

www.zfwu.de

zfwu

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Journal for Business, Economics & Ethics

Archiv

Jahrgang 7, Heft 1 (2006)

zfwu

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Journal for Business, Economics & Ethics

herausgegeben von

Dr. Thomas Beschorner (Oldenburg/Montréal)
Dr. Markus Breuer (St. Gallen)
Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth)
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)
Dr. Olaf J. Schumann (Tübingen)

Wissenschaftlicher Beirat

Dr. Dr. Thomas Bausch (Berlin)
Prof. Dr. Eilert Herms (Tübingen)
Prof. Dr. Angelika Krebs (Basel)
Prof. Dr. Hans G. Nutzinger (Kassel)
Prof. Dr. Reinhard Pfriem (Oldenburg)
Klaus Dieter Trayser (Kassel)
Prof. Dr. Josef Wieland (Konstanz)

Berliner Forum

Rainer Hampp Verlag

ISSN 1439-880X

Impressum

Zeitschrift für Wirtschafts- und
Unternehmensethik (zfwu)
ISSN 1439-880X

Anschrift

Zeitschrift für Wirtschafts- und
Unternehmensethik (zfwu)
Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Interfakultäres Zentrum für Ethik in
den Wissenschaften (IZEW)
Wilhelmstr. 19
D-72074 Tübingen
Tel.: ++49-(0)7071/29-77510
Fax: ++49-(0)7071/29-5255
E-Mail: redaktion@zfwu.de
Web: www.zfwu.de

Herausgeber der zfwu

Dr. Thomas Beschorner (Oldenburg/
Montréal)
Dr. Markus Breuer (St. Gallen)
Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth)
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)
Dr. Olaf J. Schumann (Tübingen)

Herausgeber dieser Ausgabe

Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth)
Dr. Johannes Eurich (Heidelberg)

Redaktionsassistentz

Wasilios Hariskos (Bayreuth)
E-Mail: wasilios.hariskos@zfwu.de

Covergestaltung

Steffen Anger, Art Direction
steffen_anger@gmx.de

Druckerei

Gruner Druck GmbH
Erlangen
info@gruner-druck.de

Verlag

Rainer Hampp Verlag
Meringzeller Straße 10
D-86415 Mering
Tel.: ++49-(0)8233-4783
Fax: ++49-(0)8233-30755
Rainer_Hampp_Verlag@zfwu.de

Bezugsmöglichkeiten

Das Jahresabonnement (3 Ausgaben:
April, August und Dezember) kostet
EUR 45.- inkl. Mehrwertsteuer und
Versand.
Studenten erhalten gegen jährliche
Vorlage der Studienbescheinigung
50% Ermäßigung. Der Bezug aus dem
Ausland ist um EURO 8.- teurer.
Das Einzelheft kostet EUR 19.80 frei
Haus.

Copyright

Alle Rechte vorbehalten.

Hinweise für Autor(inn)en

Manuskripte sind, sofern es sich um
Erstveröffentlichungen handelt, der
Redaktion jederzeit willkommen. Dazu
möchten wir Sie bitten, Ihren Text
vorher in die zfwu-Formatvorlage zu
bringen (erhältlich bei der Redaktion
und auf unserer Homepage) und ihn
anschließend per E-Mail zu senden an:
redaktion@zfwu.de

Jeder Beitrag unterliegt einem doppelt
verdeckten Gutachterverfahren.

Publikationssprachen sind Deutsch
und Englisch.

Weitere Informationen und Autoren-
hinweise finden Sie unter:

www.zfwu.de

Editorial

Können ethische Probleme im Management der Sozialwirtschaft durch ein neues Führungsverständnis gelöst werden? Enthalten Leadership-Konzeptionen Lösungspotential für Entscheidungsprobleme in der Führung sozialer Institutionen? Die aktuelle **zfwu** nimmt mit ihrer ersten Ausgabe im Jahre 2006 diese Fragen auf und thematisiert Leadership als alternatives Führungsmodell für soziale Institutionen.

In der Sozialwirtschaft gibt es eine ganze Reihe betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente, die dem Management sozialer Institutionen zur Verfügung stehen. Im Qualitätsmanagement werden neben betriebswirtschaftlichen auch qualitative Kennzahlen in das betriebliche Controlling integriert. In Kostenrechnungen können betriebliche Prozesse abgebildet werden und in klienten- bzw. modulbezogenen Leistungseinheiten dem Kostenträger in Rechnung gestellt werden. Trotz dieser Instrumente bleiben grundlegende Probleme in der Erbringung sozialer Dienstleistungen bisher ungelöst. Kritiker sprechen von einer manageriellen Deprofessionalisierung und sehen fachliche Standards durch ökonomische Kriterien verdrängt; Praktiker weisen auf steigende Transaktionskosten aufgrund der hohen Personal-Fluktuationsrate z.B. im Pflegesektor hin. In den einschlägigen Fachzeitschriften kann die kontrovers geführte Diskussion nachgelesen werden.

Stellt hier *Leadership in sozialen Institutionen* einen Ansatz dar, durch den ethische Probleme in den Organisationsroutinen besser bewältigt werden können? Inwiefern werden die Mitarbeitenden durch neue Führungstheorien und Führungsstile befähigt, die Spannung zwischen der zunehmenden Dominanz ökonomischer Qualitätsbegriffe und der abnehmenden wertegründeten Ausgestaltung der Dienstleistung zu bearbeiten?

In den USA sind verschiedene Formen von Leadership entwickelt worden, die in den Profit-Organisationen bereits seit den 1970er Jahren zunehmend Beachtung finden. Führungsstile und -theorien werden ins Feld gebracht, die, in Leitbildern ausformuliert, in sozialen, diakonischen und karitativen Einrichtungen die Grundlage des Selbstverständnisses bilden; auf der Führungsebene jedoch durch hierarchische Strukturen, stabile Machtkonstellationen und unflexible Prozesse (Veränderungsresistenz) unterlaufen werden. Zwischen Idealbild und institutioneller Realität klafft eine Lücke.

In ihrem Hauptbeitrag *Leadership in sozialen Organisationen – Zur Organisation der Organisation von Macht* fragen Arne Manzeschke und Eckhard Nagel (Universität Bayreuth) nach dem Modus der Leadership zwischen Herrschaft, Machtausübung und Management und ihrem spezifischen Verhältnis zum Sozialen. Eine besondere Aufgabe der Leadership deutet sich dort an, wo sie sich dafür zuständig erklärt, das Soziale einerseits vor einer ‚betriebswirtschaftlichen Zurichtung‘ zu bewahren und andererseits sich selbst sichert gegen Verführungen durch die mit ihr verbundene Macht. Steffen Fleßa (Universität Greifswald) hat das kritische Korreferat verfasst.

Andreas Langer (Köln) sieht *Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen*. Dabei möchte er Anreizanalysen professioneller Dienstleistungserbringung als wirtschafts- und unternehmensethische Aspekte eines effizienten Leadership verstehen. Das kritische Korreferat steuert Bernd Halfar (Universität Eichstätt-Ingolstadt) bei. Norbert Schuster (Katholische Fachhochschule Mainz) geht in seinem Bei-

trag *Leadership in sozialen Organisationen – Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering* zunächst grundsätzlichen Fragen in Bezug auf Kontingenz, Institution und Organisation nach. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Hyperkontingenz zeigt er auf, wie Leadership durch Anwendung von Instrumenten wie der Balanced Scorecard in (sozialen) Organisationen zur Bewältigung von Kontingenz beitragen kann. In einem weiteren Beitrag untersucht *Elmar Nass (Ruhr-Universität Bochum)* das Verhältnis von *Effizienz durch Gerechtigkeit – Die sozialhumanistische Lösung eines nur vermeintlich unvermeidlichen Trade-off* steht dabei im Mittelpunkt. Das kritische Korreferat hat *Christoph Lütge (Ludwig-Maximilian Universität München)* verfasst.

Diesmal werden gleich zwei Dissertationsvorstellungen veröffentlicht: *Dorothea Baur (Universität St. Gallen)* schreibt über *NGOs als legitime Repräsentanten der Zivilgesellschaft – Was macht NGOs zu ‚Organized Citizens‘?* und *Eckhard Burkatzki (Internationales Hochschulinstitut (IHI) Zittau)* erörtert die Frage: *Verdrängt der Homo oeconomicus den Homo communis?* Weiterhin werden zwei Rezensionen vorgestellt: *Marcus Kreikebaum (European Business School)* bespricht das Buch von Yvonne Thorhauer mit dem Titel *Nonkonformistische Ethik. Moralphilosophische Überlegungen zur Wirtschaftspraxis aus Sicht eines aufgeklärten Materialismus*. Es schließt sich die Besprechung von *Margarita M. Balmaceda (Harvard University)* zum Buch von Maren A. Jochimsen: *Careful Economics. Integrating Caring Activities and Economic Science* an. Der Praxisbeitrag *Einführung eines Wertemanagementsystems (WMS) in der ZF Marine Gruppe* wird von *Peter Trauter (Friedrichshafen)* vorgestellt. *Katharina Petri* und *Stefan Rohrhofer* fassen die Ergebnisse der *II. Bayreuther Dialoge* in ihrem Beitrag *Erfolgsmodell Deutschland – Was sind unsere Werte wert?* zusammen. Im Rahmen der Institutsvorstellung wird der Masterstudiengang *Unternehmensführung im Wohlfabrtsbereich* von *Heinz Schmidt (Universität Heidelberg)* vorgestellt.

Unser Dank gilt auch diesmal dem Redaktionsassistenten *Wasilios Hariskos* für seinen hervorragenden Arbeitseinsatz bei der Koordination und Schlussfassung dieser Ausgabe. Wie immer bedanken wir uns bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, für Ihre Treue und das steigende Interesse an der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Bitte beachten Sie daher eine neue Internetpräsenz, *csr-news.net*, eine Informationsplattform zum Thema Unternehmensethik. Sie zielt insbesondere auf eine stärkere Verbindung von Praxis und Wissenschaft sowie internationale Einbindung ab. Das Projekt ist an der Universität Oldenburg unter Leitung von *Thomas Beschorner* verankert und wird von Transparency International (TI), dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (dnwe), der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*) und der International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE) offiziell unterstützt.

Zugleich möchten wir auf das Symposium *Leadership in Sozialen Institutionen* am Internationalen Wissenschaftsforum der Universität Heidelberg hinweisen, dass von den Herausgebern der vorliegenden Ausgabe im März 2007 veranstaltet wird; wie auch auf einen *Essay-Wettbewerb* zum Thema: *Wobin steuern Deutschlands Unternehmen?*

Beachten Sie bitte auch das Call for Papers für die kommenden Ausgaben zum Themenschwerpunkt *Kultur und Ökonomie (7/3)* und *Wirtschaftssoziologie und Ethik (8/1)* sowie die Hinweise zum *Berliner Forum* am Ende des Heftes.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und spannende Lektüre!

Alexander Brink und Johannes Eurich

LEADERSHIP IN SOZIALEN INSTITUTIONEN

Hrsg. von Alexander Brink und Johannes Eurich

Hauptbeitrag

Leadership in sozialen Organisationen – Zur Organisation der Organisation von Macht

9

Arne Manzeschke und Eckhard Nagel

Leadership wird in jüngster Zeit auch in sozialen Organisationen adaptiert. Dabei ist zu wenig noch klar, worin ihr Spezifikum besteht. Der Artikel fragt nach dem Modus der Leadership zwischen Herrschaft, Machtausübung und Management und ihrem spezifischen Verhältnis zum Sozialen. Im Zuge einer fortschreitenden Ökonomisierung ist der Status des Sozialen besonders prekär geworden. Eine besondere Aufgabe der Leadership deutet sich dort an, wo sie sich dafür zuständig erklärt, das Soziale einerseits vor einer ‚betriebswirtschaftlichen Zurichtung‘ zu bewahren und andererseits sich selbst gegen Verführungen durch die mit ihr verbundene Macht sichert.

Korreferat

Leadership in sozialen Organisationen – Ergänzende Erwägungen zum Untersuchungsobjekt

27

Steffen Fleßa

Beitrag

Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen – Anreizanalysen professioneller Dienstleistungserbringung als wirtschafts- und unternehmensethische Aspekte effizienter Leadership

35

Andreas Langer

Dieser Artikel präsentiert Analysen und führt eine Diskussion über Effizienz und Kooperationsproblemen in sozialen Märkten und sozialen Institutionen. Beide Aspekte bestimmen Leadershipkonzeptionen, die sich im Kern mit der Koordination und Führung professioneller Experten beschäftigen. Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass ‚transformational leaders‘ Markteffekte in organisationalen Kooperationsstrukturen in ihr Führungshandeln und ihre Institutionengestaltung einbeziehen müssen. Sie sind mit der Herausforderung konfrontiert, fortwährend drei ethische Orientierungen abzuwägen.

- Korreferat
- 59 **Leadership zwischen sozialpädagogischer und ökonomischer Theoriebildung**
Bernd Halfar
- Beitrag
- 62 **Leadership in sozialen Organisationen – Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering**
Norbert Schuster
- In einer hyperkontingenten Gesellschaft geraten auch soziale Organisationen unter den Gesichtspunkt der Kontingenz. Das erschwert ihnen die Aufgabe, Kontingenzen ihrer Kunden bzw. Klienten zu bearbeiten. Mit dem Konzept des Contingency Masterings kann dieser problematischen Lage begegnet werden. Es in den Organisationen einsetzen zu wollen, bedarf des Leadership und braucht entsprechende Steuerungsinstrumente. Mit der Balanced Scorecard (BSC) wird ein solches vorgestellt, das prinzipiell auch dafür geeignet ist, das Kontingenzentschärfende Potential der Religion zu integrieren (BSC RIO).
- Beitrag
- 79 **Effizienz durch Gerechtigkeit – Die sozialhumanistische Lösung eines nur vermeintlich unvermeidlichen Trade-off**
Elmar Nass
- Die Diskussion um die notwendige Umgestaltung des Sozialstaats wird blockiert durch die weit verbreitete These, mehr Gerechtigkeit ließe sich allein durch Effizienzseinbußen erkaufen. Sie unterstellt, es träten sich stets zwei unversöhnliche Lager gegenüber: eins, das Ineffizienzen in Kauf nimmt, ein anderes, das Gerechtigkeitsfragen nicht stellt. Die von einer solchen Annahme ausgehende Denkblockade wird mithilfe sozialhumanistischer Ideen aufgebrochen, die mit ihrer Gegenthese von der Symbiose aus Gerechtigkeit und Effizienz zu einer innovativen Theorienkonkurrenz motivieren.
- Korreferat
- 100 **Eigeninteresse versus Moral: Version 2.0**
Christoph Lütge
- Dissertationsprojekt
- 105 **NGOs als legitime Repräsentanten der Zivilgesellschaft – Was macht NGOs zu ‚Organized Citizens‘?**
Dorothea Baur

Dissertationsprojekt

**Verdrängt der *Homo oeconomicus* den *Homo communis*?
Normbezogene Orientierungsmuster bei Akteuren mit
unterschiedlicher Markteinbindung**

Eckhard Burkatzki

114

Rezension

**Careful Economics for an often Uncaring Discipline: Fostering
Caring Activities in a World of Asymmetries, Dependencies and
Limited Autonomies**

Margarita M. Balmaceda

127

Rezension

**Gefühl und Verstand – "Nonkonformistische Ethik" von
Yvonne Thorhauer**

Marcus Kreikebaum

131

Praxisbeitrag

**Einführung eines Wertemanagementsystems (WMS) in der
ZF Marine Gruppe – Ein Praxisbericht**

Peter Trauter

135

Die Definition, Strukturierung und Einführung eines auf Werten basierenden Managementsystems, bildete in der ZF Marine Gruppe die Basis für eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur. Ein Wertemanagementsystem darf nicht als zusätzliches und isoliertes Managementsystem verstanden werden, sondern als integraler Bestandteil des gesamten Managementsystems, mit Fokussierung auf den im Unternehmen handelnden Menschen. Die Entwicklung einer solchen Kultur wird als unverzichtbar angesehen, um Business Excellenz erreichen zu können und damit langfristig im globalen Wettbewerb zu überleben.

Praxisprojekt

**Erfolgsmodell Deutschland – Was sind unsere Werte wert?
Ein Rückblick auf die II. Bayreuther Dialoge**

Katharina Petri und Stefan Robrbofer

143

Institut

Masterstudiengang „Unternehmensführung im Wohlfahrtsbereich“

Heinz Schmidt

147

150	Leadership in sozialen Institutionen: Symposion am Internationalen Wissenschaftsforum der Universität Heidelberg (IWH)
151	19. Berliner Forum
152	Ausschreibung – Essay-Wettbewerb: Wohin steuern Deutschlands Unternehmen?
153	Call for Papers
155	Call for Papers (english version)