Ein ethischer Kompass für gute Führung



I Einleitung

Der Auftrag von Führung ist, zumindest in der Theorie, klar umrissen: Eine Führungskraft muss konkrete Ziele definieren und sodann alle zur Zielerreichung notwendigen Partner dafür gewinnen, ihre jeweiligen Beiträge zu leisten. Dafür muss Führung die erforderlichen Schritte der Planung, Implementation und Kontrolle anleiten.

In der Praxis wird Führung im Zuge wachsender Ungewissheiten zunehmend wichtiger. Zugleich wird Führung immer schwieriger, weil auch bewährte Orientierungen unter Druck geraten. Umso mehr sind Entscheidungsträger heute auf einen ethischen Kompass angewiesen, der ihnen robuste Anhaltspunkte für gute Führung vermittelt. Nachfolgend wollen wir die Eckpunkte eines solchen Kompasses vorstellen.1

Unsere in Abschnitt II entwickelte Ausgangsthese lautet, dass in unserer zunehmend volatilen, ungewissen, komplexen und ambivalenten (VUKA-)Welt2 neben die eingangs erwähnte Zielorientierung verstärkt ein Bewusstsein für die unvermeidlichen Nebenwirkungen zielorientierten Handeln treten muss, genauer: jener Nebenwirkungen, die für künftige Zusammenarbeit nachteilig sind.

Davon ausgehend entwickeln wir in Abschnitt III die These, dass es angesichts der offenen Entwicklungspfade in der VUKA-Welt nicht möglich ist, alle Nebenwirkungen präzise zu kalkulieren. Deshalb gilt es, solchen Grundsätzen zu folgen, die nicht nur für einen selbst Orientierung im Alltag sind, sondern insbesondere auch Verlässlichkeit und damit Vertrauen für andere schaffen. Denn erfolgreich lassen sich Ziele, wie eingangs beschrieben, nur in Kooperation mit anderen erreichen; ob im Organisations- oder Unternehmenskontext, auf nationaler oder globaler Ebene. Daraus ergibt sich die Frage: Was können wir legitimerweise voneinander erwarten?

Eine Antwort darauf liefern wir mit der dritten These in Abschnitt IV und leiten so zum ethischen Kompass über: Die grundlegendste Norm, deren Einhaltung wir voneinander legitimerweise erwarten können, besteht darin, nicht geschädigt zu werden. Ausgehend vom Leitprinzip do no harm und orientiert an der Wirklichkeit entfalten wir die vier Orientierungspunkte des ethischen Kompasses entlang der Begriffe Freiheit, (soziale und zeitliche) Einbettung, Respekt und Selbstbegrenzung. Unser Ziel ist es dabei, das Prinzip "Do no harm" als Investitionsheuristik für erfolgreiche Führung - und nicht als Verzichtslogik - zu vermitteln.

Abschließend gehen wir in Abschnitt V auf die zunehmende Notwendigkeit und Relevanz gute Führung ein.

II Gute Führung übernimmt Verantwortung für die Nebenwirkungen von Zielen

Es ist das vermutlich unbestrittenste Element von Führung, dass sie zielorientiert agieren muss. Um die Metapher des Sports zu bemühen: Der Trainer einer Mannschaft hat primär die Verantwortlichkeit, das Team auf den Gewinn des nächsten Spiels hin auszurichten. Analog müssen CEOs ihre Belegschaften anleiten, zum nächsten Stichtag anhand von Schlüsselindikatoren erfolgreiche Ergebnisse zu liefern. Gleiches gilt für politische Entscheidungsträger, die Parteimitglieder und (Koalitions-)Partner für die Durchsetzung von politischen Vorhaben gewinnen müssen, über die sie dann insbesondere im Vorfeld von Wahlen Rechenschaft ablegen müssen. Auf solche Ziele wird dann die Planung hin ausgerichtet, und an der Zielerreichung wird letztlich der Erfolg gemessen.

In heutiger Zeit erweist sich diese Art von Fokussierung mehr und mehr als problematisch: Zielorientiertes Handeln hat immer auch Nebenwirkungen.3 Es beeinflusst nicht nur die eigenen künftigen Handlungsbedingungen, sondern oft auch die künftigen Handlungsbedingungen Dritter, die die Ziele mitunter gar nicht teilen. Dieses Phänomen ist natürlich nicht neu und wird zum Beispiel bereits in der Stakeholder-Diskussion aufgegriffen. Neu ist vielmehr, dass die bisherigen Mechanismen für den Umgang mit unerwünschten Nebenwirkungen in ihrer Wirksamkeit zunehmend beeinträchtigt sind:

Diese werden bislang - zumindest in den westlichen Demokratien und Marktwirtschaften - durch hinreichend stabile Rahmenordnungen aufgefangen. Gemeinsame Spielregeln, das heißt formale Institutionen und Konfliktlösungsmechanismen, stecken zusammen mit einem gemeinsamen Spielverständnis, das heißt informellen Werten und Normen, ein gemeinsames Spielfeld ab. Innerhalb dieses Feldes konnten sich die Entscheider und Mannschaften bisher weitgehend auf ihre Ziele und die zu ihrer Erreichung zweckmäßigen Spielzüge konzentrieren (v. Broock 2012; Suchanek 2015). Im Falle von unerwünschten Nebenwirkungen und damit einhergehenden Konflikten zwischen verschiedenen Spielern und Mannschaften war (und bleibt) es die primäre Aufgabe der politischen Gestalter, die Regeln zu ändern oder auch zu ergänzen. Dieser strikten Unterscheidung zwischen Handlungen und Ordnung liegt die theoretische Annahme zugrunde, dass die Setzung und Umsetzung individueller zielorientierter Strategien zum Wohle Aller "von unsichtbarer Hand geleitet" wird. In der Praxis unserer globalisierten und zunehmend digitalisierten Welt ist diese Annahme zu hinterfragen.

Führung agiert heute parallel auf einer Vielzahl von Spielfeldern mit unterschiedlichen Rechtsordnungen und diversen kulturellen Traditionen und Werten. Diese Ordnungen und Wertvorstellungen stehen selbst miteinander im Wettbewerb, ohne dass es für die damit einhergehenden Konflikte auf globaler Ebene hinreichend mandatierte und durchsetzungsfähige Schlichtungs- und Regulierungsinstanzen gibt. In der Folge bleiben dort unerwünschte Nebenwirkungen zielorientierten (Führungs-)Handelns vielfach ungelöst. Ein Beispiel hierfür liefern etwa die UN-Milleniumsziele: Zwischen 1990 und 2015 konnte die Zahl der Ärmsten weltweit halbiert werden; zugleich hat sich der Anteil der Erwerbstätigen in der Mittelschicht verdoppelt. Ausschlaggebend dafür waren insbesondere die marktwirtschaftlichen Transformationsprozesse in China und Indien. Als Nebenwirkung der erfolgreichen Armutsbekämpfung durch wirtschaftliches Wachstum haben sich im gleichen Zeitraum die weltweiten Kohlendioxidemissionen verdoppelt. Die damit einhergehenden Klimaeffekte belasten zuvorderst die ärmsten Regionen der Welt. Als weitere Nebenwirkung des Wachstums globaler Märkte kommt hinzu, dass die sozialen Unterschiede zwischen den Staaten weltweit zwar abnehmen, die sozialen Unterschiede innerhalb der Staaten - und gerade in den westlichen Demokratien - aber größer werden. In der Folge geraten die etablierten demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnungsmechanismen national und international zusätzlich unter Druck. Auch auf der Ebene des einzelnen Unternehmens zeigt sich vermehrt, dass die Fokussierung auf - oft quantitative - Zielvorgaben mit negativen Folgen einhergehen kann: von gestiegenem psychischen Druck bis hin zur Verletzung von Menschenrechten in der Lieferkette.

Gute Führung kann daher heute nicht mehr ohne weiteres von der Hintergrundannahme ausgehen, dass die Nebenwirkungen zielorientierten Handelns von der Ordnung abgefedert werden. Vielmehr muss gute Führung die Ordnung aktiv mitgestalten. Dies setzt die Einsicht voraus, dass nicht-intendierte Nebenwirkungen die Kooperationsbereitschaft unverzichtbarer Partner - insbesondere von Mitarbeitern, Kunden, Bürgern, Investoren oder Lieferanten - beeinflussen und in der Folge die langfristigen Möglichkeiten einer erfolgreichen Zielerreichung nachhaltig unterminieren können. Denn die Grundlage für Kooperation ist wechselseitige Verlässlichkeit. Umso mehr gilt es, der Bedeutung von Nebenwirkungen zielorientierten Führungshandelns stärkere Beachtung zu schenken.

III Die VUKA-Welt verlangt nach Prinzipien für den Umgang mit Nebenwirkungen

Doch wie lassen sich diese Nebenwirkungen erfassen und im Handeln angemessen berücksichtigen? Dies gestaltet sich insofern als Herausforderung, da die Nebenwirkungen von Zielen - gerade, wenn sie unintendiert sind - oft kaum abschätzbar sind. Und im Lichte zunehmend volatiler, ungewisser, komplexer und ambivalenter Entwicklungspfade wird die Folgenabschätzung immer schwieriger. Besonders deutlich wird dies gegenwärtig etwa in den Debatten zur Digitalisierung: Die umfassende Sammlung, Vernetzung und Auswertung von Daten und die damit einhergehende Automatisierung von Prozessen eröffnen einerseits viele Entlastungspotenziale für die Menschen. Zum anderen stellen sich tiefgreifende Fragen nach der Kontrolle und Beherrschbarkeit der Technologien, nach Verantwortung und wie auch nach der sozialen Teilhabe an den Errungenschaften des technologischen Fortschritts. Insbesondere mit Blick auf die Potenziale und Risiken künstlicher Intelligenz wird selbst in Fachkreisen kontrovers und mitunter emotional gestritten.

Umso mehr stellt sich die Frage, wie wechselseitige Verhaltensverlässlichkeit und darauf aufbauendes Vertrauen - das sich gerade auch für Innovations- und Veränderungsprozesse als zunehmend knappe Ressource erweist, die überhaupt erst noch der Ordnung bedürfen - hergestellt werden kann. Auch dieses Problem ist an sich nicht neu. Schon 1946 schrieb F. A. von Hayek: "Unsere Unterwerfung unter allgemeine Grundsätze ist notwendig, weil es nicht möglich ist, dass wir in unseren Handlungen in der Praxis von vollständiger Kenntnis und Abschätzung aller Folgen geleitet werden." (Hayek 1976, S. 32)

In einer komplexen Welt muss gute Führung den Nebenwirkungen zielorientierten Handelns mit allgemein zustimmungsfähigen und anerkannten Prinzipien Rechnung tragen. Anders formuliert: Durch unsichere und unvertraute Zeiten steuert man (auch) anhand von verlässlichen und vertrauten Orientierungen in Form von Grundsätzen, denen ein gemeinsames Grundverständnis zugrunde liegt. Solche Prinzipien entfalten ihre Orientierungswirkung aber erst dann, wenn sie nicht bloß kommuniziert werden, sondern tatsächlich im Handeln erkennbar sind; und zwar gerade im Kontext von Konflikten. Eine wesentliche Aufgabe guter Führung ist es daher, sich der eigenen handlungsleitenden Prinzipien zu vergewissern und diese in Entscheidungen und der damit einhergehenden Kommunikation sichtbar werden zu lassen und präsent zu halten. Notwendig ist mithin die Definition, Anwendung und Vermittlung des eigenen ethischen Führungskompasses.

IV Das Leitprinzip für den ethischen Kompass lautet: "Do no harm"

Aus den bisherigen Überlegungen resultiert die Frage, welches Prinzip in der turbulenten, von Ungewissheit und Komplexität geprägten VUKA-Welt am besten geeignet ist, um als allgemeine Orientierung zur Stärkung wechselseitiger Verlässlichkeit und damit als Ermöglichung von Kooperation zu dienen.

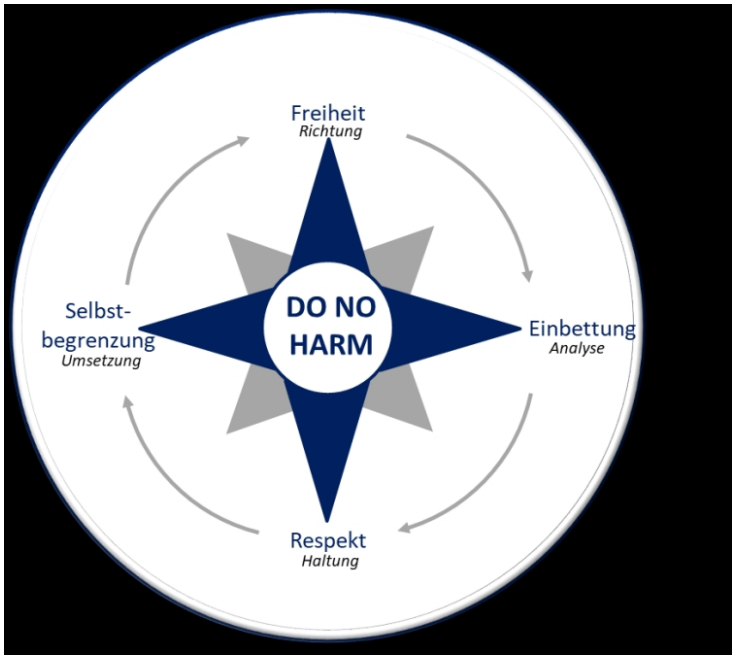
Unser Vorschlag für dieses Prinzip ist: do no harm. Schädigungen (anderer, der Umwelt und auch seiner selbst) zu vermeiden ist aus unserer Sicht das grundlegendste Prinzip des Umgangs miteinander. Es findet sich in zahlreichen Varianten, nicht nur in ethischen Texten, sondern auch - und das zeigt vielleicht am besten seine Bedeutung - als Prinzip verschiedener Rechtssysteme.4

Do no harm ist auch ein Grundprinzip, wenn es um Vertrauen geht. Denn die basale Herausforderung in Vertrauensbeziehungen ist, dass sich der Vertrauensgeber, indem er Vertrauen gibt, verletzlich macht - in der Erwartung, dass diese Verletzlichkeit nicht ausgenutzt wird trotz dem Umstand, dass es für den Vertrauensnehmer möglich und kurzfristig oft vorteilhaft ist.

Insofern erweist sich do no harm als die grundlegendste Antwort auf die eingangs gestellte Frage, was wir legitimerweise voneinander erwarten können sollten. Dieses Prinzip im täglichen Leben verlässlich zu beachten stellt eine Grundbedingung gelingender gesellschaftlicher Zusammenarbeit dar und wird damit auch zu einem unverzichtbaren Element guter Führung.

Dies gilt umso mehr, da es im Alltag unvermeidlich ist, dass wir einander gewisse Schädigungen zufügen: Unternehmen verlieren Aufträge an Wettbewerber, Mitarbeiter werden entlassen, CO2 wird emittiert und so weiter. Diese Schädigungen sind grundsätzlich

dann ethisch vertretbar, wenn sie für die Betroffenen unter den gegebenen Bedingungen zustimmungsfähig sind.5 Das unter Knappheitsbedingungen zu klären, ist indes immer nur beschränkt möglich. Umso wichtiger ist es, das Grundprinzip in allgemeinverständlicher Form zu entfalten. Dies versucht der ethische Kompass:



Graphik 1: der ethische Kompass

Er expliziert das Grundprinzip anhand von vier Elementen: (1) Freiheit als Ausgangspunkt, (2) die Analyse der Handlungsfolgen im Hinblick auf mögliche Schädigungen, (3) die Beurteilung auf der Grundlage der Haltung des Respekts und (4) Maßnahmen der Selbstbegrenzung als Umsetzung eines (auch) an Nicht-Schädigung orientierten Verhaltens. Wir gehen diese Punkte im Einzelnen durch.

(1) Freiheit

Führung setzt Freiheit zur Gestaltung voraus, das heißt Spielräume, in gewissen Grenzen Ziele selbst setzen, Mittel ihrer Realisierung bestimmen und die Geführten dazu anleiten zu können, Beiträge zur Umsetzung zu erbringen. Der Gebrauch dieser Freiheit verlangt Verantwortung, die nach den hier vorgestellten Überlegungen darin besteht, legitime Erwartungen der Nicht-Schädigung zu respektieren, das heißt wenn möglich zu erfüllen und andernfalls Gründe der Nichterfüllung anzuführen. Dies erfordert:

eine Analyse, welche Schädigungen auftreten könnten,
eine Haltung, welche Schlüsse man daraus zieht
und daraus resultierende Maßnahmen der Umsetzung.

Diese drei Schritte bilden die weiteren Elemente des Kompasses.

(2) Einbettung

Handeln6 ist immer eingebettet in die Wirklichkeit, deren Wirkungszusammenhänge niemand vollständig überschauen kann. Dennoch handeln wir im Alltag einigermaßen erfolgreich, basierend immer auch auf Einschätzungen, welche empirischen

Bedingungen wie zu beachten sind. Mit dem Begriff "Einbettung" leitet der Kompass dazu an, neben dem grundsätzlichen "sich der Wirklichkeit stellen" insbesondere zwei Dimensionen daraufhin zu reflektieren, ob Schädigungen auftreten können: zum einen die Sozialdimension, das heißt den Kontext der vom eigenen Handeln Betroffenen - soweit möglich verbunden mit einem Perspektivwechsel, wie er auch in der Goldenen Regel gefordert wird, nämlich sich in die Situation des anderen zu versetzen; zum anderen die Zeitdimension mit Blick auf die längerfristigen Folgen. Nicht, dass diese Folgen durchzukalkulieren wären - das ist, wie oben angedeutet, oft kaum möglich, vor allem unter Bedingungen des raschen Wandels. Doch geschieht es immer wieder, dass der Blick auf kurzfristige Vorteile die längerfristigen Nachteile verdunkelt, erst recht, wenn der (kurzfristige) Erfolgsdruck hoch ist. Und es wird oft unterschätzt, dass unverantwortliches Handeln, das quasi per definitionem andere schädigt, genau dadurch ethische Risiken schafft.

(3) Respekt

Die bloße Erkenntnis, dass das eigene Handeln anderen schaden kann, muss noch nicht viel implizieren. Erst wenn sie aus einer Haltung des Respekts im Sinne der Achtung der Würde aller Menschen erfolgt, hat das Implikationen für das Handeln. Die Möglichkeit einer solchen Haltung ist ein essenzieller Bestandteil der menschlichen Freiheit (Kant), denn sie kann durch keine externe Autorität erzwungen werden.

Respekt in diesem Sinne drückt sich bei Unternehmen oft auch im System ihrer Werte aus. Dabei zeigt sich die Rolle der Führung oft besonders deutlich, nämlich in der Form, wie Werte kommuniziert und gelebt werden. Treten hier signifikante Widersprüche zwischen Worten und Taten auf (s. dazu Suchanek 2015),7 so verlieren die Werte ihren Wert als Handlungsorientierung.

(4) Selbstbegrenzung

Wenn sich aus der Analyse ergibt, dass eigenes Handeln andere schädigt, und wenn die Haltung des Respekts eingenommen wird, so ergibt sich daraus der Impuls, diesen möglichen Schädigungen vorzubeugen durch eine entsprechende Begrenzung der eigenen Handlungen, so dass diese Schädigungen unterbleiben. In Unternehmen werden solche Selbstbegrenzungen oft in Codes of Conduct formuliert, doch im weiteren Sinne geht es auch darum, die vielen Versprechen, die jeden Tag abgegeben werden, tatsächlich einzuhalten.

Spätestens hier wird deutlich, inwiefern der Kompass eine Orientierung für die eingangs gestellte Frage nach wechselseitiger Verhaltensverlässlichkeit bietet. Viele Interaktionen des Alltags finden nur unter der Bedingung statt, dass beide Seiten hinreichend verlässlich voneinander erwarten können, dass die andere Seite sie nicht schädigt, dass also Gesetze eingehalten werden, moralische Grundsätze beachtet und Versprechen gehalten werden, auch wenn diese Aussage im Kontext der Bedingungen der sozialen Realität zu interpretieren ist.

Doch gerade weil aus verschiedensten Gründen - menschlicher Schwäche, fehlenden Informationen, unvorhergesehenen Kontingenzen, nicht-intendierten Handlungsfolgen und so weiter - es immer wieder zu Schädigungen kommen kann, ist es umso wichtiger, sich dieser Thematik anzunehmen und durch reflektierte Führung die Grundlage für nachhaltige Kooperation und Wertschöpfung zu legen.

Eben dadurch erweist sich eine Umsetzung des Prinzips do no harm als eine Investition in Vertrauen und damit in gemeinsame Zukunfts(-fähigkeit). Das heißt indes auch, dass die Selbstbegrenzung sichtbar und glaubwürdig sein muss, indem sie sich in Konfliktsituationen bewährt. Einmal mehr gilt: Hier ist gute Führung gefragt, nicht nur hehre Gedanken zu formulieren, sondern für die Umsetzung zu sorgen.

V Die Bedeutung guter Führung

In der VUKA-Welt sind die längerfristigen Folgen von Entscheidungen und Strategien zunehmend schwieriger abschätzbar: Immer mehr weitreichende Veränderungsprozesse werden parallel angestoßen, etablierte Verfahren und Prozesse verlieren ihre

Geltungsdauer und neue Standards und Regeln fehlen vielfach. In der Folge steigt tendenziell die Kurzfristorientierung.

Für Führung resultiert daraus folgende Kernherausforderung: Mit welchen Orientierungen können Führungskräfte in diesem Umfeld hinreichende wechselseitige Verlässlichkeit - als Voraussetzung dauerhaft gelingender Kooperation für die erfolgreiche Zielerreichung - schaffen?

Es erleichtert die Sache nicht, dass solche Orientierungen an sich nicht die primäre Aufgabe von Führung darstellen. Primär geht es darum, den purpose der Organisation, in der die Führungskraft wirkt, zu realisieren (s. dazu Kirchgeorg et al. 2017). Doch gerade in heutiger Zeit gilt es, neben dieser Zielorientierung immer auch ein Auge darauf zu haben, ob das eigene Handeln die künftigen Handlungsbedingungen fördert oder unterminiert. Die wichtigste dieser Handlungsbedingungen ist das Vertrauen der Interaktionspartner auf die eigene Verlässlichkeit. Der ethische Kompass hilft, dies im Blick zu behalten.

Fußnoten:

1) Die Überlegungen sind Ergebnis eines Dialogprozesses, den das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) mit Förderung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien im Reformationsjahr 2017 durchgeführt hat. Eingegangen sind u.a. die Anregungen namhafter Experten wie Edeltraut Glänzer (IG BCE), Dr. Jürgen Hambrecht (BASF), Prof. Karl Homann (WZGE), Bischof i. R. Prof. Wolfgang Huber, Prof. Andreas Pinkwart (HHL), Prof. Burkhard Schwenker (Roland Berger) sowie Impulse zahlreicher Nachwuchs- und Führungskräfte, die sich in zwei größeren Dialogveranstaltungen, einer internationalen Wissenschaftskonferenz und zahlreichen Workshops und Seminaren eingebracht haben.

2) Das Akronym VUKA steht für volatil, ungewiss, komplex und ambivalent.

3) Die Reflexion von Nebenwirkungen wird insbesondere dort relevant, wo die Ausrichtung auf ein Ziel sehr dominant wird; die ausgeprägte Fokussierung kann leicht dazu führen, dass eben diese Nebenwirkungen vernachlässigt werden.

4) In der Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte der französischen Nationalversammlung vom 26. August 1789 heißt es: "Die Freiheit besteht darin, alles tun zu können, was einem anderen nicht schadet." Aus der Medizinethik kennt man den Grundsatz "primum non nocere". Das Prinzip "neminem laedere" ist ein Grundsatz des Schadensersatzrechts, findet sich aber sinngemäß auch in §1 der Straßenverkehrsordnung. Viele weitere Varianten des gleichen Grundgedankens ließen sich anführen.

5) Hinter diesen knappen Worten versteckt sich der Bedarf für sehr umfassende ethische Reflexionen und Diskurse.

6) In einem weiteren Sinne betrifft der Kompass nicht nur Handlungen, sondern auch Erwartungen und Ansprüche an andere. Auch sie können - indirekt - zu Schädigungen führen, wenn sie mit Anreizen bzw. Druck verbunden sind, diese Erwartungen zu erfüllen. Der Einfachheit halber werden wir im Folgenden jedoch nur von Handlungen sprechen.

7) Man kann dann auch von "relevanten Inkonsistenzen" sprechen.

Literatur

Broock, M. v. (2012): Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis. Eine Investitionsheuristik für die Soziale Ordnung, Marburg.

Hayek, F. A. v. (1976): Wahrer und falscher Individualismus, in: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg, S. 9-48.

Kirchgeorg, M- Meynhardt, T. - Pinkwart, A. - Suchanek, A. - Zülch, H. (2017): Das Leipziger Führungsmodell, 2. überarb. u. erw. Aufl., Leipzig.

Suchanek, A. (2015): Unternehmensethik. In Vertrauen investieren, Tübingen.

Die Autoren



Prof. Dr. Andreas Suchanek

Prof. Dr. Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL-Leipzig Graduate School of Management und Vorstandsmitglied des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik. Er studierte VWL an den Universitäten Kiel und Göttingen. Wichtigste Veröffentlichungen: Ökonomische Ethik, Tübingen 20072, Unternehmensethik. In Vertrauen investieren, Tübingen 2015



Dr. Martin von Broock

Dr. Martin von Broock (Jahrgang 1975) studierte Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht in Göttingen. Nach seinem Abschluss als Dipl.-Sozialwirt (2001) arbeitete er mehrere Jahre in einer internationalen Kommunikations- und Politikberatung für Unternehmen und Verbände aus den Branchen Finanzen, Immobilien und Energie sowie verschiedene Bundes- und Landesministerien. 2011 schloss er seine Promotion am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management ab. Seit 2012 ist er Mitglied des Vorstands am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE), seit 2014 dessen Vorsitzender. Für Branchen, Unternehmen und ihre Stakeholder entwickelt er national und international Dialogprozesse und Projekte, die sich mit der moralischen Qualität der Marktwirtschaft, unternehmerischer Verantwortung und werteorientierter Führung befassen.