essence, the function and the aim of a firm. Only against this backdrop can conclusions be drawn about its possible political or moral role, be it as an actor in or a recipient of social movements.« Wieland (2014), S. 105.

<sup>281</sup> Wijnberg (2000), S. 329 sowie Donaldson & Preston (1995).

Grundverständnis, das zum Teil auf einem Shareholder-Primacy-Fokus basiert, in jedem Fall einer ›Organisational Primacy‹.

Auf der perspektivischen Basis der Stakeholdertheorie ist es je nach Auslegung möglich, gesellschaftliche Zwecke und Wirkungen des Unternehmens im Management zu integrieren: »A stakeholder theorist takes the needs and interests of all the corporate stakeholders as ends. A stockholder theorist takes the interest and needs of the stakeholders as means to an end.«<sup>282</sup> Je nach Umsetzung dieser Einsicht besteht der Zweck des Unternehmens nun (wieder) darin, gesellschaftlichen Nutzen zu generieren für alle Stakeholder, nicht nur für die Anteilseigner.<sup>283</sup> Das Unternehmen gilt dann als gesellschaftlich eingebettet und sieht sich nicht mehr allein privaten Interessen gegenüber.

Die Stakeholdertheorie bildet in erster Linie einen Bezugsrahmen, eine analytische Perspektive auf das vernetzte Management eines Unternehmens. Für sich genommen hinterliegt dieser Sichtweise noch keine normative Theorie. Sie sagt noch nichts über die Wertigkeit der Anspruchsgruppen oder normative Grundlagen aus. Erst durch explizite Bezugnahme auf Begründungsprinzipien wird sie zur normativ fundierten Theorie, beispielsweise durch eine Rückführung auf das Rawlsche Gerechtigkeitsverständnis bzw. den hypothetischen Schleier des Nichtwissens, der die prinzipielle Gleichberechtigung aller Anspruchsgruppen formal zum Ausdruck bringen soll. Evan & Freeman (1988) berufen sich bei der ethischen Grundlegung des Stakeholderansatzes auf eine kantische Leseart, nach der die Legitimation des Ansatzes aus dem Selbstzweck jedes Einzelnen bzw. jeder Anspruchsgruppe abgeleitet wird. Später begründet Freeman (1994) die Legitimation auf einem pragmatischen Liberalismus, die Ableitungen bleiben jedoch dieselben.<sup>284</sup> Insgesamt ist Freemans Stakeholderbegriff jedoch vorzuwerfen, dass er zu sehr in unternehmensstrategischen Kategorien wie der gesellschaftlichen Akzeptanz oder Einflussmöglich-

282 Bowie & Werhane (2005), S. 35.

283 Vgl. Melé (2012), S. 111. Dazu Rion: »The underlying philosophy is that business corporations hold a kind of public trust. Society requires business enterprise for human well-being, and individual corporations derive their power ultimately from society's consent that the business is fulfilling its public trust.« Rion (1989), S. 44.

284 Vgl. auch Wijnberg (2000), S. 331.

keit der jeweiligen Anspruchsgruppe verhaftet bleibt.<sup>285</sup> Anforderungen können – wie zu zeigen sein wird – auch dann legitim sein, wenn sie von der Öffentlichkeit ungehört, nicht-einflussnehmend auf das Unternehmen oder strategisch vernachlässigbar sind, und zwar allein aufgrund ihrer Relevanz für die Grundbedürfnisse und Realisierungschancen von Betroffenen (vgl. Kapitel 3).

Gemeinsam mit der bereits diskutierten Zweckdefinition (Unternehmensphilosophie) der Organisation bildet die Stakeholdertheorie einen brauchbaren analytischen Bezugsrahmen um Anforderungen des Managements sowie der Stakeholder zu identifizieren. Die Bedeutung des Unternehmenszwecks zeigt sich insofern, als dass ohne eine hinreichende Vorstellung des gesellschaftlichen Auftrags des Unternehmens die Forderungen der Anspruchsgruppen weitaus beliebiger sein könnten. Die explizite Zwecksetzung des Unternehmens durch das Management unterstützt hier die Klärung von Erwartungen und so die Möglichkeit von Kooperationen entlang der Themen, die als Kerngeschäft im Fokus des gesellschaftlichen Auftrags des Unternehmens liegen. So liefert die Stakeholderperspektive dem Management ein pragmatisches Instrument zur Identifikation von Ansprüchen: »Although the stakeholder concept may not adequately address all the larger social-political issues, it is consistent with the general theme of social justice critiques because attention to a company's circle of responsibility emphasizes its interdependence with society. More important, for individual managers who must make the difficult choices [...] the stakeholder notion is a practical tool for responsible decision making.«<sup>286</sup>

### Kritik am Stakeholderansatz als Managementinstrument

Der Stakeholderansatz ist von vielen Seiten kritisiert worden. Ich möchte mich im Rahmen meines Managementethik-Fokus auf die Kritik als Managementinstrument beschränken. *Erstens* bemerkt Rion hier zu Recht, dass die größeren politischen Themen (zum Beispiel Weltarmut, Klimawandel etc.) nicht hinreichend innerhalb der Perspektive repräsentiert werden. Aus diesem Grund sollte die

<sup>285</sup> Vgl. insbesondere Ulrich (2008), S. 480f.

<sup>286</sup> Rion (1989), S. 53.

Zielsetzung der Unternehmung in Abgleich mit den gesellschaftlichen Herausforderungen auch im besonderen Maß durch die Top-Entscheider berücksichtigt werden. Natürlich ist in der Regel kein Unternehmen imstande, alleine einen substanziellen Beitrag zu den angeführten globalen Problemen zu leisten, jedoch sollte ein möglicher Beitrag berücksichtigt werden können. Insofern droht die Stakeholderperspektive, den Fokus des Managements zu stark auf die gegenwärtigen Anspruchsgruppen – und hier auf die wirkmächtigsten – zu lenken.

Weitere Kritik am Stakeholdermanagement bezieht sich *zweitens* auf die Steuerbarkeit des Unternehmens. Malik behauptet, dass der Stakeholder-Ansatz das Unternehmen unsteuerbar macht: »Eine Theorie der Unternehmensführung, die Interessengruppen ins Zentrum stellt, gleichgültig wie diese definiert sind und wie viele es davon gibt, macht das Unternehmen unvermeidbar zum Spielball wechselnder Machtverhältnisse zwischen eben diesen Interessengruppen. Damit kann es keine brauchbaren Maßstäbe für die Führungsleistung mehr geben.«<sup>287</sup> Und weiter: »Es gibt nur eine einzige Möglichkeit, ein Unternehmen richtig zu führen. Das Unternehmen selbst muss ins Zentrum gestellt werden. Damit hat sich das Management an der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens selbst zu orientieren.«<sup>288</sup>

Diese Kritik lässt sich bereits insofern entkräften, als dass stakeholderbasierte Ansätze in der Praxis weder *alle* Interessen berücksichtigen, noch dies unbedingt auf gleichberechtigte Weise tun. Die Vorgabe des Ansatzes lautet zunächst nur, die Interessen interner und externer Anspruchsgruppen bei der Folgenabschätzung von Entscheidungen zu berücksichtigen. Stakeholdermappings ordnen insbesondere nach Einflusspotenzial der jeweiligen Anspruchsgruppe. Auch Malik fordert zum Beispiel eine Priorisierung der Kundensicht: »Das Unternehmen erfüllt seine gesellschaftliche Verpflichtung nicht durch spezielle Social Responsibilities, sondern durch die Schaffung zufriedener Kunden.«<sup>289</sup> Weder eine größere Anzahl an Stakeholdern

<sup>287</sup> Malik (2007), S. 154.

<sup>288</sup> Malik (2007), S. 155.

<sup>289</sup> Ebd.

noch eine priorisierte Berücksichtigung ihrer Interessen bildet ein grundsätzliches Problem erfolgreichen Managements. Richtig eingesetzt sorgen Stakeholderdialoge vielmehr für mehr Legitimation und bessere Geschäftsbeziehungen. Unternehmen wie 3M generieren aus einem stakeholderbasierten Management sogar Innovationen im Zuge ihres Lead User Process.<sup>290</sup>

Darüber hinaus bildet die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kein wesentlich eindeutigeres Kriterium. Bedient ein Unternehmen die Interessen seiner wichtigsten Stakeholder besonders gut, kann auch das zu großen wirtschaftlichen Erfolgen führen. Gerade hierin kann je nach Auffassung die eigentliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestehen. Hinzu kommt, dass Maliks Perspektive beispielsweise keine sozialen Mindeststandards erwähnt und nicht zwischen berechtigten oder unberechtigten Ansprüchen unterscheidet. Eine Ausnahme macht er in Bezug auf den Kunden: »Die Zufriedenheit von Kunden ist höher zu stellen als das Interesse der Arbeitnehmer.«<sup>291</sup> Kunden zählen seiner Ansicht nach auch nicht zu den Interessengruppen des Unternehmens, und zwar »weil sie kein Interesse am Unternehmen haben. Sie haben ein Interesse am Produkt.«<sup>292</sup> Der Weg einer ›Customer Priority‹ scheint für das Management weder notwendig noch legitim. Zudem ist es empirisch anzuzweifeln, dass Kunden sich nicht für das Unternehmen oder die Produktionsstandards hinter dem Produkt interessieren. Im Gegenteil wächst das Interesse von Kunden für Aspekte fairer oder biologischer Herstellung.<sup>293</sup> Die Einwände bleiben demnach unbegründet, ungeklärt ist jedoch ebenso die Frage der legitimen Berücksichtigung, die auch vom Stakeholderansatz nicht hinreichend geklärt wird.

*Zwischenfazit:* Bedeutend bleibt am Stakeholder-Management die Perspektiverweiterung in Bezug zur gesellschaftlichen Wirkung. Damit erweitert er die Perspektive auf die *nicht-ökonomischen* Dimensionen<sup>294</sup> unternehmerischen Wirkens im Gegensatz zur

290 Vgl. die Beschreibung des Lead User Process bei 3m durch Hippel et al. (1999).

291 Malik (2007), S. 155.

292 Malik (2007), S. 156.

293 Vgl. z. B. Emmermann (2014).

294 Vgl. Dierksmeier & Pirson (2010).

quantitativen Basis eines Shareholder-Value-Modells. Ohne Ethikbasis erklärt das Modell jedoch nicht eine Priorisierung oder qualitative Analyse der Stakeholderbeziehungen.<sup>295</sup> Der Erfolg der Integration der Stakeholderperspektive erklärt sich so auch aus seiner Allgemeinheit, in der konkrete Verpflichtungen des Managements nicht eindeutig geklärt werden.<sup>296</sup> Ethisch fruchtbar und legitim ist letztlich nur eine Interpretation des Ansatzes, die alle betroffenen Anspruchsgruppen einbezieht und nicht nur diejenigen, die dem Unternehmen schaden können (zum Beispiel in Sachen Reputation). Es besteht grundsätzlich kein Argument zur allgemeinen Priorisierung der Organisation. Der Stakeholderansatz nach Freeman lässt das Management über den Tellerrand schauen, ordnet jedoch das Gesehene nicht ohne eine ethische Basis ein.

Aus diesem Grund verwende ich den Stakeholderansatz als analytische Perspektive zur Identifikation der betroffenen Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Als betroffen gelten zunächst *alle* von der unternehmerischen Wirkung Betroffenen, d. h. auch zukünftige Generationen im Fall von Treibhausgasemissionen. Diese Anspruchsgruppen lassen sich entlang der Wertschöpfungskette identifizieren. Welche legitimen Ansprüche bzw. Pflichten des Managements daraus resultieren, diskutiere ich im vierten Kapitel.

---

<sup>295</sup> L'Etang (1995), S. 125.

<sup>296</sup> Vgl. Marens & Wicks (1999), S. 288.

### 3.3 Gutes Management steuert die Wirkung auf Grundbedürfnisse und deren Realisierungschancen

*»Consequences also matter. [...] Much of the wealth flowing from the capitalist cornucopia directly alleviates human suffering and provides pleasure, security, health, and prosperity for many members of society. These consequences are a moral achievement, not simply a material or economic one.«<sup>297</sup>*

Dieses Zitat von Badaracco lässt sich als konsequenzialistische Verteidigung eines gewinnorientierten Managements sowie eines kapitalistischen Wirtschaftssystems interpretieren. Eine Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung soll en gros belegen, dass gewinnmaximierende Managementstrategien innerhalb kapitalistischer Wirtschaftssysteme auch konsequenzialistisch zu Wohlstand und somit moralisch relevanten Folgen beitragen. Ökonomische Prosperität ist auch eine moralische Errungenschaft einer freien Marktwirtschaft und trägt durch Güterversorgung zum gesellschaftlichen Wohlstand bei.

Im Gegensatz zu Badaracco möchte ich die Folgenanalyse jedoch nicht zur Verteidigung gewinnmaximierenden Managements, sondern zur Kritik dieser Strategie als gutes Management nutzen. Der Grund hierfür liegt in der Art der Verteidigung: Meines Erachtens liefert eine wirkungsbasierte Analyse der realen Entwicklungen und Möglichkeiten eines gewinnmaximierenden Managements nicht primär Erfolgsgeschichten wirtschaftlicher Prosperität, sondern auch allzu häufig Geschichten verpasster Steuerungschancen und bedürfnisrelevanter Negativkonsequenzen aufgrund von nichtbeachteten Folgen. Pogge würde in diesem Zusammenhang womöglich von managerialem Erfolg sprechen, der auf Kosten der Armut anderer erzielt wurde und deshalb nicht als Legitimation dieser Strategie gewertet werden kann. Der Vorwurf an Badaracco lautet demnach: Bei der Verwendung der konsequenzialistischen Brille müssen auch *alle* Konsequenzen entlang der Wirkungskette Berücksichtigung finden. Die von Badaracco zurecht angemerkten positiven Konsequenzen bestehender Wirtschafts- und Managementpraktiken hätten weitaus *besser* ausfallen können.

297 Badaracco (1992), S. 68.



Das System sowie das darin scheinbar legitimierte Managementprinzip allein aufgrund der Prosperität für Einige zu verteidigen ist ethisch nicht hinreichend bzw. konsequenzialistisch verkürzt. Es fehlt z. B. der Zusammenhang mit den Auswirkungen entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Daher bemerkt Immelt: »The most important thing I've learned since becoming CEO is context. It's how your company fits in with the world and how you respond to it.«<sup>298</sup> Diese Kontextualisierung – geäußert im Zusammenhang mit nachhaltiger Unternehmensführung – verstehe ich als Kontextualisierung der Wirkung unternehmerischen Handelns unter Beachtung der gesellschaftlichen Folgen der eigenen managerialen Entscheidungen. Eine solche Perspektive ist im Management noch nicht erreicht, wenn ökonomische Prosperität als Legitimation angeführt wird.

Die wirtschaftsanthropologische Analyse hat die Wirkungsvielfalt ökonomischen Handelns verdeutlicht und die Bedeutung des Imperativs »Wirtschaft soll dem Menschen dienen« genauer bestimmt. Wirtschaftliches Handeln wirkt entlang der Wertschöpfungskette direkt und indirekt auf Grundbedürfnisse der beteiligten Menschen. Sind Grundbedürfnisse für eine Anspruchsgruppe nicht erfüllt bzw. werden diese aufgrund bestimmter Handlungsweisen verhindert, kann wirtschaftliches Handeln nicht zweckdienlich im Sinne des Imperativs sein. Insofern lege ich dieses Prinzip als grundbedürfnisbasierten Minimalanspruch für alle betroffenen Personen aus. Wirtschaftliches Handeln muss – um zweckdienlich zu sein – mindestens die Grundbedürfnisrealisierungschancen der Betroffenen ermöglichen. Dieser Anspruch wird auch empirisch als Ausgangspunkt managerialer Steuerungsethik gestützt, da Menschen sich in sozialwissenschaftlichen Experimenten unter Unsicherheit ihrer eigenen gesellschaftlichen Stellung mehrheitlich für die Erfüllung von Minimalbedürfnissen als zustimmungsfähiges Prinzip entscheiden.<sup>299</sup>

Arbeitsbedingungen, die psychisch bzw. physisch erschöpfen und mittel- bis langfristig zu Krankheit oder Suizid führen können, stehen so der Forderung der Zweckdienlichkeit entgegen. Der Grund hierfür liegt in der Verhinderung bzw. Nichtbeachtung

298 Jeffrey Immelt, CEO of General Electric 2007, zitiert aus Visser (2011), S. 2.

299 Vgl. Frohlich & Oppenheimer (1992).

von Grundbedürfnissen wie körperlicher Unversehrtheit.<sup>300</sup> Ohne diese grundlegende Beachtung von Grundbedürfnissen und Realisierungschancen kann kaum Dienlichkeit im Sinne des genannten Prinzips entstehen, da in der Regel durch die Verhinderung von Grundbedürfnisrealisierungschancen auch Entwicklungschancen wirtschaftlicher Prosperität bzw. Chancen auf ein gutes Leben verhindert werden. Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen aufgrund mangelnder Arbeitssicherheit werden diesem Anspruch auch bei existenzsichernder Entlohnung nicht gerecht. Manageriales Handeln bemisst sich als ›Kunst‹ daher an einer erfüllenden Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses, der diese sowie die nachfolgenden Aspekte der Grundbedürfnisorientierung beachtet. Hierfür gilt es als erfolgreicher Entscheider fortwährend Lösungen zu finden. Ein Management, das innerhalb derselben Branche im Gegensatz zu Wettbewerbern Grundbedürfnisse der Betroffenen erfolgreich sichert, leistet ethisch Wünschenswerteres als andere Wettbewerber. Zu welchen Anteilen die noch auszuführenden Grundbedürfnisse bzw. Realisierungschancen gesichert werden können, ist dann ein wesentlicher Indikator für die ethische Performanz des Entscheiders, d. h. für *gutes* Management entlang der Wertschöpfungskette.

Die grundlegende Argumentation der vorliegenden Managementethik, die im Detail mithilfe einer Axiologie (Abschnitt 3.3.1) und konkreten Verpflichtungen (Kapitel 4) noch in den folgenden Abschnitten und Kapiteln ausgeführt wird, lautet daher wie folgt:

- (1) *Normatives Basisprinzip*: Management soll als wirtschaftliche Steuerungstätigkeit des Entscheiders (Personal Governance) zum guten Leben aller von der Tätigkeit Betroffenen<sup>301</sup> entlang der Wertschöpfungskette beitragen.<sup>302</sup> Dieser Beitrag

300 Vgl. dazu auch Shues grundlegendes Recht auf Sicherheit (Shue: 1996).

301 Hier gemeint sind Menschen, nicht-speziesistisch wie eingangs angemerkt wäre der Ansatz auf alle empfindungsfähigen Wesen zu übertragen. Dazu wäre dann ebenso die anthropologische Bezugnahme in Kapitel 2 zu erweitern, zum Beispiel auf die Leidensfähigkeit von Lebewesen.

302 Die Begründung der Managementethik muss – unabhängig von ihrer funktionalen Bestimmung – an die gesellschaftliche Wirkung gebunden werden, denn: »[R]ole morality cannot be the final justification in ethics because role morality, with its unique set of role obligation, needs itself to be justified.« (Bowie &

erfordert mindestens die Sicherung der Möglichkeit guter Lebensbedingungen, d.h. zur konkreten Orientierung die Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen (GRC). Mögliche positive oder negative Wirkungsfolgen managerialen Handelns oder Unterlassens sind hierauf zu untersuchen.

- (2) *Erste Prämisse:* Die Steuerungstätigkeit betrifft nicht nur Entscheidungen in Bezug auf den unmittelbaren Output (direkte Dienstleistung am bzw. Produkt für den Kunden), sondern aufgrund des lebensweltlichen Wirkungsumfangs auch sehr viele und entscheidende, vor- und nachgelagerte Tätigkeiten bzw. Auswirkungen entlang des Wertschöpfungsprozesses. *Unternehmerisches Management* umfasst das *Management der Wertschöpfungs- bzw. Wirkungskette*, nicht nur Produktion und Output. Anforderungen hinsichtlich Beschaffung, Design oder Inhaltsstoffen werden durch Einkaufspolitik für Zulieferer vorgeben, nicht nur im Rahmen der Endproduktion. Steuerungsinstrumente hierzu bestehen bereits de facto in Form managerialer Gestaltung über Unternehmensgrenzen hinaus. Dieses Verständnis führt beispielsweise dazu, dass die Ethikanalyse Apples die Wertschöpfungskette des Unternehmens Apple umfasst, nicht nur das Elektronikhandelsunternehmen selbst, verantwortungsunabhängig vom produzierenden Zulieferunternehmen Foxconn. In der Realität nehmen Unternehmen Einfluss auf Liefer- und Wertschöpfungsketten, nicht zuletzt um überhaupt den Unternehmenszweck erfüllen zu können. Eine *grundsätzliche* Begründungsführung, warum bestimmte Anforderungskategorien im managerialen Handeln möglich bzw. durchsetzbar sind (ökonomische, produktgestalterische) und andere nicht (z. B. soziale in Bezug auf Arbeitsbedingungen) ist dann nicht mehr haltbar.

Der Wirkungshorizont der Wertschöpfungskette beschreibt und umfasst somit in der Regel den möglichen Handlungsspielraum im Sinne des »Ought implies Can«-Prinzips. Die Beschränkung

---

Werhane 2005, S. 18) Die Rollenverpflichtungen des Managements, die den Kern der vorliegenden Untersuchung bilden, sind nicht selbstreferenziell, sondern verpflichtend, weil sie in Verbindung mit ihrem Handlungsspektrum gesellschaftlich relevant sind im Sinne der Zweckbestimmung des Managens bzw. Wirtschaftens.

auf die Wertschöpfungskette als (direkt oder indirekt) beeinflussbarer Horizont mittelt außerdem die Verantwortungsreichweite des Managements im Sinne möglicher Überforderungseinwände. Hinzu kommt zur Begründung dieses Handlungsspielraums das Argument der hier gebündelten fachlichen Expertise: Mit hoher Wahrscheinlichkeit verfügen gerade Entscheider über die notwendigen Kenntnisse entlang der eigenen Wertschöpfungskette, um auf der Grundlage von Sachargumenten oder auch Kenntnissen der lokalen und gegebenenfalls kulturellen Produktionsbedingungen Veränderungen im Sinne wünschenswerter Zustände herbeizuführen. Verfahren alle Unternehmen nach diesem Prinzip, ist eine bestmögliche Abdeckung gewährleistet.<sup>303</sup>

- (3) *Zweite Prämisse:* Steuerungstätigkeit bedeutet, dass Entscheider im Wesentlichen durch organisationale und politische *Maßnahmen* (z.B. Einführung von Nachhaltigkeitskriterien und Zielen, Einkaufspolitik, Codes of Conduct, Aufbau von Nachhaltigkeits- und Complianceprozessen, verbandspolitisches Lobbying u. v. a.) wünschenswerte Folgen herbeiführen können, d.h. dass sie Wirkungen *mittelbar und unmittelbar* erzeugen.
- (4) *Dritte Prämisse:* Management kann als wirtschaftliche Steuerungstätigkeit zum guten Leben aller Betroffenen beitragen, indem es notwendige Voraussetzungen eines guten Lebens – insbesondere Grundbedürfnisrealisierungschancen – der Betroffenen sichert. Der Einflusshorizont des Managements betrifft in der Regel häufiger Realisierungschancen (in Form von z. B. fairer Entlohnung zur Sicherung der eigenen Existenz) als die direkte Realisierung von Bedürfnissen (z. B. die tatsächliche Versorgung mit Nahrungsmitteln).
- (5) *Vierte Prämisse:* Notwendige Voraussetzung eines guten Lebens ist die Möglichkeit der Sicherung und Realisierung von Grundbedürfnissen.

303 Hierbei spielt in vielen Fällen auch die Handlungsschnelligkeit unternehmerischer Entscheidungen in Unterscheidung zu politischen oder systemischen Lösungen eine Rolle. Dies soll derartige Lösungen jedoch keineswegs ausgrenzen, Wirtschaftsethik bedarf unverändert aller Steuerungsebenen von der Mikro- bis zur Makroebene.

- (6) *Fünfte Prämisse:* Diese Grundbedürfnisse lassen sich aus der physischen und psychischen Leidensfähigkeit und Bedürftigkeit der Betroffenen sowie den jeweiligen (lokalen) Lebensbedingungen *näherungsweise* hinreichend bestimmen. Kulturelle Sensibilität und die Berücksichtigung kultureller Einbettungen sollten hier aus praktischen Gründen erfolgen (z. B. hinsichtlich stärkerer Hierarchien, stärkerer Betonungen bestimmter Wertvorstellungen u. ä.). Grundsätzlich erachte ich die nachfolgende Liste an Grundbedürfnissen bzw. deren zugehörige Realisierungschancen für *allgemein* (kulturübergreifend) *zustimmungsfähig*, wenn auch kulturell gestaltbar. Kulturelle Einflüsse oder Normen sind zu berücksichtigen, eine Gestaltung und Sicherung der nachfolgenden Grundbedürfnisrealisierungschancen sollte dennoch in unterschiedlichen Kulturkreisen leistbar sein. Viele Faktoren lassen sich anhand statistischer Auswertungen und durch Dialog kulturell übersetzen (z. B. hinsichtlich eines existenzsichernden Lohns u. v. a.). Die Grundbedürfnisse müssen lediglich hinreichend feststellbar und anwendbar sein. Sie müssen den Kern ihrer Bedürfnisbeschreibung sichern und zugleich hinreichend Interpretationsspielraum lassen, um Gestaltung zu ermöglichen und beispielsweise kulturell bedingte Kompromisse zuzulassen (sollten z. B. Umsetzungen erst schrittweise möglich sein). Die Begründungsführung bleibt anhand der Grundbedürfnisrealisierungschancen im Gegensatz zu beliebigen Forderungen prüfbar bzw. rückführbar.
- (7) *Sechste Prämisse:* Unternehmerische Entscheidungen wirken auf die Möglichkeit zur Sicherung von Grundbedürfnissen. Maßnahmen des Arbeitsschutzes wirken so beispielsweise auf die Grundbedürfnissicherung körperlicher Unversehrtheit. Die Beauftragung von Niedriglohnunternehmen in der Zulieferkette bewirkt eine Verfestigung prekärer Arbeitsverhältnisse (die wiederum Grundbedürfnisrealisierungschancen entgegenstehen), von denen das beauftragende Unternehmen ökonomisch profitiert. Unterschiedliche, interne und externe Steuerungsmaßnahmen befähigen das Management zur Steuerung dieser Wirkungen – konkret zur Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen entlang der Wertschöpfungskette. Das (Grund)Bedürfnis besteht aufsei-

ten der Betroffenen, die Sicherung der Realisierungsmöglichkeit wird auch vom Management bewirkt bzw. gesichert.

- (8) *Ergebnis:* Mithilfe der Steuerungsmöglichkeiten und -maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette sowie auf Grundlage des ersten normativen Basisprinzips ist das Management zur Sicherung von Realisierungschancen in Bezug auf Grundbedürfnisse aller Betroffenen *verpflichtet*. Gutes Management sichert zum Beispiel durch Kooperationen, Social Compliance-Maßnahmen, interne Prozesse und internationale Standards Grundbedürfnisrealisierungschancen aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Menschen. Sollten im Zusammenhang stehende, konkrete Forderung auch aus ökonomischen Motiven sinnvoll erscheinen, leiten sie sich dennoch aus den ethisch-normativen Argumenten und Prämissen ab.

Diese Argumentation beschreibt die Grundzüge guten Managements. Gutes Management sichert verpflichtend die Realisierungschancen von Grundbedürfnissen zu einem guten Leben entlang der Wertschöpfungskette. In Entwicklungsländern betrifft dies häufig z. B. die Arbeitssicherheit, Gesundheitsaspekte oder faire Entlohnung. Doch auch in Ländern wie Deutschland kann ein solches Konzept maßgeblich sein, z. B. bezüglich psychischer Gesundheitsaspekte wie Depressionen, Niedriglöhnen, prekären Beschäftigungsverhältnissen, Work-Life-Balance u. a. Auch diese Faktoren beeinflussen Grundbedürfnisrealisierungschancen entscheidend. Zudem greift das Konzept so insbesondere für Unternehmen mit internationalen Lieferketten, was nicht nur Konzerne, sondern auch zahlreiche mittelständische Unternehmen betrifft.

Weitere Beiträge, die über diese Form der Sicherung hinausgehen, betreffen in der Regel Wohlfahrtsbedürfnisse (beispielsweise auf Kundenseite). Eine Sicherung von Wohlfahrtsbedürfnissen ist wünschenswert und in der Regel ein Anliegen von Produktherstellern. Die Verpflichtungen im Sinne einer Managementethik betreffen jedoch zuerst Grundbedürfnisrealisierungschancen. Auf die Ausgangsfrage, wozu Entscheider in Unternehmen verpflichtet sind, lässt sich zuerst mit der Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen antworten. Eine Priorisierung ist nützlich um im Zweifelsfall Handlungsfelder und Maßnahmen nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit einzustufen.

Grundbedürfnissicherungen, die unmittelbar von Unternehmen beeinflusst werden, sind ebenso wie die Sicherung entsprechender Realisierungschancen verpflichtend. Die daraus resultierenden Aufgaben schließen andere Managementdimensionen nicht aus, wie zum Beispiel wirtschaftliche Prosperität zu generieren. Ausgeschlossen werden jedoch u. a. reine Gewinnmaximierungsstrategien als oberstes normatives Prinzip.

Die Ermöglichung oder Verhinderung der Grundbedürfnissicherung erweist sich insofern als Kernindikator wirtschaftlich positiver oder negativer Wirkungen managerialer Performance. Sind entsprechende qualitative oder quantitative Indikatoren erfüllt, beschreibt dieser Zustand mit hoher Wahrscheinlichkeit eine im Sinne des Ausgangsimperativs (»Wirtschaft soll dem Menschen dienen«) funktionale Wertschöpfungskette bzw. gute Managementprozesse. Mithilfe dieser Kernargumentation und der nachfolgenden Axiologie, deren Umsetzung einer fortlaufenden Praxisprüfung unterliegt, lässt sich manageriale Ethik grundlegend realisieren. Die resultierenden Ansprüche an manageriale Steuerung sind hoch, aber nicht unerfüllbar, wie die nachfolgenden Beispiele und konkreten Verpflichtungen zeigen werden.

Als Indikatoren guter Managementperformance lassen sich Grundbedürfnisrealisierungschancen zudem auf allen Ebenen anwenden (systemisch, organisational, individuell sowie branchen- bzw. wertschöpfungsbezogen) und geben im Gegensatz zu rein quantitativen Umsatzzahlen auf Unternehmensebene direkt Auskunft über die Zweckdienlichkeit von Prozessen und Handlungsweisen. Eine Indikatorensammlung zu »Realisierungschancen zur Grundbedürfnissicherung« macht Handlungsweisen entlang der Wertschöpfungskette im Hinblick auf die geschilderte Argumentation ethisch überprüfbar. Ein genaueres Verständnis des Imperativs »Wirtschaft soll dem Menschen dienen« lautet dann: »Wirtschaftliches Handeln soll es durch Berücksichtigung und Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen allen Betroffenen ermöglichen, die eigenen Grundbedürfnisse zu realisieren.«<sup>304</sup> Ich betrachte diese Verpflichtung wie bereits erwähnt

<sup>304</sup> Abgebildet wird diese Intention bereits in globalen Reportingstandards wie den Indikatoren der Global Reporting Initiative zu Arbeits- und Menschenrechts-

als aktive Verpflichtung des Managements im Rahmen der Wirkungsfolgen unternehmerischer Entscheidungen. Beurteilt wird die Stärke oder der Umfang der Verpflichtung anhand der diesbezüglichen Konsequenzen. Dies bildet die Grundlage managementethisch wünschenswerter bzw. nicht wünschenswerter Zustände. Eine allgemeine Zweckdienlichkeit managerialen Handelns kann natürlich über diese Anforderungen hinausgehen, zum Beispiel bei der Bereitstellung von Luxusgütern oder der Förderung von Zufriedenheit und Glück durch z. B. sinnstiftende Arbeitsinhalte.

Die Basis der hier vorgeschlagenen Managementethik bildet insofern ein grundbedürfnisorientierter Konsequentialismus. Wünschenswerte Folgen managerialen Handelns sind im Wesentlichen Zustände, die entlang der Wirkungs- bzw. Wertschöpfungskette die Möglichkeit der Grundbedürfnissicherung sicherstellen. Das bedeutet, dass bei der Steuerung der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette die Grundbedürfnisse aller betroffenen Personen durch das Management zu berücksichtigen und zu schützen sind. Handlungspflichten im Management sind *aktive Steuerungspflichten* in Bezug auf absehbare Positiv- wie Negativfolgen für die Grundbedürfnisbefriedigung betroffener Personen.<sup>305</sup> In den meisten Fällen geht es bei genauer Betrachtung um die Sicherung der Möglichkeit zur Grundbedürfnissicherung. Wo diese Grundbedürfnisse managerial beeinflussbar, jedoch nicht gesichert sind, besteht managerialer Handlungsbedarf. Unter welchen Bedingungen dieses Engagement möglich bzw. verpflichtend ist, wurde anhand der Beschreibungen des Möglichkeitenhorizonts und weiterer konkretisierender Verpflichtungskriterien dargestellt.

Diese Steuerungsfunktion kann wie betrachtet je nach Situation über ökonomische Verpflichtungen hinausgehen. Eine aktive Steuerung des Managements umfasst dabei unterschiedlichste Maßnahmen,

---

bedingungen. Vgl. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben der G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf> (zuletzt besucht am 03.10.2016). Der Bezug zu Grundbedürfnissen ist jedoch managementphilosophisch grundlegender.

- 305 Auch Ansätze wie der Capabilities Approach gehen von aktiven Handlungen zur Sicherung aus: »[S]ecuring a right to someone requires more than the absence of negative state action.« (Nussbaum 2003, S. 39)



denn: nicht jede Situation ungesicherter Grundbedürfnisse entlang der Wertschöpfungskette kann durch direktes Eingreifen gelöst werden, zum Beispiel wenn es sich um Situationen in Zulieferbetrieben handelt. Das bedeutet allerdings nicht, dass keine Maßnahmen für das Management denkbar bzw. möglich sind. Die Wertschöpfungskette beschreibt den Handlungsspielraum des Managements, inklusive der politischen Sphäre. Handlungsweisen können daher vielfältige Maßnahmen umfassen, zum Beispiel die kooperationsgebundene Durchsetzung von Standards in Zulieferbetrieben, den Wechsel des Zulieferunternehmens, das politische Engagement in Verbänden für einen Branchenkodex, die Transformation des eigenen Geschäftsmodells, die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen oder in Sonderfällen der Austritt aus dem Markt bzw. der Branche.

Um diese Steuerungspflicht wahrnehmen zu können, ist das Management in der Regel auf Kooperationen angewiesen. Kein Unternehmen kann im Regelfall die Möglichkeit der Grundbedürfnisbefriedigung aller Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette alleine sichern. So wünschenswert dieser Zustand auch sein mag, so sehr es sich scheinbar auch um ein Minimum an Managementethik handelt, ausgehend von den gegenwärtigen Bedingungen bildet dieses Beurteilungskriterium guten Managements eine hohe Herausforderung. Viele Unternehmen können dennoch weitaus mehr tun als die Realität suggeriert. Veränderungen – oder auch nachhaltige Transformationschancen – können wie angedeutet auf vielfältige Weise gestaltet werden.

Die Grenzen dieser Verpflichtungen werde ich im letzten Kapitel aufgreifen. Um den Managementansatz eines grundbedürfnissichernden Konsequentialismus genauer zu bestimmen, werde ich zunächst mein Verständnis von Grundbedürfnissen als Kernkriterien managementethischer Performance ausführen (Welche Bedürfnisse gelten als grundlegend und was umfasst der Katalog?<sup>306</sup>) sowie die Formulierung aktiver Pflichten begründen (Warum handelt es sich um aktive Steuerungspflichten des Managements?<sup>307</sup>). Der Ansatz integriert dabei bewusst Stärken und Bestandteile existierender Managementethiken und nimmt Bezug

<sup>306</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.

<sup>307</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.

auf bestehende Begründungsversuche. Zugleich stelle ich Bezüge zu bestehenden Praktiken und Managementinstrumenten her, um die Anschlussfähigkeit und Breitenwirksamkeit des Ansatzes zu gewährleisten.

### **Die Wertschöpfungskette als Spielfeld ethischer Management-performance**

Die Wirkungsreichweite managerialen Handelns erstreckt sich in der Regel entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfungsperspektive beschränkt den Wirkungsbereich guten Managements nicht auf den rechtlichen Rahmen der Organisation. Wertschöpfung durch Unternehmen erfolgt hier als gemeinsame Unternehmung, an der sich alle rechtlichen Einheiten bzw. Organisationen beteiligen. Ein einfaches Beispiel lautet: Auch der Einkauf günstiger Produkte beim Zulieferunternehmen und die damit verbundene Auslagerung der Produktion entbindet ein Handelsunternehmen nicht davon, die Erwirtschaftung dieser Marge bzw. die im Wettbewerbsvergleich günstige Herstellungsweise zu hinterfragen. Die Verpflichtung zur managerialen Steuerung macht nicht an der organisationalen Grenze Halt. Zwar trägt in der Regel das produzierende oder dienstleistende Unternehmen die Hauptverantwortung – von hier aus werden zumeist Verpflichtungen des Managements betrachtet. Jedoch können je nach Markt- bzw. Machtstrukturen und Handlungspotenzialen auch Abnehmerunternehmen bzw. Marktführer zur Einführung entsprechender grundbedürfnissichernder Maßnahmen verpflichtet sein. Das Apple-Beispiel lieferte in diesem Sinn einen Fall, bei dem die Wirkungsmacht und somit die dem Abnehmerunternehmen zumutbaren Handlungsmöglichkeiten zur Begründung einer stärkeren Wirkungssteuerung herangezogen werden kann. Dies soll im Folgenden im Detail und anhand von Beispielen erläutert werden.

Organisationen verfügen entlang der Wertschöpfungskette über unterschiedliche Wirkungsprofile. Daraus folgt, dass nicht jedem Management dieselben ethischen Steuerungspflichten obliegen. Das Ethik-Profil der Managementfunktion resultiert nicht wie bei anderen Ansätzen aus einem (beliebigen) Katalog allgemeiner Pflichten, sondern orientiert sich im Konkreten an den Auswirkungen

der organisationalen Steuerung für die (Grund)Bedürfnisse der betroffenen Menschen, d. h. an den realen und zukünftig absehbaren Wirkungsfolgen managerialen Wirkens. Welche der Grundbedürfnisse bzw. Realisierungschancen von der Praxis besonders betroffen sind, muss unternehmens- bzw. branchenspezifisch geprüft werden. Den notwendigen, ersten Schritt einer legitimen Managementpraxis bildet daher die Analyse der eigenen, organisationalen Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt. Dies kann mit Ansätzen von Moralbilanzen<sup>308</sup> des Unternehmens verglichen werden. Ebenso als Beispiel geeignet ist das Vorgehen der Global Reporting Initiative (GRI), die als Reportingstandard spätestens seit GRI G4 die Materialität und Wesentlichkeit der Themen in den Fokus der managerialen Steuerung sowie der Berichterstattung stellt. Unterschiedliche Wirkungsprofile führen zu unterschiedlichen Verpflichtungskatalogen. Dennoch darf dies nicht zu einem Checklistenverfahren führen, sondern muss im Rahmen einer ganzheitlichen GRC-Risikoanalyse erfolgen.

Je nach Branche und Unternehmen können verschiedene Grundbedürfnisse betroffen sein. Eine deutsche Großbäckerei hat üblicherweise andere Herausforderungen in Sachen Sozialstandards als ein Textilhändler mit Zulieferunternehmen in Bangladesch. Dennoch scheint es möglich, mithilfe eines grundbedürfnisorientierten Ansatzes allgemeine Wirkungsfolgen zu ermitteln, die als Orientierungswissen für Entscheider zum Abgleich mit der eigenen Wertschöpfungskette innerhalb der Wesentlichkeitsanalyse nützlich sind. Diese Klärung ist relevant um eine vorausschauende Pflicht im Management zu verankern, beispielsweise, um alle bekannten Informationen für eine Risikoanalyse bzgl. Menschenrechtsstandards in Produktionsländern im Vorhinein anzuwenden (vgl. Abschnitt 4.1). Alles beginnt aus Sicht des Managements bei der Frage: *Welche (Grund)Bedürfnisse sind von unserer unternehmerischen Wertschöpfung betroffen?* Sich anschließende Fragen lauten: Welche Folgen sind absehbar – welche sind bereits real? Was tun wir zur Sicherung der als betroffen identifizierten Realisierungschancen?

308 Neuburger (2002). Vgl. dazu auch [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org) (Stand 03.10.2016).

Die Wertschöpfungskette kann lokal oder global umfängliche Wirkungen entfalten. Das Beispiel IKEA zeigt eine Wertschöpfungskette, an der beeindruckende Zahlen an Menschen und Material beteiligt sind. Der Einrichtungskonzern verfügt über mehr als 320 Einrichtungshäuser in 28 Ländern und beschäftigt rund 155.000 Mitarbeiter in Europa, Asien, Russland, Nord- und Südamerika sowie Australien. »[T]he Scandinavian home furnishing giant leads a value chain that involves an estimated two million people serving close to 700 million customers a year. Ikea's materials consumption has a significant impact on the planet's resources: 0.7 % of the world's total wood used commercially, about 0.8 % of cotton, as well as large quantities of palm oil, leather and food products sold in the Ikea store restaurants.«<sup>309</sup>

Bei den identifizierten Herausforderungen, die sich aus dem Wirkungsprofil der Organisation ergeben, handelt es sich in der Regel um wiederkehrende Herausforderungen und somit kontinuierliche Steuerungsaufgaben. Ethisches Management entspricht in dieser Hinsicht einem Entwicklungsprozess, Umsetzung und Controlling erfolgen dauerhaft. Unternehmen verfügen in der Regel nicht über die Möglichkeit, ethische Steuerungsherausforderungen abschließend zu lösen, sondern es handelt sich vielmehr um wiederkehrende Aufgaben, die durch Prüfung, Verbesserung oder auch Kooperationen »gemanagt« werden. Hierin liegt nicht nur eine Steuerungspflicht, sondern häufig auch eine vielversprechende Marktchance für Unternehmen und Management.

### 3.3.1 Auswirkungen auf Grundbedürfnisse und Realisierungschancen

*Wie lassen sich konkrete wünschenswerte und nicht-wünschenswerte Handlungsfolgen im Rahmen managerialen Handelns unterscheiden?* Um manageriale Entscheidungen ethisch zu beurteilen, bedarf es ebenso wie in anderen Ethik-Ansätzen einer *axiologischen Teiltheorie*, die *Kriterien wünschenswerter Handlungsfolgen* anführt.<sup>310</sup> Formulierte

309 Vgl. <http://www.ethicalcorp.com/communications-reporting/ikea-2012-corporate-responsibility-report-%E2%80%93-self-assembly-report> (Stand 20.04.2015).

310 Vgl. Birnbacher (2007), S. 173.

Pflichten richten sich dann nach diesen als wünschenswert oder nicht-wünschenswert beschriebenen Handlungsfolgen und Zuständen. Als Kriterium managerialer Ethik wurden bereits Grundbedürfnisrealisierungschancen bestimmt. Die inhaltliche Ausgestaltung erfolgt in diesem Abschnitt.

Die Entscheidung bzw. Handlung zum Erreichen gesellschaftlich wünschenswerter Handlungsfolgen und Zustände durch den Entscheider erfolgt auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeiten, denn nicht alle Handlungsfolgen in Bezug auf Grundbedürfnissicherungen sind zum Zeitpunkt der Entscheidung mit absoluter Sicherheit vorhersehbar. Genauer betrachtet handelt es sich deshalb um die *aufgrund von Wahrscheinlichkeit vorhersehbaren Wirkungsfolgen* und Steuerungsversuche managerialen Handelns. Als Beispiel dient die Entlohnung: Bezahle ich meine Mitarbeiter unterhalb des existenziell notwendigen Minimums, sind nicht-wünschenswerte Wirkungsfolgen je nach Kontext absehbar, zum Beispiel physische Erschöpfung aufgrund eines notwendigen Zweitjobs. Werden existenzsichernde Löhne gezahlt, bedeutet dies jedoch nicht, dass sie auch entsprechend von den Betroffenen eingesetzt werden. Ermitteln lässt sich zumindest näherungsweise die Höhe existenzsichernder Löhne. Viele Entscheidungen erfolgen daher zwangsläufig unter verbleibender Unsicherheit.

*Gutes Management* wird grundlegend definiert durch das, was Entscheider über den Verlauf der Zeit durch Steuerung der Organisation für den gesellschaftlichen Zweck, d.h. an wünschenswerten Zuständen, erreichen. Dies schließt sozialen und ökologischen Nutzen einerseits und soziale bzw. ökologische Kosten andererseits ein. Mit anderen Worten zählt das Erreichen wünschenswerter oder das Vermeiden nicht-wünschenswerter Zustände. Beide Varianten sind *aktive* Steuerungsaufgaben des Managements. Und mehr noch: Dies entkoppelt gutes Management theoretisch von Profitmaximierungsstrategien oder Gewinnmargen, denn: auch große Organisationen (zum Beispiel Hilfsorganisationen) können auf Basis dieser Beurteilung wünschenswerte Beiträge zur Grundbedürfnissicherung bzw. zur allgemeinen Zweckdienlichkeit leisten, ohne Gewinne zu generieren.

Durch die nachfolgende, nähere Bestimmung wünschenswerter bzw. nicht-wünschenswerter Wirkungsfolgen gelingt eine *Präzisierung* managerialer Steuerungsethik. Im Gegensatz zu allgemein formulierten Handlungsnormen – zum Beispiel Bowies kantianisches Stakeholdermanagement – leitet eine wirkungsbasierte, grundbedürfnisorientierte Managementethik die Zusammenhänge der Begründung genauer ab. Die grundbedürfnisbasierte Wirkungsschablone entlang der Wertschöpfungskette sorgt dafür, dass moralisch relevante Handlungsdimensionen (1) nicht beliebig und (2) präziser als in anderen Ansätzen geprüft und »gemanagt« werden. Zudem liefern sie in vielen Fällen einen *praxisnahen* Test im Vergleich zu einer universellen Gültigkeitsprüfung anhand des kategorischen Imperativs. Handlungen werden nicht primär aufgrund ihrer Selbstwidersprüchlichkeit falsifiziert, sondern aufgrund ihrer direkten und intuitiv verständlichen Folgen. Dies erleichtert die Ableitung und Umsetzung der Verpflichtungen entlang der Wertschöpfungskette in unterschiedlichen Branchen. Ein weiterer Vorteil besteht im *Fokus der Wirksamkeit* bzw. Folgenentwicklung selbst: Gute Absichten im Sinne einer kantischen Ethik allein sind kein hinreichendes Kriterium, um eine gute bzw. bessere Management-Performance abzuliefern.

In Anknüpfung an Abschnitt 3.1 und die anthropologische Analyse des Wirtschaftens erweisen sich Grundbedürfnisse und deren zugehörige Realisierungschancen als grundlegende Einheit. Folgewirkungen auf diese Zustände ermöglichen Aussagen über die Zweckdienlichkeit des Wirtschaftens. Die Bedürftigkeit des Menschen bildet einen sinnvollen Ausgangspunkt zur Bestimmung wünschenswerter und nicht-wünschenswerter Zustände im wirtschaftlichen Handeln. Diese ist jedoch noch nicht gleichzusetzen mit zugehörigen Pflichten. Der Katalog umschreibt in diesem Sinne zunächst prüfbare Fakten: »[T]he empirical status of persons [...] is connected with their neediness and vulnerability. It is this [...] aspect that leads us to determine the substances of human rights: There are some goods that are indispensable for a decent life [...].«<sup>311</sup>

311 M. Albers et al. (2014), S. 3.

### Kriterien zur Bewertung wünschenswerter und nicht-wünschenswerter Zustände

Der Ursprung der ersten Prämisse liegt insofern in den (Grund)Bedürftigkeiten des Menschen. Ihre Erfüllung oder Nicht-Erfüllung bildet das Maß, nach dem ein wirkungsbasiertes Management ethisch beurteilt wird. Sie sind es, die Menschen im Wirtschaften realisieren und die die Zweck- oder Lebensdienlichkeit des Wirtschaftens ausmachen.<sup>312</sup> Managerial gesteuerte Wirkungen schaffen wünschenswerte oder nicht-wünschenswerte Bedingungen bzw. Folgen, die die Möglichkeit der (Grund)Bedürfnisrealisierung erhalten oder beschränken. Aus der Notwendigkeit dieser Bedürfnisrealisierungen ergeben sich moralische Rechte aufseiten der Betroffenen. Diese Rechte gilt es zu schützen, indem man die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung schützt, d. h. die negativen Auswirkungen der eigenen Wertschöpfungstätigkeit auf diese Möglichkeiten vermeidet oder positive Wirkungen fördert. Betroffen sein können vom unternehmerischen Wirken sowohl Grund- als auch Wohlfahrtsbedürfnisse. Eine genauere Abgrenzung erfolgt nachstehend anhand der Beschreibung der von mir für den Kontext der Managementethik abgeleiteten und vorgeschlagenen Grundbedürfnisrealisierungschancen.

Jeder Mensch hat Entwicklungsbedürfnisse (Grund- und Wohlfahrtsbedürfnisse) und Rechte in Bezug auf Grundbedürfnisse. Die Sicherung der Realisierungsmöglichkeiten ist verpflichtend, wenn Grundbedürfnisse oder deren Realisierungschancen betroffen sind und eine Sicherung möglich ist. Was möglich bedeutet, wurde bereits im vorangegangenen Kapitel diskutiert. Die Sicherung ist optional bei Wohlfahrtsbedürfnissen, jedoch in jedem Fall wünschenswert. In beiden Fällen handelt es sich in der Regel um aktive Steuerungspflichten (d. h. sie sind aktiv zu managen). Praktisch handelt es sich – wie anhand der konkreten Pflichten und Beispiele noch deutlich wird – um materielle (zum Beispiel einen existenzsichernden Lohn) und immaterielle (zum Beispiel ein gesundes Arbeitsklima) Leistungen.

Die Sicherung von Realisierungsmöglichkeiten durch das Management bedeutet also zugleich: Niemand soll durch die Mitarbeit in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens in den Verwirk-

<sup>312</sup> Vgl. Bohlken (2015), S. 59.

lichungschancen seiner Grundbedürfnisse bzw. Realisierungschancen eingeschränkt werden, zum Beispiel bzgl. dem Erhalt der Gesundheit. Nicht verpflichtend aber wünschenswert ist die Sicherung von Wohlfahrtsbedürfnissen. Als Beispiel: Arbeitnehmer haben das moralische Recht auf eine Arbeitszeitleistung bzw. -entlohnung, die angemessenen Raum für ein Privat- oder Familienleben lässt. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass das Management eines Unternehmens z. B. zur Bereitstellung von Homeoffice-Möglichkeiten moralisch verpflichtet ist. Diese Maßnahme kann sinnvoll und wünschenswert, jedoch nicht verpflichtend sein. Ein Maß an Offenheit bei der Umsetzung und Ausgestaltung ist aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen in Branchen oder entlang von Lieferketten unumgänglich.

Ob Wohlfahrts- oder Grundbedürfnisse betroffen sind, hängt von der Bestimmung der Bedürftigkeit (notwendig oder optional) ab. Hierzu existieren unterschiedliche Auffassungen innerhalb relevanter Forschungsliteratur: Mieth definiert zum Beispiel die Grundbedürfnisse als etwas Lebensnotwendiges wie folgt: »[A]ngemessene Nahrung, Unterkunft, Kleidung, medizinische und schulische Grundversorgung, und die Möglichkeit, seinen eigenen Lebensplan zu entwickeln und zu verfolgen.«<sup>313</sup> Allardt bestimmt Grundbedürfnisse als »necessity for a fundamental life function, like physical survival, or participating in the community as a citizen, worker or parent.«<sup>314</sup> Für Shue schließen Grundbedürfnisse einen weiten Begriff von Existenzbedingungen guten Lebens ein, darunter: ökonomische Sicherheit, saubere Luft, angemessene Ernährung, sauberes Wasser, angemessene Kleidung, angemessene Unterbringung, medizinische Versorgung.<sup>315</sup> Arbeitssicherheit ist so beispielsweise eine positive Sicherungspflicht für den Arbeitgeber.<sup>316</sup> Brock schreibt hierzu als Vorschlag: »One will need at least a certain amount of (1) physical and mental health, (2) sufficient security to be able to act, (3) a sufficient level of understanding of what one is choosing between and (4) a certain amount of autonomy and (5) decent social relations with at least some others.«<sup>317</sup>

313 Mieth (2012), S. 44.

314 Reader (2006), S. 338.

315 Vgl. Shue (1996), S. 23.

316 Vgl. Mieth (2008), S. 29.

317 Brock (2005), S. 63.



Eine Bestimmung ist meines Erachtens nur näherungsweise möglich aber zugleich notwendig und für eine gute Praxis hinreichend leistbar. Der hier vorgeschlagene Ansatz vertieft nachfolgend die meines Erachtens allgemein (mehrheitlich) zustimmungsfähigen Grundbedürfnisrealisierungschancen sowie deren Anwendung anhand konkreter Beispiele (vgl. Kapitel 4). Eine Managementethik sollte hier mindestens eine Analyseperspektive (Axiologie) sowie eine praxiswirksame und verständliche Entscheidungsheuristik bereitstellen.

Grundbedürfnisse fokussieren Bedingungen, die für menschliches Leben und Entwicklung notwendig sind, d. h. ohne die die Betroffenen nicht über ein Minimum an Voraussetzungen für ein gutes Leben verfügen. Dabei bestehen sowohl materielle als auch immaterielle Grundbedürfnisse (z. B. Nahrung sowie Zuneigung).<sup>318</sup> Die Grundbedürfnissicherung bildet das Sicherungsminimum entlang der Wertschöpfungskette, hier besteht eine »line beneath which no one is to be allowed to sink«<sup>319</sup>. Die Nichtsteuerung durch das Management trotz bestehender Möglichkeit kommt einer Aufrechterhaltung des Status quo gleich, dabei würde das Fairnessminimum unterschritten bzw. nicht-wünschenswerte Strukturen gefestigt.

Zwar besteht keine allgemeingültige Definition – der Begriff findet Verwendung in unterschiedlichen Wissenschaften (Anthropologie, Medizin, Psychologie u. a.) und in politischen Debatten – jedoch lassen sich auf Basis anerkannter Bestimmungen Grund- und Wohlfahrtsbedürfnisse ableiten. Die nachfolgende Liste ist nicht als vollständig zu betrachten, sondern als Orientierungsskala, die kontinuierlicher Steuerung und Anpassung bedarf. Dies gilt alleine deshalb, weil bei neuen Branchen, Produktionsmethoden oder Standortverlagerungen Bedingungen stets dahingehend zu prüfen sind, ob diese Veränderungen auf bisher nicht bedachte Art und Weise Grundbedürfnisrealisierungschancen beeinflussen. Nachhaltigkeitsmanagement wird so zum stetigen Monitoringfaktor, die erfolgreichsten Unternehmen steuern kontinuierlich wesentliche Indikatoren. Der Prüfkatalog ist insofern nicht willkürlich, muss jedoch für potenzielle Anpassungen offen sein. So können Social Compliance Maßnahmen erfolgreich greifen

<sup>318</sup> Vgl. Allardt (2009), S. 89.

<sup>319</sup> Shue (1996), S. 18.

und Gefahren in diesem Bereich beheben, durch den Wechsel des Geschäftsmodells jedoch andere Wirkungen entstehen, die wesentlich sind für weitere Grundbedürfnisrealisierungschancen der Betroffenen und daher aktiv gesteuert werden müssen.

Nichtsdestotrotz scheint die Liste an Grundbedürfnisrealisierungschancen ebenso wenig *beliebig* erweiterbar. In Anlehnung an die genannten Autoren sowie die Formulierung der Menschenrechtscharta, die 10 Prinzipien des UN-Global Compact<sup>320</sup> und den OECD-Better-Life-Index<sup>321</sup> schlage ich eine offene Liste an Grundbedürfnissen vor, deren Realisierungsmöglichkeit es durch ethisches Management zu sichern gilt. Die genannten Quellen von Rechten bzw. Befähigungen wurden bezüglich managerialer Handlungsräume analysiert. Insbesondere Nussbaums Vorschlag zentraler Capabilities sowie die Menschenrechtscharta liefern einen ersten Anfang, den ich im Folgenden für den Bereich der Managementethik adaptieren werde. Dabei ziele ich trotz kultureller oder praktischer Variationen auf eine möglichst allgemein zustimmungsfähige Liste von Grundbedürfnisrealisierungschancen. Die Liste umfasst sowohl materielle als auch immaterielle Bedürfnisse, biologische wie auch anthropologisch-kulturelle Bedürfnisse.

### **Durch unternehmerische Auswirkungen betroffene und vom Management zu sichernde Grundbedürfnisrealisierungsmöglichkeiten:**

1. *Die Möglichkeit, seine physische und psychische Gesundheit höchstmöglich und langfristig zu erhalten.* Die Mitarbeit an der Wertschöpfung darf langfristig nicht zu Schädigungen der physischen oder psychischen Gesundheit führen und muss durch Maßnahmen auf Basis bekannter und absehbarer Risiken aktiv gewahrt werden. Hierzu notwendig ist aus Sicht des Managements die Einführung und Einhaltung von Sicherheitsstandards und Regelungen sowie die Bereitstellung von entsprechender Arbeitskleidung oder notwendigen Instrumenten. Ebenfalls relevant ist die Förderung einer entsprechend achtsamen Unternehmenskultur um die entsprechenden Schutzmaßnahmen auch anzuwenden. Auch die Gestal-

320 Vgl. online unter: [http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/menschenrechteachten\\_130109\\_download.pdf](http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/menschenrechteachten_130109_download.pdf) (Stand 03.10.2016)

321 Vgl. online unter: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/> (Stand 03.10.2016).

tung von Arbeitsabläufen oder Maßnahmen zur Stressreduktion können aufgrund ihrer Wirkung Gegenstand der Sicherung psychischer Gesundheit sein. Hierzu zählt außerdem das Recht auf Information im Sinne einer Wirkungstransparenz (dienstleistungs- oder produktbezogen). Vorliegende Informationen zu Schadstoffen u. a. relevante Informationen sind so beispielsweise im Sinne einer Aufklärung an betroffene Kunden oder Mitarbeiter weiterzugeben. Zu Rate gezogen werden in der Praxis z. B. unternehmensinterne Produkttests, Tests durch unabhängige Institute oder wissenschaftliche Studien.

2. *Die Möglichkeit, durch existenzsichernde Löhne einen grundbedürfnisgerechten Lebensstandard in ökonomischer Sicherheit zu führen.* Die Mitwirkung an der Wertschöpfung soll einen entsprechenden Beitrag zur *absoluten* Existenzsicherung bieten. Das bedeutet, durch den Lohn müssen Lebenshaltungskosten für Grundbedürfnisse wie Nahrung, Unterkunft, Kleidung, medizinische und schulische Grundversorgung gedeckt werden können. Ausgeschlossen werden hiervon prekäre Arbeitsverhältnisse, es muss sich um einen insgesamt skalierbaren Arbeitsanteil zur Grundbedürfnisdeckung handeln. In Ausnahmesituationen (beispielsweise in Produktionsländern mit schlechter Nahrungsmittelversorgung) kann je nach Möglichkeit die Pflicht bestehen, zum Beispiel Nahrungsmittelversorgung im Rahmen der Arbeitstätigkeit direkt zu leisten. Eine Priorisierung ist nützlich um im Zweifelsfall Handlungsfelder und Maßnahmen nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit einzustufen.
3. *Die Möglichkeit, seinen eigenen Lebensplan weitestgehend autonom zu entwickeln und zu verfolgen bzw. Meinungen frei zu äußern.* Diese GRC ist im Sinne einer *Ermöglichung* innerhalb der unternehmerischen Auswirkungen der Wertschöpfung zu sichern. Das von Nussbaum adaptierte Prinzip setzt im Kontext von Unternehmen insbesondere die Möglichkeit voraus, sich einerseits vor Diskriminierung zu schützen in Bezug auf Rasse, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Ethnie, Kaste, Religion oder Herkunft. Hinzu kommt andererseits die Möglichkeit, sich frei zu äußern, zu entfalten und zivil zu engagieren. Beschränkt wird eine solche Möglichkeit beispielsweise durch zu hohe Wochenarbeitszeiten oder aktive, unternehmenspolitische Sanktionierungen. Eine Prüfung

ist für Unternehmen und Management eine anspruchsvolle, aber durchaus machbare und ggf. fruchtbare Maßnahme.

4. *Die Möglichkeit, am gesellschaftlichen und insbesondere familiären Leben teilzunehmen.* Auch diese GRC ist im Sinne einer *Ermöglichung* innerhalb der unternehmerischen Auswirkungen der Wertschöpfung zu sichern. Dies betrifft in erster Linie Arbeitszeitenregelungen (die sogenannte Work-Life-Balance) zur Sicherung von Familienzeit, Freizeit oder Privatsphäre. Konkrete Orientierungshilfen liefern hier beispielsweise ILO-Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen (International Labour Organization; grundsätzlich veranschlagt werden als Richtwert 48 Wochenarbeitsstunden)<sup>322</sup>.
5. *Die Möglichkeit, in einer sauberen Umwelt zu leben.* Unternehmerische Tätigkeit muss zum *langfristigen* Erhalt sauberer Luft, sauberen Wassers und biologischer Vielfalt beitragen, mindestens durch die Vermeidung eigener negativer Folgewirkungen, lokal und global.<sup>323</sup>

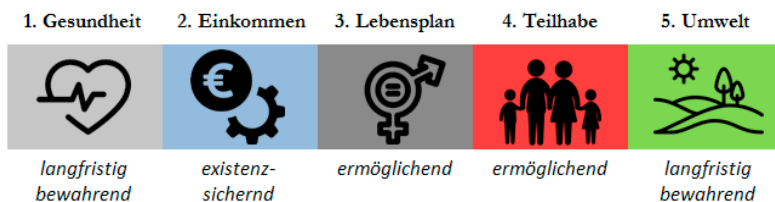


Abbildung 3: Grundbedürfnisrealisierungschancen und Sicherungsgrade

Grundbedürfnisrealisierungschancen (GRC) müssen in diesem Sinn *dauerhaft* sowie *bestmöglich* (im Sinne des genannten Erreichungsgrades) bewahrt werden. Die Formulierungen sind offen gehalten um eine alleinige Fokussierung von Teilaspekten oder konkreten Maßnahmen zu vermeiden. Zugleich erachte ich die Axiologie als hinreichend konkret zur Identifikation, Entwicklung und Umsetzung von Maßnah-

322 Vgl. online unter: <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm> (Stand 03.10.2016)

323 Dies gilt im Sinne des Prinzips der starken Nachhaltigkeit, Vgl. z. B. Döring & Ott (2004).

men. Unternehmen sollen sich im Rahmen dieser Axiologie sowie der vorgelegten Basisargumentation mit den eigenen Wirkungen unternehmerischen Handelns auseinandersetzen müssen, um alle Aspekte innerhalb individueller Branchen zu analysieren und aufzudecken. In diesem Sinne soll der Ansatz hinreichend genau, aber auch hinreichend offen sein, insbesondere zur individuellen Entwicklung von zielführenden Maßnahmen. Denn trotz der allgemeinen Gültigkeit der Axiologie können sich vor allem die wirkungsorientierten Maßnahmen innerhalb unterschiedlicher Kulturkreise voneinander unterscheiden. Die Entwicklung von Maßnahmen erfolgt i. d. R. im Dialog mit betroffenen Anspruchsgruppen. Das Management eines Handelsunternehmens ist z. B. dazu verpflichtet, sich mit den Bedingungen in einem Produktionsland auseinanderzusetzen, um selbstständig eine Entscheidung für Beauftragungen und/oder Sicherungsmaßnahmen der Grundbedürfnisrealisierungschancen zu treffen. Diese Anforderung ist zugleich durchaus anspruchsvoll aber auch lösbar für das Management.

Die genannten Sicherungsgrade dienen zur Beantwortung der Frage, wann die managerialen Pflichten zur Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungsmöglichkeiten durch das Management erfüllt sind. Ihre grundlegende Bedeutung und ihr Umfang wurden bereits in den Erläuterungen der GRC (Punkte 1–5) dargestellt. Neben der konkreten Beschreibung und der – aufgrund der Branchenadaption – zugleich notwendigen Offenheit der GRC-Axiologie, lassen sich weitere Konkretisierungen sowie Argumente für diese Form der Grenzbestimmung finden:

(1) Dem psychologischen Konzept des Bedürfnisses ist immanent, dass Bedürfnisse mehr oder weniger realisiert sein können. Bedürfnisrealisierungen sind insofern nicht als absolute Größen zu verstehen. Zwar handelt es sich bei den genannten GRC um kulturübergreifende Grundbedürfnisse, der Erfolg der zugehörigen Realisierung ist jedoch auch von kulturabhängigen Faktoren bedingt. Die genannten GRC-Dimensionen lassen sich in der Praxis grundsätzlich identifizieren, müssen jedoch – spätestens bei der Entwicklung von Maßnahmen –

kulturell übersetzt werden.<sup>324</sup> Gleichzeitig wird der universelle Kern der *Grundbedürfnisse* bewahrt.

(2) Die GRC Umwelt und Gesundheit sind im Sinne einer langfristigen Bewahrung ausgelegt. Hierfür spricht, dass das Konzept der Nachhaltigkeit auch im Management i. d. R. zukünftige Generationen einschließt. Normative Diskussionen um eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen werden inzwischen in genau diesem Sinn geführt, nicht zuletzt, weil es hierbei auch um die langfristige Perspektive der Geschäftsentwicklung geht, z. B. im Sinne von Ressourcenverfügbarkeiten. Insofern genießt ein starkes Verständnis von Nachhaltigkeit hier sowohl aus Praxissicht als auch im Sinne der vorliegenden Argumentation den Vorzug. Und auch das (Mit)Verursacherprinzip sowie das Prinzip einer möglichst hohen gesellschaftlichen Zustimmungsfähigkeit sprechen für ein starkes, langfristig bewahrendes Verständnis von Umwelt bzw. Natur sowie den zugehörigen Verpflichtungen. Nichtsdestotrotz ist dieses Verständnis von Nachhaltigkeit eine besonders große Herausforderung für das Management von Unternehmen, speziell für rohstoffintensive Industrien. Erfolgsversprechend ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die schrittweise Umstellung auf nachhaltigere Anbau- bzw. Zertifizierungssysteme (z. B. im Fall Palmöl).

Der Aspekt Gesundheit ist im Sinne einer *langfristigen* Bewahrung nach bestem gegenwärtigem Wissensstand sowie auf Basis von Wahrscheinlichkeiten zu sichern. Hierunter fallen beispielsweise langfristige antizipierte Gesundheitsfolgen für Mitarbeiter. In der Gegenwart bekannte Folgeschädigungen, die Arbeitgebern aufgrund der Tätigkeiten und Erfahrungen bekannt sind, sollten nach Möglichkeit durch Angebote des Arbeitsschutzes, der Unterweisung u. a. Maßnahmen kompensiert bzw. bestmöglich begrenzt werden – in jedem Fall ist jedoch Aufklärung zu leisten gegenüber den Betroffenen. Kein Mitarbeiter entlang der Lieferkette sollte durch eine Mitwirkung an der Wertschöpfung langfristige, signifikant lebensbegrenzende Gesundheitsschädigungen erleiden (z. B. pflegeintensive, chronische oder die allgemeine Sterblichkeit signifikant steigernde Folgeschädigungen). Kurz gesagt: Arbeit soll nicht krank machen, in jedem Fall keine

324 Vgl. auch Abschnitt 3.3 S. 85.

als schwer geltenden Erkrankungen oder Folgeschäden hervorrufen. Sofern bekannt, sind nicht-wünschenswerte Folgen für die Gesundheit der Betroffenen durch wirkungsvolle Maßnahmen zu beheben. Regelmäßig gilt es zudem Arbeitsprozesse hierauf zu prüfen.

(3) Der Bezug der Existenzsicherung zum Einkommen als GRC scheint naheliegend und wird von zahlreichen NGOs sowie Unternehmen anerkannt. Für diese Dimension der GRC-Axiologie liegt häufig bereits Datenmaterial vor (z. B. für bestimmte Produktionsländer), auf das das Management zurückgreifen kann, was wiederum eine Umsetzung erleichtert. Die GRC ist im Sinne der realen Vor-Ort-Gegebenheiten zu schützen.

(4) Die GRC Lebensplan und Teilhabe sind im Sinne einer Ermöglichung zu sichern. Das bedeutet, dass die Mitarbeit an der Wertschöpfung entlang der Lieferkette nicht dazu führen darf, dass die Möglichkeit am gesellschaftlichen oder familiären Leben teilzuhaben verunmöglicht werden darf. Hierzu gilt es aktiv hinreichende Schutzzonen einzurichten (z. B. Maßnahmen zur Einhaltung maximaler Arbeitszeiten im Sinne der ILO u. v. a.). Während die Ermöglichung im Fall der Teilhabe am gesellschaftlichen oder familiären Leben verstärkt quantitative Faktoren umfasst (z. B. maximale Arbeitszeiten), handelt es sich bei der Sicherung der Möglichkeit zur Umsetzung seines Lebensplans eher um qualitative Faktoren (z. B. Anti-Diskriminierung u. a.).

(5) Die Grenzen des als machbar Geltenden verschieben sich fortlaufend. Was heute erreichbar scheint oder in Form einer Nachhaltigkeitszielsetzung formuliert wird, wäre vor einer Dekade im Nachhaltigkeitsmanagement womöglich undenkbar gewesen. (z. B. »zero emission«, »closed loop production« etc.). Die Grenze des Möglichen innerhalb der praktischen Managementethik verschiebt sich von innen heraus. Auf theoretischer Ebene lässt sich im Sinne der Axiologie folgender Zustand als hypothetische Zielerreichung beschreiben: Wenn entlang der gesamten Wertschöpfungskette keinerlei negativen Auswirkungen auf die Grundbedürfnisrealisierungschancen aller Betroffenen mehr bestehen und Maßnahmen mit hinreichender Wahrscheinlichkeit greifen, sind die Verpflichtungen des Managements erfüllt – mehr bleibt jedoch immer möglich. Die Erfahrung, dabei

regelmäßig an Grenzen zu stoßen, erscheint erwartbar realistisch. Nicht zuletzt durch diese Erfahrungen wird das Problembewusstsein des Managements für die Herausforderungen praktischer Ethik geschärft. So ermöglicht und fördert der vorgeschlagene Entwurf mitsamt seiner Axiologie auch das persönliche und fachliche Wachstum.

(6) Wohlfahrtsbedürfnisse lassen sich hinreichend von der genannten GRC-Axiologie abgrenzen. So erachte ich sinnvolle Arbeit beispielsweise als Wohlfahrtsbedürfnis, weil es erstens keine *notwendige* (wenn auch förderliche) Bedingung für ein gutes Leben ist (dafür existieren zu viele Gegenbeispiele), zweitens sollte die Abwesenheit von Sinn zu signifikanten Schädigungen der Betroffenen führen dies durch die GRC-Kategorie Gesundheit abgedeckt ist und drittens fast unmöglich allgemein zustimmungsfähig definiert werden kann, was sinnvolle Arbeit ausmacht, da es sich um eine verstärkt subjektive Perspektive handelt. Vielmehr scheint es bei diesen Fragen nach Sinn und Zufriedenheit der Arbeit um das Matching von Fähigkeiten und Interessen zu gehen. Aufgabe des Managements bleibt es dennoch, krankmachende Arbeit zu verhindern bzw. umzugestalten.

Wenn diese Argumente zur Plausibilisierung der Sicherungsgrade nicht ausreichen, bleiben mindestens zwei weitere Möglichkeiten zur Konkretisierung managerialer Verpflichtungsgrade: die *Einbeziehung* von *Experten* (z. B. für Arbeitssicherheit in Asien oder in Form der Berufung eines Ethik-Komitees) oder der *direkte Dialog* mit den betroffenen *Anspruchsgruppen*. Dabei schließen sich beide Maßnahmen zur Vertiefung und schließlich Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen nicht aus. In bestimmten Fällen können diese Instrumente pragmatisch zur Lösungsfindung beitragen. Unabhängig von der Lösung konkreter normativer Fragestellungen sind diese Instrumente sinnvoll auch zur Begleitung der Managements bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung der Geschäftstätigkeit.

Bei der Entwicklung der Axiologie erschien Nussbaums Capabilities-Liste (aber auch andere Ansätze) prinzipiell angemessen. Jedoch geht es bei ihrer Liste um allgemeine, für alle Menschen zu sichernde Capabilities als Bestandteil eines guten Lebens, die in einigen Punkten insbesondere durch die Politik zu sichern sind. Die von mir vorgeschlagene Liste ist offen gegenüber derartigen



Ergänzungen, versucht jedoch den Fokus auf die für unternehmerische und manageriale Tätigkeit besonders wirkungsrelevanten Aspekte zu legen und die Begründung hierfür zu leisten. Meine Liste analysiert aus bestehenden Vorschlägen wesentliche Wirkungen für bzw. durch Managemententscheidungen und unternehmerische Steuerung. Zur Sicherung bestimmter Realisierungsmöglichkeiten können Manager besonders beitragen (z. B. Gesundheit durch die Durchsetzung von Arbeitssicherheitsstandards), andere Punkte bilden als Handlungsauftrag eine Schnittmenge aus verschiedenen Institutionen wie Staat, Unternehmen und Bürgern (z. B. Ausbildungsmöglichkeiten).

Die Realisierungschancen dieser Grundbedürfnisse gilt es durch gutes Management zu sichern. Die Sicherung dieser Realisierungsmöglichkeiten erfordert wie bereits erwähnt aktive Steuerungen bzw. Handlungen seitens des Managements entlang der Wertschöpfungskette. Punkt 2 meiner Grundbedürfnis-Liste bildet beispielsweise einen zentralen, jedoch herausfordernden Punkt in Wertschöpfungsketten. Mit dieser Axiologie liegt eine grundlegende managementethische Analysematrix vor, die Bewertungen, Fortschrittmessungen und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen ermöglicht. Bei den Bedürfnissen ist wie bereits erwähnt zu unterscheiden zwischen Grundbedürfnissen und Wohlfahrtsbedürfnissen. Die Liste umfasst bisher lediglich *Grundbedürfnis*realisierungsmöglichkeiten. Die hiervon betroffenen Grundbedürfnisse müssen für Träger derselben erfüllt sein, um ein gutes Leben führen zu können bzw. wünschenswerte Zustände zu erreichen.<sup>325</sup>

Die Ausrichtung der Wirtschaft an menschlichen Bedürfnissen ist keineswegs neu. Neuer hingegen ist der Versuch der Übertragung der Verpflichtung auf das Management bzw. die Konkretisierung auf der managerialen Ebene. Dass die Verbindung dieser Perspektiven fruchtbar sein kann, zeigt bereits die Geschichte wirtschaftsphilosophischen Denkens von Aristoteles über Adam Smith bis zu Amartya Sen. In seinem Werk »Ökonomie für den Menschen« beschreibt Sen die aus dem gegenwärtigen Wirtschaftssystem hervorgegangene Prosperität und Entwicklung westlicher Industrienationen ebenso wie den nach wie vor bestehenden Mangel bei der Erfüllung grundlegender

<sup>325</sup> Vgl. auch Gesang 2016, S. 186.

menschlicher Bedürfnisse in Schwellen- und Entwicklungsländern. In der Gegenwart existieren Armut und Überfluss, wirtschaftliche Freiheit und politische Unterdrückung, Innovation und Umweltzerstörung nebeneinander. Sen erstellt vor diesem Hintergrund seinen Befähigungsansatz als normative Zielformulierung der Ökonomie: Wirtschaft soll dazu beitragen, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Vorstellung vom guten Leben umzusetzen. Mittel und Zweck sind hier klar zugeteilt: Wirtschaft ist Mittel zum Zweck des menschlichen Wohlergehens und setzt den Menschen ins Zentrum der Beurteilung eines erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Systems. Die von mir vorgeschlagene Axiologie beschreibt den Versuch, die Wirkungsfolgen bestehender Managementpraktiken durch neue Prinzipien auf ein Niveau zu heben, in dem mehr wünschenswerte Wirkungsfolgen erreicht bzw. Negativwirkungen vermieden werden. Neben meinem Vorschlag möchte ich im Folgenden vergleichbare bzw. integrierte Ansätze diskutieren, nicht zuletzt um meine Position abzugrenzen und Vor- bzw. Nachteile einer Integration verwandter Ansätze zu erläutern.

### 3.3.2 Capabilities versus Basic Needs Approach

Der Befähigungsansatz (Capabilities Approach, kurz CA) von Sen und Nussbaum, der neben anderen Konzepten als Analysegrundlage für die angeführten Grundbedürfnissicherungen diene, findet breite Zustimmung und Anwendung in der politischen Praxis. Im Fokus stehen mit den Capabilities substanzielle Freiheiten als zugleich reale Entwicklungsmöglichkeiten der Betroffenen. Umso größer relevante Entwicklungschancen in Ländern für Menschen vor Ort gegeben sind, umso höher ist die Lebensqualität in diesen Ländern zu bewerten. Nussbaum bezieht sich dabei auf das Scheitern eines GDP-Ansatzes (Gross Domestic Product bzw. Bruttoinlandsprodukt), da ökonomische Entwicklung bzw. Wachstum entkoppelt sein kann von relevanten Faktoren guter Lebensbedingungen. Die Ausgangsfrage des CA lautet hingegen: »What are people actually able to do and be?«. Der Ansatz repräsentiert in diesem Sinn eine Politische Philosophie und Praktische Ethik.

Sen zufolge dient der CA der »identification of value-objects, and sees the evaluative space in terms of functionings and capabilities to

function.«<sup>326</sup> Laut Nussbaum geht es im Kern des Konzepts um die fortlaufende Sicherung von Verwirklichungschancen – hier liegt die Übereinstimmung mit der Sicherung der Möglichkeit, Grundbedürfnisse zu realisieren. Ist die Sicherung der Verwirklichungschancen durch den Staat gegeben, ist die staatliche Verpflichtung zur Herstellung von Bedingungen des guten Lebens erfüllt. Die entsprechende Norm für Management entlang der Wertschöpfungskette lautet dann: Jeder Entscheider soll die Verwirklichungschancen (Capabilities) aller durch seine Handlungen Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette sichern, so dass diese, sofern gewollt, ihr Recht auf eigene Entfaltungen (Functionings) umsetzen können. Dieser Fokus erscheint – übertragen auf eine Managementethik – auch deshalb plausibel, weil in vielen Fällen nicht die eigentliche Bedürfnisbefriedigung, sondern die zugehörigen Grundbedürfnisrealisierungschancen verwehrt werden (zum Beispiel durch nicht hinreichende Löhne). Wesentlicher sind sie also aus Sicht der Praxis, weil sie häufiger betroffen sind als die Verfügbarkeiten direkter Güter oder Dienstleistungen. Wäre die Entlohnung hinreichend, wäre eine Selbstversorgung mit Gütern für den alltäglichen Bedarf möglich.

*Stärken* des CA liegen in der Präzisierung des moralisch Richtigen bzw. der materiellen Bestimmung wünschenswerter Handlungen und Folgen: »The capabilities approach provides us with a new way of understanding the form of primary goods: [...]«<sup>327</sup> Das Konzept präzisiert auch menschenrechtsbasierte Ansätze, indem Angaben darüber gemacht werden, worauf das jeweilige Recht zurückzuführen ist: »Capabilities, I would argue, are very closely linked to rights, but the language of capabilities gives important precision and supplementation to the language of rights.«<sup>328</sup> Dies gelingt durch die Darstellung des Zusammenhangs von Bedürftigkeit und hierfür relevanten Bedingungen, wodurch der Ansatz systemorientierter und ganzheitlicher erscheint. Zu dieser Stärke gehört auch die These, dass Capabilities kulturübergreifend anschlussfähiger sind als die konkrete Realisierung in Commodities (Bedürfnisgütern). Sen vermeidet aus diesem

326 Sen (2009), S. 32.

327 Nussbaum (2003), S. 55.

328 Nussbaum (2003) S. 37.

Grund im Gegensatz zu Nussbaum die Aufstellung einer Capabilities-Liste.<sup>329</sup> Nussbaum hingegen hält die inhaltliche Ausgestaltung einer universellen Liste für notwendig. Die Fokussierung auf Verwirklichungschancen führt dazu, dass die Freiheit der Realisierung beim Individuum verbleibt. Nussbaum stärkt diesen Punkt dadurch, dass sie die konkrete Umsetzung der Verwirklichungschancen den jeweiligen (politischen) Entscheidern und Kulturen überlässt (Beispiel Meinungsfreiheit Deutschland versus USA).<sup>330</sup> Der CA ist anschlussfähig an die Praxis, nicht zuletzt, da wirtschafts- und gesellschaftspolitische Instrumente und Institutionen den Ansatz bereits anwenden (Human Development Index, United Nations, Bundesregierung u. a.). Für die vorliegende Managementethik ist jedoch primär entscheidend, dass die tatsächlichen Grundbedürfnisrealisierungschancen gesichert werden.

*Schwächen* des CA betreffen die Gefahr eines ›Freiheitsfetischismus‹: Je nach Interpretation kann die Bedürftigkeit und deren tatsächliche Erfüllung vernachlässigt werden zugunsten der ggf. abstrakten Verwirklichungschancen, die als Freiheiten überbetont werden. In vielen Situationen kommt es vor allem auf die tatsächliche Bedürfnisbefriedigung anstatt auf die zugehörige Freiheit an. So kann in Entwicklungsländern das Bedürfnis nach Sicherheit und Ernährung priorisiert sein gegenüber z. B. Meinungsfreiheit. Freiheiten können zudem auch schädigend sein, zum Beispiel wenn sie in Umweltverschmutzung münden, und müssen daher durchaus eingeschränkt werden.<sup>331</sup> Freiheit ist insofern bei Nussbaum kein absolut gesetzter Wert<sup>332</sup> und muss auch auf den Nutzen für ein gelungenes Leben evaluiert werden. Auch wenn Sen und Nussbaum hier aus guten Gründen das ›gute Leben‹ als Zwecksetzung und Wert definieren, erscheinen mir daher Grundbedürfnisse auch im CA die grundlegende Einheit zur Beurteilung wünschenswerter oder nicht-wünschenswerter Folgen zu sein. Ohne die bestehenden Bedürfnisse wären die zugehörigen Verwirklichungschancen irrelevant.

329 Vgl. Sen (2009) S. 47.

330 Vgl. Nussbaum (2003), S. 43.

331 Vgl. Nussbaum (2003), S. 44.

332 Nussbaum (2003), S. 45.

Die *Vereinbarkeit* mit anderen Ansätzen ist beim CA prinzipiell gegeben: Es handelt sich um einen handlungs- bzw. entscheidungsfreiheitsbasierten Ansatz (choice), weniger einen ergebnisorientierten Ansatz (outcome). Die Möglichkeit der Entscheidung bzw. Chancenverwirklichung steht im Mittelpunkt der Theorie.<sup>333</sup> Erklärt am Beispiel der Arbeit bedeutet dies: »It allows for (some kind of) responsibility to be introduced: if you are able-bodied and there is a job on offer for you (implying the individual and social conversion of the characteristics of the commodities runs smooth), then having a job and earning money (enabling functionings like self-worth, increased human capital, being part of social networks ...) is an opportunity. Not taking the job would mean those functionings will not (to the same degree) be achieved, but these functionings were part of your capability set, hence you had the opportunity to take it.«<sup>334</sup>

Im Vergleich hierzu erachte ich meinen Ansatz als stärker ›outcome-based‹, da es um die überprüfbare Sicherung von Realisierungschancen von Grundbedürfnissen geht (materiell oder immateriell). Da das Management hierzu in der Regel den größten Beitrag leisten kann, lauten die zentralen Fragen: (1) Welche Grundbedürfnisse und/oder Realisierungschancen sind von unserer Geschäftstätigkeit entlang der Wertschöpfungskette betroffen? (2) Wie können Grundbedürfnisrealisierungschancen für alle Betroffenen durch Management gesichert werden? Idealerweise lässt sich der Steuerungserfolg des Managements an den Konsequenzen bemessen, auch wenn das nicht in jedem Fall möglich ist. Dies ist im Prinzip auch als konsequenzialistische Interpretation eines CA möglich: Die fortlaufend gesicherten Capabilities bilden dann die wünschenswerten Zustände bzw. Wirkungsfolgen. Ein ›outcome-based‹ Ansatz ist allerdings in der Regel leichter überprüfbar als ein ›opportunity-based‹ Ansatz.<sup>335</sup>

Der CA kann im Prinzip mit unterschiedlichen normativen Ansätzen verwendet werden.<sup>336</sup> Der CA und der Basic Needs Approach (BNA) scheinen grundsätzlich miteinander vereinbar<sup>337</sup>, jedoch scheint

333 Vgl. Robeyns (2000), S. 10

334 Robeyns (2000), S. 10.

335 Vgl. Robeyns (2000), S. 11.

336 Vgl. Robeyns (2000), S. 19.

337 Vgl. Alkire (2005), S. 251

der CA auf die Bezugnahme zu Grundbedürfnissen bzw. Bedürftigkeit und somit auf einen Basic Needs Approach (BNA) angewiesen.

Der CA ist durchaus auf die materielle und institutionelle Bereitstellung der Sicherung von Verwirklichungschancen angewiesen. Nussbaum versteht die Aufgabe, Verwirklichungschancen (Capabilities) zu sichern nicht als erfüllt, wenn die hypothetische Chance besteht, sondern erst dann, wenn auch (durch die Politik) Angebote bzw. materielle Notwendigkeiten zur Durchsetzung der Sicherung gestellt werden.<sup>338</sup> Das bedeutet zum Beispiel: Dass Frauen in bestimmten Ländern die gleichen Bildungschancen haben sollen wie Männer, ist als Verwirklichungschance erst erfüllt, wenn Förderangebote bereitgestellt werden, um die Chancen auch zu realisieren oder bisherige Ungleichheiten zu kompensieren. Eine formale oder formaljuristische Freiheit, die im echten Leben aufgrund von Hürden wie Angst oder Unterdrückung nicht wahrgenommen wird, wäre in diesem Sinne keine Sicherung von Verwirklichungschancen durch Politik. Dieses Prinzip der Bereitstellung lässt sich analog auf Bedingungen bzw. Ressourcen, die durch das Management gesichert werden sollten, übertragen. So reicht zur Arbeitssicherheit nicht die Bereitstellung eines Handbuchs im Sinne einer abstrakten Erläuterung aus, sondern es können unter Umständen auch Sicherheitstrainings notwendig sein, um dieser Forderung nach Sicherung einer entsprechenden Capability nachzukommen. Hier zeigt sich ein fließender Übergang zwischen der Sicherung von immateriellen Verwirklichungschancen (Capabilities) und materiellen Commodities.

*Fazit:* Grundsätzlich lassen sich meines Erachtens die Positionen von Sen und Nussbaum für eine praktische Managementethik fruchtbar machen. Auch wenn sich Sen und insbesondere Nussbaum von konsequenzialistischen (speziell utilitaristischen) Theorien abgrenzen, scheint ihre Position im vorliegenden Anwendungsfall der Managementethik mit einer bereichsspezifischen Axiologie vereinbar, die dann ggf. Beiträge zum guten Leben im Bereich der Wirtschaft generiert und sich dazu konsequenzialistisch an der Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen orientiert. Verwirklichungschancen zu sichern entspricht so beispielsweise einem Sekundärprinzip, dass Nut-

338 Vgl. Nussbaum (2003), S. 55.

zen im Management- bzw. Wirtschaftskontext stiftet und so beispielsweise ein denkbares Primärprinzip (größtmöglichen Nutzen erzeugen) stützt. Dasselbe gilt im Grunde für einen BNA, da die Befriedigung der Grundbedürfnisse bzw. die Sicherung der Möglichkeit, diese zu befriedigen, ebenso gesamt nutzenstiftend bzw. folgenbasiert wünschenswert sein kann. Diese Forderung entspricht dann einer konkreten Ausdifferenzierung des konsequenzialistischen Primärprinzips bzw. eines utilitaristischen Ansatzes innerhalb einer Bereichsethik.

Eine vollständige Vereinbarkeit der Ansätze mit einer utilitaristischen Position setzt allerdings die Überführung der Maßeinheit voraus. Diese Vereinbarkeit wird jedoch von manchen Vertretern des CA bzw. des BNA bestritten. Demzufolge ist die Befriedigung von Grundbedürfnissen oder die Sicherung von Verwirklichungschancen nicht auf eine Einheit bzw. Qualität reduzierbar. Das ist jedoch auch nicht das Ziel des hier vorliegenden Entwurfs. Wie bereits erwähnt intendiert mein Ansatz der grundbedürfnisorientierten Folgenbewertung managerialer Steuerung eine Positionierung, die grundsätzlich mit bestehenden und in erster Linie konsequenzialistischen Ansätzen vereinbar sein soll. Sowohl grundbedürfnisbasierte als auch Capabilities fokussierende Theorien liefern eine brauchbare Grundlage zur Anwendung im Bereich praktischer Managementethik. Aus den genannten Gründen sowie der Häufigkeit der Anwendungsfälle bevorzuge ich jedoch die Verwendung eines Ansatzes, der Grundbedürfnisrealisierungschancen fokussiert. Betroffen sind in der Praxis zumeist die zugehörigen Realisierungschancen.

Sowohl BNA als auch CA scheinen grundlegend für einen Menschenrechtsansatz, da sie zum großen Teil ebenso wie die moralischen Rechte eines Human Rights Approach (HRA) in den empirischen Bedürfnissen des Menschen gründen. Auch Sen sieht Unternehmen prinzipiell in der Pflicht bei der Umsetzung seiner Vorstellung sozialer, transnationaler Gerechtigkeit.<sup>339</sup>

Der *Basic Needs Approach* (BNA) deklariert als Basiseinheit (Grund) Bedürfnisse, die für alle Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette zu sichern sind. Als grundlegende Norm für das Management ent-

<sup>339</sup> Vgl. Sen (2001)

lang der Wertschöpfungskette gilt: Jeder Entscheider soll die (Grund) Bedürfnisse aller durch seine Handlungen Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette sichern. Übertragen auf unser Beispiel bedeutet das: Die Einhaltung von Arbeitsschutzmaßnahmen ist durch das Management sicherzustellen, da dies u. a. das Grundbedürfnis des betroffenen Arbeitnehmers nach physischer Unversehrtheit sichert. Bisher wurde der BNA als allgemeine, praktische Ethik angewendet, insbesondere im Bereich Politische Philosophie und Entwicklungsethik.

Die *Stärken* des BNA betreffen ebenfalls die Präzisierung des moralisch Richtigen sowie die materielle Bestimmung der wünschenswerten Handlungen und Folgen. Bedürfnisse sind empirisch ermittelbar und objektivierbar. Zugleich haben sie – Akzeptanz vorausgesetzt – eine intuitive Verbindung zu Verpflichtungen. Handlungen zum Schutz von Grundbedürfnissen sind in der Regel priorisiert gegenüber anderen Handlungen.<sup>340</sup> Zudem fokussiert die empirisch-ethische Grundlage die anthropologisch (physisch, psychisch, kulturell) gegebene Bedürftigkeit der Betroffenen, die – egal ob universell oder partikular – sachorientiert gegeben ist. Der BNA ist zudem in der Praxis- oder Alltagssprache relativ leicht verständlich und dient als brauchbare Grundlage für ein Vorsorgeprinzip der Nachhaltigkeit, das durch das Management angewendet werden kann.<sup>341</sup> Der Ansatz erweist sich daher als anschlussfähig an eine praktische Managementethik, da viele wünschenswerten Zustände bzw. Konsequenzen im Falle des Managements leichter bzw. kurzfristig überhaupt erst durch die reale Verfügarmachung von Mitteln bzw. Sicherung von Bedürfnissen geleistet werden können. Die Sicherung bestimmter, allgemeingültiger oder auch kulturabhängiger Grundbedürfnisse liefert eine hinreichend detaillierte, jedoch nicht zu stark beschränkende Orientierungshilfe, die sich der Praktiker wünscht.

Die *Schwächen* des BNA liegen laut Kritikern in folgenden Punkten: Historisch wurzelt der Ansatz in der Identifikation und Bereitstellung von allgemein (lebens)notwendigen Ressourcen.<sup>342</sup> Daher läuft er Gefahr,

<sup>340</sup> Vgl. Thompson (2005), S. 175.

<sup>341</sup> Vgl. Wiggins (2005), S. 33.

<sup>342</sup> Vgl. Reader (2006), S. 338.



die reale, materielle Bedürfniserfüllung zu stark zu betonen und dadurch a) die dafür verantwortlichen Bedingungen zu vernachlässigen oder b) dadurch paternalistisch zu wirken (Bedürfnisfetischismus). Zwar besteht in einer engen Auslegung die Tendenz zum ›Hilfspaternalismus‹ und zur Bekämpfung von Symptomen statt Ursachen, eine weite Auslegung kann dies jedoch meines Erachtens durchaus vermeiden. Am Beispiel der Entwicklungshilfe bedeutet dies: Es geht primär darum, die Menschen in Entwicklungsländern zu unterstützen, z. B. Selbstversorgung zu sichern, d. h., Bedingungen mitzugestalten, die dies ermöglichen, und nicht darum, sie mit Gütern zu versorgen. Wirksame Hilfe bzw. Pflichterfüllung ist Hilfe zur Selbsthilfe, nicht Hilfe, die Abhängigkeiten beibehält.

Sen kritisiert auf ähnliche Weise, dass der Begriff dazu verleite »to define basic needs in the form of needs for commodities (e. g. for food, shelter, clothing, health care), and this may distract attention from the fact that these commodities are no more than the means to real ends (inputs for valuable functionings and capabilities).«<sup>343</sup> Der CA hingegen könne »accommodate the real issue underlying the concern for basic needs, avoiding the pitfall of ›commodity fetishism‹.«<sup>344</sup> Aber: Nichts an der deskriptiven Beschreibung von menschlichen Bedürfnissen ist per se paternalistisch. Bedürftigkeit ist ein Fakt menschlichen Lebens. Hierfür wird schlichtweg kein Argument genannt, warum dies in einem »commodity fetishism« münden muss. Der Vorwurf Sens bleibt daher meines Erachtens unbegründet.<sup>345</sup> Der Paternalismus-Vorwurf kann prinzipiell CA und BNA gemacht werden. Die Frage ist jedoch eher, ob einer der Ansätze zu paternalistisch ist<sup>346</sup>, da jeder Ansatz paternalistische Aspekte enthält.

Sen behauptet, dass der BNA lediglich die Mittel, nicht jedoch den Zweck (des guten Lebens) beschreibt und daher keine vollständige philosophische, sondern eine pragmatische Theorie der Bedürfnisversorgung abbildet. Betrachtet man die Grundbedürfnisse als notwendige Bedingungen eines guten Lebens, können sie jedoch grundlegend und zweckstiftend zugleich sein. Denn es handelt sich

343 Nussbaum & Sen (2009), S. 40.

344 Sen (2009), S. 40.

345 Vgl. auch Reader (2005), S. 343.

346 Vgl. Robeyns (2000), S. 27.

keineswegs ›nur‹ um Bedarfsgegenstände, sondern auch um abstrakte Bedürfnisse oder komplexe Prinzipien wie sinnvolle Beschäftigung oder Liebe: »A statement of need merely signals an obligation to meet the need. It does not say who should meet it, or with what, or how.«<sup>347</sup> Sind derartige Bedürfnisse und Chancen gegeben, bleibt es die Aufgabe des Individuums, ein gutes Leben aus diesen Voraussetzungen zu schaffen. Ein BNA beschreibt dann lediglich die mehrheitlich notwendigen und daher wünschenswerten Bedingungen eines guten Lebens. Ein dritter Einwand betrifft den Begriff selbst. Grundbedürfnisse bringen die Bedürftigkeit der Betroffenen zum Ausdruck und suggerieren möglicherweise Passivität und Abhängigkeit aufseiten der Betroffenen. Da es sich bei dieser begrifflichen Interpretation keineswegs um eine notwendige Leseart handelt, kann dieser Einwand jedoch vernachlässigt werden.

*Fazit:* Eine *Vereinbarkeit mit anderen Ansätzen* ist auch im Fall des BNA gegeben: CA und BNA scheinen grundsätzlich miteinander vereinbar, jedoch scheint der CA auf die Bezugnahme auf Grundbedürfnisse bzw. Bedürftigkeit und somit auf BNA angewiesen. Verwirklichungschancen sind potenzielle Modi, die auf Bedingungen aufseiten des Individuums und der externen Gegebenheiten zurückzuführen sind. Deshalb leiten sich Befähigungsansätze bzw. Bedingungen zur Etablierung von Verwirklichungschancen in der Breite aus anthropologischen Gegebenheiten ab. Abweichende anthropologische Bedingungen hätten auch abweichende Bedingungen zur Sicherung von Verwirklichungschancen zur Folge. Da Szenarien denkbar sind, in denen bestimmte Verwirklichungschancen theoretisch gegeben sind, Grundbedürfnisrealisierungschancen jedoch ungesichert, scheint die Grundbedürfnissicherung von fundamentaler Bedeutung. Sowohl materielle (Grund)bedürfnisse als auch immaterielle (Grund)Bedürfnisse sind durch den BNA abbildbar: »Capability theorists are right that their core distinction between having a good and being free to have that good is important. But they are wrong to think BNA cannot capture it.«<sup>348</sup>

347 Reader (2005), S. 343.

348 Reader (2005), S. 345.

Eine Unterscheidung nach Grund- und Wohlfahrtsbedürfnissen macht Sinn, da die Sicherung ersterer ein Minimalkriterium guten Managements abbildet, wohingegen die Sicherung von Wohlfahrtsbedürfnissen wünschenswert ist, aber nicht notwendig sein muss. Die Sicherung beider ist relevant zur Beurteilung guten Managements. Diese Unterscheidung wird auch im CA getroffen, ist im BNA jedoch grundlegender, da das eigentliche Argument notwendiger vs. optionaler Verpflichtungen des Managements auf die Bedürfnisse der Betroffenen zurückgeht. Hier bildet ein BNA die Basis zur Unterscheidung von primären bzw. sekundären Capabilities.

Auch eine partikuläre Unterscheidung nach lokalen Bedürfnissen ist denkbar: »Needs statements can be general or specific, universal or particular.«<sup>349</sup> Für den Fall einer nicht-universellen Gültigkeit könnten Bedürfnisse dennoch Gegenstand von Verpflichtungen zur Sicherung sein. Womöglich würde diese Aufteilung eine praktische Managementethik entlang der Lieferkette für Produktionsländer sensibilisieren, in denen unterschiedliche oder besonders viele Grundbedürfnisse nicht gesichert erscheinen.

### 3.3.3 Der Human Rights Approach

Auch der Human Rights Approach (HRA) geht auf Beobachtungen humaner Bedürftigkeit zurück: »The claim here at issue is that basic needs are interests of human beings that are important enough to generate moral obligations regarding their protection. If this is indeed the case, then a normative relation obtains between basic needs and human rights: a basic need constitutes a reason for having the correlative right, and a right becomes a human right in so far as it takes a basic need as its object.«<sup>350</sup> Grundbedürfnisse generieren so moralische Rechte, d. h. aus der Bedürftigkeit B resultiert ein moralisches Recht R auf die Sicherung eines Grundbedürfnisses G.

Auch moralische Rechte können Gegenstand einer konsequenzialistischen Managementethik sein. Wünschenswert sind Handlungsfolgen, die die Sicherung von Menschenrechten ermöglichen, nicht-

349 Reader (2005), S. 346.

350 Schaber (2014), S. 109.

wünschenswert sind Handlungsfolgen und Entscheidungen, die diese Durchsetzung behindern oder vermeiden. Damit dies gelingen kann, sind auch die Handlungen selbst gegebenenfalls von moralischem Wert, denn: Handlungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften im Widerspruch zu den wünschenswerten Folgen stehen oder deren Anerkennung untergraben, sind nicht-wünschenswert. Ein Beispiel: Die Umsetzung von Menschenrechten in einem Zulieferbetrieb, die selbst nur aufgrund von Rechtsverstößen erreicht werden konnte (zum Beispiel Erpressung), ist nicht wünschenswert im Sinne der eigentlich als wünschenswert definierten Handlungsfolgen und untergräbt das Ziel der Umsetzung von Menschenrechten.

Die Menschenrechte bilden einen allgemein zustimmungsfähigen Bereich managerialer Steuerungsethik. Von der überwiegenden Mehrheit der Theoretiker und Praktiker werden sie als einfache und intuitive Orientierungsmöglichkeit akzeptiert. Die intuitive Nähe ist in Sachen Konsensfähigkeit und Durchsetzbarkeit relevant und muss von einer praktischen Managementethik mitgedacht werden: »Keine Begründung kann auf geteilte Intuitionen verzichten und daher erfolgt und gilt jede Begründung relativ zu diesen Intuitionen.«<sup>351</sup> Innerhalb der Managementethik-Ansätze sowie in der Praxis bilden sie daher ein großes Konsenspotenzial.<sup>352</sup>

Dennoch: Die Menschenrechte bilden als Orientierungshilfe für die ethische Dimension managerialer Entscheidungen nicht alles ab: Sie können sowohl untereinander in Konflikt stehen als auch Bereiche unberührt lassen, die aus ethischer Perspektive relevant sein können (zum Beispiel die Frage angemessener Entlohnung).<sup>353</sup> Berücksichtigt man die Bedeutung dieses Aspekts für die von CA oder BNA geforderte Sicherung der Grundbedürfnisse bzw. deren Realisierungschancen, wird das Defizit sichtbar. Ich erachte die Menschenrechte insofern als integrierbar, jedoch nicht als Begründungsbasis. Primär bezugsrelevant zur Begründung managerialer Pflichten bleiben die betroffenen Grundbedürfnisse und deren Realisierungschancen.

<sup>351</sup> Gesang (2011), Kapitel 3.6.

<sup>352</sup> Vgl. Gesang (2016).

<sup>353</sup> Vgl. Gesang (2016).

Die Vereinten Nationen definieren ein breites Spektrum an international anerkannten Rechten, das wirtschaftliche, soziale, kulturelle, politische und zivile Rechte umfasst.<sup>354</sup> Ausformuliert sind diese Ansätze für Unternehmer beispielsweise im Rahmen des Deutschen Global Compact Netzwerks. Auch die Umsetzungsbegleitung in Form von Managementsystemen oder Kodizes ist in der Literatur dargestellt.<sup>355</sup>

Insgesamt scheint eine »Orientierung an den Menschenrechten nur eine Basismoral [zu] begründen«<sup>356</sup>. Manche Wirkungsfolgen gehen aus der Menschenrechtsperspektive nicht in die Bilanzierung managerialen Handelns ein, zum Beispiel Spekulationen auf Nahrungsmittelpreise oder die Folgen von Monopolstellungen. Aus diesem Grund erweitert Gesang den Katalog um sechs weitere Normen mit Menschenrechtsbezug (»MR+«). Innerhalb meines Vorschlags werden diese Wirkungsfolgen mit Bezug auf die fünf genannten Grundbedürfnisrealisierungsmöglichkeiten integriert. Nahrungsmittelspekulationen beschneiden aufgrund ihrer Folgewirkungen die Möglichkeit von Betroffenen, ihren Bedarf an angemessener, gesundheitserhaltender Ernährung zu decken (vgl. Grundbedürfnisrealisierungsmöglichkeiten Nummer 1 bzw. 2). Diese Folgen sind möglicherweise komplex, jedoch absehbar, auch wenn zum Beispiel im Vorhinein konkrete Adressaten bzw. Betroffene unbekannt sind. Im Rahmen der managerialen Verpflichtung zur Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungsmöglichkeiten wären derartige Spekulationen aufgrund nicht-wünschenswerter Folgen zu unterlassen.

### **Argumente für einen grundbedürfnisbasierten Ansatz**

*Was folgt aus der Analyse der Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Begründungsversuche?* Die ethischen Verpflichtungen und Aufgaben des Managements sind im Grundbedürfnisrealisierungschancen sichernden Konsequenzialismus hinreichend umrissen, Überforderungseinwände lassen sich mit dem Verweis auf einen relativ abgesteckten Verantwortungs- und Wirkungsbereich zurückweisen – oder müssen im konkreten Fall detailliert geprüft werden. Die Steuerung

354 Vgl. <http://www.unric.org/de/menschenrechte> (Stand 03.10.2016).

355 Vgl. zum Beispiel Sullivan & Seppala (2003), S. 102 ff.

356 Gesang (2016), S. 187.

der Wirkungen entlang der Wertschöpfungskette macht manageriale Pflichten konkret.

Der Einwand, Grundbedürfnisse könnten aufgrund ihres deskriptiven, d. h. nicht-normativen Charakters nicht als Grundlegung dienen, kann zurückgewiesen werden durch die Zuhilfenahme des ersten normativen Prinzips. Dieses wiederum scheint mir grundlegender und allgemeinerfähiger als beispielsweise das Prinzip normativer Selbstbestimmung (als Bestandteil des CA). Sicherungsansprüche bestehen so potenziell auch für Betroffene, die nicht oder nur bedingt über normative Selbstbestimmung im Wirtschaften verfügen (zum Beispiel Arbeitnehmer in Werkstätten für geistig-behinderte Menschen). Die so definierte Managementethik sowie die damit verbundene Interpretation des ersten normativen Prinzips erscheinen im Vergleich der diskutierten Ansätze allgemeinerfähiger und grundlegender.

*Fazit:* Im Vergleich zur gegenwärtigen Orientierung an Menschenrechten erachte ich eine Orientierung an menschlichen Grundbedürfnissen als Kriterien wünschenswerter bzw. nicht-wünschenswerter Folgen für weitreichender. Zur ethischen Beurteilung der Folgen managerialer Entscheidungen sind die Wirkungen der Entscheidungen auf die Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse zur Realisierung eines guten Lebens ausschlaggebend. Von managerialen Entscheidungen betroffen sein können Grundbedürfnisse (primär und lebensnotwendig, beispielsweise Sicherheitsaspekte bei der alltäglichen Arbeit, ein Mindestlohn zur Versorgungssicherung, psychische und physische Unversehrtheit u. a.) oder Wohlfahrtsbedürfnisse (sekundär und zufriedenheitsrelevant, beispielsweise sinnvolle Arbeit). Auf diese Weise wird der Mensch durch die Handlungsfolgen für seine physischen und psychischen Grundbedürfnisse zum sprichwörtlichen Maß des Wirtschaftens.

Zur konkreten Messung der Wirkungsfolgen können u. a. die Indikatoren des GRI-Standards dienen. Die Angaben zu Treibhausgasemissionen liefern uns so einen Hinweis auf den Beitrag des Unternehmens zur Klimaerwärmung und die damit verbundene Schädigung der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft. Ebenso können Menschenrechtsverletzungen oder Umweltbelastungen näherungsweise ermittelt werden. Die Indikatoren orientieren sich an den messbaren, gesamtgesellschaftlichen oder stakeholderspezifischen

Wirkungen unternehmerischen Handelns und konkretisieren somit Inhalte positiver und negativer Konsequenzen des Managements auf die Betroffenen.

Diese Ableitung macht ebenso deutlich, dass gutes Management sich nicht allein aus den gesellschaftlichen Spielregeln einer sozialen Marktwirtschaft herleitet. Das Verständnis des Systems Wirtschaft und der Zweck wirtschaftlichen Handelns (Abschnitt 3.2) sind nicht die alleinige Quelle und auch nicht der alleinige Ort der Legitimation.

### **3.4 Alternative Ansätze normativer Managementethik**

Alternative Ansätze managerialer Ethik sollen hier insbesondere aus zwei Gründen diskutiert werden: (1) geht es mir wie bereits erwähnt um einen möglichst konsensfähigen Ansatz, der Anschlussmöglichkeiten an Alternativen bietet und so eine möglichst hohe Breitenwirksamkeit generiert, (2) möchte ich die Unterschiede meines Ansatzes und des damit verbundenen Managementethik-Verständnisses diskutieren.

Ansätze normativer Managementethik lassen sich nach verschiedenen Perspektiven kategorisieren. In den meisten Fällen wird von den Autoren zwischen shareholderbasierten (z. B. Friedman) und stakeholderbasierten (z. B. Freeman et al. 2010) Positionen unterschieden. Analog hierzu finden sich instrumentalisierende versus nicht-instrumentalisierende Verständnisse. Diese Unterscheidungen haben sich etabliert, mir erscheint die begriffliche Differenzierung von instrumentalisierend versus nicht-instrumentalisierend jedoch spezifischer, da hiermit auch Managementpraktiken erfasst werden, die Managementethik zum wirtschaftlichen Nutzen instrumentalisieren, ohne explizit oder implizit ein Shareholder-Management zu vertreten. Besonders relevant wird diese Unterscheidung dort, wo zwar die sinnvolle Verbindung von sogenannten win-win-Situationen durch das Management angestrebt wird, jedoch darüber hinaus keine Perspektive für weiterführende Pflichten vorhanden ist. In solchen Fällen können CSR-Maßnahmen zu erfolgreichen Konsequenzen führen, während anderweitige Verpflichtungen (zum Beispiel im Lieferkettenmanagement) übersehen werden. Zudem entspricht die gängige Unterscheidung zwischen shareholderbasierten und

stakeholderbasierten Ansätzen noch keiner ausgearbeiteten, normativen Abgrenzung bzw. Grundlegung. Auch von Verteidigern eines stakeholderbasierten Managements kann zum Beispiel eine Shareholder Primacy oder eine Gewinnmaximierungsthese vertreten werden.

In der Folge widme ich mich zunächst instrumentalisierenden Ansätzen der Managementethik: Friedmans Shareholder Primacy-Ökonomismus, Porters win-win-basierter Shared Value und Hsiehs Verteidigung positiver Pflichten bei Erhalt der Shareholder Primacy (Abschnitt 3.4.1), um anschließend nicht-instrumentalisierende Ansätze zu analysieren (vgl. Abschnitt 3.4.2 bis 3.4.3): die deontologische Managementethik Bowie's und den tugendethischen Ansatz Melés und anderer). Tendenziell steigt mit der Abfolge dieser Reihung der Umfang an managerialen Steuerungspflichten für gesellschaftliche Belange. Der Übergang verläuft fließend, so versuchen beispielsweise auch wirtschaftsliberale Ansätze in jüngster Zeit positive oder zumindest weitgreifendere Pflichten des Managements zu begründen. Dies mag auch dem Wandel in der Praxis und den steigenden Ansprüchen geschuldet sein, die konservativ-liberale Positionen bisher nicht hinreichend bedienen können. Von besonderer Bedeutung sind in der Analyse die normative Begründungsführung (*Legitimation*) sowie die *Praktikabilität* und *Kohärenz* der Ansätze.

Im breiten Spektrum forschungs- und anwendungsorientierter Literatur zur Managementtheorie und -ethik sind zudem zahlreiche Publikationen zu finden, die ausgehend von der alltägliche Praxis ethische Herausforderungen des Managements an Fallbeispielen diskutieren und praxisorientierte Lösungsprozesse vorschlagen (Vgl. z. B. Badaracco 1998, Greenleaf 1977 und Hosmer 1996). Ein Großteil der Publikationen widmet sich Implementierungsfragen oder der analytischen Fallbeschreibung, nicht jedoch unmittelbar normativen Begründungsfragen des Managements. Die Analyse der normativen Grundlagen und potenziellen Pflichten beginnt in der Regel mit der Prüfung von Anspruchsgruppen und Erwartungen. Entscheider, die die Wirkungen ihres Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette ernst nehmen und das Potenzial der Themen erkennen, werden weniger von Stakeholderinteressen getrieben sein und weniger an den



formalen Grenzen ihres Unternehmens halt machen. Die Betonung der steuernden Innenperspektive entlang der Wertschöpfungs- bzw. Wirkungskette macht Managementethik zur *Aufgabe des Entscheiders*: »In contrast, the production-based account frames managerial responsibility not in terms of serving the interests of specific parties, but rather in terms of coordinating activity that allows parties to advance their won interests.«<sup>357</sup>

Aus philosophischer Perspektive sind diese Fragen für die Funktion des Managements ebenso analytisch interessant wie praxisrelevant. Denn es ist wahrscheinlich, dass ein »blinder Begründungsfleck« sich auf das Rollenverständnis sowie den von Entscheidern wahrgenommenen Aufgaben- und Möglichkeitsspielraum in der Praxis verengend auswirkt. Ein Beispiel hierfür bietet die Integration von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen als rein ökonomisch-nutzenorientierter Faktor. Wer Umweltschutz nur integriert, wenn es sich finanziell lohnt, wird entsprechende Maßnahmen unter veränderten Bedingungen zurücknehmen. Einen solchen Schritt mit ethischem Management gleichzusetzen, spiegelt ein verkürztes Verständnis ganzheitlicher Managementethik – nicht zuletzt dann, wenn solche Maßnahmen nicht im Kerngeschäft des Unternehmens stattfinden.

Der Großteil der untersuchten, managementethischen Publikationen befasst sich mit den Handlungsweisen des Entscheiders aus *tugendethischer* (Vgl. z.B. Melé 2012, Solomon 2002) oder *deontologischer* (Vgl. z.B. Bowie 2005, Soule et al. 2009) Perspektive. Oftmals beschränken sich Forderungen auf mehr oder weniger abstrakte Handlungsprinzipien oder notwendige Tugenden auf der Grundlage eines klassischen moralphilosophischen Ansatzes (so bspw. Bowie 2002 in Bezug auf Kant, Solomon 2002 in Bezug auf Aristoteles usw.). Neuere Ansätze berufen sich auf einen *humanistisch* ausgerichteten Ethikansatz im Management (vgl. Dierksmeier 2009, Kimakowitz et al. 2010). Vonseiten der Wirtschaftswissenschaften bzw. Managementlehre beschreiben Klassiker wie Friedman (1970), Drucker (2008) oder Malik (2007) eine *wirtschaftsliberale* Perspektive der Aufgabenbereiche des Managements. Ergänzt wird diese Sicht durch *ökonomistische* Ansätze (z. B. Homann und Suchanek), die eine

357 Hsieh (2014).

Transformation moralischen Handelns in die Spielregeln und Codes der Wirtschaft fordern.

Die Hauptprobleme der bestehenden Ansätze fasst Wijnberg (2000) übersichtlich zusammen: »First, even those scholars who choose to pursue a normative approach seem hesitant to make explicit the ethical principles from which norms are to derived. Secondly, even where ethical principles are proposed in connection with stakeholder theory, it remains hard to specify the content of the norms in such a way that they provide a useful foundation for managerial decision making. Thirdly, speaking about corporate responsibilities towards stakeholders tends to underplay the role of individual decision makers, and their personal responsibilities.«<sup>358</sup>

Wenige Publikationen widmen sich explizit der philosophischen Fragestellung nach der Begründung moralischer Pflichten von Entscheidern. Bestehende Positionen argumentieren einerseits für individuelle Verpflichtungen (bspw. Waldman et al. 2006 oder Swanson 2008), insbesondere mit Bezug auf den Chief Executive Officer (CEO). Demgegenüber stehen Kritiker, die aufgrund des Agency-Problems, d.h. des Rollenkonflikts des Entscheiders als moralischer Akteur einerseits und Interessenvertreter der Shareholder andererseits, den Entscheidern ethische Verpflichtungen über die Gewinnorientierung hinaus absprechen (darunter besonders bekannt Friedman 1970 oder Jensen 1976). Mit diesen Spannungen und unter Bezugnahme auf Friedman befassen sich u. a. Salazar und Husted (2009) oder Audi (2007). Pérezts et al. (2012) untersuchen hierzu die Problematik widersprüchlicher Verpflichtungen in der Rolle des Managers. Boatright (1988) stellt verschiedene Rollenverständnisse der Managementliteratur zusammen und diskutiert den Wandel der Rolle des CEOs (Boatright 2009).

Innerhalb der instrumentalisierenden Ansätze sind insbesondere *transformational leadership* (Bass 1990) und *servant leadership* (Greenleaf 1977) zu beachten, jedoch vernachlässigen beide Konzepte eine ausführliche Diskussion moralphilosophischer Begründungen und fokussieren stattdessen den Führungsaspekt und das *Wie* der Führungsethik (Ciulla 1995). Besonders deutlich wird dies an Ansätzen

358 Wijnberg (2000), S. 332 f.

des *charismatic leadership* (z. B. Conger 1989) oder *authentic leadership* (George 2003 oder Taylor 1991). Die naheliegenden Fragen lauten: »Authentisch in Bezug worauf?«, »Charismatisch inwiefern?«. Die Titel und Begriffe scheinen hier vielmehr Platzhalter für eine noch auszuführende Theorie *guten* Managements. Insofern handelt es sich hierbei zumeist nicht um systematische Ethik-Ansätze im Management oder Begründungsversuche von Verpflichtungen. Vielmehr stehen die Fragen »Was kennzeichnet einen guten Manager?« (Ciulla 1995, 15) und »Wie funktioniert gute Führung?« im Vordergrund. Genau hierin liegt in der Managementtheorie jedoch ein großer Bedarf: Anstatt nach dem Wie zu fragen oder sich auf Teilfragen instrumenteller Managementpraxis zu beschränken, gilt es, die normative Funktion des Managements in Unternehmen und Gesellschaft zu bestimmen und zu begründen. Die Fokussierung und Bedeutung empirischer Forschung darf nicht verdecken, dass es beim Management um eine normative Kernfrage geht. Notwendig ist daher eine Überwindung der »primacy of instrumental reason«<sup>359</sup> und stattdessen eine Refokussierung der Frage nach *gutem* Management.

Schwerpunkte der Forschungsliteratur befassen sich außerdem mit angrenzenden Teilbereichen managerialen Handelns: (1) Empirische Untersuchungen zu unternehmensethischen Denkmustern oder Werten bei Managern (vgl. Agle et al. 1999, Ulrich 1992 oder Quinn 1997), (2) Untersuchungen zu den genannten Ansätzen der Führungsethik (eine Übersicht liefert Ciulla 1995), (3) strategiefokussierte Analysen zu Implementierungsfragen von Managementmethoden wie dem transformational leadership (Bass 2009) oder sustainable leadership, (4) Fragen der Ethik in der Management-Ausbildung (bspw. Ghoshal 2005) sowie grundlegende Forschung, darunter (5) wirtschaftsanthropologische Forschung, insbesondere zum Homo oeconomicus (bspw. ethische Reflexion des ökonomischen Handlungsmodells als Grundannahme, vgl. Rolle 2005 oder Haller 2012), (6) verhaltensökonomische Grundlagenforschung (vgl. Fehr 2003 u. a.) oder (7) Grundlagen und Kritik einer ökonomischen Rationalität des Akteurs (vgl. Ulrich 2008 u. v. a.).

359 Maak & Pless (2009), S. 364 f.

Dieser kurze Überblick interdisziplinärer Forschung, die sich direkt oder indirekt mit dem Thema Managementethik befasst, deutet den breiten Zusammenhang an, in dem die Diskussion managerialen Handelns stattfindet. Im Folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Ansätze normativer Begründungsformen managerialen Handelns analysiert. Die Untersuchung umfasst (1) wirtschaftsliberale bzw. ökonomische, (2) deontologische und (3) tugendethische basierte Ansätze.

### 3.4.1 Wirtschaftsliberale und ökonomistische Managementansätze

Ein klassisches und über die vergangenen Jahrzehnte die Managementpraxis prägendes Paradigma unternehmerischer Pflichten geht auf Milton Friedman zurück. Laut dessen Ansatz besteht die Verpflichtung des Managements darin, den Shareholder-Value, d. h. den börsennotierten Unternehmenswert und damit den ökonomischen Nutzen der Anteilseigner, zu maximieren. Manager sind demnach primär den Anteilseignern verpflichtet, es gilt die Shareholder Primacy.<sup>360</sup> Diese Verpflichtung begrenzt den managerialen Entscheidungsrahmen und hat Vorrang gegenüber anderen Verpflichtungen, zum Beispiel sozialer oder ökologischer Art. Argumente für oder gegen gesellschaftliche Pflichten werden dann nach Zuträglichkeit oder Abträglichkeit zum unternehmerischen Nutzen beurteilt.<sup>361</sup> In stark reduktionistischen Interpretationen beschränken sich die Pflichten dabei auf die Frage der Legalität. Mindestens zwei Gründe werden hierfür in der Regel angeführt: *Erstens* ist ein Manager als Top-Entscheider allein hierzu (vertraglich) legitimiert, *zweitens* wird auf diese Weise der größtmögliche Nutzen für die Gesellschaft erzielt (ökonomistischer Konsequentialismus):

»In a free enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will

<sup>360</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 21 ff.

<sup>361</sup> Vgl. zum Beispiel Davis (1973).

be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom. [...] Insofar as his actions in accord with his ›social responsibility‹ reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.«<sup>362</sup>

Ein Investment, dass *erstens* nicht dem Unternehmensgewinn und somit den Anteilseignern dient, *zweitens* nicht den Kunden in Form günstiger Produktion und Preise nutzt oder *drittens* den Mitarbeitern sinkende Löhne beschert, gilt als illegitim. Entscheider sind als oberste Angestellte der Inhaber bzw. Anteilseigner dazu verpflichtet, im Interesse derselben zu handeln. Die Interessen der Anteilseigner, Mitarbeiter und Kunden sind also privilegiert gegenüber den Interessen weiterer Stakeholder.<sup>363</sup>

Desweiteren verbirgt sich hinter diesem Ansatz die implizite These, dass gesellschaftlicher Nutzen, d.h. das Gemeinwohl, durch eben diese unternehmerische Gewinnmaximierung am besten gefördert wird. Investments in soziale oder ökologische Nachhaltigkeit sind – wenn überhaupt – nur aus ökonomischem Kalkül legitim. Die gesellschaftliche Verantwortung von Managern besteht wesentlich in ihrem Beitrag zum ökonomischen Wachstum des Unternehmens, wodurch mittelbar das Gemeinwohl profitiert. Um diese zentrale Funktion wahrnehmen zu können, müssen Unternehmen sich den Spielregeln des Wettbewerbs beugen. Deshalb sind soziale Kosten bzw. Investitionen aus Sicht Friedmans illegitim, die langfristig dafür sorgen könnten, dass Unternehmen aus dem Wettbewerb gedrängt werden.<sup>364</sup> Aufgrund dieser Prämissen folgert Friedman: »The social responsibility of business is to increase its profits.«

Zwei Annahmen scheinen zentral zu sein für Friedmans Sichtweise auf manageriale Verpflichtungen: *Erstens* entstehen das Wohl jedes Einzelnen am besten durch Wettbewerb und dem damit verbundenen

362 Friedman (1970), S. 1.

363 Vgl. auch Abschnitt 2.2.2.

364 Vgl. Davis (1973), S. 318.

wirtschaftlichen Wachstum. In Bezug auf den Basisimperativ bedeutet das: *Wirtschaft dient dem Menschen am besten, wenn wirtschaftliches Handeln ökonomisches Wachstum verfolgt bzw. erzielt.* Manageriales Handeln orientiert sich hier an einer singulärer Metrik des Gewinns, gesamtgesellschaftlich gemessen durch das Bruttoinlandsprodukt (BIP). *Zweitens* bestehen für Entscheider gegenüber Anteilseignern, Kunden und Mitarbeitern privilegierte Pflichten, und zwar sowohl aus legaler (vertraglicher) als auch aus moralischer Perspektive. Beide Annahmen stützen Friedmans eindimensionales Verständnis unternehmerischer Verantwortung.

Prinzipiell lässt sich Friedmans Position mit Perspektiven wie der Stakeholder-Theorie verknüpfen. Friedman schließt die Interessen anderer Anspruchsgruppen nicht generell aus, sondern ordnet sie stark den Interessen der Anteilseigner unter. Demnach wäre seine Position prinzipiell mit einem instrumentalisierenden Verständnis der Stakeholder-Theorie vereinbar. In der Praxis führt dieser Ansatz zumeist zur Reduktion managerialen Handelns und zur kurzfristigen Gewinnorientierung: »In theory, this position does not exclude paying attention to stakeholder interests if this can contribute to the bottom line in the long-term. In practice, however, this approach is commonly applied to maximize short-term share value.«<sup>365</sup> Friedmans Position liefert so die Vorlage zum normativen Management der Shareholder-Primacy. Interessanterweise müsste es sich vor dem Hintergrund dieser Position bei der Finanzwirtschaft aufgrund der hohen Rentabilität um die gesellschaftsdienlichste Branche handeln.

### Kritik an Friedmans Shareholder-Primacy-Ökonomismus

Die beiden angeführten Prämissen Friedmans sind grundlegender Kritik ausgesetzt. Die erste Annahme basiert auf dem Glauben an die Effizienz idealer Märkte. Friedman geht von einer Markteffizienz aus, die real nicht gegeben ist: »[T]o say that managers should simply maximize profits as agents of shareholders assumes that the market dynamics are always efficient and relatively quick to respond. [...] The truth, however, is that this assumption is invalid for a whole range of corporate decisions. [...] If managers are ignoring realms of

365 Melé (2012), S. III.

corporate impact removed from market constraints, immense injury can occur to employees, customers, communities, and the public interest.«<sup>366</sup> Die Prämisse vernachlässigt sowohl die resultierenden gesellschaftlichen Folgen einer eindimensionalen Wirtschaftspraxis als auch die Möglichkeit, die Umverteilung des geschaffenen Mehrwerts aus Unternehmensinteresse zu unterlaufen. In der Theorie mag diese Rechnung mathematisch aufgehen, als Vorlage für die politische Gestaltung des Wirtschaftssystems oder managerialer Entscheidungen wird die Prämisse durch die Realität falsifiziert. Global agierende Großunternehmen haben durchaus Erfahrungen damit, die bei Friedman implizit postulierte Bürgerpflicht als »good corporate citizen« und Steuerzahler zu umgehen. Viele der DAX 30 Unternehmen verfügen über Tochterunternehmen in sogenannten Steueroasen, d.h. Staaten mit besonders niedrigen Steuersätzen. So belaufen sich die Verluste durch Steuerhinterziehung und Steuervermeidung von Unternehmen in der gesamten EU beispielsweise auf über eine Billion Euro pro Jahr.<sup>367</sup> Profitiert davon haben in erster Linie Management und Investoren.<sup>368</sup> Apple zahlt beispielsweise lediglich 1 % Unternehmenssteuern durch Gewinnverschiebung in das steuerlich vorteilhafte Irland anstatt 35 % Unternehmenssteuern in den USA oder der EU beizutragen. Das Unternehmen Amazon hat diese Praxis jüngst geändert und zahlt nun potenzielle Steuern auf Einkünfte aus Geschäften in Deutschland auch in Deutschland.<sup>369</sup>

Wenn wir die Grundthese einer Unternehmenslegitimation durch gesellschaftlichen Nutzen heranziehen, wo ist dann in dieser Situation die Steuerethik bzw. Steuerungsethik im Sinne einer Steuer- und Finanz-Compliance? Würde Friedmans Position mehr Steuerethos von Unternehmen einfordern oder ist die Durchsetzung hiervon allein

<sup>366</sup> Rion (1989), S. 51.

<sup>367</sup> Vgl. WDR-Dokumentation »Steuerfrei - Wie Konzerne Europas Kassen plündern« (2015), online unter: <http://www.ardmediathek.de/tv/die-story/Steuerfrei-Wie-Konzerne-Europas-Kassen/WDR-Fernsehen/Video?documentId=26377376&bcastId=7486242> (Stand 17.02.2015).

<sup>368</sup> Darüber hinaus ist eine Branche globaler Wirtschaftsberatungen entstanden, die Unternehmen bei dieser legalen Praxis unterstützt, darunter PWC, Ernst & Young, Deloitte und KPMG.

<sup>369</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/internethaendler-amazon-aendert-steuerstrategie-radikal-1.2492074> (Stand 03.10.2016).

Aufgabe der Politik? Und wäre das bereits eine zufriedenstellende Lösung managementethischer Herausforderungen?

Da viele Unternehmen ihre Steuern regelkonform bezahlen, kann von einem generellen Wettbewerbsnachteil der zahlenden Unternehmen nicht die Rede sein. Hinzu kommt, dass die am stärksten steuervermeidenden Unternehmen häufig Marktführer ihrer Branche sind. Insofern setzt Friedmans manageriale Handlungslegitimation Annahmen voraus, die real nicht gegeben sind: eine ideale Rahmenordnung, die idealen marktwirtschaftlichen Wettbewerb und eine entsprechende Umverteilung garantiert. Diese Annahme steht unter dem Begriff der Marktgläubigkeit sicherlich am stärksten in der Kritik zeitgenössischer Ökonomie und scheint empirisch nicht belegt. Ökonomen wie Joseph Stiglitz gehen vielmehr davon aus, dass gerade besonders effiziente Märkte die Ausnahme bilden und nur durch Regulation erreicht werden können.<sup>370</sup> Friedmans Argumentation verlegt das Problem insofern auf eine nicht-gegebene und in der Praxis nicht schritthaltende Marktregulierung, für die zudem marktliberale Vertreter in der politischen Realität nicht eintreten. Dass sich die Problematik nicht einfach auf die institutionelle Ebene verlegen lässt, wie ökonomistische Positionen gerne argumentieren, wurde andernorts diskutiert.<sup>371</sup> Die zweite Annahme Friedmans bezüglich der primären Verpflichtung gegenüber Anteilseignern impliziert ein Primat des Investors als moralischem Adressaten. Diese Position der Shareholder-Primacy werde ich ausführlich in Abschnitt 4.4.5 diskutieren und zurückweisen.

### Das Argument der singulären Metrik zwecks Steuerbarkeit...

Gegenwärtige Vertreter ökonomistischer Positionen wandeln Friedmans Forderung der Shareholder-Value-Maximierung zur Pflicht eines langfristig orientierten Managements ab: »[M]anagers should make all decisions so as to increase the total long-run market value of the firm«<sup>372</sup> Jensen plädierte<sup>373</sup> in der Tradition Friedmans für eine

<sup>370</sup> Vgl. Stiglitz (2010).

<sup>371</sup> Vgl. z. B. Haller (2012).

<sup>372</sup> Jensen (2002), S. 236.

<sup>373</sup> Aufgrund der umfanglichen Kritik hat sich Jensen als Autor der Principle/Agent Theory im Gegensatz zu anderen Vertretern vom Modell des Homo oeconomicus



Zurückweisung der Stakeholdertheorie und beruft sich dabei sowohl auf moralische Gründe als auch auf sein Verständnis von Rationalität und Steuerungsfähigkeit: »Managers, in other words, ought exclusively to maximize long-run market value not only as a matter of morality, but also as a requirement of rationality.«<sup>374</sup> Das Problem liegt Jensen zufolge in der mehrdimensionalen Zielsetzung der Stakeholdertheorie: »[S]takeholder theory does not provide managers with a single-valued objective function, and a decision-maker cannot make rational choices without some overall single dimensional objective to be maximized.«<sup>375</sup> Der Stakeholderansatz liefert seiner Kritik zufolge keine Antworten, wie bei konfligierenden Stakeholderinteressen entschieden werden soll.<sup>376</sup> Manager »cannot make rational choices without some overall single dimensional objective to be maximized.«<sup>377</sup>

### ... und dessen Gefahren sowie Realismusferne

Auch diese Verteidigung eines eindimensional-instrumentellen Ansatzes kann kaum aufrecht erhalten werden. Einerseits ist nicht ersichtlich, warum die organisationale Steuerung des Unternehmens ausschließlich mithilfe einer singulären Metrik (Wachstumsquote bzw. monetärer Unternehmenswert) erfolgen kann. Auch eine Steuerung am Shareholder-Value verlangt eine *operationale* Orientierung an weiteren Kriterien wie Kundennutzen, Markenimage usw. Ebenso wie Eltern in der Lage sind, Kindergeburtstage mehrdimensional zu managen (Zeit, Kosten, Spaß), sind Top-Manager durchaus (und faktisch) in der Lage, Unternehmen mehrdimensional zu steuern und auch den Sammelwertfaktor ›Erfolg‹ darin differenziert zu bewerten. Die Praxis widerlegt diese Behauptung durch die Anwendung mehrfaktorieller Steuerungselemente. Erfolgreiche Unternehmen ermitteln Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie viele weitere Indikatoren als qualitative und quantitative Messfaktoren. Bei weitem lassen sich diese quantitativen und qualitativen Messwerte nicht zu einer eindimensionalen Gewinnanteilsskala verdichten.

---

verabschiedet. Vgl. auch Dierksmeier (2015), S. 31.

374 Hsieh (2007), S. 497.

375 Jensen (2002), S. 248.

376 Vgl. Jensen (2002), S. 238.

377 Jensen (2002), S. 248.

Zwar schließt die von Jensen angeführte Maxime des langfristigen Unternehmenswertes prinzipiell keine Handlungsweisen oder Folgen aus. Auch ethische bzw. nachhaltigkeitsorientierte Managemententscheidungen lassen sich im Narrativ der Gewinnmaximierung immer verteidigen. Wenn Managementethik normatives und deskriptives Orientierungswissen liefern soll, ist diese Orientierungshilfe jedoch erklärungs Offen und unterkomplex, da auch bestehende und vergangene Managementpraktiken ununterscheidbar in diesem Narrativ verteidigt werden können.

Durch den Einfluss des ökonomistischen Managementverständnisses wird daraus in der Praxis eine Art sich selbsterfüllender Prophezeiung. Als Nebenfolge fließt dieses normative Managementverständnis in die Lehre und Ausbildung zukünftiger Entscheider. Generationen an MBA-Studenten aus den Elite-Business Schools betrachten aufgrund ihrer Ausbildung die Probleme des Managements als rein ökonomische Probleme, die in Zahlen darstellbar sind.<sup>378</sup> Für diesen Fehler der Reduktion gilt aus Sicht Stewarts symptomatisch der Ansatz Frederick W. Taylors, bekannt geworden als Taylorismus.<sup>379</sup> Anstatt der Grundlegung einer wissenschaftlichen Disziplin basiert sein Ansatz auf einem ›Dogma der singulären Metrik‹ bzw. der Effizienz und quantitativen Analyse: »Implicit in Taylor's approach is the idea that management always aims at the single goal of efficiency (understood as labor productivity). But efficiency is just one of several possible, competing goals that management might pursue. Profitability, customer satisfaction, or maintaining good community relations can always conceivably outweigh the goal of efficiency.«<sup>380</sup>

Historisch lassen sich Beispiele für die mehrdimensionalen Folgen dieser eindimensionalen Managementpraxis finden, so im bekannten Fallbeispiel des Ford Pinto (vgl. auch Abschnitt 4.4.1). Eine singuläre Metrik bzw. Entscheidungsgrundlage im Management führte hier zu einer rein Kosten-Nutzen-basierten Produktionsfolgenabschätzung bei Ford in den Siebzigerjahren. Laut Kalkulation des Managements wäre der Einbau einer Pufferung bei allen Modellen, um den Tank bei Zusam-

378 Vgl. Stewart (2009), S. 25.

379 Vgl. Stewart (2009), S. 27.

380 Stewart (2009), S. 54.

menstößen vor Brand zu schützen, voraussichtlich teurer gewesen als die wahrscheinlichen Prozesskosten und Schadensbegleichungen von jährlich durchschnittlich 180 geschätzten Unfalltoten aufgrund eines Einbauverzichts in der Produktion. Das Dogma der Gewinnmaximierung lautete hier: »Safety doesn't sell!« Im Ergebnis kam es bis 1977 zu 20 Millionen ausgelieferte Fahrzeugen und ca. 9000 Todesopfern in vier Jahren. Eine eindimensionale, inhumane Managementmetrik sowie die Nichtbeachtung von Grundrechten (zum Beispiel das Recht des Käufers auf ein verkehrssicheres Produkt) war Ursprung dieser Folgen:

»Sie verfolgten einen Ansatz, der in den meisten Lehrplänen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten als vernünftig gilt: Sie führten eine rationale Kosten-Nutzen-Analyse durch. Dabei setzten sie für die Überarbeitung der Konstruktion, potenzielle Gerichtsverfahren und sogar Menschenleben Dollarbeträge an und kamen zu dem Ergebnis, dass es billiger sei, die Kosten für Rechtsstreitigkeiten zu übernehmen als die Konstruktion nachzubessern. Dieses methodische Vorgehen zeigt, wie die Manager zu ihrer Entscheidung standen und weshalb sie diese trafen. Eine moralische Dimension gab es nicht.«<sup>381</sup>

Es bleibt fraglich, inwiefern ökonomistische Positionen, die sich dem Primat der ökonomischen Rationalität bzw. der singulären Metrik verschrieben haben, hieraus lernen können, denn: Die Integration der externen Kosten verändert zwar unter Umständen das Resultat (für manche Fälle), nicht jedoch die generelle Kosten-Nutzen-Perspektive des Managements. *Das Argument, warum dies Entscheidung unmoralisch war, ist nicht allein in einer ökonomischen Ethik mit Kosten zu begründen* (diese Rechnung ist im Fall Ford Pinto anders ausgefallen bzw. kann jederzeit anders ausfallen), *sondern gründet in den ethischen Konsequenzen, die hier menschliche Grundbedürfnisse offensichtlich beschneiden*. Die Denkweise, die das Problem verursacht hat, liefert aus sich heraus keinen Ansatzpunkt anzunehmen, wie sie das Problem zukünftig beheben kann. Mit den Worten Einsteins: »Probleme

<sup>381</sup> Bazerman & Tenbrunsel (2011), S. 4.

kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.« Eine ökonomistische Ethik kann in ihrer Logik diese Rückbindung einer neuen Begründung nicht ohne weiteres führen. Ein Umdenken integriert nicht einfach externe Effekte bzw. »Ethik« in das Kostenkalkül, sondern hinterfragt das Kalkül prinzipiell. Aus Sicht der Managementethik können Verpflichtungen auch in Fällen vorliegen, in denen die geforderte Handlung nicht ökonomisch wertsteigernd für die Unternehmung ist. Unternehmen können auch dann zu moralischem Handeln verpflichtet sein, wenn die gebotene Handlung nicht unmittelbar in ihrem ökonomischen Interesse liegt.

Der Ansatz ökonomistischer Managementethiken läuft daher Gefahr, ergebnisgeschlossen win-win-Situationen zu identifizieren oder ökonomische Grenzen der Verantwortungsübernahme zu setzen und so aus dem möglichen Handlungshorizont nur genau diese Überschneidungsmenge als Menge möglicher managerialer Handlungsoptionen wahrzunehmen. Moralische Lösungen managerialer oder unternehmerischer Herausforderungen müssen jedoch nicht zwangsläufig in win-win-Situationen bestehen. Generell sollte es bei der Umsetzung der win-win-These nicht nur um die Identifikation, sondern die gemeinsame Entwicklung von Handlungsoptionen gehen. Kurzum: Es geht nicht nur darum, gemeinsame Vorteile zu nutzen, sondern sie auch gezielt zu entwickeln und die win-win-Logik als pragmatische Strategie, nicht als Zweck oder ethischen Kompass zu verstehen. Diese Unterscheidung zeigt sich auch in Aussagen unterschiedlicher Managertypen: Während Autoren wie Drucker oder viele Manager in der Praxis die These vertreten, dass Unternehmen zunächst profitabel sein müssen, um ethisch zu agieren (»[I]n order to do good, a business must first do well (and indeed do very well).«<sup>382</sup>),

382 Drucker (2008), S. 240. Drucker kritisiert interessanterweise die Möglichkeit und Relevanz von Business Ethics und weist ihre Notwendigkeit zurück. Seinen drei angeführten Argumenten muss man jedoch nicht folgen: Erstens fokussiert Drucker zu stark die Unmöglichkeit eines realen Normen- und Werte-Universalismus, der einerseits in bestimmten Ansätzen beschrieben werden kann (zum Beispiel in Form allgemeiner Grundbedürfnisse oder Menschenrechte) und andererseits keine notwendige Bedingung für die Gültigkeit von Normen darstellt. Zudem vernachlässigt er in einer globalen Marktwirtschaft hierbei die kulturelle Angleichung und den Zeithorizont, die eine Annäherung oder Einigung keinesfalls prinzipiell unmöglich machen. Zweitens geht er scheinbar

gehen Entscheider wie Ray Anderson und andere davon aus, dass sich gerade durch eine gesellschaftliche Zweckfokussierung der eigenen Unternehmung ökonomischer Erfolg quasi nebenbei einstellt (»doing well by doing good«).

### **Die Erweiterung der sozialen Verantwortung als Teil der ökonomischen Verantwortung**

Gemäßigte Vertreter einer wirtschaftsliberalen oder kontraktualistischen Managementethik (z. B. Dunfee 1989, 2005 oder Nien-hê Hsieh) versuchen, eine Brücke zu schlagen von der Position eines wirtschaftsliberalen Managementverständnisses, das die Shareholder-Primacy ernst nimmt, hin zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen. Die gesellschaftliche Verantwortung wird dabei in der Regel über die (qualitative) Bedeutung dieses Bereichs für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens integriert und legitimiert. Dieser Zusammenhang ist aus Sicht solcher Positionen notwendig, da der Einsatz von Unternehmensressourcen für beispielsweise humanitäre Zwecke auf Kosten des Shareholder-Values geht. Sie versuchen jedoch, diesen Ansatz zu erweitern, beispielsweise durch die Bindung von CSR-Maßnahmen an das Risiko- oder Reputationsmanagement, d. h. an die Abwehr negativer Folgen. Dadurch rückt der Fokus auf den potenziellen Beitrag, den Stakeholdergruppen zu den ökonomischen Interessen des Unternehmens und der Shareholder beitragen können und daher Bestandteil managerialer Entscheidungen sein sollten.<sup>383</sup> An der bereits kritisierten, grundsätzlichen Prämisse der langfristigen Rentabilität ethischer oder nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen, ändert sich nichts.

---

davon aus, dass Business Ethics eine besondere Ethik sein muss in Abgrenzung zu anderen Ethiken, was er für widersprüchlich hält. Auch dies bildet jedoch keinen notwendigen Einwand: Business Ethics ist keine besondere Ethik, sondern eine Ethik bezogen auf die Praxis des Wirtschaftens, innerhalb derer allgemeine Ethikansätze überprüft werden und Anwendung finden können. Drittens beurteilt er die Tugendethik lediglich instrumentalistisch zum Nutzen eines besseren Managements (analog zu Anstandsregeln) und vergisst dabei den Aspekt der Sinnhaftigkeit und der Zielsetzung des guten Lebens und die Wirkungsmacht, die ein solcher oder vergleichbarer Ethik-Ansatz hier auf Top-Entscheider haben kann.

<sup>383</sup> Vgl. Hsieh (2009a).

Peter Drucker fasst so beispielsweise im Gegensatz zu Friedman die Verantwortung des Managements explizit weiter: »One is responsible for one's impacts, whether they are intended or not. [...] There is no doubt regarding management's responsibility for the social impacts of its organization.«<sup>384</sup> Er geht davon aus, dass bereits die Einbettung der Unternehmung in die Gesellschaft es für das Management notwendig macht, aus Selbstinteresse den gesellschaftlichen Beitrag zu bestimmen und wo möglich zu steuern:

»Friedman's ›pure‹ position – to eschew all social responsibility – is not tenable either. There are big, urgent, desperate problems. Above all, there is the sickness of the government which is creating a vacuum of responsibility and performance [...]. Their own self-interest alone forces them to be concerned with society and community and to be prepared to shoulder responsibility beyond their own main areas of task [...]. They have to be conscious of the risk.«<sup>385</sup>

Druckers Annahme wird durch zahlreiche Studien zur Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber Unternehmen bestätigt. Rufschädigung und Markenbild sind Faktoren, die sich aufgrund ihrer ökonomischen Relevanz als externe Treiber für Verantwortungsübernahme in Unternehmen erweisen. Die Idee, CSR-Maßnahmen folglich nicht aufgrund eines positiven Wertsteigerungsbeitrags, sondern vielmehr aufgrund der Schadensvermeidung zu integrieren, scheint demnach evident und sinnvoll.

Die Steuerung der gesellschaftlichen Verantwortung ist für Drucker eine wichtige Aufgabe des Managements. Gesellschaftliche Verantwortung entsteht für ihn aus zwei Richtungen: Aus den beabsichtigten oder unbeabsichtigten Wirkungen einer Organisation, d. h. aus dem, was ein Unternehmen in der Gesellschaft leistet (z. B. Dienstleistungen im Bereich Gesundheit, als Arbeitgeber usw.) sowie aus den bestehenden, gesamtgesellschaftlichen Problemen, d. h. den realen Bedingungen einer Gesellschaft und der Frage, was ein Unternehmen

<sup>384</sup> Drucker (1974), S. 327.

<sup>385</sup> Drucker (2008), S. 243.

für die Gesellschaft tun kann (z. B. in Sachen Anti-Diskriminierung o. a.).<sup>386</sup> Beide Bereiche müssen von Top-Entscheidern aufgrund der gesellschaftlichen Erwartungshaltung und der Bedeutung für das Unternehmen berücksichtigt werden: »There is no doubt regarding management's responsibility for the social impacts of its organization. They are management's business.«<sup>387</sup>

Michael Porter setzt am zweiten Punkt Druckers an, den Businesschancen innerhalb gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen. Idealerweise entwickelt das Top-Management für beide Typen von Handlungsfeldern (gegenwärtige Auswirkungen und zukünftige gesellschaftliche Problemstellungen) unternehmerische Lösungen: »[M]anagements [...] need too to concern themselves with serious ills of society. If [...] possible they convert solution of these problems into an opportunity for performance and contribution.«<sup>388</sup>

Dennoch setzt Drucker die ökonomische Leistung an erster Stelle der Verpflichtungen des Managements: »Business management must always, in every decision and action, put economic performance first. It can justify its existence and its authority only by the economic results it produces. [...] Every act, every decision, every deliberation of management, has economic performance as its first dimension.«<sup>389</sup> In dieser Hinsicht ist die erste Aufgabe des Managements daher die Bestimmung und Antizipation von Wirkungszusammenhängen: »The first job of management is, therefore, to identify and to anticipate impacts – coldly and realistically. The question is not ›Is what we do right?‹ It is ›Is what we do what society and the customer pay us for?‹ And if an activity is not integral to the institution's purpose and mission, it is to be considered as a social impact and as undesirable.«<sup>390</sup>

Die ökonomische Verpflichtung steht somit bei Drucker an erster Stelle *vor* allen anderen Dimensionen: »Responsibility for social impacts is a management responsibility – not because it is a social responsibility, but because it is a business responsibility. The ideal is to make elimination of such an impact into a business opportunity. But

386 Vgl. Drucker (2008), S. 228.

387 Drucker (2008), S. 229.

388 Drucker (2008), S. 244.

389 Drucker (2008), S. 33.

390 Drucker (2008), S. 230.

wherever that cannot be done, the design of the appropriate regulation with the optimal trade-off balance [...] is management's job.«<sup>391</sup> Den Primat der ökonomischen Dimension vor anderen Bereichen möglicher Management-Verpflichtungen artikuliert er klar an anderer Stelle: »The first limitation on social responsibility is, therefore, the higher responsibility for the specific performance of the institution which is the manager's master.«<sup>392</sup> Drucker formuliert die Herausforderung des Managements in diesem Sinne als Balance zwischen Erhalt der ökonomischen Leistung und sozialer Verantwortungsintegration: »What is the optimal balance between the need to take care of a social problem and the need to preserve the performance capacity of the existing social institutions?«<sup>393</sup>

Wie weit trägt Druckers Versuch einer Integration sozialer Pflichten aus unternehmerischer Ratio? Die Frage lautet: Lässt sich jede ethische Problemstellung in win-win-Situationen übersetzen (Porter) – oder: mindestens als sekundärer Faktor unternehmerischen Erfolgs integrieren (Drucker)? Sind alle gesellschaftlichen Pflichten oder Wirkungen eines Unternehmens auch Teilmenge der ökonomischen Pflichten bzw. stehen sie alle in Relation zu monetären Auswirkungen? Diese Frage führt zur dritten Interpretation ökonomiebasierter Ansätze am Beispiel Michael Porters.

*Zwischenfazit:* Auch wenn Drucker in seinem 1981 erschienenen Artikel »What is Business Ethics?« eine skeptische bis verurteilende Position gegenüber dem damaligen Diskurs der Wirtschaftsethiker einnimmt, folge ich prinzipiell Klein (2000) und Beatty (1998) in ihrer Einschätzung, dass Drucker die Einbindung managerialen Handelns in gesellschaftliche Wirkungszusammenhänge gesehen und gefordert hat. Die Grundlage seiner managementethischen Ansichten bilden seine Hauptwerke »The Practice of Management« und sein 1974 erschienenes Buch »Management: Tasks, Responsibilities, Practices«. Auch wenn er die Rolle und Methodik ethischer Ansätze zum Teil fehlinterpretiert<sup>394</sup>, liefert er viele Stellen, die klare Hinweise auf die explizite gesellschaftlichen Verpflichtungen des Managements andeu-

391 Drucker (2008), S. 235.

392 Drucker (2008), S. 239.

393 Drucker (2008), S. 239 f.

394 Vgl. Klein (2000), S. 123.



ten. Eine Interpretation als »business moralist«<sup>395</sup> wird jedoch erschwert durch eine nicht hinreichende Klärung der Prämissen und Lösung von Pflichtenkollisionen. So bleibt zum Beispiel unklar, wie Drucker die gesellschaftliche Verantwortung des Managements mit dem betonten Primat der ökonomischen Performanz in Einklang bringt<sup>396</sup> oder wie er den generellen Vorrang der ökonomischen Performanz letztlich ethisch begründet.

### **Michael Porter – der Social Case ist Business Case und win-win-Opportunity**

Eine dritte Version ökonomistischer Managementansätze geht im Gegensatz zu den Vorgängern von einer fundamentalen, langfristigen Synergie zwischen unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen aus. Bekanntester Vertreter dieses Ansatzes ist Michael Porter mit seiner Theorie des Shared Value.<sup>397</sup> Bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme sind Porter zufolge unternehmerische Lösungen am besten geeignet. Dies hat im Prinzip bereits Drucker erkannt: Idealerweise besteht in der unternehmerischen Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bzw. der unternehmerischen Auflösung negativer Auswirkungen die bestmögliche Leistung des Managements: »The ideal approach is to make the elimination of impacts into a profitable business opportunity.«<sup>398</sup>

Basisannahme ist hier, dass die moralische Handlungsoption mit dem gesamtgesellschaftlichen Nutzen in einer win-win-Situation zusammenfällt oder zumindest eine solche Lösung gefunden werden kann. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Produktion auf Basis

<sup>395</sup> Klein (2000), S. 123.

<sup>396</sup> Vgl. dazu: »The manager must assume responsibility for the public good and equate what is genuinely in the public interest with the firm's self-interest.« Klein (2000), S. 123.

<sup>397</sup> Vgl. auch Porter im TED-Vortrag unter [https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems) (Stand 03.10.2016).

<sup>398</sup> Drucker (2008), S. 233. Auch hier zeigt sich wieder, dass sich dieses Narrativ auf alle – auch nicht-ökonomistische Managementpraktiken – anwenden lässt. Damit ist jedoch keine Aussage getroffen über die Pflichten des jeweiligen Entscheiders, unabhängig davon, ob ihm diese Transformation negativer Auswirkungen in Businesschancen gelingt oder nicht.

integrierten Sozialstandards trotz höherer Kosten einer möglichen Negativreputation vorbeugt. Betriebswirtschaftlich gutes Management (z. B. hinsichtlich langfristiger Ziele statt kurzfristiger Gewinnorientierung) entspricht dann ethischen Normen und macht so Ethik praktisch möglich. Auch Porters Ansatz fällt daher unter die instrumentellen Ansätze innerhalb der Managementethik.<sup>399</sup> Ethik ist hier – übersetzt in Anreize als Sprache der Ökonomie<sup>400</sup> – ein Instrument unternehmerischer Strategie und dient aus Klugheitsüberlegungen der Erreichung der Unternehmensziele, die wiederum gesamtgesellschaftlich als Pareto-effizient begründet werden. Konsequenterweise wird unternehmerische Verantwortung inzwischen weitläufig als strategisches Management-Konzept betrachtet und in vielen Unternehmen entsprechend umgesetzt. Im Rahmen dieser Hauptströmung der akademischen Debatte werden als Hauptgründe für eine nachhaltige Unternehmensführung demgemäß auch (1) Gewinnmaximierungsstrategien oder (2) der Erhalt der »License to operate«, also Legitimitätssicherung im Rahmen des Risikomanagements, angeführt.<sup>401</sup>

Porter identifiziert als Hauptproblem bisheriger Versuche zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme oder Negativfolgen von Wirtschaft die Nicht-Skalierbarkeit der Lösungsansätze von NGOs und Politik aufgrund mangelnder Ressourcen: »There is simply not enough money to deal with any of these problems at scale.«<sup>402</sup> Er fragt sich deshalb, woher die notwendigen Ressourcen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme stammen. Seine Antwort darauf ist eindeutig: »All wealth is actually created by business. [...] That's where all the resources come from. Only business can actually create resources, other institutions can utilize them to do important work, but only business can create them.«<sup>403</sup> Unabhängig von der inhaltlichen Angreifbarkeit dieser Aussage (auch Institutionen, nicht-unternehmerische Organisationsformen wie NGOs oder schlichtweg Individuen generieren relevante Ressourcen) liegt ihm zufolge die Lösung gesellschaftlicher Probleme darin, eine profitable, skalierbare

399 Vgl. z. B. Quinn & Jones (1995), Ulrich (2008) u. a.

400 Vgl. Homann & Suchanek (2005).

401 Vgl. z. B. Schaltegger & Hörisch (2013).

402 Porter (2013).

403 Ebd.

Lösung in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung zu finden, die das jeweilige Problem behebt. Da Unternehmen im Falle der Skalierbarkeit über hinreichend Ressourcen verfügen (resultierend aus dem Gewinn), sind sie der ideale Adressat zur Lösung gesellschaftlicher Bedürfnisse.

Mit der wiedergefundenen, gesellschaftlichen Rolle der Unternehmen argumentiert Porter für einen Perspektivwechsel: »We have to change how business see's itself. [...] And we [need to] get others see business differently.«<sup>404</sup> Hierin wird die bereits diskutierte Zwecksetzung der Unternehmung deutlich. Auch Porter teilt die Idee, dass Unternehmen sich wieder auf ihren gesellschaftlichen Zweck zurückbesinnen sollten. Porter verweist auf eine nicht notwendige Entgegensetzung von Wirtschaft und Gesellschaft bzw. ökonomischen und sozialen Problemdimensionen. Sein Ansatz verbindet viele der bis hier genannten Ideen (Zweckdefinition der Unternehmen, Druckers gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, Yunus' Beschreibung des Social Case als Business Case u.a.) und sieht vor, ökonomische Lösungsstrategien, d.h. Marktlösungen für gesellschaftliche Probleme durch Unternehmen finden zu lassen.

Doch was genau ist im Vergleich zum bisherigen marktwirtschaftlichen Verständnis von Unternehmen daran neu? Und sind marktbasierte Lösungen immer der beste Weg zu gesellschaftlicher Entwicklung und effizienter Ressourcennutzung? Michael Sandel weist in diesem Kontext darauf hin, dass manche gesellschaftlichen Bereiche nicht wünschenswerter gestaltet werden durch die Einführung von unternehmerischer Gewinn- und Marktlogik. Er führt zahlreiche Beispiele an, in denen marktbasierte Lösungen eine gesamtgesellschaftlich betrachtet schlechtere Lösung bieten (zum Beispiel in Form monetärer Anreizsetzung zur Förderung des Leseinteresses bei Kindern und Jugendlichen: im Ergebnis lesen die Kinder zwar mehr, dafür aber kürzere Bücher aus extrinsischem Interesse)<sup>405</sup>. Porter verfügt daher nur dann über ein neues Ethik-Modell, wenn es den lösungsinteressierten Unternehmen tatsächlich um die Lösung gesellschaftlicher Probleme bzw. die Erfüllung ihres gesellschaftlichen Zwecks geht und nicht um

404 Ebd.

405 Vgl. Sandel (2012).

eine weiter ausgreifende Ökonomisierung der Gesellschaft im Sinne neuer Märkte, was in Abschnitt 3.1 als Problem identifiziert wurde. Bereits die Prämisse, dass Unternehmen in diesen Herausforderungen am besten geeignet sind aufgrund ihrer Profitabilität ist begründungswürdig, da die Problematik einer singulären Metrik des Managements bestehen bleibt. Verliert der neu entstandene Markt an Rentabilität, bleibt das unternehmerische Interesse womöglich aus.

Die Handlungsabsicht und das Kriterium zur Beurteilung des Handlungserfolgs muss auch bei Porter aus Sicht der Managementethik die reale Herstellung gesellschaftlich verbesserter bzw. wünschenswerter Zustände sein im Vergleich zur Problemanalyse. Hier bleibt sein Ansatz offen. Auch wenn Porter zu Recht auf das Problem des inkrementellen Fortschritts durch NGOs, Weltbank und andere Institutionen hinweist, wäre eine reine Ausweitung von Business-Logik auf die Felder gesellschaftlicher Probleme kein essentieller Fortschritt. Der entscheidende Fortschritt bei der Integration von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme scheint das Herstellen von Mehrdimensionalität der Wirkung und Wirkungsziele im Management (vgl. Abschnitt 3.3).

### **Kritik an Porter**

Problematisch am Ansatz Porters ist die zwingende Kopplung an unternehmerischen Profit. Gegen seine Position lässt sich einwenden, dass Märkte bisher nicht in diesen Bereichen entstanden sind (zum Beispiel der privatwirtschaftlichen Wasserversorgung in Teilen Afrikas), und daher auch aufgrund mangelnder Profitabilität nicht entstehen werden. Seine Lösung setzt insofern mindestens Innovationen sowie die Prämisse der Profitabilität, d. h. Attraktivität für unternehmerisches Handeln voraus. Zur Lösung gesellschaftlicher Probleme werden insofern nicht ausschließlich monetäre Ressourcen benötigt. Auf diese scheint sich seine Analyse jedoch zu stützen. Die Eindimensionalität in der Lösungsperspektive dieser Art des Managements hat bisher die Lösung nicht herbeigeführt, wie soll dieser eindimensionale Ansatz also in Zukunft bestehende Probleme lösen? Welche Gründe sollten Unternehmen haben, die eindimensional nach dem Prinzip »meet a

need at a profit«<sup>406</sup> denken und handeln, um Märkte dort entstehen zu lassen und sich zu beteiligen, wo bisher keine Marktlösungen für gesellschaftliche Probleme generiert wurden? Die Lösung scheint die Erweiterung der Perspektive und die Streichung der *ausschließlichen* Profitfokussierung seitens der Unternehmung, doch darüber spricht Porter nicht. Eine Rückfrage an Porters Modell müsste daher lauten: Wenn das Kapital von privatem Sektor und Unternehmen über die Ressourcen verfügt, warum wurde von dieser Seite dann bisher nicht mehr in die Lösung gesellschaftlicher und global drängender Probleme investiert? Die Antwort lautet: Weil hier im Vergleich zu anderen Wachstumsmärkten kein hinreichender Profit zu erzielen war und andere Motive und Kriterien guten Managements keine Rolle gespielt haben.

Auch seine Analyse der bisherigen Denkweise der gegenläufigen Abhängigkeiten (engl. trade off) zwischen Wirtschaft und gesellschaftlichen Problemen erscheint unterkomplex: Er selbst führt an, dass Ressourcen und somit gesellschaftlicher Nutzen aus wirtschaftlicher Tätigkeit, sogar allein aus dieser entsteht. Gleichzeitig hält er den beschriebenen trade off, d.h. die Annahmen, dass wirtschaftliche Tätigkeit gesellschaftliche Probleme mitverursacht, für die fortschritts-hindernde Perspektive. Diese Annahme erscheint jedoch unterkomplex im Vergleich zu den Fakten. Die wirtschaftliche Entwicklung hat ebenso Wohlstand in westlichen Industrienationen hervorgerufen wie auch manche sozialen oder ökologischen Probleme verursacht. Die Weiterentwicklung im Management gesellschaftlicher Probleme durch Unternehmensbeiträge liegt daher nicht allein in der Eliminierung dieses von Porter dargestellten trade offs, denn das ist bereits fragwürdig in Bezug auf viele Branchen und Unternehmen, sondern in der dimensional Erweiterung unternehmerischen Managements in Bezug auf ihre gesellschaftliche Zwecksetzung (Legitimität) und Performanz.

Porter behauptet, dass das Gegenteil der Fall ist: Es bestehe kein trade-off, sondern eine win-win Situation zwischen unternehmerischen Tätigkeiten und gesellschaftlichen Problemen. Ökonomisch effizient ist was gesellschaftlich wünschenswert ist. Unternehmen profitieren

<sup>406</sup> Porter (2013).

ihm zufolge von der Lösung gesellschaftlicher Probleme. So spart es Unternehmen langfristig Geld, Umweltverschmutzungen einzudämmen oder in Arbeitssicherheit zu investieren.<sup>407</sup> Sein Umdenken scheint sich daher auf den Wechsel von kurzfristigem zu langfristigem Denken und Handeln im unternehmerischen Management zu beziehen.<sup>408</sup> Doch auch hier besteht nach wie vor ein Unterschied zwischen langfristigem Erfolg, gesellschaftlichem Wirkungsmanagement oder nachhaltigem Wirtschaften. Porter benennt hierzu keine weiterführenden Kriterien oder Orientierungshilfen für manageriales Handeln.

Die Diskussion zwischen Porter und Sandel macht den Bedarf einer Klärung wünschenswerter Konsequenzen bzw. Zustände indirekt deutlich: Im Wesentlichen muss es bei beiden Positionen um andere Märkte und Unternehmen gehen, d. h. Sandel beschreibt den marktwirtschaftlich zu wenig abgebildeten Wert immaterieller Güter, die Porter in der Perspektive der Unternehmen instrumentalisiert und benötigt zum Umdenken in Bezug auf die unternehmerischen Möglichkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Porter überzeugt mit der Notwendigkeit des Umdenkens in Bezug auf den Nutzen unternehmerischen Handelns, Sandel macht die Problematik der Eindimensionalität an Porters Modell deutlich. Die wünschenswerten Folgen sollten im Vordergrund stehen, Sandel zeigt dies in seinen Beispielen ebenso wie Porter theoretisch in den von ihm genannten gesellschaftlichen Problemstellungen. Für Porters Lösungsweg benötigt es jedoch mehr als ein »sozial-ermöglichtes Profitdenken« des Managements. In sozialen Problemstellungen monetäre Gewinnoptionen zu sehen – und zwar insbesondere diese – führt zu den von Sandel angeführten Problemen der eindimensionalen Metrik. Diese Zweckorientierung liegt bei Sandel bereits vor: »As long as we remember, that markets are tools to serve broader social purposes, markets are very powerfull and usefull instruments.« Sandel möchte Märkte und Unternehmen zum Gemeinwohl instrumentalisieren und sieht in Porters Modell eine zu stark ökonomistisch geprägte Sichtweise, die die gesellschaftliche Legitimation und Zielsetzung der Unternehmung zu wenig betont gegenüber dem instrumentellen

407 Porter (2013).

408 Vgl. Ebd.

Charakter. Der Unterschied zwischen beiden Positionen liegt in der Betonung von Mittel und Zwecken. Porter betont das Chancenpotential von Unternehmen in Bezug auf gesellschaftliche Probleme, jedoch benötigen Unternehmen dafür – insbesondere um langfristig zu handeln – eine komplexere Managementdenkweise als die Profitsicht auf soziale Lösungen. Sandel fordert daher zu Recht ein integriertes Markt- und Unternehmungskonzept, das die Handlungsmöglichkeiten und Zwecke von Unternehmen nicht auf win-win-Logik reduziert.

Zu den Verpflichtungen der Shareholder-Value-Maxime sagt Porter an die Adresse des Top-Managements globaler Unternehmen: »If you care about your shareholders, you have to tackle the biggest needs in society. [...] That's going to drive innovation and growth for your business.«<sup>409</sup> Das Ziel, größtmögliche Gewinne zu erwirtschaften, liegt in der Entwicklung von Märkten, die noch nicht gesättigt sind, weil sie zum Teil noch nicht bestehen. Andernfalls beschränken Unternehmen ihren eigenen Markt und somit ihr Gewinnpotenzial. Genau dies scheint jedoch auch der Kritikpunkt an Porters Modell zu sein: Wenn Unternehmen durch eine vereinfachte Sicht auf Bedürfnisse ihre Märkte beschneiden, beschneiden sie wahrscheinlich durch eine rein profitorientierte Sichtweise ihr Handlungspotential auf gesellschaftlich wünschenswerte Wirkungen. Ebenso wie Unternehmen Märkte und Marktpotentiale durch soziale Herausforderungen erweitern sollten, sollten Managementansätze Profitstrategien zu gesellschaftlich mehrdimensionalem Nutzen, d. h. zu Mehrwertstrategien erweitern. Dies könnte beispielsweise Strategien einschließen, die statt Profitmaximierung lediglich Kostendeckung bedeuten. Porter erweitert zwar die Marktsichtweise von Unternehmen, nicht jedoch ihre Zweck- bzw. Strategieperspektive. Diese Unterscheidung macht jedoch einen praktischen Unterschied in der Handlungsweise von Unternehmen und der Entstehung von Märkten, da sich Zielsetzungen verschieben und der Profit Vorrang hat vor der gesellschaftlichen Zwecksetzung. Zudem lässt sich vermuten, dass erst eine mehrdimensionale Strategie auch zu unternehmerischen Erfolg in den sogenannten neuen Märkten führt.

---

409 Porter (2013).

Es macht also mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit einen Unterschied, ob Entscheider aus Gewinn- und Klugheitsüberlegungen heraus oder aus Überzeugung bzw. Einsicht bestimmte Handlungsweisen vorziehen. Sandel sagt zum klugheitsbasierten Ansatz: »[This] might crowd out values, norms or attitudes worth caring about.«<sup>410</sup> Führt demnach eine ökonomistische Interpretation der unternehmerischen Chancen gesellschaftlicher Herausforderungen zu nicht-wünschenswerten Konsequenzen oder einem Verlust an managerialer Steuerung und Ethik? Sandel scheint diese Frage mit Ja zu beantworten, wenn er von den Folgen der Bedeutungsentleerung aufgrund ökonomischer Logik spricht. Wenn dies der Fall ist, lautet eine Gegenhypothese: Eine ethisch-integrierte, ganzheitliche Sichtweise der Wirkungen managerialen Handelns und managerialer Handlungsmöglichkeiten führt mit höherer Wahrscheinlichkeit zu wünschenswerten Folgen als eine profitorientierte Sichtweise. Auf praktischer Seite lautet die Hypothese: Die Integration der Wirkungsdimensionen führt zu mehr Innovation managerialen Denkens und Handelns. Das Ziel managerialen Handelns muss die Kooperation zu sozialem Nutzen, zu gesellschaftlichem *Wert* sein. Dieses Ziel sollte direkt verfolgt werden, nicht über den indirekten Weg der Profitmaximierung und institutionellen Umverteilung.

Porter und Kramer hingegen vertreten hierzu eine pragmatische Sicht und Begründung für Verantwortung von Unternehmen: »[T]hey argue that social responsibility is a business opportunity if companies determine carefully their social activities by identifying the social consequences of their actions and discovering opportunities to benefit society and themselves by strengthening the competitive context in which they operate. This is not an ethical argument, but a pragmatic justification.«<sup>411</sup>

Gegen Porters Modell lassen sich Praxisbeispiele ins Feld führen, bei denen die von ihm eingeforderte Denklogik nicht zur Entstehung wünschenswerter Märkte geführt hat. Darunter fallen insbesondere Beispiele, in denen Profitorientierung sozialen Nutzen verhindert, anstatt ihn zu generieren. Die Strategie der Energiekonzerne Eon

<sup>410</sup> Sandel (2015).

<sup>411</sup> Melé (2012), S. 124.



und RWE basierte beispielsweise lange Zeit auf dem Verhindern des Einflusses regenerativer Energien.<sup>412</sup> Lobbyismus von Großkonzernen wird aktiv eingesetzt, um gesellschaftlich wünschenswertere Zustände aufgrund eigener profitorientierter Interessen zu verhindern (letztlich auch mit juristischen Mitteln), so beispielsweise im Fall nachhaltiger Landwirtschaft. BASF oder Bayer Crop Science haben ein Interesse daran, genetisch veränderte Organismen und Samen am Markt als Monopolist einzuführen und zu verkaufen und agieren strategisch gegen eine biologisch basierte, nachhaltig orientierte Landwirtschaft. Der Grund hierfür liegt in der Managementlogik des Unternehmens und der hohen Profitabilität der Gentechnik im Gegensatz zur biologischen Landwirtschaft. Auch RWE hat aus marktpolitischen Überlegungen heraus einen aus Nachhaltigkeitsperspektive glaubwürdigen Einstieg in die regenerativen Energien verpasst. Diese Beispiele zeigen, dass ein eindimensionales Managementverständnis gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklungen in der Praxis verhindern anstatt fördern kann.

Im Gegensatz zu gewinnorientierten oder ökonomiebasierten Managementethiken, die die normativen Verpflichtungen des Managements letztlich auf das ökonomisch Machbare reduzieren und dieses gleichsetzen mit dem größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzen, geht der vorliegende Ansatz davon aus, dass die besten Folgen dann entstehen, wenn das Management nicht nur kurz-, mittel- oder langfristige ökonomische Ziele verfolgt. Die bestmöglichen Folgen entstehen, wenn das Management die mehrdimensionale Wirkung des Unternehmens auf die Gesellschaft kennt und steuert. Genau deshalb ist eine Subsummierung nachhaltiger Potenziale unter den langfristigen unternehmerischen Nutzen zwar durchaus pragmatisch und sinnvoll, aber ethisch nicht hinreichend begründet. In der Praxis kann dies zusammenfallen, für die Grundlegung ethischen Managements und eine ganzheitliche Perspektive als Voraussetzung eines weiten Möglichkeitshorizonts ist dieser Unterschied jedoch bedeutsam.

---

<sup>412</sup> Vgl. Adamek & Ott (2010), S. 76 f.

«In short, the ›Kirkcaldy Smith‹ embeds all economic transactions carefully in a threefold ethical structure, comprised the ethics of personal morality (promoted by soft sanctions, social recognition, and practices such as naming, shaming, and blaming), a legal framework (enlisting the hard sanctions of the law), and a societal ethics of economic policies. Only within and through this emphatic morally charged structure, and not in abstraction from it, does Smith reason that individual commercial interests will ultimately enhance the welfare of the public.»<sup>413</sup>

Porter und andere Autoren setzen auf die Übernahme von gesellschaftlichen Verpflichtungen und langfristigen Handlungsweisen aufgrund des win-win-Szenarios. Diese Sichtweise beschreibt somit die Möglichkeit, Verpflichtungen zu übernehmen, da entsprechende Handlungsweisen sich langfristig auch als ökonomisch sinnvoll erweisen. Über die normative Begründung für manageriale Ethik ist damit noch wenig bis nichts ausgesagt. Dass das Wahrnehmen von gesellschaftlichen Verpflichtungen mit dem Management unternehmerischer Chancen zusammen fallen kann, beschreibt die Möglichkeit, nicht jedoch das begründende Argument für manageriale Ethik.

### **Hsieh und positive Pflichten bei Erhalt der Shareholder Primacy**

Hsieh versucht mit Bezug auf Rawls und Dunfee eine Herleitung insbesondere positiver Pflichten im Management auf der Grundlage eines libertären, prozeduralen Ansatzes. Der Pflichtenkatalog bezieht sich dabei auf die durch den Global Compact festgelegten Pflichten zu Umweltschutz-, Arbeitsstandards und Menschenrechten.<sup>414</sup> Er bezieht sich auf Rawls Begründung sogenannter Hilfspflichten. Zudem betont er die Bedeutung, bei der Argumentation ebenso Kriterien für die Grenzen der Zuständigkeit managerialer Verantwortung zu bestimmen (siehe Kapitel 5).

Pflichten resultieren ihm zufolge einerseits aus den Vorteilen, die für Unternehmen in Entwicklungsländern aufgrund der niedrigeren Produktionskosten entstehen. Daher argumentiert Hsieh, dass Unter-

<sup>413</sup> Hühn & Dierksmeier (2014).

<sup>414</sup> Vgl. Hsieh (2004), S. 643.

nehmen und Management in solchen Situationen, in denen sie direkt von der Misslage der Produktionsländer profitieren und Regierungen nicht einspringen, auch verpflichtet sind zu helfen.<sup>415</sup> Die Grenze der Verpflichtung besteht dabei im »Principle of Limited Scope«: »[The] amount [by which] TNCs are obligated to provide [help] should not exceed the amount by which TNCs benefit directly from the burdensome conditions.«<sup>416</sup> Mit anderen Worten: Der Profit bzw. Gesamtnutzen, der direkt aus den eingesparten Produktionskosten in Entwicklungsländern entsteht, bildet zugleich das (finanzielle) Leistungslimit der Hilfspflichten.

Nehmen wir hierzu als Beispiel das iPhone 6 von Apple, würde das Unternehmen in industrialisierten Ländern ohne Niedriglohnsektor und unter vergleichbaren Arbeits- und Sozialkosten produzieren. *Wie hoch ist der Betrag, der bei der Herstellung des iPhone 6 insgesamt durch die Produktion am Standort China eingespart wurde, im Vergleich zu hypothetischen Produktionskosten in Deutschland?* Die Arbeitskosten in China liegen bei ca. 4,44 Euro pro Stunde, in Deutschland zum Vergleich bei 36,77 Euro pro Stunde.<sup>417</sup> Die Produktionskosten (Arbeit und Material) eines iPhone 6 liegen bei ca. 156 Euro. Die Materialkosten belaufen sich auf 153 Euro, so dass ca. 3 Euro für Arbeitskosten anfallen. Wenden wir Hsiehs Vorschlag an, bleiben ca. 33 Euro pro Gerät an Investitionsspielraum für Verbesserungsmaßnahmen in sozialer oder ökologischer Hinsicht. Multipliziert man diesen Betrag mit den tatsächlich verkauften 74,5 Millionen Geräten des Unternehmens<sup>418</sup>, kommt man auf insgesamt ca. 2,45 Milliarden Euro, die schätzungsweise an Produktionskosten eingespart werden konnten und nach Hsiehs Vorschlag verfügbar sein sollten für soziale oder ökologische Maßnahmen. Bei einem Verkaufspreis von ca. 699 Euro und einer errechneten Marge von 543 Euro pro Gerät (allerdings ohne Berechnung etwaiger Entwicklungskosten und Händleranteile) ergibt sich näherungsweise ein Gewinn von ca. 40,45 Milliarden Euro. Die hypothetisch eingesparten Arbeitskosten von 2,45 Milliarden

<sup>415</sup> Vgl. Hsieh (2004), S. 650.

<sup>416</sup> Hsieh (2004), S. 651.

<sup>417</sup> Vgl. Schröder (2014), S. 6.

<sup>418</sup> Vgl. <http://www.aachener-zeitung.de/news/digital/rekordverdaechtig-apples-verkaufszahlen-beim-iphone-6-1.1018536> (Stand 03.10.2016).

Euro machen demnach einen Anteil von ca. 6 % am Gesamtumsatz des iPhones.<sup>419</sup> Auch wenn diese Zahlen nur annähernd den realen Gegebenheiten und Möglichkeiten entsprechen, wird in der Beispielrechnung der enorme Spielraum für Investitionen in Social Compliance Maßnahmen sichtbar.

Anhand der Zahlen wird ebenfalls deutlich, warum Hsieh daran interessiert ist, die Grenzen seines Prinzips eng zu ziehen, denn bereits die von ihm vorgeschlagene Limitierung kommt monetär betrachtet einer enormen Ausweitung managerialer Pflichten gleich.<sup>420</sup> Auf diesem Weg der Argumentation versucht Hsieh auch Pflichten zum Umweltschutz im Rahmen des Global Compacts auf Basis von Rawls zu stellen. Auch hier gilt dann die Prämisse der Ermöglichung zur Entwicklung, die mittelbar zum Erhalt der Umwelt führt, da sie die Vorbedingung für die genannte Entwicklung bildet und daher von instrumenteller Bedeutung für den liberalen Standpunkt ist. Aus Sicht seines Ansatzes bildet diese Erweiterung managerialer Verpflichtungen einer Erweiterung der Pflichten von Shareholdern der Industrieländer.<sup>421</sup>

Hsieh versucht dabei unter Bezugnahme auf Rawls nicht nur die Shareholder-Primacy aufrecht zu erhalten, sondern ebenso das Maximierungsprinzip.<sup>422</sup> Er weist Jensens Argument der Notwendigkeit einer eindimensionalen Metrik zurück<sup>423</sup> unter dem Verweis auf die Möglichkeit des »maximizing with plural values«<sup>424</sup>. Inwiefern legitime Managemententscheidungen überhaupt ein Maximierungsprinzip voraussetzen, erkennt auch er als offen an<sup>425</sup>, behält den Maximierungsgedanken jedoch bei.

419 Diese Hochrechnungen und Schätzungen relativieren sich auch vor dem Hintergrund eines geschätzten Unternehmenswertes von 546,23 Milliarden Euro, vgl. <https://de.finance.yahoo.com/q/ks?s=AAPL> (Stand 03.10.2016).

420 Es ist zudem fraglich, inwiefern Hsieh hier nicht prinzipiell den Boden des gewinnorientierten Managements verlässt, da bei hypothetischem Kostenausgleich des Standortvorteils offen bleibt, inwiefern das Unternehmen überhaupt noch in der Marge aus Sicht einer Gewinnmaximierungslogik profitieren würde. Hinzu kommt, dass bestimmte Szenarien nicht durch nachgelagerte Ausgleichszahlungen kompensiert werden können (z. B. physische Schädigungen).

421 Hsieh (2004), S. 658.

422 Vgl. Hsieh 2007.

423 Jensen 2002, S. 236.

424 Hsieh (2007), S. 498.

425 Ebd.

Was Hsieh hier im Gegensatz zu Jensen und anderen Vertretern einer ökonomiebasierten Managementethik anerkennt, ist die Mehrdimensionalität des Wertesystems in Entscheidungen. Anderson (1993) und andere haben darauf verwiesen, dass die ökonomisch-eindimensionale Metrik mit ihrem monetären Fokus nicht in der Lage ist, beispielsweise den intrinsischen Wert der Umwelt abzubilden.<sup>426</sup> Laut Chang benötigt man hierzu eine ableitbare Wertrelation, um die Möglichkeit mehrdimensionaler Maximierung nachzuweisen.<sup>427</sup> Eine eindimensionale Metrik zugrunde zu legen gilt aber als schwieriges Problem. Dies sieht bereits Aristoteles in Bezug auf den Zweck des guten Lebens: »Aristotle maintained that reducing different goods or values or virtues to quantities of the same standard, means ignoring precisely what makes the different goods good. Courage is courage because it is not justice. Values are heterogeneous.«<sup>428</sup>

Hsieh sieht den Erhalt des Maximierungsprinzips dadurch gegeben, dass anderswertige Prinzipien oder Forderungen begrenzt sind und deshalb einen hinreichend klaren Rahmen für die eindimensionale Maximierungsstrategie vorgeben. Zum Beispiel definieren Hilfsprinzipien eine bedingte Hilfspflicht für Unternehmensentscheider gegenüber Arbeitnehmern in Niedriglohnländern. Diese Pflichten sind jedoch begrenzt auf eine bestimmte Art von Hilfe. Aufgrund dieser Limitierung kann dennoch eine allgemeine Maximierungsstrategie erfolgen: »As such, to the extent that competing interests and plural values can be specified as well-defined and limited priorities, then incorporating competing interests and plural values into a theory of managerial responsibility need not require rejecting the view that justified choice requires maximization.«<sup>429</sup> Sein Weg besteht darin, die Vereinbarkeit von langfristiger Maximierung und der Berücksichtigung anderswertiger Pflichten und Normen nachzuweisen. *Maximierung findet hier im Rahmen multifaktorieller Beurteilungen statt:* »Clumpy covering considerations enable maximization in the face of plural values. In contrast to maximization by way of dominance, maximiza-

426 Vgl. Hsieh (2007), S. 500.

427 Vgl. Chang (2002), S. 663.

428 Wijnberg (2000), S. 333.

429 Hsieh (2007), S. 502.

tion by way of clumpy covering considerations does not give rise to the problem of incomparability.«<sup>430</sup>

Verschiebt diese Lösung das finale Problem der Bewertung und des eindimensionalen Rankings nicht lediglich auf eine andere Ebene? Im Vergleich zur Realität scheint die Beschreibung der »Clumpyness« auf Entscheidungen des Managements durchaus zuzutreffen. Jensen allerdings könnte einwenden, dass eine genauere Analyse dieser Art von Entscheidungen eben doch eine singuläre Metrik voraussetzt, zumindest ein Ranking der Metrikdimensionen. Handelt es sich hier noch um Maximierung? Letztlich enden wir wieder bei der Frage, was Manager eigentlich maximieren sollen: »[G]iven the assumption that justified choice requires maximization, the debate about corporate accountability is the debate over specifying that which managers ought to maximize.«<sup>431</sup>

*Fazit:* Ökonomistische Managementethiken gehen aufgrund einer häufigen Mittel-Zweck-Verwechslung, der daraus resultierenden Instrumentalisierung und singulären Metrik unzureichend auf die ethische Rückbindung managerialen Handelns ein – oftmals treffen sie hierzu keine hinreichende Aussage. Ihre Übersetzungsleistung droht in Instrumentalisierung und verkürzter Rechtfertigung zu verharren: »In this view, ethical corporate conduct is an investment in reputational risk avoidance in order to steer clear of the costs that may result from a negative image; it is not motivated by normative, ethical evaluation or the outcome of stakeholder dialogue, it is not rooted in wanting to do what is right.«<sup>432</sup> Die Letztbegründung endet hier beim Selbsterhalt und somit bei der Selbstzweckerhöhung des Mittels. Dies bildet aus Sicht managerialer Ethik einen »Kurzschluss«.

Für Ansätze wie Friedman erscheint das »bedingungslose Streben nach Gewinnmaximierung nicht nur als legitimes Recht, sondern geradezu als moralische Pflicht des Unternehmers im Interesse des Gemeinwohls.«<sup>433</sup> Bei genauerer Betrachtung erweist sich diese Perspektive als eine unter vielen. Eine legitime Begründung managerialen

430 Hsieh (2007), S. 505.

431 Hsieh (2007), S. 506.

432 Kimakowitz et al. (2011), S. 10.

433 Ulrich (1995), S. 59.

und unternehmerischen Handelns umfasst mehrere Ebenen.<sup>434</sup> Versteht man Legitimität als normative Voraussetzung profitorientierten Wirtschaftens, werden die relativ engen Grenzen eines instrumentellen Ansatzes sichtbar.<sup>435</sup> Die Legitimation des Managements ist daher in letzter Instanz an eine nicht-selbstreferentielle Begründung geknüpft. Dies hat auch Drucker schon erkannt: »What managers need to be accepted as legitimate authority is a principle of morality. They need to ground their authority in a moral commitment which, at the same time, expresses the purpose and character of organizations.«<sup>436</sup> Diese Legitimation holt der Entscheider insbesondere durch die aktive Steuerung des Unternehmenszwecks ein: »We long ago learned that it is the job of the business manager to convert public needs into business opportunities.«<sup>437</sup> Der gesellschaftliche Integrationsgedanke führt hier in die richtige Richtung, die Umsetzung darf allerdings wie gesehen nicht eindimensional erfolgen.

Auch für wirtschaftsliberale und ökonomistische Managementethiken gilt diese Rückkopplung. Sofern die Methodik dieser Art von Ansätzen die Praxis dieser Rückbindung nicht fördert und die Begründungsbasis nicht offenlegt, ist sie weder theoretisch noch praktisch von Nutzen. Dies gilt auch für win-win Konstellationen, in denen Ethik zur kurz-, mittel- oder langfristigen Profitgenerierung dient: »[I]f legitimacy is a precondition for seeking profits, then a business organization must never seek profits without legitimacy. If, however, legitimacy is an instrument to increase long-term profitability, seeking legitimacy turns into a dependent of the expectation that it will actually contribute to higher profits.«<sup>438</sup> Die Einordnung in ein Leitbild und in das Zweck- bzw. Wertesystem des Unternehmens bleibt als normative Herausforderung bestehen.<sup>439</sup> Wirtschaftsliberale oder ökonomistische Ansätze müssen ebenso wie das Management akzeptieren, dass Legitimität die Grenzen von Gewinnorientierung und Shareholder-Primacy bildet: »Moreover,

434 Vgl. Ulrich (1995), S. 70.

435 Vgl. von Kimakowitz (2015), S. 5.

436 Drucker (2008), S. 546.

437 Drucker (2008), S. 547.

438 Von Kimakowitz (2015), S. 5.

439 Vgl. Ulrich (1995), S. 55.

the primacy of economic rationality must be replaced with the primacy of ethical rationality. [...] Managerial enlightenment is therefore emancipation from submitting human rationality to economic rationality.«<sup>440</sup> Dierksmeier fasst diese Verkürzung pointiert zusammen: »Indem die Ökonomik sich weigert, über die Werte zu reden, die Menschen beim Wertschöpfen antreiben, fällt sie in eine von ihr selbst gegrabenen Grube.«<sup>441</sup> Trotz der Entwicklung einer immer stärkeren Berücksichtigung der gesellschaftlichen Perspektive innerhalb ökonomistischer Managementansätze reichen diese Begründungen im Sinne einer legitimen Praxis nicht weit genug.

### 3.4.2 Deontologische Begründungsformen managerialer Pflichten

*»[S]eeking profit is one of the moral obligations a manager has, and seeking profit in a sustainable way is moral, even if one is Kantian.«<sup>442</sup>*

Argumentationen deontologischer Managementethiken berufen sich als Ausgangspunkt in der Regel auf Kants dritte Formulierung des kategorischen Imperativs. In dieser bringt er den Selbstzweck des Menschen zum Ausdruck: »Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.«<sup>443</sup>

Bowie und Werhane (2005) begründen ihre Perspektive der Führungsethik letztlich deontologisch: »We believe that Kant's third formulation of the categorical imperative – the formulation that Kant believed encompassed the first two formulations – will provide the theory of ethical leadership we need. The third formulation – often referred to as the kingdom of ends formulation – asserts that ›one

<sup>440</sup> Von Kimakowitz (2015), S. 20 ff.

<sup>441</sup> Dierksmeier (2016).

<sup>442</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 103.

<sup>443</sup> Kant, Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin 1900 ff, AA IV, 429/ GMS, BA 66.



should act as if one were a member of an ideal kingdom of ends in which one was subject and sovereign at the same time.«<sup>444</sup>

Die darauf aufbauende Argumentation verläuft im Kontext Management in der Regel wie folgt: (1) Der Mensch ist Zweck des Wirtschaftens, nicht Mittel. (2) Shareholder-Management orientierte Ansätze instrumentalisieren Menschen (zum Beispiel Arbeitnehmer oder die Interessen Dritter) zum Zweck der Anteilseigner. Daher erweist sich aus Sicht einer deontologisch geprägten Managementethik lediglich (3) ein nicht-instrumentalisierender Stakeholderansatz als legitim, da hier alle Anspruchsgruppen gleichberechtigt sind: »A stakeholder theorist takes the needs and interests of all corporate stakeholders as ends. A stockholder theorist takes the interests and needs of the stakeholders as means to an end.«<sup>445</sup> Manager sollen daher auf Basis des Stakeholder-Ansatzes steuern und ethisches Management mithilfe der ›*moral imagination*‹ – d. h. vereinfacht gesagt der Fähigkeit, die ethische Dimension des managerialen Entscheidens zu erkennen und alternative Lösungen in Übereinstimmung mit ethikbasierten Ansätzen zu finden – realisieren.<sup>446</sup>

Diese Argumentation einer deontologischen Managementethik setzt bereits ein bestimmtes, auf Gleichberechtigung hinauslaufendes Verständnis der Stakeholdertheorie voraus. Nicht in allen Konzeptionen gelten die Interessen der Anspruchsgruppen bzw. die Anspruchsgruppen selbst als prinzipiell gleichberechtigt. CSR-Programme oder Managementsysteme, die Stakeholder nach Risikogruppen oder Vulnerabilitätspotenzial bezüglich des eigenen Unternehmens einordnen, verfügen bei genauer Betrachtung nicht über eine Perspektive der Gleichberechtigung. Vielmehr hinterliegt hier der Stakeholderintegration das Eigeninteresse des Unternehmen.<sup>447</sup>

Bowie und Werhane legen 2005 eine übersichtliche Managementethik auf Basis eines deontologischen Ansatzes vor. Dabei beginnen beide Autoren bei der Beschreibung der Rollenaufgaben eines Entscheiders. Erst mit dem Wissen, welche Aufgabenbereiche das Management hat, können laut Bowie und Werhane Verpflichtun-

444 Bowie & Werhane (2005), S. 146.

445 Bowie & Werhane (2005), S. 35.

446 Vgl. Rion (1989), S. 40.

447 Vgl. L'Etang (1995), S. 126.

gen von Entscheidern abgeleitet werden. Im weiteren Verlauf befasst sich ihr Ansatz mit der Gegenüberstellung von Stockholder- und Stakeholder-Ansatz, um zu analysieren, wem gegenüber Manager Verpflichtungen als Handlungs- und Entscheidungsperson haben (ausschließlich gegenüber den Stockholdern vs. gegenüber allen Stakeholdern), wobei sich die Autoren für die Stakeholderperspektive als Basis ihrer Managementethik entscheiden. Die folgenden Kapitel befassen sich dann mit den aus ihrer Sicht bestehenden Verpflichtungen des Managements gegenüber den von ihnen identifizierten Stakeholdern: den Mitarbeitern, Kunden, der Verantwortung in der Lieferkette (den »non-traditional stakeholders«<sup>448</sup>) sowie der Steuerung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR). Die beiden letzten Kapitel befassen sich abschließend mit Fragen der Umsetzungschancen von Ethik im Management und der in diesem Zusammenhang als besonders bedeutsam identifizierten »moral imagination«. Rion 1989 definiert dieses Konzept bereits wie folgt: »[T]he capacity to recognize ethical issues, to rise above too restricted a horizon in assessing an issue, to see the stakes involved for those affected, and to generate alternatives. Often, managers at any level simply fail to see the ethical dimension of a decision or to see it too narrowly.«<sup>449</sup>

Kants Ethik wurde von verschiedenen Managementautoren (u. a. von Bowie) zudem als *prozeduraler* Ansatz der Management- und Unternehmensethik adaptiert. Managementansätze basierend auf einer deontologischen Ethik geben im Kern häufig formale bzw. prozedurale Orientierungshilfen.<sup>450</sup> In Bowie's Fall wird dies sichtbar an der Begründung des Stakeholderansatzes. Dies liegt nahe aufgrund der kantischen Betonung des Menschen als Selbstzweck. Daraus ergeben sich manageriale Leitlinien, die Auswirkungen haben auf die Gestaltung der Unternehmensprozesse, wie beispielsweise Stakeholderdialoge, Personalleitlinien u. a. Eine deontologische Managementethik, wie sie beispielsweise von Bowie und Werhane als kantische Stakeholderperspektive entwickelt wird, scheint ausgehend von der Zweck-

448 Bowie & Werhane (2005), S. vii.

449 Rion (1989), S. 40.

450 Vgl. Dierksmeier (2010).

setzung von Wirtschaft und Unternehmen insofern kohärent und schlüssig. Hier ist der kategorische Imperativ in seiner dritten Formulierung anschlussfähig an den von mir genannten Ausgangsimperativ, die Ableitung in Pflichten auf Basis der Stakeholderperspektive scheint ebenfalls kohärent. Eine kantische Managementethik betont so die Instrumentalität wirtschaftlichen Handelns. Ein deontologischer Ansatz kann – wie in der Bezugnahme von Bowie auf den Stakeholderansatz deutlich wird – als prozedurale Managementethik verstanden werden. Diese dient dann als Prüfungsinstanz für die operationale Managementebene. Neben einer konsequenzialistischen Managementethik besteht insofern die Möglichkeit, Managementethik als prozedurale Ethik zu interpretieren: »Moral legitimacy may be granted either consequentially or procedurally. [...] Given the complexity and diversity in the context of business in the age of globality, I argue in favor of a procedural understanding of gaining legitimacy.«<sup>451</sup>

### Probleme eines deontologischen Ansatzes

*Erstens* entspricht meines Erachtens die Anwendung der dritten Formulierung des kategorischen Imperativs keiner wie von Bowie und Werhane behaupteten »theory of ethical leadership«. Im Gegensatz zu der von mir vorgeschlagenen Axiologie klärt diese Position nicht hinreichend zwischen wünschenswerten und nicht wünschenswerten Zuständen und gibt deutlicher weniger inhaltliche Orientierungshilfen. Auf Basis einer solchen Anwendung können Bowie und Werhane ohne weitere Hilfsmittel nicht beurteilen, (1) wann eine Instrumentalisierung vorliegt und (2) welche Zustände *stattdessen* wünschenswert wären. Die Anwendung des Prinzips gibt keinerlei Hinweis, welchen aktiven Beitrag gutes Management leisten sollte – außer, dass es die betroffenen Menschen nicht instrumentalisieren darf.

Zudem muss *zweitens* zwischen Stärken der Verpflichtungen unterschieden werden können (nicht alle Ansprüche können gleichbehandelt werden bzw. sind gleichzubehandeln, zum Beispiel zwischen Grundbedürfnisrealisierungschancen und Wohlfahrtsrealisierungschancen). Das erkennen auch Bowie & Werhane, lösen dies aber nicht auf. In diesem Kontext ist ein weiterer Kritikpunkt die Unterscheidung

<sup>451</sup> Von Kimakowitz (2015), S. 7.

nach positiven und negativen Pflichten: »Einem Utilitaristen wird die normative und nicht nur pragmatische Aufspaltung in positive und negative Pflichten ein Dorn im Auge sein, da beide häufig gleiche Konsequenzen haben und er die Differenz von aktiv und passiv anders bewertet als ein Alltagsethiker oder Deontologe.<sup>452</sup> Mit Wettstein wird er anerkennen, dass die Fähigkeit zu Handeln zum Eingreifen verpflichtet<sup>453</sup>, so dass eine positive Pflicht der Unternehmen besteht, z. B. Grundbedürfnisrealisierungschancen oder Menschenrechte zu schützen<sup>454</sup>, wenngleich es schwer ist, diese Verantwortung fair zu verteilen.

*Drittens* bleibt die Letztbegründung problematisch. Bowie & Werhane liefern nachvollziehbare Verpflichtungen gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen, die Pflichten erscheinen jedoch als eine Art ad hoc Sammlung. Die Autoren beziehen sich letztlich auf den kategorischen Imperativ Kants. Als näherungsweise Testverfahren für moralisch akzeptable Managementimperative kann der Bezug zur dritten Formulierung des Kategorischen Imperativs nützlich sein. Für den Praktiker ist diese Anwendung jedoch häufig nicht hinreichend definiert bzw. differenziert. Was fehlt ist ein Maß zur Orientierung, zum Beispiel der explizite Bezug zu den Folgen für die Bedürfnisse der betroffenen Menschen.

Die Anwendung und Integration von Stakeholderdialogen als Basis ethischer Managementpraxis scheint allgemein anerkannt. Für die Klärung und Durchsetzung der Praktiken, die zur ethischen Wirkungssteuerung des Unternehmens und seiner Wertschöpfungskette nötig sind, erweist sich diese Methode als relevantes Instrument. Dennoch garantiert eine prozessorientierte Managementethik *viertens* nicht die Durchsetzung bestimmter Folgen, die allgemein wünschenswert sind. So erachten die meisten Ansätze die Einhaltung bestimmter Menschenrechte in der Produktion als unhintergebar, gleichzeitig garantiert kein Stakeholderdialog der Zulieferer in Risikoländern, dass das jeweils wünschenswerte Ergebnis sich aus dem Dialog ergibt. Stakeholderdialoge entbinden das Management insofern nicht von ethischen Entscheidungen und unternehmerischen Pflichten: »Stake-

452 Vgl. z. B. Birnbacher (1995).

453 Wettstein (2012), S. 755.

454 Sonst macht sich ein Unternehmen schnell einer »silent complicity« mitschuldig. Vgl. Wettstein 2012a, S. 37 und Wettstein (2012), S. 759.

holder dialogues are no substitute for companies' need to take responsible decisions.«<sup>455</sup> Grundbedürfnisse in Wertschöpfungsketten werden nicht automatisch gesichert, nur weil ein Stakeholderdialog stattfindet. Letzteres gilt im Grunde natürlich auch für nicht-prozedurale Ansätze, eine Durchsetzung ethischer Mindeststandards ist in keinem Fall garantiert. Allerdings machen konsequenzbasierte Ansätze diese Durchsetzung letztlich zum konkreten Kriterium guten Managements. Eine zu starke Prozessorientierung läuft indes Gefahr, auch unmoralische Standards zu legitimieren. Der Fokus auf den Prozess bzw. den kategorischen Imperativ liefert eine weniger konkrete Orientierungshilfe und sichert ethisches Management keineswegs umfänglich.

Die Kernforderung nach Autonomie bildet zudem kein hinreichendes Kriterium guten Managements, denn: Normative Selbstbestimmung (»normative authority«<sup>456</sup>) ist keine hinreichende Bedingung für ein gutes Leben im Wirtschaften. Arbeiternehmer bei Foxconn verfügen über grundlegende Selbstbestimmung, dennoch würden wir nicht von moralischen Managementpraktiken sprechen. Vorausgesetzt eine Person findet keinen fair entlohnenden, existenzsichernden Job und wird auch von Zulieferer Z nicht-existenzsichernd entlohnt, so bleibt dabei die Autonomie gewahrt. Das jeweilige Zuliefererunternehmen wäre innerhalb der von mir dargestellten Position weiterführend verpflichtet. In derartigen Fällen bestünde folglich eine grundlegende Chance der Selbstbestimmung, dennoch wäre ein Grundbedürfnis nicht erfüllt. Dies zu sichern – sofern möglich – ist eine manageriale Pflicht. Anstatt die Selbstbestimmung zum Grundpfeiler der Managementethik zu machen, scheint es sich vielmehr um eines der zu sichernden Grundbedürfnisse zu handeln. Normative Selbstbestimmung entspricht einer besonders wichtigen, jedoch nicht der grundlegenden oder einzigen Kategorie an Grundbedürfnissen.

Auch das zentrale Kriterium der Nicht-Instrumentalisierung des Menschen bringt uns nicht hinreichend weiter auf der Suche nach konkreten Orientierungshilfen: Was ist mit Fällen, in denen nicht-

<sup>455</sup> Von Kimakowitz (2015), S. 15.

<sup>456</sup> Schaber (2014), S. 117 ff.

wünschenswerte Bedingungen bestehen, jedoch keine Instrumentalisierung erfolgt ist?<sup>457</sup> Daher gilt mit Mieth: »The prohibition of instrumentalization is too narrow to cover all relevant violations of human dignity.«<sup>458</sup> Zum Beispiel schließt eine Nicht-Instrumentalisierung nicht notwendig Hilfeleistungen durch Management ein. Im Fall der Managementethik scheint mir daher insgesamt eine konsequenzialistische Herleitung vielversprechender und konkreter in Bezug auf Axiologie und praktisches Orientierungswissen. Personale Autonomie und Tugend mögen mit hoher Wahrscheinlichkeit absolut förderlich sein für gutes Management, bilden aber meines Erachtens nicht die entscheidende Bewertung der Ethikperformanz des Managements. Freiheitsgrade des Managements bleiben dennoch eine unabdingbare Voraussetzung managerialen Handelns.

Durch die Hinzuziehung der Folgenperspektive gewinnt ein solcher Ansatz an konkreter Entscheidungshilfe und Praktikabilität, nicht zuletzt, da das Management der Auswirkungen einen entscheidenden Teil des Nachhaltigkeitsmanagements bildet. Die Ableitung aus der Zwecksetzung »Wirtschaft soll dem Menschen dienen« gewinnt durch eine konsequenzialistische Begründungsführung an Erklärungstiefe. So bleibt die Anwendung der klassischen Ethiktheorie nicht abstrakt, sondern gewinnt an Zustimmungsfähigkeit gegenüber einer Mehrheit potenzieller Praktiker. Dennoch halte ich im Kontext Managementethik einen deontologischen Ansatz für fruchtbar. Die eingangs genannte These, dass unterschiedliche Ethik-Ansätze im Kontext Managementethik auf verschiedenen Wegen zu vergleichbaren Ergebnissen führen können, scheint grundsätzlich gegeben. Dies mag am Anwendungsfeld der praktischen Ethik liegen. Auch Vertreter eines deontologischen Ansatzes können Praktiken *guten* Managements ableiten und definieren, obwohl Handlungen gegebenenfalls zugleich profitabel sind.<sup>459</sup> Eine potenzielle Stärke des deontologischen Ansatzes – die Fokussierung der managerialen Absichten – spielt meines Erach-

<sup>457</sup> Vgl. Mieth(2014), S. 17.

<sup>458</sup> Mieth (2014), S. 18.

<sup>459</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 103.

tens zwar eine praxiswirksame, aber in Bezug auf gute Entscheidungen, Orientierungshilfen und objektivierte Kriterien nur sekundäre Rolle.

### 3.4.3 Tugendethische Begründungen guten Managements

*»Wer nur um des Geldes willen Gutes tut, wartet nur darauf, besser bezahlt zu werden, um Schlechteres zu tun.«*

Jean-Jacques Rousseau (1712–1778)

Das bedeutendste Argument für eine tugendethische Managementethik scheint die postulierte Charakterfestigkeit des Handelnden zu sein. Tugendethische Entwürfe betonen üblicherweise die zentrale Bedeutung der Person und ihrer Tugenden innerhalb der Managementethik. Manager, die tugendhaft, d. h. aus festen Wertvorstellungen und tiefen Überzeugungen heraus, agieren, scheinen weniger anfällig für unmoralische Managementpraktiken wie beispielsweise Bestechung und Korruption. Sie stehen zu ihrem Wort aufgrund ihrer Integrität, sie übernehmen Verantwortung aus einem Verantwortungsbewusstsein heraus, dass opportunistischen Entscheidern fehlt. Deshalb ist der Garant guten Managements aus Sicht solcher Ansätze im Gutsein des Entscheiders angelegt, nicht in den Imperativen einer deontologischen Begründung bzw. allgemeinen Pflicht oder schwer zu erwirkenden bis kontingenten Handlungsfolgen. Gute Entscheidungen resultieren aus einer inneren moralischen Haltung des Entscheiders und führen zum Telos eines glücklichen und ehrbaren Berufslebens.

In welcher Hinsicht ist also die Person hinter der Funktion ethisch relevant? Für Melé spielen die Faktoren Ideen, Werte und der moralische Charakter eine entscheidende Rolle.<sup>460</sup> Er befasst sich in seiner Managementethik in sechs Kapiteln seines Werks insbesondere mit der Bedeutung von Person und Kompetenzen als auch mit managerialen Pflichten gegenüber Stakeholdern. Er kontrastiert die Bedeutung von Eigenschaften wie Empathie und Menschlichkeit im Gegensatz zu kalkulierten, mechanischen Ausführungen einer rein ökonomischen Logik: »Management is a human, not mechanical

<sup>460</sup> Vgl. Melé (2012), S. ix.

activity. It is carried out both by people and for people – conscious and free beings – and this involves ethics.«

Wirkungen und Konsequenzen managerialen Handelns sind auch bei Melé bedeutend. Die Verantwortung des Managements steht auch bei ihm in Bezug zu den Folgen von Management-Entscheidungen, im Positiven wie im Negativen.<sup>461</sup> Er kategorisiert die Wirkdimensionen von Management-Handlungen bzw. Rückwirkungen auf die Stakeholder nach internen und externen Wirkungen<sup>462</sup>: »External effects have repercussions on the agent, firstly from business results.«<sup>463</sup> Dies umfasst u. a. materielle bzw. ökonomische Ergebnisse (Rentabilität u. a.), die Wirkung auf Kunden durch Produkte (Kundennutzen) sowie Auswirkungen auf die Umwelt, ökologische Wirkungen (Treibhausgase, Abfall u. a.). Zu den internen Wirkungen zählt Melé psychologische und physische Wirkungen auf das Unternehmen, praktische und technische Lerneffekte und moralische Lerneffekte bzw. Erfahrungen: »Internal effects, as noted, have an influence on managerial attitudes, skills and in the development of the moral quality of the manager.«<sup>464</sup>

Den Kern seiner Position bilden jedoch die persönlichen Qualitäten und Zielsetzungen des Managers, die er qualitativ untrennbar mit den Handlungen und der Offenheit der Wahrnehmung für die ethische Dimension des Handelns verbunden sieht: »Moral actions are inextricably linked with moral personal qualities. Codes of conduct can help to foster good behavior, but their mechanical application is not sufficient for acting ethically at all times and in all situations. This requires good moral character; virtues.«<sup>465</sup> Hierin wird die tugendethische Ausrichtung seines Ansatzes deutlich. Zwar sind die Folgen der Indikator für gutes Management, wünschenswerte Folgen werden jedoch nur von *guten* Entscheidern herbeigeführt. Da Entscheidungen letztlich auch von der jeweiligen Person getroffen und vertreten werden müssen, sieht Melé den Charakter als wesentlichen Bestandteil einer Managementethik – insbesondere zur Sicherung

461 Vgl. Melé (2012), S. 5f.

462 Vgl. Melé (2012), S. 2.

463 Melé (2012), S. 5.

464 Ebd.

465 Melé (2012), S. 12.



langfristig und konstant guter Entscheidungen<sup>466</sup>: »[T]he most difficult thing may be [...] having sufficient courage to do the right thing; and this depends on the moral character of the manager.«<sup>467</sup>

Wirkungen und Charakter bedingen sich dabei wechselseitig. Melé konstatiert vier Komponenten moralischen Verhaltens: Urteilen, Motivation, Sensibilität und Charakter.<sup>468</sup> So erhöht die Sensibilität für die Ethikdimension letztlich auch die Wahrscheinlichkeit moralischen Handelns: »Managers with scarce moral sensibility tend to see each problem only in economic terms, or act by considering only their personal or corporate interest. In contrast, managers with moral sensibility are always asking themselves if what they are doing is good [...]«. <sup>469</sup> Insoweit versteht sich eine tugendethische Managementethik auch als Ethik der Entwicklung einer moralischen Person des Entscheiders: »[T]he goal of ethics is being better as human beings (human flourishing)«. <sup>470</sup> Sein Ansatz betont gleichzeitig die Bedeutung der Erfahrung: »One needs practical wisdom to act well and by acting well one becomes a virtuous man. Moral virtues have to be exercised.«<sup>471</sup> Melé geht davon aus, dass diese Entwicklung samt der persönlichen Wertpräferenzen in jede strategische Entscheidung des Managers einfließt.<sup>472</sup>

Melés Ansatz umfasst darüber hinaus Verpflichtungen des Managements gegenüber den Stakeholdern. Mit Hilfe von Beispielen stellt er Bezug her zur Managementpraxis und beschreibt die Bedeutung der Tugenden in den jeweiligen Kontexten. Zu den relevanten Stakeholderbeziehungen zählen ihm zufolge so beispielsweise<sup>473</sup> Investoren (Klugheit als relevante Tugend bei Investitionen, Fairness im Umgang mit Shareholdern, Ehrlichkeit in Bezug auf kursrelevante Informationen), Mitarbeiter (zum Beispiel Fairness bezüglich Entlohnung, Angemessenheit in Sachen Arbeitsbelastung und der Ermöglichung einer sogenannten Work-Life-Balance), Kunden

466 Melé (2012), S. 19 ff.

467 Melé (2012), S. 21.

468 Vgl. Melé (2012), S. 24.

469 Melé (2012), S. 25.

470 Melé (2012), S. 42.

471 Wijnberg (2000), S. 338.

472 Vgl. Melé (2012), S. 45.

473 Vgl. Melé (2012), S. 121.

(Ehrlichkeit bezüglich Kundeninformation, Sorgfalt in der Produktion bezüglich Produktsicherheit), Zulieferer (zum Beispiel Zuverlässigkeit in Bezug auf Verträge und Kooperationen), Gemeinde und Anwohner (Respekt vor lokalen Regeln, Achtsamkeit bzw. Rücksichtnahme in Bezug auf Umfeld und Kultur) und Wettbewerber (zum Beispiel Fairness im Wettbewerb). Eine genaue Herleitung der Relevanz dieser Tugenden sowie deren Zusammenhänge bleibt Melé dabei schuldig.

Melé schließt sein Buch mit der Diskussion und Auflistung von relevanten Eigenschaften (moral competencies), die Manager mitbringen sollten um den genannten Ansprüchen an Charakter und Verpflichtungen gerecht zu werden.<sup>474</sup> Interessant ist dabei, dass die aufgelisteten Forderungen in vielen Fällen eine Übersetzungsleistung erfordern: Was beispielsweise Ehrlichkeit in Sachen Information gegenüber Kunden oder Klugheit bei Investmententscheidungen bedeutet, muss innerhalb eines tugendethischen Ansatzes immer wieder auf's Neue geklärt werden. Demgegenüber bietet eine Liste an wünschenswerten Folgen bezüglich Grundbedürfnissen eine – zumindest im Vergleich – direktere, wenn auch nicht in jedem Fall eindeutige Orientierungshilfe. Melés Ansatz bleibt diesbezüglich eine klare Axiologie guten Managements schuldig.

Eine weitgreifendere Position innerhalb des tugendethischen Managements bezieht Wijnberg. Er stellt auf Basis eines aristotelischen Ansatzes den Zweck der Unternehmung auf den Kopf: Seine Interpretation zufolge hat ein Entscheider den Anreiz tugendhaft zu managen, da seine Organisation ihm auf diese Weise eine tugendhafte Entwicklung und ein gutes Leben ermöglicht: »An Aristotelian approach suggests that the corporation should be considered as existing to allow the decision maker, who normally is a manager, to live a complete and good life and to make decisions that involve the interests of different stakeholders.«<sup>475</sup> Er analogisiert die Funktion des Unternehmens mit der Funktion der Polis bei Aristoteles. Sie dient dazu »to allow man to live human life as good and completely as possible.«<sup>476</sup> In gewissem Sinn betont eine tugendbasierte Managementethik so

<sup>474</sup> Melé (2012), S. 129 ff.

<sup>475</sup> Wijnberg (2000), S. 329.

<sup>476</sup> Wijnberg (2000), S. 330.

die enge Verknüpfung von managerialem Handeln und persönlich gutem Leben des Entscheiders. Zwar hebt diese Verbindung die künstliche Unterscheidung von Wirkungen des privaten und des Berufslebens auf, jedoch stellt ein solcher Ansatz die Funktion des Unternehmens auf den Kopf. Unternehmen sind – übertrieben gesagt – dazu da, den Entscheider tugendhaft und glücklich zu machen, in dem die tugendhafte Steuerung der Organisation zu seinem guten Leben beitragen. Hier werden die unternehmerischen Herausforderungen für den Zweck der Charakterbildung und des guten Lebens des Entscheiders instrumentalisiert. In einer schwachen Auslegung geht es lediglich darum, dass das Berufsleben des Managers und die Alltagspraxis in Unternehmen dem Entscheider die Chance auf ein tugendhaftes Leben nicht verweigern darf. Dies ist jedoch dann keine inhaltliche Aussage im Sinne einer operationalisierbaren Managementethik.

Interessanterweise lassen sich zwei Perspektiven hieraus ableiten: Eine Interpretation, in der Manager durch Ausübung der Tugenden dem Unternehmen und seinen Stakeholdern dienen, sowie eine entgegengesetzte, bei der die Organisation es dem Entscheider erlaubt, ein gutes Leben zu führen: »Analogously, one could argue that the organization exists to allow the decision maker within the organization, the manager, to live a complete and good life, not as a craftsman and not as a philosopher, but as a man of practical wisdom who deliberates on and makes decisions about matters that concern other human beings. What a good man of practical wisdom needs, in fact, are moral dilemmas. Solving problems of a »technical« nature, problems to which solutions can be found by skilfully applying rules, is work for craftsmen.«<sup>477</sup> Die zweite Interpretation setzt im Sinne Aristoteles eine bestimmte Vorstellung der Funktionserfüllung von Managern voraus. Verstehen wir ethische Entscheidungsführung als Form des Managementwesens, erfüllen Entscheider in diesem Sinne ihre Praxis ideal: »The existence of the corporation allows the decision makers, the managers, to be confronted by ethical dilemmas involving different stakeholders, to exercise their deliberative faculties and virtues, and thus to live good lives.«<sup>478</sup>

<sup>477</sup> Wijnberg (2000), S. 338.

<sup>478</sup> Ebd.

### Kritik des tugendethischen Managements

Eine tugendethische Managementethik betont wesentliche Aspekte guter Entscheider. Es ist in den meisten Fällen naheliegend bis offensichtlich, dass tugendethische Praktiken durchaus förderlich sind für gutes Management und die persönliche Entwicklung der Entscheider, die sich mit solchen Positionen auseinandersetzen. Insofern trägt die Tugendethik wesentlich zu gutem Management bei. Ebenso scheint aus Sicht der Tugendethik die Betonung der Bürde bestimmter Managemententscheidungen gerechtfertigt. Die tugendethische Perspektive hilft grundlegend zu verstehen, inwiefern schwierige Entscheidungen einen guten Charakter bzw. gute Personen fordern und womöglich herausbilden. Auch die Verbindung von Wirkungen und Tugendentwicklung scheint plausibel und in hohem Maß praxisrelevant.

Dennoch verfehlen die skizzierten Ansätze meines Erachtens durch die Betonung der Person die funktionale Bestimmung guten Managements. Gutes Management wird nicht allein an der Frage guter Entscheider definiert. Um ein extremes Beispiel zu wählen: Würde ein Unternehmen von einem Psychopathen im Sinne der gesellschaftlichen Auswirkung wünschenswert gesteuert – zum Beispiel weil er oder sie gesellschaftliche Anerkennung als nachhaltiger Entscheider anstrebt – wäre gutes Management trotz nicht-wünschenswerter Intentionen oder charakterlicher Defizite funktional erreicht. Umgekehrt garantiert ein charakterlich guter Akteur nicht zwingend ethisch-erfolgreiches Management, zieht man Konsequenzen als Maßstab heran. Die Fokussierung persönlicher Qualitäten sichert ethisches Management nicht umfänglich. Entscheider, die trotz guter (und dennoch schwer überprüfbarer) Tugenden oder Absichten fortwährend negative Folgen bewirken, sind auch im tugendethischen Sinn langfristig nicht mehr gute Manager, da sich Folgen und Qualitäten nicht langfristig entkoppeln lassen.

Gutes Management mag potenziell durch tugendhafte Entscheider eher gelingen, das Hauptkriterium guter *Managementperformanz* liegt jedoch nicht in der Tugendhaftigkeit oder den Charaktereigenschaften der Person. Hinzu kommt die Austauschbarkeit des Entscheiders: es ist nicht davon auszugehen, dass alle Managementfunktionen zukünftig durch tugendhafte Entscheider besetzt werden. Auch hierfür

müssen jedoch Kriterien normativ guten Managements bereitstehen, die unabhängig von Personen oder persönlichen Eigenschaften und Qualitäten gelten.

In Folge bleiben auch tugendethische Positionen unterbestimmt in Bezug auf praktisch notwendiges Orientierungswissen. Der Fokus auf Entwicklung und Erfahrung des Entscheiders ist wertvoll und stützt die Wahrscheinlichkeit der Übernahme ethischer Entscheidungsperspektiven, ist jedoch zu wenig konkret für ethische Orientierung und die Entscheidungen selbst. Betont wird die menschliche Innenperspektive statt der Rollenperspektive, was wiederum die Gefahr birgt, die Folgen für die Persönlichkeit des Entscheiders überzubetonen im Vergleich zu den Folgen für alle anderen Betroffenen.

Stärke zeigen derartige Ansätze in der Kopplung des Managements an den identifizierten Zweck wirtschaftlichen Handelns, d. h. das Ausgangsprinzip der Zweckdienlichkeit. Wie bereits erwähnt leitet sich die Verpflichtung zur bedürfnissichernden Steuerung des Managements auch aus der Zwecksetzung des Wirtschaftens bzw. des Unternehmens ab. In gewissem Sinn bildet die Beurteilung der managementethischen Performanz und die Begründung managerialer Pflichten eine Konkretisierung der geforderten Zweckdienlichkeit. Management- und Unternehmenspraktiken, die Grundbedürfnisse von Betroffenen gefährden, sind in diesem Sinn inakzeptabel weil nicht zweckdienlich. Hierin liegt auch ein teleologisches Element der Managementethik, da auf diese Art das (möglicherweise nicht immer zu erreichende) Telos bzw. Ziel managerialen Handelns beschrieben wird. Ein *gutes* Wirtschaftsleben setzt insofern *gutes* Management voraus, in diesem Punkt stimmt meine Position mit solchen Ansätzen überein. Tugendethische Ansätze tragen hier zum Verständnis des Zwecks der Umsetzung bei.

Wijnberg führt beispielsweise die Ethik des Managements auf die tugendethische Begründung des guten und zweckgemäßen Lebens zurück: »Aristotelian ethics makes this foundation quite clear: the final end is the human life in which human capabilities can be optimally realized in all relevant spheres of experience.«<sup>479</sup> Dies bezieht Wijnberg explizit auf die Funktion des Top-Managements: »In modern corpo-

479 Wijnberg (2000), S. 339.

rations making decisions is usually the province of (senior) managers. An Aristotelian approach to business ethics would therefore focus on allowing these potential good men or women to become actual good men or women.«<sup>480</sup> Und etwas später: »[I]n the Aristotelian framework, the end is the good life of the individual decision-maker, not the welfare of the corporation or of society.«<sup>481</sup>

Damit fokussiert ein aristotelischer Managementethik-Ansatz explizit die Rolle des Entscheiders: »[M]uch of current stakeholder theory tends to focus on corporate responsibilities and gives little attention to the role of individual decision makers, and their personal responsibilities. The Aristotelian approach focuses on individual responsibilities. The good man of practical wisdom should not hide his deliberation behind a corporate facade.«<sup>482</sup> Konsequenterweise betrachtet er das Abwägen der Stakeholderinteressen als Kernaufgabe guten Managements: »[M]anagement means not applying rules but serious deliberation and that deliberation means being liberal with one's self in the sense that one is willing to show, in the practice of making decisions involving the interests of different stakeholders, what kind of a person one is.«<sup>483</sup>

Kritisch an der Fokussierung der Managertugenden ist dabei die Relativität derselben und die Frage, welche Tugendcharta angemessen ist für global agierende Unternehmen in multikulturellen Kontexten. Malik lehnt derartige Fragen von Tugenden oder Persönlichkeit im Bereich Managementethik ab: »Die Lösungen liegen nicht in den einzelnen Menschen und ihrer so schnell zitierten Persönlichkeit, so wichtig diese ist. Nicht Tugenden sind entscheidend, sondern Praktiken, nicht die Motive, sondern das Handeln, nicht die Absicht, sondern das Ergebnis.«<sup>484</sup> Managementethik fragt für ihn in erster Linie nicht danach, wie Entscheider sein sollen, sondern wie sie handeln sollen.<sup>485</sup>

480 Wijnberg (2000), S. 340.

481 Wijnberg (2000), S. 340.

482 Ebd.

483 Wijnberg (2000), S. 341.

484 Malik (2007), S. 300.

485 Vgl. auch hierzu Malik (2007), S. 69 f.

### 3.5 Auswertung der Ansätze

Ziel der Arbeit ist u. a. die Überprüfung der eingangs genannten Hypothesen, darunter die zentralen Annahmen, dass in weitaus *größerem Maß* als bisher Verantwortung durch das *Management gesteuert* werden kann und dass sich aus dem Ausgangsimperativ und mithilfe einer *Axiologie guten Managements* ein *kohärenter* und zugleich *praxisnaher* Ansatz ableiten lässt. Die Hauptkriterien zur Verortung der dargelegten Ansätze lauten daher: (1) Umfang der Möglichkeit einer Personal Governance, (2) Kohärenz und Klarheit in der Herleitung sowie (3) Orientierungshilfe und Praktikabilität. Insbesondere die Analyse der Handlungsmöglichkeiten – die auch in Abhängigkeit von der Definition und dem Verständnis des Unternehmenszwecks steht – sowie die Orientierungsleistung zur praktischen Umsetzung dienen zur vergleichenden Einordnung der Ansätze. Hinzu kommt das strategische Herangehen der Personal Governance, verkürzt gesagt die Handlungslogik. Als wesentliche Faktoren einer grafischen Verortung sind insofern Handlungsspielraum und Handlungslogik des Managements besonders geeignet und in Abbildung 3 hervorgehoben.

Eine gute Analyse der managementethischen Handlungsmöglichkeiten und Herausforderung bildet die Basis eines fundierten und praxiswirksamen Ansatzes, eine klare und begründete Axiologie gibt im Kern das notwendige Orientierungswissen für den Manager. Weitere relevante Kriterien wie Praktikabilität und allgemeine Zustimmungsfähigkeit schließen an diese Punkte an. Über einen solchen Vergleich der Ansätze finden wir zu einer näheren Bestimmung, was letztlich *gutes Management* bzw. ethische Entscheider ausmacht.

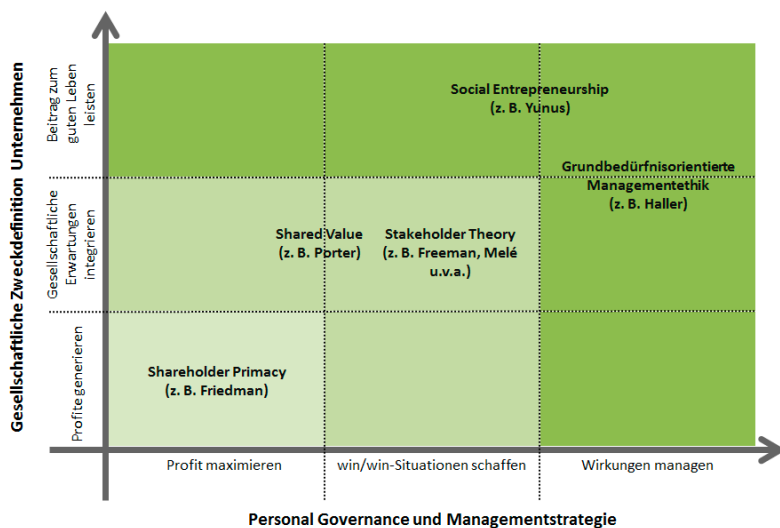


Abbildung 4: Verortung normativer Ansätze hinsichtlich gesellschaftlicher Zweckdefinition des Unternehmens und Personal Governance-Strategie

Wirtschaftliches Handeln wird in der Regel verstanden als eine erzeugende Tätigkeit, bei der die Folgen besonders im Fokus stehen. Die Definition von Management als Funktion und Praxis, insbesondere des Wirkungsmanagements, legt deshalb bereits eine konsequenzialistische Position nahe: Innerhalb praktischer Managementethik kommt es vor dem Hintergrund realer Herausforderungen auf die wirkungsbasierte Lösung von Herausforderungen an. Wenn wir nach der Legitimation von Management gefragt haben, haben wir zugleich gefragt »Wozu dient Management bzw. wozu sind Entscheider verpflichtet?«. Dies ist typisch für konsequenzialistische Fragestellungen.<sup>486</sup> Wirtschaftliches Handeln ist insofern ein speziell vom Ergebnis her gedachtes Handeln.

Eine deontologische Ethik, die insbesondere die Absichten betont oder die Moralität der Handlung selbst beurteilt, lässt sich durchaus in einen solchen Ansatz integrieren. Im Sinne des hier vorgeschlagenen Wirkungsmanagements können die richtigen Absichten einen relevanten Beitrag leisten und somit für eine konsequenzialistische

<sup>486</sup> Vgl. Birnbacher (2007), S. 119.



Managementethik verstärkend wirken. Handlungen, die sich durch Integrität auszeichnen, sind beispielsweise von konsequenzialistischem Wert für gutes Management. Entscheider, die die richtigen Absichten verfolgen, widmen ihre Aufmerksamkeit mit höherer Wahrscheinlichkeit auch dann dem ganzheitlichen Wirkungsmanagement, wenn dieses sich nicht auf den ersten Blick für Entscheider auszahlt.

Dasselbe gilt für tugendethische Ansätze, die die Bedeutung des Charakters und der Charakterbildung managerialer Entscheidungen betonen. In ihrer Entwicklung sind auch sie bedeutende Faktoren einer managerialen Ethik. Ihre Wirksamkeit zählt auf die Wahrscheinlichkeit guten Managements und wünschenswerter Folgen ein. Eine bessere Beurteilung managerialen Handelns bemisst sich jedoch an der real erreichten Wirkungssteuerung des Entscheiders. Kapitäne sind besonders dann gute Kapitäne, wenn sie das Schiff samt Besatzung sicher und gesellschaftlich wünschenswert in den Hafen bringen. Ihre Absichten, spezielle Handlungsweisen oder ihr Charakter mögen dazu besonders zuträglich sein, entscheidend für die moralische Performanz ihres Handelns ist jedoch die Erfüllung des Zwecks, Menschen sicher von A nach B zu bringen. Deontologische und tugendethische Begründungen bilden so einen möglichen, wichtigen Beitrag managerialer Ethik.

Die Priorisierung einer konsequenzialistischer Managementethik passt zudem besser zu einer praxisoffenen Realität, in der Management in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen stattfindet, was die individuelle Überprüfung und Ausgestaltung des Wirkungsmanagements mit sich bringt. Auswirkungen auf Grundbedürfnisrealisierungschancen müssen branchen- und unternehmensspezifisch überprüft werden. Eine konsequenzialistische Managementethik ist so anpassungsfähiger an die unterschiedlichen Bedingungen des Managements sowie wirtschaftliche und gesellschaftliche Realitäten im Wandel.<sup>487</sup> Dies wiederum macht eine konsequenzialistische Managementethik in Theorie und Praxis durchaus zustimmungsfähig.

Dass Manager dazu auf bestimmte, gegebenenfalls notwendige Tugenden zurückgreifen oder deontologischen Pflichten oder Prinzipien folgen, ist relevant, aber sekundär zur Beurteilung ihrer ethischen

<sup>487</sup> Vgl. Birnbacher (2007), S. 174.

Performanz. Die Entscheidungen oder Handlungen selbst können ebenfalls für die Beurteilung relevant sein, nämlich dann, wenn sie aufgrund ihrer Eigenschaften Einfluss nehmen auf die Erreichung oder Nichterreichung der wünschenswerten Handlungsfolgen.<sup>488</sup> So kann beispielsweise eine Lüge in Bezug auf den Fortschritt des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements zwar kurzfristig wünschenswerte Handlungsfolgen herbeiführen, langfristig jedoch dem Ruf des Unternehmens sowie des Entscheiders schaden und somit aufgrund des Glaubwürdigkeitsverlusts die Chancen stark verringern, als Entscheider weiterhin wünschenswerte Handlungsfolgen zu generieren. Integrität ist insofern beispielsweise eine funktional wichtige Handlungseigenschaft oder Tugend des Entscheiders, die auch in eine konsequenzialistische Managementethik einfließt, da sie Einfluss nimmt auf die Erreichung der wünschenswerten Handlungsfolgen. Integrität als Wert und Beurteilungskriterium kann jedoch ebenso zu nicht-wünschenswerten Handlungsfolgen im Sinne der vorgeschlagenen Axiologie führen.

Hierin liegt die Stärke einer wirkungsbasierten Ethik-Perspektive im Gegensatz zur Ökonomischen Ethik: ein ganzheitlicher Ethik-Ansatz in Bezug auf die Anerkennung verschiedenartiger Folgen und Handlungsoptionen erfüllt die Vorbedingung einer ›nicht-blinden‹, d. h. nicht rein-nutzenbasierten und insofern optional-eindimensionalen Managementethik. Wir fordern ›mehr Ethik‹, weil wir denken, dass ›Mehr‹ als nur nutzen- oder kalkülbasiertes Handeln möglich und geboten ist. Strittig ist dabei in Abgrenzung zu einer ökonomistischen Ethik nicht nur das Gebotensein, sondern zuallererst die Definition des »Möglichen« oder »Machbaren«. Wo mögliche Sachzwänge vom konventionellen Entscheider ein eigennutzmaximierendes Handeln verlangen, sieht mancher in solchen Fällen die Chance innovativer Lösungen oder hat Zweifel an der Eindeutigkeit der Sachzwänge. Diese Skepsis hat Folgen für die Beurteilung des ethischen Sollens: Wenn eine ethische Entscheidungssituation nicht unter ›eindeutigen‹ Sachzwängen, sondern unter Unsicherheit stattfindet, verändert dies die normativen Forderungen, da nun auch andere, ethisch

488 Dies gilt grundsätzlich ebenso für Absichten, Überzeugungen, Emotionen und Charaktereigenschaften.

wünschenswertere Optionen zumindest möglich sind (da ja das Sachzwangargument nicht mehr umfassend gilt).

Durch den anspruchsvollen GRC-Faktor werden Entscheider im Rahmen ihrer Möglichkeiten und managementethischen Analysen zu Transformatoren. Porters Shared Value-Modell erfüllt diesen Bedarf hingegen nur ansatzweise, da ihr ›game changing‹-Faktor sich bei der Umsetzung auf Profit fokussiert – und damit einen echten ›game-changing factor‹ lediglich suggeriert. Porters Modell verändert nicht das Spiel oder die *Perspektive* der Akteure, sondern lediglich das *Spiel-feld* und die *Strategie* der Spieler, d. h. die Übertragung der Skalierbarkeit eines rentablen Geschäftsmodells auf den sozialen Sektor. Ein echter ›game changer‹ hingegen verändert die Prämissen des guten *Spiels*, beispielsweise als Social Businesses, das den gesellschaftlichen Impact der Organisation als Leistungskriterium vor den Profit stellen. Porters Ansatz erweitert die ökonomistische Logik und somit den Nutzen des Instruments Business, alternative Modelle hingegen koppeln die Funktion des Managements wieder an den gesamtgesellschaftlichen Zweck des zu steuernden Unternehmens.

## 4 Normative Verpflichtungen im Management

Die vorangegangenen Kapitel haben die Funktion des Managements und die normativen Grundlagen der vorliegenden Managementethik beleuchtet. Die Wirkung der Unternehmenssteuerung auf Grundbedürfnisrealisierungschancen ist daraus als wesentliches Kriterium hervorgegangen. Das Management eines Unternehmens hat u. a. die Aufgabe, die Auswirkungen entlang der eigenen Wertschöpfungskette zu managen und im Sinne des Schutzes menschlicher Grundbedürfnisrealisierungschancen zu steuern. Diese Verpflichtung besteht unabhängig von den Verpflichtungen des jeweiligen Staates und geht im Sinne der Legitimation über Fragen der Legalität hinaus.<sup>489</sup>

Hierzu gehört auch die Identifikation von Betroffenen. Autoren wie beispielsweise Bowie und Werhane machen die Frage des Adressaten zur zentralen Frage ihrer Managementethik: »The key to management ethics is to determine whom the manager manages for. For whom is he or she an agent?«<sup>490</sup> Auch für den vorliegenden Ansatz ist es von Bedeutung, den Kreis der Betroffenen ermitteln und benennen zu können. Die Rückführung auf Grundbedürfnisse und Realisierungschancen setzt in den nachfolgenden Fallbeispielen voraus, dass Menschen von den Auswirkungen managerialer Steuerung bzw. Nicht-Steuerung nachweislich betroffen sein können. Der Betrachtungshorizont umfasst die Menge potenzieller Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette des jeweiligen Unternehmens. Aus dieser Menge sind dann mindestens diejenigen zu ermitteln, deren Grundbedürfnisse sowie zugehörige Realisierungschancen involviert sein können.

*Welche konkreten Pflichten ergeben sich aus meinem Ansatz einer Grundbedürfnisrealisierungschancen sichernden, konsequenzialistischen*

489 Dies sehen auch die UN-Leitprinzipien zur Verantwortung der Unternehmen zur Achtung von Menschenrechten vor (Vgl. UN-Leitprinzipien 2011).

490 Bowie & Werhane (2005), S. 2.

*Managementethik für Entscheider? Was bedeutet gutes Management in der Praxis?* Aus der axiologischen Bestimmung guten Managements sowie der Basisargumentation leiten sich konkrete Pflichten bei der Unternehmenssteuerung ab, die – und hier liegt ein entscheidender Unterschied zu einigen praktizierten Managementformen – sich über den legalen Körperschaftsrahmen des Unternehmens hinaus entlang der Wertschöpfungskette erstrecken. Unternehmerisches Handeln bedeutet nach diesem Verständnis, bei jeder strategischen Entscheidung die Folgen für die Grundbedürfnisse potenziell Betroffener zu beachten und nach eigenen Möglichkeiten bzw. in Kooperation mit Partnern zu sichern und zu schützen. Die Komplexität dieser Aufgabe steigt in der Regel mit der Komplexität der Wertschöpfungskette, verunmöglicht die zugehörigen Pflichten und Maßnahmen jedoch nicht per se. Auch Unternehmen mit 1000 Zulieferunternehmen können damit beginnen, Sozialstandards im Lieferkettenmanagement einzuführen und sukzessive damit erfolgreich sein.

Diese allgemeine, aktive Steuerungspflicht des Managements ist im Sinne des gesellschaftlichen Imperativs ›Wirtschaft soll dem Menschen dienen‹ zentral und der Gewinnorientierung vorgelagert. Wenn das Management als Unternehmenssteuerung einen Beitrag für die Gesellschaft leisten will, dann ist dies der Horizont, den es zu beachten gilt. In diesem Sinn ist Gewinnorientierung nur »one basic function of management.«<sup>491</sup> Praxisbeispiele für die Umsetzung dieses Verständnisses sind zahlreich zu finden, z. B. in der Einforderung zur Einhaltung von Sozialstandards gegenüber Zulieferern und den zugehörigen Compliance-Maßnahmen. Nach meinem Verständnis dient ein derartiges Instrument dann nicht nur zur rechtlichen Absicherung gegen Reputationsschäden oder Rechtsansprüche, sondern zur konsequenten und kontinuierlichen Durchsetzung von wünschenswerten Folgen entlang der Lieferkette.

Das bedeutet konkret, dass Entscheider anhand einer Grundbedürfnisbetroffenheitsanalyse (GBA) die Stakeholder des Unternehmens oder mindestens bestehende Auswirkungen entlang der Lieferkette identifizieren und beurteilen müssen. Dies umfasst die Analyse tatsächlicher und potenzieller Auswirkungen auf Grundbedürfnis-

491 Bowie & Werhane (2005), S. 3.

realisierungschancen und die Berücksichtigung dieser Erkenntnisse im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit des Unternehmens.<sup>492</sup> Jeder, der im Sinn einer GBA als durch Geschäftstätigkeiten betroffen identifiziert wird, hat einen legitimen Anspruch an das Ethik-Management des Unternehmens. Im Fall von Zulieferunternehmen wie Foxconn besteht so zum Beispiel der Anspruch der betroffenen Mitarbeiter gegenüber Foxconn, sowie bezüglich aktiver Hilfsstellungen gegenüber Apple und anderen Abnehmerunternehmen. Aufgrund der überschaubaren Anzahl an Abnehmern in der Elektronikindustrie, der Möglichkeit zum Handeln aufgrund von Marktmacht und alternativen Optionen sowie weiteren Möglichkeitsfaktoren, sind Unternehmen wie Apple zur Ergreifung von Steuerungsmaßnahmen verpflichtet. Die Pflichten greifen, weil sie grundbedürfnisbasiert sind sowie ihre Umsetzung möglich und zumutbar ist. Für die Prüfung aufseiten der Unternehmen gilt, dass diese regelmäßig (zum Beispiel jährlich in Bezug auf die Sicherungssysteme und Prozesse) durchgeführt werden sollten, da Bedingungen und Wirkungen auf Grundbedürfnisse sich innerhalb dynamischer Lieferketten fortlaufend verändern können. Auch Anlässe wie die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen oder Markteintritte sollten zum Anlass genommen werden, Grundbedürfnisbetroffenheitsanalysen entlang der Wertschöpfungskette durchzuführen.

Der Grund für die Ableitung dieser allgemeinen Verpflichtung liegt im Einfluss des Entscheiders auf wesentliche Grundbedürfnisrealisierungschancen der jeweiligen Anspruchsgruppen. Deckt eine GBA (beispielsweise entlang eines Produktionsprozesse für einen bestimmten Artikel) eine oder mehrere GRC auf, ist das Unternehmen zum Management dieser Wirkung verpflichtet. Management bedeutet in diesem Zusammenhang noch nicht zwingend, dass der konkrete Missstand durch das Unternehmen selbst gelöst oder beseitigt werden muss. Die Unternehmensleitung muss jedoch prinzipiell offen sein gegenüber derartig abgeleiteten Ansprüchen unterschiedlichster Gruppen und Maßnahmen über die Zeit hinweg: »Normative stake-

492 Eine ähnliche Prüfung sehen auch die UN-Leitprinzipien für die Verantwortung des Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte vor, vgl. online unter: [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf) (Stand 03.10.2016).

holder dialogue requires principled openness for accepting new stakeholders based on the validity of the stakeholder claim. Just as business activities change over time, so do stakeholders.«<sup>493</sup>

Damit ist die eingangs genannte Frage nach dem Adressat managerialer Verpflichtungen und der Begründung grundlegend beantwortet. Eingegrenzt wird der Zuständigkeitsbereich ethischen Managements nicht durch eine Grenzziehung entlang bestimmter Stakeholdergruppen, sondern durch grundbedürfnisbasierte Betroffenheiten, die legitime Ansprüche repräsentieren. Im Folgenden soll dieses Prinzip anhand praktischer Verpflichtungen konkretisiert werden. Die Verpflichtungen werden mit Hilfe von Fallbeispielen erläutert um die Anspruchsgruppe, die Begründungsführung und die Möglichkeiten des Managements, die Verpflichtung einzulösen, zu bestimmen.

#### 4.1 Die Art der Verpflichtungen

Häufig wird die Einhaltung des Nicht-Schädigen-Prinzips im Sinne der Compliance mit der Unterlassung bestimmter Handlungen durch das Management eines Unternehmens gleichgesetzt. Negative Pflichten scheinen daher leichter zu erfüllen, da es schlichtweg einfacher ist, bestimmte Dinge nicht zu tun. Diese Begründung negativer Pflichten für Unternehmer kann jedoch irreführend sein, denn das Nicht-Schädigen von Individuen entlang der Wertschöpfungskette setzt in den meisten Fällen dennoch ein *aktives* Management voraus. Die Vermeidung von Treibhausgasemissionen und die Sicherung von Menschenrechtsstandards beruhen auf Maßnahmen sowie intensiven, regelmäßigen Kontrollen, die aktiv zu managen sind. Daher habe ich mich für die *Sicherung* als Schlüsselbegriff entschieden, denn hier kommt die aktive Steuerungspflicht des Entscheiders zum Ausdruck. Bei den Pflichten, die im vierten Kapitel dargestellt werden, handelt es sich um aktive, kontinuierliche Steuerungspflichten des Managers in Bezug auf Grundbedürfnisrealisierungschancen.

493 Von Kimakowitz Präsentation zum Humanistic Management, online verfügbar unter: [http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/knowledge\\_center/presentations/article.html?ADFRAME\\_MCMS\\_ID=26](http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/knowledge_center/presentations/article.html?ADFRAME_MCMS_ID=26) (Stand 03.10.2016).

Die gängigen Probleme bei der Begründung positiver Pflichten<sup>494</sup> (zum Beispiel zu geringe Kontrolle über Schädigungsfaktoren bzw. zu geringe Einflussmöglichkeiten, Unklarheiten über Maßnahmen, aktives Lobbying, kostenintensive Maßnahmenumsetzung u. a.) können im Fall der Managementethik so umgangen werden, zumindest dann, wenn die bereits dargestellten Verpflichtungskriterien (Steuerungsmöglichkeit, Zumutbarkeit, Zuständigkeit etc., vgl. Abschnitt 2.2.2) erfüllt sind. Zwar halte ich eine Rückführung auf Nicht-Schädigen-Prinzipien für intuitiv sinnvoll, jedoch gehen Negativbegründungen meines Erachtens nicht weit genug. Die »Negativgrenze zum Handlungsanspruch Dritter«<sup>495</sup> sichert zwar möglicherweise einen Minimumkonsens, versperrt jedoch den Blick auf die Notwendigkeit *aktiver* Steuerung durch das Management. Singers Ansatz bringt den aktiven Charakter dieser Sicht besser zum Ausdruck: Demnach ist es *prima facie* falsch etwas zu tun, das einen größeren anzunehmenden Schaden verursacht, wenn eine zumutbare und erwartungsgemäß weniger schädliche Handlungsalternative besteht. Wenn wir folglich einen zu erwartenden Schaden verhindern können, ohne etwas von vergleichbarer moralischer Bedeutsamkeit zu opfern, dann sollten wir es tun. In diesem Sinne hält auch Drucker fest: »The fewer [negative] impacts an institution has outside of its own specific purpose and mission, the better does it conduct itself, the more responsible does it act [...].«<sup>496</sup>

Die aktiven Steuerungspflichten des Managements haben insofern eine *schützende* Funktion in Bezug auf die Möglichkeiten der Grundbedürfnissicherung entlang der Wertschöpfungskette für die betroffenen Personen. Durch ihre Befolgung tragen sie zur Unternehmensteuerung im Sinne des gesellschaftlichen Unternehmenszwecks bei, d. h. zur Steuerung der gesellschaftlich wünschenswerten Wirkung der Unternehmenstätigkeit. Hierzu sind in der Regel aktive Handlungen des Steuerns oder des Kontrollierens notwendig, weshalb sie über reine Unterlassungspflichten im Sinne eines Nicht-Handelns hinausgehen.

Die Pflichten entstehen entlang der Wertschöpfungskette, da das Management hier in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen oder mit

494 Vgl. zum Beispiel Mieth (2008), S. 25.

495 Hemel (2007), S. 109.

496 Drucker (2008), S. 229.



diesen in Zusammenhang stehenden Prozessen gestaltende Funktion ausüben kann – zum Beispiel mittels Normen und Zielsetzungen. Der zugehörige Durchgriff ist nicht in jeder, aber in vielerlei Hinsicht (direkt oder indirekt) gegeben und soll insbesondere in den nachfolgenden Beispielen erläutert werden. Relevant ist die Praxis zum Abbau von Rohstoffen am Anfang der Wertschöpfungskette ebenso wie die Nutzungsart des Produkts oder der Dienstleistung sowie gegebenenfalls die Entsorgung desselben am Ende. Entscheider können alle Punkte entlang dieser Kette *in gewissem Umfang* beeinflussen, sei es zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Vorgaben bei der Beschaffung, durch die Gestaltung der Kommunikation mit Kunden oder politisches Lobbying. Entscheidend für die Umsetzung managerialer Ethik ist dabei auch, die Steuerung der Pflichten als fortwährenden Prozess zu verstehen, da aufgrund neuer Bedingungen oder Sachverhalte ein kontinuierliches Monitoring der Pflichteneinhaltung notwendig ist. In diesem Sinne ist Nachhaltigkeit bzw. Managementethik ein kontinuierlicher, unabgeschlossener Prozess.<sup>497</sup>

Die Steuerungspflichten gelten als erfüllt, wenn vom Management zielführende Maßnahmen definiert und umgesetzt wurden oder ein Nachweis von Handlungsgrenzen vorliegt. Dies schließt die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen ein, egal ob im Rahmen des eigenen Controllings oder durch Dritte. Im Fall von Foxconn können diese Maßnahmen zum Beispiel beginnen bei der Einführung von Sozialstandards für Lieferanten, der Überprüfung der Umsetzung der Social Compliance bis hin zu Lobbyarbeit innerhalb von Branchenverbänden oder dem Wechsel des Zulieferbetriebs bei Nichteinhaltung der erforderlichen Maßnahmen (auch wenn diese letzte Exit-Option den betroffenen Arbeitnehmern von Foxconn keinen direkten Nutzen verspricht). Erst wenn das Arsenal an möglichen und zumutbaren Maßnahmen zur Sicherung wünschenswerter Konsequenzen erschöpft ist, gilt die manageriale Pflicht auch bei Nichterreichung der gewünschten Konsequenzen gegebenenfalls erfüllt. In genau diesem Sinne sind Unternehmen zur verantwortungsbewussten (Mit)Gestaltung *ihrer eigenen* Wertschöpfungskette verpflichtet. Die Aufgaben

497 Vgl. auch L'Etang (1995), S. 127.

schließen dabei wiederkehrende Handlungen ein (z. B. das Controlling von Compliance-Maßnahmen).

Die Verpflichtungen der Entscheider zur Steuerung der vielfältigen Wirkung ihrer Organisation auf Grundbedürfnisrealisierungschancen betroffener Menschen verlaufen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und schließen soziales, ökologisches, ökonomisches und politisches Engagement ein. Damit ist bereits gesagt, dass räumliche oder juristische Nähe nicht primär ausschlaggebend sind für legitime Ansprüche an das Management – man ist als Entscheider nicht automatisch gegenüber internen Stakeholdern wie zum Beispiel Mitarbeitern stärker verpflichtet, nur weil sie rechtlich zur eigenen Organisation gehören – sondern die Stärke der Verpflichtung richtet sich nach der Bedeutung der Folgen für die Grundbedürfnisse der betroffenen Akteure. Lebensbedrohliche Arbeitsbedingungen bei Zulieferbetrieben sind nach diesem Verständnis beispielsweise ein wichtigeres Handlungsfeld managerialer Ethik als beispielsweise Fördermaßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit im eigenen Unternehmen.

Anhand des Kriteriums der Grundbedürfnisrealisierungschancen erfolgt auch indirekt eine Unterscheidung zwischen Grundbedürfnissen und Wohlfahrtsbedürfnissen. Die Erfüllung von Wohlfahrtsbedürfnissen ist wie bereits erwähnt *wünschenswert*, jedoch sekundär gegenüber der Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen. Manageriale Verpflichtungen gehen auf die Begründung über Grundbedürfnisse zurück. Hierzu korrelieren moralische Rechte auf die Sicherung der Grundbedürfnisrealisierungschancen – nicht nur, aber auch gegenüber dem Management von Unternehmen.

Innerhalb der Literatur wird in bestimmten Ansätzen zwischen direkten und indirekten Pflichten unterschieden. Mit der Unterscheidung anhand der Grundbedürfnisse und der daraus hervorgehenden Einteilung in grundbedürfnis- und wohlfahrtsorientierte Pflichten erachte ich eine weitere Unterscheidung für sekundär. Die Stärke der Verpflichtung ergibt sich aus der Möglichkeit zum Handeln sowie dem Betroffenenheitsgrad der Stakeholder. Die Stärke der Betroffenheit ist ablesbar anhand der Betroffenheit von Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnissen. Dies führt zudem zur Fokussierung ethischen Managements auf das Kerngeschäft

im Sinne der Wesentlichkeit. Breiteres gesellschaftliches Engagement ist in diesem Kontext wünschenswert, aber optional, insofern keine GRC betroffen sind.

Mit der Erläuterung des Ansatzes und der grundlegenden Prinzipien soll ebenso der Beliebigkeit vorgegriffen werden, mit der Pflichten an das Management herangetragen werden. Eine Liste solcher Pflichten guten Managements, die hochrelevante Punkte enthält, jedoch die Begründung unzureichend erläutert und durch die scheinbare Beliebigkeit Ablehnung erzeugt, liefert beispielsweise Naef. Er bestimmt zehn Prinzipien guten Managements und nennt Beispiele zu den jeweiligen Prinzipien und ihrer Auslegung.<sup>498</sup> Als hinreichende Kriterien nennt er einen zureichenden Konkretisierungsgrad sowie die Anwendbarkeit der Prinzipien.<sup>499</sup> Es fehlt jedoch an einer Ableitung der normativen Theorie auf Basis eines klaren Ansatzes mitsamt einer geschärften Axiologie.

Für die nachfolgenden Beispiele gilt es also *erstens* die Folgen gegenwärtiger Praxis für die Grundbedürfnisrealisierungschancen bestimmter Anspruchsgruppen zu betrachten und anhand der Axiologie zu bewerten (Nachweis der Folgen für Grundbedürfnisrealisierungschancen), *zweitens* die realen Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders in Bezug auf diese Folgen zu analysieren (Nachweis der Handlungsmöglichkeit) um *drittens* die Verpflichtungen gegenüber der jeweiligen Anspruchsgruppe zu bestimmen. Als Leitfragen formuliert:

- (1) Welche negative oder positive Wirkung hat die im Fallbeispiel untersuchte Managementpraxis auf Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppe?
- (2) Können Entscheider diese Wirkung positiv beeinflussen und wenn ja wie?
- (3) Welche konkreten Verpflichtungen bestehen im Sinne einer Managementethik?

Die Analyse der Fallbeispiele erfolgt anhand der Wertschöpfungskette und der damit verbundenen unternehmerischen Wirkungen. Auf

<sup>498</sup> Vgl. Naef (2010), S. 124.

<sup>499</sup> Vgl. Naef (2010), S. 126.

diese Weise können relevante Wirkungen identifiziert und bewertet werden. Starke Verpflichtungen können wie bereits erwähnt aufgrund der Folgen für die Grundbedürfnisse auch an »organisationsfernen« Positionen entlang der Wertschöpfungskette bestehen – meinem Ansatz folgend gilt es dies in den Beispielen zu belegen.

Die nachfolgenden Pflichten dienen als Orientierungswissen für das Management. Sie können u. a. dazu beitragen, moralisch wünschenswertere Optionen zu identifizieren und zu beschreiben, bekannt zu machen (im Sinne eines neuen Managementverständnisses), Analogien zum eigenen Unternehmen zu finden, auf diese Weise kohärentes Handeln zu ermöglichen oder gleichzeitig zur »Inkulturalisierung« ethischen Managements beizutragen.

## 4.2 Informationspflicht über die unternehmerische Wirkung – das Beispiel Puma SE

Damit eine ethische Wirkungssteuerung überhaupt erfolgen kann, muss der Entscheider über hinreichende Informationen bezüglich der unternehmerischen Wirkung verfügen. Ohne Informationen über die Folgen des eigenen Handelns und der Gesamtfolgen organisationaler Wirkung kann ein Entscheider nicht verpflichtet sein bzw. Verpflichtungen wahrnehmen. Dies gilt nicht in Fällen, in denen negative Auswirkungen hätten bekannt sein können, d. h. Risiken gilt es auch bei Verdacht ernsthaft zu analysieren. Die Folgen dieses Nichtwissens für die Praxis bestünden in willkürlichen oder unzulänglichen Maßnahmen und einer relativ aussichtslosen Chance auf Veränderung und Wirkungserfolge.<sup>500</sup> Zugleich resultiert aus vergleichbaren Situationen jedoch die Verpflichtung zur Einholung dieser notwendigen Informationen. Dies kann beispielsweise die Erstellung von Wirkungsbilanzen einschließen. Nichtwissen ist in diesem Sinn kein Argument des Managements für ein Nicht-Handeln. Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsprozesse beginnen in der Regel bei der Ermittlung wesentli-

<sup>500</sup> Auch Managementtheoretiker Malik erkennt diese Verpflichtung: »Manager sind verantwortlich dafür, dass sie das für ihre Aufgaben erforderliche Sach- und Managementwissen haben, weil sonst ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist.« Malik (2007), S. 300.

cher Wirkungen des Unternehmens und einer umfassenden Bestandsaufnahme in Form relevanter Daten. In dieser Pflicht zeigt sich dann auch die Bedeutung des managerialen Commitments: Ohne die Eigenverantwortung des Managements, diese Informationen einzuholen und sie zukünftig bei Entscheidungen zu berücksichtigen, scheitern Bemühungen managerialer Ethik in der Regel.<sup>501</sup> Zu selten wird darüber hinaus bisher die ökonomische Chance gesehen, die eine Analyse der Wertschöpfungskette mit sich bringt.

Viele Wissens- und Informationslücken können inzwischen mit bestehenden Instrumenten (zum Beispiel GRI, SRS) oder in Zusammenarbeit mit NGOs oder anderen Partnern geschlossen werden. Die Prozesse können zunächst kosten- und zeitintensiv sein, lohnen sich in der Regel jedoch bei entsprechender Umsetzung aufgrund der gehobenen Optimierungspotenziale, die bei Erhebung der Ist-Situation sichtbar werden. Doch nicht jeder Schritt ist hier so leicht zu erfüllen wie es klingen mag. Die Beschaffung der Daten zur Nachhaltigkeitsperformance einer Organisation und die nicht selten damit verbundene Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements kann problemlos mehrere Monate oder Jahre in Anspruch nehmen. Oftmals muss überhaupt erst definiert werden, was die Wertschöpfungs- oder zumindest die Lieferkette des Unternehmens umfasst, in welchen Bereichen welche Wirkung erfolgt und wo das Management steuernd eingreifen kann. Der Prozess der Global Reporting Initiative (GRI) kann als erster Schritt dienen, ein kontinuierliches Managementsystem für diese Herausforderung einzuführen. Auch die Festlegung von Indikatoren zur Wirkungsmessung kann hier schwierig sein. Eine näherungsweise Steuerung wichtiger Wirkungsfaktoren lässt sich jedoch relativ schnell erstellen, manche nicht-wünschenswerten Wirkungen liegen auf der Hand oder sind bereits branchenweit bekannt.

Ausgehend von der allgemeinen Formulierung der Unternehmens- bzw. Managementfunktion besteht somit die erste Pflicht des Managements darin, alle notwendige Informationen zu beschaffen, um im Sinne wünschenswerter Folgen entscheidungs- und steuerungsfähig entlang der Wertschöpfungskette zu werden. Ein Beispiel für eine umfassende Wirkungsanalyse liefert Puma SE mit dem Versuch einer

<sup>501</sup> Vgl. von Kimakowitz (2015), S. 17 oder Enderle & Murphy (1989), S. 124.

ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung. Die Überprüfung der eigenen Wirkung und die Einführung eines Managementsystems erweist sich hier durchaus als komplexe, aber machbare Herausforderung. Bemessen an den Folgen des Nichtwissens oder -steuerns und in Relation zum Aufwand erscheint diese Verpflichtung gerechtfertigt. Wenn auch in manchen Fällen die Analyse der Zusammenhänge komplex ausfallen mag, zum Beispiel bei der Ermittlung der Zulieferer und deren Vorproduzenten, gibt es bereits heute hinreichende Hilfestellung zur Durchführung, Bestimmung und schließlich wahrscheinlichkeitsbasierten Steuerung der positiven oder negativen Auswirkungen unternehmerischen Handelns. Dies macht Unternehmen nicht automatisch nachhaltig, aber bringt die Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit auf einen wünschenswerten Kurs. Aufgrund der Notwendigkeit dieses Sachverhalts für die ethische Steuerbarkeit des Unternehmens sowie der gesellschaftlichen Wirkungen erachte ich diese Verpflichtung als zentral für das Management eines Unternehmens. Das Wissen um die eigene gesellschaftliche Wirkung ist unabdingbar für die Übernahme manageriale Verantwortung.

Die bisherigen Überlegungen sollen am Fall Puma SE verdeutlicht werden. Im Zentrum des Beispiels steht die weltweit erstmalig 2010 von Puma durchgeführte ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, die näherungsweise beziffern soll, dass durch Produktion, Transport und Vertrieb der Markenartikel Umweltschäden in Höhe von ca. 145 Millionen Euro entstanden sind. Puma definiert das Instrument wie folgt: »An Environmental Profit & Loss Account is a means of placing a monetary value on the environmental impacts along the entire supply chain of a given business.«<sup>502</sup> Berücksichtigt wurden dabei insbesondere die Indikatoren Abfall (Mengen an deponierten und verbrannten Abfällen in Tonnen), Wasserverbrauch in allen Stadien der Produktion, Luftverschmutzungen (Treibhausgasemissionen in Tonnen bei zugrundegelegten Kosten von 66 Euro pro Tonne CO<sub>2</sub>), Einflüsse auf Artenvielfalt und Ökosysteme durch Flächenverbrauch (Gesamtfläche der zu Wirtschaftsstandorten konvertierten Böden mit einer Beurteilung

502 Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, Puma SE (2010), online verfügbar unter: <http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/environment/e-pl/EPLo8o2r2final-3cdfc1bdca0821c6ec1cf4b89935bb5f.pdf> (Stand 03.10.2016).

im Vergleich zur vorherigen Nutzung, z. B. Regenwald, Grasland usw. inkl. Wertbeifferung pro Hektar), d. h. der Verbrauch ertragreicher Böden.<sup>503</sup> Diese ermittelten Kosten sind dem ökonomischen Gewinn entgegenzustellen. Ziel des Instruments ist die Ermittlung der tatsächlichen gesellschaftlichen Kosten unternehmerischen Handelns. Jochen Zeitz, damaliger Chief Sustainability Officer des Unternehmens, erläutert dies mit einem Sartre-Zitat: »Once we know and are aware, we are responsible for our action and our inaction. We can do something about it or ignore it. Either way, we are still responsible.«<sup>504</sup>

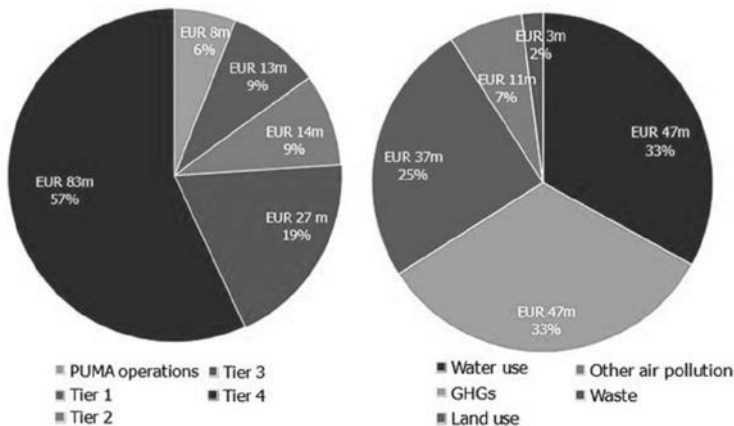


Abbildung 5: Gewinn- und Verlustaufstellung der Puma SE nach Rang der Zulieferunternehmen (Tier 1–4) und Ressourcenthemen (Wasserverbrauch, Abfall etc.) entlang der Lieferkette

Für das Unternehmen besteht der Nutzen des Instruments darin, Ressourcenverbräuche zu identifizieren und zu reduzieren, Risiken zu minimieren und Wirkungen transparent zu machen. Anhand des Instruments ließen sich Wirkungen sowohl nach Artikelkategorien als auch nach Ländern und den entsprechenden Anteilen an den fünf genannten Wirkungskategorien aufschlüsseln. Diese Aufschlüsselung bildet wiederum die Basis für Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Leistung. Hierdurch ließen sich Rückschlüsse ziehen sowohl

<sup>503</sup> Vgl. Puma SE (2010), S. 10 f.

<sup>504</sup> Puma SE (2010), S. 3.

bezüglich des Anteils der Wirkungskategorien an den Gesamtkosten als auch bezüglich der Warengruppen (siehe Abbildung 4).<sup>505</sup>

Die ganzheitliche Ermittlung von Informationen zur Nachhaltigkeit durch eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung liefert Puma eine Datengrundlage an Informationen, mit deren Hilfe Nachhaltigkeit in der Lieferkette gesteuert werden kann. Dabei ist ein derartig umfassendes Bewusstsein und eine solch konkrete Ermittlung und Verrechnung der ökologischen Wirkungen nicht notwendig, um steuerungsfähig zu sein. Auch Wirkungsanalysen in geringerem Umfang generieren Informationen, die hinreichend sein können um die Folgen auf Grundbedürfnisrealisierungschancen oder gesamtgesellschaftliche Wirkungen zu ermitteln. Puma sorgt mit diesem Instrument für Durchgriff entlang der Lieferkette, d. h. die Daten helfen dabei, Veränderungen mit relevanter Wirkung überhaupt erst anzustoßen. Analog sind Wirkungsanalysen für den sozialen Bereich denkbar.

Das Beispiel belegt insofern die Möglichkeit, sich auch in Zusammenarbeit mit Zulieferern bis in den Bereich vorgelagerter Produktionen Daten über soziale oder ökologische Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu beschaffen. Das Nichtvorhandensein dieser Daten erschwert oder verhindert Verbesserungen von Wirkungen entlang der Lieferkette auf Grundbedürfnisrealisierungschancen. Aufgrund der Bedeutung dieser Daten für eine Analyse der unternehmerischen Wirkung entlang der Wertschöpfungskette und der Relevanz der Informationen zur Ermittlung der grundbedürfnisrelevanten Folgen, halte ich die schrittweise Erschließung der Wirkungsdaten entlang der Wertschöpfungskette für managerial verpflichtend. Die Möglichkeit hierzu ist in der Regel mindestens sukzessive gegeben. Der Nutzen dieser Daten gleicht mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Beginn notwendige Investitionen aus, in der Regel profitieren Unternehmen enorm allein aus ökonomischer Sicht vom Wissen entlang der eigenen Wertschöpfungskette – sei es nur zur Reputations- oder Ressourcensicherung. Das Management kann hierdurch strategische Entscheidungen ergreifen und so Nichtwissen bzw. Negativfolgen für Betroffene oder Risiken der eigenen Ressourcensicherung vermeiden. Aus diesem Grund besteht eine Verpflichtung des Managements zur Ermittlung relevan-

505 Puma SE (2010), S. 14.



ter Nachhaltigkeitsinformationen. Sie bilden in Sachen Steuerungsfähigkeit eine *conditio sine qua non*, die leistbar ist, auch wenn durch sie mittelbar Grundbedürfnisse oder Realisierungschancen betroffen sind.

### 4.3 Verpflichtungen gegenüber internen Stakeholdern

Interne Anspruchsgruppen umfassen im Wesentlichen die Angestellten und Inhaber eines Unternehmens. Aufgrund der angrenzenden Forschungsfragen im Rahmen managerialer Ethik habe ich mich hier dazu entschlossen, insbesondere Fragen zum Thema Mitarbeiter als größte Gruppe zu thematisieren und zudem auf die Frage der Entlohnung von Managern als leitende Angestellte einzugehen.

#### 4.3.1 Mitarbeiter – das Beispiel dm

*Welche Wirkung hat die Managementpraxis auf Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnisse der eigenen Mitarbeiter?* Für die Mitglieder eines Unternehmens lassen sich alle fünf genannten Grundbedürfniskategorien anhand von Beispielen anwenden. Die psychische und physische Gesundheit kann von langjähriger Beschäftigung im Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen werden, Niedriglöhne können die Existenzsicherung erschweren, Nachtarbeitszeiten oder Standortgebundenheit können eine freie Lebensplanung ebenso beeinträchtigen wie die Teilnahme am gesellschaftlichen oder familiären Leben. Und nicht zuletzt hat das eigene Unternehmen je nach Tätigkeitsbereich Einfluss auf lokale Umwelteinflüsse bis hin zu potenziellen Gefährdungen durch Abgase, Gifte, Smog oder ähnliches. Für jedes dieser Szenarien lässt sich ein Beispiel finden. Natürlich lassen sich demgegenüber auch entsprechende Positivwirkungen für Mitarbeiter in den fünf Kategorien darlegen, sei es durch Gesundheitschecks und vorbeugende Maßnahmen, faire Löhne, demokratische Strukturen oder Diversity-Management, flexible Angebote zur Work-Life-Balance oder aktiver Umweltschutz durch veränderte Produktionsabläufe, Klimaschutzmaßnahmen oder andere Dienstleistungen.

Die Wirkungssteuerung des Unternehmens in Bezug auf Angestellte umfasst in besonderem Maß die Arbeitsplatzsicherheit der

Angestellten. Erfolgreiche Unternehmen können Arbeitsplätze bereitstellen und sichern. Für Mitarbeiter sind mit einem eingegangenen Arbeitsverhältnis relevante Grundbedürfnisse zur eigenen Grundversorgung verbunden. Zudem umfasst ein solches Verhältnis in der Regel auch gebundene Kosten, beispielsweise durch einen Umzug in die Nähe des jeweiligen Arbeitgebers. Entscheider stehen somit in der besonderen Verantwortung, die Arbeitsplatzsicherheit des Arbeitnehmers allgemein zu schützen oder zumindest langfristige Planungen zu ermöglichen. Faire, d. h. mindestens grundbedürfnissichernde Löhne ermöglichen es den Angestellten ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Durch beide Aspekte wird ein wesentlicher, positiver Beitrag zum gesellschaftlichen Wohl vieler Menschen und ihrem Bedürfnis nach Selbstständigkeit bzgl. Lebensgestaltung und Sicherheit geleistet. Das sich anschließende politische Lobbying des Managements sollte hier kohärent sein mit der Verpflichtung, Arbeitsplätze zu sichern: »To argue that government should provide these benefits and then lobby against government provision of them is the height of hypocrisy. Neither can they move their headquarters offshore to avoid taxes as WorldCom and KPMG did.«<sup>506</sup>

Der Einfluss von Unternehmen und Management geht jedoch darüber hinaus: Sicherheitsbestimmungen haben so beispielsweise einen bedeutenden Anteil am Arbeits- und Unfallschutz der Mitarbeiter im Rahmen risikobehafteter Tätigkeitsbereiche. Die Einführung und das Controlling von Sicherheitsmaßnahmen und die Einhaltung entsprechender Qualitätsmanagementsysteme (wie zum Beispiel ISO 45.0001) sind daher bereits heute in der Regel verpflichtend. Hinzu kommt das Management von Herausforderungen wie Gleichberechtigung oder psychische Gesundheit im Fall hoher Arbeitsbelastungen. Da es sich in den genannten Fällen potenziell um Wirkungen auf Grundbedürfnisrealisierungschancen handeln kann, sind auch hier Steuerungspflichten des Managements möglich.

Zu den sogenannten Wohlfahrtsbedürfnissen dieses Bereichs lassen sich Themen wie zum Beispiel sinnvolle Arbeit<sup>507</sup> zuordnen. Auch wenn es sich bei diesem Themenfeld um ein glücksförderndes und bedeu-

<sup>506</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 49.

<sup>507</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 51 ff.

tendes Thema handelt, beschreibt es aus Sicht der Ist-Situation einen wünschenswerten, jedoch nicht grundbedürfnisrelevanten Bereich – zumindest dann nicht, wenn die Tätigkeit im Umkehrschluss nicht sinnnehmend bzw. krankheitsbefördernd ist aufgrund von Monotonie oder Ähnlichem. Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit unterliegt dabei nicht zuletzt der subjektiven Wahrnehmung des Arbeitnehmers. Insgesamt handelt es sich bei dieser Frage meines Erachtens vielmehr um wohlfahrtsorientierte Bedürfnisse bzw. Kriterien guten Managements. Ähnliches gilt für moderne Formen der Verantwortungsübergabe oder Beteiligung.<sup>508</sup> So relevant oder sinnvoll derartige Maßnahmen sein mögen, auch und gerade unter Nachhaltigkeitsaspekten, ein direkter Bezug zu grundbedürfnisrelevanten Zusammenhängen lässt sich nicht *zwingend* ableiten.

Wie bereits in den Abschnitten 2.2.2 und 3.1.2 dargestellt liefert die Drogeriemarktkette dm ein Beispiel guter Praxis gegenüber der Anspruchsgruppe der Mitarbeiter. Betrachten wir hierzu den Fall erneut unter Berücksichtigung der ersten Frage zur Ableitung einer aktiven Steuerungspflicht des Managements: *Welche negative oder positive Wirkung hat die im Fallbeispiel untersuchte Management- oder Unternehmenspraxis auf Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppe?* Das Beispiel dm liefert insbesondere Orientierungswissen für eine gelungene Umsetzung des Themas Selbstwirksamkeit und Beteiligung der Mitarbeiter. Ein weiterer Aspekt der Wirksamkeit des Managements auf die Grundbedürfnisrealisierungschancen der Mitarbeiter ist die Entlohnung. Dieser spielt nicht nur in Risikoproduktionsländern eine bedeutende Rolle<sup>509</sup>, sondern auch am Standort Deutschland. Die Drogeriemarktkette dm bezeichnet Löhne und Gehälter auch intern als »Mitarbeiter Einkommen«. Das Unternehmen bezahlt nach Auskünften des Geschäftsführers Erich Harsch mindestens Tariflohn, der durchschnittliche Stundenlohn im Unter-

508 Vgl. Melé (2012), S. 118

509 Vgl. zum Beispiel das Interesse von Interessengruppen wie der Clean Clothes Campaign, die 2014 hierzu eine Studie mitsamt Ranking entwickelt haben, online verfügbar unter: [http://lohnzumleben.de/firmencheck\\_2014/](http://lohnzumleben.de/firmencheck_2014/) (Stand 03.10.2016).

nehmen liegt ihm zufolge bei 12 bis 13 Euro.<sup>510</sup> Dem gegenüber steht die Praxis des ehemaligen Drogeriekonzerns Schlecker, Arbeitnehmer über Verträge bei Tochterfirmen erneut zu günstigeren Konditionen und in teilweise prekären Arbeitsverhältnissen zu beschäftigen.<sup>511</sup> Die Wirkung dieser Managemententscheidung auf die Grundbedürfnisrealisierungschancen der Betroffenen liegt auf der Hand. Auch die Einflussnahme auf diese Entscheidung ist für das Management als Träger derartiger Entscheidungen gegeben. Gehaltspraktiken und Stufen werden in der Regel im Top-Management festgelegt.

*Welche konkreten Verpflichtungen bestehen im Sinne einer Managementethik?* Da im angeführten Fall die Möglichkeit und Zumutbarkeit existenzsichernder Löhne für Arbeitnehmer besteht, kann kein Argument benannt werden, dass Entscheider von der Durchsetzungspflicht entsprechender Maßnahmen entbindet. Die Beschäftigung von Menschen zu nicht-existenzsichernden Löhnen ist wie im Fall von Schlecker nicht nur imageschädigend, sondern auch aufgrund der Folgen für die Grundbedürfnisrealisierungschancen der Arbeitnehmer illegitim.

#### 4.3.2 Führungskräfte und die Frage angemessener Entlohnung – ein Exkurs

Auch auf Leitungsebene ist das Thema Entlohnung ein vieldiskutiertes Thema der ethischen Managementpraxis. Welche Relevanz hat diese Fragestellung für den von mir vertretenen Ansatz und wie lässt sich diese Frage im Rahmen des vorliegenden Ansatzes integrieren? Grundsätzlich gilt auch hier das Kriterium der Orientierung an den betroffenen Grundbedürfnissen der Beteiligten. Da Managergehälter in der Regel zu den höchsten Einkommen im gesellschaftlichen Vergleich zählen, stellt sich die Frage in Relation zu anderen, von die-

510 Vgl. Harsch in der Pforzheimer Zeitung (2010), online verfügbar unter: <http://www.pz-news.de/forum/showthread.php?4674-Gegen-Mindestlohn-Wir-bei-dm-ticken-anders> (Stand 19.01.2016).

511 Vgl. z.B. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/schlecker-zahlt-jetzt-tarif/1849764.html> (Stand 03.10.2016). In Deutschland liegt die Untergrenze je nach Berechnung bei ca. 10 Euro. Vgl. Pimminger (2015), S. 35. In Großbritannien liegt der sogenannte »living wage« je nach Region bei ca. 10,60 Euro (8,25 Pfund). Vgl. <http://www.livingwage.org.uk/> (Stand 03.10.2016).

sem Umstand betroffenen Bedingungen. Wenn die Entlohnung von Führungspersonal Auswirkungen auf die Grundbedürfnissen von betroffenen Menschen entlang der Wertschöpfungskette hat – wenn zum Beispiel eigene Mitarbeiter nicht fair bezahlt werden könnten aufgrund des hohen Gehalts der Führungsriege – rückt diese Fragestellung innerhalb meines Ansatzes in den Fokus. Gerechtigkeitstheorien mögen verletzt sein, Gerechtigkeitsempfindungen mögen sich an hohen Beträgen stören, solange die Entlohnung nicht auf Kosten anderer Betroffener geht, sehe ich keine Notwendigkeit zur *Priorisierung* des Themenfeldes innerhalb einer Managementethik. Da jedoch in vielen Fällen die hohen Gehälter eine mögliche Quelle gesellschaftsrelevanter, nützlicher Aufwendungen für das Unternehmen darstellen, lässt sich auch im Kontext meines Ansatzes gegen unverhältnismäßige Führungsgehälter argumentieren. Die Begründung für eine angemessene Entlohnung bzw. Kürzung von Managementgehältern beruht dann allerdings auf den dadurch erreichten, wünschenswerten Folgen (zum Beispiel freie Mittel für Mindestlöhne von Mitarbeitern, soziale Projekte in der Lieferkette, Vermeidung einer schädlichen Neiddebatte, Erhalt weiterer Arbeitsplätze usw.), nicht auf einem ad hoc installierten Entlohnungsprinzip oder Ähnlichem. Ich erachte eine umfängliche aber zugleich maßvolle Aufwandsentschädigung der Führungsriege für richtig, weil sie die richtigen Folgen befördert, nicht weil Gerechtigkeitsempfinden bedient werden (natürlich können diese Punkte in Einzelfällen übereinstimmen).

Entlohnungssysteme, die beispielsweise in Relation 400:1<sup>512</sup> bestehen, sind nicht vorbildlich und mindern die eigene Chance, auf Basis von Glaubwürdigkeit nachhaltig zu handeln und andere mit dieser Handlungsweise positiv zu beeinflussen. Zudem tragen sie zur Verschärfung sozial ungerechter Verteilungen bei. Ein Anwachsen der Löhne, zum Beispiel auf Managerseite in deutschen DAX-Unternehmen um 125 % zwischen 2003 und 2011 im Vergleich zu lediglich 12,3 % aufseiten der Tariflöhne, ist vor diesem Hintergrund kaum zu rechtfertigen.<sup>513</sup> Die Begründung beruht jedoch nicht auf einem schwer zu definierenden Prinzip der Angemessenheit, sondern auf der Möglich-

<sup>512</sup> Vgl. hierzu das Kapitel von Bowie und Werhane (2005), S. 4 ff.

<sup>513</sup> Vgl. Göbel (2013), S. 221.

keit, mit den entsprechenden Mitteln Grundbedürfnisse zu sichern anstatt Wohlfahrtsbedürfnisse des Managements zu bedienen. Dort wo die Mittel hingegen dem Management eine *gute* Wirkungssteuerung ermöglichen und zugleich nicht mit der Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen kollidieren, sind sie in der Sache förderlich.

Es ist vor dem Hintergrund des hier skizzierten Ansatzes fragwürdig, inwiefern Entlohnungspraktiken wie beispielsweise Aktienoptionen als Vergütung sinnvoll sind und eine erfolgsbasierte Bindung von Gehältern an den Aktienkurs legitim ist. Derartige Maßnahmen neigen dazu, die Orientierung an kurzfristigen Gewinnen und dem bereits kritisierten Prinzip der Shareholder-Value-Steigerung zu suchen. Umgekehrt könnte auf Basis der eingeführten Beurteilungskriterien diskutiert werden, inwiefern die erfolgreiche Sicherung der Grundbedürfnisrealisierungschancen und somit das Wohlergehen der Menschen entlang der Wertschöpfungskette nicht als manageriales Entlohnungskriterium integriert werden sollte. Auch der Gesetzgeber hat hier bereits Signale in Form des »Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung« gegeben und die Gehaltsentwicklung an die nachhaltige Unternehmensentwicklung geknüpft.<sup>514</sup>

Bezüglich der Fragestellungen bleibt jedoch das Fazit bestehen: Dort wo hohe Managergehälter die Sicherung von Grundbedürfnissen verhindern, sind sie illegitim. Dieser Fall ist jedoch hypothetisch, auch andere Quellen könnten zur Sicherung von Grundbedürfnisrealisierungschancen durch finanzielle Mittel erschlossen werden. Entscheider können diese Wirkung in jedem Fall durch Selbstbeschränkungen oder eine Kopplung des Gehalts an Nachhaltigkeitsleistungen mitsteuern. In diesem Sinne besteht dann eine Verpflichtung zur Begrenzung des eigenen Gehalts. Diese leitet sich jedoch wie erwähnt nicht aus einem gesellschaftlichen Ethos oder einer Inakzeptanz ab, sondern aus dem gleichzeitigen Mittelbedarf in Sachen Grundbedürfnissicherung.

<sup>514</sup> Vgl. Bundesanzeiger unter: [https://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Be trifft-Unternehmen/Arbeitshilfen/Transparenz/VorstAG\\_Managergehaelter.pdf](https://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Be trifft-Unternehmen/Arbeitshilfen/Transparenz/VorstAG_Managergehaelter.pdf) (Stand 03.10.2016)

#### 4.4 Verpflichtungen gegenüber externen Stakeholdern

Die Ansprüche externer Stakeholder an Unternehmen sind in den vergangenen Dekaden kontinuierlich gestiegen. Ob es sich um moralisch relevante, dringliche Ansprüche handelt, lässt sich auch mithilfe der von mir vorgeschlagenen Axiologie analysieren. Eine Analyse der Wirkungen der Unternehmenstätigkeit entlang der Wertschöpfungskette auf die Grundbedürfnisse ist prinzipiell durchführbar. Ein aktives Einfordern von Verantwortungsübernahme durch Betroffene ist dabei keineswegs ein notwendiges Kriterium für die Frage der Legitimität unternehmerischen Handelns. Berechtigte Ansprüche können auch ohne das Wissen der Betroffenen oder einen realen Dialog bestehen. In jedem Fall setzen diese Forderungen eine qualifizierte Auseinandersetzung der Managementebene mit derartigen Anspruchsfragen voraus: »The task of the responsible manager, then, is both to identify the relevant stakeholders and to distinguish between legitimate interests within the company's circle and less clear claims that may arise from outside.«<sup>515</sup>

Die Orientierung an Grund- und Wohlfahrtsbedürfnissen – wobei hier die Grundbedürfnisrealisierungschancen im Mittelpunkt stehen – kann Fragen der Legitimität und Priorisierung von Ansprüchen klären. Dieser Punkt ist besonders relevant für Begründungs- und Anwendungsfragen meines Ansatzes, nicht zuletzt, da es bei der Frage der Legitimität bisher kaum Fortschritte gab.<sup>516</sup> Die Frage nach der Auswahl der Anspruchsgruppen bzw. der Legitimität der Ansprüche im Rahmen des Stakeholdermodells wird durch die Zuordnung zu grundbedürfnisrelevanten Folgen positiv beantwortet. Dies schließt weitere, legitime Ansprüche nicht aus, definiert jedoch eine Mindestmenge an durch das Management des Unternehmens zu beachtenden Ansprüchen aus der Gesellschaft. Anstelle der Praxis, Anspruchsgruppen allein deshalb als wesentlich in die Stakeholdermatrix aufzunehmen, weil sie dem Unternehmen mittelbar oder unmittelbar durch Medienpräsenz schaden könnten, werden so zumindest alle Ansprüche berücksichtigt und *priorisiert*, die grundbedürfnisrelevant sind.<sup>517</sup> Aus

<sup>515</sup> Rion (1989), S. 47.

<sup>516</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 29.

<sup>517</sup> Dies kann bei manchen Unternehmen durchaus zu einer Verschiebung der Wichtigkeitsanalyse führen, beispielsweise zu einer stärkeren Priorisierung unter-

wohlfahrtsbasierten Gründen oder strategischen Überlegungen heraus weitere Gruppen zu berücksichtigen bleibt möglich und sinnvoll.

#### 4.4.1 Kunden – das Beispiel Ford Pinto

*Welche Verpflichtungen hat das Management eines Unternehmens gegenüber den Kunden?* Für die Überprüfung der Managementverpflichtungen gegenüber Kunden auf Basis von Grundbedürfnisrealisierungschancen ist das Fallbeispiel des Ford Pinto besonders anschaulich und bekannt, auch innerhalb der Unternehmensethik.<sup>518</sup> 1970 führte Ford das Modell Pinto ein als Reaktion auf den Wettbewerb mit Autoherstellern aus Europa und Japan. Der Wagen wurde in damaliger Rekordzeit von der Planung bis zur Fließbandproduktion in nur ca. 25 Monaten entwickelt. Für die Produktion waren besondere Anforderungen an die Ingenieure gestellt: Die Kosten pro Modell durften 2000 Dollar ebenso wenig überschreiten wie das Gewicht maximal 900kg. Die Vorgaben sollten den Wagen konkurrenzfähig machen im Wettbewerb. Das enge Zeitfenster der Produktion führte zudem dazu, dass Prozessschritte parallel ausgeführt werden mussten. Erste Routinetests zeigten, dass der Tank des Wagens bei Auffahrunfällen von hinten und relativ geringer Geschwindigkeit von ca. 50 kmh oftmals brach. Hauptgrund hierfür war – wie unternehmensinterne Studien bereits vorab dokumentierten – die Positionierung des Tanks beim Einbau zwischen hinterer Stoßstange und Hinterachse. Das auslaufende Benzin konnte durch Funkenschlag beim Aufprall von Unfällen leicht entzündet werden, was unter Umständen zu Explosionen führte. Ford hatte bei Crashtest festgestellt, dass in 8 von 11 Fällen die Autos potenziell risikoreiche Schäden davontrugen. Bei den bestandenen Tests war jeweils der Tank durch Einbaumaßnahmen geschützt. Die Tests orientierten sich an damaligen Sicherheitsstandards, die jedoch erst ab 1976 gesetzliche Gültigkeit hatten, was dazu führte, dass Ford im Fall der nicht bestandenen Tests nicht gegen amerikanische Gesetze verstieß.

---

nehmensexterner Lieferkettenthemen wie Social Compliance.

518 Vgl. hierzu auch Gioia (1992).



Den Ingenieuren waren Maßnahmen bekannt, einen sicheren Einbau des Tanks vorzunehmen. Allerdings hätten diese Veränderungen zu höherem Zeitaufwand und höheren Kosten geführt – pro Auto im Rahmen einer bestimmten Sicherheitslösung von mindestens 11 Dollar. Hierdurch wären die Kosten von 2000 Dollar überschritten worden. Hinzu kam die damalige Auffassung, dass Sicherheit sich nicht bezahlt machte und Kleinwagen ohnehin als unsicher galten. Diese Ansicht wurde auch dem damaligen CEO, Lee Iacocca, zugeschrieben. Ford hatte bereits in den Jahren zuvor versucht, Sicherheit zum Verkaufsargument zu machen, allerdings ohne ökonomischen Erfolg.

Ford analysierte die Zusammenhänge im Rahmen einer kontroversen Kosten-Nutzen-Analyse um die Entscheidung gegen Sicherheitsmaßnahmen zu rechtfertigen: Die National Highway Traffic Safety Association (NHTSA) hatte als offizielle Behörde die Verwendung von Kosten-Nutzen-Analysen zu Zwecken der Automobilsicherheit anerkannt. Hierzu musste der Wert eines Menschenlebens als Variable integriert werden. Ford verwendete die Zahlen der NHTSA zur Berechnung ihrer Kosten-Nutzen-Analyse und integrierte die Zahl 200.000 Dollar als »cost to society for each fatality«<sup>519</sup>. Im Ergebnis bedeutete dies folgendes: Die Kosten des Umbaus im Sinne der Fahrzeugsicherheit hätten für 12,5 Millionen Fahrzeugen bei 137 Millionen Dollar gelegen. Diese Kosten hätten die errechneten Kosten für mögliche Schadensersatzforderungen von Unfall- oder Verbrennungsopfern von insgesamt 49,5 Millionen Dollar bei weitem überschritten. Diese Rechnung trug somit wesentlich zur Entscheidung bei, keine Umbaumaßnahmen im Sinne der Fahrgastsicherheit vorzunehmen. Ethisch Berücksichtigungen im Sinne einer GBA spielten im Beispiel augenscheinlich keine Rolle.

Zu diesen Umständen kamen kulturspezifische Bedingungen im Unternehmen hinzu, wie beispielsweise Sprachpolicies des Managements, die den Angestellten untersagten, Begriffe wie Problem in der Kommunikation zu verwenden. Derartige Umstände standen einer offenen Fehlerkultur entgegen.

<sup>519</sup> Gioia (1992), S. 381.

Table 3.1

Societal Cost Components for Fatalities

Component	1971 Costs
Future Productivity Losses	
Direct	\$132,000
Indirect	41,300
Medical Costs	
Hospital	700
Other	425
Property Damage	1,500
Insurance Administration	4,700
Legal and Court	3,000
Employer Losses	1,000
Victim's Pain and Suffering	10,000
Funeral	900
Assets (Lost Consumption)	5,000
Miscellaneous Accident Cost	200
<b>TOTAL PER FATALITY:</b>	<b>\$200,725</b>

Adapted from Dowie, 1994. Courtesy *Mother Jones* magazine.

Table 3.2

Ford Cost-Benefit Analysis for Fuel Leakage

	Benefits	Costs
Savings/Sales	180 burn deaths 180 serious burn injuries 2,100 burned vehicles	11 million cars 1.5 million light trucks
Unit Cost	\$200,000 per death \$67,000 per injury \$700 per vehicle	\$11 per car \$11 per truck
<b>TOTAL:</b>	<b>\$49.5 million</b>	<b>\$137 million</b>

Adapted from Dowie, 1994. Courtesy *Mother Jones* magazine.

Abbildung 6: Kostenkalkulation im Fall des Ford Pinto, Gioia (1992).

Gioia (1992), unter anderem selbst Mitarbeiter bei Ford zu diesem Zeitpunkt, führt den Fall auf die mangelnde Perspektive des prozess-orientierten Managements aufseiten der Entscheider zurück: Entscheider seien »fallible information processors who fail to notice the ethical implications of a usual way of handling issues. [...] [E]thical dimensions are not usually a central feature of the cognitive structures that drive decision making.«<sup>520</sup>

*Welche negative Wirkung hat die im Fallbeispiel untersuchte Management- und Unternehmenspraxis auf Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnisse der Anspruchsgruppe?* Betroffen ist hier offensichtlich mindestens die Grundbedürfniskategorie (1) nach Sicherheit und physischer Unversehrtheit. Kunden des Autokonzerns haben das moralische Recht auf Sicherheitsstandards zum Erhalt der körperlichen Unversehrtheit. Dies impliziert, dass Autobauer bei der Herstellung der Fahrzeuge auf Sicherheit der Kunden achten und diese im Rahmen angemessener Sicherheits- und Qualitätstests auch bestmöglich gewährleisten. Es obliegt der Verantwortung des Managements, einen Qualitätsprozess einzuführen, der die Sicherheit des Produkts garantiert und erst auf dieser Basis ein Produkt auf den Markt bringt.

*Können Entscheider diese Wirkung beeinflussen und wenn ja wie?* Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine bewusste Management-

520 Gioia (1992), S. 388.

entscheidung im Rahmen einer quasi rein ökonomischen Risikoabwägung. Die möglichen Folgen für einzelne Kunden waren dem Management bewusst.

*Welche konkreten Verpflichtungen bestehen im Sinne einer Managementethik?* Aus diesem tragischen Fallbeispiel und den analysierten Bedingungen lassen sich manageriale Verpflichtungen ableiten: Das Management des Unternehmens hatte im Gegensatz zur eigenen Auffassung die Pflicht, die Sicherheit des Fahrzeugs in der Produktion gegenüber den Kunden zu gewährleisten und somit die Wahrscheinlichkeit körperlicher Unversehrtheit zu sichern. Die Betroffenheit im Sinne von Grundbedürfnissen scheint hier offensichtlich. Kunden vertrauen auf die Sicherheit der Produkte oder Dienstleistungen, die durch das Unternehmen bereitgestellten Informationen usw. Ein Pharmakonzern, der unzureichend über Nebenwirkungen mit gesundheitlichen Folgen informiert, handelt ebenso unmoralisch wie ein Autohersteller, der das Leben der Käufer auf Grundlage eines ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalküls riskiert. Die Kunden vertrauen grundsätzlich auf die Sicherheit und Zweckdienlichkeit der Unternehmensleistungen. Dieser Anforderung gerecht zu werden obliegt Qualitätsprozessen, deren Sicherung wiederum zur Verantwortung des Managements gehört. Sie genießen Priorität vor den ökonomischen Interessen des Unternehmens, weshalb Bowie und Werhane konstatieren: »An ethical manager makes profit by meeting the consumer needs. An unethical manager makes profit by exploiting information asymmetry.«<sup>521</sup>

Viele der Verpflichtungen gegenüber Kunden können verstanden werden auf Basis der bestehenden Informationsasymmetrie.<sup>522</sup> Daraus ergibt sich eine Informationspflicht seitens des Unternehmens, die durch den Top-Entscheider maßgeblich gesteuert werden kann. Relevanz besitzen Informationen beispielsweise wenn es sich um Nahrungsmittel und deren Inhaltsstoffe handelt oder Sicherheitsrisiken bei Spielzeug oder anderen Gegenständen. Hinzu kommt die Pflicht, interessierte Kunden über die Nachhaltigkeit der Produkte und des Materials zu informieren, da diese sich sonst nur schwer für oder gegen nachhaltige Alternativen entscheiden können. Bowie und

<sup>521</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 64.

<sup>522</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 62.

Werhane stellen daher auch die Frage: »What information do customers have a moral right to have?«<sup>523</sup> Die Antwort lautet: In jedem Fall Informationen, die ihre Grundbedürfnisse und Realisierungschancen potenziell betreffen.

Natürlich verfügen beide Seiten – Kunden und Management – über Verpflichtungen. Informationen müssen nicht nur durch das Unternehmen bereitgestellt werden. Ebenso haben Kunden die Pflicht, sich Informationen einzuholen oder zumindest anzufordern. Kunden, die ein Medikament einnehmen, sollten sich über den Beipackzettel informieren. Autofahrer sollten vorrausschauend und gemäß der Straßenverkehrsordnung fahren. Für gefährliche Inhaltsstoffe in einem Medikament oder lebensgefährliche Sicherheitslücken im Design eines Kraftfahrzeugs sind jedoch zuallererst die Hersteller verantwortlich, d.h. zuallererst die hierfür notwendigen Qualitätssicherungsprozesse, die durch das Management garantiert werden. Dies gilt auch für nachgelagerte Prozesse wie den Verkauf, d.h. zum Beispiel für Unternehmensbereiche, die oftmals unter hohem ökonomischen Leistungsdruck stehen: »[W]e maintain that it is the obligation of the sales manager to create an incentive system for salespeople in the organization to meet the needs of the consumer with an eye to repeat business.«<sup>524</sup> Dies gilt, da vor allem Manager in der Lage sind das unternehmensinterne Anreizsystem sowie die Unternehmenskultur zu beeinflussen und zu steuern.<sup>525</sup>

Bowie und Werhane führen ein Beispiel an, das meines Erachtens vielmehr die Grenzen der Argumentation für manageriale Pflichten auslotet: Das Unternehmen Coca Cola hat in der Vergangenheit besonders warme Sommermonate dazu genutzt, ihre Erfrischungsgetränke teurer zu verkaufen. Bowie und Werhane weisen dieses Handeln zurück mit dem Verweis auf die Ausbeutung der Vulnerabilität des Kunden, der gerade unter diesen Bedingungen sein Erfrischungsgetränk erwerben möchte. Meines Erachtens gilt die Pflicht, die Verwundbarkeit der Betroffenen nicht auszunutzen, allerdings erscheint mir das Beispiel von den Autoren unglücklich gewählt. Ihre Argumen-

523 Ebd.

524 Bowie & Werhane (2005), S. 64.

525 Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 65.

tation besagt: »Managers ought not take advantage of the vulnerabilities of others when these vulnerabilities are not the responsibility of those who have them. Price gouging is wrong because it takes advantage of those who are made vulnerable by an act of nature.«<sup>526</sup>

Da es sich beim Erwerb von Erfrischungsgetränken nicht um eine Handlung in Verbindung mit einem Grundbedürfnis handelt, erscheint mir dieses Beispiel für die Ableitung einer managerialen Pflicht unpassend gewählt. Eher scheint mir die Preispolitik gegen kulturell-übliche Anforderungen der Anständigkeit zu verstoßen, eine moralische Pflicht zur Unterlassung derartiger Praktiken scheint mir dennoch sekundär. Fälle von Entlohnungen unter dem Existenzminimum in Ländern mit hoher Arbeitskraft und geringer Bildung scheinen mir eher geeignet solche Prinzipien zu erläutern. Ob es sich im genannten Fall überhaupt aus betriebswirtschaftlicher Sicht um eine sinnvolle Strategie handelt, bleibt dahingestellt, denn: Man riskiert durch diese Vorgehensweise Kunden aufgrund ihres Fairnessempfindens zu verlieren oder Umsätze einzubüßen.

### **Auch das Marketing kann menschliche Grundbedürfnisse negativ beschneiden**

Nach diesen relativ intuitiven Beispielen für eine manageriale Orientierung an betroffenen Grundbedürfnissen und Möglichkeiten einer Intervention, bleibt die Frage: *Wie geht der von mir vorgeschlagene Ansatz mit weniger offensichtlichem Fehlverhalten um?* Was existiert an Grauzonen zwischen der Verletzung von Grundbedürfnissen entlang der Wertschöpfungskette und unternehmerisch einwandfreiem Verhalten? Kann zum Beispiel Greenwashing im Rahmen von Produktwerbung ebenso von meinem Ansatz als unmoralisch begründet werden, obwohl keine Grundbedürfnisse betroffen sind? Was greift, wenn eine GBA nicht mehr greift?

Ein gutes Beispiel hierfür liefern Werbemaßnahmen. Stellen wir uns ein Unternehmen vor, dass durch suggestive Werbung Kunden mit einem Leistungsversprechen lockt, dass real nicht in vergleichbarer Form besteht. In einem hypothetischen Fallbeispiel handelt es sich um Männershampoo, das verspricht, den Haarwuchs zu fördern. Das

<sup>526</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 66.

Werbeversprechen wird nicht signifikant durch wissenschaftliche Studien belegt, Effekte sind minimal bis nicht nachweisbar. Das Unternehmen verdient demzufolge mit hoher Wahrscheinlichkeit an der Suggestion und somit der Irreführung von durch ausbleibenden Haarwuchs geplagte Kunden. Eine körperliche oder psychische Schädigung der Kunden kann jedoch weitestgehend ausgeschlossen werden. Die Analyse bringt daher keine Kundenbetroffenheit im Sinne einer GBA hervor. Wie ist mit einem solchen Fall umzugehen?

Betroffen sind in diesem Fall zwar *erstens* mit höchster Wahrscheinlichkeit keine Grundbedürfnisse, jedoch durchaus Wohlfahrtsbedürfnisse potenzieller Kunden. Käufer möchten nicht über Leistung von Produkten getäuscht werden, auch nicht durch Suggestionen, selbst wenn sie bei nicht-unlauterer Werbung juristisch nicht strafbar sind. Zwar ist diese Form der Betroffenheit sekundär relevant, dennoch kann dieses Verhalten des Unternehmens und die Freigabe der Werbung durch das Management unmoralisch sein. *Zweitens* ist ein solches Handeln nicht konform mit dem wirtschaftsethischen Grundprinzip: »Wirtschaft soll dem Menschen dienen.« Auch wenn im Fallbeispiel kein unmittelbarer Schaden entsteht, ist nicht ersichtlich, warum ein solches Werbeversprechen kohärent ist mit der Forderung des Ausgangsimperativ. Vielmehr wirken derartige Maßnahmen sogar vertrauensschädigend gegenüber Unternehmen. Die bewusste Irreführung – auch mittels Suggestion – des Kunden ist nicht aufrechtzuerhalten, wenn man als Management in den Imperativ der Zweckdienlichkeit einwilligt.

Doch auch der Bereich des Marketings kann Grundbedürfnisrealisierungschancen betreffen. Deutlich wird dies an Themenfeldern wie dem Neuromarketing. Mithilfe neurobiologischer Forschung zum Entscheidungsverhalten von Menschen werden immer mehr Informationen darüber verfügbar, wie Menschen mit Stimuli basierend auf ermittelten Hirnaktivitäten dazu gebracht werden können, ein bestimmtes Produkt zu kaufen. Diese Möglichkeiten in Forschung und Entwicklung bringen eine besondere Verpflichtung des Managements ins Spiel: Kann es ethisch vertretbar sein, dass Kunden entgegen des Grundbedürfnisses nach weitestgehender Selbstbestimmung (Prinzip 3) zum Kauf bestimmter Produkte mittels Neuromarketing

gebracht werden? Was wären die gesamtgesellschaftlichen Folgen eines solchen Versuchs?<sup>527</sup> Auch wenn die Zielerreichung skeptisch betrachtet werden kann, mit Hilfe neurowissenschaftlicher Forschung das menschliche Konsumverhalten vollständig zu beschreiben, so bleibt doch die Frage nach den Verpflichtungen im Management, sofern diese Möglichkeiten zukünftig bestehen.

Gleichzeitig kann man sich fragen, inwiefern diese Möglichkeit nicht bereits anhand konventioneller Werbung besteht. Im Sinne der Chance zur freien Selbstverwirklichung als Grundbedürfnisdimension des Kunden scheint das Management verpflichtet, suggestive Maßnahmen zu unterlassen, auch wenn Wettbewerber zu vergleichbaren Maßnahmen greifen. Die Zweckdienlichkeit gegenüber Menschen scheint gefährdet, wenn in hypothetischen Zukunftsszenarien Unternehmen samt Marketing vollständig über die Entscheidungen der Kunden bestimmen würden. Die Folgen eines autonomieenthobenen Handelns wären mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ für Individuen sowie das gesellschaftliche System als Ganzes. Im Sinne des gesellschaftlichen Auftrags von Unternehmen ist hier zudem wichtig zu fragen, ob der Mensch noch im Mittelpunkt steht, oder ob nicht vielmehr der Mensch als Kunde hier zum Spielball der Unternehmensinteressen wird.

Zu guter Letzt betrifft die existierende Informationsasymmetrie auch die Aufklärung des Kunden in Sachen nachhaltiger Konsum. Der Wissensvorsprung des Managements oder des Unternehmens als Ganzes kann im Bereich Nachhaltigkeit groß sein, wesentliche Hinweise für Kunden könnten zu einer spürbaren Verbesserung hinsichtlich des Systems oder der nachhaltigen Unternehmensperformanz führen. Ein Beispiel hierfür liefern Hotels mit ihren Hinweisen zur Ressourcenschonung: »Managers have an obligation to educate their customers, and in some cases it is not difficult to do. Once hotels point out that there is an option not to change the sheets every day, many of us have opted not to have them changed. [...] We believe that managers have an obligation to educate consumers to practice green, especially when their doing so will contribute to bottom-line results.«<sup>528</sup> Der Auftrag

<sup>527</sup> Vgl. Naef (2010), S. 30 ff.

<sup>528</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 110.

der Unternehmen, ihr Wissen im Sinne einer Verbraucheraufklärung zu nutzen, ist durchaus nachvollziehbar. Unternehmen verfügen zum Beispiel über das notwendige Wissen zu Einsparpotenzialen innerhalb der Liefert- und Wertschöpfungskette.

#### 4.4.2 Managementethik in der Lieferkette – Foxconn und Primark

Grundbedürfnisrealisierungschancen entlang der Lieferkette zu sichern ist eine schwierige und komplexe Herausforderung. Handelsunternehmen in Deutschland beziehen Produkte beispielsweise aus Asien, bei der zwar Hersteller und Importeur gegebenenfalls bekannt sind, die vorgelagerten Prozesse der Rohstoffverarbeitung inklusive der Produktionsstätten und Arbeitsbedingungen sind jedoch häufig unbekannt bleiben. Hinzu kommen abweichende Gesetzeslagen und die organisatorische Selbstständigkeit der Zulieferunternehmen, sowie die Gesamtsituation in Bezug auf Arbeits- und Lebensbedingungen vor Ort. All diese exemplarisch genannten Faktoren können je nach Land und Branche stark voneinander abweichen.<sup>529</sup> Die Herausforderungen bei der Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards entlang der Lieferkette sind für Kakao anders als für T-Shirts, die Herausforderungen auf Kakaoplantagen in Brasilien andere als diejenigen an der Elfenbeinküste.

Ziel der Analyse ist dennoch die Verortung von managerialen Verpflichtungen. Die Ausgangshypothese lautet dabei: Es besteht eine aktive Steuerungspflicht im Management eines Unternehmens entlang seiner Lieferkette, grundbedürfnisrelevante Auswirkungen

<sup>529</sup> Im Übrigen bedeutet eine Lieferkettenorientierung keineswegs zwangsläufig eine alleinige Fokussierung von Grundbedürfnisrealisierungschancen in Risikoländern: Beschäftigungsverhältnisse, aufgrund derer Menschen trotz Arbeit von Armut betroffen oder gefährdet sind, gibt es auch in Deutschland. Im Jahr 2014 galt dies laut Statistischem Bundesamt für rund 7,6 % der Erwerbstätigen, d. h. 3,2 Millionen Menschen. Vgl. [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialberichterstattung/Tabellen/05AGQ\\_ZVBM\\_Erwerbsst.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialberichterstattung/Tabellen/05AGQ_ZVBM_Erwerbsst.html) (Stand 03.10.2016). Auch hier kann demnach das Management gefordert sein, nicht bloß den gesetzlichen Mindestlohn, sondern auch die Grundbedürfnisrealisierungschancen z. B. geringfügig beschäftigter Arbeitnehmer im eigenen Unternehmen unter Beobachtung zu halten.



nach Möglichkeit mitzugestalten. Zwar können Unternehmen nicht automatisch für die Negativfolgen von Zulieferunternehmen verantwortlich gemacht werden, aber sie können für die Unterlassung von Hilfs- bzw. Steuerungspflichten verantwortlich sein. Denn: Entscheider verfügen über Gestaltungsmöglichkeiten bzgl. grundbedürfnissichernden Standards entlang der eigenen Lieferkette und profitieren gleichzeitig monetär von grundbedürfnisschädigenden Arbeitsbedingungen bei Zulieferunternehmen.

*Wie steht es um manageriale Verpflichtungen im Bereich sozialer Nachhaltigkeit?* Sind Entscheider dazu verpflichtet, gegen die Schädigung von menschlichen Grundbedürfnissen oder Grundbedürfnisrealisierungschancen bei Zulieferfirmen vorzugehen? Hätte das Management von Apple von Beginn an soziale Wirkungsfolgen in der Lieferkette erfragen und im Fall des Zulieferers Foxconn beachten müssen? Und sind Manager über die juristischen Grenzen ihres Unternehmens hinaus verpflichtet? Wo endet die Wirkungsmacht des Entscheiders?

Die Elektronikindustrie kämpft in der Praxis mit vielfältigen Herausforderungen zum Schutz menschlicher Grundbedürfnisse und Grundbedürfnisrealisierungschancen. Mitarbeiter in Schwellen- und Entwicklungsländern sind *erstens* potentiellen Gefahren aufgrund des Einsatzes starker Gifte ausgesetzt. Die Produktion von Laptops, Tablets, Smartphones und anderen Geräten erfolgt in asiatischen Produktionsstätten *zweitens* unter langen Arbeitszeiten von bis zu 12 Stunden täglich an sechs oder sieben Tagen in der Woche. *Drittens* werden niedrige Löhne gezahlt, was größtmögliche Margen für namhafte Konzerne bedeutet, wobei die Zahlung von Mindestlöhnen nicht zwangsläufig gleichbedeutend ist mit der Sicherung des Existenzminimums.<sup>530</sup> Zudem lassen Länder in Asien häufig *viertens* keine Gewerkschaften zu, die gegen derartige Bedingungen lobbyieren könnten. *Fünftens* steht am Beginn der Wertschöpfungskette der Abbau notwendiger seltener Erden in Afrika, zum Großteil in Krisenregionen unter risikoreichen Bedingungen und häufig verbunden mit dem Verlust der Lebensgrundlage für Menschen aufgrund kriegereischer Konflikte in Abbaugebieten wie der Demokratischen Republik Kongo. Bei der Entsorgung der Geräte am Ende der Wertschöpfungskette

<sup>530</sup> Vgl. China Labor Watch (2011), S. 5 sowie »living wage« in Abschnitt 4.3.1.

entsteht *sechstens* Giftmüll in Entwicklungsländern und Gefahren für die dortige Bevölkerung. Dies soll als erste Übersicht möglicher Negativfolgen genügen. Von besonderem Interesse sind im Fallbeispiel die unmittelbaren Bedingungen und Folgen der Produktion bei Foxconn.

Der taiwanische Zulieferer Foxconn produzierte in der Vergangenheit an 35 Standorten in China für viele namhafte Elektronikunternehmen, darunter iPhones und iPads für Apple, Laptops für Dell und HP, Kindles für Amazon, die Spielekonsolen X-Box für Microsoft und Playstation für Sony sowie Mainboards für Intel. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 1,3 Millionen Menschen und gilt als wichtigster privater Arbeitgeber und führender Exporteur der Volksrepublik China.<sup>531</sup> Die Untersuchung von Verpflichtungen im Management bei Zulieferern ließe sich also prinzipiell auch für die genannten Wettbewerber von Apple durchführen.

*Welche negative Wirkung hat die im Fallbeispiel untersuchte Management- und Unternehmenspraxis auf Grund- oder Wohlfahrtsbedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppe?* Im Fallbeispiel Foxconn galten insbesondere die vier erstgenannten Negativfolgen für die Mitarbeiter des Apple-Zulieferers. Die Bedingungen, unter denen Mitarbeiter unter anderem iPhones und iPads fertigen, orientieren sich streng an Effizienzüberlegungen. Arbeitsschritte wurden bis auf Sekundendauer vorgegeben.<sup>532</sup> Ziel des Foxconn-Managements war es dabei »to make all workers' operations, up to the minutest movements, ever more rationalised, planned and measured. Each assembly-line worker specialises in one specific task and performs repetitive motions at high speed, hourly, daily and for months on end.«<sup>533</sup> Die Unternehmenskultur sieht zudem klare Hierarchien und gegebenenfalls Strafen vor: »Foxconn's management practices and corporate culture are perceived as punishment-oriented [...]. Line leaders, themselves under pressure

<sup>531</sup> Vgl. FAZ (2013).

<sup>532</sup> Dazu als Beispiel der Arbeitsprozess von Tian Yu, einer ehemaligen Foxconn-Mitarbeiterin, die einen Suizidversuch überlebte: »I take a motherboard from the line, scan the logo, put it in an anti-static bag, stick on a label and place it on the line. Each of these tasks takes two seconds. Every ten seconds I finish five tasks.« (Chan 2013, S. 88).

<sup>533</sup> Chan (2013), S. 89.

to fulfill their own production norms, treat workers harshly to reach targets. A young line leader reported, ›If we listen too much to our superiors, we have to mistreat workers below us.«<sup>534</sup> Aufgrund dieses hohen Drucks im mittleren Management und der Monotonie im Fertigungsprozess, der langen Arbeitszeiten und weiterer Bedingungen wie der Unterbringung in kargen Wohnheimen, in denen sich bis zu 14 Personen ein Zimmer teilen mussten, litten Mitarbeiter unter starken psychischen Problemen und Existenzängsten. Dies hatte unter anderem zur Folge, dass im Jahr 2010 insgesamt 14 Mitarbeiter Suizid begingen, vier weitere versuchten es.<sup>535</sup>

Die Schwere der Folgen für die Grundbedürfnisse sowie Grundbedürfnisrealisierungschancen der Arbeitnehmer bei Foxconn reslutieren unmittelbar aus den Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Die ersten Reaktionen Foxconn's umfassten den Versuch, die Verantwortung für derartige Konsequenzen mittels einer Verzichtserklärung der Mitarbeiter von sich zu weisen. Sprungnetze wurden angebracht.<sup>536</sup> Der Zulieferbetrieb erhöhte den Lohn um 9 % über dem lokalen Mindestlohn, erhöhte jedoch ebenso die geforderte Produktionsleistung. Bei jüngsten Überprüfungen lagen Löhne deutlich über dem lokalen Durchschnitt. Dennoch weisen Dokumentationen und Berichte nach wie vor auf Missstände hin.<sup>537</sup> Andere Bedingungen wie 12-Stunden-Schichten haben sich nicht verändert. Das Beispiel macht insgesamt deutlich »how the company's obsession with production goals, business growth and profits frequently results in the sacrifice of the basic human needs of its workers.«<sup>538</sup>

Welche Wirkungsmacht besteht nun diesbezüglich aufseiten eines Managers globaler Markenunternehmen? Der Intervention von CEO Tim Cook ist es zuzuschreiben, dass in manchen Bereichen signifikante Verbesserungen stattgefunden haben. Das Unternehmen reagierte insbesondere auf Druck von NGOs und hat inzwischen ein weitgreifendes Managementprogramm zur sozialen Verantwortung bei Zulieferbetrieben entwickelt. Dazu zählen unter anderem Trainings-

534 Chan (2013), S. 89 f.

535 Vgl. Chan (2013), S. 91.

536 Vgl. Chan (2013), S. 92 f.

537 Vgl. zum Beispiel Frontal 21 (2013).

538 Chan (2013), S. 95.

und Ausbildungsprogramme, die externe sowie eigene Erfassung der Arbeitsstunden einer halben Million Mitarbeiter in Zulieferbetrieben, Kontrollen in Zulieferbetrieben, die Einhaltung der maximalen Wochenarbeitszeit zu 95 % (d. h. maximal 60 Stunden pro Woche), die Veröffentlichung eines Fortschrittberichts in Bezug auf soziale Verantwortung in der Wertschöpfungskette u. v. a. Maßnahmen.<sup>539</sup> Apple ist zudem als erstes Unternehmen der Elektronikbranche der Fair Labor Association (FLA) beigetreten, die unabhängige Überprüfungen der Arbeitsbedingungen bei Foxconn durchführt. Dennoch bleiben nach wie vor große Herausforderungen bestehen. Eine unabhängige Untersuchung der FLA ergab so 2012 beispielsweise, dass 64 % der Arbeitnehmer angeben, dass ihr Lohn nicht ausreiche zur Deckung der Grundbedürfnisse.<sup>540</sup>

Betrachten wir nach Darstellung der Fakten nun die Frage der normativen Verpflichtung: *Welche Pflichten bestehen in diesem Fallbeispiel aufseiten des Apple-Managements?* Die Wirkungsmacht zur Veränderung dieser Situation beim Zulieferunternehmen ist gegeben und zeigt sich nicht zuletzt in den durch Apple-CEO Tim Cook eingeleiteten, die Situation verbessernde Maßnahmen. Apple hat als eines der weltweit kapitalmächtigsten Unternehmen die Möglichkeit, seine Marktmacht durch den Entscheider auszuspielen und sich nicht nur für die notwendigen Veränderungen einzusetzen, sondern sie letztlich auch durchzusetzen. Die Finanzierungsmöglichkeit entsprechender Maßnahmen wurde bereits in vorangegangenen Kapiteln näherungsweise errechnet. Der Top-Entscheider des Elektronikkonzerns ist in diesem Wirkungsgeflecht die wirkmächtigste Figur. Von ihr können und müssen Impulse managerialer Ethik ausgehen.

Die genannten Kriterien einer Verpflichtung zur Wirkungssteuerung halte ich daher für erfüllt. Das Management um Tim Cook verfügt erkennbar über die Möglichkeit, Sozialstandards in der Lieferkette einzufordern und durchzusetzen. Den Entscheidern obliegt in dieser Konstellation die Verpflichtung, eine Verbesserung

539 Vgl. Apple-Homepage zur sozialen Verantwortung, online verfügbar unter: <http://www.apple.com/de/supplier-responsibility/> (Stand 03.10.2016).

540 FLA (2012), S. 9.

der Grundbedürfnisse und Grundbedürfnisrealisierungschancen von Mitarbeitern in der Wertschöpfungskette mitzuentwickeln, zu fördern und letztlich in relevantem Maß sicherzustellen. So kann im Fall von existenzsichernden Löhnen selbst im Fall der kurzfristigen Nicht-Finanzierbarkeit (die im Fall Apple nicht gegeben ist) die Pflicht bestehen, einen mittel- bis langfristigen Sozialplan aufzustellen, der Beschäftigten perspektivisch ein existenzsicherndes Einkommen ermöglicht. Zudem kann Cook die Wettbewerber für gemeinsame Maßnahmen gewinnen. Daher erachte ich diese Aufgabe als direkte soziale Steuerungspflicht des Entscheiders. Diese greift in Bezug auf die Wertschöpfungskette über die legalistischen Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Entscheider sind insofern intern *und* durchaus auch extern zur aktiven Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse in der Wertschöpfungskette verpflichtet. Diese Verpflichtung kann im Falle eines indirekten Zugriffs (zum Beispiel gilt dies für die Ressourcengewinnung in Krisengebieten) zur politischen Verpflichtung werden.

Dass sich eine Suche nach alternativen Möglichkeiten – auch in engen Grenzen bezüglich der Ressource Seltener Erden – lohnen kann, zeigt das Beispiel Fairphone.<sup>541</sup> Das niederländische Start-up Unternehmen hat erfolgreich ein Smartphone auf den Markt gebracht, dass soziale und ökologische Standards der Produktion einhält. Seine Zielsetzung beschreibt das Unternehmen wie folgt: »To create the Fairphone and contribute to a fairer economy based on social and environmental values, we're opening up supply chains, changing production processes and improving worker welfare. But it's impossible to completely change existing practices across the entire system in a short span of time. Instead, we're working to achieve our ambitions step by step, focusing on activities and interventions within five core action areas: Mining, Design, Manufacturing, Lifecycle and Social Entrepreneurship.«<sup>542</sup> Faire Arbeitsbedingungen, die Grundbedürfnisrealisierungschancen sichern, sowie Standards bezüglich der fairen Gewinnung von Ressourcen und einer kundenorientierten Usability sind von vorne herein Bestandteil der Herstellerstrategie. Die Grün-

541 Vgl. online unter: <https://www.fairphone.com/> (Stand 03.10.2016).

542 Vgl. online unter: <https://www.fairphone.com/roadmap/> (Stand 03.10.2016).

der sehen sich in der Mitverantwortung für die Wertschöpfung ihres Produkts. Durch Ihre Strategie wollen sie gezielt für mehr Transparenz, Nachhaltigkeit und letztlich eine Transformation in der Branche sorgen.



Abbildung 7: Kostenaufstellung des Fairphones<sup>543</sup>

Zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Branchen setzen sich inzwischen für ein besseres Lieferkettenmanagement ein. Die Perspektive der Mitverantwortung setzt sich in der Praxis immer stärker durch, teils aus Überzeugung, teils im Sinne eines Risiko- oder Reputationsmanagements. Die Verpflichtungsperspektive der Unternehmen ist im Wandel: »The keys here are agency and duty to supervise. The supplier has traditionally not been considered an agent for the firm it supplies. The supplier has been treated as an independent business. [...] What has changed in the public's mind in the sweatshop cases is that

543 Vgl. online unter: <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2015/09/Co-st-Breakdown-Fairphone-2-German-1.pdf> (Stand 03.10.2016).

companies that sell apparel and sporting goods have an obligation to supervise those who manufacture the goods for them. [...] Why limit the contract to the product itself?»<sup>544</sup>

Im Ergebnis wandelt sich die Praxis und mit ihr die Maßnahmen: Löhne müssten sich an den tatsächlichen Lebenshaltungskosten vor Ort orientieren und nach Möglichkeit auf die Zulieferer einwirken. Bei einer bedürfnisorientierten Entlohnung würden laut Fair Wear Foundation in Zulieferbetrieben Mehrkosten von 1–5 % entstehen.<sup>545</sup> Bei einem T-Shirt-Preis von 29 Euro im Laden macht das einen Aufschlag von maximal 1,45 Euro aus. Auch wenn dabei psychologische Preisschwellen überschritten würden, halte ich derartige Maßnahmen für absolut vertretbar bzw. zumutbar. Mit den Fallbeispielen und der realen Möglichkeit einer Umsetzung steigt der Druck auf das Management internationaler Unternehmen: »[S]weatshops' critics cannot be dismissed as impractical idealists. Since human rights can be honored by multinationals, they ought to be honored by them.«<sup>546</sup>

### Wenn Wirkungssteuerung nicht greift – Exit aus Risikoländern

Was bleibt dem Management, wenn der Versuch von Verantwortungsübernahme entlang der Lieferkette auf Konflikte stößt oder nicht zum gewünschten Ergebnis führt? Was tun, wenn Lieferanten trotz aller Bemühungen Sozialstandards nicht wirkungsvoll integrieren können? Für den Fall dass selbst politisches Lobbying, Brancheninitiativen und der Hinweis bei öffentlichen Institutionen nichts bewirken, bleibt den Unternehmen die Umstellung der Lieferkette oder ein Wechsel des Lieferanten – also eine Exit-Strategie.

*Inwiefern konfliktiert die Exit-Option mit der Norm, Grundbedürfnisse entlang der Lieferkette zu sichern?* Ist eine Exit-Strategie nicht problematisch, weil aus der Inanspruchnahme Entlassungen resultieren können, was wiederum die Grundbedürfnissicherungsfaktoren der betroffenen Menschen negativ beeinflusst? Die Inanspruchnahme der Exitoption gilt daher als letzte Option und dient idealerweise dem Anstoßen von Veränderungen. Eine Garantie für eine wünschenswerte

<sup>544</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 81.

<sup>545</sup> Vgl. <http://www.fairwear.org/ul/cms/fck-uploaded/documents/policydocs/ClimbingtheLadderReport.pdf> (Stand 28.03.2015).

<sup>546</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 85.

Entwicklung bei Vollzug der Exit-Option besteht nicht. Allerdings wird dadurch zumindest ausgeschlossen, dass ein Unternehmen auf lange Sicht von den nicht-wünschenswerten Zuständen profitiert, ohne handlungsfähig in Sachen Veränderung zu sein. Im nicht-wünschenswerten Fall negativer Wirkungen bleibt so wenigstens die Chance, die Bedingungen nicht auch selbst noch langfristig zu unterstützen und auf Missstände und die Gründe des eigenen Exits öffentlich hinzuweisen.

Mittelfristig kann die Exit-Option bewirken, dass sogenannte Risikoländer, in denen wünschenswerte Veränderungen schwierig umzusetzen sind, politisch auf den Abzug von Industrien reagieren müssen und auf diese Weise doch mittel- bis langfristig positive Veränderungen gelingen. Ein denkbare Beispiel liefert hier die Textilindustrie: Die Förderung und Umsetzung von sozialen Mindeststandards bindend die Produzenten und Abnehmer in gewisser Weise daran, nicht mehr unter diese Mindeststandards zu fallen. Sind diese in Ländern wie Bangladesch etabliert, könnte dies auch im positiven Sinn zum bindenden Standortfaktor gegenüber Ländern mit niedrigeren Sozialstandards oder Auditierungen werden. Ob dies gelingt und in welchem Maß solche Wirkungen erzeugt werden können, liegt auch an der aktiven Mitgestaltung des Managements branchenführender Unternehmen.

#### 4.4.3 Management von Umwelt- und Klimaschutz – RWE und Interface

Das Kriterium der Wirkung managerialer Entscheidungen auf die Grundbedürfnisrealisierungschancen von Menschen entlang der Wertschöpfungskette legt die Messlatte für Verpflichtungen im Bereich des Umweltschutzes durchaus hoch, da viele Wirkungen hier nur mittelbar belegt werden können. Sind Top-Entscheider auf Basis der Wirkungssteuerung tatsächlich zum Herbeiführen wünschenswerter ökologischer Folgen verpflichtet? Ist dies überhaupt möglich? Fallen der Lebenszyklus eines Produkts sowie der damit verbundene Gesamtanteil an Abfall, Treibhausgasemissionen, Wasser-, Ressourcen- und Energieverbrauch während der Produktions- und Nutzungsphase in



den Verpflichtungsbereich eines Entscheiders? Oder endet dessen Verpflichtung zur ökologischen Wirkungssteuerung der Unternehmung mit dem Verkauf des Produkts? Sind Unternehmer überhaupt innerhalb der Wertschöpfungs- und Produktionskette für die ökologischen Auswirkungen verantwortlich? Und über welche Art von Auswirkungen für konkrete menschliche Bedürfnisse sprechen wir überhaupt? Müssen sich Textilhändler beispielsweise mit den Folgen der Nassproduktion in chinesischen Betrieben für die Grundwässer vor Ort auseinandersetzen?<sup>547</sup>

Ray Anderson hat als Entscheider und Gründer des Unternehmens Interface diese Fragen nach Verpflichtungen weitgehend positiv beantwortet. Das von ihm 1973 gegründete Unternehmen Interface ist Weltmarktführer im Bereich modularer Teppichfliesen und gilt vielen heute als Vorreiter unternehmerischer Transformation. Seine Begründung bezog sich dabei auf die Verpflichtungen gegenüber den Bedürfnissen zukünftigen Generationen und einer damit verbundenen lebensdienlichen Gestaltung der unternehmerischen Wertschöpfungskette: »My company's technologies and those of every other company I know of anywhere, in their present forms, are plundering the earth. This cannot go on and on and on. [...] There is not an industrial company on earth [...] that is sustainable, in the sense of meeting its current needs without, in some measure, depriving future generations of the means of meeting their needs.«<sup>548</sup>

Anderson wurde klar, dass er einen Weg finden musste, das bis dato erfolgreiche Geschäftsmodell, das sich nun in seiner eigenen Analyse als ressourcenerschöpfend darstellte, durch ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu ersetzen. Diesen bedeutenden Punkt der Notwendigkeit einer kreativen Neuorientierung heben Bowie und Werhane mit dem Begriff der *moral imagination* hervor.<sup>549</sup> Infolge dieser Einsicht begann Ray Anderson im Jahr 1996 die »Mission Zero« – die Zielsetzung, alle negativen Auswirkungen auf die Umwelt

547 Dies tun sie de facto im Rahmen der Detox-Kampagne von Greenpeace, vgl. unter: <https://www.greenpeace.de/kampagnen/detox> (Stand 03.10.2016).

548 Anderson (2008), S. 5 ff.

549 Bowie & Werhane (2005), S. 118.

durch das Unternehmen bis zum Jahr 2020 komplett zu vermeiden.<sup>550</sup> Gelingen soll dies in sieben Schritten: Durch (1) Abfallvermeidung, (2) Emissionsreduktion, (3) Einsatz Erneuerbarer Energien, (4) Schließen der Stoffkreisläufe (z. B. durch recyclebares Nylon), (5) effizienter Transport, (6) nachhaltiges Reisen sowie (7) die Verbreitung dieser Ideen durch Stakeholdersensibilisierung und das eigene nachhaltige Business Modell. Bis 2012 hat das Unternehmen auf diesem Weg bereits folgende Ziele erreicht<sup>551</sup>: 92 % weniger Abfall, 81 % geringerer Wasserverbrauch, 39 % geringerer Energieverbrauch, 41 % weniger Treibhausgasemissionen, 36 % Anteil erneuerbarer Energien, 49 % Anteil recycelter Materialien oder biobasierter Materialien am gesamten Ressourceneinsatz.<sup>552</sup> Nebeneffekte des fast 20-jährigen Nachhaltigkeitsengagements sind die Position als Marktführer, gestiegene Verkaufszahlen um 49 %, eine Reduktion betrieblicher Unfälle um 63 % und zahlreiche Innovationen bezüglich Produktionsabläufen und Produkten.

Entscheidend für das erfolgreiche Management von Nachhaltigkeit und die dargestellten Erfolge des Unternehmens war dabei der Perspektivwechsel des Managements: Ray Anderson erkannte nach der Lektüre von Paul Hawken's Buch *The Ecology of Commerce* die negativen Auswirkungen seines Unternehmens auf Umwelt und Lebenswelt und somit zukünftige Generationen: »[I]t changed my life. It hit me right between the eyes. It was an epiphany. I wasn't halfway through it before I had the vision I was searching for.«<sup>553</sup> Die wirtschaftsphilosophische Frage nach dem gesellschaftlichen Auftrag seines Unternehmens und die daraus resultierenden Wirkungen auf Mensch und Umwelt veränderte seine Perspektive guten bzw. erfolgreichen Managements. Das Nachdenken über den »ultimate purpose« seines Unternehmens, dem Beitrag zum guten Leben,

550 Vgl. online unter: <http://www.interfaceflor.de/web/de/nachhaltigkeit> (Stand 10.02.2016)

551 Angaben pro produzierte Einheit im Vergleich zum Ausgangsjahr 1996. Aktuell kommunizierte KPIs unter [http://www.interfaceflor.de/web/de/nachhaltigkeit/mission\\_zero/unsere\\_erfolge](http://www.interfaceflor.de/web/de/nachhaltigkeit/mission_zero/unsere_erfolge) (Stand 10.02.2016).

552 Daten basierend auf einem Vortrag der Nachhaltigkeitsbeauftragten Geanne van Arkel vom 8. November 2013. Vgl. auch <http://www.interfaceglobal.com/Sustainability/Our-Progress/Climate.aspx> (Stand 22.05.2014).

553 Anderson (1998), S. 39.

fürhte zum Beginn des Nachhaltigkeitsmanagements bei Interface. Durch die Einnahme einer ganzheitlichen Perspektive redefinierte er als Entscheider die Verantwortung seines Unternehmens und seiner Rolle neu. Als Unternehmer wollte er nun Teil der Lösung sein anstatt Teil des Problems zu bleiben. Diese Einsicht ging dabei dem sich einstellenden wirtschaftlichen Erfolg *voraus*. Seine ethisch-integrierte Entscheidung veranlasste ihn dazu, Lösungen zu suchen und zu finden, trotz zunächst scheinbar gegenteiliger Marktlogiken.

Dieses Fallbeispiel unternehmerischer Nachhaltigkeit gilt nicht zuletzt aufgrund der skizzierten Entwicklung als Vorzeigebispiel unternehmerischer Transformation. Einen entscheidenden Schritt für diesen Erfolg bildete das Eco-metrics System zur Messung der Umweltauswirkungen und zur Bestimmung des Fortschritts gemessen an der Produktion pro Einheit.<sup>554</sup> Diese Form der Wirkungsmessung setzt vergleichbar an zum bereits betrachteten Fallbeispiel Puma SE. Trotz der erfolgreichen Entwicklung waren nicht alle Maßnahmen kostensenkend, manche Maßnahmen wurden trotz höherer Kosten umgesetzt, so zum Beispiel die Verwendung von recycelten Plastikflaschen zur Herstellung des Teppichgarns.<sup>555</sup> Aus der Perspektive einer normativen Managementethik bleibt die Frage: *Wozu war Ray Anderson als Entscheider zu Beginn dieses Prozesses nun verpflichtet?* Handelt es sich bei den getroffenen Maßnahmen um freiwilliges Engagement? Oder war er im Sinne der vorliegenden Managementethik zu diesen Schritten verpflichtet?

Betrachten wir die gesamtgesellschaftlichen Folgen der Emissionen von Treibhausgasen (THGs) für menschliche Grundbedürfnisrealisierungschancen: Diese befördert den anthropogenen Klimawandel und haben mit hoher Wahrscheinlichkeit zukünftige Auswirkungen auf grundlegende Lebensbedingungen wie Sicherheit oder Nahrungsmittelversorgung, insbesondere in Entwicklungsländern. Interface trägt also durch die Emission von THGs in der Lieferkette wie zahlreiche andere Unternehmen zum Klimawandel und den voraussichtlich negativen Folgen bei. Die konkrete *Identifikation* der Betroffenen gestaltet sich diesem Fall schwierig: Inwiefern und wann Menschen

<sup>554</sup> Vgl. Rosenberg (2009), S. 429.

<sup>555</sup> Vgl. Ebd.

von den Emissionen der Interface-Produktion betroffen sind, lässt sich nicht eindeutig klären. Festhalten lässt sich zunächst, dass die Emissionen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zur Überschreitung des Zwei-Grad-Ziels und den damit bereits genannten Auswirkungen beitragen.

Hinzu kommt die Frage nach der *Wirkungsrelevanz* dieses Beitrags: Ausgehend von aktuellen Zahlen hat Interface eine Reduktion der Treibhausgasemissionen von 17.238 auf ca. 1.550 Tonnen (Zeitraum 1996 bis zur aktuellen Prognose 2014) erreicht. Dies entspricht einer Einsparung des Unternehmens im Vergleich zum Basisjahr 1996 von 90 %. Im Vergleich zu den ca. 36. Mrd. Tonnen an weltweiten Gesamtemissionen im Jahr 2013<sup>556</sup> scheint diese Zahl eingesparter Emissionen mit einem Anteil von 0,0000004 % wiederum marginal, insbesondere, weil hier die Gesamtwirkung über 17 Jahre einen sehr kleinen Anteil an den Gesamtemissionen *eines* Jahres hat.<sup>557</sup> Welcher Wirkungsanteil ist notwendig um ökologisch-nachhaltiges Handeln verpflichtend zu machen? Zum Vergleich: Der Energiekonzern RWE hat als größter europäischer Emittent und Führender im ET-Gesamtranking im Jahr 2013<sup>558</sup> bei einem Gesamtausstoß von ca. 166 Millionen Tonnen an Treibhausgasemissionen einen globalen Gesamtanteil von ca. 0,004 %.<sup>559</sup> Die unternehmerische Relevanz dieser Rechnung zeigt sich in der Praxis an Fällen, in denen auf Basis einer solchen Rechnung Klagen gegen RWE eingereicht werden.<sup>560</sup> Reichen derartige Schwell-

556 Vgl. Global Carbon Project, auch online unter: <http://cdiac.esd.ornl.gov/GCP/carbonbudget/2013/>

557 IPCC WGIII AR5 (2014), S. 5.

558 Vgl. Environmental Investment Organisation (EIO), online verfügbar unter: [http://www.eio.org.uk/etindex.php?page=2013\\_global\\_800\\_carbon\\_ranking](http://www.eio.org.uk/etindex.php?page=2013_global_800_carbon_ranking) (Stand 03.10.2016), Ermittlung nach Greenhouse-Gas-Protocol Scope 1 und 2 (ohne Scope 3).

559 Eigene Kalkulation auf Basis der genannten Zahlen für 2013.

560 Vgl. zum Beispiel die Klage eines peruanischen Kleinbauern zum Schutz unter <http://www.sueddeutsche.de/politik/klimawandel-peruanischer-kleinbauer-fordert-rwe-heraus-1.2394154> (Stand 03.10.2016) Der Konzern RWE soll sich laut der Betroffenen entsprechend seinem Anteil an den globalen Emissionen an der Vorsorge gegen einen Dammbruch beteiligen, mit geschätzt (seit Beginn der Emissionen) 0,47 Prozent an den Kosten der Vorsorgemaßnahmen. Bei 3,5 Millionen Euro Kosten wären das 17 000 Euro. Vergleichbare Ansprüche kommen auf Treibhausgasemittenten in Zukunft zu.

werte als Begründung aus, um bei einem Unternehmen und dessen Entscheider von Steuerungspflichten zu sprechen?

Auch wenn wir in die Berechnung der Wirkungsfolgen von Interface die potentielle Beeinflussung der gesamten Branche oder anderer Unternehmen seit 1996 mit einbeziehen würden (Interface dient vielen Unternehmen unterschiedlichster Branchen seit Jahren als erfolgreiches Vorbild im Nachhaltigkeitsmanagement mit entsprechenden Nachahmungseffekten) und die daraus resultierenden Einsparungen an Treibhausgasen errechnen, bleibt der Anteil am *globalen Effekt* – zumindest in Prozentzahlen – relativ gering. Am Modell lässt sich jedoch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit darstellen, dass die eingesparten Treibhausgasemissionen *als anteiliges Äquivalent* für eine Gruppe von Menschen in vom Klimawandel betroffenen Regionen in der Zukunft schädigend gewesen wären, und zwar mit nicht-wünschenswerten Folgen für Grundbedürfnisrealisierungschancen wie Nahrungsmittelversorgung aufgrund von Dürren oder Überschwemmungen.<sup>561</sup> Eine genaue kausale Wirkungskette mit eindeutig zu identifizierenden Betroffenen ist zwar nicht darstellbar. Als Teil der zukünftigen Klimaveränderungen würden diese Emissionen jedoch anhand von Klimamodellen – wenn auch geografisch und zeitlich unbestimmte – negative Konsequenzen haben. Reicht diese Argumentation aus, um eine Verpflichtung im Fall von Ray Anderson hinreichend zu plausibilisieren?<sup>562</sup> Genügt die anteilig berechnete Mitverursachung einer zukünftig *wahrscheinlichen* lokalen Dürreperiode als Begründung für die manageriale Verpflichtung zur Emissionsreduktion aus?

Mit den genannten Prozentzahlen lässt sich in jedem Fall keine signifikante Beeinflussung des Klimawandels als Gesamtphänomen durch *ein* Unternehmen oder dessen Entscheider darstellen. Dies gilt selbst für den Fall, dass Ray Anderson – wie geschehen – mit großem Engagement ihm bekannte Unternehmer und die Zuhörerschaft allgemein für nachhaltiges, emissionsreduzierendes Wirtschaften gewinnt. Der Hebel in Bezug auf das Gesamtphänomen scheint auch für einzelne Unternehmen zu gering. Interface taucht so auch nicht in

<sup>561</sup> Vgl. hierzu Hillers Beispiel (2011), S. 357 bzw. Nolt (2011).

<sup>562</sup> Vgl. zum Beispiel Jamieson (2007), S. 166.

der Liste der ET Global 800 auf, den weltweitgrößten Treibhausgas-emittenten. Steuerungsrelevante Größen erreichen politische Vertreter der emittierenden Länder wie China, USA, Indien oder Russland (gemeinsam ca. 54 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen in 2011).<sup>563</sup>

Was bleibt sind die angedeuteten, als Äquivalent bestimmten Folgen für eine Gruppe von Menschen zu einem zukünftigen, nicht genau zu terminierenden Zeitpunkt. Auch wenn es sich dabei um Modellrechnungen und Äquivalente handelt, verdeutlichen sie doch den Anteil und die potenziell schädigende Wirkung von Mengen ausgestoßener Treibhausgase. Wenn Hillers bzw. Nolts Rechnung stimmt und Einsparungen bemessen am Leben eines Durchschnittsbürgers gleichbedeutend sind mit der Nicht-Schädigung eines zukünftigen Menschenlebens in einem Entwicklungsland<sup>564</sup> (der durchschnittlich verursachte Anteil eines deutschen Durchschnittsbürgers über 80 Lebensjahre beträgt ca. 850 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent<sup>565</sup>), dürften die von Interface eingesparten 17.238 Tonnen entsprechend um das ca. 20fache wünschenswerter wirken. Verändert diese Darstellung die Argumentation? Ist die Reduktion von Treibhausgasemissionen für Entscheider verpflichtend, wenn ca. 20 Menschen zukünftig nicht in ihren Grundbedürfnissen geschädigt würden?

Dieser Argumentation folgen letztlich Hiller, Nolt, Kagan, Parfit und andere, wenn sie für die Aufrechterhaltung von Verpflichtungen auch bei geringen oder nicht eindeutig-zuzuordnenden Wirkungsfolgen eintreten. Kagan ergänzt das Argument insofern, als dass kein Entscheider wissen könne, ob er nicht durch die Emissionen seines Unternehmens den Tipping Point zur Einhaltung des Zwei-Grad-Ziels überschreitet. Und Parfit begründet, dass jede durch den Einzelnen erwirkte, anteilige Verbesserung verpflichtend sei aufgrund ihrer Notwendigkeit für den kollektiven Handlungserfolg: »We may believe that, because these effects are imperceptible, each of us is benefiting no

563 Vgl. online unter: <http://www.globalcarbonatlas.org/?q=en/emissions> (Stand 03.10.2016).

564 Vgl. hierzu Hillers Beispiel (2011), S. 357 bzw. Nolt (2011).

565 Vgl. eigene Berechnung anhand des CO<sub>2</sub>-Rechners des Umweltbundesamtes, online verfügbar unter: [http://uba.klimaktiv-co2-rechner.de/de\\_DE/page/footer/print/](http://uba.klimaktiv-co2-rechner.de/de_DE/page/footer/print/) (Stand 03.10.2016).

one. But, even if *each* benefits no one, *we together* greatly benefit [...]. The effects of *all* our acts are perceptible.«<sup>566</sup>

Ich möchte diesem Argumentationsstrang individueller Verpflichtung bei gleichzeitig bestehendem managerialem Handlungsspielraum grundlegend folgen, da ich die als Äquivalent beschriebenen Folgen für hinreichend signifikant halte. Einsparungen sind managerial steuerbar, zumutbar (da effizient) und folglich möglich. Es ist meines Erachtens hinreichend wahrscheinlich, dass die eingesparten Treibhausgasemissionen des Unternehmens Interface auf eine zukünftige Gruppe von Menschen signifikante, schädigende oder gegebenenfalls tödliche Auswirkungen hätten haben können. In Analogie dazu könnte man einen Betriebsunfall eines Mitarbeiters betrachten: Aufgrund zu geringer Sicherheitsstandards, auf deren Durchsetzung und Überprüfung durch Dritte wegen Sparmaßnahmen des Top-Managements entlang der Lieferkette verzichtet wurde (trotz bekannter Wahrscheinlichkeiten bzgl. zukünftiger Folgen), kommt ein Mitarbeiter in einem Betriebsablauf zu Tode. Die Entscheidung, auf die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen zu verzichten, die den Unfall hätten verhindern können, war Sache des Managements. Insofern ist der Entscheider mitverantwortlich und somit aufgrund seiner Wirkungsmacht verpflichtet, diese Maßnahmen einzuführen. Die zukünftigen Schädigungen einer Gruppe von Menschen durch die Treibhausgasemissionen eines Unternehmens können analog dazu als zukünftiger, nicht verhinderter *externer* Betriebsunfall erachtet werden. In beiden Fällen hatte vor allem das Top-Management die Möglichkeit diesen Folgen entgegenzuwirken, sei es auf unternehmerischer oder politischer Bühne.

Die Verpflichtung zur Steuerung der Reduktion von Treibhausgasemissionen seitens des Entscheiders möchte ich durch zwei weitere Argumente stützen. Zu den bereits angeführten negativen Konsequenzen für die Grundbedürfnisse von Menschen – seien sie auch im globalen Vergleich marginal oder kaum vorhersehbar – und der Notwendigkeit individuellen Handelns für das kollektive Zustandekommen der gewünschten Folgen, kommen meines Erachtens mindestens zwei weitere Hilfsargumente hinzu. Das erste Hilfsargument zur Begründung managementethischer Pflichten

<sup>566</sup> Parfit (1984), S. 77.

schließt an die Überlegungen Parfits der individuellen Verpflichtung zu kollektiv wünschenswerten Folgen an:

*Erstens* erscheint die Verpflichtung und Integration von Unternehmen *alternativlos*. Zwar kann kein Unternehmen und keine Branche von sich aus einen hinreichenden Beitrag leisten. Doch eine signifikante Reduktion der Treibhausgasemissionen kann nur unter Einbeziehung der Wirtschaft, d. h. mit Hilfe globaler Konzerne und Großunternehmen gelingen.<sup>567</sup> Dies führt meines Erachtens zu einer Verpflichtung der Entscheider, für die Reduktion der Treibhausgasemissionen im Sinne des Zwei-Grad-Ziels einzutreten, und zwar insbesondere auf *gesellschaftlicher* und *politischer* Ebene.<sup>568</sup> Was Entscheider nicht durch eine direkte Steuerung innerhalb ihrer Wertschöpfungskette erreichen können, lässt sich möglicherweise auf indirektem Weg politisch unterstützen, nicht zuletzt, da die globalen Klimaverhandlungen bisher auch am Widerstand der Wirtschaft, insbesondere in Schwellenländern, gescheitert sind. Entscheider westlicher Industrienationen könnten hier mit gutem Beispiel vorangehen und auf eine möglichst weitgreifende Einigung in Bezug auf Reduktionsziele drängen. Ein gemeinschaftliches Signal in Form eines Netzwerks, eines Positionspapiers oder konkreter Zielsetzungen könnte das Kräfteverhältnis entscheidend beeinflussen sowie wechselseitig Vertrauen schaffen im Sinne einer wettbewerblich fairen Einigung. Dies würde die politischen Verhandlungen stützen und die Betroffenen zur Findung gemeinsamer Lösungen integrieren. De facto arbeiten bereits Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette an gemeinsamen Lösungen, zum Beispiel die Common Code of the Coffee Community in der Kaffeebranche<sup>569</sup> oder die Business Social Compliance Initiative (BSCI) in Bezug auf Sozialstandards der Textilbranche. Auch wenn die Umsetzung von Kooperationen und politischem Lobbying äußerst schwierig erscheint, entspricht dies einem gangbaren Weg mit wesentlich größerem Hebel der Wirtschaftselite in Bezug auf die globale Ver-

<sup>567</sup> Vgl. Neuhäuser (2011), S. 17.

<sup>568</sup> Vgl. hierzu auch das Commitment von 34 deutschen Unternehmen im Nachgang des Pariser Klimaabkommens, online verfügbar unter: <http://germanwatch.org/de/11433> (Stand 03.10.2016).

<sup>569</sup> Vgl. auch online unter: <http://www.4c-coffeeassociation.org/#3> (Stand 03.10.2016).



meidung negativer Konsequenzen. Vergleichbare Initiativen bestehen bereits, zum Beispiel in Form des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>570</sup> oder der Stiftung 2Grad<sup>571</sup> sowie dem durch Unternehmen unterzeichneten Pariser Klimaabkommen<sup>572</sup>. Das erste Hilfsargument zur Stärkung managerialer Verpflichtungen verweist somit auf die Alternativlosigkeit in Sachen Handlungsoption sowie die *gesellschaftspolitische* Wirkungsmacht der Entscheider. Die Folgen des Klimawandels sind mit hoher Wahrscheinlichkeit extrem schädigend, die genannte politische Handlungsalternative ist für viele Entscheider ohne größere Investitionen durchführbar. Da der individuelle und kollektive Erfolg der Maßnahmen von Unternehmen und deren Entscheidern abhängt, stützen diese Überlegungen meiner Meinung nach die Begründung managerialer Verpflichtungen, auch zum Klimaschutz. Die Ausübung dieser Pflicht ist meines Erachtens aber wie ausgeführt stärker gesellschaftlicher bzw. politischer Natur.

*Zweitens* sind Klimaschutzmaßnahmen durchaus – wie im Fall Interface gesehen – ökonomisch sinnvoll. Dieses Hilfsargument ist insofern wichtig, als dass es den Überforderungs- bzw. Unzumutbarkeitseinwand entkräften kann. Denn es handelt sich nicht wie im Beispiel der Sonntagsfahrt eines einzelnen Bürgers bei Hiller um einen möglicherweise stärkeren Einschnitt in die Gewohnheiten und Interessen des zu Verpflichtenden, sondern um eine Maßnahme, die durchaus im Interesse des Entscheiders und des Unternehmens stehen *kann*. Hier stehen sich eben nicht notwendigerweise marginale, abstrakte Negativfolgen einerseits und nachteiliges Handeln im Sinne von Verzicht andererseits gegenüber – sozusagen eine potentielle »lose-lose-Situation«, was eine Verpflichtung überfordernd erscheinen ließe – sondern abstrakte Negativfolgen (die meiner Meinung nach nur im globalen Vergleich, nicht jedoch als Folgenäquivalent betrachtet marginal erscheinen) einerseits, und die gleichzeitige konkrete Chance eines Unternehmens auf Einsparungen durch Energieeffizienzen und somit eine insgesamt bessere wirtschaftliche Leistung andererseits. Interface konnte durch die Summe an Klima- und Umweltschutzmaßnahmen

570 Siehe auch: <http://www.wbcsd.org/home.aspx> (Stand 03.10.2016).

571 Siehe auch: <http://www.stiftung2grad.de/> (Stand 03.10.2016).

572 Siehe auch <http://germanwatch.org/de/11433> (Stand 03.10.2016).

so bisher 433 Millionen Dollar einsparen.<sup>573</sup> Mithilfe der Nachhaltigkeitsperspektive konnten durch Kostensenkungen, Umstellung auf regenerative Energien oder schrittweise Energieautarkie, Produktinnovationen oder Kooperationen mit Zulieferern bei der Verfolgung von Klimaschutzzielen in der Wertschöpfungskette sowie durch die damit verbundenen Qualitätssteigerungen viele Maßnahmen und Ideen entwickelt werden, die Abhängigkeiten beenden, Nutzungsweisen verändern und somit nicht nur einen relevanten Beitrag zum Klimaschutz durch geringeren Treibhausgasausstoß erreichen, sondern auch signifikante Einsparungen und Werte für Unternehmen bereitstellen. Diese Perspektiverweiterung war auch praktisch notwendig, denn in vielen Fällen entsteht der größte Anteil des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes eines Produktes außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen. Die Herausforderung besteht in der Praxis darin, in den einzelnen Schritten die richtigen Maßnahmen zu treffen und den Kunden bzw. Zulieferer einzubinden, zum Beispiel im Rahmen von Co-Innovationsprozessen. Nur so können Fragen geklärt werden wie »Welche Aspekte müssen in der Nutzungsphase beachtet werden?« oder »Wie viel CO<sub>2</sub> oder andere Schadstoffe fallen in der Herstellung an?« Hinzu kommt die Tatsache, dass viele global agierende Unternehmen zugleich Betroffene des Klimawandels sind und Maßnahmen zum Klimaschutz oder zur Klimawandelanpassung treffen müssen, da ihre Standorte von Hochwasser oder Dürreperioden betroffen sein können.<sup>574</sup>

Zwar lässt sich nicht in jedem Fall ein direkter Gewinn errechnen, doch auch hier kann mindestens das Argument der Nichtdurchsetzbarkeit bzw. Nichtwirtschaftlichkeit entkräftet werden. Das zweite Hilfsargument zur Unterstützung managerialer Verpflichtungen im Bereich Klima- und Umweltschutz verweist daher auf die insgesamt besseren Konsequenzen und beidseitigen Wirkungschancen für Unternehmen und Gesellschaft. Wie eingangs erwähnt ist dieses ökonomische Hilfsargument meines Erachtens nicht ausschlaggebend zur ethischen Begründung managerialer Verpflichtungen, aber es stärkt das

573 Vgl. Handelsblatt (2010a). Im selben Artikel verweisen die Autoren auf die signifikant höheren Kosten nicht-nachhaltiger Unternehmen.

574 Vgl. zum Beispiel die Teilnahme von Chiquita und Allianz SE an der Bonner Konferenz zu Climate Change Adaptation, online verfügbar unter: <http://www.bonn-perspectives.de/de/videos/cc.html> (Stand 22.05.2014).

Kriterium der Wirkungsmacht des Entscheiders. Nicht die potentiellen Gewinne, sondern die daraus resultierenden Chancen und Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders zur Wirkungssteuerung sind hier entscheidend.

Weitere Fragen im Blickfeld ökologischer Verpflichtungen aufseiten des Managements betreffen beispielsweise den Ressourceneinsatz sowie die Vermeidung von Umweltschäden oder Verschmutzungen durch Gift- oder Gefahrenstoffe, sei es hinsichtlich des Einsatzes oder der Ableitung in Flüsse oder die nähere Umgebung. Hier lassen sich im Vergleich zur Frage der Treibhausgasemissionen durchaus sowohl konkrete Folgen für Grundbedürfnisse betroffener Anspruchsgruppen, als auch die Anspruchsgruppe selbst, zum Beispiel Anwohner oder Mitarbeiter, identifizieren, deren Grundbedürfnis nach Sicherheit oder Gesundheitsgefährdung von derartigen Folgen geschädigt sein kann. Diese Bedürfnisse zu erfüllen oder zumindest nicht zu schädigen erscheint im Sinne der Kriterien eine primäre Verpflichtung des Managements. Ebenso lassen sich standortbezogene Auswirkungen in der Wertschöpfungskette identifizieren, beispielsweise im Fall von Palmölplantagen und dem damit verbundenen Verlust der Lebensgrundlage vieler Anwohner oder dem einhergehenden Biodiversitätsverlust aufgrund von Monokulturen. Hier sind Betroffene, Wirkungen auf Grundbedürfnisse und demgemäß Verpflichtungen der Entscheider als Steuermänner der organisationalen Ziele und Wirkungen eindeutiger zu bestimmen als im Fall schädigender Treibhausgasemissionen. Daher erachte ich es beispielsweise als *manageriale* Verpflichtung einer marktführenden Drogeriemarktkette, sich in der Wertschöpfungskette mit den Folgen der Palmölproduktion auf Mensch und Umwelt auseinanderzusetzen. Aufgrund der nachvollziehbaren Folgenbestimmung, der bekannten Fallbeispiele (Nestle, dm, Mars u. v. a.), der leichteren Identifikation von Betroffenen, den bestehenden Netzwerken wie zum Beispiel der Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)<sup>575</sup> und den aus den Beispielen bekannten Wirkungsmöglichkeiten des Entscheiders schließe ich, dass Verpflichtungen im Bereich des Umwelt- und Lieferkettenmanagements begründbar sind, insbesondere im Vergleich

<sup>575</sup> Vgl. online unter: <http://www.rspo.org/about> (Stand 03.10.2016).

zur vorangegangenen Frage der Verpflichtungen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen.

Die eingangs gestellte Frage nach der managerialen Verpflichtung zur ökologischen Wirkungssteuerung des Unternehmens beantworte ich somit insgesamt positiv. Entscheider sind dazu verpflichtet, die ökologische Wirkung ihrer Organisation zu erfassen und zu steuern. Dabei hat sich gezeigt, dass es sich im Fall der Reduktion von Treibhausgasemissionen verstärkt um eine Verpflichtung zu mittelbaren, d.h. gesellschaftspolitischen Maßnahmen des Entscheiders handelt – unter Aufrechterhaltung der direkten internen Steuerungspflicht aufgrund der zukünftigen als Äquivalent ermittelten Folgen. Weitere Verpflichtungen zur Wahrung menschlicher Grundbedürfnisse betreffen das Umwelt- und Lieferkettenmanagement in Bezug auf Anbau oder Einsatz von Schadstoffen. Prinzipiell lassen sich sowohl die Auswirkungen auf menschliche Grundbedürfnisse als auch die Machbarkeit und somit Handlungsmöglichkeit des Entscheiders plausibel nachweisen. Bemerkenswert im Fall Interface ist dabei, dass Ray Anderson sich diesem Wirkungsmanagement gewidmet hat, lange bevor die positiven Folgen für das Unternehmen, d.h. die win-win Situation ersichtlich war.

Auch Pless und Maak heben den Aspekt der Kontextgestaltung, d.h. die Möglichkeit Bedingungen zu verändern, bei Anderson hervor: »[S]ie belegt auch eindrucklich den Weg von Kontextignoranz zu einer Rolle der aktiven Gestaltung des Kontextes. Während also die sich wandelnden Umwelten neue Herausforderungen an Führungskräfte stellen, haben diese in zum Teil erheblichem Maße die Möglichkeit (und somit die näher zu bestimmende Verantwortung), als verantwortliche Führungskräfte und ›Change Agents‹ ihrerseits die Umwelt positiv zu beeinflussen und so zu einer nachhaltigen Zukunft beizutragen.«<sup>576</sup> Unternehmen wie Apple kommunizieren inzwischen die *Gestaltbarkeit* solcher ökologischer Auswirkungen entlang der Lieferkette, zumindest in Bezug auf das eigene Umweltmanagement: »Ein Rechenzentrum zu bauen, das zu 100 % mit erneuerbarer Energie betrieben wird, sei nicht machbar, sagte man uns. Dann haben wir es

<sup>576</sup> Pless & Maak (2008), S. 232.

gemacht.«<sup>577</sup> Unabhängig vom Marketingeffekt dieser Aussage bleibt der überprüfbare Fortschritt.

Möglich wird ein solches Vorgehen durch GBAs, Etappenziele und konkrete Maßnahmen. Gesang schlägt im Kontext der THG-Emissionen beispielsweise vor: »Ein Unternehmen soll seine Klimagasemissionen ständig reduzieren und sich dabei an der globalen Reduktionsquote von 6 % pro Jahr orientieren, die benötigt wird, um das Zwei-Grad-Ziel zu erreichen. Zudem sollte es einen öffentlichen Plan mit Etappenzielen vorlegen, wie es dies gestalten will.«<sup>578</sup> Gelingen kann dies – so zeigen die Beispiele – durch eine erfolgreiche Identifikation der Auswirkungen, Ressourceneffizienzen und einen offenen Fortschrittsdialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen.

#### 4.4.4 Politische Verpflichtungen von Top-Entscheidern – das Beispiel Monsanto

*»Ein professionelles Managementethos, das von einer beruflichen Verpflichtung der Unternehmensleitung gegenüber der Gesamtgesellschaft [...] ausgeht, wird folglich den guten Willen des Managements einschließen, politische Bemühungen um sinnvolle Reformen der Rahmenordnung der Marktwirtschaft [...] im Hinblick auf eine bessere Sozial- und Umweltverträglichkeit unternehmerischen Wirtschaftens tatkräftig zu unterstützen.«<sup>579</sup>*

Die Verpflichtungen des Managements enden nicht im unmittelbaren Einflussbereich der Unternehmung. Neben den Verpflichtungen im Lieferkettenmanagement können auch *politische Verpflichtungen* zur Gestaltung der Rahmenordnung für das Management bestehen: »More often eliminating an impact means increasing the costs. What was an externality for which the general public paid becomes business cost. It therefore becomes a competitive disadvantage unless everybody in the industry accepts the same rule. And this, in most cases, can be

<sup>577</sup> Vgl. <http://www.apple.com/de/environment/climate-change/> (Stand 03.10.2016).

<sup>578</sup> Gesang (2016), S. 193.

<sup>579</sup> Ulrich (1995), S. 68.

done by only by regulation. [...] And it is then the management's job to work at getting the right regulation enacted.«<sup>580</sup> Druckers offenes interpretierbares Zitat bildet einen guten Ausgangspunkt zur Diskussion und Entwicklung politischer Verpflichtungen des Managements. Bereits der erwähnte Wettbewerbsnachteil muss nicht zwangsläufig einem Gegenargument gegen manageriale Verpflichtungen sprechen. Eine GBA kann wie bereits erwähnt zu dem Ergebnis kommen, dass das Management zu Maßnahmen verpflichtet ist, auch wenn hierdurch ein Wettbewerbsnachteil entsteht. Zum Beispiel könnte ein Unternehmen bei positiver Betroffenheitsanalyse und gleichzeitiger Stärke seiner Marktposition dennoch dazu verpflichtet sein, wettbewerbsnachteilige Bedingungen zu akzeptieren. Dies galt und gilt zum Beispiel für den bereits diskutierten Fall Apple beim Zulieferer Foxconn.

In der Praxis ist dieser Teil der Managementethik auch eine Frage der Kohärenz unternehmerischen Handelns im Sinne des Imperativs der Zweckdienlichkeit. Betrachtet man die faktischen Lobbybemühungen großer Konzerne, entspricht die Ausübung politischer Verpflichtungen alles anderem als verantwortungsvollem weil gesellschaftlich-integriertem Lobbying: »To argue that government should provide these benefits and then lobby against government provision of them is the height of hypocrisy.«<sup>581</sup> Eine bedürfnisorientierte Managementethik muss hier für ein verantwortungsvolles Lobbying des Unternehmens im Sinne gesellschaftlicher Bedürfnisse plädieren. Die Gegenwart zeigt daher nicht die prinzipielle Unmöglichkeit dieser Aufgabe, sondern vielmehr, wie weit Unternehmen hiervon entfernt sind.

Dass politische Dimensionen im Management unmittelbar relevant sind, zeigen Beispiele aus Unternehmen, die in Ländern mit korrupten Systemen oder Führungskräften aktiv sind. So stellte sich in den 1980ern beispielsweise die Frage, ob man Geschäfte mit dem Apartheitsregime Südafrikas machen darf und soll.<sup>582</sup> Welche Konsequenzen haben solche Geschäfte für Politik und Unternehmen auf

<sup>580</sup> Drucker (2008), S. 233.

<sup>581</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 49.

<sup>582</sup> Vgl. Rion (1989), S. 11.

beiden Seiten? Was sind die möglichen Konsequenzen? Wie ist die Schaffung von Arbeitsplätzen für bis dahin unbeschäftigte farbige Menschen im Vergleich zum Nutzen für das Regime aus Steuern usw. zu bewerten? Dürfen Unternehmen in solchen Ländern überhaupt aktiv werden? Was sind die Kriterien für eine solche Bewertung? Oder überschreiten Unternehmen und Manager hier bereits ihre Befugnisse und sollten sich lieber auf das Geschäft fokussieren?<sup>583</sup> Welche Produkte dürfen wenn überhaupt mit solchen Staaten gehandelt werden?

### **Das Fallbeispiel Monsanto**

Monsanto ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das Nahrungs- und Futtermittel, Saatgut und Chemieprodukte herstellt. Das Geschäft mit Herbiziden (und deren Hauptbestandteil Glyphosat als weltweit meistverkauftem Pflanzenschutzmittel), Biotechnologie und Saatgut bildet einen entscheidenden Teil des Unternehmensgewinns. Dazu gehört auch der Verkauf von gentechnisch verändertem Saatgut für Mais, Baumwolle, Soja usw. So werden beispielsweise Gene des *Bacillus thuringiensis* in eine Soja-Pflanze eingeschleust. Dieses Bakterium erzeugt ein für Insekten giftiges Protein, das die Pflanze vor Raupen schützt. Der Konzern wendet diese Form der Gentechnik nach eigenen Angaben nur bei Herbizidresistenz an. Ziel der Forschung sind Pflanzen, die globalen Herausforderungen und Klimabedingungen Stand halten: zum Beispiel Dürreperioden überstehen oder Schädlingen und Viren widerstehen. Auf diesem Weg trägt der Konzern global zur Verbreitung gentechnisch veränderter Organismen (GVO) im Saatgut und in der Lebensmittellieferkette bei, sowohl in Pflanzen als auch in Futtermitteln für Tiere. Die Folgen des GVO-Einsatzes in der Landwirtschaft sind umstritten. Potenzielle, langfristige Schädigungen für Mensch und Umwelt durch Monokulturen, GVOs und Bienensterben aufgrund des Einsatzes von Pflanzenschutzmitteln wie Glyphosat stehen dem Credo des Unternehmens gegenüber, nur durch den Einsatz von GVO-Pflanzen den wachsenden Bedarf der Weltbevölkerung nach Nahrungsmitteln sichern zu können und zugleich die Umwelt zu schützen.

<sup>583</sup> Vgl. Rion (1989), S. 12.

Die Weltgesundheitsbehörde (WHO) verdächtigt das Pflanzenschutzmittel Glyphosat krebserregend zu sein, u. a. durch die Aufnahme im Grund- und Trinkwasser.<sup>584</sup> Die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) sowie das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) sehen für Glyphosat »bei sachgerechter und bestimmungsgemäßer Anwendung keine Gefahren für die Gesundheit von Mensch und Tier aus. Aus Sicht der zuständigen Behörden bestehen daher keine Bedenken gegen eine Genehmigung von Glyphosat.«<sup>585</sup> In diesem Sinne urteilt auch das Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR), das in Deutschland und der EU maßgeblich für die Zulassung des Pflanzenschutzmittels zuständig ist. Die WHO geht hingegen von einem glaubwürdigen Zusammenhang von Glyphosat und Krebs beim Menschen aus: « [The] herbicide glyphosate and the insecticides malathion and diazinon were classified as probably carcinogenic to humans. »<sup>586</sup> Das BfR steht in diesem Zusammenhang in der Kritik, die Forschungsergebnisse internationaler Krebsstudien nicht angemessen zu berücksichtigen.<sup>587</sup> In dieser unsicheren Sachlage wurde die Zulassung von Glyphosat vorerst bis Mitte 2016 durch das BfR verlängert.

Monsanto steht seit Jahren in der Kritik, hierbei gegen gesamtgesellschaftlichen Interessen zu lobbyieren und dem Verbraucher die langfristigen Kosten der eigenen Produkte aufzubürden. Bekannte NGOs führen seit vielen Jahren Kampagnen gegen Monsanto, darunter Greenpeace und Food & Water Watch. Das Unternehmen ist bekannt für seine intensive und zumeist erfolgreiche Lobbyarbeit zur Öffnung der Märkte im Sinne der eigenen Produkte. In Europa ist der Einsatz von GVO-Saatgut umstrittener als in den USA: Viele Länder, darunter auch Deutschland, haben die Aussaat von genetisch veränderten Pflanzen unter Strafe gestellt.

584 Vgl. [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/water-quality/guidelines/chemicals/glyphosate-and-ampa-fs-new.pdf](http://www.who.int/water_sanitation_health/water-quality/guidelines/chemicals/glyphosate-and-ampa-fs-new.pdf) (Stand 03.10.2016).

585 BMEL unter: [https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Pflanzenbau/Pflanzen\\_schutz/\\_Texte/GlyphosatFAQ.html](https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Pflanzenbau/Pflanzen_schutz/_Texte/GlyphosatFAQ.html) (Stand 03.10.2016).

586 Vgl. IARC unter: <https://www.iarc.fr/en/media-centre/iarcnews/pdf/MonographVolume112.pdf> sowie unter <http://www.thelancet.com/journals/lanonc/article/PIIS1470-2045%2815%2970134-8/abstract> (Stand 03.10.2016).

587 Vgl. Frontal 21 unter: [https://www.youtube.com/watch?v=GdZ4b\\_5cDRQ](https://www.youtube.com/watch?v=GdZ4b_5cDRQ) (Stand 03.10.2016).



Für Deutschland ergeben sich besondere Bedingungen: Verbraucher und Landwirte lehnen den Einsatz von gentechnisch veränderten Pflanzen und Lebensmitteln ab. Sie fürchten die unabsehbaren Folgen für die Umwelt und die eigene Gesundheit. Gleichzeitig sind deutsche Unternehmen bereits Großabnehmer von Monsanto-Produkten, wie beispielsweise Mastbetriebe, die GVO-Mais einsetzen. Auf diese Weise gelangen Monsanto-Produkte und mit Ihnen GVOs in Umlauf. Der verbreitete Anbau von GVO-Mais oder anderen Pflanzen in Europa wird von Forschern und Landwirten kontrovers diskutiert. Grüne Gentechnik könnte nicht absehbare Risiken mit sich bringen.

*Worin liegt in diesem Fall der Impact des Managements auf Grundbedürfnisse?* Das Vorgehen des Monsanto-Managements riskiert gesundheitliche Langzeitfolgen durch die Nutzung von Glyphosat bei Konsumenten und Landwirten sowie Langzeitfolgen für die Biosphäre aufgrund zu hoher Nitratwerte im Boden. In Sachen GVO kommen die Verdrängung und der Flächenverbrauch sowie die globale Gefahr von Monokulturen hinzu. Gesundheitliche Folgen für Mensch und Tier sind insgesamt nicht ausgeschlossen. Monsanto lobbyiert mindestens im Fall von Glyphosat für ein Produkt, das im Verdacht steht, stark gesundheitsschädigend zu sein<sup>588</sup> und für das Alternativen existieren. Diese Form des unternehmenspolitischen Lobbyings entspricht nicht dem Sinn und Zweck eines gesellschaftlichen Beitrags (dem Basisprinzip der Zweckdienlichkeit). Monsanto könnte seine Marktmacht für eine brancheninitiierte Regulierung oder zumindest für die Erforschung von Alternativen nutzen. Ebenso wären Maßnahmen zur Transparenz oder zur Förderung von Forschung denkbar. Die gesellschaftliche Zweckdienlichkeit der Strategie des Unternehmens bleibt daher insgesamt fragwürdig. Verantwortung für das Kerngeschäft und dessen gesellschaftlichen Zweck würde im Fall von Glyphosat eine Stellungnahme des Unternehmens sowie weitere Forschung einschließen. Transparenz und Offenheit würden hier nicht nur imagefördernd wirken. Ein Verdacht gegenüber dem hauseigenen Produkt sollte zu einer internen Revision der Studien in der Krebsforschung führen – bei positivem Ausgang zur Rücknahme des Pflanzenschutzmittels.

<sup>588</sup> Vgl. Frontal 21 unter: [https://www.youtube.com/watch?v=GdZ4b\\_5cDRQ](https://www.youtube.com/watch?v=GdZ4b_5cDRQ) (Stand 03.10.2016).

Gegen politische Verpflichtungen des Managements werden üblicherweise zwei Gründe angeführt: (1) Es ist nicht die Aufgabe des Managements im Sinne der Shareholder Primacy (Friedman), (2) es repräsentiert es eine illegitime Einmischung in politische Verhältnisse (sei es im eigenen Land oder in anderen Ländern).<sup>589</sup> Der Legitimitätseinwand beruft sich auf die »permissibility of corporate involvement in activities traditionally associated with political institutions.«<sup>590</sup> Politische Verpflichtungen sind insofern kontrovers, da sie den Machteinfluss von Unternehmen in den Bereich gesellschaftlicher Steuerung ausweiten.<sup>591</sup> Gemessen an den realen Gegebenheiten und dem bereits bestehenden Einfluss von Marken und Unternehmen innerhalb der Gesellschaft und der politischen Gestaltung wäre es allerdings naiv, diesen Einfluss zu bestreiten. Insofern gibt es realexistierende Gründe, ihn zu diskutieren und zu problematisieren. Gleichzeitig besteht ein Machtvakuum in Fällen, in denen Konzerne beispielsweise durch Umweltverschmutzung die lokale Bevölkerung schädigen, zugleich aber keine Regelungen seitens der Regierung zum Schutz der Umwelt oder Bevölkerung existiert. Insofern gibt es Situationen, in denen Menschen in Entwicklungsländern den externen Effekten wirtschaftlichen Handelns durch Konzerne relativ schutzlos ausgesetzt sind.

Aufgrund dieser Bedingungen kann argumentiert werden, dass Konzerne dazu verpflichtet sind, die Einrichtung entsprechender Institutionen zu unterstützen.<sup>592</sup> Bereiche, in denen diese Pflicht bestehen kann, betreffen zum Beispiel Antirassismus, Korruption, Transparenz aber auch wirtschaftliche Entwicklung im Allgemeinen. Letzteres umfasst beispielsweise Maßnahmen im Gesundheits- oder Bildungsbereich.<sup>593</sup> Allerdings können die Bedingungen auch einen Exit der wirtschaftlichen Tätigkeit im betroffenen Land bedeuten.

Trifft der Legitimitätseinwand zu? Handelt es sich in solchen Fällen um Eingriffe, die die Souveränität des Gastgeberlandes beschneiden, eigene Standards zu setzen?<sup>594</sup> Hsieh begründet die Pflicht zum

589 Vgl. Hsieh (2009b), S. 252.

590 Hsieh (2009b), S. 252.

591 Vgl. L'Etang (1995), S. 129.

592 Vgl. Hsieh (2009b), S. 259.

593 Vgl. Hsieh (2009b), S. 261.

594 Vgl. Hsieh (2009b), S. 265.

politischen Engagement in der negativen Pflicht, Schaden zu verhindern.<sup>595</sup> Wo genau die Grenzen der politischen Verpflichtungen von Unternehmen zu ziehen sind, ist dabei offen und Gegenstand weiterer Untersuchungen.<sup>596</sup> Ist eine Gefährdung von Grundbedürfnissen möglich, sind die am Beispiel skizzierten Maßnahmen meines Erachtens legitim und erforderlich. Zudem erklärt ein GRC-Ansatz, warum Absprachen und Lobbyismus illegitim sind, da sie so Versuche eines GRC-Schutzes zugunsten von Profiten verhindern.

#### 4.4.5 Investoren – das Beispiel Apple und der NCPMR

Das bereits zu Beginn dargestellte Shareholder-Value-Modell trifft im Gegensatz zur allgemeinsten Version der Stakeholdertheorie eine starke normative Aussage. Shareholderbasiertes Management priorisiert die Anteilseigner des Unternehmens und richtet die Steuerung nach ihnen aus: »Shareholder Primacy holds that corporate managers ought to maximize the interests of shareholders subject to some minimal set of moral constraints.«<sup>597</sup> Grundsätzlich gilt eine moralische Pflicht zur Berücksichtigung der Shareholderinteressen: »The ties between the owners of a company and the managers who act as their agents are inescapably moral. Shareholders entrust their assets to managers, and managers promise, implicitly or explicitly, to work for the shareholders' interests.«<sup>598</sup>

Zu beachten ist hier, dass nach Analyse von Management und Unternehmenszweck sichtbar wird, dass die Formulierung »as their agents« nicht gleichbedeutend sein muss mit dem gesamten Steuerungsauftrag. Das Prinzip der Shareholder Primacy erhebt diese Verpflichtungen jedoch zur primären Steuerungspflicht. Sinn und Zweck der Managementfunktion ist dann zuallererst, den Unternehmenswert und somit den Wert des Investorenanteils zu steigern.<sup>599</sup> Übertrumpfen Shareholder-Verpflichtungen prinzipiell andere Arten managerialer Verpflichtungen? Ist das Halten von Anteilen ein entscheidendes

<sup>595</sup> Vgl. Hsieh (2009b), S. 267.

<sup>596</sup> Vgl. Hsieh (2009b), S. 268.

<sup>597</sup> Hsieh (2009a), S. 553.

<sup>598</sup> Badaracco (1992), S. 68.

<sup>599</sup> Vgl. hierzu auch Bowie & Werhane (2005), S. 21 ff.

Kriterium von priorisierten Interessen und zur Beeinflussung managerialer Steuerungsethik?

Die dargelegte Form des shareholderorientierten Managements priorisiert die Interessen der Investoren und begrenzt so die Möglichkeiten und Freiheit managerialer Steuerung: »[I]f the organization pursues objectives aimed at the maximization of subgroup interests, stewards will not be able to govern optimally«<sup>600</sup>. Sie überträgt dem Entscheider die Aufgabe, alle Maßnahmen und Entscheidungen nach ihrer monetären Nützlichkeit für die Kursentwicklung zu prüfen, wohingegen eine mehrdimensionale Steuerungsfreiheit des Managements unterschiedliche qualitative Interessen ausbalancieren müsste: »[Q]ualitative freedom does not define itself against some limiting factors, but endorses limits and embraces a balance of quantitatively desirable outcomes.«<sup>601</sup>

Shareholder- und Stakeholder-Management schließen sich insofern in bestimmten Fällen aus.<sup>602</sup> Maßnahmen des Stakeholder-Managements können Forderungen vonseiten der Shareholder gegenüber stehen, in Konfliktfällen gilt der Vorrang der Anteilseigner. Werden demnach beispielsweise durch Investitionen in Ethik oder Nachhaltigkeit Rechte von Anteilseignern illegitim beschnitten? Was passiert, wenn ethische Maßnahmen im Bereich Arbeitssicherheit oder Umweltschutz Geld kosten? Können monetäre Shareholder-Verpflichtungen vorrangig sein vor sozialen oder ökologischen Verpflichtungen? Und was ist im Konfliktfall zu tun? Die Frage lässt sich am Fallbeispiel Apple erörtern.

Das Management von Apple sah und sieht sich in diesem Zusammenhang mindestens zwei Herausforderungen gegenüber: Als zwischenzeitlich für Investoren wertvollstes Unternehmen der Welt<sup>603</sup> ist Apple sowohl mit mangelnden Sozialstandards in der Lieferkette (Beispiel Foxconn) als auch mit den Forderungen nach ökologischer

600 Dierksmeier & Pirson (2010).

601 Ebd.

602 Der Ansatz von Hsieh (2009a) wird eine Vereinbarkeit von Shareholder-Primacy und positiven Pflichten gegenüber Stakeholdern versuchen, die ich später in diesem Abschnitt betrachte.

603 Vgl. <http://www.welt.de/finanzen/boerse/article134722868/Apple-ist-das-wertvollste-Unternehmen-aller-Zeiten.html> (Stand 03.10.2016).

Verantwortung konfrontiert (in Bezug auf den Abbau von Mineralien, Treibhausgasemissionen u. a.). Im Fall Foxconn forderten Nichtregierungsorganisationen<sup>604</sup> von Apple wie bereits in Abschnitt 4.4.2 betrachtet, Sozialstandards bei seinem Zulieferer (Foxconn) durchzusetzen, um menschenunwürdigen Unterbringungen, Löhnen und Suiziden von Mitarbeitern aufgrund hoher psychischer Belastungen zu entgegenen. Der Fall Foxconn wurde aufgrund der Größe des Zulieferers und der gehäuften Fälle an Suiziden medial weltweit bekannt. Interessant ist dieses Beispiel auch, weil es sich nicht um ein Tochterunternehmen von Apple handelt, sondern ein unabhängiges Zulieferunternehmen der Elektronikindustrie, das auch für andere namhafte Elektronikmarken, darunter Microsoft, Hewlett-Packard, Sony und Dell produzierte. Auch im Bereich des Klima- und Umweltschutzes wurde von Apple eingefordert, Maßnahmen zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks und zur Ressourcenschonung zu ergreifen. Apple reagierte auf diese Forderungen und präsentiert die Fortschritte im Bereich Soziales<sup>605</sup> und Umwelt<sup>606</sup> online – auch in Zusammenarbeit mit Zulieferunternehmen in China.

Wie steht es im Fallbeispiel Foxconn unter diesem neuen Aspekt um den Anspruch der Shareholder auf Gewinnmaximierung? Maßnahmen zur Sicherung sozialer Mindeststandards in der Lieferkette bedeuten zunächst höhere Kosten, zum Beispiel aufgrund eigener Investitionen in ein Nachhaltigkeitsmonitoring oder die Auditierung und Zertifizierung durch Dritte. Dies hat die Senkung des Gewinns von Apple zufolge und somit Auswirkungen auf die Rentabilität des Aktienkurses. Wie steht es hier um die Ansprüche der Shareholder? Was würde aus einer Shareholder Primacy an Maßnahmen resultieren?

Im vorliegenden Fall war die Berichterstattung rund um den Fall Foxconn keinesfalls einträglich für Apple. Imageverluste gehen oftmals mit Verlusten an der Börse einher. Aktionäre profitieren insofern weder von den Missständen in der Lieferkette, noch vom Nichteinschreiten des Top-Managements. Daher könnte man bereits hier von einer ökonomisch-rationalen Verpflichtung zur Einführung von Min-

604 Z. B. Germanwatch e. V., vgl. <https://germanwatch.org/de/2083> (Stand 03.10.2016).

605 Vgl. <https://www.apple.com/de/supplier-responsibility/> (Stand 03.10.2016).

606 Vgl. <https://www.apple.com/de/environment/> (Stand 03.10.2016).

deststandards und Arbeitsschutzmaßnahmen sprechen. Doch darin erschöpft sich nicht die ethische Argumentation. Aktionäre könnten für das Aussitzen der negativen Berichterstattung plädieren und darüber hinaus für ein ›Business as usual-Verfahren‹ votieren, da die Gewinnmaximierungsstrategie nach verflogener öffentlicher Debatte fortgesetzt werden könnte. Die Folgen wären eine Nicht-Verbesserung der Grundbedürfnisse der Foxconn-Mitarbeiter und eine unbestimmte Chance auf Kursgewinne. Das Ergreifen von Social Compliance Maßnahmen hätte hingegen eine wahrscheinlich geringe Einbuße im Aktienkurs für jeden einzelnen Anteilseigner aufgrund der Investitionen in Sozialstandards und Managementsysteme sowie eine Verbesserung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter bei Zulieferern. Vor diese Alternativen gestellt erscheinen die Konsequenzen des zweiten Falls ethisch vertretbarer. Eine gegenteilige Forderung der Anteilseigner erscheint mir bereits aufgrund der Folgenbewertung ethisch nicht haltbar. Das Top-Management hat hier nach Abwägung der Konsequenzen für alle Betroffenen auf Basis der Grundbedürfnisrealisierungschancen keine primäre Verpflichtung gegenüber der Gruppe der Shareholder. Die existenzielle Sicherung der Grundbedürfnisse der Foxconn-Mitarbeiter ist höher zu bewerten als die marginalen Gewinneinbußen der Shareholder sowie anderer denkbarer Szenarien. Aufgrund der bedeutenden Konsequenzen für Arbeitnehmer des Lieferanten und vor dem Hintergrund der Marktmacht von Apple scheint eine Forderung nach Arbeitsschutzmaßnahmen vertretbar. Zugleich stellt sich aus ethischer und ökonomisch-rationaler Sicht die Frage, ob nicht sogar die Shareholder für Compliance-Maßnahmen im Sinne eines Reputations- bzw. Risikomanagements plädieren sollten bzw. dazu auf Aktionärsversammlungen ethisch verpflichtet sind.

Dass solche Überlegungen eine Rolle spielen, zeigte sich auf einer Shareholder-Versammlung von Apple im Jahr 2014: Die Investorengruppe NCPPR (The National Center for Public Policy Research) hatte Tim Cook (CEO Apple) dazu aufgefordert, die Kosten im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit offenzulegen und Bemühungen gegebenenfalls einzustellen, um sich stattdessen auf Rentabilität und Gewinnmaximierung zu fokussieren. Der Entscheider reagierte mit dem Verweis auf die gesellschaftliche Legitimation des Unternehmens,

verteidigte das Vorgehen und stellte klar, Apple tue »a lot of things for reasons besides profit motive. We want to leave the world better than we found it.«<sup>607</sup> Seine direkte Entgegnung kann als persönliche Beantwortung der in diesem Abschnitt gestellten Frage interpretiert werden: »If you want me to do things only for ROI [return on investment] reasons, you should get out of this stock.«<sup>608</sup> Cook war in diesem Fall als Entscheider des Unternehmens bereit, die Forderung der Investorengruppe zurückzuweisen und verteidigt die Maßnahmen zum ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsmanagement. Hierin zeigt sich die Wirkungsmacht des Managements gegenüber einem einflussreichen Investor – nicht zu vergessen die Signalwirkung an alle anderen anwesenden Anteilseigner.

Die Shareholder haben insofern Anspruch auf eine ›treuhändische‹ Strategie des Managements, es handelt sich jedoch nicht um ein stets schlagendes Argument in Bezug auf Ansprüche oder Umsetzungen. Der anteilige Besitz am Unternehmen Apple begründet nicht automatisch die Legitimität der Forderung nach einer gewinnmaximierenden Strategie sowie einer strategischen Mitbestimmung. Cooks Argumentation folgt dabei in wesentlichen Punkten der Darstellung einer gesellschaftlichen Zwecksetzung des Unternehmens (vgl. Abschnitt 3.2.1), die unterschiedliche Anspruchsgruppen betrifft. Dieser Zweck ist nicht gleichzusetzen mit der Zweckdienlichkeit für die Aktionäre eines Unternehmens. Ein Investment an einem börsennotierten Unternehmen zu besitzen und somit in der Regel ein Interesse am ökonomischen Unternehmenserfolg zu haben – sei es langfristig oder kurzfristig – ist nicht notwendiger Weise gleichbedeutend mit einem Interesse an der Erfüllung des gesellschaftlichen Unternehmenszwecks. Investoren müssen nicht unbedingt daran interessiert sein, ob ein Unternehmen den Bedarf an Lebensmitteln für Menschen kostengünstig deckt, werden jedoch sicherlich daran interessiert sein, dass ein Unternehmen dies erfolgreich tut als Voraussetzung für eine positive Aktienkursentwicklung. Investoren, die ausschließlich an dieser Dimension eines Investments interessiert sind, werden sich folglich auch nicht auf Basis der Branche oder des Unternehmenszwecks, sondern rein auf Basis

607 The Independent (2014).

608 Ebd.

von Wachstumszahlen für ihr Investment entscheiden. Das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens spielt hierbei keine besondere Rolle. Anhand dieses Beispiels erklärt sich auch eine Entkopplung von Real- und Finanzwirtschaft. Daher ist zu prüfen, welche Interessen bzw. Grundbedürfnisse Vorrang haben, denn Recht und Moral können hier konfliktieren.

Die Kritik am Prinzip der Shareholder Primacy fordert daher insbesondere Großinvestoren auf, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Im Gegensatz zum Argument des reinen Investments zwecks Wertsteigerung könnte man Großinvestoren die Frage stellen, woher sie bei der Wahl des Investments das Recht ableiten, den ethischen Hintergrund der Unternehmenstätigkeit unbeachtet zu lassen. Natürlich können auch Investoren ein mehrdimensionales Interesse am Unternehmenszweck haben. Dies zeigt das Beispiel des Social Businesses und der Grameen Bank (vgl. Abschnitt 2.1.5), in die Investoren einzahlen um wirtschaftliche Entwicklung überhaupt erst möglich zu machen, auch wenn in diesem Fall keine Dividende herauspringt. Nachhaltigkeitsfonds liefern hierzu Beispiele, in die häufig investiert wird, um ethisch(er) agierende Unternehmen zu unterstützen (oder beispielsweise gesellschaftsschädigende Leistungen auszuschließen) und zugleich eine Dividende zu erzielen.

Entscheidend ist jedoch: Der anteilige Besitz am börsennotierten Unternehmenswert allein macht Investoren noch nicht zum *primären* Adressaten managerialen Handelns: »[M]anagement is in no significant sense under the control of the stockholders. [...] Even if stockholders are genuine stakeholders and have a privileged position in law, the question of how to resolve disputes among the various stakeholders is still unclear.«<sup>609</sup> Erfolgt die Zwecksetzung und Legitimation des Unternehmens aus dem gesellschaftlich wünschenswerten Beitrag desselben, müssen auch Investoren diese Zwecksetzung ernst nehmen, bevor sie investieren, oder vergleichbare Überlegungen zumindest in ihre Kalkulation einbeziehen. Investoren besitzen einen Anteil an der finanzmarktgekoppelten Entwicklung des Unternehmens, *nicht* an der *Steuerung* und den *strategischen Entscheidungen* des Unternehmens. Wird dieser Punkt weiter ausgelegt, gilt zudem: auch anteiliger Besitz

609 Bowie & Werhane (2005), S. 32 f.



verpflichtet. Dass Entscheider diese Verpflichtung des Investments ernst nehmen, zeigen jüngste Beispiele aus der Versicherungs- bzw. Investmentbranche.<sup>610</sup> Wählen Investoren gezielt eine reine Profitmaximierungsstrategie, ist dies ethisch begründungsbedürftig. Kein Argument legitimiert, dass monetäre Interessen basierend auf Investitionen prinzipiell Vorrang haben sollten. Hingegen bestehen gute Argumente – im Fallbeispiel Apple die grundbedürfnisbasierte Betroffenheit der Foxconn-Mitarbeiter – warum andere Perspektiven unter bestimmten Bedingungen Vorrang haben, so beispielsweise Interessen der Arbeitssicherheit in Zulieferbetrieben. Selbst wenn sich alle Anteilseigner auf eine wachstumsorientierte Gewinnmaximierung verständigen würden (manche Anteilseigner werden in der Praxis jedoch über ihr Investment hinausgehende Interessen am Unternehmen haben), wäre diese Einigung kein Legitimationsgrund um Grundbedürfnisse anderer Anspruchsgruppen zu überstimmen und ein reines Shareholder-Management einzufordern. Die grundbedürfnisbasierte und daher existenzielle Betroffenheit der Foxconn-Mitarbeiter kann konsequenzialistisch betrachtet nicht durch geringfügigere Gründe wie Anteilsgewinne aufgewogen werden. Umgekehrt können Investoren natürlich ihre Mitbestimmung dazu nutzen, einer rein gewinn- bzw. shareholderbasierten Managementstrategie entgegenzutreten. Dieser Fall bildet in der Praxis jedoch eher eine Ausnahme.

Entscheider bleiben aus diesem Grund Steuernde für mehr als nur Shareholder.<sup>611</sup> Die Ansprüche einer Shareholder-Primacy können weder normativ aufrecht erhalten werden, noch schließen sie legalistisch stakeholderorientiertes Management aus: »[T]here is no reason to assume, and empirical reasons to doubt, that owing a duty to one class of stakeholders creates serious practical constraints upon how the law allows managers to treat other groups.«<sup>612</sup> Die Verpflichtung gegenüber den Shareholdern entspricht einer treuhänderischen Pflicht

<sup>610</sup> Der internationale Versicherungskonzern Axa hat durch seinen CEO Henri de Castries verkündet, dass sie ebenso aus Unternehmensinvestitionen, die mit Kohle Geld verdienen, aussteigen werden wie der norwegische Staatsfonds. Vgl. Wirtschaftswoche Green unter: <http://green.wiwo.de/weniger-kohle-fuer-die-kohle-axa-zieht-investitionen-von-500-millionen-euro-ab/> (Stand 03.10.2016).

<sup>611</sup> Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 27.

<sup>612</sup> Marens & Wicks (1999), S. 274.

des Entscheiders, ohne genauer auszuführen, worin diese in der konkreten managerialen Geschäftstätigkeit bestehen muss. Shareholder verpflichten Manager, sorgsam und transparent mit ihren Investitionen umzugehen, sie verpflichten sie jedoch nicht auf bestimmte Strategien bzgl. Investitionen, Unternehmensführung oder anderer managerialer Tätigkeiten, sondern vertrauen mit ihrer Investition in die Entwicklung des Unternehmens durch das Management: »[F]iduciaries are required to act under certain motives. In the corporate setting, fiduciary duties do not impose a requirement that a business be run in a certain manner. No court equates this duty with ›maximizing shareholder value‹ [...]«<sup>613</sup>. Investitionen zu schützen bedeutet also keineswegs, weitere Stakeholderinteressen nicht gleich- oder gar vorzugsberechtigt integrieren zu können. Dies gilt allein schon deshalb, weil Kunden ebenfalls Stakeholder sind und Kundenorientierung der entscheidende Wachstumstreiber für attraktive Investitionen sein kann.

Das Recht grenzt hier eine ganzheitliche Perspektive des Entscheiders nicht ein. Nach Paragraph 76 des deutschen Aktiengesetzes ist es Aufgabe der Unternehmensleitung »das Unternehmen allein unter Berücksichtigung des Unternehmensinteresses zu führen.«<sup>614</sup> Diese Formulierung spezifiziert nicht weiter das Unternehmensinteresse und seinen Zusammenhang zu den von mir angeführten gesellschaftlichen Zwecken von Unternehmen bzw. Pflichten von Entscheidern. Es handelt sich nicht um eine *strategische* Vorgabe einer Shareholder Primacy, das *Was* und *Wie* dieses Anspruchs ist nicht genauer geklärt. Zudem ist aus ethischer Sicht anzumerken, dass Gesetze keinen hinreichenden Rahmen moralischer Verpflichtungen bilden.<sup>615</sup>

Eine Verwechslung dieser Unterscheidungen führt zur Überhöhung in Form der Shareholder-Value-Maxime.<sup>616</sup> Malik beschreibt diesen Reduktionismus als größten Mangel in der Managementliteratur und -lehre.<sup>617</sup> Seiner Auffassung nach erzielen Unternehmen, die sich nicht am Shareholder-Value orientieren, die höheren und vor

613 Marens & Wicks (1999), S. 277.

614 Zitiert aus Malik (2007), S. 228.

615 Vgl. auch L'Etang (1995), S. 127.

616 Vgl. hierzu auch Malik (2007), S. 160.

617 Vgl. Malik (2007), S. 44.

allem gesünderen Gewinne<sup>618</sup>: »Shareholder-Value und Wertsteigerung haben zu einer der größten Fehlentwicklungen der Wirtschaft geführt, zur Fehlallokation von Ressourcen, zu Innovations- und Investitionsfeindlichkeit und zur systematischen Irreführung der Unternehmensführung.«<sup>619</sup> Wertsteigerung an der Börse fallen laut Malik gut gemanagten Unternehmen sozusagen in die Hände.<sup>620</sup> Die Mehrzahl der Beispiele und Business Cases deuten zudem darauf hin, dass nachhaltiges Management auch langfristig zu wirtschaftlich größerem Erfolg führt.<sup>621</sup> Dies zeigt sich beispielsweise an einer besseren Rendite der Unternehmen, die im Dow Jones Sustainability Index vertreten sind.<sup>622</sup>

Modelle, die Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen verstehen, erweitern solche Verkürzungen um die gesellschaftlichen Wirkungszusammenhänge<sup>623</sup> – und damit auch um die mehrdimensionalen Konsequenzen managerialen Entscheidens. Unabhängig davon gilt, dass bei Kostenneutralität von Ethik für den Investor kein hinderndes Argument bleibt: »As long as ethical investments by and large prove cost-neutral, there is no reason for managers to reject moral policies out of hand.«<sup>624</sup> Das Management ist also keineswegs den Interessen der Shareholder unterworfen.

Vertreter eines wirtschaftsliberalen oder vertragstheoretischen Ansatzes versuchen daher auch, für Fälle wie in den genannten Beispielen positive Verpflichtungen zu bestimmen, und zugleich den Anspruch einer Shareholder Primacy aufrecht zu erhalten. So formuliert beispielsweise Hsieh: »[S]hareholders have no special, or even prima facie, claim on corporate resources that would limit managers from using some of those resources to alleviate human misery

618 Vgl. Malik (2007), S. 144. Interessant sind hierzu auch Vergleiche zwischen dem Wachstum inhabergeführter Unternehmen und shareholderorientierter Konzerne. In der Regel zeigt sich eine bessere Performanz nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen im Vergleich zu shareholderbasierten Unternehmen. Vgl. z. B. Reents (2005) oder Lackmann (2010).

619 Malik (2007), S. 145.

620 Vgl. Malik (2007), S. 144.

621 Vgl. hierzu auch Bowie & Werhane (2005), S. 34 f.

622 Vgl. z. B. Reents (2005) oder Lackmann (2010).

623 Vgl. Ulrich (1995), S. 81.

624 Dierksmeier (2011), S. 277.

at the expense of shareholder interests.«<sup>625</sup> Auch wenn er versucht, die Shareholder Primacy prinzipiell aufrecht zu erhalten, d. h. die positiven Verpflichtungen als Pflichten des Managements gegenüber den Investoren auszulegen (z. B. als Risiko- oder Reputationsmanagement), bestätigt dieser Versuch, dass auch von dieser Position her Freiheiten des Managements bestehen, die Interessen von Stakeholdern zu berücksichtigen. So bedienen selbst liberale Ansätze intuitive Forderungen nach Kohärenz und Akzeptanz und tragen zu einem managementethischen Konsens bei.

Vergleichbare Positionen versuchen, eine Berücksichtigung der Stakeholderinteressen aus der Shareholder-Primacy-Position abzuleiten. Diese Ableitung erfolgt entweder (1) mittels Instrumentalisierung der Stakeholderinteressen oder (2) aus der Ableitung des Unternehmenszwecks. In diesem Sinne interpretiert Hsieh beispielsweise Dunfees wirtschaftsethische Position: »Dunfee's contribution [...] is to articulate a theory of corporate purpose that promises to retain the core of shareholder primacy while accomodating the view that managers are morally permitted and at times, required, to devote corporate resources to alleviate human misery even if this comes at the expense of shareholder interests.«<sup>626</sup>

Hsieh leitet im Gegensatz zu gängigen Shareholder-Management-Ansätzen positive Pflichten des Managements zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme ab. Seiner Ansicht nach wird das Shareholder-Value Prinzip zu eng interpretiert. Gleichzeitig soll die ›Shareholder primacy‹ als »key feature« bestehen bleiben.<sup>627</sup> Dann gilt trotz der »priority of corporate managers [...] to take decisions that maximize shareholder wealth«, dass Entscheider in der Lage sind »to maximize shareholder wealth by acting in a manner consistent with these moral beliefs.«<sup>628</sup> Die meisten Prinzipien (bspw. Hilfsprinzipien) beschränken Manager keineswegs darin, den Shareholder-Value zu maximieren. Ein prinzipieller ›trade off‹ besteht demnach nicht.

Ein Problem, das bestehen bleibt und auf das Hsieh hinweist, bildet die bereits diskutierte singuläre Metrik des Shareholder-Value:

625 Hsieh (2009a), S. 553.

626 Hsieh (2009a), S. 554.

627 Vgl. Ebd.

628 Hsieh (2009a), S. 555.

»Even if we were shift to some other measure of human values, the problem associated with consequentialist reasoning still remains – namely, the view that the manager's duty is to maximize some set of values. The problem is that as long as those values are not the same as shareholder wealth, then it seems that the manager fails in his duty [...].«<sup>629</sup> Hier auf folgt ihm zufolge keine überzeugende Antwort, wobei Hsieh das Problem als Problem eines utilitaristischen Ansatzes zu interpretieren scheint. Mehrdimensionale Zwecksetzung, Steuerung und Beitrag zu einem Gesamtnutzen scheinen jedoch nicht prinzipiell ausgeschlossen. Die von Hsieh angedeutete »lexical priority« des Shareholder-Ansatzes hingegen bleibt meines Erachtens unbegründet stehen, ebenso die Beschränkung positiver Pflichten für den Fall von Notsituationen.<sup>630</sup> Derartige Fälle liefern Beispiele, in denen Hilfe angebracht ist, deren Nützlichkeit für das Unternehmen zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht immer absehbar ist: »For example, workers who benefit from better working conditions may also be more productive. Non-instrumental considerations reflect the idea that certain stakeholder interests are to be respected even if there is no benefit to the company from doing so. For example, prohibiting coercion and torture of workers on the basis of a conception of human rights [...].«<sup>631</sup> Hsieh geht mit Donaldson hier insofern über wirtschaftsliberale Positionen hinaus, als dass er positive Pflichten prüft und die Problematik der mehrdimensionalen Steuerung offen lässt: »Legal limitations to the rights of property owners mostly concern the negative duty of not harming others while normative stakeholder theory, as formulated by Donaldson and Preston, implies a positive duty which seldom, if ever, appears in the context of property ownership.«<sup>632</sup>

Die durch das Friedmansche Modell suggerierte Reduktion von Interessen der Anteilseigner ist schlichtweg zu unterkomplex für die Realität und normativ nicht hinreichend begründet. Gesamtgesellschaftlich betrachtet ist eine klare Abkehr vom diesem »lange dominierendem libertären Diktum«<sup>633</sup> zu beobachten. Auch Drucker kritisiert

629 Hsieh (2009a), S. 558.

630 Vgl. Hsieh (2009a), S. 559.

631 Hsieh (2006), S. 262.

632 Wijnberg (2000), S. 331.

633 Pless & Maak (2008), S. 223.

dieses Diktum: »In terms of performance, history has proven Mandeville remarkably right. But morally his principle was never acceptable. And the fact that capitalism has become the less acceptable the more it succeeded [...] has been the basic weakness of modern society and modern economy.«<sup>634</sup> Und Jack Welsh wird in einem Interview 2009 in der Financial Times noch deutlicher: »On the face of it, shareholder value is the dumbest idea in the world, shareholder value is a result, not a strategy ... Your main constituencies are your employees, your customers and your products.«

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass sich für einen nicht unerheblichen Teil an Entscheidern diese Problematik nicht stellt: Im Fall von nicht-börsennotierten, inhabergeführten Unternehmen wird das Problem der Shareholder Primacy vermieden. Diese Unternehmensform macht beispielsweise ca. 85 % der deutschen Wirtschaft aus. Mittelständische Unternehmen beschäftigen mehr als 62 % der Arbeitnehmer (rund 16,8 Millionen Menschen), haben einen Anteil von 55 % an der Wirtschaftsleistung und tragen 36 % zum Umsatz der Gesamtwirtschaft bei.<sup>635</sup> Je nach Definition mittelständischer Unternehmen (abhängig von Besitz- und Führungsstrukturen, Beschäftigtenzahl und Umsatzgröße) weichen diese Zahlen voneinander ab.<sup>636</sup> Die Wirkung mittelständischer Wirtschaft beschränkt sich nicht auf den deutschen Markt, die Unternehmen sind verhältnismäßig stark in ausländischen Märkten vertreten.<sup>637</sup> Darüber hinaus denken rund 50 % der Unternehmer gegenwärtig über weitere Investitionen im Ausland nach.<sup>638</sup> Viele der großen inhabergeführten Unternehmen der Industrie beschäftigen Mitarbeiter im Ausland. Dieser hohe Anteil inhabergeführter Unternehmen an der Wirtschaftsleistung gilt auch für EU-Länder wie beispielsweise Frankreich, Italien oder Großbritannien.<sup>639</sup> Die Wirtschaftsleistung mittelständischer Unternehmen

<sup>634</sup> Drucker (1974), S. 809.

<sup>635</sup> BMWi (2014).

<sup>636</sup> Vgl. die Zahlen des Mittelstand Summit (GE 2012) zum Anteil mittelständischer Unternehmen an der Gesamtwirtschaft.

<sup>637</sup> Vgl. BMWi (2014).

<sup>638</sup> Vgl. KPMG (2014).

<sup>639</sup> Vgl. (GE 2012)

der Top-Vier-EU-Länder wäre statistisch betrachtet die neuntgrößte Volkswirtschaft der Welt.<sup>640</sup>

Trotz der Zurückweisung einer Shareholder-Primacy bleiben Pflichten des Managements gegenüber den Anteilseignern existent, so zum Beispiel die Pflicht auf eine transparente Geschäftsführung, da Investments auf Basis von Vertrauen in ehrliche Geschäftszahlen erfolgen: »The obligation of managers to short-term stockholders is complete transparency on the financial health of the firm. The obligation to other stakeholders are much more extensive.«<sup>641</sup> Bowie und Werhane begründen dies mit Reziprozität und der Vermeidung von Schaden. »In conclusion, the manager has a moral obligation to adopt the perspective of stakeholder management and a moral obligation to manage for the long term.«<sup>642</sup> Die Freiheit zu ethischen Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette bleibt für Manager auf Basis der vorliegenden Analyse (vgl. u. a. Kapitel 2) bestehen, auch gegenüber shareholderbasierten Ansprüchen an das Management: »Managers have considerable freedom to make decisions regarding firm operations and investments and are not legally bound to reach decisions purely on the basis of their impact on shareholders.«<sup>643</sup>

### **Möglich ja – aber auch verpflichtend?**

*Ist die Sicherung von Umweltprogrammen und Social Compliance Maßnahmen gegenüber dem Anspruch von Investoren folglich nicht nur möglich, sondern auch verpflichtend?* In der bisherigen Analyse dieses Fallbeispiels ging es insbesondere um die grundsätzliche Überprüfung der Handlungsmöglichkeiten des Managements gegenüber den Ansprüchen von Investoren. Zusammenfassend sollen nochmals die Wirkungen und Pflichten des Managements im Vordergrund stehen.

Betrachten wir zunächst die durchaus heterogene Gruppe potenzieller Investoren: Es kann sich um wohlhabende Großinvestoren ebenso handeln wie um Kleinstinvestoren oder Investitionen durch Versicherungsfonds etc. Für jeden dieser Investoren gelten unterschiedliche Grundbedürfniskategorien. Einen Sonderfall bilden Inves-

640 Vgl. (GE 2012), S. 10.

641 Bowie & Werhane (2005), S. 38.

642 Ebd.

643 Marens & Wicks (1999), S. 289.

titionen in beispielsweise Mikrokredite. Hier zielt die Wirkung des Investments bereits auf einen sozialen Zweck ab. Bei allen anderen Arten von Investoren steht in der Regel der ökonomische Nutzen im Vordergrund bei gleichzeitig geringen Risiken, zumindest in Bezug auf Grundbedürfnisrealisierungschancen. Gemeinsam ist den Investoren, dass es sich üblicherweise um Menschen handelt (auch als Kleinstinvestoren), die über so viel finanzielle Sicherheit verfügen, dass Grundbedürfniskategorien nicht betroffen sind. Zum Zeitpunkt der Investition sind Grundbedürfnisse bei den Betroffenen gedeckt, andernfalls würden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht investieren. Daher reicht normalerweise die treuhänderische Pflicht des Managements in diesen Fällen aus.

Hieraus ergibt sich folgendes Beispielszenario: Nehmen wir an, ein Zusammenschluss an Investoren wie der NCPPR fordert das Management dazu auf, Investitionen in Maßnahmen der Social Compliance aufgrund mangelnder Rentabilität zu unterlassen. Die mittelbar durch ein Social Compliance Programm geförderten Mitarbeiter eines Zulieferunternehmens – zum Beispiel Foxconn – würden in diesem Szenario Gefahr laufen, durch die entfallenden Maßnahmen wiederum in prekäre Arbeitsverhältnisse zu rutschen, in denen Grundbedürfnisrealisierungschancen gemindert werden. Wie soll sich das Management entscheiden? Das Abwägen anhand der GBA wird in diesem Fall zugunsten des Social Compliance Programms zum Schutz der Arbeitnehmer entlang der Lieferkette ausfallen. Die Forderung der Investoren erweist sich vor dem Hintergrund der vergleichenden GBA als illegitim. Die negativen Auswirkungen einer potenziellen Streichung des Social Compliance Programms überwiegen, denn sie führen zu Betroffenheiten bezüglich der Grundbedürfnisrealisierungschancen, wohingegen aufseiten der Investoren mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Grundbedürfnisse betroffen sind. Entscheider können in diesen Situationen wegweisend zur Sicherung wünschenswerter Programme und direkter Förderungen beitragen. Im Fall der skizzierten GBA besteht hierzu eine Verpflichtung. Im Fall von Tim Cook besteht also nicht nur die Möglichkeit Grundbedürfnisrealisierungschancen zu schützen, sondern auch die Verpflichtung hierzu aufgrund der GBA im skizzierten Szenario. Shareholder-Value und Besitz bilden weder absolute Legitimationsgrenzen noch hinreichende Zwecke.





## 5 Die Chancen und Grenzen der Personal Governance

Management ist die Gestaltungsfunktion unternehmerischen Wirtschaftens. Durch ihre Gestaltung auf Mikro- und Makroebene sowie die Förderung von Innovationen generiert sie hohe Wirkungsgrade bemessen an GBAs, auch im Vergleich zu institutionellem Eingreifen. Wirtschaftliches Handeln trägt so im doppelten Sinn – durch Versorgung und Bereitstellung von Arbeitsplätzen zwecks Einkommen – zum Zweck eines guten Lebens bei. In den dargelegten Beispielen und Verpflichtungen werden die Wirkungsmacht und das Steuerungspotenzial von Entscheidern deutlich. Sie sind in der Lage »to create reality by reaffirming the ideals of their respective firms.«<sup>644</sup> Die zu Anfang beschriebenen Steuerungsmechanismen können – dargestellt in den Fallbeispielen – Wirkungen gesamtgesellschaftlich beeinflussen. Durch die Annahme und Ausübung ihres Wirkungsfaktors akzeptieren Manager die Praxis und die Kriterien *guten* Managements auf Basis spezifischer GBA entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Dies ist im Sinne praktischer Ethik wünschenswert.

*Wo liegen Grenzen dieser Funktion ethischen Wirkens?* Wo enden manageriale Verpflichtungen und wo beginnen gegebenenfalls die Überforderungen? Zum Teil sind diese Grenzen bereits durch die Darstellung der vielfältigen Handlungsmöglichkeiten und unternehmerischen Chancen des Managements skizziert worden. Dennoch bleibt der Hinweis Hsiehs wichtig:

»[I]t might seem that a plausible account of the intuition that TNCs have obligations to those who are, and can be, affected by their activities in developing countries lies in a broadly consequentialist account grounded in the well-being of individuals. To the extent that it is in an TNCs ability to improve the lives of those

644 Enderle & Murphy (1995), S. 125.

individuals in developing countries, on a broadly consequentialist account, the TNCs has an obligation to aid those individuals, even if such aid is at cost to shareholders. The difficulty with such an account, and one that is raised against consequentialist accounts in general, is that such an account is fairly extensive in what it requires of TNCs.«<sup>645</sup>

Die vorgelegte Managementethik ist in der Tat umfänglich und fordernd hinsichtlich ethischer Performanz. Gleichzeitig bietet die Axio-logie in Kombination mit dem Bereich der Wertschöpfungskette einen begrenzten, greifbaren Handlungsspielraum. Auf Basis der hier entwickelten Managementethik verlaufen die Grenzen insofern (1) entlang der Wertschöpfungskette und (2) entlang der Unterscheidung zwischen Grund- und Wohlfahrtsbedürfnissen sowie Wohltätigkeit. Zu ersteren ist das Management in der Regel bei entsprechender GBA verpflichtet, Maßnahmen zur Sicherung der Grundbedürfnisrealisierungschancen einzuleiten. Dies gilt innerhalb der Wertschöpfungskette als primärer Wirkungshorizont. Genauere Zielerreichungsgrade wurden im Zusammenhang mit den GRC genannt. Die Grenzziehung muss situativ geprüft werden anhand der genannten Kriterien. Eine individuelle Prüfung durch das Management ist dabei notwendig und gewollt, da zwangsläufig Interpretationsspielräume für Unternehmen mit unterschiedlichen Wertschöpfungsketten bleiben. Offene Fragen können auch z. B. in Stakeholderdialogen eruiert und unter Zustimmung der Betroffenen gemeinsam gelöst werden. Eine Beschränkung auf den primären Wirkungshorizont erscheint mir dennoch sinnvoll und zustimmungsfähig. Manager sind keine Weltretter, können aber innerhalb dieses Horizonts weitaus mehr Wirkung entfalten als bisher in der Praxis angenommen. Bemessen an der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung ihrer Funktion scheint es nachvollziehbar, warum ihre Position mit fordernden ethischen Leistungskriterien verbunden ist. Auf diesem Weg wird Ethik durch Management in der Breite entlang der Wertschöpfung gesichert. Die Herausforderung ist groß, doch die Chance besteht, dass Management einen signifikanten

645 Hsieh (2004), S. 647.

Beitrag leistet zu einer gesamtgesellschaftlich nachhaltigen Transformation unserer Art des Wirtschaftens.

Gestärkt werden könnte diese Aufgabenverteilung durch die Institutionenethik: Die Politik kann Bedingungen so gestalten, dass nachhaltig performende Unternehmen belohnt werden aufgrund ihres gesellschaftlichen Beitrags, zum Beispiel durch Steuererleichterungen. Und auch innerhalb der Wertschöpfungskette teilen sich Manager gegebenenfalls Verantwortung mit angrenzenden Anspruchsgruppen: »[M]anagers cannot be held responsible for everything. Other groups in society – government bodies, labor unions, and consumers – have significant responsibilities as well.«<sup>646</sup> In den aufgeführten Fallbeispielen verfügen Manager nichtsdestotrotz in vielen Fällen über das größte Handlungspotenzial in Sachen Transformation.

Auch Hsieh muss aus libertärer Sicht erläutern, welche Grundwerte (Gerechtigkeit, Freiheit) in welchem Umfang bedient werden. Die Interpretation der Rawlschen Hilfspflicht, dass man es Arbeitnehmern in Entwicklungsländern ermöglichen muss, »to manage their own affairs reasonably and rationally and eventually to become members of the Society of well-ordered Peoples«<sup>647</sup>, lässt ebenfalls Spielraum in Bezug auf die von Hsieh genannte Grenzziehungsproblematik. Auch hier ist nicht klar, wie viel Hilfe es in der Praxis genau bedarf (Mindestlohn, Schulbildung, Unterkünfte), um diese Verpflichtung einzulösen. Die von mir vorgeschlagene Axiologie versucht diese Lücke zu schließen.

An den Grenzen möglichen Wirkens bleibt dem Management die Chance, als Mediator der Interessen und Transformator im Sinne der Gesellschaft zu agieren. Pérezts et al. (2011) sprechen daher von einer Redefinition der Rolle des Managers: »The possibility to enact an actual ethical practice within the contradictory organization relies on a new role of the manager [...] as a mediator in charge of ensuring coherence.«<sup>648</sup> Die »Dualität der Verpflichtungen«<sup>649</sup> kann ein Manager durch ein neues Verständnis der Organisation aufheben oder relativieren. Seine Verpflichtungen ergeben sich aus der Folgenabschätzung

646 Badaracco (1992), S. 73.

647 Hsieh (2004), S. 648.

648 Pérezts et al. (2011), S. 33.

649 Vgl. Pérezts et al. (2011), S. 34.

der unternehmerischen Auswirkungen. Die Möglichkeiten sind nicht schwarz oder weiß, Handeln oder Unterlassen, sondern in der Regel bestehen mehrere, unterschiedliche Handlungsoptionen auf unternehmerischer und gesellschaftspolitischer Ebene. Manche von ihnen müssen erst im gemeinsamen Diskurs mit Anspruchsgruppen entwickelt werden.

Diese Neubestimmung der Managementfunktion stellt Entscheidung vor neue Herausforderungen und erfordert ein grundlegendes Umdenken. Die Analyse zeigt den Wandel der Managementfunktion vom eindimensionalen Shareholder-Value-Maximierer zum Steuermann der gesellschaftlichen Wirkung des ihm anvertrauten Unternehmens, insbesondere im Fall von Großunternehmen als quasi-öffentlicher Institutionen. Ein möglichst klare Grenzziehung ist dennoch von großer Bedeutung für die Praxis: Dogmen der Nichtdurchsetzbarkeit oder des moralischen Heldentums müssen demystifiziert werden, um anhand guter Beispiele einen gangbaren und legitimen Weg guten Managements aufzuzeigen. Die Analyse und Beispiele des Buches sollten hierzu als Orientierungshilfe dienen.

In der historischen Entwicklung zeichnet sich im Verlauf dieser Ansätze eine immer stärker werdende Forderung nach ethischem Management und eine Ausweitung der Grenzen managerialer Pflichten ab, sowie eine Zunahme erfolgreicher Beispiele eines mehrdimensional wirkungsorientierten Managements. Mit dieser Ausweitung gehen erhöhte Ansprüche an Manager einher. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine vergleichende Analyse der historischen Entwicklung der normativen Managementpraxis, der anhand von Fallbeispielen analysierten, erkannten Handlungsspielräume und die Entwicklung gesellschaftlicher Ansprüche an Entscheider im Laufe der Zeit. Das umfangreichste Stadium bilden dabei gegenwärtig Ansätze des Sozialunternehmertums oder des *responsible managements*<sup>650</sup>.

650 Z. B. Maak & Pless (2009).

### Ein Ausblick

Management befindet sich im Wandel, sowohl in Sachen Ethik als auch in Bezug auf Praxis und Wissenschaft. Dies konstatiert bereits Oliver Sheldon in seiner Publikation »The Philosophy of Management«<sup>651</sup> im Jahr 1923. In diesem Sinn kann die gegenwärtige Entwicklung von Management-Ansätzen wie Social Entrepreneurship in Abgrenzung zum Modell des Shareholder-Value gesehen werden: als eine Entwicklung hin bzw. zurück zum *Wirkziel* im gesellschaftlichen Sinn, als Evolution der Ethik im Management.

Management erhält oder verliert Legitimation aufgrund der durch es selbst hervorgebrachten positiven oder negativen Konsequenzen wirtschaftlicher Entscheidungen, d. h. durch den Beitrag der Praxis zum guten Leben oder dessen Schädigung. Management steht insofern als Funktion unter gesellschaftlicher Beobachtung und gesellschaftlichem Legitimationsdruck. Die Zielsetzungen ethischen Managements orientieren sich am gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens im Sinne einer ganzheitlichen Wirkungssteuerung: »Management and leadership in the twenty-first century need to learn that serving society while making financial profits is what defines success in the future.«<sup>652</sup>

In diesem Sinne soll die vorgelegte Managementethik auch zur Reintegration des Managements in Wirtschaftsphilosophie bzw. -ethik beitragen. Beim Management handelt es sich nicht primär um einen Bestandteil empirischer Ökonomie oder betriebswirtschaftlicher, deskriptiver Theorie und Lehre, sondern um eine normative Handlungstheorie: »Management theory, in fact, is already a branch of the humanities – it just may not know it yet.«<sup>653</sup> Management ist eine Funktion mit gesellschaftlicher Wirkung, die ihre Legitimation und Funktionsanalyse aus der Handlungstheorie bzw. Ethik zieht. Die Betriebswirtschaftslehre oder MBAs können hierzu nicht den Kern lehren, sondern lediglich das instrumentelle Rüstzeug. Die dargelegten Kriterien dienen in der Praxis als managerialer Kompass guter Performanz. Die Praxisnähe des Ansatzes macht Wirkungssteuerung zum gangbaren Weg *guten* Managements. Grundlage für ein Umden-

651 Sheldon (1923), S. ix.

652 Dierksmeier (2009a), S. 428.

653 Stewart (2009), S. 302.

ken ist der Bezug zum alten und neuen Verständnis von Unternehmenszweck und guter Wirkungssteuerung: Während im alten Modell Management aus seinem Umfeld mittels Unternehmung soviel Return on Investment (ROI) wie möglich generiert und durch Steuern institutionell zum Gemeinwohl beiträgt, steuert gutes Management nach dem neuen Modell die gesellschaftliche und ökologische Wirkung der Unternehmung (im Sinne einer Unternehmen-Lebenswelt-Verknüpfung) zur langfristigen und bestmöglichen Gesamtprosperität und versteht sich als Organ von Gesellschaft und Lebenswelt. Bezogen auf das Fallbeispiel Apple, versagt Apple's bisheriges Business Modell in beiden Management-Verständnissen, denn: im alten Modell zahlen sie faktisch kaum Steuern und produzieren ein Luxusgut, dass zwar gesellschaftlichen Nutzen schafft, jedoch kein Grundbedürfnis betrifft, nach dem neuen Modell agieren sie bisher noch nicht strategisch (ihr Umweltansatz und ihr Management von Sozialstandards in der Lieferkette mögen dies schrittweise ändern). Im Ergebnis entsteht so insgesamt eine neue Sichtweise auf ethisches Management und gesellschaftlich wünschenswerte Unternehmensleistungen.

### **Wirkungsmanagement als Horizont ethischer Gestaltungsfähigkeit**

Die Herausforderung, die Melé und andere mit moral imagination umschreiben, besteht für ethische Entscheider darin, neue Wege zu finden um das Unternehmen möglichst nachhaltig zu gestalten: »[M]oral managers [...] think of other options and seek alternative courses of action in which they can harmonize ethics and efficiency or profits. Obviously, this is not always possible, but often it is.«<sup>654</sup> Dies kann nur gelingen, wenn standardisierte Denkweisen verlassen und neue Wege im Rahmen einer ethisch-integrierten Zielsetzung gestaltet werden. Letztlich muss im Sinne der vorliegenden Argumentation die Aufgabe der Unternehmung neu gedacht werden. »The challenge of managers, executives, and companies to think creatively while at the same time avoiding moral morasses [...]«.«<sup>655</sup> Es geht darum, erlernte Sichtweisen zu überdenken, zu prüfen und die Gestaltungsmöglich-

<sup>654</sup> Melé (2012), S. 18.

<sup>655</sup> Bowie & Werhane (2005), S. 118.

keiten innerhalb dieser Konstrukte zu entdecken, gerade weil es sich um soziale Zusammenhänge und veränderbare gesellschaftliche Konstrukte und nicht um physikalische Gesetze handelt.<sup>656</sup>

Werhane definiert diese Fähigkeit des Entscheiders als »the ability in particular circumstances to discover and evaluate possibilities not merely determined by that circumstance, or limited by its operative mental models, or merely framed by a set of rules or rule-governed concerns.«<sup>657</sup> Bedeutend für diese Öffnung des Entscheidungs- und Möglichkeitshorizonts ist der analytische Blick für die ethische Dimension der Entscheidung: »It also requires the ability to disengage – to step back from the situation and take another perspective, or at least, to be able to begin a critical evaluation of the situation and its operative mental models. Part of being morally imaginative is to perceive the ethical dimensions of a managerial or corporate situation and its operative mindsets, activities that are possible only when one disengages or steps back from the situation.«<sup>658</sup>

Eigenmotivation sowie Offenheit sind bedeutsam für die Gestaltungsfähigkeit des Entscheiders, nicht zuletzt, um die GBA-basierten Verpflichtungen entlang der Wertschöpfungskette wahrzunehmen: »Unlike other forms of imagination, moral imagination deals not with fantasies, but with possibilities that, if not practical, are at least theoretically viable and actualizable. Further, because we are talking here of moral imagination, these possibilities have a normative or prescriptive character; [...] Moral imagination involves not only perceiving ethical nuances, disengagement from the situation at hand, and fantasizing creatively about fresh opportunities or new possibilities from a normative perspective. It is not mere ›second guessing‹. It also should entail work of developing fresh solutions based on revised or even different mental models.«<sup>659</sup>

Eine grundbedürfnisorientierte Managementethik bietet sich hierzu meines Erachtens nicht aufgrund prinzipieller Überlegenheit an. Auch anderer Positionen gelangen über unterschiedliche Wege und Prinzipien zu vergleichbaren Ergebnissen, vergleicht man eine

656 Vgl. Bowie & Werhane (2005), S. 118.

657 Bowie & Werhane (2005), S. 120.

658 Ebd.

659 Bowie & Werhane (2005), S. 120 f.



hypothetische Menge an wünschenswerten bzw. nicht-wünschenswerten Zuständen wirtschaftsethischen Handelns. Vielmehr halte ich den von mir vorgeschlagenen Ansatz für kohärenter, konkreter und somit praxisnäher: »Die [...] an Fallbeispielen systematisch entwickelten normativen Verpflichtungen von Entscheidern zum ethischen Wirkungsmanagement stellen Managementmodelle vor neue Herausforderungen. Sie dokumentieren die praktische Machbarkeit solcher Verpflichtungen und die Bedeutung moralischer Ziele für eine integrale Strategie.«<sup>660</sup> Dennoch bleibt die Mehrheit der Entscheidungsträger gegenwärtig hinter dem Potential und den normativen Pflichten des Wirkungsmanagements zurück. Die Beispiele liefern nicht mehr als einen ersten Einblick, welche ethischen Herausforderungen und Pflichten Entscheider bewältigen müssen. Sie indizieren manageriales Wirkungspotenzial, das analysiert werden muss. Ich gehe jedoch von der prinzipiellen Möglichkeit und Übertragbarkeit der Fallbeispiele auf Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen aus: »Wirklichkeit beweist Möglichkeit. Was hier klappt, könnte überall gelingen.«<sup>661</sup> Der Weg zur Umsetzung einer solchen normativen Wirkungssteuerung ist nicht einfach, aber schrittweise gangbar und ethisch notwendig. Dies darzulegen war das Ziel des vorliegenden Buches.

Ein neues Verständnis von Management und Unternehmertum kann dabei in einigen Punkten als Vorbild ethischer Wirkungssteuerung und Zielsetzung dienen: *Social Entrepreneurs* weisen den Weg zur Gestaltung eines umfassenden, normativen Verständnisses guten Managements. Derartige Ansätze verantwortungsvollen Unternehmertums liefern gegenüber konventionellen Modellen ein scheinbar weit greifenderes Verständnis realer Handlungsmöglichkeiten – »unendliche Weiten für win-win-scenarios«<sup>662</sup> – sowie ethischer Wirkungssteuerung und Verpflichtung, z. B. in Bezug auf den Auftrag der Unternehmung, die Rolle des Entscheiders, die Bedeutung der Gewinnorientierung sowie die Messung und Beurteilung erfolgreichen Managements. Der Vergleich konventionell agierender Unternehmer einerseits und als nachhaltig deklarerter »Leuchtturmunternehmer« (z. B. Ray Ander-

660 Vgl. Dierksmeier (2014), S. 65.

661 Ebd.

662 Ebd.

son) andererseits verspricht ein besseres Verständnis des realen Potentials der Managementfunktion. Social Entrepreneurs setzen neue Standards hinsichtlich der gesellschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens, indem sie sich die Lösung eines gesellschaftlichen Problems zum Ziel ihrer Produkte und Dienstleistungen machen, d. h. in vielen Fällen die Sicherung eines gesellschaftlichen Bedürfnisses. Oft handelt es sich bei diesen Bedürfnissen um Grundbedürfnisse betroffener Menschen. Bemerkenswert ist dabei die Entwicklung unternehmerischer Lösungen, die zuvor nicht für möglich gehalten oder in Betracht gezogen wurden. Insofern gilt für die *moral imagination* eines guten Managers und Unternehmers in gewissen Sinn das Credo des Architekten Michael Pawlyn: »Never start with reality. Always start by identifying the ideal, and then compromising as little as necessary.«

Dies alles bedeutet nicht, dass alle Maßnahmen sozialer Innovationen zugleich managerial verpflichtend sind. Das wäre bereits insofern vermessen, als dass Social Entrepreneurs als Gründer abweichende Startbedingungen haben im Vergleich zu Managern eines globalen Unternehmens. Aber es bedeutet, dass bisher bezweifelte oder nicht für möglich gehaltene Wirkungen managerialen Handelns möglich sind – und mit diesem erweiterten Möglichkeitshorizont wachsen die Verpflichtungen und der ethische Anspruch an die Funktion des Managements, die sich dieser Chancen und Instrumente bedienen kann. Gutes Management ist eine herausfordernde Angelegenheit. Doch in Anlehnung an Dierksmeier sei der Anspruch formuliert: Gute Manager werden zu dem, was sie sind, durch das, was sie sein wollen und sollen.<sup>663</sup> Etablierte Unternehmer und Manager können eine entscheidende Rolle spielen bei der Transformation der alten Management- und Unternehmensmodelle hin zu neuen Chancen und Entwicklungen. Hierin liegt ein bisher zu wenig genutzter qualitativer Steuerungsaspekt managerialer Entscheidungen. Der positive Wettbewerb nachhaltiger Unternehmenssteuerung hat in vielen Organisationen bereits begonnen, Vorsprünge werden sich auch hier mittel- bis langfristig auszahlen. Der dargestellte Ansatz und die Fallbeispiele

663 Vgl. Dierksmeier zur Wirtschaftsanthropologie unter: <http://www.theeuropean.de/klaus-dierksmeier/5767-der-liberalismusbegriff> (Stand 03.10.2016).

liefern einen ersten Eindruck managerialer Gestaltungsmöglichkeiten, in der Hoffnung, Möglichkeiten zur Veränderung aufzuzeigen, denn: »Nicht weil es schwer ist wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen ist es schwer.«<sup>664</sup>

---

664 Seneca (2004).

## Literaturverzeichnis

- Abrams, F. (1951):** *Management's responsibilities in a complex world*, Harvard Business Review, May, S. 29–34.
- Adamek, Sascha & Ott, Kim (2010):** *Der gekaufte Staat Wie Konzernvertreter in deutschen Ministerien sich ihre Gesetze selbst schreiben*, 2. Aufl., Köln.
- Adner, Ron & Constance E. Helfat (2003):** *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities*, in: Strategic Management Journal, Nr. 24, S. 1011–1025.
- Alkire, Sabina (2005):** *Needs and Capabilities*, in: Royal Institute of Philosophy Supplement, Nr. 57, S. 229–252.
- Allardt, Erik (2009):** *Having, Loving, Being: An Alternative to the Swedish Model of Welfare Research*, in: Sen & Nussbaum (Hrsg.): *The Quality of Life*, reprinted 2009, Oxford University Press: Oxford, S. 88–94.
- Amann, Wolfgang & Khan, Shiban (2011):** *Dialogue-based leadership style a part of humanistic organizational cultures: the case of dm in Germany*, in: Humanistic Management in Practice, hrsg. von Ernst Kimakowitz et al., Palgrave Macmillan Publishers: Basingstoke, S. 94–102.
- Anderson, Ray (2008):** *Mid-Course Correction – Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model*, Chelsea Green Publishing: White River Junction.
- Anscombe, G. E. M. (1958):** *Modern Moral Philosophy*, in: Philosophy 33 (124).
- ARD-Markencheck (2012):** *Der dm-Check*, ARD-Dokumentation, online verfügbar unter: <http://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/markencheck/sendungen/markencheck-der-dm-check-100.html> (letzter Zugriff 28.02.2014).
- Aristoteles (1985):** *Nikomachische Ethik*, 4. Auflage, Meiner: Hamburg.
- Aristoteles (1981):** *Politik*, hrsg. von Günther Bien, übers. von Eugen Rolfes, 4. Auflage, Hamburg.

- Ashford, Elizabeth (2007):** *Unsere Pflichten gegenüber Menschen in chronischer Armut*, in: Bleisch, Barbara und Schaber, Peter (Hrsg.): *Weltarmut und Ethik*, Mentis: Paderborn, S. 195–211.
- Aßländer, Michael (2010):** *Der systematische Ort der Moral ist die Ethik! – Einige kritische Anmerkungen zur ökonomischen Ethik Karl Homanns*, *zfwu* (11/3), S. 226–248.
- Albers, Marion et al. (Hrsg.) (2014):** *Human Rights and Human Nature*, Springer: Heidelberg u. a.
- Anderson, R. C. (1998):** *Mid-Course Correction*, Atlanta, GA: Penegrinzilla Press.
- Andrews, Kenneth R. (1989):** *Managers as Moral Individuals, Introduction*, in: *Ethics in Practice*, Harvard Business School Press, Boston, online verfügbar unter: <https://hbr.org/1989/09/ethics-in-practice> (letzter Zugriff 16.03.2015).
- Austin, J. et al. (2006):** *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nr. 30 (1), S. 1–22.
- Axelrod, Robert (2005):** *Die Evolution der Kooperation*, übers. von Werner Raub und Thomas Voss, 6. Auflage, München.
- Badaracco, Joseph L. (2001):** *We don't need another hero*, in: *Harvard Business Review*, Nr. 79 (8), September, Harvard Business School Publishing.
- Badaracco, Joseph L. (1998):** *The discipline of building character*, in: *Harvard Business Review*, March-April, Harvard Business School Publishing.
- Badertscher Fawaz, Ruth (1997):** *Tierwohl: Verantwortung der Konsumentinnen und Konsumenten oder Aufgabe des Staates?*, Diss. Techn. Wiss. ETH Zürich, online verfügbar unter: <http://e-collection.library.ethz.ch/view/eth:40934> (Stand 17.01.2016)
- Barnard, Chester Irving (1982):** *The Functions of the Executive*, Harvard University Press: Cambridge.
- BASF SE (2015):** *150 Jahre Geschichte*, online verfügbar unter: <https://www.basf.com/de/company/about-us/history/1865-1901.html> (letzter Zugriff 12.01.2015).

- Baurmann, Michael (2000):** *Der Markt der Tugend: Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft; eine soziologische Untersuchung*, 2. Auflage, Tübingen.
- Bayertz, Kurt (2004):** *Warum überhaupt moralisch sein?*, München.
- Bazerman, Max H. & Tenbrunsel, Ann E. (2011):** *Der ethische Manager*, in: Harvard Business Manager, Juni 2011, Harvard Business Publishing.
- Bernhardt, Wolfgang (2009):** *Wirtschaftsethik auf Abwegen*, in: Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, 09/8, hrsg. vom Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Freiburg.
- Birnbacher, Dieter (2007):** *Analytische Einführung in die Ethik*, 2. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin u. a.
- Birnbacher, Dieter & Schicha, Christian (2001):** *Vorsorge statt Nachhaltigkeit – Ethische Grundlagen der Zukunftsverantwortung*, in: Birnbacher, Dieter & Brudermüller, Gerd (Hrsg.): *Zukunftsverantwortung und Generationensolidarität*, Würzburg, S. 17–33.
- Birnbacher, Dieter (1988):** *Verantwortung für zukünftige Generationen*, Stuttgart.
- Bleisch, Barbara (2010):** *Pflichten auf Distanz – Weltarmut und individuelle Verantwortung*, in der Reihe: Ideen & Argumente, hrsg. von Wilfried Hinsch und Lutz Wingert, De Gruyter: Berlin.
- Bleisch, Barbara & Schaber, Peter (2007):** *Weltarmut und Ethik*, Reihe: ethica, Band 13, Mentis: Paderborn.
- BMWi (2014):** *German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft – Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen*, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, online verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff 01.02.2015).
- Boatright, John R. (1994):** *Fiduciary Duties and the Shareholder Management Relation: Or, What's so special about Shareholders?*, Business Ethics Quarterly, S. 393–407.
- Boston Consulting Group (2009):** *The Business of Sustainability – Imperatives, Advantages, and Actions*, online verfügbar unter: <http://www.bcg.com/documents/file29480.pdf> (letzter Zugriff am 17.02.2013).
- Borchers, Dagmar (2001):** *Die neue Tugendethik – Schritt zurück im Zorn?*, Mentis: Paderborn.

- Bower, Joseph L. et al. (2011):** *Capitalism at Risk – Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press.
- Bowie, Norman E. & Werhane, Patricia H. (2005):** *Management Ethics*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Brand, Jobst-Ulrich et al. (2010):** *Die Moral-Macher: Erfolgreiche Manager mit Gewissen und was man von ihnen lernen kann*, Redline: München.
- Bräutigam, Julia & Liebig, Christian (2006):** *Über den Zusammenhang von psychologischem Vertragsbruch und kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Sensibilität für widerfahrende Ungerechtigkeit*, online verfügbar unter: [http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/844/pdf/2006-01\\_Mannheimer\\_Beitraege\\_web\\_2\\_-braeutigam\\_und\\_liebig.pdf](http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/844/pdf/2006-01_Mannheimer_Beitraege_web_2_-braeutigam_und_liebig.pdf) (letzter Zugriff 24.03.2014).
- Brink, Alexander et al. (2014):** *Menschenbild und Ökonomie*, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jahrgang 14, Heft 2, hrsg. von Alexander Brink et al., Rainer Hampp Verlag: Mering.
- Brock, G. (2005):** *Needs and global justice*, in: The philosophy of need, ed. S. Reader, Cambridge: Cambridge University Press, S. 51–72.
- Brodbeck, Karl-Heinz (2003):** *Ethik und Moral – Eine kritische Einführung*, Verlag BWT: Würzburg.
- Broom, D. M. (1991):** *Animal welfare: concepts and measurement*, in: Journal of Animal Science, Nr. 69 (4167–4175), online verfügbar unter: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1778832> (letzter Zugriff 17.01.2016).
- Brown, Michael E. et al. (2005):** *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97, S. 117–134.
- Buchholz, Kai (1999):** *L'homme est responsable de ce qu'il est. Bemerkungen zum anthropologischen Fundament der Politik*, in: Buchholz, Kai & Weber, Ingrid (Hrsg.): *Wege zur Vernunft – Philosophieren zwischen Tätigkeit und Reflexion*, Frankfurt am Main, S. 73–87.
- Cavanagh, Gerald F. et al. (1981):** *The Ethics of Organizational Politics*, in: Academy of Management Review, Vol 6 (3), S. 363–374.
- Chan, Jenny (2013):** *A suicide survivor: the life of a Chinese worker*, in: New Technology, Work and Employment, Nr. 28 (2), S. 84–99.
- Chang, R. (2002):** *The possibility of parity*, in: Ethics, Vol. 112, S. 659–688.

- China Labor Watch (2012):** *Tragedies of Globalization: The Truth Behind Electronics Sweatshops, No Contracts, Excessive Overtime and Discrimination: A Report on Abuses in Ten Multinational Electronics Factories*, New York.
- Clark, Andrew et al. (2008):** *Relative income, happiness, and utility: An explanation for the Easterlin Paradox and other puzzles*, in: *Journal of Economic Literature*, Nr. 46 (1), S. 95–144.
- Dacin et al. (2010):** *Social Entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here*, in: *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 (3), S. 37–57.
- Davis, K. (1973):** *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 16 (2), S. 312–322.
- Davis, K. (1964):** *The Public Role of Management: Evolving Concepts in Management*, in: *Proceedings of the 24th Annual Academy of Management*, Chicago.
- Davis, K. (1960):** *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, in: *California Management Review*, Nr. 2 (3), S. 70–76.
- Deloitte (2014):** *Culture of Purpose — Building business confidence; driving growth 2014 core beliefs & culture survey*, online verfügbar unter: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2014-core-beliefs-culture-survey-040414.pdf> (letzter Zugriff 15.03.2016).
- Denning, Steve (2014):** *Why Tim Cook Doesn't Care About 'The Bloody ROI'*, Forbes Online-Artikel, verfügbar unter: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/03/07/why-tim-cook-doesnt-care-about-the-bloody-roi/> (letzter Zugriff 02.05.2014).
- Desjardins, Joseph (2003):** *Business Ethics*, McGraw: Englewood Cliffs.
- Diefenbach, Thomas (2009):** *Management and the Dominance of Managers*, Reihe Routledge Studies, Organizations and Society, Routledge: New York.
- Dierksmeier, Claus (2016):** *Qualitative Freiheit – Selbstbestimmung in Weltbürgerlicher Verantwortung*, transcript verlag.
- Dierksmeier, Claus (2015):** *Wirtschaftsanthropologie – Was nutzt das der Praxis?*, in: *Wirtschaftsanthropologie*, hrsg. von Dierksmeier et al., Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 27–46.



- Dierksmeier, Claus (2014):** *Der Welt-Raum. Unendliche Welten. Aufbruch zum humanistic Management*, in: Forum Wirtschaftsethik, Jahresschrift des DNWE, S. 58–67.
- Dierksmeier, Claus (2011a):** *Reorienting Management Education: From the Homo Economicus to Human Dignity*, Research Papers Series Nr. 13–05, Humanistic Management Network, St. Gallen.
- Dierksmeier, Claus (2011):** *The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics*, in: Journal of Business Ethics, 101, S. 263–283.
- Dierksmeier, Claus (2010):** *Kant's Humanistic Business Ethics*, online verfügbar unter: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1715265](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1715265) (letzter Zugriff 15.03.2015).
- Dierksmeier, Claus (2009b):** *A Requisite Journey: From Business Ethics to Economic Philosophy*, in: Humanism in Business, hrsg. von The Humanistic Management Network, Cambridge University Press, S. 68–83.
- Dierksmeier, Claus (2007):** *Qualitative oder quantitative Freiheit?*, in: Rechtsphilosophische Hefte XII, S. 107–119.
- Dierksmeier, Claus (2003):** *Über den gegenwärtigen Stand der Wirtschaftsphilosophie*, in: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, Nr. 3, S. 551–561.
- Dierksmeier, Claus & Pirson, Michael (2010):** *The Modern Corporation and the Idea of Freedom*, in: Philosophy in Management, Vol. 9 (2).
- Dierksmeier, Claus & Pirson, Michael (2009a):** *Oikonomia versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management*, in: Journal of Business Ethics, 88, S. 417–430.
- Diermeier, Daniel (2006):** *Leading in a World of Competing Values: A strategic Perspective on Corporate Social Responsibility*, in: Maak, Thomas & Pless, Nicola M. (Hrsg.): *Responsible Leadership*, London/New York: Routledge, S. 155–169.
- Drucker, Peter (2008):** *Management: tasks, responsibilities, practices*, Collins Business. New York.
- Drucker, Peter (1990):** *The New Realities*, Mandarin: London.
- Drucker, Peter (1974):** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper and Row.

- Donaldson, Thomas & Dunfee, Thomas W. (2005):** *Integrative Social Contracts Theory*, in: P. Werhane & E. Freeman (Hrsg.): *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Vol. II, Business Ethics, S. 243–247.
- Donaldson, Thomas & Dunfee, Thomas W. (1995):** *Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 2, S. 173–186.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995):** *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), S. 65–91.
- Elegido, Juan (2009):** *Business Education and Erosion of Character*, in: *African Journal of Business Ethics*, Vol. 4 (1).
- Emmerrmann, Christina (2014):** *Stakeholderbasierte Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten, Kriterienkatalog für Lebensmittel*, oekom-Verlag, München.
- Enderle, Georges & Murphy, Patrick E. (1995):** *Managerial Ethical Leadership: Examples do matter*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5 (1), S. 117–128.
- Enste, Dominik H. (2010):** *Moralische Risiken – Mit Ordnungs-, Unternehmens- und Individualethik Krisen bewältigen und vermeiden*, in: *Corporate Governance, Risk Management und Compliance – innovative Konzepte und Strategien*, hrsg. von Frank Keuper und Fritz Neumann, Gabler: Wiesbaden, S. 213–236.
- Environmental Investment Organisation (EIO):** *ET Global 800 Report – 2013 Carbon Rankings*, online verfügbar unter: [http://www.eio.org.uk/pdf/2013\\_Carbon\\_Ranking\\_Report\\_Global\\_800\\_final\\_draft.pdf](http://www.eio.org.uk/pdf/2013_Carbon_Ranking_Report_Global_800_final_draft.pdf) (letzter Zugriff 22.05.2014).
- Epstein, E. M. (1979):** *Societal, Managerial, and Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility - Product and Process*, in: *Hastings Law Journal*, Nr. 30, S. 1287–1320.
- Faber, Malte & Manstetten, Reiner (2007):** *Was ist Wirtschaft? Von der politischen Ökonomie zur ökologischen Ökonomie*, Verlag Karl Alber: Freiburg u. a.
- FAZ (2013):** *Elektronik-Hersteller Foxconn: 300.000 Menschen nur für die iPhone-Produktion*, Artikel online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/elektronik-hersteller-foxconn-300-000-menschen-nur-fuer-die-iphone-produktion-12685805.html> (letzter Zugriff 22.05.2014).

- Fehr, Ernst & Schmidt, Klaus M. (2005):** *The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism – Experimental Evidence and New Theories*, Munich Discussion Paper No. 2005-20, Ludwig Maximilians-Universität München.
- Fehr, Ernst (2002):** *Die Psychologische Wende in der Ökonomik*, Vortrag (8. Juni 2002), URL: <http://www.iew.uzh.ch/chairs/fehr/team/fehr/publications.html> (Abruf am 28. Januar 2009).
- Fehr, Ernst & Gächter, Simon (1998):** *Reciprocity and Economics: The economic implications of Homo Reciprocans*, in: *European Economic Review*, Nr. 42, S. 845–859.
- Fischbacher, Urs et al. (2008):** *Testing theories of fairness – Intentions matter*, in: *Games and Economic Behavior*, Nr. 62, S. 287–303.
- FLA (2012):** *Fair Labor Association – Independent Investigation of Apple Supplier Foxconn*, Report Highlights, online verfügbar unter: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn\\_investigation\\_report.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_investigation_report.pdf) (letzter Zugriff 22.05.2014).
- Fraser, David (2008):** *Understanding Animal Welfare: The Science in its Cultural Context*, Wiley-Blackwell: Oxford.
- Evan, W. M. and Freeman R. E. (1988):** *A Stakeholder Theory for the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in: T. Beauchamp and N. Bowie (Hrsg.): *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall: Englewood's Cliffs, S. 75–93.
- Freeman, R. E. (1984):** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman/Ballinger: Boston.
- Freeman, R. E. (1994):** *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, in: *Business Ethics*, Vol. 4(4), S. 409–421.
- Freeman, R. E. (2001):** *A Stakeholder Theory of the Modern Cooperation*, in: *Perspectives in Business Ethics* Sie, Volume 3, S. 144.
- Friedman, M. (1970):** *The Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: *New York Times Magazine*, New York, online verfügbar unter: [http://www.mvopat.people.ysu.edu/courses/business\\_ethics/business\\_ethics\\_readings/Social\\_Responsibility\\_Friedman.pdf](http://www.mvopat.people.ysu.edu/courses/business_ethics/business_ethics_readings/Social_Responsibility_Friedman.pdf) (letzter Zugriff 15.03.2016).
- Frontal 21 (2013):** *Alles andere als cool – Die Methoden von Apple*, online verfügbar unter: <http://www.zdf.de/frontal-21/alles-andere-als-cool-28124822.html> (letzter Zugriff 22.05.14).

- Geva, Aviva (2006):** *A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 69 (2), S. 133–147.
- Frohlich, N. & Oppenheimer, J. (1992):** *Choosing Justice: An Empirical Approach to Ethical Theory*, University of California Press, Berkeley.
- Fuller, Steve (2015):** *Built on purpose: Telling your company's story*, online verfügbar unter: <http://www.ethicalcorp.com/communications-reporting/built-purpose-telling-your-company%E2%80%99s-story> (letzter Zugriff 20.02.2015).
- GE Capital (2012):** *Mittelstand Summit: Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa*, online verfügbar unter: [http://www.gecapital.de/de/docs/120610\\_GE-brochure\\_1\\_final.pdf](http://www.gecapital.de/de/docs/120610_GE-brochure_1_final.pdf) (letzter Zugriff 01.02.2015).
- George, Bill (2003):** *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Gesang, Bernward (2016):** *Wirtschaftsethik und Menschenrechte – Ein Kompass zur Orientierung im ökonomischen Denken und unternehmerischen Handeln*, Entwurfsfassung (Stand 25.02.2015), UTB.
- Gesang, Bernward (2011):** *Klimaethik*, Suhrkamp: Berlin.
- Ghoshal, Sumantra (2005):** *Bad management theories are destroying good management practices*, in: Academy of Learning Management and Education 2005, Vol. 4, Nr. 1, S. 75–91.
- Gioia, Dennis A. (1992):** *Pinto Fires and Personal Ethics: A Script Analysis of Missed Opportunities*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11 (5/6), S. 379–389.
- Göbel, Elisabeth (2013):** *Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung*, Stuttgart.
- Godos-Díez, José-Luis et al. (2011):** *How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 98, S. 531–548.
- Gosepath, Stefan (2007):** *Notlagen und institutionell basierte Hilfspflichten*, in (Hrsg.): Bleisch, Barbara und Schaber, Peter (2007): *Weltarmut und Ethik*, Mentis: Paderborn, S. 213–246.

- Haller, Christian (2015):** *Management für den Menschen – Wirtschaftsanthropologie als Grundlage einer normativen Managementethik*, in: *Wirtschaftsanthropologie*, hrsg. von Claus Dierksmeier, Ulrich Hemel und Jürgen Manemann, Nomos-Verlag, S. 117–144.
- Haller, Christian (2012):** *Menschenbild und Wirtschaft – Eine philosophische Kritik und Erweiterung des Homo oeconomicus*, Marburg.
- Hambrick, D. C. and P. Mason (1984):** *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, S. 193–206.
- Handelsblatt (2010a):** *Grüner Kurs füllt die Kasse*, online verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/null-emissionen-gruener-kurs-fuellt-die-kasse/3454410.html> (letzter Zugriff 22.05.2014).
- Handelsblatt (2010b):** *Profitieren vom Rückgrat der deutschen Industrie*, online verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/fonds/nachrichten/fonds-anlage-profitieren-vom-rueckgrat-der-deutschen-industrie/3368676.html> (letzter Zugriff 01.02.2015).
- Harris, Jared D. & Freeman, R. Edward (2008):** *The Impossibility of the Separation Thesis*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, Nr. 4, S. 541–548.
- Harrison, E. F. (1995):** *The managerial Decision-Making Process*, Boston.
- Hausman, D. und McPherson, M. S. (1993):** *Taking Ethics Seriously: Economics and Contemporary Moral Philosophy*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 31, S. 671–731.
- Hayek, F. A. von (1975):** *The Pretence of Knowledge, Nobel Memorial Lecture*, in: *The Swedish Journal of Economics*, Vol. 77 (4), S. 433–442.
- Henrich, Joseph et al. (2005):** *Economic man in cross-cultural perspectives: Behavioral experiments in 15 small-scale societies*, in: *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 28, S. 795–855.
- Hill, C. W. L. & Jones T. M. (1992):** *Stakeholder-Agency Theory*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 29(2), S. 131–154.
- Hiller, Avram (2011):** *Climate Change and Individual Responsibility*, in: *The Monist*, Vol. 94, Nr. 3, S. 349–368.
- Hippel von, Eric et al. (1999):** *Creating Breakthroughs at 3M*, in: *Harvard Business Review*, online verfügbar unter: <https://hbr.org/1999/09/creating-breakthroughs-at-3m> (letzter Zugriff 04.03.2016).

- Hoffmann, Thomas Sören (2009):** *Wirtschaftsphilosophie – Ansätze und Perspektiven von der Antike bis heute*, Wiesbaden.
- Homann, Karl (2007):** *Das ethische Programm der Marktwirtschaft*, in: iw-Forum, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 4, online verfügbar unter: [http://www.iwkoeln.de/Portals/o/PDF/forum04\\_07.pdf](http://www.iwkoeln.de/Portals/o/PDF/forum04_07.pdf) (besucht am 07.06.2001).
- Homann, Karl (2002):** *Vorteile und Anreize*, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen.
- Homann, Karl & Blome-Drees, Franz (1992):** *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen.
- Homma, N. (2014):** *Unternehmenskultur und Führung*, in: *Einführung Unternehmenskultur*, S. 81–96, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hosmer, Larue T. (1996):** *The ethics of management*, Homewood: Irwin.
- Hrubi, Franz Rupert (2001):** *Ist Philosophie heute überhaupt noch ökonomisch vertretbar?*, in: Koslowski, Peter (Hrsg.): *Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie?*, Heidelberg, S. 77–99.
- Hübscher, M. (2011):** *Die Firma als Nexus von Rechtfertigungskontexten – Eine normative Untersuchung zur rekursiven Simultanität von Individuen und Institutionen in der Governanceethik*, Reihe Theorie der Unternehmung, hrsg. von R. Pfriem, Band 47, Metropolis: Marburg.
- Hübscher, M. & Müller, M. (2001):** *Wo bleibt das Individuum in der Nachhaltigkeitsdebatte? Eine integrative Ethik für eine Nachhaltige Entwicklung*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 2(3), S. 365–384.
- Hübscher, M. (n. n.):** *Moral und Tugend in der Governanceethik – ein forschungsprogrammatischer Vorschlag*, S. 1–23.
- Hühn, Matthias P. (2015):** *Der Einfluss eines am Homo oeconomicus ausgerichteten Menschenbildes auf die Lehre in den Wirtschaftswissenschaften*, in: *Wirtschaftsanthropologie*, hrsg. von Dierksmeier et al., Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 75–97.
- Hühn, Matthias P. & Dierksmeier, Claus (2014):** *Will the Real A. Smith Please Stand Up!*, in: *Journal of Business Ethics*, online publiziert Dezember 2014.
- Hühn, Matthias P. (2014):** *You reap what you sow: How MBA Programs undermine Ethics*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, S. 527–541.

- Hume, David (1988):** *Über die Unabhängigkeit des Parlaments*, in: (ders.) *Politische und ökonomische Essays*, Band 1, übers. von Susanne Fischer, hrsg. von Udo Bermbach, Hamburg, S. 36–43.
- Hsieh, Nien-he (2014):** *Responsibility in Production*, Vortrag und Abstract auf der Philosophy of Management Conference 2014 in Chicago.
- Hsieh, Nien-he (2009a):** *Corporate Social Responsibility and the Priority of Shareholders*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol 88, S. 553–560.
- Hsieh, Nien-he (2009b):** *Does Global Business Have a Responsibility to Promote Just Institutions?*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol 19 (2), S. 251–273.
- Hsieh, Nien-he (2007):** *Maximization, Incomparability, and Managerial Choice*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol 17 (3), S. 497–513.
- Hsieh, Nien-he (2006):** *Justice, Management, and Governance*, in: *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol 6 (3), S. 261–267.
- Hsieh, Nien-he (2004):** *The Obligations of Transnational Corporations: Rawlsian Justice and the Duty of Assistance*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol 14 (4), S. 643–661.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2013):** *IPCC Fifth Assessment Report (WG1 AR5)*, online verfügbar unter: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/> (letzter Zugriff: 22.05.2014).
- Jamieson, Dale (2007):** *When Utilitarians Should be Virtue Theorists*, in: *Utilitas*, Vol. 19 (2), S. 160–183.
- Jackall, R. (1989):** *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York.
- Jensen, Michael (2002):** *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, S. 235–256.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976):** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and the Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, Nr. 3, S. 305–360.
- Jensen, M. & Murphy, K. J. (1990):** *Performance Pay and Top-Management Incentives*, in: *Journal of Political Economy*, Nr. 98, S. 225–264.
- Kellerman, Barbara (2004):** *Bad Leadership – What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business School Press, Boston.

- Kimakowitz, Ernst von (2014):** *The Foundations of Business Ethical Reflection – Providing an Ethical Compass for the Executive Floor*, online verfügbar unter [www.humanisticmanagement.org](http://www.humanisticmanagement.org) (Stand 10.02.2014).
- Kimakowitz, E. v. et al. (2011):** *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan Publishers: Basingstoke.
- Kirchgässner, Gebhard (2009):** *Die Krise der Wirtschaft: Auch eine Krise der Wirtschaftswissenschaften?*, Diskussionspapier Nr. 2009–18, Department of Economics, Universität St. Gallen.
- Kirchgässner, Gebhard (2006):** *Das ökonomische Verhaltensmodell: Der Homo oeconomicus*, in: von Nell, Verena und Kufeld, Klaus (Hrsg.): *Homo oeconomicus: Ein neues Leitbild in der globalisierten Welt?*, Berlin, S. 81–106.
- Kirchgässner, Gebhard (2005):** *(Why) are economists different?*, in: *European Journal of Political Economy*, Vol. 21, S. 543–562.
- Kirchgässner, Gebhard (2000):** *Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Tübingen, 2. Auflage.
- Klein, S. (2000):** *Drucker as Business Moralist*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, S. 121–128.
- Kleinfeld, Annette (1998):** *Persona Oeconomica – Personalität als Ansatz der Unternehmensethik*, Heidelberg.
- König, Helmut (2012):** *Wir Egoisten – Fukushima und das Ende unserer Gewissheiten*, online verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2012/10/Fukushima-Folgen-der-Krise> (Stand 11.03.2012).
- Koslowski, Peter (2001):** *Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie? Warum die Philosophen die Ökonomie nicht nur den Ökonomen überlassen kann*, in: ders. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie?*, Heidelberg, S. 1–16.
- KPMG (2014):** *European Family Business Barometer*, Dezember 2014, online verfügbar unter: [http://www.kpmg.com/DE/de/themen/familienunternehmen-mittelstand/Seiten/Default.aspx?gclid=CjoKEQiAuremBRCbtr-1qJnKi-4BEiQAhoxo8FAFeboZmUctJllexfk7\\_jbzDPQlIOg-TU3elXsAtnwaAhaJ8P8HAQ](http://www.kpmg.com/DE/de/themen/familienunternehmen-mittelstand/Seiten/Default.aspx?gclid=CjoKEQiAuremBRCbtr-1qJnKi-4BEiQAhoxo8FAFeboZmUctJllexfk7_jbzDPQlIOg-TU3elXsAtnwaAhaJ8P8HAQ) (letzter Zugriff 01.02.2015).
- Krämer, H. (1983):** *Plädoyer für eine Rehabilitierung der Individualethik*, Amsterdam.



- Kuhn, Thomas S. (1976):** *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, 2. Auflage, Frankfurt a. M.
- Layard, Richard (2010):** *How should human happiness and life-satisfaction be assessed?*, in: Science, Vol. 327, S. 534–535.
- Lackmann, Julia (2010):** *Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, Eine empirische Analyse*, Gabler Research, Wiesbaden.
- Leadbeater, C. (1997):** *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos: London.
- Leggewie, Claus & Welzer, Harald (2009):** *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten*, S. Fischer: Frankfurt am Main.
- Lenk, Hans (2008):** *Globalisierung der Verantwortung*, in: Marburger Forum – Beiträge zur geistigen Situation der Gegenwart, Jhrg. 9, Heft 3.
- L'Etang, Jacquie (1995):** *Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 14, S. 125–132.
- Lind, Georg (2003):** *Moral ist lehrbar*, München.
- Lübbermann, Uwe (2011):** *Wir hacken die Wirtschaft*, Vortrag auf TEDxRheinessen, online verfügbar unter <http://tedxrheinessen.de/uwe-luebbermann/> (letzter Zugriff 02.03.2014).
- Maak, Thomas & Pless, Nicola (2009):** *The leader as responsible change agent: promoting humanism in and beyond business*, in: Spitzeck, Heiko et al. (2009): *Humanism in Business*, Cambridge University Press, S. 358–374.
- Malik (2010):** *Was alle Manager brauchen: Das Standardmodell wirksamer Führung*, Campus: Frankfurt am Main.
- Malik (2007):** *Management: Das A und O des Handwerks*, Band 1, Campus: Frankfurt am Main.
- Manner, Mikko H. (2010):** *The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 93, S. 53–72.
- Manstetten, Reiner (2004):** *Ökonomie und Philosophie – Zwei Betrachtungsweisen der Wirtschaft*, Büdigen.
- Manstetten, Reiner (1996):** *Zukunftsfähigkeit und Zukunftswürdigkeit – Philosophische Bemerkungen zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung*, in: GAIA (5), Nr. 6, S. 291–298.

- Manwani, Harish (2015):** *Profit is not always the point*, Vortrag des COO von Unilever bei TED, online verfügbar unter: [https://www.ted.com/playlists/139/social\\_good\\_inc](https://www.ted.com/playlists/139/social_good_inc) (letzter Zugriff 18.01.2015).
- Marens, Richard & Wicks, Andrew (1999):** *Getting real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties owed to Shareholders*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 (2), S. 273–293.
- McNulty, Eric (2004):** *On the Front Lines: Managers, Ethics, and Compliance*, in: Harvard Management Update, Harvard Business School Publishing.
- Melé, Domènec (2012):** *Management Ethics – Placing Ethics at the Core of Good Management*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Melé, Domènec (2003):** *The Challenge of Humanistic Management*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol 44, S. 77–88.
- Meyer-Abich, Klaus Michael (2001):** *Nachhaltigkeit – ein kulturelles, bisher aber chancenloses Wirtschaftsziel*, in: *zfwu*, 2/3, S. 291–310.
- Mieth, Corinna (2014):** *The Double Foundation of Human Rights in Human Nature*, in: Albers, Marion et al. (Hrsg.): *Human Rights and Human Nature*, Chapter 2, Springer: Heidelberg u. a., S. 11–22.
- Mieth, Corinna (2012):** *Positive Pflichten: Über das Verhältnis von Hilfe und Gerechtigkeit in Bezug auf das Weltarmutsproblem*, Reihe: Ideen und Argumente, hrsg. v. Wilfried Hinsch und Lutz Wingert, Walter de Gruyter: Berlin/Boston.
- Mieth, Corinna (2008):** *World Poverty as a Problem of Social Justice? A Critical Comparison of Three Approaches*, in: *Ethical Theory and Moral Practice*, Nr. 11, S. 15–36.
- Mill, John Stuart (1976):** *Über die Definition der politischen Ökonomie und ihre angemessene Forschungsmethode*, in (ders.): *Einige ungelöste Probleme der politischen Ökonomie*, hrsg. von Hans G. Nutzinger, Frankfurt a. M.
- Mill, John Stuart (1873):** *System der deductiven und inductiven Logik*, in: *Gesammelte Werke*, Band 3, übers. von Th. Gomperz, Leipzig.
- Mintzberg, Henry (1990):** *The Manager's Job – Folklore and Fact*, Harvard Business Review, March-April, online verfügbar unter: <https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/3%20Articles%20for%20Pre-reading%20LDP2.pdf> (letzter Zugriff 21.02.2016).

- Mittelstraß, Jürgen (1990):** *Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen*, in: Peter Ulrich (Hrsg.): *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik – Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie*, Stuttgart, S. 17–38.
- Moriarty, Jeffrey (2005):** *On the Relevance of Political Philosophy to Business Ethics*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15 (3), S. 455–473.
- Müller-Christ, Georg (2010):** *Nachhaltiges Management – Eine Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*, Baden-Baden.
- Naef, Josef (2010):** *Eine Management-Ethik – Für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung*, Herbert Utz Verlag: München.
- Nassehi, Armin (2009):** *Wie die Ethik nach Menschen sucht und doch nur Bilder findet*, in: *Ecce homo! Menschenbild – Menschenbilder*, hrsg. von Willhelm Vossenkuhl u. a., Kohlhammer: Stuttgart, S. 24–48.
- Neuberger O. (2002):** *Führen und führen lassen*, Stuttgart.
- Neuhäuser, Christian (2011):** *Moralische Akteure in der Wirtschaft – Unternehmen in der Umweltverantwortung*, in: *Ökologisches Wirtschaften*, Nr. 1, S. 17–19.
- Nida-Rümelin, Julian (2011):** *Die Optimierungsfalle – Philosophie einer humanen Ökonomie*, Irisiana Verlag: München.
- Nida-Rümelin, Julian (2009):** *Homo oeconomicus versus homo ethicus*, in: *Ecce homo! Menschenbild – Menschenbilder*, hrsg. von Willhelm Vossenkuhl u. a., Kohlhammer: Stuttgart, S. 49–65.
- Nguyen, H. (2000):** *Do Humanistic Values Matter?*, in: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, ODC, New Orleans, S. A1-A6.
- Nolt, John (2011):** *How harmful Are the Average American's Green House Gas Emissions?*, in: *Ethics, Policy, and Environment*, S. 3–10.
- Nussbaum, Martha (2003):** *Capabilities as fundamental Entitlements: Sen and Social Justice*, in: *Feminist Economics* 9(2–3), S. 33–59.
- Nussbaum, Martha (1999):** *Gerechtigkeit oder das gute Leben*, Frankfurt a. M.
- Nussbaum, Martha (1998):** *Nicht-relative Tugenden: Ein aristotelischer Ansatz*, in: *Tugendethik*, hrsg. von Klaus Peter Rippe und Peter Schaber, Reclam: Stuttgart, S. 114–165.

- Nussbaum, Martha & Sen, Amartya (2009):** *The Quality of Life*, Oxford University Press, Oxford.
- Ott, Konrad & Döring, Ralf (2004):** *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*, Reihe Ökologie und Wirtschaftsforschung, Band 54, Metropolis: Marburg.
- Papadakis (2002):** *How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision Making*, in: British journal of management, Vol. 13 (1), S. 83–95.
- Parfit, Derek (1984):** *Reasons and Persons*, Oxford University Press, New York.
- Peredo, Ana María & McLean, Murdith (2006):** *Social Entrepreneurship – A critical Review of the Concept*, in: The Journal of World Business, Vol. 41 (1), S. 56–65.
- Phineo (2016):** *Kursbuch Wirkung*, online verfügbar unter: <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff 26.06.2016).
- Piketty, Thomas (2014):** *Das Kapital im 21. Jahrhundert*, übersetzt von Ilse Utz und Stefan Lorenzer, Beck-Verlag, München.
- Pirson, Michael (2009):** *Social Entrepreneurship: a blueprint for humane organizations?*, in: Spitzack et al. (Hrsg.) 2009: *Humanism in Business*, S. 248–259.
- Pfaff, Tobias (2011):** *Das Bruttonationalglück aus ordnungspolitischer Sicht: Eine Analyse des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems von Bhutan*, Working Paper Series des Rates für Sozial- und Wirtschaftsdaten, Nummer 182.
- Pérezts, Mar et al. (2011):** *Serving two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 101, S. 33–44.
- Petersen, Thomas & Faber, Malte (2001):** *Der Wille zur Nachhaltigkeit – Ist, wo ein Wille ist, auch ein Weg?*, in: Birnbacher, Dieter & Bruder-müller, Gerd (Hrsg.): *Zukunftsverantwortung und Generationen-solidarität*, Würzburg, S. 47–71.
- Pieper, Annemarie (2003):** *Einführung in die Ethik*, 5. Auflage, Tübingen.

- Pimminger, Irene (2015):** *Existenzsichernde Beschäftigung*, Berlin, online verfügbar unter: [http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/expertise\\_existenzsicherung\\_301115.pdf](http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/expertise_existenzsicherung_301115.pdf) (letzter Zugriff 11.03.2016).
- Pless, Nicola M. & Maak, Thomas (2008):** *Responsible Leadership – Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 9 (2), S. 222–243.
- Porter, Michael E. (2013):** *Why business can be good at solving social problems*, online verfügbar unter: [https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems) (letzter Zugriff 18.01.2015).
- Porter, Michael E. & Kramer, M. R. (2006):** *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in: Harvard Business Review, 84 (12), S. 78–92.
- Porter, Michael E.; Lorsch, Jay W. & Nohria, Nitin (2004):** *Seven Surprises for new CEOs*, in: Harvard Business Review, Harvard Business Publishing.
- Prahalad, C. K. (2005):** *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Rawls, John (2003):** *Politischer Liberalismus*, übers. von Wilfried Hinsch, Frankfurt a. M.
- Reader, Soran (2006):** *Does a Basic Needs Approach need Capabilities?*, in: The Journal of Political Philosophy: Vol. 14 (3), S. 337–350.
- Reents, Heino (2005):** *Mit gutem Gewissen Geld verdienen*, in: Financial Times Deutschland, 07.12.2005.
- Rion, Michael (1989):** *The Responsible Manager – Practical Strategies for Ethical Decision Making*, HRD Press: Amherst.
- Robeyns, Ingrid (2000):** *An unworkable idea or a promising alternative? Sen's capability approach re-examined*, online verfügbar unter: <https://feb.kuleuven.be/eng/ew/discussionpapers/Dpsoo/DPSoo30.pdf> (letzter Zugriff 07.09.2015).

- Roederer, Julia Dorothee (2011):** *Der Einfluss der Persönlichkeit von Topmanagern und der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse zentraler Mechanismen und Rahmenbedingungen*, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Springer Gabler.
- Rolle, Robert (2005):** *Homo oeconomicus, Wirtschaftsanthropologie in philosophischer Perspektive*, Würzburg.
- Rosenberg, Beth (2009):** *Interface Carpet and Fabric Company's sustainability efforts: What the company does, the crucial role of employees, and the limits of this approach*, in: *Journal of Public Health Policy*, Vol. 30 (4), S. 427–438.
- Rost, Norbert (2008):** *Der Homo oeconomicus – Eine Fiktion der Standardökonomie*, in: *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 158–159, S. 50–58.
- Sandel, Michael (2015):** *The Moral Limits of Markets*, Diskussion im Institute for New Economic Thinking, online verfügbar unter: <http://ineteconomics.org/institute-blog/michael-sandel-moral-limits-markets> (letzter Zugriff 18.01.2015).
- Schaber, Peter (2007):** Globale Hilfspflichten, in: Bleisch, Barbara und Schaber, Peter (Hrsg.): *Weltarmut und Ethik*, Mentis: Paderborn, S. 139–152.
- Schaber, Peter (2014):** *Human Rights and Basic Needs*, in: Albers, Marion et al. (Hrsg.): *Human Rights and Human Nature*, Chapter 8, Springer: Heidelberg u. a., S. 109–121.
- Schiff, Dan (2015):** *How Business Leaders Can Team Up With Social Entrepreneurs To Change The World*, online verfügbar unter: <http://www.forbes.com/sites/ashoka/2015/01/29/how-business-leaders-can-team-up-with-social-entrepreneurs-to-change-the-world/> (letzter Zugriff 01.02.2015).
- Schlothfeldt, Stephan (2007):** *Wer ist angesichts der Weltarmut wozu verpflichtet*, in: Bleisch, Barbara und Schaber, Peter (Hrsg.): *Weltarmut und Ethik*, Mentis: Paderborn, S. 195–211.
- Schröder, Christoph (2014):** *Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich*, iw-Trends 04/2014, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, online verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/christoph-schroeder-industrial-labour-costs-an-international-comparison-200558> (letzter Zugriff 14.03.2016).

- Schulte-Noelle, Henning (2004):** *Ethik in der Unternehmensführung*, in: *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, hrsg. von A. Brink & O. Karitzki, Haupt: Stuttgart u. a., S. 209–221.
- Schumpeter, Joseph A. (2007):** *Geschichte der ökonomischen Analyse I und II*, Göttingen.
- Schütz, A. & Luckmann, T. (2003):** *Strukturen der Lebenswelt*, Konstanz.
- Sen, Amartya K. (2011):** *Ökonomie für den Menschen – Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*, dtv: 5. Auflage, München.
- Sen, Amartya K. (2009):** *Capability and Well-Being*, in: Nussbaum & Sen (Hrsg.): *The Quality of Life*, reprinted 2009, Oxford University Press, Oxford, S. 30–53.
- Sen, Amartya (2001):** *Global Justice – Beyond International Equity*, online verfügbar unter: <http://them.polylog.org/3/fsa-en.htm> (letzter Zugriff 04.09.2015).
- Sen, Amartya K. (1987):** *On Ethics and Economics*, Oxford.
- Sen, Amartya K. (1984):** *Rationalclowns: Eine Kritik der behavioristischen Grundlagen der Wirtschaftstheorie*, in Karl-Peter Markl (Hrsg.): *Analytische Politikphilosophie und ökonomische Rationalität*, Bd. 2, Opladen.
- Seneca (2004):** *Moralische Briefe an Lucilius (Epistulae morales ad Lucilium)*, XVII/XVIII, CIV, 26, in: Seneca - Philosophische Schriften, übersetzt und mit Anmerkungen von Otto Apelt, Marix Verlag: Wiesbaden.
- Sheldon, Oliver (1923):** *The Philosophy of Management*, Pitman & Sons: London.
- Shue, H. (1996):** *Basic Rights – Subsistence, affluence and US foreign policy*, Princeton University Press: Princeton.
- Simon, Herbert H. (1985):** *Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science*, in: American Political Science Review of Business, Nr. 79, S. 293–304.
- Singer, Peter (1984, 1994):** *Praktische Ethik*, Stuttgart.
- Sinnott-Armstrong, Walter (2005):** *It's not my Fault: Global Warming and Individual Moral Obligations*, in: *Perspectives on Climate Change: Science, Economics, Politics and Ethics*, Advances in the Economics of Environmental Resources, Vol. 5, hrsg. von Sinnott-Armstrong, Walter und Howarth, Richard B., Amsterdam, S. 285–307.

- Smith, Adam (2004):** *Theorie der ethischen Gefühle*, hrsg. und übers. von Walther Eckstein, Hamburg (hrsg. 1926, Nachdruck 2004).
- Smith, Adam (1974):** *Der Wohlstand der Nationen*, übers. von Horst C. Recktenwald, München.
- Snower, Dennis (2008):** *Das sind Dinosaurier*, Interview mit Stefan Schmitz, in: Stern Nr. 14/2008.
- Soule, Edward et al. (2009):** *Principles of Managerial Moral Responsibility*, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 18 (4), S. 529–552.
- Spitzek, Heiko et al. (2009):** *Humanism in Business*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Stewart, Matthew (2009):** *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting it Wrong*, New York.
- Stierl, Marcel & Lüth, Arved (2015):** *Corporate Social Responsibility und Marketing – Eine Einführung in des Transformative Marketing in Theorie und Praxis*, Reihe essentials, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Stiglitz, Joseph (2009):** *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress*, online verfügbar unter: [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm) (letzter Zugriff am 03.03.2014).
- Stiglitz, Joseph (2010):** *Im freien Fall – Vom Versagen der Märkte zur Neuorientierung der Weltwirtschaft*, München.
- Stubbs, Wendy & Cocklin, Chris (2008):** *An Ecological Modernist Interpretation of Sustainability: the Case of Interface Inc.*, Business Strategy and the Environment, Bus. Strat. Env. 17, 512–523.
- Suchanek, Andreas und Lin-Hi, Nick (2006):** *Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung*, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier 2006–7, Wittenberg.
- Sullivan R. & Seppala N. (2003):** *From the inside looking out: a management perspective on human rights*, in: Sullivan R. (Hg.) Business and Human Rights, Sheffield, S. 102–112.
- Swanson, Diane L. (2008):** *Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility*, in: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, hrsg. von Andrew Crane et al., Oxford University Press, New York, S. 227–248.
- Taylor, Charles (1991):** *The Ethics of Authenticity*, Harvard University Press, Cambridge.



- Thaler, Richard & Sunstein, Cass R. (2010):** *Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt*, Ullstein: Berlin.
- Thaler, Richard (2000):** *From Homo Economicus to Homo Sapiens*, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 14, Nr. 1, Winter, S. 133–141.
- The Independent (2014):** *Apple's Tim Cook: Business isn't just about making profit*, Artikel online verfügbar unter: <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/apples-tim-cook-business-isnt-just-about-making-a-profit-9163931.html> (letzter Zugriff 22.05.2014).
- Thielemann, Ulrich (2001):** *Wirtschaftsethik als Anstrengung zur Überwindung von Philosophievergessenheit*, in: Koslowski, Peter (Hrsg.): *Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie?*, Heidelberg, S. 145–178.
- Thomson, Garrett (2005):** *Fundamental Needs*, in: Royal Institute of Philosophy Supplement, Nr. 57, S. 175–186.
- Trevino, Linda et al. (2000):** *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*, in: California Management Review, Nr. 42, S. 128–142.
- Trevino, Linda (1992):** *Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management*, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11, S. 445–459.
- Trevino, Linda (1986):** *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*, in: Academy of Management Review, Vol. 11 (3), S. 601–617.
- Ulrich, Peter (2008):** *Integrative Wirtschaftsethik*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Ulrich, Peter (2004):** *Wirtschaftsethische Graswurzelreflexion statt angewandte Diskursethik*, in: Bausch, T. et al. (Hrsg.): *Wirtschaft und Ethik – Strategie contra Moral?*, Münster, S. 21–42.
- Ulrich, Peter (2000):** *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagenreflexion der ökonomischen Vernunft*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften – Streifforum für Erwägungskultur*, hrsg. von Frank Benseler et al., Jahrgang 11, Universität Paderborn, S. 555–577.
- Ulrich, Peter (1995):** *Management – eine konzentrierte Einführung*, 7. verb. Auflage, Haupt-Verlag, UTB für Wissenschaft, Bern u. a.
- Ulrich, Peter (1993):** *Transformation der ökonomischen Vernunft – Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, 3. Auflage, Stuttgart.

**Ulrich, Peter & Thielemann, Ulrich (1993):** *How do managers think about market economies and morality? Empirical enquiries into business-ethical thinking patterns*, in: Journal of Business Ethics, 12 (11), S. 879–898.

**UN-Leitprinzipien (2011):** *Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte – Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen »Schutz, Achtung und Abhilfe«*, online verfügbar unter: [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf) (letzter Zugriff 24.01.2016).

**Veblen, T. (1898):** *Why is Economics not an Evolutionary Science?*, in: Quarterly Journal of Economics, Nr. 12, S. 373–397, online verfügbar unter: [http://elegant-technology.com/resource/ECO\\_SCI.PDF](http://elegant-technology.com/resource/ECO_SCI.PDF) (letzter Zugriff: 17.02.2013).

**Visser, Wayne (2011):** *The Nature of CSR Leadership – Definitions, characteristics and paradoxes*, CSR International Paper Series, Nr. 4, online verfügbar unter: [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/05/paper\\_csr\\_leadership\\_wvisser.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/05/paper_csr_leadership_wvisser.pdf) (letzter Zugriff: 16.02.2013).

**Voeller, Joachim (2004):** *Im Laufrad des Standortwettbewerbs – Soziale Marktwirtschaft trotz Globalisierung?*, in: uni ulm intern, März, S. 10–13.

**Von Kimakowitz, Ernst et al. (2015):** *The Foundations of Business Ethical Reflection*, Research Paper Series, Humanistic Management Center, online verfügbar unter: [http://humanisticmanagement.org/cms/knowledge\\_center/research\\_papers/downloads/The\\_Foundations\\_of\\_Business\\_Ethical\\_Reflection.pdf](http://humanisticmanagement.org/cms/knowledge_center/research_papers/downloads/The_Foundations_of_Business_Ethical_Reflection.pdf) (letzter Zugriff 15.03.2015).

**Von Kimakowitz, Ernst (2013):** Präsentation: *The Makings of Humanistic Management*, online verfügbar unter: [http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/knowledge\\_center/presentations/article.html?ADFRAME\\_MCMS\\_ID=26](http://humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/knowledge_center/presentations/article.html?ADFRAME_MCMS_ID=26)

**Von Kimakowitz, Ernst et al. (2011):** *Introduction to Humanistic Management in Practice*, Palgrave MacMillan: New York.

**Von Kimakowitz, Ernst et al. (2010):** *Introduction to Humanistic Management in Practice*, Working Paper 019, Fordham University Schools of Business, online verfügbar unter: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1601990](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601990) (letzter Zugriff am 26.08.2013).

- Vossenkuhl, Wilhelm (2009):** *Über vergangene Modelle und neue Ideologien*, in: *Ecce homo! Menschenbild – Menschenbilder*, hrsg. von Wilhelm Vossenkuhl u. a., Kohlhammer: Stuttgart, S. 256–271.
- Weise, Peter et al. (Hrsg.) (2005):** *Neue Mikroökonomie*, 5. Auflage, Heidelberg.
- Weitner, Thomas (2010):** *Besondere Pflichten gegenüber Mitbürgern? Lösungsvorschläge zu einem aktuellen Problem der politischen Philosophie*, online verfügbar unter: [http://www.ruhr-uni-bochum.de/philosophy/mam/ethik/content/weitner\\_besondere\\_plichten\\_landsleute\\_vortrag\\_2010.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/philosophy/mam/ethik/content/weitner_besondere_plichten_landsleute_vortrag_2010.pdf) (letzter Zugriff 11.02.2013), Ruhr-Universität Bochum.
- Werhane, Patricia H. & Moriarty, Brian (2009):** *Moral Imagination and Management Decision Making*, Bridge Paper, Business Roundtable – Institute for Corporate Ethics, online verfügbar unter: <http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/bridgepapers.htm> (letzter Zugriff am 07.06.2011).
- Wettstein, F. (2012):** *CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22 Issue 4, S. 739–770.
- Wieland, Josef (2014):** *Governance Ethics: Global value creation, economic organization and normativity*, Springer Verlag, Heidelberg u. a.
- Wiggins, David (2005):** *An Idea we Cannot do Without: What difference will it make (eg. to moral, political and environmental philosophy) to recognize and put to use a substantial conception of need?*, in: *Royal Institute of Philosophy Supplement* (57), S. 25–50.
- Wijnberg, Nachoem M. (2000):** *Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, S. 329–342.
- Wöhe, Günter & Döring, Ulrich (2008):** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Auflage, München.