

Markus Huppenbauer

# **Leadership und Verantwortung**

**Grundlagen ethischer Unternehmensführung**

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ethische Herausforderungen der heutigen Wirtschaft .....	11
<b>1 Moral und Ethik für Einsteiger .....</b>	<b>19</b>
1.1 Was man wissen muss .....	21
1.1.1 Der Kerngehalt von Moral: Respekt, Fairness, Wohlergehen, Ehrlichkeit und Integrität .....	21
1.1.2 Wie moralische von technischen, rechtlichen oder ökonomischen Normen und Werten unterscheiden? .....	26
1.1.3 Eine oft gemachte Unterscheidung: Moral und Ethik .....	29
1.2 Moralische Kommunikation und ethische Interpretation .....	34
1.2.1 Die Vielfalt unserer moralischen Kommunikation .....	34
1.2.2 Schwierigkeiten mit der Eindeutigkeit und Allgemeinheit moralischer Forderungen .....	36
▶ <b>Unterschiedliche Ebenen der Allgemeinheit von                 moralischen Normen und Werten</b> 36	
▶ <b>Frauenquoten in Führungsgremien von Unternehmen?</b> 39	
▶ <b>Kasuistik – der Ausgangspunkt beim Einzelfall</b> 41	
<b>Take-home Message .....</b>	<b>43</b>
<b>2 Moral in der pluralistischen und globalisierten Gesellschaft .....</b>	<b>45</b>
2.1 Der Pluralismus der Normen und Werte «bei uns» .....	47
2.2 Moral in unterschiedlichen kulturellen Kontexten: Die Herausforderung des ethischen Relativismus .....	51
2.2.1 Argumente gegen den ethischen Relativismus .....	51
▶ <b>Universale moralische Normen und kulturelle Kontexte</b> 54	
2.2.2 Das Beispiel der Bestechung .....	55

2.3 Die wichtigsten Ethikansätze und ihre Anwendung in wirtschaftlichen Kontexten .....	59
2.3.1 Konsequentialistische Ansätze («Beachte, was schlussendlich herauskommt!») .....	60
▶ <b>Die Verwandtschaft ökonomischer Methoden mit dem Utilitarismus</b>	<b>61</b>
2.3.2 Kantianisch-deontologische Ansätze («Handle respektvoll!») .....	62
▶ <b>Eine kantianische Sicht auf die Kündigung von Arbeitsverträgen</b>	<b>64</b>
2.3.3 Tugendethische Ansätze («Sei ein guter Mensch!») .....	65
2.3.4 Kontraktualistische Ansätze («Stell dir vor, du kennst deine gesellschaftliche Position nicht!») .....	66
2.3.5 Fazit: Zur Unvermeidbarkeit unterschiedlicher ethischer Ansätze .....	67
<b>Take-home Message .....</b>	<b>69</b>
<b>3 Wirtschaftsethik konkret .....</b>	<b>71</b>
3.1 Auf der Suche nach moralischen Grenzen .....	72
3.1.1 Klare Grenzen: Aktivitäten, die verboten sind .....	72
▶ <b>Sweatshops und Niedrigstlöhne</b>	<b>75</b>
3.1.2 Probleme nur in fernen Ländern? .....	76
3.2 Grauzonen und unproblematische Fälle .....	78
3.2.1 Schwierigkeiten mit der Grenzziehung – moralische Grauzonen .....	78
3.2.2 Unproblematische Aktivitäten und Praktiken .....	81
▶ <b>Beziehungen und Rollen in unterschiedlichen sozialen Kontexten</b>	<b>84</b>
3.3 Erfolg, Reputation und Innovation durch Ethik? .....	87
3.3.1 Lohnt sich Ethik? .....	87
3.3.2 Wie den Unternehmenserfolg messen? .....	89
▶ <b>Reputation durch Ethik?</b>	<b>90</b>
▶ <b>Süße Versuchungen ohne moralischen Fehl und Tadel – der Schokoladenhersteller Chocolats Halba</b>	<b>92</b>
<b>Take-home Message .....</b>	<b>93</b>
<b>4 Moral und Wirtschaft grundsätzlich: ein unaufhebbarer Konflikt? .....</b>	<b>95</b>
4.1 Es geht um mehr als nur um Gewinn .....	97
▶ <b>Die moralische Relevanz von Shareholdern</b>	<b>97</b>
▶ <b>Der Fall von Home Depot – ein Unternehmen verzichtet auf Gewinnmaximierung</b>	<b>101</b>
4.2 Zwei Standardantworten zum Verhältnis von Wirtschaft und Moral .....	101
▶ <b>Vorschläge, die nicht mit dem Gegensatz von Wirtschaft und Moral argumentieren</b>	<b>106</b>

4.3	Konflikte zwischen ökonomischen und moralischen Normen und Werten . . . . .	109
4.3.1	Moralische und ökonomische Spielräume und ihre Grenzen . . . . .	110
	▶ <b>Moralische Spielräume von Unternehmen –     Zusammenfassung der bisherigen Ausführungen</b>	<b>111</b>
4.3.2	Vier Varianten des Verhältnisses von ökonomischen und moralischen Normen und Werten . . . . .	112
4.3.3	Fazit: Es gibt Spielräume für Moral . . . . .	114
4.4	Innermoralische Konflikte und ethische Werteabwägungen . . . . .	116
	▶ <b>Konflikte im Falle spezifischer Rollenverantwortlichkeiten</b>	<b>118</b>
4.5	Fazit: Wirtschaft als komplexes Netzwerk unterschiedlicher Normen und Werte . . . . .	120
	<b>Take-home Message</b> . . . . .	<b>121</b>
<b>5</b>	<b>Was wirklich zählt – ethische Verantwortung in der Wirtschaft</b> . . . . .	<b>123</b>
5.1	Alle reden von Verantwortung: Wie lässt sich der Begriff bestimmen? . . . . .	125
5.1.1	Der Begriff der moralischen Verantwortung . . . . .	125
	▶ <b>Zwei Beispiele für den klassischen Fall von Verantwortung</b>	<b>128</b>
5.1.2	Die Verknüpfung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Stakeholder-Ansatz . . . . .	134
	▶ <b>Corporate Social Responsibility in ethisch sensiblen Kontexten</b>	<b>136</b>
5.2	Wer trägt denn nun welche Verantwortung? . . . . .	137
5.2.1	Die Verteilung von Verantwortung innerhalb des Unternehmens . . . . .	139
5.2.2	Zur Verantwortung der obersten Führungsgremien sowie der Kapitalgeber von Unternehmen . . . . .	141
5.2.3	Die Verantwortung von Unternehmen nach außen . . . . .	143
	▶ <b>Zwei Beispiele für die begrenzte Verantwortung in der Wirtschaft –     Automobil- und Erdölindustrie</b>	<b>144</b>
	▶ <b>Analogien zur kollektiven Verantwortung im Recht – Schweizer Strafgesetzbuch     und die US Federal Sentencing Guidelines</b>	<b>146</b>
	▶ <b>Das Gerichtsurteil im Falle des Tankers «Prestige» vom 13. November 2013</b>	<b>147</b>
5.3	Verantwortung für geplante Aktivitäten, Wertschöpfungsketten und nicht intendierte Handlungsfolgen . . . . .	148
	▶ <b>Das Framework for Sustainable Risk Management der Swiss Re</b>	<b>149</b>
	▶ <b>Verantwortung für die Beseitigung von Übeln, welche Unternehmen nicht     selbst verursacht haben?</b>	<b>151</b>
	<b>Take-home Message</b> . . . . .	<b>151</b>

<b>6 Implementierungsfragen: Zur Spannung zwischen Selbstverpflichtung und rechtlicher Regulierung</b> .....	<b>153</b>
6.1 Das ökonomische Modell der Implementierung: mit Anreizen zum moralkonformen Verhalten .....	155
6.2 Das Modell der Selbstverpflichtung wirtschaftlicher Akteure .....	158
▶ Konflikte zwischen Unternehmen und Staaten – das Internationale Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID) 160	
6.3 Das Modell der rechtlichen Regulierung .....	163
6.3.1 Heilmittel oder notwendiges Übel? .....	163
▶ Der Dodd-Frank Act von 2010 – Überlegungen zur Frage problematischer staatlicher Regulierung 165	
6.3.2 Fünf pragmatische Kriterien für die staatlich-rechtliche Regulierung ....	172
▶ Aggregierte Schäden und die Koordination vieler Einzelakteure 174	
6.3.3 Fazit: Weg von der simplen Gegenüberstellung von Selbstverpflichtung und rechtlicher Regulierung .....	176
▶ Die Spannung zwischen dichter Regulierung und Selbstverpflichtung der Akteure – eine Fallstudie zum Problem der Geldwäscherei in der Schweiz 178	
6.4 Vorbilder, attraktive Kommunikation und medialer Druck .....	179
<b>Take-home Message</b> .....	<b>181</b>
<b>7 Unternehmensinterne Ethikimplementierung: Compliance- und Integrity-Ansätze</b> .....	<b>183</b>
7.1 Der Fokus auf Regelbefolgung (Compliance-Ansatz) .....	184
7.1.1 Das Konzept und die Umsetzung des Compliance-Ansatzes .....	184
7.1.2 Probleme des Compliance-Ansatzes .....	186
▶ Das «Sustainability Guide Book» von Levi Strauss & Co. – ein Beispiel für sehr große Regeldichte 187	
7.2 Der Fokus auf Ethikkultur und gelebte Ethik (Integrity-Ansatz) .....	189
7.2.1 Das Konzept und die Umsetzung des Integrity-Ansatzes .....	190
▶ Rechtfertigungsstrategien bei Fehlverhalten 191	
7.2.2 Probleme des Integrity-Ansatzes .....	192
▶ Das Swiss Ethics Model – ein Instrument zur Messung und Steuerung der Ethikperformance von Organisationen 194	
7.3 Fazit: Ethik-Commitment, unternehmensweit umgesetzte klare Regeln und Ethikkompetenzen .....	194
<b>Take-home Message</b> .....	<b>195</b>

<b>8 Instrumente der ethischen Selbstverpflichtung von Unternehmen</b> .....	<b>197</b>
8.1 Das einfachste Instrument: der Code of Conduct .....	198
8.1.1 Inhalt eines Code of Conduct .....	198
8.1.2 Die Wirkung von Codes of Conduct .....	203
▶ Die mangelnde Attraktivität abstrakter und rechtsähnlicher moralischer Kommunikation	204
8.2 Referenzdokumente, Berichterstattungsinstrumente und Ethikverantwortliche .....	205
▶ Umweltschutz und Nachhaltigkeit	208
8.3 Tools ethischer Entscheidungsfindung .....	209
<b>Take-home Message</b> .....	<b>213</b>
<b>9 Ethical Leadership und moralische Integrität</b> .....	<b>215</b>
9.1 Tugenden und moralische Integrität .....	217
9.1.1 Tugendethische Ansätze in der Unternehmensethik .....	217
▶ Das Problem übergeordneter Ziele von Unternehmen und des menschlichen Lebens	218
9.1.2 Moralische Integrität als Ziel .....	225
9.2 Ethical Leadership: ein realistisches Bild .....	227
▶ Forschung und Literatur zum Thema Ethical Leadership	228
▶ Das RADIX®-Online-Assessmentverfahren	231
9.3 Sinn und Erfolg, oder: Wenn sich Manager auf die Suche nach Sinn machen ...	232
9.3.1 Sinnstiftende Arbeit .....	233
▶ Sinnvolle Arbeit und Mitbestimmung in einer kantianischen Perspektive	233
9.3.2 Den Erfolg verdienen? .....	236
<b>Take-home Message</b> .....	<b>239</b>
<b>Literatur und Websites</b> .....	<b>241</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>253</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>265</b>