

## Der Business Case verantwortlicher werteorientierter Unternehmensführung



"If you do the right things in the community, the community will do the right things for you" (Kurucz/Colbert/Wheeler 2008, S. 83)

### 1 Abstract

Dieser Beitrag will aufzeigen und geht der Frage nach, was der Business Case einer an Werten orientierten, verantwortungsvollen und somit einer durch Moral geprägten Führung in und von Unternehmen bedeutet. Es wird erläutert, auf welche Weise und unter Berücksichtigung welcher Aspekte eine "moralische" Führung zur Wertschöpfung und damit zum Gewinn von Unternehmen beitragen kann. Wirtschaftliches Handeln wird oft im Konflikt zu moralischem Handeln wahrgenommen. Aus dem Zusammenhang mit dem Case des Business Case, der Instrumentalisierung von Moral im ökonomischen Sinn folgt die Begründung, dass die Moral der Ökonomie, der Utilitarismus, einer übergreifenden ethischen Reflexion bedarf, und dass das wirtschaftliche Handeln und Entscheiden der Führungskräfte aus einem umfassenderen moralischen Verständnis heraus praktiziert werden sollte. Hierzu wird ein entsprechender ethischer Begründungsansatz für eine praktische Moral der Unternehmensführung in seinen möglichen Grundzügen vorgestellt.

### 2 Der Business Case: Ökonomische Potentiale verantwortlicher Führung

In Zeiten der Digitalisierung und der Globalisierung sowie des gegenwärtigen ökonomischen, technischen, politischen, wissenschaftlichen und vor allem auch ökologischen, kulturellen und sozialen Wandels auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sind damit auch sehr veränderte Anforderungen und Herausforderungen an Führungskräfte sowie die Führung von Unternehmen verbunden. Es stellt sich die Frage, was gute Führung in der Dynamik dieser (Post-)Moderne bedeutet. Welche Rolle nimmt dabei die Verantwortlichkeit im betriebswirtschaftlichen Kontext ein? Mit anderen Worten: Ist der Business Case guter Führung immer auch der Case einer an Verantwortlichkeit ausgerichteten Führung? Dieser Problemstellung soll in diesem Beitrag

aus wirtschaftsethischer Perspektive nachgegangen werden.

Doch was bedeutet der Business Case einer verantwortlichen Unternehmensführung? Im Hinblick auf das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR1) haben Archie Carroll und Kareem Shabana als zentrale Fragestellung folgende Formulierung gewählt:

"What do the business community and organizations get out of CSR; that is, how do they benefit tangibly from engaging in CSR policies, activities and practices?" (Carroll/Shabana 2010, S. 86)

Übertragen auf die Problemstellung lässt sich somit fragen, inwiefern die Berücksichtigung dieses Führungskonzeptes nützlich für die unternehmerischen Aktivitäten und vornehmlich für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ist.<sup>2</sup> Der Business Case einer auch an ethischen Maßstäben ausgerichteten Unternehmensführung orientiert sich mithin wesentlich am ökonomischen Vorteil, genauer an der Gewinnerzielung und letztlich am sogenannten Shareholder-Value, der sich daraus für ein Unternehmen ergeben kann.<sup>3</sup> Entgegen der Auffassung, dass ethisch geleitetes moralisches und wertorientiertes Handeln von Führungskräften sich vor allem als Kostentreiber und zeitfressende Luxusbeschäftigung altruistischen Bestrebens mit der Folge von Profitverlusten erweist, wird hier angenommen, dass diese Ausrichtung vielmehr sogar den Gewinn steigern kann.

Dass Unternehmen, wenn sie sich gemäß dem CSR-Konzept verhalten, gut florieren und einen positiven "Return on Investment" kreieren können, wurde in diversen Studien untersucht, die sich dem Zusammenhang zwischen dem CSR-Aspekt "Corporate Social Performance" (CSP) und der betrieblichen Erfolgsdimension "Corporate Financial Performance" (CFP) widmen. Allerdings weisen die Ergebnisse nicht einheitlich in eine Richtung (s. Heck/Wieland 2012, S. 9 ff.). Nicht alle Studien kommen zu einem eindeutig positiven Zusammenhang in der Beziehung zwischen CSR und CFP. Insgesamt überwiegen jedoch die positiven Befunde, vor allem bei den Studien, die auch aus dem Forschungskontext der Business Ethics entstammen. In den empirischen Studien, in denen ein positiver Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten festgestellt werden konnte, lässt sich dieser Zusammenhang nach Kurucz et. al. vorwiegend auf folgende Wertschöpfungsmöglichkeiten beziehungsweise Business Cases verantwortlicher Unternehmensführung nach dem CSR-Konzept zurückführen (s. Kurucz et al 2008, S. 86 ff.):

- Kosten- und Risikoreduktion
- Erlangen von Wettbewerbsvorteilen
- Reputationsentwicklung und Legitimationsbeschaffung
- Erzielen von Win-Win-Win-Ergebnissen durch synergetische Wertschöpfung, etwa durch die Berücksichtigung der Triple Bottom Line (ökonomische, ökologische und soziale Kriterien)

Beispiele für die nähere argumentative Begründung dieser Wertschöpfungsmöglichkeiten für Unternehmen sind (vgl. Krickhahn 2014, S. 195 f.):

- Der sparsamere und effizientere Umgang mit den Ressourcen kann zu erheblichen Kosteneinsparungen führen.
- Ein verantwortliches und gesetzeskonformes Verhalten kann zur Vermeidung von Risiken beitragen, die durch Klagen oder Rechtsprozesse entstehen können.
- Ein fairer Umgang mit den Kunden kann die Kundentreue und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.
- Gute Taten können den Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern, seine Bekanntheit erhöhen und so für mehr Kunden und eine größere Akzeptanz in der Öffentlichkeit sorgen.
- Unter Umständen können CSR-praktizierende Unternehmen nach dem Prinzip "wie Du mir so ich Dir" mehr Einfluss auf die Öffentlichkeit und die Politik ausüben.
- Eine gerechtere und faire Behandlung der Mitarbeitenden kann zu einer besseren Stimmung und vor allem Motivation der Kolleginnen und Kollegen führen, was sich in einer besseren Produktqualität ebenso auswirkt wie in geringeren Fehlzeiten oder in einer geringeren Fluktuation und weniger Kündigungen oder auch zu mehr Bewerbungen fähiger Mitarbeiter.
- Ein fairer Wettbewerb kann einem Unternehmen feindselige Gegenmaßnahmen oder gerichtliche Klagen von Konkurrenten

und damit Aufwand und Kosten ersparen.

- Die Vermeidung von Umweltverschmutzungen kann nicht nur eine negative Presse, sondern auch Kompensationszahlungen oder andere Strafen bis hin zum Produktionsstopp verhindern helfen.
- Die Förderung von Chancengleichheit und Diversität durch familienfreundliche Maßnahmen und Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. für Frauen) kann die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen und einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften bedeuten.

Sämtliche dieser Aspekte einer verantwortlichen Unternehmensführung können demnach etwa durch vorbildliches Verhalten über den Aufbau einer Kultur des Vertrauens und der Fairness im positiven Sinne zur Profitabilität eines Unternehmens beitragen. Während das CSR-Konzept tendenziell eher auf der organisatorischen Meso-Ebene die Rolle verantwortlicher Führung lokalisiert, weisen jüngere Forschungsergebnisse auch auf der Mikroebene des individuellen Entscheidens und Handelns von Führungskräften (wenn sie beispielsweise dem Konzept der transformationalen Führung folgen<sup>4</sup>) auf empirische Evidenzen für eine positive Beziehung zwischen Unternehmenserfolg und werteorientierter verantwortlicher Führung hin.<sup>5</sup> Ein Perspektivwechsel der Betrachtung zeigt ferner, dass das Konzept einer verantwortlichen Führung unter anderem auch folgende moralisch negativ besetzte Themengebiete problematischen Verhaltens in Unternehmen adressiert, von denen angenommen werden kann, dass sie hochgradig mit der Wertschöpfung und Profitabilität eines Unternehmens verbunden sind. Eine verantwortungsvolle Führung ist bestrebt, diese möglichst abzubauen, wenn nicht zu verhindern (s. Krickhahn 2017, S. 37 f.):

- Profit- beziehungsweise Habgier, Maßlosigkeit
- Unwahrhaftigkeit, Unehrllichkeit, Lügen
- Mobbing, Rachsucht und Niedertracht (üble Nachrede, Ausgrenzung, Beleidigungen)
- Betrug, Täuschung, Fälschungen
- Bestechung beziehungsweise Korruption
- Diskriminierung, Ungerechtigkeit, Unfairness (z. B. ungleiche Bezahlung nach Geschlecht, Alter, Rasse, Glaube, Nationalität etc.)
- Sexuelle Belästigung und missbrauchendes Verhalten am Arbeitsplatz
- Gesetzlosigkeit beziehungsweise unrechtmäßiges Verhalten (Steuerhinterziehung, Kinderarbeit, Verstöße gegen den Arbeitsschutz)
- Respektlosigkeit, fehlende Wertschätzung, Achtung und Würdelosigkeit
- Raub geistigen Eigentums, Plagiat-Piraterie, Betriebsspionage (Produktimitationen), Datenmissbrauch
- Verrat und Untreue
- Mangelndes Umweltbewusstsein, Umweltverschmutzung beziehungsweise Erzeugung negativer externer Effekte, Rücksichtslosigkeit und Ignoranz gegenüber den Mitgeschöpfen und der Nachwelt
- Insider-Handel, Bereicherung und Manipulation
- Verschwendung und Raubbau an natürlichen Ressourcen
- Machtmissbrauch, Erpressungen und einschüchternde Drohungen, Feindseligkeit sowie Zwang, Nötigung und Ausbeutung von Menschen (Dumpinglöhne)
- Soziale Verantwortungslosigkeit, Erbarmungslosigkeit, Geiz, Hartherzigkeit sowie Rücksichtslosigkeit
- Mangelnde Empathie, mangelndes Mitgefühl, Mitleidlosigkeit
- Bespitzelung, Denunziantentum (Hinterhältigkeit und Whistleblowing)
- Preisabsprachen, Klüngelei
- Intoleranz, Engstirnigkeit, Ausgrenzung und Rassismus usw.

Arbeitsthese des "Business Case verantwortlicher Unternehmensführung": Durch die Ermöglichung der positiven, und Verhinderung der sich negativ auswirkenden Wertschöpfungsaspekte kann die Profitabilität durch ein darauf bezogenes wertorientiertes verantwortliches Führen erheblich gesteigert werden.

Allerdings ist das leichter proklamiert als umgesetzt. Bereits die Feststellung über das Stattfinden und das Ausmaß eines einzigen der genannten Aspekte, wie zum Beispiel das Mobbing ist äußerst voraussetzungsreich und es sind allgemein kaum genaue Informationen über die damit verursachten Gesamtkosten und finanziellen Erträge verfügbar, die jedoch bei den meisten der erwähnten Aspekte sehr kostspielig oder ertragsmindernd für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft insgesamt sein dürften. Schätzungen über den Schaden, der allgemein durch die Problematik des Mobbing in deutschen Unternehmen verursacht wird, schwanken erheblich. Bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends wurden die Kosten im Maximum auf bis zu ca. 50 Milliarden Euro pro Jahr mit ca. 1,5 Millionen betroffenen Menschen veranschlagt (siehe Gugel 2002, S. 1).<sup>6</sup> Entsprechend höher könnten allein die finanziellen Erträge durch die Abhilfe und Lösung des Mobbingproblems aussehen.

Der Befund der Arbeitsthese steht unabhängig von der damit verbundenen Erfassungs- und Messproblematik völlig im Einklang mit dem Verständnis sozialer Verantwortung nach dem Ansatz von Milton Friedman: "The social responsibility of business is to increase its profits" (Friedman 1970). Solange nämlich ein ethisch begründetes moralisch angeleitetes Handeln der Führungskräfte der Gewinnerzielung dienlich ist und die Kosten, die mit den dargelegten möglichen Verfehlungen einhergehen können, dadurch verringert werden können und unter dem Strich der Nutzen überwiegt oder dadurch maximiert werden kann, liegt der Business Case vor. Es zeigen sich die ökonomischen Potentiale einer verantwortlichen Unternehmensführung. Doch was ist mit dem Fall, wenn aus dem ethisch-moralisch motivierten Handeln am Ende nicht der "Business Case" resultiert, sondern möglicherweise ein betriebswirtschaftlicher Verlust hervorgeht? Handelt es sich beim "Business Case" verantwortlicher Führung überhaupt um ein ethisch vertretbares Anliegen? Schließen sich Moral und Ökonomie nicht sogar grundsätzlich aus? Dieser Frage soll im nächsten Teil dieses Beitrages nachgegangen werden.

### 3 Der Case des "Business Case" verantwortlicher werteorientierter Führung - Moral versus Ökonomie?

Während also die einen den Business Case von an Werten orientierter verantwortlicher Führung als grundsätzlich vorteilhaft und "Ökonomie" und "Ethik" als miteinander gut vereinbar sehen (vgl. z. B. Hemel 2007), gehen andere auf Distanz zu dieser Einschätzung.<sup>7</sup> Im ersten Fall kann der Business Case dieses Führungsansatzes geradezu eine Instrumentalisierung der Moral im Dienste der Ökonomie bedeuten, vor allem wenn er unter dem Leitstern einer Optimierungs-Ökonomie (vgl. Nida-Rümelin 2011) stehend vornehmlich zur maximalen Gewinnerzielung praktiziert wird. Mit dem Case des Business Case einer solchen Führungskonzeption lässt sich nun die oben gestellte Frage adressieren: ob und inwiefern ein solcher Führungsansatz überhaupt eine moralische Qualität aufweisen kann. Dies verweist auf den zweiten Fall des Widerspruchs und auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen Ökonomie beziehungsweise Business Case und Moral.

In Bezug auf einen möglichen Widerspruch zwischen Moral und Ökonomie beziehungsweise dem Business Case moralischer Führung lässt sich zunächst einmal die These vertreten, dass ein solcher Widerspruch nur dann sinnvoll konstruierbar ist, wenn Moral und Ökonomie gleichermaßen als ethische Kategorien vorgestellt und auf gleicher Ebene stehend gedacht werden. Das heißt, dass Ökonomie als ethisches Begründungsmodell fungiert. Wird Ökonomie stattdessen als Wissenschaft sozialen Handelns verstanden, ist sie ein vornehmlich unter den Gesichtspunkten der Effizienz- und Effektivität beschreibendes und erklärendes Handlungsmodell. Die (wissenschaftlichen) Gesetze der Ökonomie sind im Hinblick auf moralische Gesichtspunkte aber vollkommen unabhängig angelegt und als solche mehr oder weniger wirksam. Ökonomische Gesetze in diesem Sinne können wie Naturgesetze folglich nicht moralisch kanalisiert, sondern ?nur? ethisch reflektiert werden. In Aussagen wie:

"Wer sich selbst bereichert, bereichert auch alle anderen."

Oder: "Mag Habgier dem Moralisten als privates Laster gelten, so ist sie für den effizienztheoretischen Ökonomen eine öffentliche Tugend. Denn nur das freie Spiel selbstinteressierter Marktkräfte garantiert die zweckmäßigste und sparsamste Verwendung knapper Ressourcen"<sup>8</sup> (Streeck 2007, S. 8), wird die Vermengung von moralischen und wissenschaftlichen Argumentationsweisen in der Ökonomie markant und der oben erwähnte Kontrast zwischen Moral und Wirtschaft nahegelegt. Die Frage: "Braucht wirtschaftliches Handeln moralische Grundlagen?" (ebd.) kann aufgrund dieser Argumentationslogik, so Streeck, eindeutig

beantwortet werden: Wirtschaftliches Handeln muss moralfern und moralentleert stattfinden. Moralisch motivierte Aktivitäten einer Unternehmensführung, die nachhaltig gegen ökonomische Gesetze verstoßen, würden nur dazu führen, dass das betreffende Unternehmen durch den Wettbewerb eliminiert würde.

Wird indessen eine analytische Trennung von Moral und Ethik sowie von Wissenschaft und ökonomischer Handlungspraxis vorgenommen, lässt sich zeigen, dass es sich um zwar zusammenhängende, ineinandergreifende, aufeinander einwirkende und doch um ebenso relativ voneinander selbstständige Gegenstände handelt. Die wissenschaftliche Perspektive der Frage nach dem was ist und nach Erklärungen dafür, lässt sich nämlich unterscheiden von der moralischen Frage danach, was sein soll und wie das Gewünschte erreicht werden kann. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Frage der Moral sozusagen quer zu den anderen Bereichen der Wissenschaft und der Unternehmens- beziehungsweise Führungspraxis liegt. Moralische Aspekte, das heißt die für soziale Handlungen maßgeblich wirksamen und leitenden Normen und Werte<sup>9</sup>, können wissenschaftlich etwa im Zusammenhang mit der beschreibenden Ethik zum Gegenstand der theoretischen und empirischen Forschung gemacht und im Zusammenhang mit der normativen Ethik sittlich systematisch und theoretisch begründet werden. Ethik fungiert insofern als die Wissenschaft oder die Theorie der Moral. Betriebswirtschaftlich ökonomische Aspekte lassen sich auf moralische Aspekte dahingehend untersuchen, welche Normen und Werte im Führungsverhalten wirksam sind, und wie bestimmte ökonomische Sachverhalte, Gegebenheiten oder Entscheidungen vor dem Hintergrund verschiedener ethischer Kriterien zu bewerten und zu begründen sind.<sup>10</sup> Jedenfalls können sämtliche ökonomisch relevante Verhaltensweisen und Handlungen sowie Entscheidungsprozesse zum Gegenstand ethischer Analysen gemacht werden. Hier soll von der These ausgegangen werden, dass es überhaupt keine menschlichen Handlungen geben kann, die vollkommen wert- und somit moralfrei sind. Insofern sind sämtliche ökonomischen Aktivitäten in unterschiedlichem Ausmaß moralimprägniert (s. z. B. Krickhahn, 2014, S. 187 ff.). So besehen ist im Ergebnis die Wahrnehmung eines Widerspruchs sowie die vollkommene Trennung von Ökonomie und Moral völlig abwegig.

In der ethischen Auseinandersetzung zum Verhältnis von Moral zu Wirtschaft und - hier - zum Business Case verantwortungsvoller Unternehmensführung kommt es insofern darauf an, die Moral beziehungsweise die hinter den jeweiligen wirtschaftlichen Transaktionen stehenden Werte und Normen zu identifizieren, zu analysieren oder zu begründen. Als ein für die Wirtschaft und damit auch für den Business-Case verantwortlicher Unternehmensführung dominanter ethischer Begründungsansatz kann der Utilitarismus gelten. Die ethische Frage nach dem "was soll ich tun?" wird darin im Wesentlichen danach beantwortet, was gut und nützlich ist, was den Nutzen mehrt, vielmehr maximiert. Statt des Widerspruchs zwischen Moral und Wirtschaft steht dieser für die Ökonomie typische ethisch begründete Ansatz des Utilitarismus gewissermaßen im Wettbewerb mit anderen alternativen ethischen Begründungsansätzen. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über einige wichtige und bis zum heutigen Tage mehr oder weniger explizit praktizierte potentielle ethische alternative Ethikmodelle.<sup>11</sup>

Ethikansatz: **Die Macht des Stärkeren** ? Machiavellismus, Sozialdarwinismus

Prinzip: Der Stärkere hat immer Recht, er kann tun, was er will und ihm möglich ist

Autor: klassisch Niccoló Machiavelli, Ernst Haeckel

Problem: Willkürherrschaft, Machtmissbrauch, Verletzung von Menschenrechten

Ethikansatz: **Hedonismus** ? **Das Lustprinzip**, das Streben nach psychischer physischer Lust

Prinzip: Alles was Leid minimiert und Lust, Freude, Vergnügen etc. maximiert ist gut

Autor: klassisch Epikur

Problem: Des einen Leid ist des anderen Freud und umgekehrt

Ethikansatz: **Tugendethik**

Prinzip: Bestimmte persönliche Charaktereigenschaften, das gelebte Vorbild und Fähigkeiten wie zum Beispiel Gerechtigkeit, Weisheit, Tapferkeit, Mut, Genügsamkeit, Gelassenheit, Fleiß, Demut, Nächstenliebe, Hilfsbereitschaft, Respekt, Achtsamkeit, Toleranz, Friedfertigkeit etc. sind gut

Autor: klassisch Aristoteles

Problem: Die Tugenden sind teilweise willkürlich gewählt, miteinander inkonsistent, bieten keine konkreten Lösungsansätze und bestimmte Werte, wie zum Beispiel die Menschenrechte betreffend, lassen sich nur mittelbar daraus ableiten

Ethikansatz: **Mitgefühl**

Prinzip: Mitleid, Empathie und moralische Empfindungen motivieren zu guten Taten

Autor: klassisch Adam Smith, Arthur Schopenhauer

Problem: Abhängigkeit von individuellen Gefühlen, Empfindungen und Neigungen und die resultierenden Entscheidungen können sehr zufällig und impulsiv getroffen werden

Ethikansatz: **Utilitarismus**

Prinzip: Die Handlungen beziehungsweise Handlungsregeln (Maximen und Normen) sind gut, deren Folgen und Konsequenzen für das Wohlergehen oder Nutzen aller von der Handlung Betroffenen optimal beziehungsweise maximal sind.

Autor: klassisch John Stuart Mill

Problem: Unklarheit, Mehrdeutigkeit des Nutzenbegriffs, bei der Maximierung des Nutzens aller Betroffenen kann es auch Verlierer geben, Eindimensionalität des Kriteriums des Nutzens (andere Maßstäbe, Maximen spielen keine Rolle etc.)

Ethikansatz: **Pflichtenethik** (Deontologie)

Prinzip: Die Handlungen sind gut, die sich an bestimmte Normen, Regeln beziehungsweise Maximen halten, Bezugspunkt einer guten Handlung ist dann beispielsweise der kategorische Imperativ

Autor: klassisch Immanuel Kant

Problem: Nur der gute Wille zählt, die Folgen oder Konsequenzen des Handelns sind irrelevant

Ethikansatz: **Verantwortungsethik**

Prinzip: Die Handlung ist gut bei der die Gesamtheit der Folgen bedacht und bei der die Bewertung dieser Folgen zum Maßstab der

Entscheidung gemacht werden. Das Handeln ist nach den Folgen oder Konsequenzen auszurichten wofür mit Rede und Antwort vor den Betroffenen einzustehen ist

Autor: klassisch Max Weber

Problem: Oft lassen sich nicht alle Konsequenzen und Nebenfolgen des Handelns wissen oder einsehen und der Mensch ist generell nicht in der Lage, alle Informationen darüber vollständig zu verarbeiten

Ethikansatz: **Diskursethik**

Prinzip: Eine Handlung ist gut wenn die dafür geltenden sozialen Regeln in einem für alle Beteiligten und Betroffenen gleichermaßen offenen gleichberechtigten Diskurs fair ausgehandelt und begründet werden und wenn sie aufgrund der diskutierten Gründe intersubjektive beziehungsweise demokratische Zustimmung erfahren

Autor: Karl Otto Apel, Jürgen Habermas

Problem: Die Voraussetzungen bei der Aushandlung der Regeln für eine macht- oder herrschaftsfreie ideale Kommunikationssituation sind fast nie in idealer Weise gegeben, sondern können immer nur annäherungsweise angestrebt werden

Tabelle 1: Ethische Begründungsansätze der Moral. Quelle: Eigene Zusammenstellung 2017/12

Die Liste der verschiedenen wirksamen ethischen Begründungsansätze als Bezugspunkte verantwortlicher unternehmerischer Führung ist sicherlich nicht erschöpfend oder vollständig. Einige der Ansätze ergänzen sich und können gleichzeitig praktiziert werden. Aus den darin enthaltenen Informationen lässt sich entnehmen, dass "die" Ökonomie oder der "Business Case verantwortlicher Führung"<sup>13</sup> nicht "der" Moral als solcher gegenübergestellt, sondern auf eine Vielfalt unterschiedlicher Vorstellungen von Moral gestützt werden kann. Moral ist dabei entweder auf autonome oder heteronome Weise (d. h. auf das jeweilige Handlungssubjekt bezogen, entweder selbstständig oder fremdbestimmt) bestimmbar und auf diverse Autoren und Akteure (private, staatliche, individuelle, kollektive) zurückzuführen.<sup>14</sup> Angedeutet wird ferner, dass mit den Ansätzen eine Vielfalt von Aspekten und Facetten ein- und/oder ausgeblendet werden, mit denen jeweils verschiedene Vor- und Nachteile, Grenzen und Möglichkeiten für die Betroffenen und Beteiligten verbunden sein können. Mit Blick auf die Situation einer verantwortungsvollen und wertorientierten Unternehmensführung dürfte sich mit der Vielfalt der ethischen Begründungsmöglichkeiten die Komplexität der Entscheidungen weiter auftürmen. Nicht zuletzt auch aufgrund der Komplexität der Entscheidungssituationen, die in der betrieblichen Praxis zu bewältigen sind, ist zu vermuten, dass diese weitgehend ad-hoc oder aus dem sogenannten "Bauchgefühl" heraus entschieden werden.<sup>15</sup> Die Betriebswirtschaftslehre kann somit nahezu als der verzweifelte Versuch bezeichnet werden, in diese Prozesse etwas mehr Rationalität hineinzubringen. Entsprechendes ließe sich bei der Analyse des Business Case einer wertebasierten verantwortlichen Führung auch für die Ethik formulieren. Bedeutet dieser argumentativ erarbeitete Befund nun, dass ethische Reflexionen für Führungskräfte unpraktisch und obsolet sind?

Die Antwort darauf lautet: Keineswegs! Indem die soziale Handlungspraxis des Menschen kein moralfreier Raum ist, sondern sämtliche Handlungen mehr oder weniger explizit oder implizit moralimprägniert und damit von Werten und Normen mitbestimmt sind, werden ethische Reflexionen und moralische Maßstäbe in einer vernunftgemäßen Weise sinnvoll. Moral und ethische Begründungen sind gerade immer dann erforderlich, wenn die betreffende Handlungssituation sich in sachlicher wie auch in moralischer Hinsicht als komplex, mehrdeutig bis widersprüchlich, unklar und strittig erweist. Es sind insbesondere Situationen, in denen moralische Dilemmas zu lösen sind, die einer ethischen Reflexion bedürfen. Zwar lässt Moral sich nicht wissenschaftlich wertfrei und objektiv begründen, jedoch bietet die Ethik die Möglichkeit, die vorhandenen, geltenden und möglichen Werte,

Normen, Einstellungen, Glaubenssysteme, Regeln, Vorschriften und Haltungen zu erfassen, zu beschreiben, zu hinterfragen, zu reflektieren, zu systematisieren und zu analysieren oder zu begründen und funktional in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Damit kann gerade die in einer dynamischen komplexen Situation benötigte Orientierung und Komplexitätsreduktion erzeugt werden, die für das Entscheiden, Bewerten und Ausrichten des Handelns hilfreich oder gar notwendig ist.<sup>16</sup> Ethik kann, beziehungsweise will so dazu beitragen, dass Führungskräfte die benötigte Argumentations- und Begründungsbasis und infolgedessen eine moralische Urteilskraft für ein werteorientiertes verantwortungsvolles Führungsverhalten erhalten.

Verantwortlichkeit kann dabei bedeuten:

- im objektiven Sinne für etwas verantwortlich sein (wer ist wofür verantwortlich?)
- ein Bewusstsein oder Gefühl der Verantwortung für etwas haben (gibt es beziehungsweise wer hat ein Bewusstsein oder Gefühl für diese Verantwortung?)
- für etwas zur Verantwortung ziehen beziehungsweise gezogen werden (wer wird von wem und inwiefern zur Verantwortung gezogen?)
- für etwas Verantwortung übernehmen, dafür gerade stehen (wer steht selbst inwieweit für was ein?)

Diese Fragen lassen sich im praktischen Vollzug der Führung eines Unternehmens, die Verantwortlichkeit für ihr Handeln beansprucht, gar nicht ausblenden, das heißt sie müssen immer wieder gestellt und beantwortet werden. Was bedeutet das nun für eine pragmatische Lösung? Hier wurde die These aufgestellt, dass der Business Case einer verantwortungsvollen Führung sich letztlich an dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit und der Argumentationsweise des Homo Oeconomicus und in der Folge an dem ethischen Kriterium der Nützlichkeit ausrichtet. In Anlehnung an die oben erwähnte berühmte These von Milton Friedman wäre es demnach sehr nützlich und damit ethisch begründet moralisch verantwortlich, wenn die Unternehmensführung vor allem für Profiterzielung sorgt. Denn ohne Gewinnerzielung wäre das betreffende Unternehmen (zumindest langfristig) in seinem Bestand gefährdet. In der Folge könnten weder die Shareholder des Unternehmens profitieren noch die von den Nachfragern beziehungsweise der Gesellschaft gewünschten Güter und Dienstleistungen bereitgestellt werden. Außerdem wären damit auch die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden und deren Einkommen ebenso gefährdet wie die daraus resultierende Nachfrage. Das wiederum führte zu niedrigeren Steuereinnahmen und öffentlichen Finanzierungsmöglichkeiten der sozialen Leistungen. Der Business Case verantwortlicher Unternehmensführung würde hier aber nur dann gegeben sein, wenn die Erzielung des so erwirtschafteten Profits auf eine moralisch tragfähige Basis gestützt worden wäre. Das heißt zum Beispiel, ganz im Sinne der Theorie der moralischen Empfindungen von Adam Smith, dass anständig unter Berücksichtigung geltender Rechte und Traditionen gewirtschaftet wurde. Besonders eklatant würde die Diskrepanz zwischen moralischem Anspruch und tatsächlich tadelhaftem Handeln jedoch im Fall des Case des Business Case ausfallen. Man hätte zwar ausdrücklich im Namen der Moral aber tatsächlich unmoralisch gehandelt und dafür gegebenenfalls "Greenwashing" oder "Windowdressing" betrieben, das heißt die Moral wäre vorsätzlich für einen schlechten Zweck instrumentalisiert worden.

Die Schwächen des moralischen Begründungsansatzes des Utilitarismus liegen klar auf der Hand: Selbst im Fall moralischer Verfehlungen wie beim Case des Business Case ließe sich trotz oder sogar mit Hilfe moralisch zweifelhaften Verhaltens ein positives Kosten- Nutzenverhältnis erzielen und dieses mit dem Utilitarismus moralisch rechtfertigen. Denn was als nützlich gilt, ist beim Utilitarismus eben nicht definiert. Neben den in der Tabelle 1 schon aufgeführten Problemen der Mehrdeutigkeit des Nutzenbegriffs und den damit auch zusammenhängenden Messproblemen sowie der möglichen Ungerechtigkeiten bei der Aggregation und Maximierung des Gesamtnutzens ist am Utilitarismus zusätzlich problematisch, dass es generell als schwierig oder unmöglich gilt, sämtliche Folgen und Nebenfolgen wissenschaftlich ermitteln zu können.<sup>17</sup> Damit hängt wiederum die Schwierigkeit zusammen, dass weder die gesamten Kosten noch der Gesamtnutzen von Handlungsoptionen exakt berechenbar sind.

Um der Beliebigkeit des Nutzenbegriffs<sup>18</sup> beizukommen und dem Handeln eine ethisch fundierte Richtung zu geben, liegt der Rückgriff auf die auf Prinzipien beruhenden Begründungsansätze in Tabelle 1 auf der Hand. Hier kommt es im Gegensatz zu jenen, an den Konsequenzen beziehungsweise Folgen des Handelns ausgerichteten Modellen darauf an, das Handeln auf bestimmte Prinzipien, Tugenden, Grundsätzen, (charakterlichen) Haltungen und Werten zu gründen. Daraus folgt nicht, dass die Folgen<sup>19</sup> etwa für die Verantwortung des Handelns irrelevant oder obsolet sind, sondern durch die deontologischen Begründungsansätze



(Tugendethiken und kategorische Imperativ) eine sinnvolle Ergänzung erfahren. Vornehmlich auf Pflichten und Prinzipien begründete Handlungen setzen sich ohne Berücksichtigung der Handlungsfolgen dem Vorwurf einer bloßen Gesinnungsethik aus.<sup>20</sup> Die Prinzipien können auf der individuellen Vernunft basierend autonom etwa durch den kategorischen Imperativ bestimmt werden. Sie können aber ebenso heteronom durch die Tradition und kulturelle Werte einer Religion vermittelt oder den öffentlich-rechtlichen Rahmen mittels Gesetze, Verordnungen und Regeln vorgeschrieben werden.<sup>21</sup> Wirksamkeit und Legitimität erlangt eine solchermaßen begründete Moral jedoch vornehmlich durch demokratische Verfahren, denen ein gleichberechtigter Diskurs zwischen den Beteiligten und Betroffenen zugrunde liegt. Hier wäre ein Rückgriff auf die Diskursethik die passende Perspektive. Da eine ideale Kommunikationssituation, in der alle Beteiligten und Betroffenen gleichberechtigt und gleichgewichtig ihre Stimme einbringen können, aber praktisch kaum realisierbar ist, bedarf es darüber hinaus entsprechender Rahmenbedingungen. Das weist gleichzeitig zurück auf die anderen alternativen ethischen Begründungsformate<sup>22</sup> sowie auf die geltenden gesellschaftlichen Normen und Werte wie auch auf die individuellen Werthaltungen.

Eine werteorientierte verantwortungsvolle Unternehmensführung stellt sich in einer ethisch bedeutsamen Entscheidungssituation über die Aspekte der Verantwortlichkeit hinaus (s. o.) nicht nur die Frage nach dem Verhältnis von Kosten und Nutzen respektive der Maximierung des Nutzens oder Gewinns, sondern auch nach anderen wichtigen Konsequenzen und Folgen, und zwar für alle wesentlich daran Beteiligten und davon Betroffenen beziehungsweise Stakeholder. Sie würde weitergehend fragen, ob und inwiefern die Führungsaktivitäten und Entscheidungen mit den Menschenrechten oder mit der Würde des Menschen entsprechend der Grundgesetzartikel sowie mit wichtigen Umweltschutz-, Verbraucher- und Arbeitsschutzgesetzen konform sind. Des Weiteren würde sie der Frage nachgehen, ob sie mit bestimmten Prinzipien vereinbar ist, wie zum Beispiel mit Gerechtigkeit, Fairness, Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Friedfertigkeit, Hilfsbereitschaft, Mut, Genügsamkeit, Achtsamkeit, Strebsamkeit, Gelassenheit, Offenheit, Freundlichkeit, Selbstständigkeit und vielem mehr. Sie würde außerdem fragen, ob und inwiefern sie die Beteiligten und Betroffenen in ethisch relevante Entscheidungsprozesse einbeziehen und dabei für Transparenz sorgen kann. Eine Frage könnte sie indessen ganz eindeutig beantworten, nämlich dass sie keine der hier betrachteten ethischen Ansätze nur als Mittel zum Zweck der eigenen Bevorteilung oder rein in den Dienst der Gewinnerzielung gestellt hat und somit nicht gemäß dem Case des Business Case oder dem ethischen Begründungsmodell der Macht des Stärkeren agiert. Sie berücksichtigt mithin zentrale ethische Ansätze der Deontologie, des Konsequentialismus sowie der Diskursethik. Die Abbildung 1 fasst die hier präferierte Vorgehensweise als Modell im Überblick zusammen.

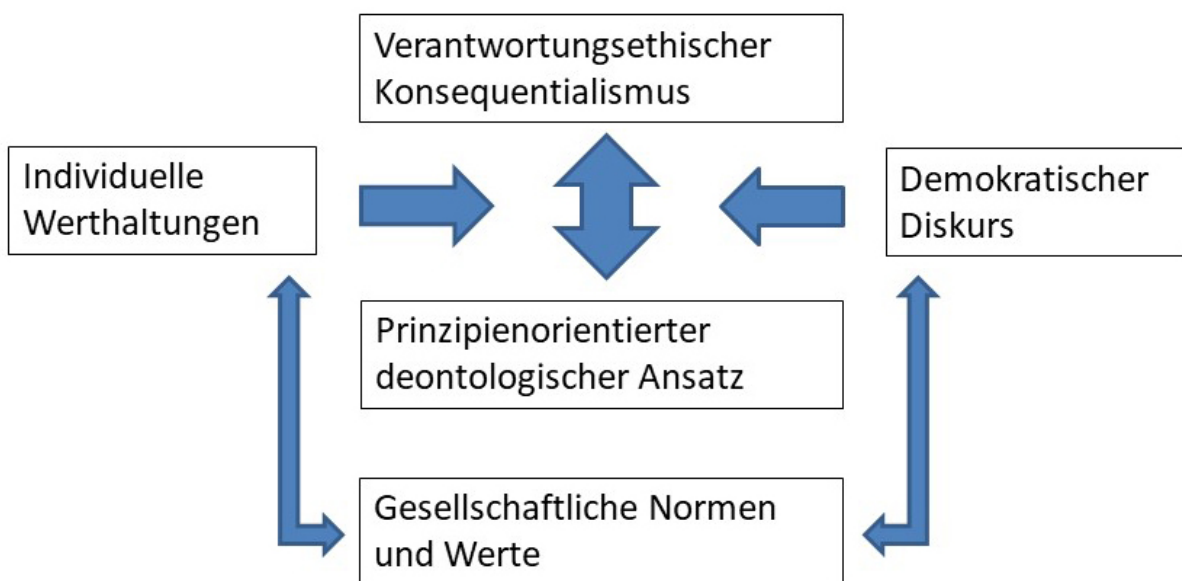


Abbildung 1: Versuch eines integrierten Ethikansatzes; Quelle: eigene Darstellung 2017

## 4 Fazit

Gute Führung ist - nicht nur - in heutiger Zeit moralisch. Moralisch imprägniert war und ist sie in jedem Fall. Während der Business Case verantwortlicher wertorientierter Führung den Fall beschreibt, in dem Moral praktisch wirtschaftlich wirksam und dem Gewinnziel substantiell dienlich ist, beschreibt der Case des Business Case die Situation, in der ausschließlich das ethische Begründungsmodell des Homo Oeconomicus gilt, wobei dies jedoch nicht transparent, sondern vielmehr mit Anspielung auf andere moralische Grundsätze verdeckt wird. Eine solche Verfahrensweise wurde im Falle des Dieselskandals von VW und jüngst im Apothekerfall in Bottrop offenbar.<sup>23</sup> Wer aber den Business Case verantwortlicher Unternehmensführung ausschließlich als Marktchance versteht, dem geht es möglicherweise nicht um echte Auseinandersetzung mit der ethischen Verantwortung und der möchte die Unternehmensethik womöglich auf die "opportunistische Erfüllung jener Forderungen, die mächtige, das heißt für den Unternehmenserfolg bedeutsame Anspruchsgruppen an das Unternehmen stellen" (siehe Herzka, 2017, S. 52),<sup>24</sup> reduzieren. "Eine solche Haltung begründet die Legitimität wirtschaftlichen Handelns nicht ethisch, sondern rein ökonomisch (?) und untergräbt damit letztlich das eigentliche Anliegen einer verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit, die über kurzfristige Gewinnmaximierung zugunsten der Shareholder hinaus geht" (ebd.). Die Ökonomie (als wissenschaftliche Disziplin) der Moral gegenüberzustellen, ist jedoch nicht sinnvoll, vielmehr ist die der ökonomischen Entscheidungen von Führungskräften zugrunde liegende Moral jeweils kritisch anhand der unterschiedlichen ethischen Begründungsmodelle zu reflektieren. Denn als hintergründige Moral einer solchen Verfahrensweise könnte sich aufgrund einer ethischen Reflexion bei den betreffenden Akteuren und Proponenten herausstellen, dass diese selbst nicht so sehr der Moral der Ökonomie (d. h. dem Utilitarismus) anhängen, sondern vielmehr eine Moral pflegen, die auf das Recht des Stärkeren setzt. Das zu identifizieren und dem mit einer ethisch begründeten Moralität mithin durch eine wertorientierte verantwortungsvolle Unternehmensführung entgegenzuwirken, könnte sich in der Tat nicht nur für das jeweils betreffende Unternehmen auszahlen, sondern auch für alle betreffenden Stakeholder und darüber hinaus für das gesellschaftliche Umfeld.

### Fußnoten

- 1) Siehe zum Begriff CSR näher z. B. Loew/Rohde 2013, S. 6-10.
- 2) Führung soll hier begrifflich weit verstanden und das Management ebenso wie die Führung im Unternehmen umfassen (vgl. zu dieser Differenzierung z. B. Herzka 2017, S. 66 ff.).
- 3) Eine Berücksichtigung anderer Stakeholder, wie Kunden, Mitarbeiter oder Investoren ist dabei nicht ausgeschlossen, aber letztlich gilt im Business Case als Fluchtpunkt der Entscheidungen in der Unternehmensführung der Shareholder-Value (vgl. Friedman 1970).
- 4) Bei diesem Konzept geht es insbesondere darum, Mitarbeiter durch vorbildhaftes Verhalten und Charisma werteorientiert zu führen. Siehe hierzu weitergehend z. B. Nerdinger/Pundt 2012, S. 27 ff.
- 5) Siehe zu aktuellen Trends in der Führungsforschung z. B. auch in dem Band von Jörg Felfe 2015. Speziell zur empirischen Analyse und Bestätigung des Zusammenhangs zwischen ethischen Kompetenzen und Führungserfolg vgl. z. B. Carole Jurkiewicz und Tom Massey 1998.
- 6) Die Zahlen variieren aufgrund der Schwierigkeiten und unterschiedlichen Möglichkeiten, Mobbing zu erfassen, denn je nachdem, ob z. B. lediglich die gesundheitsbedingten Stundenausfälle bei der Berechnung berücksichtigt werden oder auch noch die Kosten, die mit einer dadurch bedingten erhöhten Fluktuationsrate einhergehen und außerdem noch die Kosten der Beeinträchtigungen in dem Leistungsvermögen der Betroffenen und Beteiligten erfasst und in die Berechnungen einbezogen werden, können die diesbezüglichen Schadenshöhen unterschiedlich ausfallen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang ferner, dass das persönliche Leiden der Betroffenen in seinem qualitativen Ausmaß bei der Berechnung kaum adäquat dokumentiert und berücksichtigt werden kann.
- 7) Siehe beispielsweise die Erläuterungen zum Verhältnis von Wirtschaft und Moral von Streeck 2007 und die kritischen Beiträge

im 6. Kapitel des Sammelbands von Crane et. al. 2008, S. 137 ff.

8) Das sind Auszüge aus der Einleitung zu einer reflektierten Behandlung des Verhältnisses von Wirtschaft und Moral von Wolfgang Streeck.

9) Eine wertorientierte Führung wäre demnach somit auch schon als moralische Führung zu verstehen. Vgl. zu den Begriffen Moral und Ethik z. B. lehrbuchmäßig Göbel 2017, S. 27 ff. Eine sehr fundierte, umfassende wissenschaftliche und philosophische Auseinandersetzung mit dem Begriff Werte lässt sich z. B. in Krobath 2009 finden.

10) Während bei der Moral die Frage lautet: Welche moralischen Kriterien leiten das Handeln tatsächlich, d. h. welches sind die jeweils geltenden Normen, Werte, Grundsätze, Haltungen und Einstellungen, bezieht sich die Ethik auf die Frage: Wie lassen sich die moralisch relevanten Kriterien begründen und wie kann eine Theorie des Handelns gemäß der Unterscheidung von Gut und Böse gefasst werden? Der gemeinsame Bezugspunkt Ethik und Moral ist die Frage: Was soll ich tun?

11) Bestimmte Modelle, wie z. B. eine feministische Ethik, wurden hier nicht berücksichtigt, weil sie zum Teil zu stark auf bestimmte Aspekte fokussiert oder nicht auf ein bestimmtes Prinzip reduzierbar sind.

12) In sehr erweiterter Form findet sich eine überblicksartige Darstellung der hier thematisierten Ansätze beispielsweise auch bei Mick Fryer 2015.

13) D. h., die Verantwortung bemisst sich, wie erläutert, letztlich an der Gewinnmaximierung oder dem Nutzenmaximum.

14) Selbstständig bzw. autonom wäre eine Begründung z. B. nach dem kategorischen Imperativ, in dem die individuelle Vernunft zur Erkenntnis der jeweils für maßgeblich gehaltenen Maxime und dem daraus selbst auferlegten verpflichtenden und für allgemein gültig gehaltenen sittlichen Gesetz führt (vgl. Kant, 1788). Heteronom wäre beispielsweise die Übernahme der Norm aus dem Gebot "Du sollst nicht töten" in der Bibel (5. Gebot, Bergpredigt, Matthäus 5/21, Luther) oder z. B. aus den Grundnormen der international vereinbarten Menschenrechtskonventionen oder aus dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland.

15) Was vielfältig durch die aktuelle Verhaltensforschung belegt wird. Zur Irrationalität menschlicher Entscheidungen vgl. prominent z. B. Cass Sustein und Richard Thaler 2010. Zur Intelligenz und Macht der Intuition im Zusammenhang mit Bauchentscheidungen siehe Gerd Gigerenzer und Hainer Kober 2008.

16) Und somit kann auch die mit der Vielfalt der alternativen ethischen Begründungsmöglichkeiten aufgetürmte Komplexität wieder eingefangen werden.

17) Im Übrigen trifft dieses Manko des Utilitarismus auf alle an den Konsequenzen des Handelns sich orientierenden ethischen Begründungsansätzen zu, also über die Verantwortungsethik Weberscher Provenienz hinaus beispielsweise auch auf die Vorläufer des Utilitarismus, den Hedonismus und den Eudämonismus.

18) Nämlich sehr verschiedene bis gegensätzliche Kriterien lassen sich frei nach dem Motto "des einen Freud ist des anderen Leid" zur Nutzenbestimmung heranziehen.

19) Einschließlich des potentiellen Nutzens, der daraus resultieren kann.

20) Siehe Max Weber (1992; 1919) und lehrbuchmäßig aktuell z. B. Göbel 2017, S. 35 ff. Wenn nur der gute Wille zählt und es gar nicht auf die Folgen ankommt, kann es auch egal sein, nach welchem Prinzip man handelt. Gut gewollt ist eben noch lange nicht auch gut gekonnt und gemacht.

21) In Deutschland wäre dazu prominent das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland als Regelwerk und international z. B. die Charta der Menschenrechte der EU oder der UNO in diesem Zusammenhang zu nennen (siehe Preator Intermedia 2017). Auch diese

Alternativen sind nicht frei von Grenzen, so ist die individuelle an Werten orientierte Führungsverantwortung oft schon deswegen notwendig, weil staatliche Regulierungen, Gesetze und Verordnungen das Verhalten und Handeln Einzelner eben nicht vollkommen beeinflussen, steuern und durchregulieren können. Es bleiben regelmäßig erhebliche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume übrig. Die Unterscheidung zwischen Verfassung und Verfassungswirklichkeit bringt diesen Sachverhalt fast provokativ zum Ausdruck.

22) Über die in Tabelle 1 aufgeführten Modelle kämen dann selbstverständlich auch ethische Ansätze, wie eine feministische Ethik (s. z. B. Caroll Giligan 1990) oder die sogenannte postmoderne Ethik (vgl. z. B. Zygmunt Baumann 1993) als Alternative in Frage.

23) Beim VW-Skandal wurde im Vorfeld sogar mit besonders sauberer Abgastechnik geworben und im Apothekerskandal wurde öffentlichkeitswirksam ein Hospiz mit Geldern aus dem Betrug mit Medikamenten für Krebspatienten finanziert (s. dazu z. B. Bensmann et. al. 2017, S. 16 ff.).

24) In Anlehnung an Philipp Schreck 2015.

## Literatur

**Apel, K. O. (1990):** Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur Postkonventionalen Moral. Berlin.

**Aristoteles (2017):** Nikomachische Ethik. (Krapinger G Übers.) Stuttgart.

**Baumann, Z. (1993):** Postmodern Ethics.

**Bensmann, M. - Güngör, H. - Mayr, A. u. a. (2017):** Die Gier des Apothekers. In: Die Zeit 2017, Nr. 46, S. 15-17.

**Carroll, A. B. - Shabana K M (2010):** The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. Research Gate. <https://www.researchgate.net/publication/228118692> (Abgerufen 10/2017).

**Crane, A. - Mc Williams, A. - Matten, D. - Moon, J. - Siegel, D. (2008):** The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. New York.

**Hackemann, M. (Hg.) (2014):** Epikur - Von der Lust zu Leben. Köln.

**Felfe, J. (Hg.) (2015):** Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen.

**Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, in: White T. I. (1993): Business Ethics. New Jersey.

**Fryer, M. (2015):** Ethics Theory and Business Practice. London.

**Gigerenzer, G. - Kober H. (2008):** Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München.

**Gilligan, C. (1990):** In a different voice. Psychological Theory and Women's Development. Boston.

**Göbel, E. (2017, 5. Aufl.):** Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. München.

**Grabmeier, St. (o. A.):** New Leadership - Führung in der Arbeitswelt 4.0. Innovation Evangelists.

[http://innovation-evangelists.com/fileadmin/Dateien/PDF/Artikel/New\\_Leadership - Fuehrung in der Arbeitswelt 4.0.pdf](http://innovation-evangelists.com/fileadmin/Dateien/PDF/Artikel/New_Leadership_-_Fuehrung_in_der_Arbeitswelt_4.0.pdf)

(Abgerufen 10/2017).

**Gugel, G. (2002):** Mobbing: Ein gesellschaftliches Problem. Bundeszentrale für politische Bildung bpb (Hg.). Bonn.

**Habermas, J. (1983):** Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. Berlin.

**Haeckel, E. (1898):** Natürliche Schöpfungsgeschichte. Theil 1 Allgemeine Entwicklungs-Lehre. Transformismus und Darwinismus. Berlin.

**Heck, E. H. - Wieland, J. (2012):** Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), Forschungsbericht 425. Konstanz.

**Hemel, U. (2007, 2. Aufl.):** Wert und Werte. Ethik für Manager ? Ein Leitfaden für die Praxis. München.

**Herzka, M. (2017):** Gute Führung. Wiesbaden.

**Heugens, P. M. A. R. - Oosterhout, J. H. van H. (2006):** Much ado about nothing. A conceptual critique of CSR. Erasmus Research Institute of Management (RAIM). Report Series Research in Management. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/4781833 Much Ado About Nothing A conceptual critique of CSR](https://www.researchgate.net/publication/4781833_Much_Ado_About_Nothing_A_conceptual_critique_of_CSR) (Abgerufen 10/2017).

**Jurkiewicz, C. L. ? Massey, T. K. (1998):** The Influence of Ethical Reasoning on Leader Effectiveness. An empirical study of nonprofit executives. Nonprofit Management and Leadership, Volume 9 (edt. 2), S. 173-186.

**Kant, I. (1788; 2000, 20. Aufl.):** Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten: BD 7. Frankfurt a. M.

**Krickhahn, T. (2014):** Reflexionen zur Theorie und Praxis von CSR. In: Dobersalske, K. - Seeger, N. - Willing, H. (Hg.): Verantwortliches Wirtschaften. Baden-Baden. S. 187-212.

**Krickhahn, T. (2017):** Innovation durch CSR in NRW?! In: Bungard, P. - Schmidpeter, R. (Hg.): CSR in Nordrhein-Westfalen. Berlin. S. 21-43.

**Krobath, H. T. (2009):** Werte. Ein Streifzug durch Philosophie und Wissenschaft. Würzburg.

**Kurucz, E. - Colbert, B. A. - Wheeler, D. (2008):** The Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Crane, A. - Mc Williams, A. - Matten, D. - Moon, J. - Siegel, D. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. New York. S. 83-112.

**Loew, T. ? Rohde, F. (2013):** CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung in Unternehmen. Institute for Sustainability. Berlin.

[http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf) (Abgerufen 10/2017).

**Macciavelli, N. (1513, Neuaufl. 2017):** Der Fürst. Berlin.

**Mill, J. St. (1859; 2000):** On Liberty. Collini St (Hg.). Cambridge.

**Nerdinger, F. W. - Pundt, A. (2012):** Transformationale Führung - Führung für den Wandel? In: Grote, S. (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg. S. 27-45.

**Nida-Rümelin, J. (2011):** Die Optimierungsfalle: Philosophie einer humanen Ökonomie. München.

**Platon (2012):** Der Staat. Stuttgart.

**Preator Intermedia Bonn (2017):** UN-Menschenrechtskonvention. <https://www.menschenrechtserklaerung.de/> (Abgerufen 11/2017).

**Rose, N. (2016):** Wie hätten Sie es denn gerne? ZeitOnline, Mai 2016.

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/fuehrungsstil-moderne-fuehrung-uebersicht> (Abgerufen 10/2017).

**Schneider, A. - Schmidpeter, R. (Hg.) (2015, 2. Aufl.):** Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Heidelberg.

**Schopenhauer, A. (1988):** Über die Grundlagen der Moral. Lütkehaus, L. (Hg.), Hamburg.

**Schreck, Ph. (2015):** Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Schneider, A. - Schmidpeter, R. (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. (2. Aufl.). Berlin/Heidelberg.

**Smith, A. (2010):** Theorie der ethischen Gefühle. Eckstein, W. (Hg.) Bd. 605. Hamburg.

**Streeck, W. (2007):** Wirtschaft und Moral: Facetten eines unvermeidlichen Themas. In: Beckert, J. - Streeck, W. (Hg.): Forschungsberichte aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG) Köln Nr 3.

[http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/people/ws/downloads/Wirtschaft\\_und%20\\_Moral.pdf](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/people/ws/downloads/Wirtschaft_und%20_Moral.pdf) (Abgerufen 11/2017).

**Sustein, C. R. ? Thaler, R. H. (2008):** Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness. New York/London.

**Weber, M. (1992):** Politik als Beruf. Stuttgart.

Der Autor



**Dr. Thomas Krickhahn**

Dr. Thomas Krickhahn ist Dozent und wissenschaftlicher Gutachter im Bereich Wirtschaftsethik und quantitative Methoden im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.