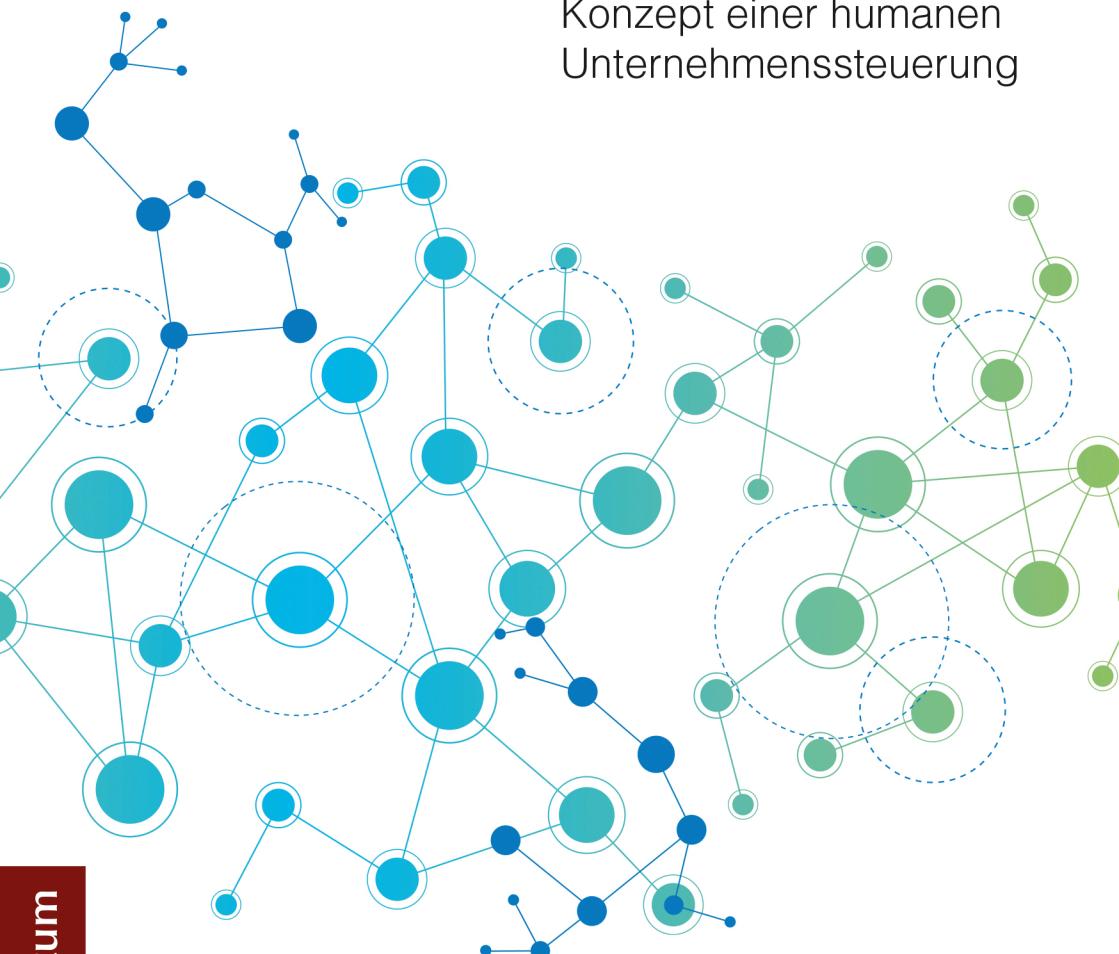


Christian Haller

# MANAGEMENT ETHIK

Konzept einer humanen  
Unternehmenssteuerung



Tectum

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, humangen 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

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

