

## Rezension zu Markus Huppenbauer: Leadership und Verantwortung ? Grundlagen ethischer Unternehmensführung



von Mathias Schüz

Markus Huppenbauer: Leadership und Verantwortung ? Grundlagen ethischer Unternehmensführung. Zürich: Versus, 2017.

Verantwortung und Ethik in Wirtschaftsunternehmen werden immer mehr zum viel diskutierten Thema. Grosse Schäden wie der Abgasskandal bei VW oder jüngst die kartellrechtswidrigen Absprachen in der Autoindustrie werden medial verstärkt und empören die Öffentlichkeit. So wächst auch die Anzahl akademischer Publikationen zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik kontinuierlich. Im Unterschied dazu bekennen sich immer mehr Top-Manager und Unternehmer etwa in ihren Autobiographien zur ethischen Verantwortung. Zwischen den beiden Extremen des Experten- und Bekenntertums klafft jedoch eine Lücke.

Markus Huppenbauers neue Buchpublikation gehört im deutschsprachigen Raum zu den Veröffentlichungen, die diese Lücke schliessen. Anhand von konkreten Fallbeispielen zeigt er Praktikern wie Theoretikern die Notwendigkeit ethischer Verantwortung auf und gewinnt dadurch auch die Aufmerksamkeit von Führungskräften, sich mit dem Thema vertieft auseinanderzusetzen.

Das Buch gibt dazu Anregungen in Hülle und Fülle. Es klärt erst einmal die Begriffe Ethik und Moral, wie damit z. B. die Tugenden Respekt, Fairness, Ehrlichkeit und Integrität zusammenhängen, wie unterschiedliche Wertvorstellungen und -massstäbe, Konventionen und Regeln zu einer Vielfalt von ethischen Auffassungen führen, wie durch geeignete Kommunikation und Dialoge Einigungen in Dilemmasituationen erzielt werden können. Für Führungskräfte ist es unabdinglich, ihre Entscheidungen nicht nur ethisch begründen, sondern auch kommunizieren zu können. Leicht verständliche Zusammenfassungen einschlägiger Literatur und ethischer Konzepte, Infoboxen, Exkurse, Literatur- und Internettipps und Take-Home-Messages machen das Buch zu einem unentbehrlichen Kompendium für den praktischen Alltag.

Huppenbauer vermeidet es, mit moralinsaurem Zeigefinger Missstände anzuprangern und etwa unter Hinweis irgendwelcher Pflichtenkataloge deren Beseitigung anzumahnen. So diskutiert er Themen wie Kinderarbeit und Korruption durchaus kontrovers,

wenn er Kultur und Kontext bei ihrer Beurteilung mit einbezieht. Auch die drei wichtigsten Ethikansätze (Utilitarismus, Deontologie, Tugendethik) führen zu unterschiedlichen Beurteilungen von Handlungen. Er ist überzeugt, dass es "im Bereich der Moral zwar keine absoluten Gewissheiten gibt, dass wir aber darauf vertrauen können, im gemeinsamen Diskurs, Schritt für Schritt, bessere Antworten zu erhalten".

Wenn es jedoch um den Schutz der Menschenwürde geht, bezieht Huppenbauer klare Position. Menschenunwürdige Ausbeutung, die zu einer Versklavung, Gesundheitsschädigung oder Instrumentalisierung von Menschen führen, ist genauso abzulehnen wie irreversible Schädigungen der natürlichen Umwelt, Missachtung von Eigentumsrechten oder täuschender Werbung. Auch die Verlagerung solcher Praktiken an Lieferanten in Niedriglohnländer spricht den Auftraggeber nicht von ethischer Schuld frei.

Während man sich aus ethischer Sicht in solchen Fällen schnell einig werden kann, sind vor allem die Grauzonen eine Herausforderung. Soll ich mit jemandem eine Geschäftsbeziehung eingehen, dessen politischen oder moralischen Wertvorstellungen von den eigenen abweichen? Soll ich Produkte vertreiben, die auch für die Waffenproduktion eingesetzt werden könnten? Soll ich Produkte einkaufen, die auf moralisch fragwürdige Weise hergestellt wurden? Worin liegt darin meine ethische Verantwortung, wo hört sie auf? Nur selten sind Zielkonflikte zu vermeiden. Es geht vor allem darum, sich für diese zu sensibilisieren und verantwortliche, d. h. wohl reflektierte und ethisch begründete Entscheidungen zu treffen.

Das Instrumentarium dazu wird in dem Buch Huppenbauers sehr differenziert, leicht verständlich und handhabbar vermittelt. Dass sich ethisch reflektiertes Handeln in Unternehmen auch ökonomisch lohnen kann, dafür sprechen einige Studien. Letztlich dient es der Reputation eines Unternehmens, die durchaus einen hohen monetären Wert aufweist, nicht zu vergessen, dass es auch kostspielige Schäden vermeidet, die ganze Unternehmen ruinieren können. Darüber hinaus können Huppenbauer zufolge zahlreiche ethisch wertvolle Produkte und Dienstleistungen einen ökonomischen Mehrwert erbringen, was den oft beklagten Konflikt zwischen Wirtschaft und Moral geradezu widerlegt.

Huppenbauer widmet sich auch der Frage nach der Implementierung von ethischen Normen und Werten in der Wirtschaft im Allgemeinen und Organisationen im Besonderen. Hier werden verschiedene Modelle und Praktiken (z. B. der Compliance- und Integrity-Ansatz) sowie Instrumente der ethischen Selbstverpflichtung (z. B. individuell gewählte Codes of Conduct, UN Global Compact, ISO 2600 Norm etc.), Tools ethischer Entscheidungsfindung mit ihren Vor- und Nachteilen, ja sogar die nötigen Kompetenzen ethisch verantwortlicher Führungskräfte dargestellt und diskutiert.

Als Autor, der parallel zu Huppenbauers Buch selbst gerade ein Lehrbuch zur "Angewandten Unternehmensethik" veröffentlicht hat, also damit im wahrsten Sinne des Wortes in Konkurrenz (von lat. concurrere = zusammenlaufen) steht, empfehle es sehr gerne als eine komplementäre Ergänzung, die auf unterschiedlichen Wegen zu ähnlichen Ergebnissen kommt.

Der Rezensent



**Prof. Dr. phil. Mathias Schüz**

studierte Physik, Philosophie und Pädagogik. Seit 2006 ist er Professor für International Business mit Schwerpunkt Responsible Leadership am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW. Er war Mitinitiator und langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung der Gerling Akademie für Risikoforschung, Zürich. Zuvor war er als Trainee und Key Account Manager bei IBM tätig. Zahlreiche (Buch-)Publikationen zur Unternehmensethik und Verantwortung (z. B. in 2017 das Lehrbuch "Angewandte Unternehmensethik - Grundlagen für Studium und Praxis" im Pearson-Verlag).