

# Responsible Leadership\*

## Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft

NICOLA M. PLESS UND THOMAS MAAK\*\*

### *Responsible Leadership in a Global Stakeholder Society*

*Under the umbrella term 'Responsible Leadership' a new research domain has emerged in recent years. It takes on the normative challenges of leading responsibly in a complex and connected global stakeholder society. We introduce 'Responsible Leadership' as a timely research domain by discussing, firstly, some of the key challenges leaders face in an environment of contested values. We show, secondly, why traditional leadership research is unable to meet these challenges and thus to provide orienting knowledge on how to lead responsibly. Against this background we introduce, thirdly, some of the key sources on research in 'Responsible Leadership' and conclude our article by sketching out perspectives for research in leadership ethics, addressing emerging research needs and vistas.*

*Keywords:* Responsible Leadership, Leadership Ethics, Stakeholder Theory, Leadership Research, Paradigm Shift

### 1. Responsible Leadership als neues Thema im internationalen Führungsdiskurs

*Responsible Leadership* ist im wirtschaftsethischen Diskurs von Theorie und Praxis ein Thema, das infolge (wahrgenommenen) ethischen Fehlverhaltens von Führungskräften in den Fokus des Interesses von Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen (sog. Stakeholdern) gerückt ist. Führungskräfte, so die verbreitete Wahrnehmung, leiden unter wachsendem Realitätsverlust, gönnen sich kaum mehr zu rechtfertigende Löhne und können selbst bei schlechter Performance und/oder Entlassung mit einem „goldenen Fallschirm“ rechnen. Wo bleibt, so wird gefragt, die Verantwortung des Einzelnen? Gibt es noch integre Führungskräfte? Wofür sind Führungskräfte verantwortlich und wem gegenüber haben sich Führungskräfte im Zeitalter einer globalen Stakeholdergesellschaft zu verantworten?

Der wachsenden Kritik begegnen Führungskräfte mit verschiedenen Initiativen, die führungsrelevante Verantwortungsfragen in den Mittelpunkt rücken: Im Rahmen der

---

\* Beitrag eingereicht am 13.01.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 10.04.2008.

\*\* Dr. Nicola M. Pless und Dr. Thomas Maak, INSEAD & Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen, Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen, Tel.: +41-(0)52-20334-24, Fax: +41(0)-52-20334-24, E-Mail: nicola.pless@unisg.ch, thomas.maak@unisg.ch, Forschungsschwerpunkte: Responsible Leadership, Corporate Responsibility, Integritätsmanagement, Social Innovation.

„Tomorrow's Leaders Group“ des *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) beschäftigen sich globale Führungskräfte verschiedener multinationaler Unternehmen mit Themen sozial- und umweltverantwortlicher Führung und versuchen, unternehmerische Lösungsansätze zu erarbeiten. Die *Business Leaders Initiative on Human Rights* (BLIHR) sucht nach praktischen Wegen, Menschenrechten in einer globalisierten Wirtschaft Achtung zu verschaffen, während sich die *Global Business Coalition on HIV Aids* dem Kampf gegen eine der größten pandemischen Herausforderungen unserer Tage verschrieben hat. Die *European Foundation for Management Development* (EFMD 2005) hat darüber hinaus im Oktober 2005 eine Initiative zu „Globally Responsible Leadership“ lanciert, in der sie zusammen mit Unternehmen, Bildungsinstitutionen und dem UN Global Compact für die Integration des Themas in die Managementausbildung eintritt.

Diese vielfältigen internationalen Initiativen und die sie umlagernden Diskussionen scheinen einen generellen Trend und ein gewachsenes Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaftsgemeinschaft hinsichtlich ihrer Rolle in Umwelt und Gesellschaft widerzuspiegeln – und eine Abkehr von dem lange dominierenden libertären Diktum, das besagt: „there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits (...)“ (Friedman 1970: 55).

Der in diesen Initiativen geführte Diskurs greift demgegenüber die öffentliche Kritik an einem entfesselten globalen Marktliberalismus und einer rein individualistischen, durch Selbstinteresse und kurzfristige Profitmaximierung gesteuerten Führungspraxis auf und fragt nach den Verantwortlichkeiten von Unternehmen und Führungskräften in einer globalen, vernetzten und zunehmend „flachen“ Welt (Friedman 2005).

Die zentralen Beweggründe für das Eintreten in diesen Diskurs reichen bei Führungskräften von ökonomischen über strategische bis hin zu moralischen Motiven: Die veränderten Erwartungshaltungen in einer globalen Stakeholdergesellschaft und der wachsende Druck in der kritischen Medienöffentlichkeit machen ‚Responsible Leadership‘ zu einer Frage des Risiko- und Reputationsmanagements (vgl. Diermeier 2006); es wächst die Einsicht, dass die diskutierten Problemlagen als Herausforderungen auch zahlreiche neue wirtschaftliche Chancen in sich bergen (vgl. Porter/Kramer 2006; Prahalad 2005); eine verantwortliche Führungspraxis wird aber auch als Grundlage für eine gesunde und nachhaltige Unternehmensentwicklung erkannt, getrieben durch ein moralisches Gewissen gegenüber zukünftigen Generationen (vgl. Anderson 1998; Freeman et al. 2006).

Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der genannten Initiativen zur Förderung und Wahrnehmung von *Responsible Leadership* hängen allerdings nicht nur von den Motivlagen der Akteure ab, sondern auch und vor allem davon, ob und in welcher Form die *Führungsforschung* Know-how bereitstellen kann, um sich im Geflecht komplexer Führungsbeziehungen (vgl. Zaccaro/Klimoski 2001; Hooijberg et al. 1997) und umfassender Stakeholdererwartungen (vgl. Maak/Pless 2006b) ethisch orientieren zu können. Unter dem Dachbegriff *Responsible Leadership* entsteht seit wenigen Jahren ein Forschungsfeld, das sich der normativen Herausforderungen in Theorie und Praxis annimmt: der konsequenten Reflexion auf den normativen Gehalt von Führung und der Generierung von ethischem Orientierungswissen zur Gestaltung einer verantwort-

lichen Führungspraxis (siehe z. B. Ciulla 1998; Burke/Cooper 2006; Doh/Stumpf 2005; Maak/Pless 2006a, b, c, 2008).

Wir werden nachfolgend zunächst die zentralen Herausforderungen verantwortlicher Führung skizzieren, anschließend aufzeigen, warum weite Teile der bestehenden Führungsforschung keine Antworten auf diese Herausforderungen geben können, dann den Stand der Forschung wiedergeben und schließlich Perspektiven für eine Führungsforschung benennen, die im Sinne eines umfassenden Verständnis von *Responsible Leadership* zu einem Leitbild verantwortlicher Führung im Zeitalter einer globalen Stakeholder-Gesellschaft beiträgt.<sup>1</sup>

## 2. Herausforderungen verantwortlicher Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft

Führung im Kontext einer zunehmend globalen und vernetzten Stakeholder-Gesellschaft ist ein komplexes, vielschichtiges Unterfangen. Zu den zentralen, beobachtbaren und in der Literatur diskutierten Herausforderungen gehören die individuelle und institutionelle Integritätssicherung (vgl. Maak/Pless 2006a, b, c; Maak 2007; Maak/Ulrich 2007); die Unternehmensführung im komplexen Umfeld konkurrierender (Stakeholder-)Werte (vgl. Diermeier 2006; Tapscott/Ticoll 2006); sowie die Mitverantwortung im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen und Gesellschaft (vgl. Anderson 1998; Laszlo 2008).

### 2.1 Individuelle Integritätssicherung

Im Mittelpunkt des medialen Interesses stehen, wie angedeutet, sehr oft wahrgenommene individuelle Integritätsdefizite, wie z. B. überzogene Managerlöhne und Abfindungen, und damit die einzelne Führungskraft als *moralische Person*. Das mediale Rampenlicht und die damit verbundene Aufmerksamkeit verdeutlichen vor allem eines: Der Preis moralischen Versagens von Führungskräften ist groß. Führungskräfte verkörpern stellvertretend die Prinzipien, die in einem Unternehmen und seinen Führungsgremien gelebt (oder eben nicht gelebt) werden und haben deshalb eine Vorbildfunktion. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass Führungskräfte an höheren moralischen Standards zu messen sind, wie Ciulla (2006) betont. Führungskräfte sind per se keine „besseren“ oder „schlechteren“ Menschen und sollten deshalb auch nicht an *anderen* moralischen Standards gemessen werden. Denn eine solche Ausnahmestellung, insbesondere eine selbst wahrgenommene, führt nur allzu oft in die Tiefen des Narzissmus (siehe Maccoby 2000 und zu „Bad Leadership“ (Kellerman 2004), wie der

---

<sup>1</sup> Wir lassen dabei die deutschsprachige Führungsforschung insofern unberücksichtigt, als diese, erstens, bislang kaum in den internationalen Verantwortungsdiskurs eingetreten ist; zweitens, Führung (aus historischen Gründen) nach wie vor eng gefasst als „Mitarbeiterführung“ begreift und beforscht und damit einem rein dyadischen Führungsverständnis verschrieben ist (dessen Grundproblematik wir nachfolgend noch diskutieren werden); und deshalb, drittens, auch die bestehenden Arbeiten zu „Führungsethik“ in einem entsprechend engen Rahmen auf die „Ethik des Vorgesetzten“ beschränkt bleiben bzw. ethische Herausforderungen im Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitenden behandeln (siehe z. B. Neuberger 1990; Ulrich 1999; Jäger 2001).

Fall Enron eindrücklich belegt. Führungskräften, die sich für bessere Menschen halten und die ihre „Hochrangigkeit“ zu wörtlich nehmen, droht ein umso tieferer Fall.

Führungskräfte müssen allerdings erfolgreicher in der Erfüllung akzeptierter, allgemeiner moralischer Standards und der geltenden Unternehmensprinzipien sein, für die sie einzustehen haben, da jede Nicht-Erfüllung Signalwirkung hat. Wer beispielsweise bei seinen Mitarbeitenden Lohnzurückhaltung anmahnt, selbst aber signifikant erhöhte Managementbezüge in Anspruch nimmt, wird dieser Vorbildrolle nicht gerecht und offenbart eine Integritätslücke. Führungskräfte tun deshalb gut daran, sich stets zu vergewissern, ob ihre eigenen Werte mit denen des Unternehmens und denen der Gesellschaft in Einklang stehen bzw. zu bringen sind, z. B. mit Hilfe eines moralischen Kompasses (vgl. George 2003; Maak/Ulrich 2007) und regelmäßigen Realitätschecks. Da die wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität infolge fortschreitender Vernetzung zunehmend komplexer wird, ist dies kein konfliktfreies, aber ein unverzichtbares Unterfangen im Hinblick auf die individuelle Integritätssicherung.

## 2.2 Institutionelle Integritätssicherung

Die Bandbreite der Herausforderungen verantwortlicher Führung erstreckt sich über Verhaltens- und Charakterfragen hinaus auf die institutionelle Integritätssicherung, also Fragen des Integritätsmanagements. Wie Maak/Ulrich (2007) aufzeigen, erschließt sich im Rahmen eines systematischen Integritätsmanagements die ganze Komplexität ethikbewusster Unternehmensführung – von der verantwortlichen Ausgestaltung der Unternehmenspolitik in Sachen Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und Stakeholderbeziehungen über Managementprozesse und -systeme zur Integritätssicherung bis hin zur Sicherstellung moralischen Handelns auf individueller Ebene durch Maßnahmen, die solches Handeln ermöglichen und befördern; und es nicht behindern. Die zentrale Herausforderung für die Führungskräfte eines Unternehmens besteht darin, jederzeit dafür Sorge zu tragen, dass im Unternehmen keine signifikanten Integritätslücken entstehen.

Stakeholder-Aktivismus und moderne Kommunikationstechnologien haben dazu geführt, dass insbesondere größere, transnational operierende Unternehmen heute „gläserne“, transparente Unternehmen sind (vgl. Tapscott/Ticoll 2006) – mit entsprechenden Herausforderungen für das Risiko- und Reputationsmanagement eines Unternehmens. Moralisches Versagen entlang der Supply Chain (z. B. Nike), Versäumnisse in Sachen Umweltschutz (z. B. BP), oder ethische Fehltritte von Führungskräften (z. B. Siemens) werden in Minutenschnelle sichtbar und über Blogs, Internetforen und NGO-Seiten publik gemacht. Traditionelle Medien (TV, Print) wirken dann bloß noch als Verstärker, sofern sie ein Thema aufgreifen. Die heutige Unternehmung ist in diesem Sinne ein ebenso transparentes wie fragiles Gebilde. Dessen Führung verlangt von Führungskräften nicht nur ein ausgeprägtes Sensorium für die normativen Herausforderungen der Unternehmenstätigkeit und mögliche „Integritätslücken“ (Maak/ Ulrich 2007), sondern auch ein konsequentes Eintreten für integrale Praktiken.

### 2.3 Führung der Stakeholder-Unternehmung

Gerade mit Blick auf die externen Stakeholderbeziehungen wird deutlich, dass Führung (und damit Führungsverantwortung) nicht mehr allein in dyadischen Beziehungsstrukturen gedacht werden kann – hier der Führende bzw. Vorgesetzte, dort die zu Führenden/Followers bzw. Mitarbeiter (siehe stellvertretend z. B. Bass 1990); sondern den veränderten Rahmenbedingungen im Sinne einer holistischen Sichtweise Rechnung zu tragen hat:

„(M)ost leaders interact simultaneously with a variety of stakeholders, in multiple and rapidly changing settings. For that reason, we must not only concern ourselves with a leader's behavioral repertoire, but also address how such leaders achieve effective functioning across a variety of situations.” (Hooijberg et al. 1997: 389)

Mehr noch: Angesichts der moralischen Herausforderungen und eingangs erwähnten ethischen Fehlritte ist ein solches „effektives Funktionieren“ ohne eine Abwägung der komplexen Beziehungs-, Verpflichtungs- und Verantwortungsstrukturen, in denen sich eine Führungskraft befindet, ohne eine ethische Reflexion der komplexen Stakeholderbeziehungen also gar nicht denkbar (vgl. Maak/Pless 2006b; Maak 2007). Führung findet so betrachtet in einem Umfeld latent konkurrierender Werte statt (vgl. Diermeier 2006). Und „Führungserfolg“ ist demzufolge auch danach zu bemessen, inwieweit es einer Führungsperson gelingt, einen Ausgleich zwischen den werthaftern Ansprüchen interner und externer Stakeholder herbeizuführen. Führungskräfte stehen mit anderen Worten vor der Herausforderung, nachhaltige Stakeholderbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, die Unternehmung im Kontext dieser Beziehungen verantwortungsbewusst zu führen, und die Legitimationserfordernisse einer Stakeholder-Unternehmung in pro-aktiver Weise zu gestalten.

### 2.4 Nachhaltigkeit von Unternehmen und Gesellschaft

Zu den zentralen Herausforderungen verantwortlicher Führung gehört schließlich die Nachhaltigkeit unternehmerischer Tätigkeit in einer nachhaltig orientierten Gesellschaft. Dieser doppelte Sinn von Nachhaltigkeit bzw. „Sustainability“ ist oft ein eher impliziter, denn ein expliziter. Nicht immer ist deshalb das Gleiche gemeint: Externe Stakeholder erwarten von Unternehmen heute nachhaltige Geschäftspraktiken im Sinne einer „Triple-Bottom-Line“-Orientierung (vgl. Elkington 1998), die sich die Balance sozialer, ökologischer und ökonomischer Wertschöpfung zum Ziel setzt. Führungskräfte selbst hingegen meinen mit Nachhaltigkeit oft noch die längerfristige (ökonomische) Existenzsicherung des Unternehmens. Angesichts von Global Warming (siehe Stern 2007; Gore 2006) und einem wettbewerblichen Umfeld umkämpfter Werte (vgl. Diermeier 2006) sind freilich beide Sichtweisen gar nicht mehr voneinander zu trennen. Mit anderen Worten, die Existenzsicherung eines Unternehmens hängt auch davon ab, inwieweit es aktiv und konstruktiv zur Lösung der Umweltproblematik beiträgt (vgl. Laszlo 2008) und nicht länger als Teil dieser Problematik zu betrachten ist. Unternehmen befinden sich so betrachtet an einem „ökologischen Scheideweg“ (Hart 2005) und Führungskräfte müssen sich stets aufs Neue fragen: „Was gebe ich an die nächste Generation weiter (...)?“ (Anderson 1998) – in ökonomischer

mischer, ökologischer und sozialer Hinsicht; innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Ausmaß und Komplexität der beschriebenen Herausforderungen bedingen, dass die Beantwortung der Frage, was verantwortliche oder was „gute“ Führung auszeichnet, die Bewältigung dieser zentralen Herausforderungen voraussetzt. Mit anderen Worten, Führung muss sich in konsequenter Weise des eigenen gesellschaftlichen und organisationalen Kontextes bewusst werden, die vielfältigen Beziehungsstrukturen zu je unterschiedlichen internen und externen Stakeholdern erkennen und verantwortlich gestalten und sich dementsprechend auch mit den potenziell konfligierenden Wertvorstellungen der Stakeholder auseinandersetzen.

Verantwortliche Führung wird damit offenkundig zu einem Phänomen, das nur *kontextuell* verstanden werden kann, also vor dem Hintergrund des zunehmend komplexen, handlungswirksamen Kontextes, in dessen Rahmen Führung erfolgt; das stets durch *multiple Stakeholderbeziehungen* gekennzeichnet ist und damit nur in seiner je spezifischen Relationalität erfasst und verstanden werden kann; und in dem Werte und somit auch ethische Orientierung eine zentrale Rolle spielen (vgl. Ciulla 1998). Führung als Phänomen ist damit immer schon *normativer Natur* und damit von ethischer Relevanz. Aussagen darüber, was verantwortliche Führung ausmacht, oder woran Führungserfolg in einer Stakeholder-Gesellschaft zu bemessen ist, lassen sich also nur in der Reflexion auf, und mittels des Diskurses über diese Fragen machen, nicht jenseits davon. Genau dort liegt jedoch das Grundproblem der traditionellen Führungsforschung.

### 3. Die ‘Myopien’ der traditionellen Führungsforschung

Wie Rost (1991) in seiner umfassenden Analyse von beinahe 80 Jahren Führungsforschung gezeigt hat, folgt diese heute noch immer weitgehend einem „industriellen Paradigma“. Forschungsziel ist die Bestimmung von „Führungserfolg“ im Sinne von *Effektivität*; Forschungsgegenstand sind entsprechend die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft (wie z. B. Charisma), die Spezifika der Führungssituation und die eingesetzten Methoden („Leadership by ...“), die zum gewünschten Führungserfolg führen. Dieser *phänomenologische Reduktionismus* der Führungsforschung reflektiert den Anspruch, positivistische Theorien mit Hilfe empirischer Methoden zu generieren und bedingt, dass der empirischen, insbesondere der quantitativen Methodik ein zentraler Stellenwert in der traditionellen Führungsforschung zukommt (vgl. Antonakis et al. 2004).

Das Primat der Methodik wird von verschiedenen Forschern kritisiert (z. B. Ben- nis/Nanus 1985; Ciulla 2006). Ciulla (2006) und Calas/Smircich (1988) argumentieren, dass die Suche nach der einen „wahren“ Formel von Führung(erfolg) und die damit einhergehende Zerlegung des Phänomens in immer kleinere Analyseeinheiten zwar zu einer enormen Fülle empirischer Studien geführt hat, der eigentliche Gehalt von Führung als ein ebenso komplexes wie normatives Phänomen dabei aber verloren gegangen ist. Wie Smircich/Morgan (1982) für die Sozialwissenschaften im Allgemeinen konstatieren, so hat sich auch in der Führungsforschung die Methodik als Zweck verselbständigt.



Dieser *Fokus auf die empirische Methode* hat Konsequenzen für die Art und Weise der Erforschung des Führungsp Phänomens. Da man versucht, Realität über deterministische Modelle abzubilden, ist man gezwungen, Komplexität zu reduzieren. Dies führt zu einem zu einer Beschäftigung mit solchen „Mikro“-Themen, die sich relativ einfach operationalisieren lassen, wie z. B. das Verhalten oder spezifische Charakteristika und Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften (vgl. Bass 1990; Antonakis et al. 2004); zum anderen zu einer weitgehenden Abstraktion vom Führungskontext und darüber hinaus zur Setzung und nicht weiteren Hinterfragung spezifischer Postulate, Annahmen und Normen.

Für die Beforschung des Phänomens der Führungsverantwortung erscheint diese epistemologische Form der Wissensgenerierung aus folgenden Gründen problematisch: Sie geht mit einer *mangelnden Rezeption des Führungskontextes* einher, impliziert eine *normative Kurzsichtigkeit* und darüber hinaus bedingt ihr Beschreibungs- und Erklärungsauftrag ein implizites *Verständnis- und Interpretationsvakuum*, was sich im Hinblick auf die Generierung von Orientierungswissen über verantwortliche Führung im Kontext der oben beschriebenen Herausforderungen als Sackgasse erweist. Wir werden nachfolgend jede dieser Myopien kurz diskutieren.

### 3.1 Kontextabstraktion

Im „industriellen“ Führungsverständnis haben bestimmte Rahmentexte den Status des „naturhaft“ Gegebenen gewonnen: Hierarchische Organisationsformen, dyadische Führungsbeziehungen, sowie Gefolgschaft als Ressource wurden und werden als unterhinterfragte Annahmen vorausgesetzt. Diese „Komplexitätsreduktion“ hat die weitgehende Beschränkung auf das unmittelbare Führungsumfeld (z. B. Führungsaufgabe oder -situation) zur Folge, bei gleichzeitiger Abstraktion vom organisationalen und gesellschaftlichen Kontext. Genau dort aber – in diesem Kontext von Führung und Führungsbeziehungen (zu multiplen Stakeholdern) wird die Rolle und Verantwortung von Unternehmen und ihren Führungskräften neu ausgelotet. Dies belegen nicht zuletzt die eingangs beschriebenen Initiativen von Führungskräften, in denen diese sich nicht nur den Herausforderungen verantwortlicher Führung stellen, sondern damit auch den veränderten Legitimationsbedingungen in einer globalen Stakeholder-Gesellschaft Rechnung tragen. Die Qualität von Führung und Führungserfolg bemisst sich auch in der Eigenwahrnehmung von Führungskräften nicht allein an Quartalszahlen, sondern insbesondere daran, inwieweit es einer Führungskraft gelingt, die an sie formulierten Ansprüche unterschiedlicher interner und externer Stakeholder, mit denen sie in Beziehung steht (stehen sollte), zum Ausgleich zu bringen. Mit anderen Worten, im Diskurs der kritischen (Führungs-)Öffentlichkeit und ihrer Stakeholder – nicht jenseits davon, wird eruiert, was *Responsible Leadership* ausmacht und was nicht.

Solange also die traditionelle Forschung den „industriellen“ Kontext als gegeben setzt und Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Führungskontext ausblendet, muss die Kapazität dieser Forschung, Orientierungswissen über verantwortliche Führung zu generieren, bezweifelt werden.

### 3.2 Normative Kurzsichtigkeit bzw. das Postulat der Wertneutralität

Wertneutralität ist eines der tragenden Postulate der positivistischen Wissenschaften (Johnson/Duberley 2004). In diesem Sinne versteht auch die traditionelle Führungsforschung ihre Forschungspraxis und das von ihr generierte Wissen als wertneutral – und beschränkt sich auf die Untersuchung solcher Phänomene, die sie als vermeintlich wertneutral identifiziert. Dies hat einerseits einen radikalen *ethischen Reduktionismus* zur Folge – ethische Fragestellungen werden ausgeblendet oder schlicht neutralisiert (vgl. Ciulla 1998, 2006); andererseits ist das Postulat der Wertneutralität selbst in hohem Maße problematisch (vgl. MacIntyre 1984), trägt es doch bei genauer Betrachtung zu einer unverantwortlichen Führungspraxis bei.

Betrachten wir z. B. das Phänomen der Führungseffektivität, das (als abhängige Variable) einen zentralen Untersuchungsgegenstand der Führungsforschung darstellt. Effektive Führung wird im Allgemeinen als Erreichung gesetzter (messbarer) Ziele definiert, die sich aus Organisationszielen wie Produktivität, Profitabilität, Kundenzufriedenheit oder Shareholder Value ableiten, um nur einige Beispiele zu nennen; und zwar „without concern as to the ‚goodness‘ or the end or of the means“ (Freeman et al. 2006: 160). Entsprechend heißt es im einflussreichen ‚Handbook on Leadership‘:

„Leadership effectiveness can be understood as achievement of an objective or result measurable in quantitative terms of for instance followers’ behavior, job satisfaction, group productivity, performance, share prices, change etc.“ (Bass 1990: 907)

Die effektive Erreichung dieser Ziele wird – der ethischen Reflexion entzogen – als gut definiert, d. h. es kommt zu einer inhärenten Gleichsetzung von *effektiver* Führung mit *guter* Führung. Mit dieser Gleichsetzung ignoriert man sowohl die ethische Qualität der Ergebnisse als auch die der Intentionen. Es besteht jedoch ein signifikanter Unterschied zwischen effektiver und guter Führung, wie uns das „Hitler-Problem“ (Ciulla 1998: 12) offenbart. Hitler und seinen Schergen kann man wohl Effektivität bescheinigen; hingegen stehen ihre Intentionen, ihr Handeln und dessen Ergebnisse für alles andere als „gute“ Führung.

Um also zu bestimmen, was gute Führung ist, muss stets auch die *moralische Güte* der eingesetzten Mittel und zu erreichenden Ergebnisse evaluiert werden. Ohne ethische Reflexion und Beurteilung ist demnach ein Urteil darüber, was „gute“ Führung ausmacht, gar nicht möglich. Eine Gleichsetzung von effektiver mit guter Führung ist daher nicht nur vereinfachend und unzutreffend, sondern unterliegt einem moralischen Kurzschluss. Damit können wir festhalten, dass ein Führungsverständnis, das nicht zwischen Ethik und Effektivität, zwischen Wünschbarkeit und Nützlichkeit, zwischen Führung und Manipulation unterscheidet, und damit ethische Fragen systematisch ausklammert, zur wissenschaftlichen Beantwortung der Frage, was gute und verantwortliche Führung ist, nicht geeignet ist.

Ähnlich problematisch verhält es sich mit der Frage nach den Handlungsmotiven der Führungskraft. Entsprechend dem Postulat der Wertneutralität werden Manager als rationale und autonome Akteure verstanden, die gesteuert durch Selbstinteresse auf die Maximierung von Zielen – organisationaler oder persönlicher Natur (z. B. Shareholder Value oder Einkommensmaximierung) – hinarbeiten (vgl. MacIntyre 1984;



Ghoshal 2005; Weaver 2006). Diese Annahme ist aus verschiedenen Gründen problematisch: Zum einen lassen gerade die Skandale der jüngeren Vergangenheit (Enron, Parmalat, Volkswagen, Siemens) Zweifel aufkommen, dass durch Eigennutz gesteuertes Führungsverhalten zu effizienten und wünschbaren organisationalen und gesellschaftlichen Ergebnissen führt. Zum anderen dokumentieren sozialwissenschaftliche Studien die Bedeutung amoralischen Denkens und eigennutzorientierter Handlungsmotive (insb. Geld und Status) im Zusammenhang mit unethischem Verhalten in Organisationen. Unethisches Verhalten ist dabei nicht notwendigerweise *intentionales* unmoralisches Handeln, sondern oft lediglich auf eine Gleichgültigkeit bzw. ein Bewusstseinsdefizit im Hinblick auf ethische Belange zurückzuführen (vgl. Butterfield et al. 2000). Ghoshal (2005) kritisiert in diesem Zusammenhang den prägenden Einfluss der Mainstreamforschung auf die Führungspraxis und weist auf die Mitverantwortung der Wirtschaftswissenschaften an den skandalösen Entwicklungen in der Wirtschafts- und Führungspraxis hin. Positivistische Forschung wird damit selber zum Problem, indem sie nicht nur ethische Reflexion verhindert, sondern durch ihre Theorien und die Art, wie sie ihren Bildungsauftrag umsetzt, sogar zu einer *amorale*n Führungspraxis beiträgt.

### 3.3 Das Verständnisvakuum in der traditionellen Führungsforschung

Ein weiterer Aspekt, der die Aussagekraft der traditionellen Führungsforschung für die Generierung handlungsleitenden Wissens zu Responsible Leadership einschränkt, liegt in ihrem expliziten Beschreibungs- und Erklärungsauftrag: der „wertneutralen“ Abbildung des Status Quo. Nicht die Orientierung in normativen Fragen ist Gegenstand der Forschung, sondern einzig die wertneutrale Erklärung und Beschreibung des zu beobachtenden Phänomens. Ciulla (2006) exemplifiziert dies anhand der Michigan (Likert 1961) und Ohio (Fleishman 1973) Studien. Sie argumentiert, dass innerhalb dieser Studien zwar durchaus normative Fragen gestellt werden – wie z. B. „Are leaders more effective when they are nice to people, or are leaders more effective when they use certain techniques for structuring and ordering tasks?“ (23) –, jedoch die moralischen Implikationen und Ergebnisse, die sich aus diesen Fragen ergeben, nicht diskutiert werden. Die Folge ist, dass offen bleibt, welche Folgerung die Forschung aus ihren Ergebnissen ziehen würde, wenn diese Ergebnisse z. B. eine positive Korrelation zwischen diskriminierendem Führungsverhalten und der Steigerung des Shareholder Values aufwiesen. Ein weiteres Beispiel liefert die viel zitierte, groß angelegte GLOBE Studie. Deren Autoren versprechen, Fragen wie die folgende zu beantworten: „In what cultures can a leader violate the societal norms and get away with it?“ (House et al. 2004: xvi) Diese Ankündigung ist zwar nicht als eine Aufforderung zu unethischem Führungsverhalten gemeint, zeugt doch aber von einem expliziten *normativen Verständnisvakuum* in der traditionellen Führungsforschung und ist von geradezu beklemmender *ethischer Naivität*.

Positivistische Forschung kann also gemäß Forschungsauftrag zwar empirische Informationen über den Status Quo gesellschaftlicher Normen und kultureller Werte generieren, sie kann aber weder reflektierte Aussagen zur normativen Güte moralischer Fakten machen, noch kann sie begründete Handlungsempfehlungen zu verantwortlicher Führung, basierend auf Legitimitätsabwägungen, ableiten (vgl. Freeman

2004; Freeman et al. 2006; Scherer/Palazzo 2007). Gleiches gilt im Übrigen für die Forschung zu „Values-based Leadership“ (z. B. Covey 1990; Kouzes/Posner 1995). Zwar wird in diesem Kontext versucht, eine Brücke zwischen Ethik, Werten und Führung zu schlagen; man beschränkt sich aber auf die Beschreibung von Werten (z. B. Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Authentizität) und ihrer kausalen Rolle als Determinante von Führungseffektivität, ohne diese einer ethischen Reflexion zu unterziehen. Auch hier gilt, wie Freeman et al. betonen (2006: 159), dass z. B. der Wert „Authentizität“ nichts über die moralische Qualität einer Person aussagt: „A leader can be authentic and bad“.

Um also grundlegende Fragen beantworten zu können, wie z. B. „Was ist gute und verantwortliche Führung?“, „Wie kann eine amoralische Führungspraxis in eine ethisch vertretbare transformiert werden?“ oder, wie Ciulla (1998: 14) dies ausdrückt, „How to move from ‚what is‘ to ‚what should be‘?“, braucht es augenscheinlich mehr. Die Beantwortung dieser Fragen erfordert zum einen das Bewusstsein und die Anerkennung der Notwendigkeit der Generierung ethischen Orientierungswissens für eine verantwortliche Führungspraxis (vgl. Ghoshal 2005), zum anderen den Willen und die Fähigkeit, Werte und normative Annahmen zu thematisieren und zu untersuchen (vgl. Ciulla 1998; Hunt 1996), und damit den Willen, die eigenen Grundannahmen zur Disposition zu stellen. Dies jedoch bedeutet anzuerkennen, dass Führung eine soziale Konstruktion ist, die ihre Bedeutung im sozialen und damit stets normativen Kontext und komplexen System einer spezifischen Kultur erhält, wobei die Forschung selbst Teil der Konstruktion des Verständnisses von Führung ist – eine Forderung, die dem Paradigma positivistischer Forschung grundlegend widerspricht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die *kontextuelle, relationale und normative Engführung* in der Führungsforschung insofern problematisch ist, als sie weder den Herausforderungen der Führungsbeziehungen in einer Stakeholder-Gesellschaft gerecht wird, noch in der Lage ist, Orientierungswissen im Hinblick auf ein Modell verantwortlicher Führung zu generieren. Seit einigen Jahren entstehen deshalb alternative Zugangsweisen zur Erforschung von Führung, für die uns der Dachbegriff *Responsible Leadership* am treffendsten erscheint.

#### **4. Zum Führungsverständnis im Rahmen von ‘Responsible Leadership’**

Im Folgenden werden wir den Stand der Forschung aufzeigen und uns mit der Skizzierung eines Grundverständnisses von Responsible Leadership befassen. Es zeichnet diese Forschung aus, dass sie die multiple Engführung aus verschiedenen Blickrichtungen zu überwinden sucht, dementsprechend für einen Paradigmenpluralismus plädiert und die Generierung von anwendungsorientiertem Wissen für die Führungspraxis ins Zentrum der Betrachtung stellt; Wissen, das der Komplexität von Führung gerecht wird, indem es die normativ-ethischen Kategorien mitdenkt und zu definieren sucht und darüber hinaus die Vielfalt und Komplexität der Führungsbeziehungen abzubilden sucht.

## 4.1 Verantwortliche Führung im Kontext

Die Bedeutsamkeit des Führungskontextes ist in der Forschung zum Thema „Responsible Leadership“ unstrittig. *Wie genau* der Kontext beschaffen ist, ist hingegen Gegenstand des akademischen und praktischen Diskurses. Klar ist, dass Umwelt-Aspekte der Führung in systematischer Weise mitzudenken sind (siehe z. B. Sackmann 2005, 2006), will man Aussagen darüber machen, was verantwortliche Führung bedeutet. Allein der Wandel von bürokratischen, hierarchiebasierten *Organisationsformen* zu flacheren, organischen Formen wie der „Radix“-Organisation, mit der Wertschöpfungskette als relativ fluidem Fundament und einer hohen Quote an Outsourcing, stellt neue Anforderungen an organisationale Führung (vgl. Schneider 2002) und wirft Fragen auf, *wofür* und *wem gegenüber* Führungskräfte verantwortlich sind. Dies impliziert keineswegs, dass sich fortan *alle* Organisationen zu flachen Gebilden entwickeln; es bedeutet jedoch, dass im Zeitalter der Globalisierung und entsprechend globaler Arbeitsteilung eine zunehmende Zahl an Organisationen nicht mehr dem statischen Bild entspricht, das inklusive der Annahme dyadischer Führungsbeziehungen der tradierten Führungsforschung zugrunde liegt.

Eine der beschriebenen kontextuellen Herausforderungen betrifft die Frage des nachhaltigen Wirtschaftens und des Beitrags von Organisationen zu einer auch für zukünftige Generationen lebenswerten Zukunft (Stern 2007; Gore 2006). Avery (2005) zeigt in „Leadership for Sustainable Futures“, wie Organisationen eine Führungsrolle in Sachen Nachhaltigkeit übernehmen können. Eindrücklich ist in diesem Zusammenhang auch die Führungsrolle von Ray Anderson bei Interface, dem es gelungen ist, aus einem relativ „schmutzigen“ Teppichhersteller in nur 15 Jahren ein auch in puncto Nachhaltigkeit führendes Unternehmen zu formen, das industrieübergreifende Standards setzt und im Jahr 2020 „Zero Emission“ erreichen will (vgl. Anderson 1998). Für Anderson war die Vergegenwärtigung des ökologischen Kontextes durch die Lektüre von Paul Hawken (1994) „The Ecology of Commerce“ ein ebenso einschneidendes wie ausschlaggebendes Ereignis. Seine Geschichte zeigt nicht nur, wie wichtig die adäquate Perzeption des Führungskontextes ist; sie belegt auch eindrücklich 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. Diese aktive Gestaltungsrolle in Sachen „Zukunftsverantwortung“ (Jonas 1984) wird durch eine der seltenen, normativen Führungstheorien thematisiert, durch die Arbeiten des Politikwissenschaftlers James McGregor Burns (1978) zu „Transforming Leadership“. Burns postuliert eine Verantwortung des Führenden für moralisch wünschenswerte Veränderungen bei den am Führungsprojekt beteiligten Personen sowie im Hinblick auf die zu erreichenden (Organisations-)Ziele – und formuliert damit einen explizit *ethischen Anspruch* von Führung im Hinblick auf sozial wünschenswerte Transformation und Veränderung. Eine solche Veränderung erstreckt sich naturgemäß auch auf den internen Kontext der Führung, d. h. auf die Rolle als Coach und Mentor für Mitarbeitende (vgl. Maak/Pless 2006c).

Ein solchermaßen ethischer Entwicklungsanspruch verdeutlicht, dass nicht nur Geführte, sondern auch Führungskräfte moralisch lernfähig sind. Deshalb gilt: „Leaders are made, not born“. Allerdings gilt auch, wie z. B. Wexler (2005) betont, dass Führungskräfte nur im Lichte der jeweiligen kontextuellen Rahmenbedingungen und Weltansichten entwickelt und verstanden werden können. Dies impliziert, dass auch ihr moralisches Urteilsvermögen und ihre moralische Lernfähigkeit von Kontextfaktoren beeinflusst werden, die es zu reflektieren gilt. Dieser Kontext wird heute, wie eingangs beschrieben, in erheblichem Maße von einem Wertediskurs geprägt, der auch als Ausdruck gesellschaftlichen *Wertewandels* (vgl. Inglehart 1990; Inglehart et al. 1998), insbesondere in entwickelten Gesellschaften, gelesen werden kann; „postmaterielle“ Werte wie eine intakte Umwelt oder soziale Gerechtigkeit gewinnen gerade bei Jüngeren an Bedeutung; auch und gerade bei Wirtschaftsstudierenden (siehe dazu z. B. die Befragungen im Rahmen der „Beyond Grey Pinstripes“-Initiative des Aspen Institutes). Im Rahmen dieses Diskurses wird nicht nur danach gefragt, *ob* Unternehmen und ihre Führungskräfte verantwortlich handeln, sondern auch danach, *wie* sie dies tun; und insbesondere danach, *wofür* sie verantwortlich sind. Mit anderen Worten, Diskursgegenstand ist nicht länger das *ob*, sondern vielmehr die *Reichweite* der Verantwortung.

So wird insbesondere von Führungskräften multinationaler Unternehmen gefordert, sie mögen angesichts ihrer Macht und Mittel eine aktivere Rolle in zentralen Problemfeldern der Weltgesellschaft übernehmen; etwa in der Frage der Durchsetzung von Menschenrechten, im Kampf gegen die pandemischen Herausforderungen unserer Tage (wie HIV Aids, Malaria), im Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung, oder im Hinblick auf die sozio-ökonomische Entwicklung der ca. drei Milliarden Menschen, die von weniger als 2\$ am Tag leben (vgl. Shah 2006). Maak/Pless (2008) plädieren vor diesem Hintergrund für eine „kosmopolitische Führungsethik“, in deren Kern Führungskräften kraft ihrer Möglichkeiten auch eine moralische „Pflicht zur Hilfe“ weniger privilegierter Menschen in sich entwickelnden Ländern zugeschrieben wird. Sie illustrieren damit, was die Rede von „Business as an Agent of World Benefit“ in moralischer Hinsicht bedeuten kann und warum kritische Stakeholder heute *mehr* von Führungskräften erwarten – *mehr* Engagement, *mehr* Einsatz und letztlich *mehr* Verantwortung für einige der zentralen Problemstellungen unserer Tage. Mit Young (2004) kann diesbezüglich von der politischen (Mit-)Verantwortung von Führungskräften gesprochen werden. *Responsible Leadership* ist in diesem Sinne stets auch „Leadership for the Common Good“, wie Crosby/Bryson (2005) ihren Ansatz sektorübergreifender Führung zur Lösung öffentlicher Problemstellungen betiteln; d. h. es impliziert eine Gemeinwohlperspektive im Sinne von partnerschaftlichen Wegen der Führung zum Wohle aller, was ebenso Arbeitsteilung wie Machtteilung impliziert.

Zur Disposition steht vor diesem Hintergrund also offensichtlich nicht länger, ob Führungskräfte verantwortlich handeln, sondern *welche Qualität* ihre wahrgenommene Verantwortung aufweist. Diermeier (2006) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sich Unternehmen und deren Führungskräfte in einem Umfeld „umkämpfter Werte“ bewegen. Verantwortlich führen und das Richtige tun, haben in einem solchen Umfeld sowohl Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg als auch auf die Legitimation wirtschaftlichen Handelns. Mit anderen Worten:

„Firms and industry need to learn how to compete in an environment of moral values.“ (Diermeier 2006: 155)

Diese Tatsache impliziert, dass Führungskräfte Wege finden müssen, ökonomisch-strategische Erwägungen mit moralischen Überzeugungen in Einklang zu bringen. Cameron et al. (2006) propagieren deshalb ein „Competing Values Leadership“-Framework, das die Tatsache, dass Führung im Kontext unterschiedlicher, zum Teil konfligierender Werte stattfindet, an den Ausgangspunkt der Überlegungen zu „guter“ und „erfolgreicher“ Führung stellt. Auch wenn ihr Konzept keine explizit ethische Konnotation hat, kann es doch zu verstehen helfen, wie einerseits Wertschöpfung und Führung zusammenhängen, andererseits, welche Rolle und Verantwortung Führungskräften bei der Integration von Werten und wertebasierten Ansprüchen zukommt.

„Values-based Leadership“ wird in dieser Hinsicht tatsächlich zu einem zentralen Konzept – an dessen Anfang allerdings die Frage steht, *welche Werte* der Führung zugrunde liegen und damit auch, ob diese im Einklang mit den Erwartungen von Gesellschaft und Öffentlichkeit im Allgemeinen und einzelnen Stakeholdern im Besonderen stehen. „Leading with Values“ (Hess/Cameron 2006) – als reflektierte und ethische Form *wertebewusster Führung* – gewinnt mithin zentrale Bedeutung. Der werthafte, verantwortliche Umgang mit zum Teil konfligierenden Wertorientierungen diverser Anspruchsgruppen wird zu einer zentralen Aufgabe von Führung. Verantwortliche Führung impliziert in diesem Sinne den verständigungsorientierten Umgang mit Stakeholderansprüchen (vgl. Maak/Pless 2006b; Maak 2007), kann also nicht ohne eine Beziehung zu diesen Stakeholdern (inklusive der Mitarbeitenden) und ohne die Erwägung ihrer stets werthafter Ansprüche gedacht werden.

## 4.2 Verantwortliche Führungsbeziehungen

*Responsible Leadership* fragt in grundsätzlicher Weise nach der Verantwortung in Führungsbeziehungen. Ausgehend von Bass/Steidlmeiers (1999: 200) Forderung, Führung in den Kontext der Stakeholder-Theorie zu stellen, sind grundlegende Referenzpunkte eines konsequent *relationalen* Forschungsansatzes dabei zunächst die wenigen Ansätze, die einen Stakeholderbezug herstellen (siehe Schneider 2002; Freeman 2004; Freeman et al. 2006; Maak/Pless 2006a; Maak/Pless 2006b). Mit sich ändernden Organisationsformen, dem Abbau formaler Hierarchien innerhalb von Organisationen und dem Auflösen von scharfen Grenzen zwischen Organisationen (z. B. bedingt durch Allianzen und Partnerschaften) sowie dem zunehmenden Einfluss von externen Anspruchsgruppen auf die Unternehmenstätigkeit erweitert sich auch der Radius der interpersonalen Führungsrolle. Mitarbeitende werden zu *einer* Gruppe innerhalb eines Stakeholder-Portfolios. Versteht man Führung in diesem Sinne als *Stakeholder Phänomen*, verliert nicht nur ein hierarchisches Führungsverständnis an Bedeutung; Führung in einer Stakeholder-Gesellschaft impliziert auch, dass es jenseits der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem vermehrt um die Beziehung zwischen Führendem und Geführtem als *gleichrangigen* Stakeholdern geht (vgl. Maak/Pless 2006b).

Dabei kann es sich im engeren Sinne z. B. um Allianzpartner oder Zulieferer handeln. Der dänische Pharmakonzern Novo Nordisk etwa verpflichtet alle seine Zulieferer explizit auf einheitliche (auch ethische) Standards (vgl. Maak/Ulrich 2007: 282) und



praktiziert so – verkörpert durch seine Führungskräfte – verantwortliche Führung im Kontext eines stetigen Zulieferer-Dialogs. Führung kann aber auch in einem erweiterten Sinne im Rahmen des Aufbaus und der Gestaltung von Beziehungen zu NGOs stattfinden. Mitglieder von NGOs stehen weder in einem formalen Abhängigkeitsverhältnis zur Führungskraft eines Unternehmens, noch besitzt diese irgendeine Art von Weisungsbefugnis. Im Rahmen einer solchen Stakeholderbeziehung ist eine wechselseitige Wahrnehmung von Führungsaufgaben wahrscheinlich, d. h. Vertreter von NGOs können z. B. „Issue Leadership“ übernehmen, indem sie Führungskräfte darin beraten, wie ein Unternehmen seiner sozialen oder ökologischen Verantwortung besser gerecht werden kann; diese also dann zum ‚Follower‘ werden – so geschehen im Fall von Chiquita und Rainforest Alliance (vgl. Taylor/Scharlin 2004; oder auch im Rahmen der mittlerweile strategischen Partnerschaft zwischen Timberland und City Year (vgl. Maak/Ulrich 2007).

In derartigen Stakeholderbeziehungen gibt es in der Regel also keinen „Boss“ – keinen „Vorgesetzten“ – und damit vordefinierte Macht und Autorität; womit Führung komplexer und anspruchsvoller wird und auch Wertkonflikte und normative Herausforderungen zunehmen. Eine der zentralen Herausforderungen verantwortlicher Führung besteht deswegen darin, die Stakeholderbeziehungen des Unternehmens im Umfeld potenziell konfligierender Werte zu pflegen und zu gestalten und im Falle von Wertkonflikten diese in ethisch vertretbarer Weise einer Lösung zuzuführen. Der Führungskraft kommt in diesem Sinne die Rolle eines „Weavers“ zu (Maak/Pless 2006b: 112), eines Webers von Beziehungen, eines Mediators und Netzwerkers.

Im Hinblick auf die Wirkungsmacht einer Führungskraft stellt sich hier die aus Forschungssicht interessante Frage:

„Can an organizational leader be effective with no reliance on institutionalized power or authority?“ (Schneider 2002: 209)

Was also heißt verantwortliche Führung im Kontext von „radikaldemokratischen“ Stakeholderbeziehungen? Wie Maak (2007) aufzeigt, könnte eine zentrale Rolle von Führungskräften in Zukunft darin liegen, *Wertschöpfungsnetzwerke* mit Stakeholdern zu gestalten und auf diese Weise zur Generierung von Sozialkapital beizutragen und somit gleichermaßen nachhaltig wie gemeinwohlorientiert zu führen. Die Schnittstelle von Responsible Leadership und Sozialkapital erscheint uns eine vielversprechende Perspektive zu eröffnen, wie Stakeholderbeziehungen durch Führungskräfte in produktiver und gesellschaftlich nützlicher Weise gestaltet und geprägt werden könnten – eben zum Wohle aller und nicht bloß von Managern und Shareholdern.

Bei alldem spielen natürlich auch die „klassischen“ Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine wichtige Rolle; aber eben nur *eine* Rolle. Der ausschließliche Fokus auf diese Führungsdyade wird der Komplexität multipler Führungsbeziehungen nicht gerecht. Diese Engführung betrifft nicht nur die traditionelle angelsächsische Führungsforschung, sondern auch die deutschsprachige Diskussion, in der Führungsverantwortung weitgehend im Kontext von Mitarbeiterführung thematisiert wird (vgl. z. B. Jäger 2001; Kuhn/Weibler 2003). Doch die Führungskraft ist eben nicht nur Führungsperson in Beziehung zu Mitarbeitenden, sondern auch in Relation zu anderen internen und externen Stakeholdern. Diese Führungsrealität adäquat und



d. h. ganzheitlich abzubilden – bei aller Komplexität –, ist Voraussetzung dafür, dass auch wirklich verantwortlich geführt werden kann.

Führung ist auch deshalb letztlich konsequent als ein ebenso *relationales* wie *sozial-kulturelles Phänomen* zu begreifen (Berger/Luckmann 1966), das in sozialen Prozessen durch Interaktionen und sprachliche Diskurse konstruiert wird (Smircich/Morgan 1982; Dachler et al. 1994). Führungsverantwortung kann in diesem Sinne als ebenso relational wie sozial konstituiert begriffen werden (Young 2004). Dies impliziert, auch in der Führungsforschung diese Komplexität des Führungsphänomens stets mitzudenken. Dies gilt insbesondere für die u. E. notwendige, konsequente Hinwendung zur *Normativität* von Führungskonzepten und damit zur Frage der ethischen Grundlage von Führung.

### 4.3 Führungsverantwortung und Führungsethik

Um überhaupt bestimmen zu können, was verantwortliche und damit letztlich auch „gute“ Führung ist, bedarf es sowohl der Reflexion *normativer Grundlagen* des Führungsansatzes als auch der Erschließung einer handlungsleitenden ethischen Perspektive, also *ethischen Orientierungswissens* zur Förderung einer verantwortlichen Führungspraxis. Eine Aufgabe der Führungsethik ist deshalb, die entsprechenden normativen Voraussetzungen sichtbar zu machen und diese Voraussetzungen und die darauf basierenden Orientierungen zu begründen (vgl. Ulrich 1999). Maak/Ulrich (2007) schlagen diesbezüglich vier ebenso grundsätzliche wie praktische Teilfragen vor:

„Wer führt wen – auf welcher normativen Grundlage – mit welchen Mitteln – zu welchem Zweck?“ (Maak/Ulrich 2007: 379)

Gibt die erste Teilfrage Aufschluss über die eigentliche Führungsbeziehung, zielt die zweite auf den „Werteboden“, die dritte auf die Klärung von Macht und Legitimität und die vierte schließlich auf die Klärung der Zustimmungsfähigkeit des Führungsziels. Derartige Reflexionsfragen ermöglichen, in strukturierter Weise die normativen Grundlagen von Führung zu erfassen und einer weiterführenden ethischen Beurteilung zugänglich zu machen.

Da Führung nicht im moralfreien Raum stattfindet, stellt sich im Hinblick auf die Generierung von Wissen über verantwortliche Führung unausweichlich die Frage nach der *ethischen Grundlage* von Führung; und da Führung sich im Weiteren gerade nicht auf ein hierarchiebasiertes Prinzip von Befehl und Gehorsam zurückziehen kann – und dies in einer demokratischen Gesellschaft auch nicht sollte –, ist einsichtig, dass sie dieser Grundlage einer „normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit“ (Ulrich 1997) folgen sollte, und damit den grundlegenden Prinzipien wechselseitigen Respekts und der Anerkennung. Verantwortliche Führung basiert in diesem Sinne also stets auf universellen, über Kulturgrenzen hinweg geteilten humanen Werten, wie sie z. B. bereits 1948 in der Allgemeinen Deklaration der Menschenrechte von den Vereinten Nationen beschlossen und niedergelegt worden sind. Als Grundmaxime kann auch Kants (1785) berühmte Zweckformel herangezogen werden, nach der sich Führende und Geführte jederzeit als Menschen und nicht bloß als Mittel zum Zweck behandeln sollten. In diesem sehr grundsätzlichen Sinne hat sich eine „Ethik des Führens“ am Prinzip wechselseitiger Anerkennung auszurichten (z. B. Honneth 1994; Maak 1999).

Damit rücken ebenso Fragen der Gerechtigkeit und Fürsorge innerhalb von Führungsbeziehungen in den Mittelpunkt; und damit Aspekte der Gerechtigkeitsethik (vgl. Rawls 1971; Kohlberg 1981), wie solche der Fürsorgeethik (vgl. Gilligan 1982; Noddings 2003; Held 2005).

Gerechtigkeitsaspekte spielen z. B. eine zentrale Rolle in Ulrichs (1999) Konzeption einer „grundrechteorientierten“ Führungsethik. Fürsorgeaspekte hingegen finden ihren Widerhall in den Arbeiten Robert Greenleafs (2002) zur Frage von „Servant Leadership“. Die dienende Führungskraft zeichnet Bescheidenheit und Beharrlichkeit im Dienste der Menschen aus, innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, sie ist empathisch und ist um die Entwicklung der zu Führenden besorgt. Nicht das eigene Ego steht im Mittelpunkt; Antriebskraft der Führung ist das Wohlergehen der zu Führenden. Allein der Grundgedanke, dass Führung zunächst und vor allem mit Entwicklung und Wohlergehen der zu Führenden zu tun hat – und es nicht primär um Ego und Interessen der Führungskraft geht –, eröffnet eine gänzlich andere Perspektive auf Inhalt und Zielspektrum von Führung und damit auf die Frage, was eigentlich „verantwortliche“ Führung ausmacht.

Wichtige Eckpfeiler der Responsible Leadership-Forschung sind neben den explizit normativen Theorien der Führung – Greenleafs (2002) Ansatz zu „Servant Leadership“ sowie dem schon erwähnten Ansatz zu „Transforming Leadership“ von James McGregor Burns (1978) – auch die grundlegenden Arbeiten zu Führung und Ethik von Joanne Ciulla (1998, 2004, 2006). Ciulla übt richtungsweisende Kritik am ethischen Vakuum der gängigen Führungsforschung und tritt mit Nachdruck für die Ethik als „Herz der Führung“ ein:

„The territory of ethics lies at the heart of leadership studies and has veins that run through all leadership research (...). Research into leadership ethics would not only help us with questions like, ‘What sort of person should lead?’ and ‘What are the moral responsibilities of leaders and followers?’ It should give us a better insight into what leadership is, what it ought to be and how to develop competent and morally responsible leaders.“ (Ciulla 2006: 30)

Führungsethik hat sich in diesem Sinne *auch* mit der Ethik des Führenden zu beschäftigen. Die Frage des individuellen Charakters, danach, was eine „gute“ Führungsperson auszeichnet (moralische Qualitäten) und welche Prinzipien und Treiber sie zu verantwortlichem Handeln motivieren (Tugenden), ist jedoch nur *eine* von mehreren zentralen Fragestellungen. Die moralische Glorifizierung vergangener oder gegenwärtiger Führungspersönlichkeiten, also die Zuschreibung verantwortlicher Führung allein auf die Charaktereigenschaften von Führungskräften, wird weder der Komplexität von Führung gerecht, noch lässt sie Platz für andere Formen und Erklärungen verantwortlicher Führung (vgl. Maak/Pless 2006c: 2). Insofern greifen auch Ansätze, die Responsible Leadership über das Charisma von (moralisch vorbildlichen) Führungskräften zu erklären suchen, zu kurz. So wünschenswert moralisch charismatische Personen als Vorbild und Inspiration sein mögen, Charisma lebt von der emotionalen Zuschreibung der Followers (vgl. Solomon 1998) und ist deshalb eine wackelige Angelegenheit; es kann, wie Ciulla betont (1998: 17), die beste und die schlimmste Form von Führung sein und ist deshalb aus ethischer Sicht letztlich ein „nutzloses Konzept“.

Dennoch verspricht der Blick auf die Führungsperson wichtige Einsichten in Formen, Motivatoren und die ethische Qualität von verantwortlicher Führung – oder deren Gegenteil – und ist daher unverzichtbar. Der Blick auf allfällige Führungstugenden wie Anerkennung, Ehrlichkeit, Respekt, Toleranz oder Willensstärke kann diesbezüglich ebenso instruktiv sein (siehe dazu Solomon 1999; Maak/Ulrich 2007) wie die Erforschung von ethischen Führungsprinzipien (vgl. Freeman et al. 2006).

## **5. Ausblick: Verantwortliche Führung im Zeitalter einer globalen Stakeholder-Gesellschaft**

Verantwortliche Führung wird im Geflecht vielschichtiger Stakeholderbeziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu einem ebenso komplexen wie herausfordernden Unterfangen. Dabei ergeben sich nicht nur thematische, sondern auch systematische Herausforderungen, und zwar auf der individuellen Ebene, hinsichtlich der Führung anderer, wie auch im Hinblick auf die Führung einer verantwortlichen Organisation. Zu den interessanten Forschungsfragen gehört in diesem Sinne, wie sich die unterschiedlichen Ebenen bzw. „Orte der Führungsmoral“ (Individuum, Stakeholderbeziehungen, Organisation) so synchronisieren lassen, dass Integritätslücken bereits im Vorfeld vermieden werden. Zu den Implikationen und Forschungsfragen gehört auf der *individuellen* Ebene insbesondere die Frage der Integration relevanten Wissens in die entsprechenden Ausbildungsgänge von gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräften: Welche Inhalte und Formate braucht es, um Führungsverantwortung adäquat dort zu verankern, wo Führungswissen (im weiteren Sinne) vermittelt wird? In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Herausforderung der Entwicklung von ethischer Kompetenz im Rahmen entsprechend ausgerichteter Leadership Development-Programme in Unternehmen. Vielversprechende Perspektiven eröffnen hier Erfahrungs- und Service-Lernen (vgl. Pless/Schneider 2006). Auch ergeben sich für die „klassische“ Frage nach dem moralischen Charakter von Akteuren neue Impulse: Die Führungsforschung könnte sich beispielsweise intensiver mit den moralischen und intrapsychischen Treibern von Führungspersonen auseinandersetzen (vgl. Pless 2007); danach fragen, welche Tugenden eine verantwortliche Führungskraft auszeichnen (vgl. Solomon 1999); und in stärkerem Masse erforschen, was Führungskräfte zu moralischem Handeln motiviert – und was sie davon abhält. Schließlich stellt sich in weit stärkerem Maße als bislang die Frage nach den Verantwortlichkeiten von Führungskräften, z. B. im Sinne moralisch wünschenswerter Veränderung oder sozialer Innovation. Hier eröffnen sich interessante Perspektiven durch die aufkommenden Forschungsarbeiten zum Thema „Social Entrepreneurship“ bzw. Fallstudien über „Social Entrepreneurs“ (z. B. Bornstein 2004; Elkington/Hartigan 2008).

Hinsichtlich der *Führung anderer* ist zu fragen, was genau verantwortliche Führung in der „flachen“ Welt von Stakeholderbeziehungen bedeutet und damit im Kontext von Stakeholdertheorie (vgl. Freeman 2004). Welche Arten von Abhängigkeiten bestehen und wie steht es um Macht und Legitimität? Wer führt wen mit welchen Mitteln und zu welchem Zweck? Wer sind die Stakeholder einer Führungskraft und worin unterscheiden sich diese von (oder gleichen diese) denen der Organisation? Welche Implikationen ergeben sich durch die Zunahme an sektorübergreifender Zusammenarbeit für Führungsverantwortung „in a Shared-Power World“ (Crosby/Bryson 2005)? Und

was impliziert der beschriebene Strukturwandel in den Führungsbeziehungen hin zu einem Führungsgeflecht für die „klassische“ Führungsdyade Führungskraft/Mitarbeiter? Neue Impulse für das Verständnis und die Rolle verantwortlicher Führung versprechen auch die Forschungsarbeiten des in jüngster Zeit entstandenen, stark wachsenden Bereichs „Positive Organizational Scholarship“ (Cameron/Caza 2004) bzw. „Positive Organizational Behavior“ (Bakker/Schaufeli 2008), in denen Phänomene wie „Organizational Virtuosity“ (Cameron et al. 2004), aber auch „Hoffnung“ und „Mitgefühl“ (Dutton et al. 2006) im organisationalen Kontext thematisiert werden und die Rolle von Führungskräften in der Entstehung und Ausübung dieser Phänomene zumindest im Ansatz behandelt wird.

Im Hinblick auf die *Führung einer verantwortlichen Organisation* im Kontext lokaler und globaler Herausforderungen ist die Diskussion und anlaufende Forschung über „Business (Leaders) as Agents of World Benefit“ von zentralem Interesse (BAWB 2006). Wofür, so wird gefragt, sind Führungskräfte in Anbetracht ihrer Macht und Möglichkeiten in einer vernetzten, von Problemen geschüttelten Welt verantwortlich? Wenn sich jedoch auf der „Makroebene“, d. h. im Verhältnis Wirtschaft und Gesellschaft, die Reichweite von Führungsverantwortung signifikant erweitert, was bedeutet dies für bestehende Verantwortlichkeiten und wie können Führungskräfte den (möglicherweise konfligierenden) Erwartungen gerecht werden – was kann ihnen zugemutet werden? Schließlich sind Führungskräfte nicht für die Lösung aller Probleme dieser Welt verantwortlich, tragen aber kraft ihrer *Macht, Mittel und Möglichkeiten* eine politische Mitverantwortung für die Lösung eines Teils dieser Problemstellungen (vgl. Maak/Pless 2008; Young 2004). Zu fragen ist allerdings, in welchen Bereichen ein „Einmischen“ von Führungskräften aus der Wirtschaft sinnvoll, angebracht und wünschenswert ist.

Am Ende bleiben also mehr Fragen als Antworten, was typisch für ein aufkommendes Forschungsfeld ist. *Responsible Leadership* ist ein ebenso lange vernachlässigter wie notwendiger Bereich der Führungsforschung, der Führung nicht nur konsequent relational und normativ zu erfassen sucht, sondern auch explizit im Kontext von Nachbardisziplinen und Themenbereichen wie Unternehmensethik, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Stakeholdertheorie verortet – mit dem Ziel, Orientierungswissen für eine Führungspraxis zu generieren, die sich dem Wohle aller verpflichtet und verantwortlich fühlt.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, R. C. (1998): Mid-course Correction, Atlanta, GA: Penegrinzilla Press.
- Antonakis, J./ Cianciolo, A. T./ Sternberg, R. J. (2004) (Eds.): The Nature of Leadership, Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage.
- Avery, G. C. (2005): Leadership for Sustainable Futures, Northampton, MA/Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bakker, A. B./ Schaufeli, W. B. (2008): Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations, in: Journal of Organizational Behavior, 29(2), 147-154.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 3<sup>rd</sup> ed., New York: The Free Press.

- Bass, B. M./ Steidlmeier, P. (1999): Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, in: *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- BAWB (2006): Business as an Agent of World Benefit, Conference, Case Western Reserve University, Academy of Management & UN Global Compact, Cleveland OH, October, 24-26.
- Bennis, W./ Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Berger, P. L./ Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday.
- Bornstein, D. (2004): *How to Change the World*, New York: Oxford University Press.
- Burke, R. J./ Cooper, C. L. (2006) (Eds.): *Inspiring Leaders*, New York/London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*, New York: Perennial.
- Butterfield, K./ Treviño, L. K./ Weaver, G. R. (2000): Moral Awareness in Organizations: Influences of Issue-related and Social Context Factors, in: *Human Relations*, 53(7), 981-1018.
- Calas, M. B./ Smircich, L. (1988): Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis, in: Hunt, J. G./ Baliga, B. R./ Dachler, H. P./ Schriesheim, C. A. (Eds.): *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Cameron, K. S./ Bright, D./ Caza, A. (2004): Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance, in: *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S./ Caza, A. (2004): Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship, in: *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S./ Quinn, R. E./ Degraff, J./ Thakor, A. V. (2006): *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*, Northampton, MA/Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ciulla, J. B. (1998) (Ed.): *Ethics. The Heart of Leadership*, Westport, CT, London: Praeger.
- Ciulla, J. B. (2004): Ethics and Leadership Effectiveness, in: Antonakis, J./ Cianciolo, A. T./ Sternberg, R. J. (Eds.): *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks u. a.: Sage, 302-327.
- Ciulla, J. B. (2006): Ethics. The Heart of Leadership, in: Maak, Th./ Pless, N. M. (Eds.): *Responsible Leadership*, London/New York: Routledge, 17-32.
- Covey, S. R. (1990): *Principle-centered Leadership*, New York: Fireside.
- Crosby, B./ Bryson, J. M. (2005): *Leadership for the Common Good*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dachler, H. P./ Pless, N./ Raeder, S. (1994): Von der Dominanz zur Kooperation. Neue Werte in der Psychologie der Führung, in: *Psychoscope*, 9(94), 7-10.
- Diermeier, D. (2006): Leading in a World of Competing Values: A Strategic Perspective on Corporate Social Responsibility, in: Maak, Th./ Pless, N. M. (Eds.): *Responsible Leadership*, London/New York: Routledge, 155-169.
- Doh, J. P./ Stumpf, S. A. (2005) (Eds.): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, Cheltenham/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Dutton, J. E./ Worline, M. C./ Frost, P. J./ Lilius, J. (2006): Explaining Compassion Organizing, in: *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.
- EFMD (2005): Globally Responsible Leadership: A Call for Engagement, Online at [http://www.efmd.org/html/Responsibility/cont\\_detail.asp?id=041207trlv&aid=051012qnis&tid=1&ref=ind](http://www.efmd.org/html/Responsibility/cont_detail.asp?id=041207trlv&aid=051012qnis&tid=1&ref=ind) (accessed Oct. 18, 2005).
- Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Gabriola Island, BC/Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J./ Hartigan, P. (2008): *The Power of Unreasonable People*, Boston: Harvard Business Press.



- Fleishman, E. A.* (1973): Twenty Years of Consideration and Structure, in: *Fleishman, E. A./ Hunt, J. G. (Eds.): Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale & Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Freeman, R. E.* (2004): Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders, in: *Peterson, R. A./ Ferrell, O. C. (Eds.): Business Ethics*, Armonk, NY, London: M. E. Sharpe.
- Freeman, R. E./ Martin, K./ Parmar, B./ Cording, M. P./ Werhane, P. H.* (2006): Leading Through Values and Ethical Principles, in: *Burke, R./ Cooper, C. (Eds.): Inspiring Leaders*, London/New York: Routledge, 149-174.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, September 13.
- Friedman, Th. L.* (2005): *The World is Flat: A Brief History of the 21<sup>st</sup> Century*, New York: Farrar, Strauss & Giroux.
- George, B.* (2003): *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ghoshal, S.* (2005): Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices, in: *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Gilligan, C.* (1982): *In a Different Voice*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gore, A. L.* (2006): *An Inconvenient Truth*, New York: Viking.
- Greenleaf, R. K.* (2002): *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, 25<sup>th</sup> Anniversary ed., New York/Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hart, S. L.* (2005): *Capitalism at the Crossroads*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Hawken, P.* (1994): *The Ecology of Commerce*, New York, NY: HarperCollins.
- Held, V.* (2005): *Ethics of Care*, New York/London: Oxford University Press.
- Hess, E. D./ Cameron, K. S.* (2006) (Eds.): *Leading with Values*, Cambridge/New York, NY: Cambridge University Press.
- Hooijberg, R./ Hunt, J. G./ Dodge, G. E.* (1997): Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model, in: *Journal of Management*, 23(3), 375-408.
- Honneth, A.* (1994): *Der Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- House, R. J./ Hanges, P. J./ Javidan, M./ Dorfman, P. W./ Gupta, V.* (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks u. a.: Sage.
- Hunt, J. G.* (1996): *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park: Sage.
- Inglehart, R.* (1990): *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R./ Basanez, M./ Moreno, A.* (1998): *Human Values and Beliefs*, Michigan: The University of Michigan Press.
- Jäger, U.* (2001): *Führungsethik. Mitarbeiterführung als Begünstigung humaner Leistung*, Bern u. a.: Haupt.
- Johnson, P./ Duberley, J.* (2004): *Understanding Management Research*, London: Sage.
- Jonas, H.* (1984): *Das Prinzip Verantwortung*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I.* (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, in: *Werkausgabe*, Band VII, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kellerman, B.* (2004): *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*, Boston, MA: Harvard Business School Press.



- Kohlberg, L. (1981): The Philosophy of Moral Development, New York: Harper Row.
- Kouzes, J. M./ Posner, B. Z. (1995): The Leadership Challenge, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhn, T./ Weibler, J. (2003): Führungsethik: Notwendigkeit, Ansätze und Vorbedingungen ethikbewusster Mitarbeiterführung, in: Die Unternehmung, 57(5), 375-392.
- Laszlo, C. (2008): Sustainable Value, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill.
- Maak, Th. (1999): Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, Bern u. a.: Haupt.
- Maak, Th. (2007): Responsible Leadership, Stakeholder Engagement and the Emergence of Social Capital, in: Journal of Business Ethics, 74(4), 329-343.
- Maak, Th./ Pless, N. M. (2006a) (Eds.): Responsible Leadership, London, New York: Routledge.
- Maak, Th./ Pless, N. M. (2006b): Responsible Leadership: A Relational Approach, in: Ders. (Eds.): Responsible Leadership, London/New York: Routledge, 33-53.
- Maak, Th./ Pless, N. M. (2006c): Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational Perspective, in: Journal of Business Ethics, 66(1), 99-115.
- Maak, Th./ Pless, N. M. (2008): Responsible Leadership in a Globalized World. A Cosmopolitan Perspective, in: Scherer, A./ Palazzo, G. (Eds.): Handbook on Research in Corporate Citizenship, Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar (im Erscheinen).
- Maak, Th./ Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maccoby, M. (2000): Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Incredible Cons, in: Harvard Business Review, 78(1), 69-77.
- MacIntyre, A. (1984): After Virtue, 2nd Ed., Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, Stuttgart: Enke.
- Noddings, N. (1984/2003): Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education Berkeley, CA: University of California Press, Berkeley.
- Pless, N. M. (2007): Understanding Responsible Leadership: Roles Identity and Motivational Drivers, in: Journal of Business Ethics, 74(4), 437-456.
- Pless, N. M./ Schneider, R. (2006): Towards Developing Responsible Global Leaders: The Ulysses Experience, in: Maak, Th./ Pless, N. M. (Eds.): Responsible Leadership, London/New York: Routledge, 213-226.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Prabalad, C. K. (2005): The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Rawls, J. (1971): A Theory of Justice, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rost, J. C. (1991): Leadership for the 21<sup>st</sup> Century, Westport, CT/London: Quorum.
- Sackmann, S. (2005): Responsible Leadership: A Cross-cultural Perspective, in: Doh, J. P./ Stumpf, S. A. (Eds.): Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 307-331.
- Sackmann, S. (2006): Leading Responsibly Across Cultures, in: Maak, Th./ Pless, N. M. (Eds.): Responsible Leadership, London, New York: Routledge, 122-137.
- Scherer, A. G./ Palazzo, G. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective, in: Academy of Management Review, 32(4), 1096-1120.

- Schneider, M.* (2002): A Stakeholder Model of Organizational Leadership, in: *Organization Science*, 13(2), 209-220.
- Shah, A.* (2006): Causes of Poverty, verfügbar unter: <http://www.globalissues.org/TradeRelated/Facts.asp> (Zugriff am 07.01.2208).
- Smircich, L./ Morgan, G.* (1982): Leadership: The Management of Meaning, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Solomon, R. C.* (1998): Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond Charisma, in: Ciulla, J. (Ed.): *Ethics: the Heart of Leadership*, Westport, CT/London: Praeger, 87-107.
- Solomon, R. C.* (1999): *A Better Way to Think About Business*, New York/Oxford: Oxford University Press.
- Stern, N.* (2007): *The Economics of Climate Change. The Stern Review*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tapscott, D./ Ticoll, D.* (2006): *The Naked Corporation*, New York: Free Press.
- Taylor, J. G./ Scharlin, P. J.* (2004): *Smart Alliance*, New Haven/London: Yale University Press.
- Ulrich, P.* (1997): *Integrative Wirtschaftsethik*, Bern u. a.: Haupt (4. Aufl., 2008).
- Ulrich, P.* (1999): Führungsethik, in: Korff, W. (et al.): *Handbuch der Wirtschaftsethik – Ausgewählte Handlungsfelder*, Bd. IV, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 230-248.
- Weaver, G. R.* (2006): Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency, in: *Organization Studies*, 27(3), 341-368.
- Wexler, M. N.* (2005): *Leadership in Context*, Cheltenham, UK/Northhampton, MA: Edward Elgar.
- Young, I. M.* (2004): Responsibility and Global Justice, *Journal of Political Philosophy*, 12(4), 365-388.
- Zaccaro, S. J./ Klimoski, R. J.* (2001) (Eds.): *The Nature of Organizational Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.