



## **Ethik der Corporate Governance**

Grundlagen einer guten und erfolgreichen Unternehmensführung

### **Inaugural-Dissertation**

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie

der Ludwigs-Maximilians-Universität

München

vorgelegt von

Ralf Wintergerst

aus

Neukirchen-Vlyun

2021

Erstgutachter: Prof. Dr. Stephan Sellmaier

Zweitgutachter: Prof. em. Dr. Wilhelm Vossenkuhl

Tag der mündlichen Prüfung: 8.11.2021

## **Vorwort und Danksagung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit mehreren wissenschaftlichen Disziplinen gleichzeitig: Sie befasst sich mit Corporate Governance und den theoretischen Grundlagen der Ökonomie und Wirtschaftswissenschaften; sie befasst sich mit Fragen der Führung und Führungsforschung, die größtenteils psychologisch ausgerichtet sind; und sie befasst sich mit der Philosophie und Ethik von Immanuel Kant. Daher muss diese Arbeit drei Herausforderungen meistern: Zum Ersten der Versuchung zu widerstehen, zu sehr im Generellen in den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen zu bleiben und daher die Details der Untersuchungen nicht genügend genau zu beachten und zu würdigen. Zweitens benötigt es eine gewisse Meta-Ebene, um eine Zusammenführung der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zu ermöglichen. Und möchte man inhaltliche und gedankliche Fehler vermeiden und bemüht sich um einen zu detaillierten Tiefgang, verfängt man sich leicht in den filigranen Tiefen einer recht unüberschaubaren Diskussion zwischen den Disziplinen und Fakultäten. Und Drittens braucht es konkrete Ergebnisse, denn sonst bleibt die Arbeit ohne wirkliche Erkenntnisse und Fortschritt. Ich hoffe, in dieser Arbeit einen akzeptablen und würdigen Weg, und – vor allem – einige neue Gedanken, Impulse und Erkenntnisse gefunden zu haben.

Prof. Dr. Sellmaier möchte ich dafür danken, dass er die Betreuung meiner Dissertation übernommen hat und mir stets pragmatisch und unkompliziert geholfen hat. Vielen herzlichen Dank.

Meinem Zweitprüfer und akademischem Mentor Wilhelm Vossenkuhl – der auch schon meine Masterarbeit im Studiengang PPW betreut hat – hat durch unsere Diskussionen den entscheidenden Anstoß für diese Arbeit und Untersuchung über Unternehmensführung und Corporate Governance im Anschluss an Kant gegeben. Dafür bin ich ihm zu großem Dank verpflichtet.

Weiterhin möchte ich mich bei den Kolleginnen und Kollegen von Giesecke+Devrient bedanken, bei denen ich durch meine Aufgabe in der Unternehmensführung viele praktische Verprobungen und Diskussionen über die Sachverhalte der

Arbeit führen konnte und durfte. Dies war ein Privileg, durch welches zahlreiche Verbesserungen an den Inhalten der Arbeit ermöglicht wurden.

Mein ganz besonderer Dank geht schließlich an meine Familie, die mich während der Phase der Promotion in jeder nur erdenklichen Weise unterstützt und mir den Freiraum für dieses Vorhaben gelassen hat, und dies gilt vor allem und insbesondere für meine Frau Silvia.

München, im 16. 6. 2021

# Inhaltsverzeichnis

<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>Tabellenverzeichnis</i></b> .....	<b>10</b>
<b><i>Abkürzungen und Zitierweise</i></b> .....	<b>11</b>
<b><i>Einleitung und Hinführung zum Thema</i></b> .....	<b>12</b>
<b>1 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance</b> .....	<b>25</b>
<b>1.1 Definition der zentralen Begriffe</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2 Einflussfaktoren auf die Corporate Governance und Unternehmens-führung.</b>	<b>28</b>
<b>1.3 Die Rolle und die Zielsetzungen von Corporate Governance-Systemen</b> .....	<b>35</b>
1.3.1 Erfolgreiche Unternehmensführung .....	35
1.3.2 Richtige und gute Unternehmensführung .....	39
1.3.3 Eine Definition von erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung .....	40
1.3.4 Die Verbindung von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik .....	42
<b>1.4 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance</b> .....	<b>49</b>
1.4.1 Die Prinzipal-Agent-Theorie .....	50
1.4.2 Stewardship-Theorie .....	60
1.4.3 Stakeholder-Theorie.....	64
1.4.4 Weitere Corporate Governance-Ansätze .....	66
<b>1.5 Die zentralen Corporate-Governance-Systeme</b> .....	<b>70</b>
1.5.1 Einflussfaktoren und konstituierende Elemente von Corporate Governance-Systemen .....	70
1.5.2 Aufbau und System der deutschen Corporate Governance.....	75
1.5.3 Die wesentlichen Rollen und Träger der Corporate Governance.....	78
1.5.4 Konfliktpotentiale und Problemfelder der Corporate Governance .....	82
1.5.5 Lösungsansätze für die Corporate Governance .....	88
1.5.6 Beabsichtigte Wirkungsmechanismen für die Lösungsansätze.....	91

1.5.7	Die Operationalisierung der Lösungsansätze.....	94
1.6	<b>Eine kritische Zusammenfassung, sowie zukünftige Herausforderungen der Corporate Governance .....</b>	<b>101</b>
<b>2</b>	<b><i>Corporate Governance und Führungsverhalten.....</i></b>	<b>107</b>
2.1	<b>Begriffliche Bestimmung von Führung.....</b>	<b>108</b>
2.1.1	Führung und Führungsverhalten.....	114
2.2	<b>Systematisierung von Führungsverhalten.....</b>	<b>115</b>
2.2.1	Effektive und wirksame Führung .....	118
2.2.2	Ethische und unethische Führung .....	125
2.2.3	Macht und Machtausübung in Führungssituationen .....	140
2.3	<b>Ein differenzierter Blick auf das Thema Führung.....</b>	<b>147</b>
2.4	<b>Ein Rahmen für gute Führung.....</b>	<b>150</b>
2.5	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>154</b>
<b>3</b>	<b><i>Die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant .....</i></b>	<b>158</b>
3.1	<b>Die europäische Aufklärung - eine kurze geschichtliche Einordnung.....</b>	<b>158</b>
3.2	<b>Das Werk von Immanuel Kant.....</b>	<b>162</b>
3.2.1	Eine kurze Einführung .....	162
3.2.2	Die Aktualität von Immanuel Kants Werk im 21. Jahrhundert.....	163
3.2.3	Was kann ich wissen? - Die kopernikanische Wende.....	166
3.2.4	Was soll ich tun? - Der kategorische Imperativ.....	169
3.2.5	Was ist Aufklärung? - Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!.....	176
3.2.6	Zum ewigen Frieden – ein philosophischer Entwurf für den Weltfrieden .....	179
<b>4</b>	<b><i>Corporate Governance und Unternehmensführung im Anschluss an Kant ..</i></b>	<b>185</b>
4.1	<b>Die Möglichkeit der kantischen Ethik, auf die Problemfelder der Corporate Governance und auf Führungsverhalten einzuwirken.....</b>	<b>185</b>
4.2	<b>Anspruchshaltungen und Geltung .....</b>	<b>189</b>
4.3	<b>Ein Gestaltungsrahmen für Corporate Governance und Unternehmensführung . .....</b>	<b>196</b>
4.4	<b>Weitere Impulse für Corporate Governance und Unternehmensverfassung im Anschluss an die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant.....</b>	<b>200</b>

<b>4.5</b>	<b>Unternehmensleitbilder .....</b>	<b>202</b>
<b>4.6</b>	<b>Ziele und Fragestellungen für eine Führungsethik .....</b>	<b>205</b>
4.6.1	Der kategorische Imperativ als Normtest für die Entwicklung von Unternehmensleitbildern .....	210
4.6.2	Legitimationsfragen .....	212
<b>4.7</b>	<b>Eckpunkte einer verbindlichen Führungsethik für Unternehmen .....</b>	<b>213</b>
4.7.1	Verbindlichkeit und Verpflichtung .....	215
4.7.2	Menschenwürde und Führung .....	215
4.7.3	Verantwortungsdualismus und Loyalität .....	218
4.7.4	Publizität von Intentionen und Absichten .....	220
4.7.5	Handlungsleitlinien für das eigene Handeln und im Team .....	221
4.7.6	Führungsethik und der deutsche Corporate Governance-Kodex – eine pragmatisch- praktische Orientierung .....	223
4.7.7	Ergänzende Eckpunkte und Zusammenfassung .....	225
<b>4.8</b>	<b>Die Voraussetzungen für eine Unternehmensführung im Anschluss an Kant und einer daran orientierten Führungsethik .....</b>	<b>229</b>
<b>4.9</b>	<b>Die Grenzen einer Führungsethik und von ethischen Grundsätzen .....</b>	<b>232</b>
<b>5</b>	<b><i>Resümee und Ausblick .....</i></b>	<b>240</b>
<b>6</b>	<b><i>Literaturverzeichnis .....</i></b>	<b>253</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielsetzungen der Arbeit.....	17
Abbildung 2: Zusammenhang von Corporate Governance, strategischen Handlungsmustern und Corporate Governance-Strukturen .....	26
Abbildung 3: Wesentliche Meilensteine mit Einfluss auf die Corporate Governance-Systeme .....	33
Abbildung 4: Kriterien für unternehmerischen Erfolg.....	38
Abbildung 5: Rechtliche und ethische Verantwortung und Corporate Governance ..	47
Abbildung 6: Prinzip einer Mehrebenen-Verantwortung.....	48
Abbildung 7: Das Deutsche Corporate Governance-System .....	77
Abbildung 8: Arbeitsschema Problemfelder und Lösungsansätze der Corporate Governance.....	82
Abbildung 9: Zusammenfassung der Problemfelder, Lösungsansätze und der beabsichtigten Wirkungen von Corporate Governance-Regelungen und Kodizes .....	94
Abbildung 10: Verknüpfung von Corporate Governance und Führungsverhalten ..	108
Abbildung 11: Bedingungen des Führungserfolges .....	110
Abbildung 12: Das Kontinuum von effektiver und ethischer Führung im Zusammenhang mit Macht.....	118
Abbildung 13: Aufgaben und Kompetenzen und Eigenschaftsprofil für eine effektive und wirksame Unternehmensführung .....	124
Abbildung 14: Die 2 Säulen ethischer Führung .....	129
Abbildung 15: Begünstigende Faktoren für destruktive Führung.....	134
Abbildung 16: Persönlichkeitsprägungen der hellen Triade der Führung .....	151
Abbildung 17: Ein Rahmen für gute und schlechte Führung.....	153
Abbildung 18: Formulierungen des kategorischen Imperativs .....	170

Abbildung 19: Der kategorische Imperativ als Moraltest .....	173
Abbildung 20: Handlungen auf Pflicht .....	174
Abbildung 21: Governance und Führung im Anschluss an Kant (I).....	185
Abbildung 22: Prinzipien für Handlungen und Entscheidungen für Corporate Governance und Führung .....	189
Abbildung 23: Corporate Governance und Führung im Anschluss an Kant (II) .....	200
Abbildung 24: Zweckbestimmung der BASF AG .....	210
Abbildung 25: Kriterien für erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung	244
Abbildung 26: Ein Rahmen für gute Führung.....	248

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Problem- und Fragestellungen der Prinzipal-Agent-Theorie .....	55
Tabelle 2: Gegenüberstellung Prinzipal-Agent-Theorie und Stewardship-Theorie...	62
Tabelle 3: Theoretische Perspektiven der Corporate Governance .....	69
Tabelle 4: Übersicht der zentralen Corporate Governance-Systeme .....	74
Tabelle 5: Übersicht über die Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates auf den Vorstand .....	81
Tabelle 6: Übersicht der Problemfelder, Lösungsansätze und Wirkungen des deutschen Corporate Governance-Systems .....	100
Tabelle 7: Kompetenzen für eine effektive und wirksame Unternehmensführung..	121
Tabelle 8: Führungskonzepte guter und schlechter Führung .....	126
Tabelle 9: Übersicht Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie .....	137
Tabelle 10: Macht und Einfluss .....	143
Tabelle 11: Übergeordnete Zielsetzungen einer guten Führung .....	152
Tabelle 12: Gegenüberstellung von Kants Philosophie und dem Utilitarismus.....	192
Tabelle 13: Eckpunkte einer Führungsethik.....	228

## Abkürzungen und Zitierweise

### Abkürzungen

AktG	<i>Aktiengesetz</i>
ARUG II	<i>Gesetz zur Umsetzung der Aktionärrerichtlinie II</i>
Bafin	<i>Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht</i>
BilMoG	<i>Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
CSR-RUG	<i>CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz</i>
DCGK	<i>Deutscher Corporate Governance Kodex</i>
DSGVO	<i>Datenschutz-Grundverordnung</i>
ESG	<i>Environment Social Governance</i>
GfdS	<i>Gesellschaft für deutsche Sprache</i>
GmbHG	<i>Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung</i>
HGB	<i>Handelsgesetzbuch</i>
IFRSF	<i>International Financial Reporting Standards Foundation</i>
KontraG	<i>Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich</i>
OECD	<i>Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i>
TransPuG	<i>Transparenz- und Publizitätsgesetz</i>
UNGC	<i>United Nations Global Compact</i>

### Zur Zitierweise

Kant wird in der üblichen Weise nach der Akademie-Ausgabe zitiert. Bei der *Kritik der reinen Vernunft* hingegen werden die Seitenzahlen der ersten (A) und/oder der zweiten Auflage (B) angegeben; für alle übrigen Stellen bei Kant werden Band und Seitenzahl der Akademie-Ausgabe angegeben.

## **Einleitung und Hinführung zum Thema**

Die Führung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen unterliegen seit geraumer Zeit einem großen Einfluss der Globalisierung von Absatzmärkten und Wertschöpfungsketten, der Digitalisierung und einer rasanten technologischen Weiterentwicklung. Zudem sind verstärkte regulatorische Anforderungen und eine sich ändernde gesellschaftspolitische Sichtweise auf die Aufgaben und die Rolle von Wirtschaft und Unternehmen zu beobachten, und ebenso ein wachsender Einfluss von neuen geopolitischen Strömungen und Veränderungen der vormals bestehenden wirtschaftlichen, technologischen und politischen Gleichgewichte auf die Unternehmen und die Unternehmensführung. Alle diese Faktoren erhöhen die Komplexität und die Herausforderungen der Führung von Unternehmen und Institutionen. Die Diskussion um richtige Unternehmensführung wird aber auch geführt als Folge von vielen Beispielen mangelhafter und nicht erfolgreicher Unternehmensführung, welche sich beispielsweise in fehlgeschlagenen und überkauften Übernahmen (z. B. der Fall Bayer/Monsanto) oder in korrupter Unternehmensführung (z. B. der Dieselskandal in der deutschen Automobilindustrie und die jüngsten Erkenntnisse des großangelegten Betrugsfalles des Unternehmens Wirecard) ausdrückt. Dadurch ist eine Kritik, insbesondere aus der Politik und in der Gesellschaft an der Marktwirtschaft, dem Primat des Wettbewerbs und dem Gewinnstreben entstanden. Die Kritik basiert auf einem Bild einer harmonischen und gerechten Gesellschaft, die sich solidarisch mit ihren Mitgliedern arrangiert. So entfacht sich eine gefühlte Unzufriedenheit und Anspannung bspw. durch das Gewinnstreben als Unternehmenszweck, einem dauerhaft intensiven und dazu globalen Wettbewerb und der dadurch entstehenden rastlosen Suche nach Innovationen und Neuerungen, um als Unternehmen in ebendiesem Wettbewerb bestehen zu können. Der generelle Wunsch nach einer stärkeren Gemeinwohlperspektive in Gesellschaft und Wirtschaft offenbart sich so in neuen Ausprägungsformen, wie bspw. durch die Anforderungen von sozialen Mindeststandards und umweltgerechten Vorgaben an Unternehmen. Doch dazu später mehr.

Gleichzeitig tragen Unternehmen und die Wirtschaft im Allgemeinen als gesellschaftliches Subsystem zur Sicherung der menschlichen Lebensgrundlagen bei. Innovationen und Fortschritt ermöglichen in der Gesellschaft gleichzeitig auch einen

Raum für die Erweiterung der menschlichen Entfaltung und schaffen neue Angebote für eine (hoffentlich) bessere Welt. Damit existiert ein hohes Bedürfnis nach erfolgreichen Unternehmen und erfolgreicher Unternehmensführung, und gleichzeitig wird eine intensive Diskussion um eine richtige und letztendlich erfolgreiche Unternehmensführung geführt. Dabei erfordert eine sich stets verändernde Markt- und Wettbewerbssituation eine aktive Gestaltung des Unternehmens, um in den relevanten Märkten erfolgreich und wettbewerbsfähig agieren zu können. Erfolgreich ist eine Unternehmensführung dann, wenn das Unternehmen trotz dieser fortgesetzten Veränderungen – oder gerade durch diese – seine Marktstellung behaupten und ausbauen kann. Ein finanzieller Erfolg dient dabei als Garant für zukünftige unternehmerische Tätigkeit. Marktposition und finanzieller Erfolg sind wichtige Tendenzindikatoren für eine erfolgreiche Marktbearbeitung und eine Anpassung an die vorhandenen Marktbedingungen. Finanzieller Erfolg mit einseitiger Ausrichtung auf einen maximalen Shareholder Value oder eine Gewinnmaximierung erscheint jedoch nicht ausreichend zu sein. Die Frage nach einem über den Unternehmenszweck hinaus gehenden Beitrag von Wirtschaft und Unternehmen wird immer häufiger gestellt. Die Brücke von finanziellem Erfolg als Indikator für erfolgreiche Marktbearbeitung wird ausgedehnt auf den sogenannten „Purpose“ – aus dem Englischen und in diesem Kontext für eine übergeordnete Zielsetzung bzw. Zweckbestimmung des Unternehmens zu verstehen – als Ausdruck der Sinnhaftigkeit der Geschäftstätigkeit für die Gesellschaft und die Menschen. Über die demografischen Veränderungen entstehen neue Anforderungen, insbesondere von jungen Mitarbeitern und Führungskräften, den sogenannten „Millenials“, an Sinnstiftung von Unternehmen und an die Anforderungen und Kriterien guter Führung. Es geht in der Lebensgestaltung nicht mehr nur um eine Aufgabe und eine Karriere im Unternehmen, es geht auch um die Inhalte und die Sinnhaftigkeit der Leistungen des Unternehmens und den persönlichen Beitrag genau für diese Sinnhaftigkeit.

Die Fragen nach einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensführung, welche die Belange der verfügbaren Ressourcen aus einer Umwelt- und Klimaperspektive beinhalten, sind in der letzten Dekade verstärkt hinzugekommen. Eine stärkere Integration in die Unternehmensführung kennzeichnet sich durch bspw. die Nachhaltigkeitsberichterstattungen von Unternehmen und die Einführung von Vergütungsbestandtei-

len auf Basis von Nachhaltigkeitskennziffern bei Vorständen in den größeren börsennotierten Unternehmen. Die jüngsten Bekenntnisse großer Investmentgesellschaften zu nachhaltigen Geschäftsmodellen sind Vorboten einer weiteren Erhöhung der Relevanz dieser Aufgabenstellung für die Unternehmensführung und Corporate Governance. Hierzu tragen auch die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in den überarbeiteten Corporate Governance Guidelines der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD) und Entwicklung von 2015 und die neue EU-Taxonomie ESG aus dem Jahr 2020 bei. ESG ist die englische Abkürzung für „Environment Social Governance“, übersetzt „Umwelt, Soziales und Unternehmensführung“ (vgl. Haberstock, 2019). ESG beurteilt Unternehmen nach ihrem Engagement in drei Bereichen:

Im Bereich „Umwelt“ geht es z. B. um einen effizienten Umgang mit Energie und Rohstoffen in der eigenen Wertschöpfungskette, im Produktangebot des Unternehmens, oder durch geringe Emissionen in Luft und Wasser durch das Unternehmen.

Der Bereich „Social“ steht übergeordnet für das Themenfeld „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und wird anhand von sozialen und gesellschaftlichen Aspekten beurteilt, wie z. B. die Einhaltung von Arbeits- und Sozialrechten, Standards bei Arbeitssicherheit und im Gesundheitsschutz oder auch bei der Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards in der Zuliefererkette.

Schließlich wird der Bereich „Governance“ nach der Art und Qualität der Unternehmensführung beurteilt. Dies erfolgt z. B. durch transparente Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption und Bestechung, und einer Verankerung eines Systems für Nachhaltigkeit im Unternehmen auf der Ebene von Vorstand- und Aufsichtsrat. Dieser Bereich umfasst damit alle Felder der Corporate Governance und einer erfolgreichen, richtigen und guten Unternehmensführung.

Diese Entwicklungen fließen in eine neue Deutung der Aufgaben von Unternehmen in ihrem jeweiligen sozialen Kontext ein. Folglich integriert Unternehmensführung immer stärker vier umfassende Themenfelder miteinander:

- Erfolgreich Märkte und Kunden zu bedienen, und hierfür innovative Lösungen zu entwickeln,
- Sinnstiftung und Zweckbestimmung der unternehmerischen Tätigkeit zu verstär-

- ken, und die Corporate Governance dabei systematisch zu verbessern und,
- soziale Verantwortung stärker in die Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren und
  - ökologische Nachhaltigkeit in den Wertschöpfungsprozess zu verankern.

Die Konsequenz dieser Entwicklung ist die Einführung von neuen Standards des Gemeinwohls. Gemeinwohl als Begriff ist mehrfach bestimmt und umfasst einen Zustand, der das größtmögliche Wohlergehen für möglichst viele ermöglicht. Gleichzeitig ist Gemeinwohl der Gegenentwurf zum Homo Oeconomicus, einer Figur der Wirtschaftstheorie, die rational die Eigeninteressen optimiert und eine Stärkung der Einzelinteressen innerhalb der Gemeinwohlgesellschaft anstrebt. Es geht also insgesamt um mehr als nur eine Optimierung der Unternehmensführung oder von Bilanzierungsrichtlinien. Und auf einer Meta-Ebene geht es noch um einen weiteren Punkt: Es geht auch darum, dass sich Unternehmen wieder zurückbringen in eine Diskussion über einen positiven Beitrag zu der Gesellschaft, von dem sie durch die vorher erwähnten Skandale und ggfs. auch durch Vorurteile – zumindest teilweise – ausgeschlossen wurden. Diese Diskussion ist deswegen notwendig, weil die Wirtschaft als gesellschaftliches Subsystem ein notwendiger Bestandteil einer funktionierenden Gesellschaft ist und grundsätzlich einen Beitrag für unsere Lebensgrundlagen beiträgt.

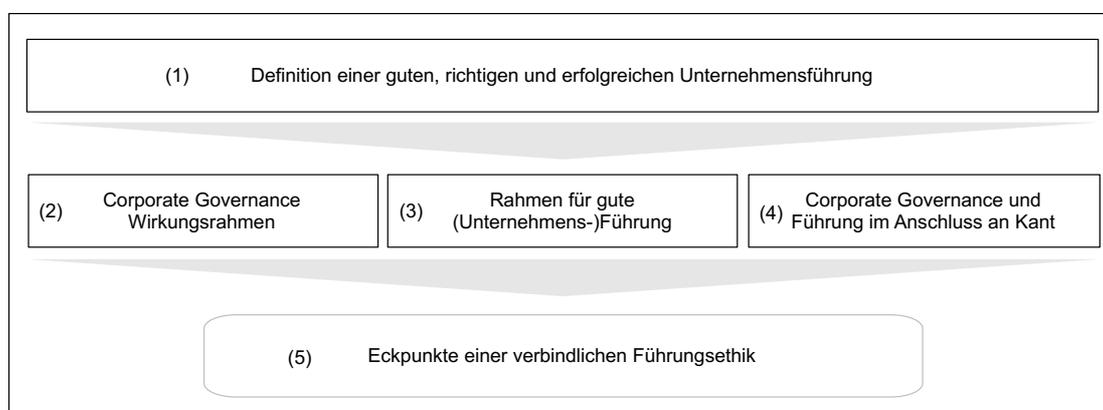
In diesem Zusammenhang stellt sich daher zunächst die Frage, was eine gute und richtige Unternehmensführung bedeutet, die gleichzeitig auch erfolgreich sein soll. Eine richtige Führung bedeutet in erster Näherung zunächst einmal, dass sie frei von Fehlern ist, dass sie bewährten Regeln folgt und dass sie alle vorhandenen Tatsachen berücksichtigt. ‚Gut‘ oder ‚das Gute‘ ist im allgemeinen Sprachgebrauch nicht klar zu definieren. Tendenziell wird alles das umfasst, was zustimmend beurteilt wird und als erstrebenswert gilt. Richtig könnte eine Unternehmensführung somit auch dann sein, wenn im Umkehrschluss eine Abwendung von einer unethischen, korrupten oder inkompetenten Unternehmensführung erreicht wird. Gute und richtige Unternehmensführung benötigt eine Präzisierung. An dieser Stelle setzt die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit an.

Um eine wirksame Verbesserung der Unternehmensführung zu erreichen, wurden in den letzten Jahren viele Ideen und Konzepte zur Einführung verbesserter Corporate-Governance-Strukturen diskutiert und umgesetzt. Corporate Governance ist definiert als die Summe aller Gesetze, Regeln und Rahmenbedingungen, in denen sich die Führung von Unternehmen entfalten darf und kann. Diese Ideen und Konzeptionen zur Corporate Governance bleiben aber weitgehend auf weitere Detaillierungen einer international vergleichbaren und transparenten Rechnungslegung, und die Vermeidung von Problemen im Unternehmen durch das Handeln des Managements fokussiert. Und dies ist zunächst auch richtig, da es letztlich der Auftrag des Unternehmens bleibt, in seinem jeweiligen Feld lebensfähig und durchsetzungsfähig zu bleiben, denn sonst droht genau dieser Auftrag zu scheitern. Transparenz und Vergleichbarkeit unterstützen eine schnelle Sichtbarkeit von Problemen und Anzeichen einer fehlenden Wettbewerbsfähigkeit. Trotz dieser Initiativen und obgleich immer umfassendere Kontrollsysteme, Überwachungsmechanismen und gut durchdachte Steuerungsmodelle eingesetzt werden, bleiben Fehlsteuerungen nicht aus.

Aus den vorgenannten Gründen bedarf es daher mehr als eines tragfähigen und rechtlich abgesicherten Ordnungsrahmens für eine funktionierende Corporate Governance. Vielmehr müssen in der Unternehmensleitung und ihrer Führungsphilosophie sowie bei den Aktivitäten aller Mitarbeiter des Unternehmens die Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Gestaltung und Veränderung gelegt werden. Es gilt, ein Miteinander so auszuprägen, dass tragfähige Ergebnisse sowohl für das Unternehmen, als auch für die wichtigsten Stakeholder, also die Eigentümer, die Kunden und die Mitarbeiter, langfristig und nachhaltig erbracht werden. Dies beginnt bei den handelnden Personen, insbesondere dem Spitzenpersonal in Unternehmen, den Vorständen und Geschäftsführern und deren Aufsichtsgremien. Das Zusammenspiel der wichtigsten Organe des Unternehmens, repräsentiert durch die Personen, die in diesen Organen aktiv und tätig sind, und die dessen Zusammenspiel prägen, ist hierfür maßgeblich in der Verantwortung. Gleichmaßen gilt dies für die Gestalter des Corporate Governance-Rahmens, also die Gesetzgeber, die nationalen Gremien, wie z. B. die Regierungskommission für den deutschen Corporate Governance Kodex und die internationalen Gremien, wie z. B. die Standardisierungsgremien für internationale Rechnungslegungsvorschriften. Hier werden die Handlungsrahmen für die

Corporate Governance gesetzt, welche letztlich auf eine wirksame Umsetzung und Geltung der Regeln abzielen und dennoch Gestaltungsspielraum in den Märkten und Marktbedingungen erlauben (müssen).

Das Ziel dieser Arbeit ist es, neue Grundlagen für die Corporate Governance bzw. die Verbesserung der praktischen Anwendung der Governance-Regelwerke auf Basis von grundlegenden philosophischen Konzepten zu schaffen. Hiermit soll ein Beitrag für eine Weiterentwicklung der Corporate Governance und Unternehmensführung geleistet werden. Dieses übergeordnete Ziel wird heruntergebrochen auf mehrere Teilaspekte und Ziele und stellt sich schematisch wie folgt dar:



**Abbildung 1:** Zielsetzungen der Arbeit  
Quelle: Eigene Darstellung

Das erste Ziel ist eine Definition und eine Entwicklung von Kriterien für eine gute, richtige und erfolgreiche Unternehmensführung. Was genau die Ziele von Unternehmen sind, ist vielfach beschrieben und definiert worden. Eine Definition von guter, richtiger und erfolgreicher Unternehmensführung ist bislang nicht existent. Diese Definition stellt einige bestehende Definitionen und Thesen infrage und gilt nachfolgend als Basis und Referenzpunkt für die weiteren Ziele dieser Arbeit.

Das zweite Ziel ist die Ableitung der gewünschten Wirkungen auf das Führungsverhalten durch Corporate Governance-Systeme. Für die Corporate Governance gilt eine Situation analog zur Definition von Unternehmenserfolg. Corporate Governance ist vielfach beschrieben, definiert und ausdifferenziert, aber eine Ableitung von Gesetzen, Kodizes und weiteren Regelungen zu einer konkreten Analyse, die die Wirkungen der Corporate Governance auf das Führungsverhalten beschreibt, ist in dieser Form nicht existent, sondern nur in Einzelaspekten beschrieben. Diese Ableitung ist

notwendig, insbesondere wenn auf Basis von Führung und Führungsverhalten neue Ansätze identifiziert und in einen Handlungsrahmen für gute Führung gefasst werden sollen.

Das dritte Ziel ist die Entwicklung eines Rahmens für gute Führung. Hierbei werden einzelne Konzepte und Ansätze der Führungsforschung kritisch beleuchtet und anschließend ein Rahmen für gute Führung herausgearbeitet. Dabei wird auch die Gegenseite einer guten Führung, konkret einer schlechten, unethischen und dunklen Führung betrachtet. Dieser Rahmen für gute Führung stellt ein ergänzendes Modell zum Wirkungsrahmen der Corporate Governance dar. Der Wirkungsrahmen der Corporate Governance und der Rahmen für gute Führung stehen an dieser Stelle noch unverbunden nebeneinander, und werden über die Brücke der Philosophie und Ethik von Immanuel Kant miteinander verbunden.

Das vierte Ziel ist die Entwicklung eines Grundmodells für eine Führungsethik, die sich aus den Gedanken von Immanuel Kants Philosophie und Ethik konstituiert. Hierbei werden konkrete Themen von Immanuel Kant in ein Grundmodell ethischer Führung zusammengeführt. Die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant bietet sich für dieses Vorhaben deswegen an, weil Kant eine Philosophie und Ethik als allgemein gesetzgebendes Handlungsmuster und System entworfen hat. Diese Gesetzmäßigkeiten werden auf die Unternehmensumwelt angewendet und damit auf Situationen, die unter asymmetrischen Machtverhältnissen funktionieren (sollen), wie dies z. B. in Situationen von Aufsichtsrat und Vorstand und zwischen Führenden und Mitarbeiter vorherrscht.

Das fünfte Ziel stellt schließlich die Zusammenführung der Ziele 2, 3 und 4 dar und definiert Eckpunkte einer Führungsethik innerhalb der Corporate Governance und Unternehmensführung. Die Wirkungen des Corporate Governance-Rahmens und des Rahmens für gute Führung werden durch eine konkrete Führungsethik im Anschluss an Kant miteinander verknüpft. Hierbei wird vorgeschlagen, diese Führungsethik zu einem integralen Teil eines Corporate Governance-Systems zu etablieren. Die Arbeit fokussiert damit bewusst einen praktisch-pragmatischen Ansatz für eine Weiterentwicklung der Corporate Governance und der Führung von Unternehmen.

Dabei stellen sich folgende zu beantwortende Forschungsthemen und -fragen:

## **Grundlagen zur Corporate Governance und Unternehmensführung:**

- Wie und anhand welcher Kriterien kann eine gute, richtige und erfolgreiche Unternehmensführung definiert werden?
- Welche Einflüsse und Veränderungen wirken auf Unternehmen? Wie beeinflusst dies die Corporate Governance-Systeme?
- Wie ist der Corporate Governance-Handlungsrahmen konstituiert? Welche theoretischen Grundlagen liegen dem heutigen Handlungsrahmen der Corporate Governance zugrunde?
- Welche Lösungsmöglichkeiten auf welche Problemstellungen bietet der heutige Corporate Governance-Rahmen an? Wie soll dies auf das Führungsverhalten der handelnden Personen wirken? Wo liegen die Grenzen des Handlungsrahmens der Corporate Governance?

## **Corporate Governance und Führungsverhalten**

- Wie kann Führungsverhalten systematisiert werden? Wie kann ein Rahmen von guter Führung aussehen? Kann eine unethische Führung ebenfalls erfolgreich sein? Welche kritischen Aspekte sind bei der Erklärung von Führungsidealen und -modellen zu beachten?
- Welche Führungskonzeptionen eignen sich für eine Ergänzung des Corporate Governance-Rahmens und für eine Anschlussfähigkeit an philosophische Konzepte? Wie sind dabei unethische und dunkle Seiten der Führung zu betrachten?

## **Die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant**

- Wie sind die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant einzuordnen und wie kann sein Werk skizziert werden?
- Wie kann eine Verbindung von Corporate Governance, Führung und Führungsverhalten und ethischen Konzepten hergestellt werden?
- Wie könnte die philosophische Ethik von Immanuel Kant hierzu einen Beitrag leisten? Welche Gedanken und Prinzipien aus der kantischen Philosophie können hierzu herangezogen werden?

## **Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophische Ethik**

- Wie können Konzepte der philosophischen Ethik die Konzepte zur Steuerung und Kontrolle von Unternehmen (überhaupt) ergänzen, um auch einen erfolgreichen Beitrag zu einer Unternehmensphilosophie zu leisten?
- Wenn die philosophische Ethik einen solchen Beitrag leisten kann, stellt sich anschließend die Frage der Umsetzung und von Konsequenzen bei fehlender Beachtung ethischer Regeln. Die Gefahr von reinen marketingorientierten Bekundungen oder Trittbrettfahrern, d.h. von den Initiativen anderer ohne eigenen Beitrag zu profitieren, ist potentiell vorhanden wie bspw. die lange Einführungsphase von ernsthaften Bekämpfungen von Korruption im Unternehmensumfeld in den frühen 2000er Jahren gezeigt hat. Daher sind die Konsequenzen und Spielregeln für die Um- und Durchsetzung neuer Muster notwendig.

Um diese Fragstellungen zu strukturieren und zu beantworten, gliedert sich die Arbeit nach diesen einleitenden Gedanken in 4 Kapitel, sowie ein abschließendes Resümee und einen Ausblick auf weitere Forschungsfragen.

**Das erste Kapitel** strukturiert sich um die konzeptionellen Grundlagen und prinzipiellen Leitgedanken zur Unternehmensführung und zur Corporate Governance. Das Kapitel beginnt demgemäß mit einer Klärung der wesentlichen Begriffe und Definitionen, sowie der Ziele und der Rolle der Corporate Governance. Dies beinhaltet bereits die erste Zielsetzung der Arbeit, die Definition von „erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung“.

Die theoretischen Grundlagen und Denkrichtungen der Corporate Governance beginnen mit einer Darstellung der modernen institutionenökonomischen Theorie, insbesondere der Prinzipal-Agent-Theorie. Die modernen institutionenökonomischen Theorien bilden eine der wesentlichen Grundlagen der heutigen Corporate Governance. Gemeinsam mit den organisationstheoretischen Ansätzen der Stakeholder- und der Stewardship-Theorie, sowie den sogenannten Resource-based-Ansätzen bilden diese Theorien die wesentliche Basis der modernen Corporate Governance, gemeinsam mit der Fiktion des Homo Oeconomicus, welcher den Schlusspunkt zur Theorie der Corporate Governance bildet.

Eine Übersicht der zentralen Corporate Governance-Systeme, deren konstituierende Elemente, sowie der dahinter liegenden Kontrollphilosophien bilden mit den Organen und Gremienstrukturen einen weiteren Blickwinkel der Corporate Governance-Systeme ab. Eine analytische Herausarbeitung des Zusammenspiels von handelnden Personen und des zugrunde liegenden Menschenbilds der vorgenannten Theorien bildet ein wesentliches Element dieses Teils der Arbeit, da hier die Basis für die Verknüpfung von Corporate Governance mit Führungsphilosophien und Konzepten der philosophischen Ethik geschaffen wird. Hierbei wird die Diskussion des deutschen Corporate Governance-Systems ins Zentrum gerückt, insbesondere der deutschen Corporate Governance-Kodex wird betrachtet und analysiert. Zur Abgrenzung werden die rechtlichen Aspekte der Corporate Governance-Regelungen nur insoweit berücksichtigt, als diese zum Erkenntnisgewinn notwendig sind.

Hieraus wird ein Rahmen entwickelt, in dem Corporate Governance und insbesondere der Deutsche Corporate Governance-Kodex (DCGK) auf das Verhalten der Führungsorgane wirken soll. Dieser Wirkungsrahmen repräsentiert eine systematische Analyse von verhaltensbedingten Verzerrungen in den unternehmerischen Strukturen und bildet die Basis für eine kritische Reflexion der Problemstellungen und Konflikte, die in Corporate Governance-Systemen relevant sind. An dieser Stelle wird analysiert, ob Corporate Governance die notwendigen Voraussetzungen für gute Führung erreichen kann und wie gegenwärtig die Verhaltensbeeinflussung formuliert und in der Praxis zur Umsetzung gebracht werden soll. Diese Perspektiven und Blickwinkel der Corporate Governance bilden mit einer kritischen Zusammenfassung und einem Ausblick auf die weiteren Entwicklungen des Corporate Governance-Systems in Deutschland den ersten Teil der Arbeit. Dieser erste Teil legt somit die Grundlage für die Anschlussfähigkeit von Corporate Governance-Systemen zu Konzepten der philosophischen Ethik und der Führung in Unternehmen.

**Kapitel 2** befasst sich mit Führung und Führungsverhalten. Über eine Systematisierung von Führungsverhalten wird erarbeitet, ob und wie Führung die gestellten Führungsziele erreichen kann. Über drei Dimensionen – konkret sind dies eine effektive und wirksame Führung, die ethische Führung und der Einsatz von Macht – werden auch die Gegenpole einer destruktiven Führung und von Machtmissbrauch und deren Auswirkungen betrachtet.

Führung bildet den Verbindungspunkt von Corporate Governance und den Menschen, die in ihren Funktionen den Rahmen der Unternehmensführung mit ihren Handlungen und Entscheidungen bestimmen. Während Corporate Governance einen Rahmen für die Beeinflussung von Führungsverhalten bildet, muss sich Führung und Führungsverhalten daran messen, ob ein Rahmen für gute Führung erreicht wird und ob dafür die notwendigen Orientierungspunkte vorliegen. Führung benötigt zudem einen kritischen Blick. Der Erfolg eines Unternehmens durch gute Marktpositionen und gute finanzielle Leistungen kann auch mit destruktiven Führungsmethoden erreicht werden. Wenn also die Ambition von Unternehmen und Unternehmensführung einen Anspruch auf Nachhaltigkeit, soziales Engagement und guter Governance hat, wird die Frage eines Rahmens für gute Führung umso wichtiger. So wie Führung und Führungsverhalten den Verbindungspunkt zu Corporate Governance darstellen, bildet die philosophische Ethik Kants einen Brückenpfeiler zwischen Corporate Governance und Führung durch die Prinzipien und Algorithmen der Philosophie und Ethik von Immanuel Kant, die die Möglichkeiten einer guten Corporate Governance und Führung denkbar macht.

Im **dritten Kapitel** der Arbeit wird das Werk von Immanuel Kant skizziert. Aus dem umfangreichen Werk von Kant sollen mehrere Thesen näher betrachtet werden, die Ansatzpunkte für richtiges und verantwortliches Handeln in einem Corporate Governance-Führungsrahmen bieten können. Zum einen ist dies die Frage „Was soll ich tun?“, die Kant als eine der wesentlichen Fragen seiner Arbeiten formuliert hat, und die er mit den Prinzipien des richtigen Handelns zu beantworten suchte. Das richtige Handeln der Mitspieler im Corporate Governance-System ist einer der Schlüsselpunkte für ein Gelingen der Ambitionen des Corporate Governance-Systems überhaupt. Daher soll auch der zweite Aspekt aus Kants Philosophie diesen Aspekt aus anderem Blickwinkel umreißen: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (AA VIII, 53). Im übertragenden Sinne sollen hier die Beschreibungen und Erkenntnisse von Kant aus seiner Schrift „Was ist Aufklärung?“ die Bedeutung der Mündigkeit und der Wichtigkeit einer eigenen Meinungsbildung der handelnden Personen in einem Corporate Governance-System unterstreichen.

Dies wird ergänzt um Prinzipien und Denkmuster aus den Schriften „Zum ewigen Frieden“, in denen Kant auf Aspekte der Rechts-, Staats- und Verfassungsphiloso-

phie eingeht. Diese Aspekte können der Corporate Governance in mehreren Dimensionen weitere Anregungen für Unternehmensverfassungen und einer Führungsethik auf Basis von ethischen Prinzipien ermöglichen. Im Ergebnis entsteht daraus ein Übergang, der Corporate Governance und Führung miteinander verknüpft und festigt, und dies auf Basis von Prinzipien, die die Voraussetzungen für ethisches Führungsverhalten darlegen, und die die Unternehmensverfassungen in der Art erweitern, dass erfolgreiche Unternehmensführung um Führungsethik, Nachhaltigkeit und die sozial-gesellschaftliche Verantwortung ergänzt werden.

In **Kapitel 4** der Arbeit werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Kapiteln zur Corporate Governance (Kapitel 1), Führung und Führungsverhalten (Kapitel 2) und zum Werk von Immanuel Kant (Kapitel 3) zu einem Rahmen für eine verbindliche Führungsethik weiterentwickelt. Oder konkreter gefasst: Es wird ein Corporate Governance-Führungsrahmen formuliert, der einen Beitrag für die Weiterentwicklung von Unternehmensführung anbietet. Es ist dabei eine Brücke zu bauen von rechtlicher Verantwortung und regelkonformem Verhalten aus den formalen Gesetzen und Regelungen der Corporate Governance und von den traditionellen Unternehmensverfassungen hin zu einer Unternehmensverfassung auf Basis von Nachhaltigkeit im ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Sinne und einer darauf basierenden Führungsethik. Führung, vollzogen durch die handelnden Personen ist dabei das wesentliche Instrument, und wird im Anspruch erweitert um ethisch-moralische Grundprinzipien für eine Handlungsorientierung, die zu einer Führungsverantwortung mit bindender ethischer Grundausrichtung führen (soll) ohne den unternehmerischen Erfolg aus den Augen zu verlieren. Damit stellt sich auch die Frage nach dem potentiellen Erfolg einer Selbstbindung im Vergleich zu einem reinen Sanktionskatalog, welcher wiederum einen umfassenden rechtlichen Rahmen benötigt. Dieser Aspekt impliziert – im Anschluss an die Eckpunkte für eine Führungsethik – die Betrachtung von zwei weiteren Fragen: Wo sind die Grenzen der kantischen Ethik? Wo kann Ethik überhaupt Grenzen setzen bzw. was sind die Grenzen der Ethik?

**Die Arbeit** schließt mit einem Resümee, einer kurzen Zusammenfassung und formuliert zudem Vorschläge für weitere Themen zur Vertiefung und Weiterentwicklung. Eine der wohl wesentlichen Fragen bleibt auch nach dieser Arbeit bestehen. Diese

Frage ist, wie eine dauerhafte Erhöhung der Wirksamkeit von Corporate Governance-Systemen vollzogen werden kann, und wie eine wiederkehrende Verbindung von Wirtschaft und Ökonomie, Politik und Gesellschaft wieder gelingen kann. Dazu ist ein Dialog der Subsysteme Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und im weiteren Sinne der Gesellschaft notwendig.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zu dieser Verbindung leisten und gleichzeitig eine bessere und verantwortungsvolle Corporate Governance und Unternehmensführung mitprägen.

# 1 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance

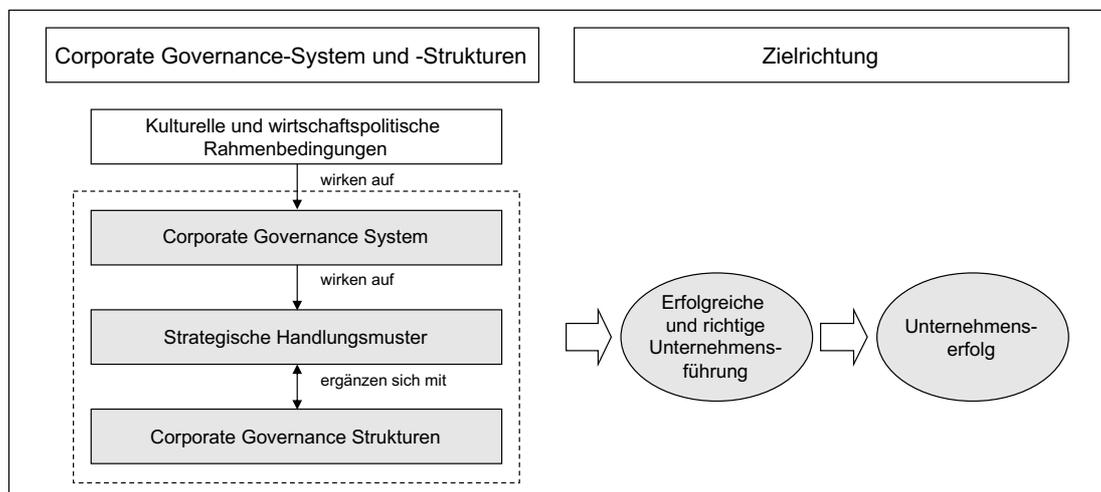
## 1.1 Definition der zentralen Begriffe

Corporate Governance ist definiert als „der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Führung und Überwachung von Unternehmen“ (DCGK, 2019, S. 2) zum Zweck ihrer Überlebensfähigkeit und zum Wohlwollen aller relevanten Anspruchsgruppen (vgl. Brink, 2011, S. vii). Der Begriff Corporate Governance lässt sich dabei in zwei Dimensionen definieren. Einerseits kennzeichnet Corporate Governance die Binnenordnung eines Unternehmens. Sie legt damit Informations- und Entscheidungsrechte verschiedener Akteure beziehungsweise Interessengruppen fest. Andererseits regelt Corporate Governance die Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld, wie z. B. den Kapitalmarkt (vgl. Werder, 2008, S. 2). Die Binnenordnung steht auch als ein begriffliches Äquivalent für eine Unternehmensverfassung.

Hieraus entstehen zwei grundlegende Fragestellungen, die den Inhalt und die Funktion der Corporate Governance beeinflussen. Die erste Fragestellung fokussiert Kontroll- und Organisationsfragen, um hieraus die formale Entscheidungsstruktur interessenkonform zu gestalten. Die zweite Fragestellung beschäftigt sich mit einer weitergehenden Legitimationsproblematik in der Corporate Governance und zielt darauf ab, welche legitimen Interessen die Zielsetzungen des Unternehmens und die damit verbundene Unternehmenspolitik determinieren.

Externe Faktoren, wie z. B. wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und kulturelle Einflüsse (vgl. Werder, 2008, S. 10), sowie die konstituierenden Interessen, welche die Zielsetzung und Politik des Unternehmens beeinflussen, prägen ein Corporate Governance-System. Ein Corporate Governance-System umfasst die Summe aller Parameter, die die Einbettung eines Unternehmens in sein politisches, rechtliches, kulturelles und soziales Umfeld determinieren. Diese Parameter sind – je nach Nation, politischem System und wirtschaftspolitischer Diktion – unterschiedlich ausgeprägt. Es macht einen großen Unterschied, ob die Unternehmen sehr stark kapitalmarktfinanziert sind, wie z. B. in den USA, oder ob eine Finanzierung tendenziell über Bankenkredite erfolgt, wie dies z. B. deutsche mittelständische Unternehmen

hauptsächlich vollziehen. Über die Kapitalmarktfinanzierung verstärkt sich die Einflussnahme der Kapitalgeber auf das Verhalten des Managements. Kapitalgeber können ihr Kapital oftmals kurzfristig abziehen und erwarten in der Regel eine kurz- und mittelfristige Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals. Der Begriff des Total Shareholder Returns beinhaltet daher sowohl die Ausschüttung von Dividenden als auch die gleichzeitige Steigerung des Börsenwertes. Sofern dies nicht eintritt droht dem Management der Abzug des Kapitals der Anteiliger bzw. Investoren. Für Kapitalanlagegesellschaften ist dies ein wesentlicher Hebel zur Forcierung und Maximierung des Total Shareholder Returns. In bankenfinanzierten Systemen ist traditionell das langfristige Interesse der Bank als Kapitalgeber und gleichzeitig Finanzierungspartner des Unternehmens und des Unternehmens als Kapitalnehmer und gleichzeitig Kunde der Bank eher gleichgerichtet. Beide – sowohl das Unternehmen als auch die Bank – interpretieren die Beziehung als langfristig. Ein kurzfristiger Kapitalabzug der Bank kann das Unternehmen destabilisieren, und somit auch zum Abschreibungsrisiko von Unternehmenskrediten für die Bank führen. Aus diesen kurzen Darstellungen ergibt sich aus einer systemischen Perspektive ein Zusammenhang zwischen Corporate Governance, strategischen Handlungsmustern von Unternehmen und der Ausprägung des Corporate Governance-Rahmens (vgl. Brühl, 2009, S. 5).



**Abbildung 2:** Zusammenhang von Corporate Governance, strategischen Handlungsmustern und Corporate Governance-Strukturen  
 Quelle: Eigene Darstellung

An den vorherigen Beispielen orientiert werden in der angloamerikanischen Auslegung des Begriffes der Corporate Governance die Interessen der Kapitalanleger in den Mittelpunkt des Interesses gestellt, welche durch die Trennung von Eigentum

und Verfügungsgewalt die damit verbundenen Organisations- und Kontrollprobleme in den Mittelpunkt der Lösungsfindung stellen (vgl. Gerum, 2007, S. 6). Diese Problematik wird insbesondere in der Prinzipal-Agent-Theorie untersucht. Corporate Governance-Initiativen dieser Ausrichtung konzentrieren sich darauf, wie die Interessen der Kapitalgeber implementiert werden können und fokussiert die Legitimation dieser Interessen (vgl. Brühl, 2009, S. 7). Die deutsche und kontinentaleuropäische Interpretation ist stärker an den verfassungskonstituierenden Fragestellungen orientiert. Die Interessen der Eigentümer gelten nicht als ausschließlich und a priori konstituierend für die Unternehmenszielsetzungen und -politik. Diese unterschiedlichen Interpretationen und Philosophien führen letztlich zu unterschiedlichen Varianten und Ausprägungen in den Corporate Governance-Systemen.

Obwohl der Begriff „Corporate Governance“ erst in den 1980er-Jahren geschaffen wurde, wurden die ersten wissenschaftlichen und politischen Aktivitäten zur Kontrolle und Steuerung von Unternehmen bereits bei der Entstehung der ersten großen Unternehmen Mitte des 19. Jahrhunderts gelegt. Die Gründe für eine Neubetrachtung und Erweiterung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung waren damals von den gleichen Motivationen beeinflusst wie die heutige Corporate Governance-Debatte: intransparente Risiken, sowie mangelhafte und nicht erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5). Die Diskussion um und über Corporate Governance ist seit den 1970er-Jahren im Wesentlichen eine Folge der Globalisierung und der Deregulierung vieler Märkte und Marktsegmente, insbesondere des Finanzsektors und der globalen Kapitalflüsse und der damit einhergegangenen Krisen und negativen Begleiterscheinungen. In den ersten beiden Dekaden des 21. Jahrhunderts sind es insbesondere neue Technologien oder Technologiekombinationen, die die Unternehmensführung stark beeinflussen und die Corporate Governance herausfordern. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren zieht neue Anforderungen an die Corporate Governance-Systeme nach sich. Die Dimensionen der Veränderung entwickeln sich zunächst aus der immer weiter zunehmenden Ausdifferenzierung in den Märkten, in denen Unternehmen tätig sind. Diese Ausdifferenzierung ist das Produkt eines intensiven Wettbewerbes in den jeweiligen Märkten, an denen ein Stillstand der Weiterentwicklung von Produkten und Lösungen in der Regel einen Rückschritt bedeutet (vgl. Christensen, 1997, S. xi).

## **1.2 Einflussfaktoren auf die Corporate Governance und Unternehmensführung**

Die zunehmende Komplexität der Unternehmensführung entspringt einer Vielzahl von Faktoren und Einflüssen, die alle auf die Corporate Governance und Unternehmensführung wirken. Nachfolgend sollen einige Aspekte beispielhaft und kurz skizziert werden. Ein Verständnis für diese Einflüsse legt gleichzeitig die Herausforderungen eines Corporate Governance-Systems offen: Einerseits besteht die Herausforderung in der Erfassung der Sachverhalte von Veränderungen selbst, und zum zweiten ist es die Aufgabe, daraus potentielle Regulierungen zu identifizieren und umzusetzen. Eine Regulierung kann in der Regel aber nur a posteriori vollzogen werden. Zu diesem Zeitpunkt haben sich die Sachverhalte möglicherweise bereits fortentwickelt und in solcher Form verändert, dass die Regulierung selbst ggfs. nicht mehr greifen oder die gewünschten Wirkungen erzielen kann.

### **Globalisierung und Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit auf internationalen Märkten**

*Die Internationalisierung und Deregulierung der Kapitalmärkte* ziehen eine stark gestiegene Anforderung nach Transparenz für internationale Kapitalgeber nach sich (vgl. Clarke, 2017, S. 1 f.). Die Kapitalgeber wollen damit eine Vergleichbarkeit von Chancen und Risiken der getätigten Investments in den verschiedenen Märkten herbeiführen. Durch die historisch unterschiedlich ausdifferenzierten Marktsysteme und die Vielzahl an verschiedenen Gesetzen und Regelungen unterstützt eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit in bspw. der Rechnungslegung und Auslegung der Bilanzpolitik eines Unternehmens die Interpretation der Erfolgsaussichten von Kapitalanlagen und Investitionen.

*Die Ungewissheit des Erfolges bei internationaler Ausweitung der Geschäftstätigkeit* in sich schnell verändernden Wettbewerbssituationen erhöht die Anforderungen der Transparenz der unternehmerischen Erfolgsindikatoren für die Share- und Stakeholder im Hinblick auf Risiken der Unternehmensstrategie und Pläne zur Absicherung der Geschäftstätigkeit (vgl. Gerum, 2007, S. 82 ff.).

Gleichzeitig ergeben sich durch *die Realisierung von Geschäftsmöglichkeiten in internationalen Märkten* massive Skaleneffekte für Unternehmen und die Ansiedlung von lokaler Wertschöpfung unter entsprechenden lokalen Bedingungen und Regelungen. Dies zieht ein hohes Maß an Notwendigkeit für die Vergleichbarkeit, Standardisierung und das Monitoring der verschiedenen regionalen Tätigkeiten nach sich, sowie ein effektives Risiko-Management durch das Unternehmen (vgl. Larcker & Tayan, 2016, S. 9 f.).

*Die Anforderungen an die Sicherheit in IT-Systemen* und im grenzübergreifenden Datenverkehr zieht ein hohes Maß an Know-how und Verständnis für lokale Regulierungen als auch für die entsprechende Gestaltung der im Unternehmen notwendigen IT-Systeme nach sich.

### **Komplexität der Unternehmensführung**

*Die Veränderung des Unternehmensumfeldes* führt zu einer Veränderung des Unternehmens, z. B. durch eine neue Unternehmensstrategie mit neuen bzw. anderen Produkt- und Marktangeboten. Die Aufsichtsgremien und Vorstände benötigen dazu die notwendigen Entscheidungsprozesse und ein Sicherstellen einer für das Unternehmen angemessenen Strategie, deren Umsetzung sowie der dazu notwendigen Prozesse inklusive einer entsprechenden finanziellen Ausstattung. Komplexe Veränderungsprozesse unterliegen einer eigenen Dynamik und benötigen die dazu notwendige Governance.

*Die Veränderung von rechtlichen Rahmenbedingungen* durch neue Gesetze und rechtliche Anforderungen zieht eine Verstärkung der Aktivitäten zur Sicherstellung der „Compliance“ und der Vermeidung von korrupter und zu risikoreicher Unternehmensführung nach sich.

*Ein in der öffentlichen Meinung weitgehend negatives und verzerrtes Bild von Unternehmen* zieht eine Diskussion um nachhaltige und sozial akzeptierte Unternehmensführung nach sich. Dies entsteht bspw. durch Skandale, überproportional hohe Gewinne von einzelnen Unternehmen sowie teilweise übertriebene Gehaltszahlungen an Manager, insbesondere in den USA und mittlerweile auch verstärkt in Europa und Deutschland. Als Folge entstehen sehr komplexe Vergütungssysteme für Vorstände mit Höchstgrenzen, Veröffentlichungspflichten von Vergütungen für Aufsichtsrat

und Vorstand, oder zusätzliche Kodizes und Rahmenwerke zu speziellen Themen, wie z. B. der United Nations Global Compact (UNGC) als Rahmenwerk für gute Unternehmensführung.

### **Der Einfluss von Technologie und Digitalisierung auf die Unternehmensführung**

Seit nunmehr drei Jahrzehnten steigen die *Ausgaben für Forschung und Innovation in Unternehmen* und dieser Trend ist auch in staatlichen Institutionen ungebrochen. In fast allen Branchen und Industrien spielen Technologien der Information und Kommunikation sowohl auf der Seite der internen Leistungserbringung als auch in den Produkt- und Marktangeboten eine immer wichtigere Rolle. Es ist hierbei nicht nur ein Wettlauf um die besten Technologien und Innovationen zwischen Unternehmen zu beobachten, sondern auch ein Wettlauf der Regionen und Länder und um die wettbewerbsfähigsten regionalen Cluster (vgl. Unesco Institute for Statistics, 2021). Digitale Technologien können schneller und skalierbar in vielen Märkten und Regionen gleichzeitig implementiert werden und bringen hohe Wettbewerbsvorteile. Diese Dynamik forciert viele Unternehmen, sich mit dem Design, der Nutzung und dem Einsatz von IT-Technologien und Technologieplattformen auseinanderzusetzen.

*Die Beschleunigung von Innovation durch die Digitalisierung* drückt sich in der Corporate Governance durch neue funktionsorientierte Erweiterungen in Aufsichtsräten und Vorständen aus, um die Expertise in den vielfältigen Spezialisierungsbereichen besser abzudecken: Der Aufsichtsrat mit Digitalisierungsexpertise, Compliance-Expertise oder mit umfangreichem Wissen in Nachhaltigkeit zeigt sich verstärkt in den Gremien und Unternehmensstrukturen. In den Management-Strukturen von Unternehmen sind der Chief Information Officer und der Chief Information Security Officer die Weiterentwicklungen der klassischen Funktionen des EDV-Leiters und des Sicherheitsbeauftragten als Top-Management-Funktionen hervorzuheben.

*Die Geschwindigkeit von Produktlebenszyklen* und damit die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im globalen Wettbewerb erhöht sich durch den Einsatz von digitalen Technologien dramatisch. Dies ist mit einer möglichen Disruption von heutigen Geschäftsmodellen verbunden, die durch neue digitale Geschäftsmodelle ersetzt werden. Ein mittlerweile klassisches Beispiel ist dafür die Musik- und Medienbranche, in welcher die klassischen Tonträger, wie z. B. Langspielplatten und DVDs

mittlerweile nur noch eine marginale Rolle in den Produktmärkten spielen und die „Download“ und „Streaming-Dienste“ eine dominante Rolle innerhalb von nur 10 Jahren erreicht haben (vgl. Bundesverband Musikindustrie, 2019) In der Corporate Governance schlägt sich dies in einer stärker geforderten Zukunftsorientierung in den Vergütungs-Systemen der Vorstände wieder. Um die Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten müssen hierfür die notwendigen Zielsetzungen und Anreizsysteme gestaltet sein. In seiner jüngsten Reform fordert der DCGK und das Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) ein in die Zukunft gerichtetes Vergütungssystem des Vorstandes. Der Grund dafür ist, dass Unternehmen oftmals zu spät auf die Veränderungen in dynamischen Märkten reagieren, und heutige Märkte und Marktpositionen kein Garant für zukünftige Planungen sein können. Unternehmensführung und Führungsorgane sollen dadurch die Aufmerksamkeit stärker auf die Zukunft des Unternehmens richten.

*Neue Gesetzgebungen* mit Einfluss auf die Unternehmen benötigen eine Unterstützung durch neue Informationstechnologien, wie bspw. die im Jahr 2018 eingeführte Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Hier müssen Unternehmen personenbezogene Daten von Mitarbeitern, aber auch von Kunden und Geschäftspartnern besonders schützen und dies in den internen Prozessen entsprechend sicher und gesetzeskonform abbilden.

*Die stärkere Vernetzung durch Informations- und Kommunikationstechnologien* macht die Unternehmen anfälliger gegen externe Angriffe durch staatliche Industriespionage oder Cyber-Kriminelle, die Kunden und sensitive Unternehmensdaten zum Schaden missbrauchen (vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2020).

### **Verstärkte Regulierung der Unternehmensführung**

In den 1990er- und 2000er-Jahren wurde eine Vielzahl an Gesetzen, Kodizes und zusätzlichen Berichten und Veröffentlichungen von Unternehmens- und Personendaten eingeführt. Diese neuen Regulierungen waren weltweit zu beobachten. Auch das deutsche Corporate Governance-System wurde von Gesetzen und Regulierungen anderer Länder oder Institutionen beeinflusst. So haben der im Jahr 1992 veröffentlichte Cadbury-Report und ein im Jahr 2002 in Kraft getretenes US-Bundesgesetz,

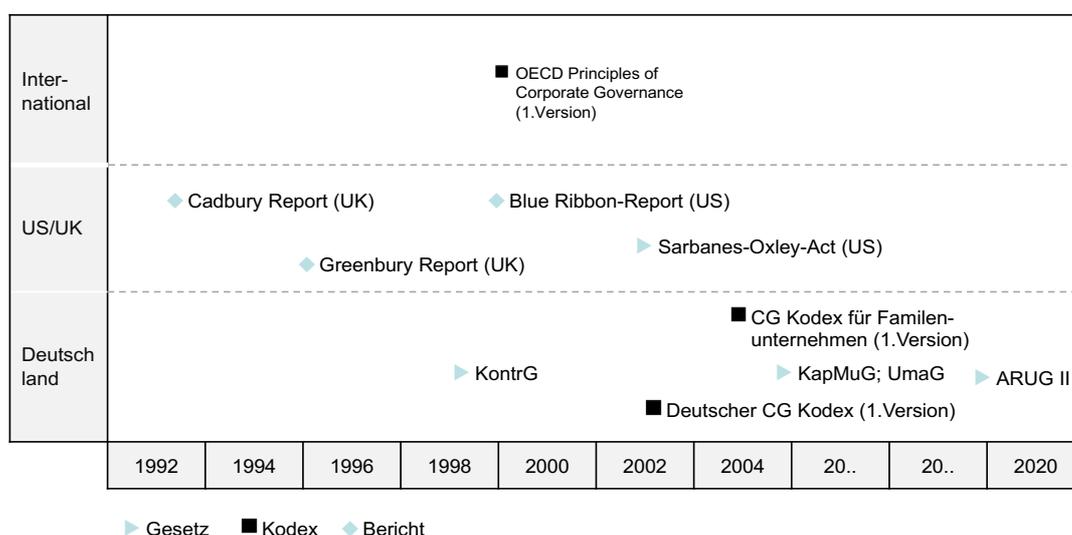
der sog. „Sarbanes-Oxley-Act“ weltweit und damit auch auf das deutsche Corporate Governance-System einen nachhaltigen Einfluss ausgeübt.

Der Cadbury-Report (vgl. Cadbury, 1992) umfasst eine Reihe von Empfehlungen für die Unternehmensführung, welche in vielen Ländern Westeuropas und Nordamerikas implementiert wurden. Der Cadbury-Report war ein Katalysator für die gesamte Corporate Governance-Diskussion seit Anfang der 1990er-Jahre. Der Sarbanes-Oxley-Act ist als Konsequenz der Unternehmensskandale wie bspw. von Enron oder Worldcom in den frühen 2000er-Jahren initiiert worden. Die Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die den öffentlichen Kapitalmarkt der USA als Quelle der Finanzierung nutzen, soll sich durch dieses Gesetz verbessern (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5 ff.). Dieses Gesetz hat auch die deutsche Rechtsprechung beeinflusst, z. B. durch das Verbot der gleichzeitigen Erbringung von Prüfungs- und Beratungsleistungen für ein Unternehmen. Der Hintergrund dieser konkreten Regelung war die Entzerrung von potentiellen Interessenskonflikten von Wirtschaftsprüfern, die neben der Jahresabschlussprüfung auch gleichzeitig Beratungsleistungen für ihre Klienten erbracht haben. Die OECD Principles of Corporate Governance wurden 1999 mit dem Ziel veröffentlicht, einen Beitrag zur Standardisierung von Prinzipien zur Unternehmensführung zu formalisieren und damit die Qualität der Unternehmensführung zu verbessern. Die Erstellung wurde mit den nationalen Regierungen der Mitgliedsländer und der Weltbank durchgeführt. In ihrem 1999 veröffentlichten Dokument schreibt die OECD einer guten Corporate Governance einen erheblichen Wertbeitrag zu (OECD, 1999, S. 5):

A good corporate governance regime helps to assure that corporations use their capital efficiently. Good corporate governance helps, too, to ensure that corporations take into account the interests of a wide range of constituencies, as well as the communities within which they operate, and that their boards are accountable to the company and the shareholders. This, in turn, helps to assure that corporations operate for the benefit of the society as a whole.

Der Einfluss dieser Prinzipien, die in den Jahren 2004 und 2015 in neuen Versionen veröffentlicht wurden, haben weltweit großen Einfluss auf viele nationale Corporate Governance-Regelungen genommen. Diese Regelungen zeigen exemplarisch auf,

wie sich die Corporate Governance-Regelungen – trotz der unterschiedlichen Ausprägungen der Corporate Governance-Systeme – gegenseitig beeinflussen.



**Abbildung 3:** Wesentliche Meilensteine mit Einfluss auf die Corporate Governance-Systeme  
Quelle: Eigene Darstellung

### Environment Social Governance

ESG wurde bereits in der Einleitung und Hinführung zum Thema dieser Arbeit kurz skizziert und repräsentiert eine neue Regulierung in der Europäischen Union, die einen hohen transformativen Einfluss auf Unternehmen ausüben kann und wohl auch wird. Nachfolgend sollen kurz die Auswirkungen auf Unternehmen und die Unternehmensführung skizziert werden.

Die Europäische Union hat sich mit der Unterzeichnung des Pariser Klimaschutzabkommens im Jahre 2016 zur Verfolgung der darin vereinbarten Klimaziele und zu einer nachhaltigeren Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft verpflichtet (vgl. Europäische Union, 2019). Die im Juni 2020 verabschiedete sog. Taxonomie-Verordnung soll es Kapitalanlegern, Investoren und Banken erleichtern, ihre Investitionen stärker auf nachhaltigere Projekte, Technologien und Unternehmen auszurichten. Dies soll dazu beitragen, dass die EU bis 2050 klimaneutral wird (vgl. Europäische Union und Rat, 2020, S. 1).

Der Verordnung selbst beschreibt das konkrete Ziel: „Artikel 3 Absatz 3 des Vertrags über die Europäische Union stellt auf die Errichtung eines Binnenmarkts ab, mit dem unter anderem auf der Grundlage eines ausgewogenen Wirtschaftswachstums sowie eines hohen Maßes an Umweltschutz und Verbesserung der Umweltqua-

lität auf die nachhaltige Entwicklung Europas hingewirkt wird“ (Europäische Union und Rat, 2020, S. 1).

ESG-Kriterien werden bei zukünftigen Investitionen in Unternehmen durch institutionelle Investoren, aber auch für die Kreditvergabe von Banken an Unternehmen eine entscheidende Funktion und Rolle spielen. Unternehmen oder gar Branchen können bei Nichtbeachtung bestimmter Umweltziele vom Zugang zu Investitionsmitteln ausgeschlossen werden. Ausschlusskriterien können bspw. die Produktion und der Handel von Waffen, das Verletzen sozialer Mindeststandards, Korruption und Bestechung und mangelnde Nachhaltigkeit sein. Gleichzeitig zählen auch positive Kriterien, in denen sich Unternehmen nach dem „Best in Class-Prinzip“ besonders für bestimmte Belange verdient gemacht haben. Für eine objektive Evaluation der Nachhaltigkeit von Geschäftstypen und -modellen in Unternehmen existieren unterschiedliche Möglichkeiten (vgl. Andrejewski, 2019, S. 44 ff.). Viele Unternehmen erstellen bereits Nachhaltigkeitsberichte im Rahmen der Geschäftsberichtserstattung. Für europäische kapitalmarktorientierte Unternehmen besteht seit 2017 eine gesetzliche Berichtspflicht, so dass diese Unternehmen jährlich über wesentliche Entwicklungen aus den Bereichen Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung berichten müssen (Bortenlänger & v. Altenbockum, 2019, S. 14 f.). Um eine Vergleichbarkeit und Objektivierbarkeit herzustellen, ist sowohl die Publizität der Maßnahmen auf Unternehmensebene ein wichtiger Faktor, aber auch die Qualität und Vergleichbarkeit der Berichte und die dazu gehörigen und notwendigen Standardisierungen, Benchmarks, Leistungsvergleiche und Zertifizierungen von ESG-Kriterien (vgl. Lanfermann, 2020, S. 16 ff.; Gundel, et al., 2020, S. 39 ff.). Ohne auf weitere Details der Verordnung einzugehen, bedeutet diese Verordnung für viele Unternehmen eine deutliche Veränderung und die Aufnahme neuer Aktivitäten zur Stärkung und Umsetzung von ESG-Kriterien, sofern bisher noch nicht an derartigen Themenfeldern gearbeitet wurde. Die Kapitalmärkte, die Unternehmen grundsätzlich zur Unternehmensfinanzierung in verschiedensten Formen benötigen, verlangen zukünftig mehr sog. nicht-finanzielle Berichterstattungen, und lenken die Aufmerksamkeit für die Kreditwürdigkeit damit auch auf Kriterien außerhalb bisheriger Beachtung.

### **1.3 Die Rolle und die Zielsetzungen von Corporate Governance-Systemen**

Aus diesen Veränderungen und den dynamischen Bewegungen des Unternehmensumfeldes sind der Einfluss auf die Corporate Governance-Systeme und die Unternehmensführung sowie die damit einhergehenden Herausforderungen deutlich zu erkennen. Der Rahmen der Corporate Governance soll es in einem solchen Umfeld ermöglichen, eine erfolgreiche, richtige und gute Unternehmensführung zu leisten. Hier setzt das erste Ziel der Arbeit an, und dies ist zunächst eine Definition und Entwicklung einer erfolgreichen, richtigen und guten Unternehmensführung. Es erscheint an dieser Stelle hilfreich, sich zunächst mit einer Auslegung und Interpretation der Begriffe „erfolgreich, richtig und gut“ zu befassen und diese im Kontext der vorliegenden Thematik greifbar zu machen.

#### **1.3.1 Erfolgreiche Unternehmensführung**

Eine Beschreibung von unternehmerischem Erfolg kann über eine Vielzahl von Kriterien erfolgen: Größe gemessen am Umsatz; Marktanteil in den relevanten Marktsegmenten; Anzahl Mitarbeiter; Höhe des Gewinns; Anzahl der neuen Produkte pro Zeiteinheit. Eine erfolgreiche Bearbeitung von Märkten und Kunden und der dazugehörigen Metriken ist und bleibt natürlich die Basis des unternehmerischen Handelns. Die Entwicklung eines Kataloges für erfolgreiche Unternehmensführung kann sich aber auch an anderen, aus der Corporate Governance heraus entwickelten Kriterien entwickeln und ableiten.

*Dauerhafte und langfristige Ausrichtung:* Eines der wesentlichen Ziele des Unternehmens ist es, seinen Bestand in die Zukunft vorzutragen. In diversen Regelungen des Handels- und Unternehmenssteuerrechts ist „das Vorliegen einer Gewinnerzielungsabsicht mit einer Betriebsführung, bei der der Betrieb nach seiner Wesensart und der Art seiner Bewirtschaftung dazu geeignet und bestimmt ist, auf Dauer Gewinn zu erzielen“ festgeschrieben (Wörten, 2018, S. 8 ff.). Dies erfordert eine in die Zukunft gerichtete langfristige Planung und Beurteilung der geschäftlichen Tätigkeiten.

*Gewinnverwendung:* Der Gewinn und die Interpretation des Gewinnbegriffes ist ein weiterer Faktor für Erfolg. Gewinn ist ein Tendenzindikator für erfolgreiches unter-

nehmerisches Handeln, und finanzielle Stabilität definiert den Handlungsspielraum für eine Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeiten. Dies ist auch eine grundlegende Voraussetzung für die Existenz von Unternehmen. Und bevor über Gewinn nachgedacht werden kann, bevor Gewinn überhaupt möglich ist, muss eine Marktposition geschaffen werden, die es ermöglicht, dauerhaft Gewinne und damit eine Ausweitung von Marktpositionen durch erweiterte Angebote an die Kunden und Abnehmer zu leisten. Dies kann z. B. durch Kundennähe oder umfangreiche Innovationsaktivitäten (vgl. Malik, 2008, S. 120 ff.) erfolgen und geleistet werden. Investitionen in die Zukunft des Unternehmens benötigen einen teilweise erheblichen Vorlauf vor einer Gewinnmöglichkeit. Daher ist neben der Gewinnerzielung die Verwendung des Gewinnes eine wichtige Erfolgskomponente. Die Verwendung des Gewinns kann zum einen als Rückführung des eingesetzten Kapitals an die Kapitalgeber gehen, und zum anderen im Unternehmen für weitere Investitionen in die Zukunft genutzt werden. Dies erfordert dann eine Interpretation des Gewinnbegriffes im oben genannten Sinne. Gewinnmaximierung und maximale Ausschüttungen des erzielten Gewinns an die Kapitalgeber kann somit allein keine veritable Option für eine nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung sein, und ist nicht die oberste Zweckbestimmung und Zielsetzung des Unternehmens.

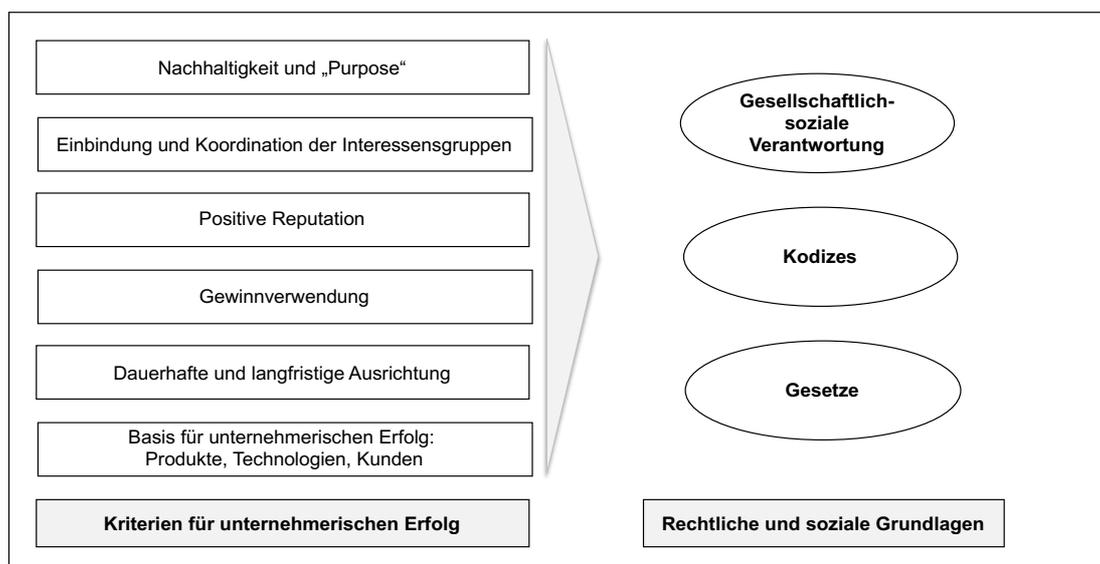
*Positive Reputation und Kundenbindung:* Dies steht in Korrelation mit einem Angebot, das Kunden dauerhaft zufrieden stellt, und einer Mitarbeiterschaft, die sich dem Inhalt und Zweck des Unternehmens loyal zur Seite stellt. Der Aufbau und die Beibehaltung einer glaubwürdigen Reputation des Unternehmens ist notwendig, sowohl als Institution, als auch durch ihre Mitglieder und Repräsentanten (vgl. Canals, 2010, S. 58 ff.), um genau diesen dauerhaften Markterfolg und die Bindung an das Unternehmen herzustellen.

*Einbindung und Koordination der Interessengruppen:* Die Koordination und die Abwägung der wesentlichen Interessengruppen und deren Belange ist der nächste Faktor, der den Erfolg des Unternehmens bestimmen kann. Der *Shareholder-Value-Ansatz* und damit eine eher einseitige Fokussierung auf eine der wesentlichen Interessengruppen, nämlich die Anteilseigner, ist weitgehend unbrauchbar für die Führung und Steuerung eines Unternehmens, bei welcher stets mehrere oberste Zielsetzungen abzuwägen und auszubalancieren sind. Der in den 1980er-Jahren aufgekom-

mene Shareholder-Value-Ansatz des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Rappaport ist stark in die Kritik geraten, da sein Ansatz Gewinnmaximierung und Erhöhung der Eigenkapitalverzinsung fokussierte, wodurch alle anderen Belange als nachrangig eingestuft wurden. Rappaport schreibt: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, besteht die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen und dabei die Prinzipien der Gesetzeskonformität und der Integrität zu wahren“ (Rappaport, 1999, S. 6). Die Einbettung des Unternehmens in seine Umwelt, Märkte und Kunden erfordert einen umfassenden Blick auf die hierbei relevanten Gruppen, die sogenannten *Stakeholder*, wie z. B. Kunden, Mitarbeiter und Gewerkschaften. Wird die vorhandene Verteilung aller Interessenlagen im Sinne eines „best balanced interest“ (vgl. Malik, 2008, S. 135) angestrebt, dann kann dies zu einer ungerechtfertigten Bevorzugung von Sonderinteressen führen, die originär nicht im Einklang mit dem Unternehmensinteresse stehen. Und dennoch benötigt die Führung eines Unternehmens – die soziologischen Sinne eine Art soziales Subsystem ist und mit vielen anderen Subsystemen interagieren muss – eine Balance und Abwägung in ihrem Vorgehen. Daraus ergibt sich konkret: Die Unternehmensführung steht im Auftrag das Unternehmen in die Zukunft zu führen und gleichzeitig ein „Good Corporate Citizen“ (Aus dem Englischen: ein guter Unternehmensbürger) zu sein, und damit eine Einbettung des Unternehmens in seine gesellschaftliche Umgebung zu ermöglichen.

*Nachhaltigkeit und Purpose:* Im Sinne einer sozialen Verpflichtung stehen Unternehmen auch mit dem Zweck und der Zweckbestimmung ihrer Leistungen und Angebote an ihre Kunden in der Schuld. Die Sinnhaftigkeit und der Mehrwert der Leistungen und Angebote drücken sich im sog. „Purpose“ aus. Hier geht es um die Inhalte der Leistungen des Unternehmens, die einer zeitlosen Idee folgen sollten anstatt einem opportunistischen Streben nach Profiten (vgl. Grice, et al., 2019). Zusätzlich wird eine nachhaltige Unternehmensführung, welche die Belange der verfügbaren Ressourcen aus einer Umwelt- und Klimaperspektive beinhaltet immer stärker thematisiert und lässt sich heute in den Nachhaltigkeitsberichten eines jeden Geschäftsberichtes finden, sowie mittlerweile als Vergütungsbestandteil der Vorstände in den größeren börsennotierten Unternehmen (vgl. DCGK, 2019, S. 2). Die jüngsten Erkenntnisse großer Investmentgesellschaften zu nachhaltigen Geschäftsmodellen sind

Vorboten einer weiteren Verstärkung dieser Themen in der Unternehmensführung und Corporate Governance. Dazu gehört auch die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in den Unternehmenszielsetzungen, bspw. der UNGC, der laut Website mittlerweile über 15,000 Unternehmen weltweit zugehörig sind (vgl. United Nations Global Compact, 2021).



**Abbildung 4:** Kriterien für unternehmerischen Erfolg  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Kriterien für unternehmerischen Erfolg ersetzen nicht die Metriken zur Messung des Markterfolges, die als Basis des unternehmerischen Handelns grundsätzlich positive Beiträge erreichen müssen. Die Kriterien für unternehmerischen Erfolg bilden eine Grundlage für die Bemessung einer erfolgreichen Unternehmensführung, die sowohl Markterfolg als auch gesellschaftlichen Beitrag leisten kann. Werden diese Kriterien berücksichtigt, werden langjährige Einstellungen und Positionen über den Beitrag und die Aufgabe des Unternehmens hinfällig, zuvorderst die Ansätze von Friedman und Rappaport bezüglich der Aufgabe und Zweckbestimmung von Unternehmen: „The Social Responsibility of Business is to increase its Profits“ (Friedman, 1970, S. 1). Dem folgt die einseitige Fokussierung Rappaports auf die Kapitaleigentümer in seinem „Shareholder Value Konzept“ (vgl. Rappaport, 1999, S. 6).

### 1.3.2 Richtige und gute Unternehmensführung

Die Frage nach richtiger und guter Unternehmensführung wirft zunächst eine Begleitfrage auf: Was bedeutet für wen „gut“? Die Antwort auf diese Frage ist zumindest im DCGK bereits eindeutig formuliert: Gute Corporate Governance (und damit auch gute Unternehmensführung) gewährleistet eine verantwortungsvolle, professionelle, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung des Unternehmens, mit dem Ziel das Unternehmen selbst, den Gesellschaftern und den externen Stakeholdern wie z. B. den Geldgebern, Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft zu dienen (vgl. DCGK, 2019, S. 2 ff.). In seiner neu überarbeiteten Version vom 16.12.2019 stellt der DCGK den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung ebenfalls in den Mittelpunkt (vgl. DCGK, 2019, S. 2). Diese Ausführungen entfernen sich folglich vom Prinzip einer einseitigen Ausrichtung an bestimmten Interessengruppen und auch von einer kurzfristigen Gewinnmaximierung im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes.

Die Kennzeichen einer guten Corporate Governance manifestieren sich inhaltlich über einen Katalog von qualitativen Kriterien. Dazu gehören u. a. ein angemessener Umgang mit Risiken, Managemententscheidungen mit einer Ausrichtung auf langfristige Wertschöpfung, eine hohe Transparenz in der Unternehmenskommunikation, die Wahrung der Interessen verschiedener Gruppen und eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit allen Beschäftigten (vgl. DCGK, 2019, S. 2 ff.). Die Regierungskommission DCGK formuliert diese Empfehlungen und Anregungen und überprüft jährlich, ob sie den Best Practices guter Unternehmensführung weiter entsprechen oder ob sie angepasst werden müssen. Die Maßstäbe für „gut“ und „richtig“ sind somit an den besten Praktiken ausgerichtet und daran orientiert, was – zumindest in Deutschland – die Kommission für den DCGK als Orientierungspunkte definiert.

In der jüngsten Zeit verstärkt sich eine Diskussion unter Governance-Experten, Politik, NGOs und in der Wirtschaft selbst über die inhaltliche Ausweitung einer guten Corporate Governance und baut dabei auf vier Eckpfeilern auf:

- *Langfristiger Bestand, finanzielle Stabilität und wirtschaftlicher bzw. technologischer Fortschritt* als Basis des unternehmerischen Handelns. Hierbei lebt das frü-

he Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ wieder auf.

- *Nachhaltigkeit des Unternehmens* und in Bezug auf die Umwelt, das Klima und ökologische Nachhaltigkeit, sowie ein schonender Einsatz von Ressourcen im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess.
- *Konkretisierung der Bestimmung und des Zwecks des Unternehmens*, sowie die soziale Entwicklung und der gesellschaftliche Beitrag als eine Art übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens und dessen Einbettung in die Gesellschaft.
- Soziale Verantwortung und eine Gemeinwohlperspektive sind stärker in die Ausrichtung und die Strategie des Unternehmens integriert.

Der erste Punkt bildet gleichermaßen die Basis für die Corporate Governance. Der zweite Punkt – die Nachhaltigkeit – stellt die Frage der Effizienz des Handelns mit einem zusätzlichen Faktor, konkret der ökologischen Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Aufbauend auf der Basis von langfristiger Entwicklung und finanzieller Stabilität bildet die Nachhaltigkeit den Einklang mit den Belangen der verfügbaren Ressourcen aus einer Umwelt- und Klimaperspektive. Dies ist jedoch nur eine Art Optimierungsperspektive der aktuellen Aktivitäten, des derzeitigen Produkt- und Marktangebotes des Unternehmens, um die bestehenden Tätigkeiten zu verbessern in Sinne von „Die Dinge richtig tun“. Aus dieser Perspektive ergänzt sich die Frage der Sinnhaftigkeit im Sinne der Frage nach der Effektivität: „Die richtigen Dinge tun“, und damit die implizite Aufforderung, das Angebot des Unternehmens zu überprüfen auf den Mehrwert für die Gesellschaft, die Menschen und die Umwelt sowie die Führung des Unternehmens nicht zum Schauplatz der dunklen Triade der Führung werden zu lassen, sondern zu einem Ort für Innovation, Inklusion und Fortschritt. Aus diesen Betrachtungen, sowie den Kriterien für unternehmerischen Erfolg konkretisiert sich eine Definition von erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung.

### **1.3.3 Eine Definition von erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung**

Erfolgreiche, richtige und gute Unternehmensführung konstituiert sich aus miteinander verbundenen Zielen und Kriterien und erfordert eine systemische Betrachtung von drei ineinander verzahnten Perspektiven:

*Erfolgreich* bedeutet sich dauerhaft und mit positiver Reputation im Wettbewerb mit einem attraktiven Produkt-Markt-Angebot am Markt zu positionieren und erfolgreich zu behaupten, und dabei die Zweckbestimmung des Unternehmens und einen Mehrwert für die Gesellschaft in Einklang zu bringen. Erfolg bedeutet ebenso, sich dauerhaft aktiv zu transformieren und sich an guten Praktiken, die als Standard für Unternehmensführung gelten, messen zu lassen.

*Gut* bedeutet, sich über die Unternehmensgrenzen hinweg an den Interessen und Herausforderungen der Gesellschaft zu beteiligen, die Interessensgruppen des Unternehmens mit einzubeziehen. Das Unternehmen selbst lässt sich in übergeordnete Themenstellungen einbinden und ist Teil einer Ökonomie, die aktiv mit anderen gesellschaftlichen Subsystemen kooperiert und interagiert. Gut bedeutet, sich in der Führung des Unternehmens an moralische und menschliche Standards zu halten, und sich einer Führungsethik zu unterwerfen, die das Miteinander ebenso erfolgreich und aktiv gestaltet wie es das Unternehmen für seine Produkt-Markt-Angebote tun muss. Ein Sinn für Gemeinwohl und Kooperationsbereitschaft bildet hierfür eine Basis.

*Richtig* bedeutet, sich mit den Fragen zur Effektivität und Effizienz zu befassen, bezogen auf Fragen der ökologischen Nachhaltigkeit und der Zweckbestimmung des Unternehmens, den sozialen Belangen im Unternehmensumfeld und damit gleichzeitig Fragen der Ethik unternehmerischen Raum zu gewähren.

Die Kriterien für den unternehmerischen Erfolg sind mit einer solchen Definition kohärent. Sofern sich erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung im vorgenannten Sinne interpretieren und ausgestalten lässt, stellen sich dennoch zwei weitere Fragen:

Wer beurteilt und normiert die unternehmerische Tätigkeit auf Sinnhaftigkeit? Sind es die Kapitalgeber, die Konsumenten bzw. Käufer des Angebotes des Unternehmens oder das Unternehmen mit seinen Gremien? Diese Fragestellung umfasst zusätzliche Betrachtungen, welche nicht an dieser Stelle nicht erörtert werden (können) und bieten Raum für eine weitere Forschungsarbeiten. Eine weitere Frage ist, wie sich Corporate Governance, die ja einen Rahmen für die Führung von Unternehmen darstellt, schließlich beim Menschen und den handelnden Verantwortlichen ankommt? Wie und über welchen Verbindungspfad können Corporate Governance, Führungsverhal-

ten und die philosophische Ethik miteinander in Verbindung gesetzt werden? Die Beantwortung dieser Frage ist wesentlich für diese Arbeit und soll im nachfolgenden Kapitel skizziert werden.

### **1.3.4 Die Verbindung von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik**

Um die vorgenannten Gedanken einer erfolgreichen, richtigen und guten Unternehmensführung in eine Verbindung mit Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik zu setzen, ist die Genese und die Grundlage dieser doch sehr unterschiedlichen Blickwinkel zu betrachten. Für eine Zusammenführung und die Konstruktion eines neuen und erweiterten Rahmens für die Corporate Governance wird ein gemeinsamer Nenner benötigt, der diese Themenstellungen verknüpft.

#### **Corporate Governance**

In einer Kurzbeschreibung kann Corporate Governance als „der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen“ (DCGK, 2019, S. 2) zum Wohle aller relevanten Anspruchsgruppen definiert werden, wie bereits in Kapitel 1.1. erläutert. Die Corporate Governance liefert Antworten auf die Sachverhalte, die im Rahmen der Führung von Unternehmen erlaubt sind und legt gleichermaßen Beschränkungen und Grenzen des Erlaubten und Möglichen im unternehmerischen Handeln fest. Der Rahmen ist definiert über Gesetze, die eine unbestimmte Anzahl von Sachverhalten abbilden, die nicht alle von vornherein bestimmt werden können. Sie stellen abstrakt Ordnung und Gerechtigkeit in der Führung von Unternehmen verbindlich dar. Kodizes, die als zusätzliche Leitlinien für gewünschtes Verhalten dienen, ergänzen das gesetzliche Werk der Corporate Governance.

Die Gesetze der Corporate Governance und der dadurch definierte Handlungsrahmen schaffen eine Planungssicherheit, die Unternehmen ermöglicht, ihre Erwartungshaltungen auf eben diesen Rahmen einzustellen. Die Gesetze und Rahmenbedingungen ermöglichen den Unternehmen eine Basis für zukünftige Planungen und Fortschritte und sowohl eine gewisse Sicherheit des Handelns als auch eine Basis, auf welcher die möglichen Handlungsoptionen und -freiräume innerhalb dieser Regeln gestaltet

werden. Die Gesetze und Regelungen schaffen eine Reduktion der ohnehin komplexen Unternehmensführung durch elementare und zuverlässige Regelungen. Damit sind Gesetze und Kodizes eine Art Qualitätskontrolle, die eine Vielzahl an möglichen Fehlern in den Handlungen der Akteure vermeiden sollen. Gesetze ersetzen einzelne gute Lösungen durch allgemeine Routinen und Vorgaben.

Im Gegenzug verlangen wirksame Gesetze und Vorgaben, und dies gilt analog für die Regelungen und Gesetze der Corporate Governance, eine Sicherheit des Rechtsrahmens, der sich durch Sanktionen bei Nichteinhaltung der formulierten Gesetze ergeben soll. Eine Konformität mit Gesetzen und Vorgaben spielt in der Corporate Governance eine große Rolle. Aus §93 Abs.1 AktG und § 43 Abs.1 GmbHG ergibt sich die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters. Der hier entstehende Sorgfaltsmaßstab und die Bestimmung der einzuhaltenden Pflichten (vgl. Behringer, 2010, S. 49 f.) bilden die Basis für die heutigen „Compliance-Systeme“ in Unternehmen. Compliance-Systeme in Unternehmen stellen sicher, dass gesetzliche Vorgaben und die anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben werden, in der Organisation und durch die unternehmensinternen Regel- und Steuersysteme eingehalten werden. Die Gesetze und Regelungen der Corporate Governance sind ein Regelsystem mit tatsächlicher Geltung.

Die Gesetze und Regeln gelten für alle Unternehmen und stellen daher auch einen Beitrag zur Schaffung gleicher Ausgangsvoraussetzungen für alle Unternehmen dar. Es wird also eine Sicherheit durch Spielregeln manifestiert, die im Zweifelsfall bzw. bei Nichteinhaltung zu Bestrafung, Sanktionen oder Entzug der Berechtigung für das Betreiben eines Unternehmens führen kann. Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (GG Art 20, Abs. 3 und Abs. 4) heißt es: „Die Gesetzgebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden. (4) Gegen jeden, der es unternimmt, diese Ordnung zu beseitigen, haben alle Deutschen das Recht zum Widerstand, wenn andere Abhilfe nicht möglich ist.“ In einem übertragenen Sinn für den Anwendungsfall von Unternehmen und Unternehmensführung ist auch die Grundordnung der Corporate Governance zu interpretieren.

Die Gesetze wollen unmittelbar das Verhalten des Unternehmens bzw. seiner legitimen Vertreter regulieren, indem sie ein bestimmtes Verhalten erzwingen wollen, und dies zum Wohle aller. Damit schaffen die Regeln und Gesetze eine Art Versicherung für alle Unternehmen, dass die Spielregeln gelten und eine Verlässlichkeit für alle Mitspieler besteht. Im Umkehrschluss schützt die Corporate Governance diejenigen, die sich an die geltenden Gesetze halten und wendet sich gegen diejenigen, die sich nicht an die Regeln halten. Gesetze betreffen das Verhalten, und solange das geltende Recht nicht gebrochen wird, ist die Frage der Motivation nicht relevant, zumindest aus der Sicht des Gesetzgebers. Erst wenn das Recht gebrochen wird und ein „non-compliant“-Verhalten vorliegt, wird die Frage, warum und wie das Recht gebrochen wurde relevant. Aus einer juristischen Frage wird eine ethische Fragestellung und die Frage nach der Motivation des Handelns tritt in den Vordergrund. Gesetze wollen in diesem Sinne nicht das Handeln steuern, sondern das Verhalten. Es ist Aufgabe des Rechts, das Zusammenleben von Menschen zu ordnen und zu strukturieren und das Verhalten zu lenken. Zu diesem Zweck setzt das Recht prinzipiell Techniken der Verhaltenssteuerung ein (Latzel, 2020, S. 158 ff.).

Der Regulierungs- und Bestimmungsrahmen der Corporate Governance hat sich – wie bereits ausgeführt – durch verschiedenste Einflüsse weiterentwickelt. Da Gesetze unser Verhalten steuern sollen, bleibt zu untersuchen, wie die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance einen Einfluss auf das Verhalten gewinnen wollen und wie die eingesetzten Instrumente wirken sollen. Gleichmaßen stellt sich die Frage, wie sich an der Grenze zwischen Gesetz und Recht und den durch Staatsgewalt kodifizierten Vorgaben auch soziale Spielregeln zur Regelung zwischenmenschlicher Interaktionen für eine Verhaltenssteuerung bei der Führung von Unternehmen eignen, und ob entsprechende Begründungen dafür entwickelt werden können. Die Ethik als die Wissenschaft vom guten Handeln beschäftigt sich mit genau solchen Inhalten (vgl. Vossenkuhl, 2003, S. 16). Damit stellt sich die Frage, welche Antworten die philosophische Ethik für die Corporate Governance liefern kann.

### **Philosophische Ethik**

Die Ethik als Disziplin der praktischen Philosophie beschäftigt sich mit dem Handeln des Menschen. Sie befasst sich mit dem, was Menschen tun sollen, um in dieser Welt

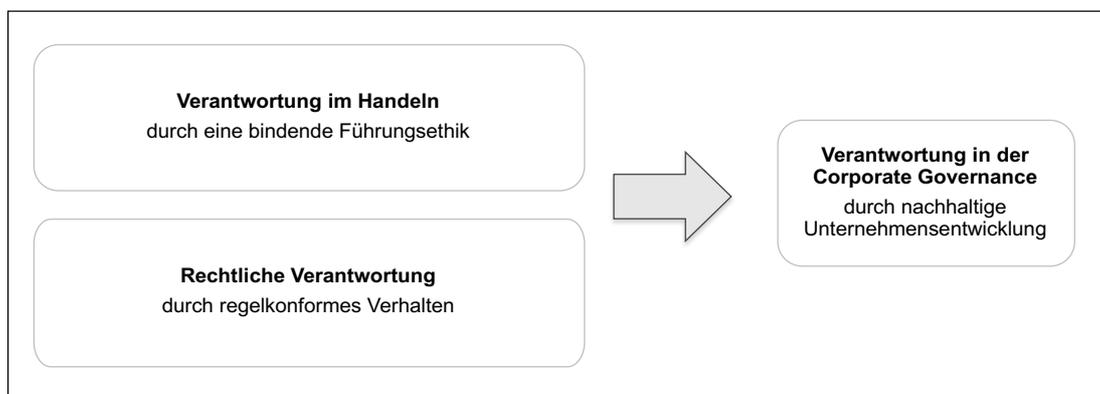
gut zu handeln. Begrifflich ist Ethik abgeleitet aus dem Griechischen von „Ethos“, das Brauchtum, die Sitte, die Gepflogenheiten. Alle Fragen der Ethik zielen auf die Beantwortung von zwei Fragen ab: „Was ist das Gute?“ und „Wie ist es möglich, das Gute im Leben umzusetzen?“ (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 15).

Die Differenzierung zwischen *gut* und *böse*, *richtig* und *falsch* ist uns durch unsere Erziehung und Sozialisierung mitgegeben und gibt uns durch die Gepflogenheiten und Sitte eine Orientierung. Es gilt bspw. ohne weitere Ableitung die Tatsache, dass wir nicht töten sollen. Diese Tatsache ist eine Art normative Grundlage. Wenn die Frage, ob Menschen auf ihr eigenes Verlangen hin getötet werden dürfen, gestellt wird, entsteht schnell eine Unsicherheit, und die Antwort ist nicht mehr eindeutig und lässt sich nicht mehr zweifelsfrei ohne Begründungen herleiten. Für solche Fragestellungen stellt die Ethik Lösungen und Antworten bereit (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 70 ff.). Es geht dabei darum, was in den jeweiligen Fragestellungen den Unterschied zwischen gut und schlecht, richtig und falsch, gerecht oder ungerecht ausmachen kann. Bei den Lösungen ethischer Fragestellungen steht somit ein hoher Anspruch an die inhaltliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Fragestellungen, zumal sich auch andere wissenschaftliche Disziplinen mit der Frage des menschlichen Handelns befassen (vgl. Lutz-Bachmann, 2013, S. 14 f.)

Zum einen wird eine konsistente und gute Begründung der jeweiligen Lösungen oder Urteile für eine Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit benötigt, zum anderen muss jeweils eine Kontextabhängigkeit des Einzelfalles auf das Ganze berücksichtigt werden. Dies mündet dann in eine Kohärenz, die für die Lösungen und Antworten notwendig ist. Wenn also die Ethik Lösungen erarbeitet und ethische Urteile formuliert, benötigen diese Lösungen und Urteile eine Basis, auf die sich die Lösungen stützen können. Diese Basis bilden geltende Werte bzw. Grundnormen, aus denen das ethische Urteil seine Rechtfertigung und Geltung ableitet. Die Sitte ist die Summe der geltenden Werte und Grundnormen, auf die sich die Ethik stützt. Diese Werte und Grundnormen sind ohne weitere Begründung und fast schon intuitiv begreifbar und helfen dem Menschen, sein eigenes und fremdes Verhalten zu bewerten. Die Sitte kann definiert werden als „diejenigen Kräfte und Werte, welche das Bewusstsein, die Gefühle und das Verhalten oder Menschen positiv oder negativ bestimmen, und ihnen im Alltag Orientierung geben“ (Vossenkuhl, 2006, S. 36). Die Sitte ist

zudem geprägt durch die Geschichte, Kultur und die Summe der Themenbereiche, die eine Kultur prägen und beeinflussen. In den unterschiedlichen Kulturkreisen kann die jeweilige Sitte andere Ausprägungen erfahren. Letztlich entsteht aus der Sitte ein moralischer Sinn, der uns hilft, in unserem Verhalten und unseren Urteilen eine gewisse Sicherheit zu erreichen. Die Ethik setzt hierbei die Basis der Sitte bzw. des sittlichen und moralischen Denkens und Fühlens als Grundlage und Basis voraus und leitet ihre Urteile und Lösungen daraus ab (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 33 ff.). Die Ethik basiert ihre Urteile und Begründungen auf dem, was schon gilt, und hängt so von der Sitte ab, welche diese Geltungen in weiten Teilen darlegt. Der Begriff Geltung steht für „in Kraft sein“, „wirksam sein“, „anerkannt sein durch den Menschen“, nicht nur im Denken, sondern auch durch das Handeln und besitzt damit einen normativen Charakter (vgl. Stritzelberger, 2017, S. 5 ff.) Die Sitte mit ihren Forderungen und Grundprinzipien gilt ohne Ableitung und Rechtfertigung. Die Ethik wiederum schafft aus eigener Kraft nur Rechtfertigungen, aber keine Geltungen. Rechtfertigung steht hier für „gut begründen“ (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 35 ff.). Selbst bei guter Begründung entstehen nicht notwendigerweise eine Geltung und Wirksamkeit im vorgenannten Sinne. Eine Führungsethik könnte somit einen Einfluss auf die Corporate Governance ausüben und könnte Grundprinzipien für die Unternehmensführung herstellen und ergänzen, aber nicht eine ähnlich verbindliche Wirkung erzielen wie Gesetze und formale rechtlich geltende Regelungen. Nun gilt es herauszufinden, wie die rechtlichen Grundlagen als Basis für regelkonformes Verhalten und eine Verantwortung mit der Basis von ethischen Grundprinzipien als Handlungsleitlinien zu verknüpfen sind. Konkretisiert mit den notwendigen Rechtfertigungen und Begründungen für eine kohärente Argumentation könnte eine erweiterte ethische Verantwortung in der Führung von Unternehmen eine Brücke zwischen dem formalen Corporate Governance-Handlungsrahmen und den Handlungsräumen dienen, an denen die Handlungen nicht mehr eindeutig bewertbar sind. Die daraus entstehende Führungsverantwortung beginnt dann dort, „wo der moralische Sinn seine Sicherheit einbüsst und die Unterscheidung zwischen gut und richtig und schlecht nicht mehr offensichtlich ist“ (Vossenkuhl, 2006, S. 40). Um ein Unterlaufen von ethischen Mehrleistungen einzelner Akteure zu verhindern, benötigt es eine Bindung an eine

Führungsethik, welche die Geltung und die Akzeptanz einer solchen Führungsethik unterstützen.



**Abbildung 5:** Rechtliche und ethische Verantwortung und Corporate Governance

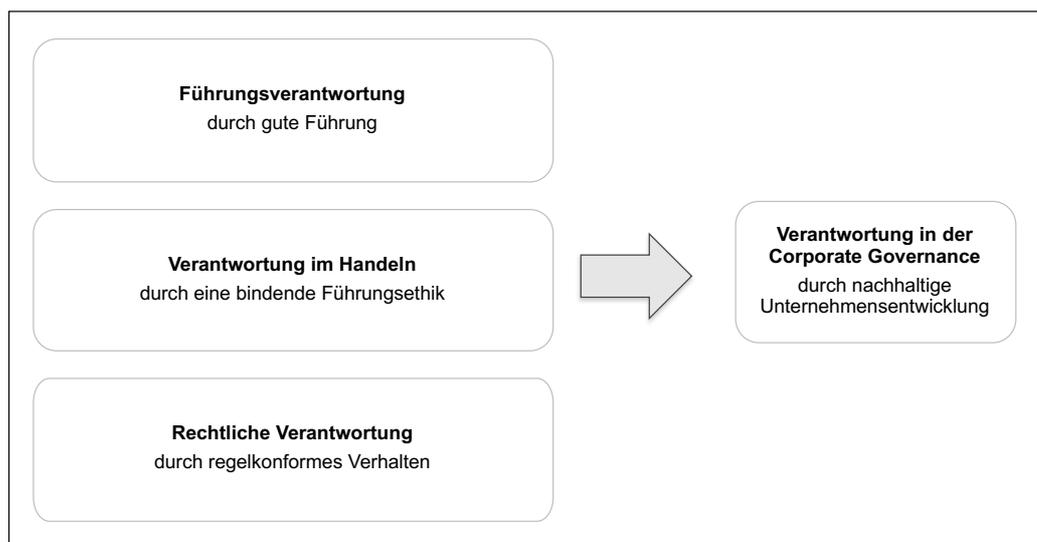
Quelle: Eigene Darstellung

## **Führungsverhalten**

Wenn ethische Handlungsleitlinien bzw. eine Führungsethik die Gesetze und formalen Regelungen ergänzen, sollen beide Aspekte auf das Verhalten der handelnden Akteure wirken. So entsteht die Frage, wie Konzeptionen und Forschungen aus dem Bereich der Führung weitere Erkenntnisse für die Entwicklung einer Führungsethik beitragen können. Führung bildet einen Verbindungspunkt von Corporate Governance und den Menschen, die in ihren Funktionen den Rahmen der Unternehmensführung mit ihren Handlungen und Entscheidungen bestimmen. Während Corporate Governance einen Rahmen für die Beeinflussung von Führungsverhalten bildet, müssen sich Führung und Führungsverhalten daran messen, ob ein Rahmen für gute Führung erreicht wird und ob dafür die notwendigen Orientierungspunkte vorliegen. Die Leitidee der Führungsforschung ist, von der Analyse der Führung und des Führungsverhaltens auf Erfolgs- und auch Misserfolgskriterien zu schließen (vgl. Felfe, 2015, S. 11 f.).

Wenn Führung ein zentrales Element der Steuerung und Kontrolle von Unternehmen oder Institutionen ist und Corporate Governance-Systeme einen Einfluss auf das Verhalten der Führenden nimmt, stellt sich die Frage, wie Corporate Governance-Systeme das Führungsverhalten beeinflussen bzw. durch welche Maßnahmen in der Corporate Governance ein negatives Führungsverhalten eingeschränkt und ein positives Führungsverhalten gefördert werden. Aus der Perspektive der Gesetze und Re-

gelungen ist dies zumindest die Absicht des definierten Handlungsrahmens. Die Antworten aus der Führungsforschung sind Antworten für die Formulierung eines Rahmens für gute Führung, der gemeinsam mit einer bindenden Führungsethik und den gesetzlichen Vorgaben und Regelungen ein kohärentes Gebäude für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und eine neue Verantwortung in der Corporate Governance formuliert.



**Abbildung 6:** Prinzip einer Mehrebenen-Verantwortung  
Quelle: Eigene Darstellung

Von der Definition von Kriterien für den unternehmerischen Erfolg, einer Bestimmung von erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung zum Zusammenhang von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischen Konzepten werden in den nachfolgenden Abschnitten des ersten Kapitels die wesentlichen Theorien der heutigen Corporate Governance dargestellt und auf die Wirkungsmechanismen des Verhaltens analysiert. Es wird so der Zustand der Corporate Governance analysiert, wobei herausgearbeitet werden soll, wie die heutigen Corporate Governance-Systeme konkret auf das Verhalten wirken sollen, und was die dazugehörige theoretische Basis ist. Ihr theoretisches Fundament hat die Corporate Governance aus einer Vielzahl von Theorien aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen gewonnen, von denen anschließend einige tiefergehend betrachtet werden.

## 1.4 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance

Die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance betrachten die Herausforderungen und Problemstellungen der Steuerung und Kontrolle von Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln, und entwickeln dabei Lösungen, die das Verhalten von Individuen in Organisationen bei der Lösung der organisatorischen Probleme besser erklären sollen. Es waren meist Krisen oder Präzedenzfälle von Unternehmensskandalen, die neue Überlegungen und zusätzliche Regulierungen und Regeln initiiert haben. Die Theorien sind ihrerseits damit oftmals auf bestimmte Problemstellungen fokussiert und bilden in Summe kein kohärentes Bild. Die Annahme, dass die Unternehmensordnung – definiert über die Corporate Governance – den Unternehmenserfolg beeinflusst findet ihre Ausdifferenzierung in dem Handlungsspielraum, den Unternehmen in der Realität nutzen. Um begründete Aussagen zum Zusammenhang von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik herzustellen, müssen die Corporate Governance-Theorien daraufhin untersucht werden, welchen Einfluss die Corporate Governance-Theorien auf das Führungsverhalten ausüben sollen. Aus der Vielzahl von Ansätzen zur Corporate Governance erscheint für die Arbeit eine Fokussierung auf wesentliche Ansätze in der Theorie hilfreich: Dies sind insbesondere diejenigen theoretischen Ansätze, die die Problemstellungen aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsrechten thematisieren. In diesen Ansätzen geht es in der Regel darum, wie das Interesse der Eigentümer gesichert wird und wie das Unternehmen in die Gesellschaft eingebunden ist. Daher werden nachfolgend die vertragstheoretischen Ansätze der neuen Institutionenökonomik, die Stewardship-Theorie und die Stakeholder-Theorie in zweierlei Hinsicht untersucht: Zum Ersten wird untersucht, welche Wirkungen die Theorie beim Verhalten der handelnden Personen erreichen soll, und zum Zweiten, welches Menschenbild der Theorie zugrunde liegt.

Die vertragstheoretischen Ansätze der neuen Institutionenökonomik umfassen drei wesentliche Basistheorien: Die Property-Rights-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie (vgl. Picot et al., 2015, S. 56 ff.). Insbesondere die Prinzipal-Agent-Theorie hat die Diskussion um inhaltliche Fragen der Corporate Governance maßgeblich geprägt und diese Theorie letztlich als geeignetes Instru-

ment zur Reduzierung der Probleme der Corporate Governance erkennbar gemacht (vgl. Bress, 2008, S. 16). Die drei Theorien haben dennoch unterschiedliche Ansatzpunkte und Problemstellungen, die bestimmte Lösungen für Probleme in der Corporate Governance bereitstellen. Die Neue Institutionenökonomik ist eine seit den 1970er-Jahren aufgekommene und stets weiterentwickelte Forschungsrichtung der Volkswirtschaftslehre, welche theoretische Ansätze zur Erklärung von wirtschaftlichem Handeln sucht. Die theoretischen Ansätze befassen sich mit den Auswirkungen von Institutionen, wie z. B. Verfassungen, Verträgen und Strukturen auf menschliches Verhalten in diesen Institutionen. Institutionen sind definiert als ein System von informellen und formalen Regeln, die miteinander verknüpft sind, und die letztlich das Ziel haben, individuelles Verhalten in eine von der Institution definierte Richtung zu bewegen, auch unter der Anwendung von Durchsetzungsmechanismen. Nachfolgend wird mit Schwerpunkt die Prinzipal-Agent-Theorie betrachtet.

#### **1.4.1 Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht Problemstellungen, die aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt entstehen, und geht in seiner modernen Form auf ein Konzept von Jensen & Meckling aus dem Jahre 1976 zurück (vgl. Jensen & Meckling, 1976). Das potenzielle Problem der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt ist allerdings nicht erst in der modernen Corporate Governance thematisiert worden, sondern bereits durch Adam Smith in seinem Werk „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ im Jahre 1776. Smith schreibt: *„The directors of such companies ... , being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own“* (Smith, 1776, S. 330).

Für größere, insbesondere börsennotierte Unternehmen ist die Trennung von Eigentum und Kontrolle ein in der Praxis durchgängiger und typischer Zustand. Die Anteilseigner übertragen Entscheidungsbefugnisse und die Führung der Geschäfte an Vorstände oder Geschäftsführer, oder – in Anlehnung der Prinzipal-Agent-Theorie – Agenten. Die Übertragung kann aus verschiedensten Gründen erfolgen, bspw. dass

die Anteilseigner nicht über die notwendigen Kenntnisse zur Führung des Unternehmens verfügen oder dass eine Vielzahl an Anteilseignern mögliche Probleme in der Koordination der verschiedenen Eigentümerinteressen aufwirft (vgl. Metten, 2010, S. 47). In diesem Verständnis untersucht die Prinzipal-Agent-Theorie die spezifischen Leistungsbeziehungen im Unternehmen als eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Situation, in der durch Informationsasymmetrien oder durch unterschiedliche Intentionen oder Motivationen bestimmte Problemstellungen entstehen können (vgl. Jost, 2001, S. 12 ff.). Grundsätzlich wird die Beziehung zwischen dem Prinzipal bzw. dem Auftraggeber und dem Agenten bzw. dem Auftragnehmer in der Theorie als ein Vertragsverhältnis charakterisiert, in welchem die Bedingungen der Zusammenarbeit sowie deren Inhalte und Erfolgskriterien in eben diesem Vertrag definiert werden (vgl. Hansch, 2012, S. 16 ff.). Prinzipal-Agent-Beziehungen bestehen beispielsweise zwischen Eigentümern und angestellten Managern, Aufsichtsrat und Vorstand, Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Prinzipal-Agent-Beziehungen können sich in komplexen Strukturen darstellen, wenn z. B. der Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens der Prinzipal ist und der Vorstand der Agent, aber der Aufsichtsrat die Rolle des Agenten gegenüber den Aktionären einnimmt (vgl. Picot et al., 2015, S. 89 ff.). Die Theorie geht von drei fundamentalen Grundannahmen über den Menschen aus:

Zum einen besteht die Annahme, dass die ökonomischen Akteure einer begrenzten Rationalität unterliegen, und setzt somit die Fehlerhaftigkeit menschlicher Erkenntnis voraus. Der Grund dafür sind unvollständige Informationen zum Zeitpunkt von Entscheidungen oder in Situationen mit Handlungsnotwendigkeit (vgl. Picot et al., 2015, S. 89 ff.).

Zum anderen liegt eine individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus als Verhaltensdisposition der Akteure zugrunde. Dies bedeutet für den Prinzipal, dass der Agent möglicherweise seine Handlungsspielräume zu seinen Gunsten ausnutzt. In diesem Falle nutzt der Agent seinen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal aus, den der Agent durch seine inhaltlich tiefere Beschäftigung durch die übertragende Aufgabe innehat. Zudem kann der Prinzipal nur die Ergebnisse der Handlungen des Agenten nachvollziehen, doch die vollzogenen Handlungen bleiben unbeobachtet (vgl. Mustaghni, 2012, S. 35 f.).

Und drittens herrschen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten unterschiedliche Risiko- und Interessenspräferenzen, sowie eine ungleiche Informationsverteilung (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 14 f.).

Ausgehend von den o. g. Grundannahmen besteht eine wesentliche Aufgabe darin, wie mit Informationen und Motivations- bzw. Verhaltensdispositionen umgegangen wird, bzw. welche Möglichkeiten seitens des Prinzipals bestehen, mögliche negative Folgen zu vermeiden: Je höher die Übereinstimmung zwischen Prinzipal und Agent, desto geringer sind die sog. Agency-Kosten. Die Agency-Kosten sind definiert als Kosten, die anfallen für die Überwachung und Kontrolle des Unternehmens bzw. des Agenten durch den Prinzipal. Zu den Agency-Kosten zählen auch diejenigen Kosten, die als Risikoprämien für den Agenten bereitgestellt werden, und die ein gleichgerichtetes Interesse des Prinzipals und der Agenten herzustellen versucht (vgl. Göbel, 2021, S. 98 ff.). Beispielhaft seien hier die variablen Gehaltsbestandteile des Agenten aufgeführt, die in der Regel an erfolgsbasierende Kennziffern gekoppelt sind. Weiterhin sind Agency-Kosten die Wohlfahrtsverluste, die aus der Beziehung des Prinzipals mit dem Agenten und den daraus entstehenden Problemstellungen anfallen. Wohlfahrtsverluste sind hier definiert als die Differenz des realen Zustandes im Vergleich mit einem fiktiven Zustand bei vollkommener Information und Transparenz zwischen Prinzipal und Agent (vgl. Picot et al., 2015, S. 91).

Die Agency-Kosten möglichst gering zu halten gilt nunmehr als Effizienz-Kriterium. Damit stellt sich die Frage, welche Probleme aus Informationsasymmetrien oder durch unterschiedliche Intentionen oder Motivationen zunächst erfasst und definiert werden können und welche Lösungs- oder Einschränkungsmöglichkeiten grundsätzlich bestehen. Es werden vier wesentliche Probleme unterschieden, denen jeweils ein bestimmtes Muster zugeschrieben wird (vgl. Jost, 2001, S. 20 ff.):

*Hidden Characteristics:* Dieses Problem ist gekennzeichnet durch das Verbergen von wichtigen Eigenschaften vor einem Vertragsabschluss. Der Prinzipal kann dadurch falsche Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl eines Agenten treffen.

*Hidden Information:* Dieses Problem ist gekennzeichnet durch das Verbergen von wichtigen Informationen durch den Agenten vor einem Vertragsabschluss. Der Prin-

zipal kann dadurch falsche Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl eines Agenten treffen.

*Hidden Actions*: Der Prinzipal kann den Agenten nur eingeschränkt überwachen und beobachten. Der Agent kann diese Situation opportunistisch ausnutzen. Für den Prinzipal ist nicht erkennbar, ob die Ergebnisse durch den Agenten herbeigeführt wurden oder ggfs. nur durch eine gute Geschäftslage – trotz des Agenten – entstanden sind.

*Hidden Intention*: Dem Prinzipal bleiben die tatsächlichen Absichten des Agenten verborgen. Dem Prinzipal kann dadurch ein Schaden entstehen.

Aus diesen vier Verhaltensproblemen ergeben sich für den Prinzipal und den Agenten mehrere Fragestellungen und Risiken (vgl. Jost, 2001, S. 23 ff.).

- Zum Ersten geht es um die Frage, wie die richtige Entscheidung für einen Agenten getroffen werden kann und ob es versteckte Merkmale oder Charakteristiken gibt, die für die Auswahl des Agenten vorliegen sollten. Dies ist die Problemstellung der sog. *Adverse Selection*, die das Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner aufgrund nicht transparenter Eigenschaften oder vorenthaltener Informationen umfasst. Das Problem entsteht vor einem Vertragsschluss zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Der Prinzipal kann nicht ex ante die möglichen verborgenen Charakteristiken des Agents sehen und erkennen. Diese können sowohl erwünschte als auch unerwünschte Eigenschaften bzw. *Hidden Characteristics* sein. Dies kann im Falle eines Vertragsabschlusses für den Prinzipal zum Problem werden, sofern sich die *Hidden Characteristics* als negative Eigenschaften erweisen und dem Prinzipal wichtige Informationen vorenthalten wurden, die im Falle einer transparenten Darstellung ggfs. zu einer anderen Entscheidung geführt hätten. Die Fragestellung für den Prinzipal ist nun, welche Möglichkeiten es gibt, den richtigen Agenten zu wählen.
- Zum Zweiten geht es um die Frage, wie negative Folgen durch Informationsasymmetrien verhindert werden können, und wie Schädigungen durch unterschiedliche Absichten bzw. *Hidden Intentions* und versteckte Aktionen bzw. *Hidden Actions* verhindert werden können. Diese Situation wird in der Prinzipal-Agent-Theorie als *Moral Hazard-Situation* beschrieben, und umfasst eine

Situation bzw. die Gefahr, dass ein Agent die Informationsasymmetrien mit dem Prinzipal zu seinen Gunsten ausnutzt. So ist es bspw. für den Aufsichtsrat einer Gesellschaft schwer zu erkennen, ob eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung wegen oder trotz der Geschäftsführung zustande gekommen ist. In solchen Fällen kann der Vorstand wichtige Informationen zurückhalten oder versteckte Absichten nicht kenntlich machen. Die Fragestellung für den Prinzipal ist nun, wie er eine Schädigung daraus vermeidet, dass er nicht über alle Informationen verfügt, und wie er sicherstellen kann, dass der Agent seinen Informationsvorsprung nicht negativ ausnutzt, und die Interessen des Prinzipals nicht durch den Agenten und dessen abweichende Absichten unterlaufen werden können. Eine weitere Gefahr besteht in den sogenannten versteckten Aktionen bzw. *Hidden Actions*, die sich im Problem einer schwierigen Leistungs- und Verhaltensbeurteilung zwischen Prinzipal und Agent eröffnen. Der Prinzipal kann – aus praktischer Sicht – kaum die Aktionen und das Verhalten des Agenten vollständig transparent prüfen. Der Agent kann dies im Gegenzug mit mangelhaftem Arbeitseinsatz ausnutzen. Die Frage ist nun, wie das Verhalten und die Leistungsbereitschaft entsprechend kontrolliert werden können bzw. der Agent entsprechend motiviert werden kann.

- Und zum Dritten geht es um das Problem von opportunistischem Verhalten in bestimmten Vertragssituationen. Bei der Problemstellung des sogenannten *Hold-up* bestehen keine Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal und dem Agenten, aber mit dritten Parteien. Hold-up stellt eine Form des opportunistischen Verhaltens dar, bei dem ein Akteur die Abhängigkeit eines anderen ausnutzt, um sich Vorteile zu verschaffen. Diese Situation beschreibt keine direkte Problemstellung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten und soll daher hier nicht weiter vertieft werden.

Die vier Problemstellungen (Hidden Characteristics, Hidden Information, Hidden Actions, Hidden Intentions) ziehen also unterschiedliche Charakteristika, Problem- und Fragestellungen nach sich, die in der nachfolgenden Übersicht in den wesentlichen Kernaussagen nochmals zusammengefasst sind.

<b>Prinzipal-Agent-Theorie: Übersicht der Probleme aus Informationsasymmetrien oder durch unterschiedliche Intentionen oder Motivationen</b>			
Kriterium	Adverse Selection	Moral Hazard	Hold-up
Problemstellung bzw. Fragestellung	Wie treffe ich die richtige Entscheidung für einen Agenten? Gibt es versteckte Merkmale oder Charakteristiken, die für die Auswahl des Agenten vorliegen sollten?	Wie können negative Folgen durch Informationsasymmetrien verhindert werden? Wie können Schädigungen durch unterschiedliche Absichten verhindert werden?	Wie kann ich das „Aufhalten“ in der Zielerreichung durch das Verhalten Dritter verhindern? Gibt es versteckte Aktionen, die eine Vertragserfüllung erschweren oder unmöglich machen?
Wesentliche Charakteristik des Problems	Vorliegen unterschiedlicher Informationen, negative Eigenschaften oder wichtige Informationen werden verborgen	Vorliegen unterschiedlicher Informationen, Informationsasymmetrien zum eigenen Vorteil ausgenutzt.	Vorliegen unterschiedlicher Absichten, eine dritte Partei kann ihre „Marktmacht“ gegen den Prinzipal ausnutzen
	„Hidden Characteristics“, „Hidden Information“	„Hidden Information“, „Hidden Action“, „Hidden Intentions“	„Hidden Intentions“
Zeitpunkt des Problems	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss, bzw. Vertragsabschluss ist Voraussetzung für dieses Problem	
Informationsproblem des Prinzipals	Die Qualität der Leistung des Agenten ist unbekannt bzw. nicht vollständig verifizierbar	Die Anstrengungen des Agenten sind nicht beobachtbar bzw. überprüfbar	Eine dritte Partei kann eine Transaktion blockieren oder verhindern
Entscheidungsproblem des Prinzipals	Wie soll ich mich entscheiden, um die falsche Wahl zu vermeiden?	Welche Kontrollmechanismen kann ich einsetzen, um die Informationsasymmetrien abzubauen?	Wie und durch was werde ich aufgehalten?
Beispiel	Bei Einstellung von Personal sind die Eigenschaften und Erfahrungen nur bis zu einem bestimmten Punkt verifizierbar	Die Leistung eines hochqualifizierten Experten ist nur schwer überprüfbar	Ein Single-Source-Lieferant ist nicht zur Weiterentwicklung des gelieferten Produktes an den Prinzipal bereit

**Tabelle 1:** Übersicht der Problem- und Fragestellungen der Prinzipal-Agent-Theorie  
Quelle: Erweiterte Darstellung in Anlehnung an Picot, 2015, S. 95 und Welge, 2014, S. 16

Die Bedeutung dieser Theorie für die Corporate Governance wird an den Problemstellungen, die aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt entstehen und die letztlich die sogenannten Agency-Kosten verursachen, verdeutlicht. Dies wirft die Frage auf, aus welchen Gründen unterschiedliche Interessen zwischen Prinzipal und Agent entstehen können bzw. in welchen Formen oder Ausprägungen diese beschreibbar sind. Letztlich haben diese Konflikte einen negativen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens und seine Zukunftsfähigkeit (vgl. Mustaghni, 2012, S.

41 ff.) und führen zu höheren Agency-Kosten. In der Literatur sind folgende Gründe für solche Interessensgegensätze zu finden:

*Empire Building*: Orientierung des Managements daran, den eigenen Nutzen in Form von Einkommen und Macht zu steigern. Dieses Verhalten kann insbesondere bei Unternehmenszukäufen und -übernahmen deswegen problematisch sein, weil es zu übersteuerten Kaufpreisen führt.

*Short-Termism*: Das Management ist auf kurzfristige Erfolge und Fortschritte fokussiert, investiert nicht genügend in die Zukunft des Unternehmens. Dies kann auch durch falsche Anreizsysteme verstärkt werden, z. B. wenn variable Gehaltsbestandteile nur auf kurzfristige Ziele gesetzt werden.

*Quiet Life*: Das Management geht Veränderungen zu zaghaft an, unterlässt notwendige Reformen und umgeht kritische Entscheidungen.

*Hybris*: Das Management unterliegt Fehleinschätzungen durch eine zu positive Sicht bei Investitionsentscheidungen.

*Consumption on the job*: Das Management verursacht Kosten durch den eigenen Arbeitsstil, der nicht im Verhältnis zum Nutzen steht, wie z. B. Firmenjets, teure Büroausstattungen, sowie die private Nutzung von Unternehmensressourcen.

Zur Lösung der Probleme aus unterschiedlichen Interessen und opportunistischem Verhalten in der Beziehung des Prinzipals und des Agents ist zu untersuchen, welche Möglichkeiten seitens des Prinzipals bestehen, mögliche negative Folgen zu vermeiden (vgl. Picot et al., 2015, S. 91). Bei den Lösungsmöglichkeiten wird im Wesentlichen die Beseitigung oder wenigstens die Reduzierung der Informationsasymmetrien fokussiert. Dies kann erreicht werden über die Angleichung der Interessen von Prinzipal und Agent. Hierzu werden drei wesentliche Ansätze herangezogen: Erstens geht es um das Vermeiden von Situationen, die aufgrund von egoistischen Verhaltensweisen negative Folgen nach sich ziehen können. Zweitens werden Lösungsansätze verfolgt, die eindeutige Signale bezüglich der Korrektheit von Angaben und Information fordern. Und drittens wird eine Angleichung der Interessen zwischen Prinzipal und Agent angestrebt, meist in Form von Sanktionen gegen den Agenten, wenn dieser die Interessen des Prinzipals verletzt (vgl. Eberle, 2010, S. 160 ff.).

Die Prinzipal-Agent-Theorie formuliert auf dieser Basis allgemeine Lösungsansätze für die Konflikte der Interessengegensätze von Prinzipal und Agent.

Zum einen wird dies angestrebt durch die eingesetzten Informations- und Kontrollsysteme, die das Handeln und die Resultate des Agenten transparent und sichtbar machen für den Prinzipal. Weiterhin werden Motivations- und Anreizsysteme gestaltet, die das Verhalten des Agenten mit den Erwartungen des Prinzipals koordinieren sollen. Beide Elemente, die Informations- und Kontrollsysteme sowie die Motivations- und Anreizsysteme stellen Formen der *Interessenangleichung* zwischen Prinzipal und Agent dar, und beide Elemente dienen der Beseitigung und Reduzierung der Informationsasymmetrien.

Die Instrumente, die vor Vertragsabschluss zu einer Beseitigung und Reduzierung der Informationsasymmetrien beitragen können, sind eindeutige Signale des Agents, die in Form der Offenlegung von Zeugnissen und Referenzen dargelegt werden können, das sog. *Signalling*. Im Gegenzug kann der Prinzipal Referenzen einholen und die Angaben des Agenten prüfen, das sog. *Screening* (vgl. Picot et al., 2015, S. 95 ff.). Um die versteckten Absichten und die damit verbundenen Konfliktpotentiale im Falle einer Hold-up-Situation in eine Situation einer Interessenangleichung zu transferieren, ist eine vertikale Integration möglich, bei der Prinzipal und Agent die potentiellen Benachteiligungen durch Sicherheiten in Form von Verträgen und anderen Sicherungsinstrumenten abdecken (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 16 ff.). Die grundlegende Idee der vertikalen Integration ist es, die Verbindlichkeit der Absichten des Gegenübers abzusichern. Wie die Prinzipal-Agent-Theorie einen Eingang in die Corporate Governance erhalten hat, zeigt sich an vielen exemplarischen Beispielen in der Praxis für den Aufsichtsrat eines Unternehmens als Prinzipal und den Vorstand als Agent:

*Signalling und Screening:* Die Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal und dem Agenten erfolgt durch eine Bestätigung der Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses durch den CEO und den CFO bzw. der geschäftsführenden Organe. Dies ist als ein eindeutiges Signal der Richtigkeit der vorgelegten Unterlagen zu interpretieren, da zugleich auch der Wirtschaftsprüfer hierfür noch eine Bestätigung ausstellt, was äquivalent zu einem „Prüfsiegel“ ist. Die Verankerung derar-

tiger Lösungen ist in Deutschland im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt, insbesondere im §322.

*Interessenangleichung:* Zur Angleichung der Interessen des Prinzipals und des Agenten erfolgt im Falle unrichtiger Abschlüsse die Rückzahlung erfolgsabhängiger Vergütungen von CEO und CFO, die nachträglich zu Korrekturen führen. Die sog. Claw-Back-Klauseln sind in Deutschland noch nicht durchgängig implementiert, aber in der jüngsten Fassung des DCGK von 2019 als Empfehlung definiert (vgl. DCGK, 2019, S. 16).

*Interessenangleichung:* Eine Verschärfung der Strafvorschriften bei Unregelmäßigkeiten für die Organe von Unternehmen erhöht den Druck des Agenten, die Interessen des Prinzipals entsprechend zu vertreten und eine tatsächengerechte Informationsdarlegung zu unterbreiten (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 3).

*Vermeiden von Interessenskonflikten:* Vorschriften zur Unabhängigkeit der Mitglieder des Prüfungsausschusses und des Verwaltungs- beziehungsweise Aufsichtsrats sowie die Verpflichtung des Audit-Komitees, Nicht-Prüfungsleistungen des Abschlussprüfers zu genehmigen, fokussieren die Unabhängigkeit der Parteien und sollen mögliche Interessenkonflikte vermeiden (vgl. Hansch, 2012, S. 78 f.). Dies gilt ebenso für die Verpflichtung des Abschlussprüfers, den Prüfungsausschuss über kritische Vorgänge und alternative Vorschläge zur Rechnungslegung zu informieren, sowie für die Regelungen zur Unabhängigkeit und Haftung von Wirtschaftsprüfern (Welge & Eulerich, 2014, S. 133 ff.).

*Interessenangleichung:* Ein in die Zukunft gerichtetes Vergütungssystem für den Vorstand analog der vorgeschriebenen Einführung durch die Regelungen des DCGK und ARUG II soll die rein kurzfristige und opportunistische Handlungsweise zugunsten längerfristiger Ziele unterbinden.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass auch die Gesetzgebung eine Rolle bei der Regulierung von Problemsituationen spielt, etwa durch Erlasse von Vorschriften oder durch Sanktionsmechanismen (vgl. Keltsch, 2012, S. 40). Ausgehend von den Annahmen über das menschliche Verhalten, die sowohl eine beschränkte Rationalität, Opportunismus, individuelle Nutzenmaximierung und unterschiedliche Risikoneigungen als präferiertes Verhalten der handelnden Akteure voraussetzen, setzen die

Vorschläge der Prinzipal-Agent-Theorie an den potentiellen Konflikten an und schlagen in allen Lösungsmöglichkeiten eine Überbrückung der potentiellen Probleme vor. Die Lösungsinstrumente „*Signalling*“, „*Screening*“, „*Interessenangleichung*“ und „*vertikale Integration*“ stellen in diesem Sinne jeweils Mechanismen eines quasi-vertraglichen Prinzips dar, welches die Kompatibilität der Interessen und Risikoneigungen von Prinzipal und Agent als Optimierungsformel strukturiert. Die Kombination der Lösungsmöglichkeiten mit dem spezifischen Menschenbild der Prinzipal-Agent-Theorie führen in der Konsequenz zu einer Corporate Governance, die tendenziell zu starker Regulierung, hohen Transparenzanforderungen und Konfliktvermeidung neigt (vgl. Jost, 2001, S. 491 ff.).

Die Kritik an der Prinzipal-Agent-Theorie setzt an den Annahmen des menschlichen Verhaltens an (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 19f.), denn es wird die Existenz von intrinsischer Motivation, einer Identifikation mit dem Unternehmen und dem willentlichen Zurückstellen eigener Interessen aus Überzeugung des Agenten, sowie eine Interessenkompatibilität aus einer Harmonie der Interessen beider Seiten, des Prinzipals und des Agenten weitgehend ausgeblendet. Ein weiterer und wesentlicher Kritikpunkt liegt darin, dass aus der Sicht des Agenten die Interessenangleichung nur mit dem Prinzipal nicht der Realität entspricht (vgl. Shapiro, 2005, S. 278). Der Agent dient stets mehreren Interessen, wie z. B. Mitarbeitern, Kunden, Kreditgebern und anderen Parteien. Dies kann natürlich zu Interessenskonflikten führen, die nicht über Interessenangleichung und Motivations- und Incentive-Systeme korrigiert werden können. Die Engführung auf die Beziehung von Prinzipal und Agenten liegt dem Primat der Ausführungen von Friedman und des von Rappaport entwickelten „Shareholder Value Konzeptes“ inne, bei dem sich der Agent ausschließlich der Interessenslage der Eigentümer zu unterwerfen hat (vgl. Rappaport, 1999, S. 6). Friedman formulierte ca. 20 Jahre früher folgende These: „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ (Friedman, 1970, S. 1). Damit wird jeglicher Bezug zu einer weiteren Rolle des Unternehmens und des Agenten in der Gesellschaft unterbunden. Der Fokus liegt auf „Shareholder Wealth Maximization“ (vgl. Karns, 2011, S. 339). Damit setzt die Kritik an der Prinzipal-Agent-Theorie nicht nur an den Annahmen des dargelegten Menschenbildes und der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent an, sondern stellt auch die Rolle des Unternehmens in Frage, welches de-

finiert ist als ein Konstrukt mit dem Zweck, einzig für den Eigentümer mehr Gewinn und Reichtum zu schaffen. Neben dieser Einführung des konzeptionellen Ansatzes wird kritisiert, dass die fehlende Messbarkeit der Agenturkosten bzw. des potentiellen Verlusts des Prinzipals durch das eigennützige Verhalten des Agenten kaum berechenbar ist und damit das Konzept nicht greifbar gemacht werden kann (vgl. Hansch, 2012, S. 26). Daraus folgt, dass Corporate Governance in Anlehnung an die Prinzipal-Agent-Theorie ein auf Kontrolle und Überwachung ausgelegtes Konzept ist, und die Ressourcen und Potentiale von Kooperation, Vertrauen und Entwicklung von Fähigkeiten nicht berücksichtigt werden. Durch die starke Betonung des Prinzipals und der Disziplinierung des Agenten durch die in der Theorie entwickelten Instrumente ist die Theorie stark auf eine einseitige Beziehung zum Prinzipal festgelegt. Die heutigen Prinzipale sind in den größeren börsennotierten Unternehmen stark aktionärs- und kapitalmarktorientiert. Die Aktionäre und Investoren folgen wiederum der Logik von Kapital- und Finanzmärkten, und nicht immer den Regeln einer weiter gefassten Unternehmenslogik, die sowohl die anderen Anspruchsgruppen und die Belange der Umwelt ebenso mitbetrachtet. „Die Prinzipal-Agent-Theorie ist damit eine aktionärs- und kapitalmarktorientierte Theorie, die den Kapitalgebern die alleinige Kontrolle in der Corporate Governance einräumt“ (Lippert, 2008, S. 6).

An diesen Kritikpunkten setzen alternative Konzepte an und definieren Corporate Governance als unternehmerische Entwürfe mit erweiterter Perspektive durch die Einbeziehung von über das Unternehmen hinausgehenden Interessengruppen eines Unternehmens oder einer Institution oder als kohärente Beziehungen zwischen Prinzipal und Agent statt einer Beziehung mit divergierenden Interessen.

### **1.4.2 Stewardship-Theorie**

Die Stewardship-Theorie bildet mit einem soziologisch und psychologisch geprägten Erklärungsansatz zur Unternehmensführung und zur Beziehung des Prinzipals mit dem Agenten eine Gegenreaktion (vgl. Larson, 2013) auf das „einseitig negative Managerbild“ (Davis, et al., 1997, S. 20) der für die Corporate Governance dominanten Prinzipal-Agent-Theorie. An der Prinzipal-Agent-Theorie werden insbesondere die Verhaltensannahmen für die Person des Agenten kritisch hinterfragt (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 24 ff.). An diesem Punkt setzt die Stewardship-Theorie an, und

hat so in der Corporate Governance-Forschung an Bedeutung gewonnen. Der wesentliche Grund hierfür ist eine alternative Interpretation der Beziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Die Stewardship-Theorie wurde in Forschungsarbeiten von Donaldson (Donaldson, 1990, S. 369 ff.), Donaldson & Davis (Donaldson & Davis, 1991, S. 49 ff.) und Davis et al. (1997) entwickelt. Davies formuliert den wesentlichen Gedanken der Theorie so: „*Stewardship theory defines situations in which managers are not motivated by individual goals, but rather are stewards whose motives are aligned with the objectives of their principals*“ (Davis et al., 1997, S. 21).

Demgemäß werden die Agenten zu Stewards, die nicht mehr opportunistisch individuelle- und finanzorientierte Ziele zulasten der Prinzipale verfolgen. Vielmehr bewegen in erster Linie nicht-finanzielle und intrinsische Motivationsmomente die Handlungen der Stewards. „Als Motivationsfaktoren lassen sich u. a. die Übernahme von Verantwortung und herausfordernden Tätigkeiten, die Bildung bzw. Steigerung der Unternehmensreputation und die Schaffung von Handlungsflexibilitäten zur Steigerung des eigenen Engagements anführen“ (Velte, 2010, S. 285f.). Daraus folgt eine Übereinstimmung der Ziele zwischen dem Prinzipal und dem Steward, und es dominieren nicht mehr die klassischen Zielkonflikte durch Informationsasymmetrien oder versteckte Absichten und Handlungen. Dadurch sind die Instrumente der Prinzipal-Agent-Theorie, wie z. B. das Monitoring, das Signalling und die Interessenausgleichung nicht mehr nötig und folglich werden auch keine Agency-Kosten mehr verursacht. Die Überwachungsfunktion und die Monitoringhandlungen – abhängig von der Intensität und einem respektvollen Umgang – können dem Vertrauensverhältnis von Aufsichtsrat und Vorstand potentiell schaden. Dies wiederum kann die Motivation beeinflussen und letztlich damit auch die Qualität der Unternehmensführung (vgl. Dutzi, 2005, S. 153).

Die Stewardship-Theorie setzt somit bei einem nahezu diametral anderen Menschenbild im Vergleich zur Prinzipal-Agent-Theorie an: Die Stewards sind intrinsisch motivierte Menschen mit einem Drang zur Selbstverwirklichung, die mit dem Prinzipal kohärente Strategien und Wege vorwärts suchen. Das Verhältnis ist von Vertrauen und nicht durch Kontrolle geprägt. Ein Vergleich beider Theorien legt die Unter-

schiede in einigen wesentlichen Kriterien dar und ist nachfolgend schematisch skizziert:

	<b>Prinzipal-Agent-Theorie</b>	<b>Stewardship -Theorie</b>
Annahmen zum Menschenbild und grundlegenden Verhaltensdispositionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrenzte Rationalität und Fehlerhaftigkeit menschlicher Erkenntnis.</li> <li>- Individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus als Verhaltensdisposition, Ausnutzen von Handlungsspielräumen zu eigenen Gunsten.</li> <li>- Unterschiedliche Risiko- und Interessenspräferenzen, sowie eine ungleiche Informationsverteilung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrenzte Rationalität und Fehlerhaftigkeit menschlicher Erkenntnis.</li> <li>- Intrinsische Motivation und Drang zur Selbstverwirklichung, unternehmensbezogene Nutzenorientierung, Interesse an übergreifenden und gemeinschaftlichen Sichtweisen.</li> <li>- Prinzipal und Steward begegnen sich im Vertrauen.</li> </ul>
Sichtweise des Prinzipals	- Kontrolle des Agenten spielt eine wichtige Rolle in der Sichtweise des Prinzipals.	- Vertrauen zum Steward und dessen Einbeziehung spielen eine wichtige Rolle in der Sichtweise des Prinzipals.
Mechanismen der Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle und Absicherung.</li> <li>- Geringe (Agency)-Kosten sind das Effizienzkriterium.</li> <li>- Anreiz- und Motivationssysteme und Informations- und Kontrollsysteme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen, Partizipation und gegenseitige Involvierung.</li> <li>- Übertragung von Verantwortung.</li> <li>- Gemeinsame Wertvorstellungen und geteilte Kultur, Identifikation mit dem Unternehmen.</li> </ul>
Wissenschaftliche Grundlagen	Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften	Soziologie und Psychologie

**Tabelle 2:** Gegenüberstellung Prinzipal-Agent-Theorie und Stewardship-Theorie  
Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Stewardship-Theorie ist die mögliche Wahl und die Präferenzen sowohl des Prinzipals als auch des Agenten oder Stewards für ein Agenten-Modell oder ein Steward-Model (vgl. Davis et al., 1997, S. 38f.)

Im Falle einer beidseitigen Wahl einer ‚Agenten-Beziehung‘ ist eine Prinzipal-Agenten-Beziehung gegeben. Das Verhältnis ist geprägt durch die Optimierung der Agency-Kosten. Im Fall einer beidseitigen Wahl einer ‚Stewardship-Beziehung‘ kann die Beziehung zwischen der Unternehmensführung und den Gesellschaftern bzw. Anteilignern in einer weniger stark kontrollierende Corporate Governance geführt werden. Die These hierbei ist, dass die Leistung der Unternehmensführung durch diese Vertrauens- und Beziehungsform die Leistung maximieren kann. Ob-

wohl beide Beziehungen sehr unterschiedlich konstituiert sind, beruhen die Beziehungen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten im Prinzipal-Agent-Modell bzw. dem Prinzipal und dem Steward im Stewardship-Modell auf Gegenseitigkeit und sind deshalb als stabil anzusehen (vgl. Grundei, 2008, S. 150).

Schaffen die Eigentümer hingegen die situativen Bedingungen einer Stewardship-Beziehung, die Unternehmensführung geht aber von einer Agenten-Beziehung aus, wird sich die Unternehmensführung als Agent opportunistisch verhalten und ihren persönlichen Nutzen auf Kosten des Steward-Prinzipals maximieren (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 19 ff.). Sieht sich die Unternehmensleitung als Steward, können die Eigentümer auf der anderen Seite nicht nur die intrinsische Motivation der Unternehmensleitung ausnutzen, sie können diese auch durch zu scharfe Kontrollen zerstören. Beide Situationen sind instabil und werden schlussendlich zu einer Auflösung der Beziehung führen (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 19 f.).

Aus diesem Gedanken leitet sich die Relevanz der Stewardship-Theorie für die Unternehmensführung ab. Während insbesondere die Prinzipal-Agent-Theorie durch die Regelungen der Corporate Governance die Transaktions- bzw. Agency-Kosten reduzieren will, weist die Stewardship-Theorie darauf hin, dass zu strenge Kontrollmechanismen die Motivation der Unternehmensleitung senken und somit zu einer schlechteren Leistung führen können. Ob ein Corporate Governance-System ausschließlich auf Vertrauen beruhen kann, ist hingegen fraglich (vgl. Grundei & Zaumseil, 2012, S. 146 ff.). Zum einen sollte das Management stets und kontinuierlich seine eigenen Entscheidungen hinterfragen. Zum anderen kann ein Aufsichtsrat hierzu entscheidende Impulse und Hinweise im Sinne einer Beratung geben, sofern die Kompetenz dazu vorhanden ist und das Management die Beratung auch zulässt. Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist ein Schlüsselfaktor in diesem Kontext (vgl. McEvily et al., 2003, S. 91 ff.). Da der Aufsichtsrat ein berechtigtes Interesse an Informationen zur Erfüllung der eigenen Aufgabe hat, sind Maßnahmen zum Abbau von Informationsasymmetrien kein Misstrauensvotum. Sie sind vielmehr eine Maßnahme, den Aufsichtsrat in die Lage zu versetzen, eine eigene Meinung zur Sachlage des Unternehmens oder zum entscheidungsrelevanten Sachverhalt zu finden. Zudem kann dies auch dabei unterstützen, fehlerhafte Entscheidungen, die aufgrund begrenzt rational handelnder Akteure getroffen wurden, aufzudecken (vgl. Grundei, 2008, S.

153 ff.). Die Wirkung von Corporate Governance ist insgesamt stark beeinflusst von dem gegenseitigen Verständnis der Beziehung zwischen den Gesellschaftern bzw. Prinzipalen und der Unternehmensführung bzw. den Agenten oder – je nach Ausprägung – den Stewards. In der Präambel des DCGK in der Fassung vom 16.12.2019 zeigt sich zumindest eindeutig der Einfluss der Stewardship-Theorie auf die Corporate Governance: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten" (DCGK, 2019, S. 2). Diese wertebasierende Interpretation von Unternehmensführung ermöglicht es, die Interpretation der Rolle des Unternehmens weiter zu denken, und die entfachte Diskussion über den „Purpose“, der Zweckbestimmung in einer Gesellschaft neu zu beleben. Der Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft bekommt so eine Anschlussfähigkeit an die Herausforderungen und Problemstellungen in Gesellschaften (vgl. Karns, 2011, S. 341).

### **1.4.3 Stakeholder-Theorie**

Die Stakeholder-Theorie ist ein konzeptioneller Ansatz zur Corporate Governance, „nach dem die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner zu berücksichtigen hat, sondern auch die aller Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre. Die Gruppe der Stakeholder kann somit sehr heterogen sein und umfasst z. B. die Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten, den Staat und die Öffentlichkeit“ (Breuer et al., 2018). Der Stakeholder-Ansatz baut auf der Koalitionstheorie auf, welche wiederum die Basis für Mitbestimmungsrechte in Unternehmen darstellt und gleichermaßen eine Grundlage für interessenspluralistische Unternehmensverfassungen ist (vgl. Gerum, 2007, S. 15). Die Unternehmung wird als eine Koalition aus verschiedenen Interessengruppen ausgelegt, dessen Interessen zu koordinieren und auszugestalten sind.

Der theoretische Ansatz beschäftigt sich somit mit den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den unterschiedlichen „Stakeholdern“. Die Aufgabe der Unter-

nehmensleitung ist es nun, die Beziehungen zwischen und zu den unterschiedlichen Gruppen zu koordinieren und zu vermitteln, um einerseits die Kooperation im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung zu sichern und andererseits Kompromisse hinsichtlich der Verteilung des erwirtschafteten Unternehmenserfolgs zu schließen (vgl. Mainardes, et al., 2011, S. 229 f.). Diese Kompromissbildung muss so vollzogen werden, dass den Unternehmen keine kritischen Ressourcen entzogen werden (vgl. Gerum, 2007, S. 15 f.). Andererseits entstehen durch den benötigten Interessenausgleich ggfs. Zielkonflikte, die gegenüber den verschiedenen Interessengruppen entstehen. Die Differenzierung der Interessengruppen der Anteilseigner bzw. der Shareholder und der Stakeholder wird hierbei implizit angesprochen: Die Shareholder differenzieren sich gegenüber den Stakeholdern durch den legitimen Anspruch auf eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens (vgl. Mallin, 2019, S. 22). Im Gegenzug hängt es von der Macht der Interessengruppe ab, wie sie ihre Interessen durchsetzen kann und ob Shareholder letztlich immer die dominanten Stakeholder sind. In der Theorie findet sich keine durchgängige Vorstellung darüber, wer überhaupt als Stakeholder in Betracht zu ziehen ist. Potenzielle Kriterien hierfür können sich auf die im Unternehmensumfeld direkt betroffenen Anspruchsgruppen fokussieren, von denen das Unternehmen in Existenz und Handlungsfähigkeit abhängig ist (vgl. Gerum, 2007, S.15). In jedem Fall wird das Unternehmen interpretiert als ein Nexus des Interessenabgleiches von verschiedenen auf das Unternehmen einwirkenden Interessen. Gerade hierin liegt die Herausforderung für die Unternehmensleitung. Dies würde ein Corporate Governance-System als Basis voraussetzen, welches vielfältige Interessen koordiniert und berücksichtigt. Allerdings setzt der Stakeholder-Ansatz keine expliziten Annahmen zum Menschenbild und grundlegenden Verhaltensdispositionen von Geschäftsleitung und Eigentümern oder den relevanten Anspruchsgruppen. Hier setzt auch einer der wesentlichen Kritikpunkte an der theoretischen Konzeption der Stakeholder-Theorie an: Zum einen fehlen die Kriterien, wie eine Priorisierung der verschiedenen Stakeholder überhaupt möglich ist und nach welchen Kriterien sich diese bemisst. Das Unternehmen befindet sich aus einer rechtlichen Perspektive mit zwei verschiedenen Gruppen von Stakeholdern in Beziehung: Eine Gruppe umfasst Stakeholder mit rechtlichen und formalen Beziehungen, wie z. B. Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner usw., und zum anderen besteht eine Bezie-

hung mit Stakeholdern ohne einer vertraglich bindenden Position, wie z. B. öffentlichen Institutionen, lokalen Kommunen und ggfs. auch „Non-Governmental Organisationen“ (NGOs), deren Ansprüche sich nicht aus einer formal erwirkten Rechtsbeziehung erklärbar machen. Im Sinne einer Verteilungsgerechtigkeit, welche für die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder notwendige Voraussetzung ist, liefert die Theorie kaum Ansätze (vgl. Mainardes, et al., 2011, S. 231 ff.).

Zum anderen hat dieser Ansatz aber bewirkt, dass die Corporate Governance sich um die Ansätze der CSR erweitert hat. CSR ist die Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und setzt Handlungen und Aktionen des Unternehmens voraus, die über die Beziehung von Prinzipal und Agent und Gewinnerzielung deutlich hinausgehen. Damit zielt der Stakeholder-Ansatz weniger auf interpersonelle Beziehungen von Prinzipal und Agent analog der Prinzipal-Agent-Theorie bzw. Prinzipal und Steward analog der Stewardship-Theorie ab, als vielmehr auf einen soziologischen Ansatz zur Einbindung des Unternehmens in seine gesellschaftliche Umgebung und eine Verpflichtung einen gesellschaftlichen Beitrag über die Gewinnerzielung hinaus zu leisten.

#### **1.4.4 Weitere Corporate Governance-Ansätze**

Eine weitere Gruppe von Ansätzen zur Erklärung von Corporate Governance und Frage- und Problemstellungen zur Corporate Governance stellen die sog. ressourcen- und wissensbasierten Konzepte dar. Diese Konzepte bilden ihre Grundlage auf Basis von organisationstheoretischen Betrachtungen sowie unter dem Blickwinkel von Strategie und Innovation. Die Weiterentwicklung von bestehenden Kompetenzen im Unternehmen und die weitere Profilierung des Unternehmens durch Innovation und Wettbewerbsfähigkeit stehen im Mittelpunkt. Hierbei bildet die „*Theorie des innovierenden Unternehmens*“ (O'Sullivan, 2000) eine Grundlage.

Innovationen und insbesondere technologische Innovationen haben stets auch ein hohes Risiko und eine hohe Ungewissheit. Ein Erfolg ist in der Regel kein Selbstläufer und benötigt Ressourcen in Form von fähigen Mitarbeitern, unternehmerischem Gespür, finanzielle Mittel und – oftmals deutlich unterschätzt – Ausdauer und Hartnäckigkeit. Im Erfolgsfalle können sich mit erfolgreichen Innovationen weitreichen-

de und radikale Veränderungen in Form von neuen sozialen Regeln und Strukturen ergeben, und gegebene institutionelle Ordnungen in Frage gestellt werden (vgl. Lazoniak & O'Sullivan, 2000, S. 3 ff.). Diese Veränderungen und ebenfalls der mögliche Endpunkt kann ex ante nicht prognostiziert und berechnet werden. Eine Rückführung der Gedanken und Verknüpfungspunkte kann bestenfalls ex post einer rationalen Betrachtung zugeführt werden. Die Frage ist nun, warum dies relevant für die Corporate Governance ist. Jenes Unternehmen und jene handelnden Akteure, die diesen Prozess erfolgreich initiieren, können trotz aller Unsicherheiten einen großen unternehmerischen Erfolg erzielen. Neue Kombinationen von Produktleistungen kreieren „schöpferische Zerstörung“ und damit potentiellen Unternehmenserfolg. Dieser Gedanke folgt konsequent der Terminologie Schumpeters: *„Progress, brought about by innovation, destabilizes the economic world. [...] But at the same time, it is the fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion“* (Schumpeter, 1942, S. 83). Diese Art von Weiterentwicklung ist es, welche Schumpeter 1942 in seinem Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ als kreative Zerstörung bezeichnet, die auf der Basis von Innovation stattfindet und initiiert wird. Die Prinzipal-Agent-Theorie spricht diese Problemstellung nicht an, und im Weiteren beinhalten auch die Stakeholder- und Stewardship-Ansätze diese Blickwinkel kaum. Lazonick und O'Sullivan kritisieren in diesem Sinne die Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie als unzureichend und konzentrieren sich auf Fragestellungen der Steuerung und Verteilung von Ressourcen und Gewinnen, die insbesondere der zukünftigen Erfolgsfähigkeit des Unternehmens dienen. Die Akteure und ihr jeweiliges Handeln sind damit auch nicht kompatibel mit dem auf Berechenbarkeit gerichteten Rationalitätskalkül eines homo oeconomicus: „Ein Unternehmer ..., der nur kalkulierend handelt und nichts wagt, wird immer zu spät kommen und kaum Erfolg haben können“ (Deutschmann, 2008, S. 101). Insgesamt interpretieren Lazonick und O'Sullivan eine funktionierende Corporate Governance als einen Rahmen für die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten, die das Unternehmen benötigt, um im Wettbewerb relevant zu bleiben. Die Organe von Gesellschaften, insbesondere Aufsichtsrat und Vorstand können in solchen Konzeptionen keine Rolle als reine Kontrollmechanismen spielen, sondern müssen sich mit der Weiterentwicklung der Allokation von Investitionen und Ressourcen für eine nachhaltige Unterneh-

mententwicklung auseinandersetzen. Funktion und Aufgaben des Boards können neu definiert werden (He et al., 2009, S. 3):

It is reasonable to expect that effective corporate governance – in a large part servicing as an agency remedy – should help the firm move towards undertaking optimal strategic actions for achieving sustainable competitive advantage. Meanwhile, among various corporate governance mechanisms, the board of directors plays a unique role. Service and advisory functions of a board suggest that a board of directors – in and of itself – can be a valuable resource of the firm. Such functions may directly affect the firm's capacity in undertaking competitive actions.

Beide Ansätze, die *Theorie des innovierenden Unternehmens* und *die Rolle des Aufsichtsrates als Unternehmensressource* umfassen ein erweitertes Verständnis von Rollen und Kompetenzen in den führenden Gremien sowie der Zusammenarbeit in diesen Gremien. Es geht weniger um die Disziplinierung von eigeninteressierten Agenten, wie z. B. in der Prinzipal-Agent-Theorie, oder um die Gleichgerichtetheit der Interessen analog des Stewardship-Ansatzes als vielmehr um einen systemischen Ansatz der Weiterentwicklung des Unternehmens, der Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

### **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Die skizzierten theoretischen Ansätze zur Erfassung und Darstellung von Corporate Governance weisen unterschiedlichste Richtungen und Perspektiven auf und behandeln unterschiedliche Problemstellungen in der Führung und Kontrolle von Unternehmen. Die theoretische Basis liefert vielfältigere Ansätze als die in der praktischen Anwendung für die Corporate Governance dominante Prinzipal-Agent-Theorie (vgl. Clarke, 2017, S. 46f.). Die Möglichkeiten der theoretischen Basis bieten damit genügend Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der praktisch implementierten Corporate Governance. Eine kurze Zusammenfassung zeigt die Grundannahmen und Positionen der theoretischen Perspektiven auf:

Kriterium	Prinzipal-Agent-Theorie	Stewardship-Theorie	Stakeholdertheorie	Ressource-based Ansätze
Corporate Governance (Definition)	Kontrolle von Eigentums- und Verfügungsrechten	Gleichgerichtetes Interesse auch bei Trennung von Eigentums- und Verfügungsrechten	Koordination verschiedener interner und externer Interessen am Unternehmen	Weiterentwicklung des Unternehmens und die Nutzung aller dazu notwendigen Ressourcen
Corporate Governance (Rolle)	Kontrolle, Überwachung, Sanktionen	Gemeinsame Zielsetzungen und deren Erfüllung	Sicherstellung der Einbindung und des Interessenausgleiches	Nutzung von Ressourcen, strategische Entwicklung
Effizienzkriterium	Geringe Agency-Kosten	Ausrichtung der gemeinsamen Interessen	Einbindung der „Stakeholder“	Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
Rolle des Unternehmens	Max. Gewinn für die Eigentümer	n/a	Unternehmen leisten einen Beitrag für die Gesellschaft	Treiber von Innovation und Weiterentwicklung
Verhaltensdispositionen	Opportunistisch, rein ökonomisch	Intrinsisch motiviert, gemeinsamen Interessen folgend	n/a	Innovator, holistisch denkend
Wirkung auf das Verhalten	Vermeidung von opportunistischem Verhalten	Förderung von Kooperation	Übergreifendes Denken und Handeln	Fortschrittsdenken und Zukunftsorientierung
Grenzen des Ansatzes	Enger Fokus der Annahmen	Empirische und wissenschaftliche Basis gering	Priorisierung und Ausgestaltung vieler Interessen	Kontroll- und Beziehungsebenen weitgehend ausgeblendet

**Tabelle 3:** Theoretische Perspektiven der Corporate Governance  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Clarke, 2017, S. 40

Aus den dargestellten Ansätzen zur Corporate Governance sind mehrere Sachverhalte zu erkennen. Erstens umfassen die Corporate Governance-Theorien jeweils einen in sich geschlossenen Fokus, der mehr oder weniger schlüssig bestimmte Grundannahmen darstellt. Während die theoretischen Konzepte in sich eine gewisse Konsistenz für bestimmte Problem- und Fragestellungen der Corporate Governance aufweisen, wird diese Konsistenz aus der Sicht der anderen theoretischen Ansätze wieder in Frage gestellt. Dies ist kaum verwunderlich, da die Ansätze aus verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen entstanden sind und die Aspekte von Governance, Führung, Ethik, Psychologie und Soziologie – um nur einige der Fachrichtungen und Disziplinen zu nennen – aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit anderen normativen Grundlagen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen müssen. Damit bewegt sich

Corporate Governance stets in einem multi-dimensionalen Raum, sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der praktischen Anwendung. Damit sind die Fragestellungen der Arbeit umso relevanter für die Weiterentwicklung der Corporate Governance. Wie kann aus der Pfadabhängigkeit der aus den theoretischen Grundlagen zur Geltung gewordenen Rahmenbedingungen, z. B. in Form der erlassenen Gesetze zur Unternehmensführung und -kontrolle, eine Weiterentwicklung auf Basis der weiteren Ansätze der theoretischen Basis der Corporate Governance, den Arbeiten der Führungsforschung und der philosophischen Ethik ein erweiterter und neuer Corporate Governance-Rahmen kombiniert werden? Mit diesen Kombinationen beschäftigt sich das 4. Kapitel der vorliegenden Arbeit. Nachfolgend werden zunächst die zentralen Corporate Governance-Systeme dargestellt, denn auf Basis dieser Systeme respektive des in Deutschland vorherrschenden Systems soll oder müsste die Erweiterung des Corporate Governance-Rahmen angewendet werden.

## **1.5 Die zentralen Corporate-Governance-Systeme**

Neben den theoretischen Grundlagen zur Corporate Governance werden im Folgenden die zentralen Corporate Governance-Systeme, die in der Praxis vorzufinden sind, betrachtet. Das Verständnis um die konstituierenden Elemente der Corporate Governance-Systeme bildet die Basis für deren weiteren Ausbau, ihre Reformierung, Ergänzung und Erneuerung. Dazu müssen mehrere Aspekte herangezogen werden. Zum einen sind dies Faktoren, die aus der jeweiligen gesellschaftlichen Struktur gewachsene Normen und Einflüsse auf die Corporate Governance-Systeme umfassen, und zum anderen sind Faktoren herauszuarbeiten, welche die unterschiedlichen Varianten der Corporate Governance-Struktur beeinflussen. Ein Corporate Governance definiert sich über unterschiedliche Ausprägungen seiner konstituierenden Faktoren.

### **1.5.1 Einflussfaktoren und konstituierende Elemente von Corporate Governance-Systemen**

In der Literatur finden sich folgende Einflussfaktoren und konstituierende Elemente von Corporate Governance-Systemen:

*Interessensorientierung:* Die Interessensorientierung in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen beschreibt die Ausprägung des Kontinuums der Kapitaleigentümer-

interessen einerseits und der Öffnung für Stakeholder, wie z. B. Mitarbeiter oder öffentlich orientierte Interessenanliegen, andererseits. In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Varianten von Mitbestimmungsregelungen zur Vertretung von Mitarbeiterinteressen im Aufsichtsrat (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 41 f.).

*Rechtstraditionen:* Rechtstraditionen prägen die Pfadabhängigkeit der Corporate Governance-Systeme als eine dominante Einflussgröße (vgl. Gerum, 2007, S. 36f.). Unter Pfadabhängigkeit versteht man, dass Entscheidungen, die zu einem Zeitpunkt  $t_0$  getroffen wurden, die Entscheidungen zu einem Zeitpunkt  $t_1$  beeinflussen. Die vorherrschenden Rechtssysteme sind das Fallrecht (engl. „Common Law“) und das aus dem römischen Recht entstandene „Civil Law“. Im „Common Law“ ist die Rechtsprechung von Präzedenzfällen geprägt. Das Civil Law basiert auf römischem Recht und wird in umfangreichen Gesetzestexten formuliert. Grundsätzlich wird dem Fallrecht ein stärkerer Schutz des Kapitaleigentums zugeschrieben (vgl. Cornelius, 2005, S. 592 f.), dem Civil Law ein stärkerer Interessensausgleich zwischen den Anspruchsgruppen. Die Kodifizierungen der Rechtssysteme prägen daher auch die nationalen Corporate Governance-Systeme.

*Regulierungsebenen:* Die zwei wesentlichen Regulierungsebenen sind zum einen gesetzliche Vorschriften zur Corporate Governance, welche als verbindlicher Akt für alle relevanten Adressaten des jeweiligen Gesetzes gelten, und zum anderen untergesetzliche Vorschriften, auch als „soft law“ bezeichnet (vgl. Werder, 2008, S. 11), welche nicht den Status einer formellen Rechtsnorm besitzen, sondern Wirksamkeit durch Selbstbindung und Selbstverpflichtung der Unternehmen erwirken. Kodizes lassen sich weiterhin in zwei wesentliche Gruppen aufteilen, nämlich Kodizes als Regelwerke für bestimmte, größere Gruppen von Unternehmen mit in der Praxis unterschiedlich angewendeten Verbindlichkeitsregeln sowie unternehmensindividuelle Governance-Leitlinien, welche nur für das jeweilige Unternehmen gelten und so auch auf spezifische Situationen des Unternehmens zugeschnitten werden können.

*Kontrollphilosophien:* Grundsätzlich werden drei idealtypische Kontrollphilosophien unterschieden (vgl. Gerum, 2007, S. 29, sowie Hirschmann, 1970, S. 77 ff.).

Im sogenannten Exit-System dominiert die Abwanderung (engl. „exit“) als eine Reaktion auf Veränderungen der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens. Dies bedeutet, dass unzufriedene Aktionäre ihre Anteile an Unternehmen verkaufen und in

andere Unternehmen investieren. Das Management des Unternehmens wird somit vom Kapitalmarkt kontrolliert. Um Abwanderung zu verhindern, erfolgt eine starke Fokussierung der unternehmenspolitischen Entscheidungen auf die Kapitaleigner. Die Exit-Systeme kennzeichnen sich durch die dominante Anwendung eines einheitlichen Organs für die Unternehmensführung und -kontrolle, des sogenannten monistischen „Boards“. Durch die Anteilseigner wird nur ein direktes Mandat an die kombinierte Funktion von Verfügungsrechten und deren Kontrolle vergeben. Corporate Governance-Systeme dieser Ausprägung sind dadurch insgesamt stärker an den Interessen der Anteilseigner angelehnt.

Das Voice-System ist strukturiert durch eine Institutionalisierung von Informations-, Kontroll- und Widerspruchsrechten. Dies manifestiert sich durch die Trennung von Geschäftsführung und Aufsicht bzw. Kontrolle und Einbindung von Mitarbeiterinteressen als eine wesentliche Stakeholder-Gruppe in Mitbestimmungsorganen, wie z. B. dem Aufsichtsrat. Dieses sogenannte dualistische System findet sich in allen deutschen Kapitalgesellschaften und größeren Gesellschaften in GmbH-Ausprägung wieder und ist gesetzlich vorgeschrieben. Im Voice-System ist eine längerfristige Orientierung der Kapitaleigentümer festzustellen, und die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihre Interessen werden stärker berücksichtigt (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 42f.).

Im Loyalty-System sind Selbstverpflichtung und Konsensorientierung im Sinne des Unternehmens das dominante Gebot. Dieses System basiert auf Reziprozität und Stabilität für die Beteiligten. Analog zum Voice-System ist das Loyalty-System auf langfristige Perspektiven angelegt. Oftmals sind gegenseitige Beteiligungen von Unternehmen mit- bzw. untereinander festzustellen. Die Kreuzverflechtungen sind Teil dieser Philosophie und begründen sich in einer bewussten langfristigen Bindung aneinander. Die Philosophien lassen sich kulturellen und geografischen Zonen zuordnen: Exit-Systeme kommen häufig in angloamerikanischen Ländern, z. B. den USA, vor. Das Voice-System steht exemplarisch für Deutschland und den deutschsprachigen Raum. Das Loyalty-System steht für die durch Japan vertretene Philosophie (vgl. Gerum, 2007, S. 29 ff.). Die Kontrollphilosophien beeinflussen die Corporate Governance maßgeblich, insbesondere durch die Ausgestaltung der Teilung von Macht und Einfluss in den Gremien des Aufsichtsrates und Vorstands.

*Unternehmensfinanzierung:* Kapitalmarktorientierte Systeme verfügen über gut entwickelte Kapitalmärkte, die Unternehmensfinanzierung ist durch die Börse geprägt und Bankkredite sind eher untergeordneter Natur. Die Unternehmenskontrolle durch externe Kapitalgeber ist stark ausgeprägt. Bankorientierte Systeme werden durch Universal- oder Hausbanken als wesentliche Kreditgeber geprägt, der Kapitalmarkt ist weniger ausgeprägt. Die Unternehmenskontrolle wird von den kreditgebenden Banken beeinflusst (vgl. Brühl, 2009, S. 11 f.).

*Führungsorganisation:* Die Führungsorganisation ist durch zwei Strukturmerkmale gekennzeichnet, das Board-System als solches und die Ausprägung der Leitungsorganisation. Das Board-System wird in das dualistische System (engl. „two-tier-system“) und das monistische System (engl. „one-tier-system“) untergliedert. Das dualistische System teilt den Vorstand bzw. die Geschäftsführung und die Kontrolle auf zwei getrennte Organe auf. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung führt das Geschäft, der Aufsichtsrat ist entsprechend für die Kontrolle und Aufsicht zuständig. Beim monistischen System ist die Führung der Geschäfte in einem Leitungsorgan zusammengefasst, z.B. dem sog. Board of Directors oder dem Verwaltungsrat (vgl. Werder, 2008, S. 174).

Eine Konvergenz der unterschiedlichen Modelle als Folge der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen ist weitläufig erkennbar (vgl. Lattemann, 2009, S. 65). Eine Konvergenz bzw. die Nutzung von sog. „Best-Practice-Ansätzen“ wird durch die Formulierung von Kodizes auf nationaler und internationaler Ebene gefördert. Ein Beispiel für die Annäherung des dualistischen Modells an das monistische Modell ist die engere Einbeziehung des Aufsichtsrates in die Entscheidungsfindung sowie die verstärkte Einrichtung von Ausschüssen, z. B. für Prüfung und Audit (vgl. Lattemann, 2009, S. 63). Weiterhin ist eine Annäherung des monistischen Modells an das dualistische Modell erkennbar, nämlich durch die Forderung nach der Trennung von Chairman und CEO, die Forderung nach unternehmensunabhängigen „Outside-Directors“ sowie der Forderung der Unabhängigkeit der Direktoren vom Unternehmen (vgl. Lattemann, 2009, S. 64). Eine Divergenz bleibt allerdings durch die Pfadabhängigkeit, insbesondere von gesetzlichen Regelungen (vgl. Gerum, 2007, S. 36 f.), sowie durch kulturelle Variablen und Ausprägungen und deren zeitliche Beständigkeit bestehen. Daher erscheint eine Gegenüberstellung der zentralen Cor-

porate Governance-Systeme entlang des Kriteriums der Kontrollphilosophien hier noch einmal notwendig und hilfreich.

	<b>Exit</b>	<b>Voice</b>	<b>Loyalty</b>
Interessensorientierung	Starke Orientierung an Kapitaleigentümerinteressen	Orientierung an mehreren Stakeholdern (Kapitaleigentümer, öffentliches Interesse, Mitarbeiter)	Orientierung an mehreren Stakeholdern (Kapitaleigentümer, öffentliches Interesse, Verflechtung)
Rechtstradition	Common Law	Civil Law	Civil Law
Regulierungsebenen	In fast allen Ländern existieren gesetzliche Regelungen. Diese werden ergänzt durch die Kodizes. Das „European Institute for Corporate Governance“ listet hierzu Kodizes aus über 70 Ländern auf, welche wiederum durch übergreifende „Best-Practice-Ansätze“ ergänzt werden, wie z. B. die OECD-Grundsätze.		
Unternehmensfinanzierung	Kapitalmarktorientiert, tendenziell stärkere Streuung der Eigentümer	Bankenorientiert, tendenziell wenige große Kapitaleigner	Bankenorientiert, tendenziell wenige große Kapitaleigner
Fokus der Schutzmechanismen	Starker Schutz von Minderheitsgesellschaftern  Schwacher Schutz von Arbeitnehmern	Starker Gläubigerschutz, starke Gewerkschaftsvertretung  Hoher Schutz von Arbeitnehmern	Starker Gläubigerschutz, starke Gewerkschaftsvertretung  Hohe Loyalität gegenüber Mitarbeitern
Führungsorganisation	Monistisches System, d. h. das geschäftsführende Organ nimmt zugleich eine Treuhänderfunktion gegenüber den Aktionären wahr; Interessenvertretung von Stakeholdern ist nicht vorgesehen.	Dualistisches System, d. h. der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als Organ der Unternehmensführung und der Aufsichtsrat als Kontrollorgan sind zwei getrennte Institutionen	Dualistisches System mit Sonderausprägungen, z. B. den sog. Keiretsu, welche enge Verbindungen zwischen Unternehmen darstellen, oft manifestiert durch Aktienkapitalverflechtungen
Geografisches Gebiet	USA, Kanada, Australien, UK, etc.	Deutschland, Skandinavien, Italien (in unterschiedlichen Ausprägungen)	Japan, Asien

**Tabelle 4:** Übersicht der zentralen Corporate Governance-Systeme

Quelle: Eigene Darstellung

Auf einen weiteren Vergleich der Corporate Governance-Systeme soll an diesem Punkt verzichtet werden. Vielmehr wird in Kapitel 4 dieser Arbeit auf das Voice-System Bezug genommen, weil im Verlauf der Arbeit auf das deutsche Corporate Governance fokussiert wird, welches der Kontrollphilosophie „Voice“ zuzuschreiben ist. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass auch Corporate Governance-Systeme einer Art Systemwettbewerb unterliegen. Dem Wettbewerb um Innovationsführerschaft von Unternehmen und Nationen steht auch ein Wettbewerb von leistungsfähigen

Systemen und Rahmenbedingungen für die Führung und Kontrolle von Unternehmen gegenüber (vgl. Gerum, 2007, S. 35 f.).

### **1.5.2 Aufbau und System der deutschen Corporate Governance**

Corporate Governance ist auch in der deutschen Wirtschaftspraxis zu einem andauernden Managementthema geworden und nicht mehr wegzudenken. Mit der Gründung der Regierungskommission „*Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechtes*“ im Mai 2000 und der Einführung des DCGK im Februar 2002 sowie der Aktualisierung bzw. Neuveröffentlichung von diversen Gesetzen, haben insbesondere die börsennotierten Unternehmen fast durchgängig Neuerungen in ihrer jeweiligen Corporate Governance eingeführt und umgesetzt. In Deutschland ist Corporate Governance seither durch drei Systemelemente gekennzeichnet:

*Gesetze:* Gesetze bilden in Governance-Systemen die Basis für einen verpflichtenden und vorgeschriebenen Rahmen, der den Aufbau der Organisation sowie die formalen wesentlichen Elemente der Unternehmensführung betrifft. Beispiele sind das Handelsgesetzbuch (HGB), das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG), das Aktiengesetz (AktG) und das GmbH-Gesetz (GmbHG).

*Kodizes:* Kodizes, wie z. B. der DCGK oder der Governance Kodex für Familienunternehmen, stellen eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft und von Unternehmen dar, die auf Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannter Standards für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung basiert. Das Ziel des DCGK ist es, den Wirtschaftsstandort Deutschland mit seinem „Voice-System“ bei institutionellen Anlegern und Investoren transparent und attraktiv zu machen (vgl. Andrejewski, 2018, S. 26 f.).

*Initiativen zur sozialen Verpflichtung:* Initiativen zur sozialen Verpflichtung stellen ebenfalls selbstverpflichtende Maßnahmen von Wirtschaftsverbänden und Unternehmen zur Einhaltung und Förderung gesellschaftskritischer Themenstellungen dar. Beispiele hierfür sind Maßnahmen zu Energieeinsparungen, zur Korruptionsbekämpfung, zur Vermeidung von Kinderarbeit oder zur Förderung sozialen Engagements.

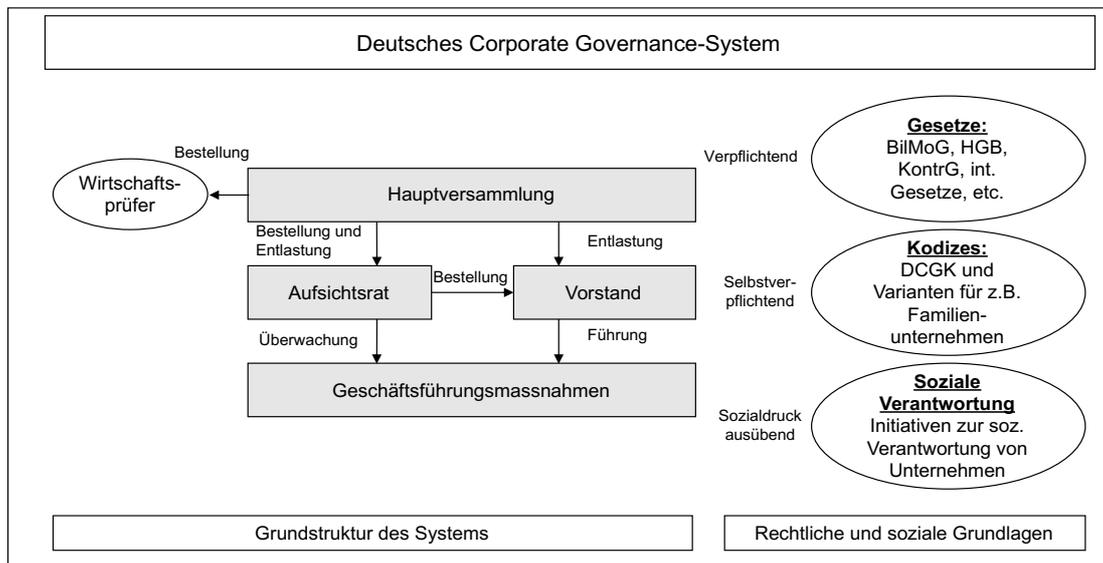
Prägend für das deutsche Corporate Governance-System ist die Kontrollphilosophie „Voice“, analog der Ausführungen im vorherigen Kapitel. Aus den gesetzlichen

Grundlagen des Aktiengesetzes sind in Deutschland drei Organe zu bilden. Diese drei Organe bilden die Architektur der Unternehmensführung und -kontrolle, die die Voice-Philosophie konstituieren. Die drei Organe sind voneinander abgegrenzt und verfügen jeweils über eigene Rechte und Pflichten. Es sei angemerkt, dass die Ausprägungen und Verantwortlichkeiten der nachfolgenden Organe in den Rechtsformen einer Aktiengesellschaft (AG), einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), einer Societas Europaea (SE) und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) jeweils unterschiedliche Regelungen haben und unterschiedlichen Gesetzen unterliegen, aber alle dem „Voice-System“ mit der typischen Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand bzw. Geschäftsführung unterliegen. Im Folgenden wird nur Bezug auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft genommen.

*Die Hauptversammlung* ist die Versammlung aller Aktionäre oder deren legitimierter Vertreter. Die Hauptversammlung bestimmt ihren Einfluss auf das Unternehmen durch die in der Satzung des Unternehmens festgelegten Kompetenzen und Zustimmungsrechten. Dies sind im Wesentlichen die Bestellung und Abberufung von Aufsichtsräten, die Entlastung von Aufsichtsrat und Vorstand sowie Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung und die Verwendung des Bilanzgewinns usw. (vgl. §119 AktG). *Der Aufsichtsrat* bestellt und überwacht den Vorstand (vgl. §111 AktG) und vertritt die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand gerichtlich und außergerichtlich (vgl. §112 AktG). Der Aufsichtsrat selbst wird durch die Hauptversammlung bestellt (vgl. §101 AktG). *Der Vorstand* führt die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung (vgl. §76 AktG). Die im Gesetz formalen Regelungen werden durch den DCGK ergänzt. In der Präambel des DCGK ist die Philosophie des Zusammenwirkens von Aufsichtsrat und Vorstand aufgeführt (DCGK, 2019, S. 2):

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die dazu beitragen sollen, dass die Gesellschaft im Unternehmensinteresse geführt wird. Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur

Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).



**Abbildung 7:** Das Deutsche Corporate Governance-System  
Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Gesetzen, den Kodizes und weiteren Selbstverpflichtungen von Unternehmen wird nicht nur die Architektur der Corporate Governance festgelegt, sondern auch die Maßstäbe für die Standards und Praktiken einer guten Unternehmensführung determiniert. Insgesamt ist es nicht unerwartet, dass in der Corporate Governance-Debatte meist rechtliche Aspekte im Vordergrund stehen. Prägend sind hier die Grundlagen und Ansätze der Prinzipal-Agent-Theorie sowie die durch die öffentliche Diskussion verbreitete Meinung, dass nur konsequent angewendete Regeln und eine strikte regulatorische Kontrolle das Management eines Unternehmens davon abhalten können, egoistische Interessen zu verfolgen. Durch einen rechtlichen-regulatorischen Rahmen erscheint es möglich, die Kapitaleigentümer davor zu bewahren, dass sie durch Investition in wertvernichtende Projekte oder durch inkompetente oder korrupte Unternehmensführung geschädigt werden (vgl. Behringer, 2010, S. 31). Ohne Zweifel ist ein angemessenes und modernes Rechtssystem für eine effektive Corporate Governance von zentraler Bedeutung, und dennoch wird der Faktor der Führung und der Zusammenarbeit im Rahmen der formal-rechtlichen und regulations-orientierten Corporate Governance-Diskussion wenig betrachtet. Daher erscheint es wichtig, die wesentlichen Rollen und Träger der Corporate Governance zu beleuchten, und anschließend die Problemfelder zu betrachten, die die Corporate

Governance mit ihren Regelungen anspricht, sowie auch Lösungsansätze in ihren Grundzügen darzustellen. Dies wiederum bildet die Basis für die Zusammenführung von Lösungen, die die Corporate Governance beisteuern kann, und denjenigen Vorschlägen und Lösungen, die die Ethik leisten kann und welche zu einer neuen Führungsverantwortung und Führungsethik beitragen.

### **1.5.3 Die wesentlichen Rollen und Träger der Corporate Governance**

Die wesentlichen Rollen in der Führung und Kontrolle ergeben sich einerseits aus den gesetzlich vorgesehenen Organen, also der Hauptversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand, andererseits leiten sich diese Rollen aus den zugeschriebenen Verantwortlichkeiten und dem Aktivitätsniveau in der aktiven Gestaltung und Führung des Unternehmens ab. Aus dieser Sicht heraus sind Aufsichtsrat und Vorstand mit höherer Aktivität und detaillierterer Betrachtung von strategischen und operativen Fragestellungen des Unternehmens befasst. Welchen Einfluss die drei Organe aufeinander ausüben können, und wer welche Rechte geltend machen kann, ist ein steter Diskurs und Anlass für Veränderungen und Verschiebungen in dem Gefüge der drei Organe. Nachfolgend sollen die beiden Organe des Aufsichtsrates und des Vorstandes kurz beschrieben werden. Hierbei wird eine Skizzierung der Aufgaben, der Anforderungen und Erfordernisse für die Zusammenarbeit beider Gremien fokussiert.

*Der Aufsichtsrat:* Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe und Verantwortung den Vorstand bei seiner Arbeit zu überwachen. Überwachung bedeutet konkret, das Handeln des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, die Wirksamkeit von Systemen zur Unternehmenskontrolle und des Risikomanagements, sowie laufende, geplante und abgeschlossene Geschäftsvorgänge zu überwachen (vgl. Andrejewski, 2018, S. 62). Als zentrales Überwachungsorgan des Unternehmens hat der Aufsichtsrat aber gleichzeitig gem. §111 AktG Abs. 4 ein Geschäftsführungsverbot. Dieses Geschäftsführungsverbot statuiert gleichzeitig die Trennung der Sphären von Aufsichtsrat und Vorstand, und bedeutet, dass der Aufsichtsrat keine Geschäftsführungsaufgaben übernehmen kann. Weiterhin hat der Aufsichtsrat eine Beratungsfunktion für den Vorstand inne, insbesondere „bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidun-

gen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden“ (DCGK, 2019, S. 4). Die Aufgabe und Rolle des Aufsichtsrats ist ein persönliches Mandat und kann nicht delegiert werden (§111, Abs. 6 AktG). Daher stehen Aufsichtsräte auch bei der Verletzung der Aufgaben bzw. Handlungspflichten in einem Haftungsrisiko. Typische Haftungsrisiken für Aufsichtsräte sind z. B. die mangelhafte Überwachung der Geschäftsführung grundsätzlich und speziell in Krisensituationen, vorsätzliches oder grob fahrlässiges Unterlassen der Verhinderung von Betrugshandlungen und Compliance-Verstößen, Unterlassung fortlaufender Bonitätsprüfungen bei herausgereichten Krediten sowie nicht verfolgte Ansprüche auf Schadenersatz gegenüber Dritten und insbesondere gegenüber Vorstandsmitgliedern (vgl. Wessing, 2011, S.19ff). Die Auswirkungen vergangener Skandale haben sich sichtbar auf den Katalog der Haftungsrisiken ausgewirkt. Bis zur Einführung des DCGK im Jahre 2002 waren die Kontrollen des Aufsichtsrates meistens retrospektiv und auf die finanziellen Leistungen des Unternehmens fokussiert. Seither hat sich das Aufgabenspektrum des Aufsichtsrates stark gewandelt, und die Aspekte der Beratung des Vorstandes, die Beratungen zur Unternehmensstrategie mit dem Vorstand und bspw. die in die Zukunft gerichteten Vergütungssysteme, die durch Gesetze oder den DCGK festgelegt wurden, sind dafür sichtbare Anzeichen (vgl. Grundei & Zaumseil, 2012, S. 37f.). In diesem Kontext kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden eine besondere Rolle zu, da er die Arbeit im Aufsichtsrat koordiniert und das Gremium in seinen Belangen nach außen vertritt. Durch die Verteilung verschiedener für den Aufsichtsrat relevanter Themenstellungen, wie z. B. Personal- und Vergütungsfragen, abschlussprüfungs- und auditrelevante Aufgabenstellungen, Nominierungsfragen für Aufsichtsrat und Vorstand kann der Aufsichtsrat die Arbeit in Ausschüssen strukturieren und muss die Ergebnisse entsprechend zusammenführen. Die Koordination dieser Aufgaben obliegt dem Aufsichtsratsvorsitzenden.

*Der Vorstand:* „Der Vorstand leitet und führt das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse“ (DCGK, 2019, S. 4 f.). Dies ist abgeleitet aus § 76 AktG und den Grundsätzen des DCGK für die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Vorstandes. Grundsätzlich verfügt dabei der Vorstand über eine unternehmerische Freiheit in der Gestaltung seiner Aufgaben und Vorstellungen über die Ausrichtung und operative Führung des Unternehmens. Die Möglichkeiten und Freihei-

ten des Vorstands sind dennoch nicht grenzenlos. Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, muss Vorhaben und Geschäfte mit wesentlicher und von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen mit dem Aufsichtsrat abstimmen, und anschließend für eine effiziente Umsetzung sorgen. Im Sinne einer verantwortungsvollen Führung des Unternehmens ist die Behandlung von Risiken der Geschäftstätigkeit von hoher Bedeutung. Der Vorstand soll daher ein geeignetes und wirksames internes Kontroll- und Risikomanagementsystem implementieren und transparent darstellen (vgl. DCGK, 2019, S. 4 f.). Letztlich hat „der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung im Unternehmen hin“ (DCGK, 2019, S. 4). Der Vorstandsvorsitzende bzw. Sprecher des Vorstands hat eine besondere Aufgabe und koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. In der Regel ist er auch der wichtigste Botschafter des Unternehmens nach außen.

Die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand wird durch zahlreiche konkrete Instrumente formalisiert und gibt damit der Beziehung und der Erfüllung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine Art institutionellen und gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen. Durch die Gesetze entstehen allgemeine Routinen, Vorgaben und die Steuerung bestimmter Prozesse, wie bspw. durch die Vorgaben für die Erstellung, Feststellung und Genehmigung des Jahresabschlusses eines Unternehmens. Geprägt ist die Beziehung von Aufsichtsrat und Vorstand durch die festgelegten Aufgabenstellungen und vorgesehenen Rollen: Der Aufsichtsrat übt Kontrolle über die eigenständige Führung des Vorstandes aus, und gleichzeitig soll der Aufsichtsrat den Vorstand in Fragen der Unternehmensführung beraten. Durch die Bestellung und Abberufung des Vorstandes ist der Aufsichtsrat verantwortlich für die Besetzung des Spitzengremiums und trägt damit auch die Verantwortung dafür, ob gute Besetzungen oder Fehlbesetzungen getätigt wurden.

Die Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates auf den Vorstand und auf Fragen zur Führung der Geschäfte sind durch Gesetz und in den Grundsätzen und Empfehlungen des DCGK geregelt und fokussieren sich auf die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Themenstellungen. Gleichzeitig verdeutlichen diese Regelungen auch die Arbeits- und Gewaltenteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

<b>Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates auf den Vorstand nach Gesetz und den Grundsätzen und Empfehlungen des DCGK</b>	
Bestellung/Abberufung von Vorständen sowie Abschluss und Beendigung von Anstellungsverträgen mit den Vorstandsmitgliedern	Der Aufsichtsrat ist zuständig für die Auswahl, Besetzung, Bestellung und Abberufung von Vorständen, sowie deren Anstellungsverträge. Eine entsprechende Nachfolgeplanung liegt ebenfalls in der Verantwortung des Aufsichtsrates. Bei der Auswahl von Vorständen ist auf „Diversität“ zu achten.
Festlegung der Vergütung des Vorstandes	Der Aufsichtsrat ist zuständig für die Festsetzung des Vergütungssystems und soll eine auf die langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgelegte Vergütung implementieren. Diese soll in die Zukunft gerichtete variable Gehaltsbestandteile beinhalten.
Organisation des Vorstandes	Der Aufsichtsrat ist zuständig für die Festlegung des Geschäftsverteilungsplanes bzw. der Ressortaufteilung im Vorstand. Für die 2. Führungsebene ist der Vorstand zuständig.
Feststellung des Jahresabschlusses, Auswahl des Abschlussprüfers	Der Aufsichtsrat stellt den Jahresabschluss fest und ist zur Auswahl eines Abschlussprüfers verpflichtet. Über die endgültige Wahl des Abschlussprüfers entscheidet die Hauptversammlung. Der Abschlussprüfer ist eine Art „gesetzlicher Sparringspartner“ für den Aufsichtsrat in Fragen des Jahresabschlusses und bei Feststellungen zum internen Kontrollsystem des Unternehmens.
Einberufung der Hauptversammlung	Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, eine Hauptversammlung der Gesellschaft einzuberufen. Die Hauptversammlung wird i.d.R. durch den Aufsichtsratsvorsitzenden geleitet.
Erhebung von Klagen gegen den Vorstand	Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, Schadensersatzansprüche der Gesellschaft gegen amtierende oder ausgeschiedene Vorstandmitglieder zu prüfen und ggfs. vor Gericht geltend zu machen
Zustimmungsvorbehalte	Für bestimmte Maßnahmen und Geschäfte besteht für den Vorstand ein Zustimmungsvorbehalt. Hier kann der Aufsichtsrat ein Veto gegen Maßnahmen des Vorstandes einlegen und diese blockieren. Dies wird in der Regel in einem sog. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte festgehalten.

**Tabelle 5:** Übersicht über die Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates auf den Vorstand  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Andrejewski, 2018, S. 64 ff.

Die Bedeutung der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand ergibt sich explizit aus der Formulierung der Präambel des DCGK (DCGK, 2019, S. 2):

Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).

Diesen beiden Organen – Aufsichtsrat und Vorstand – und deren Zusammenarbeit wird ein hoher Einfluss auf den Erfolg im Unternehmen zugeschrieben, und damit stellt sich die Frage, welche Problemfelder konkret aus diesem Zusammenwirken entstehen können, und wie dann die Corporate Governance diese Problemfelder in Angriff nimmt.

#### 1.5.4 Konfliktpotentiale und Problemfelder der Corporate Governance

Die Problemfelder der Corporate Governance ergeben sich aus den Spannungsfeldern und der Komplexität grundlegender Fragen der Unternehmensführung. Um diese Spannungsfelder zu verdeutlichen und zu operationalisieren, werden zunächst Beispiele für potentielle Konfliktfelder in der Führung und Kontrolle von Unternehmen aufgezeigt und dadurch die Problemfelder der Corporate Governance präzisiert. Anschließend werden die durch die Regelungen der Corporate Governance vorgesehenen Lösungsmöglichkeiten, sowie deren beabsichtigte Wirkung herausgearbeitet. Dieses Vorgehen dient der späteren Operationalisierung der Lösungen der Corporate Governance und der Verbindung mit den Möglichkeiten der philosophischen Ethik.



**Abbildung 8:** Arbeitsschema Problemfelder und Lösungsansätze der Corporate Governance  
Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Kontext entstehen Konfliktpotentiale in der Arbeit von und zwischen Aufsichtsrat und Vorstand mit den Anforderungen der Corporate Governance (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 23 f.). Die folgenden Beispiele sollen einen Eindruck von der Komplexität der Fragestellung für die Organe des Aufsichtsrates und des Vorstandes bzw. deren Zusammenarbeit vermitteln.

*Globale Wertschöpfungsketten, Geopolitik und soziale Probleme:* So entsteht bspw. durch die Erwartung und Erfüllung von Unternehmenswertsteigerungen in globalen Märkten im Verhältnis einer deutlich steigenden Anforderung an gesellschaftlicher Verantwortung ein hohes Konfliktpotential. Dieser Konflikt kann z. B. bei der Verlagerung von Fabriken und Arbeitsplätzen in kostengünstigere Regionen zur Reali-

sierung von Arbitrageeffekten bei den Arbeitskosten entstehen. Die Erwägung und Durchführung solcher Verlagerungen entstehen durch die Kostensenkungen in den Personalkosten, führen aber gleichzeitig auch zu gesellschaftlichen Spannungen im Land des Arbeitsplatzabbaus. Die globale Aufstellung und die Realisierung einer weltweiten Arbeitsteilung von Unternehmen unterliegen seit ca. 2015 einem erhöhten Risiko durch geopolitische Verschiebungen. Der Handelskonflikt der USA mit China seit 2018 und dessen Einfluss auf Europa beschäftigt zunehmend den Kapitalmarkt. Es geht hier insbesondere um Fragen der ökonomischen Folgen dieser neuen Auseinandersetzung. Der Kapitalmarkt wägt die Risiken von global aufgestellten Unternehmen ab und betrachtet die Abhängigkeiten von bestimmten Märkten von Unternehmen zunehmend. Die Infragestellung von multilateralen Abkommen durch Regierungen wird zu einer Fragestellung an Vorstände und Aufsichtsräte insbesondere in deutschen Unternehmen, die mit globalen Wertschöpfungsketten häufig auf allen Kontinenten vertreten sind.

*Unternehmertum und finanzielle Kontrolle:* Ein weiteres Beispiel ist das Eingehen von unternehmerischen Risiken im Verhältnis zu einer engen finanziellen Kontrolle und Risikoeingrenzung. Hier wird eine Balance zwischen Transparenz, Kontrolle und Freiraum für unternehmerische Vorhaben benötigt. Vorhaben für neue Produktentwicklungen und Innovation können nicht immer exakt vorausgeplant werden und haben das Potential auch zu scheitern. Unternehmertum bedeutet auch, Misserfolge und Scheitern zu erfahren. Eine enge finanzielle Kontrolle bietet hier kein probates Hilfsmittel, und Sanktion schränkt möglicherweise mutige Entscheidungen ein. Dies gilt insbesondere für technologieorientierte Unternehmen, in denen ein starker weltweiter Wettbewerbsdruck besteht, und gleichzeitig der Wettlauf um neue Technologien sowohl zeitlich schneller verläuft als auch kapitalintensiver wird. Die Fragestellungen für Aufsichtsrat und Vorstand sind hier eine Frage des Know-hows um Technologien, das Technologie-Design von bspw. digitalen Produktangeboten und die Urteilungsfähigkeit der handelnden Personen, sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat.

*„Compliance“ und kulturellere Unterschiede:* Als drittes Beispiel möglicher Konfliktpotentiale mit den Anforderungen der Corporate Governance sei die Führung von global tätigen Unternehmen im Spannungsfeld der Akzeptanz von nationalen

und kulturellen Rahmenbedingungen genannt. Die daraus erwachsenen Konflikte bei der Führung von international eigenständigen rechtlichen Einheiten unter unterschiedlichen kulturellen Einflüssen verursacht in der unternehmerischen Praxis immer wieder Probleme. So wird bspw. die Sozialadäquanz von Geschenken und Einladungen in verschiedenen kulturellen Umfeldern sehr unterschiedlich interpretiert. Dies kann zu Problemen in der Auslegung und Übereinstimmung und Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften im Bereich von Korruption oder Bestechung führen. Die Unternehmensführung muss dennoch Antworten für solche möglichen Spannungs- und Konfliktfelder finden.

*Nachhaltigkeit und ESG:* Als viertes Beispiel und möglicherweise für deutsche und europäische Unternehmen gravierendste Herausforderung sind die Maßnahmen in Bezug auf die Frage der Nachhaltigkeit als eine Systemfrage in den kapitalistischen und ökonomischen Wertschöpfungsmodellen zu nennen. Während durch die geopolitischen Veränderungen gewisse Unsicherheiten in den Wertschöpfungsketten entstehen, wird durch die ESG-Normensetzung in Europa und Deutschland durch die politischen Institutionen eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitspräferenzen bei Investitionen des Kapitalmarktes eingeführt. ESG steht für Environment, Social, Governance bzw. Umwelt, Soziales und Governance. Dies sind Anlagekriterien, und beziehen sich auf drei zentrale Elemente bei der Bemessung von Nachhaltigkeit und den gesellschaftlichen und sozialen Auswirkungen von Investitionen in ein Unternehmen. Diese Kriterien sollen helfen, die zukünftige finanzielle Leistung von Unternehmen besser auf Nachhaltigkeit zu bestimmen. Die grundlegende Idee hierbei ist, den wirtschaftlichen (zukünftigen) Schaden durch gefestigte klimatische Bedingungen zu reduzieren, und dafür stärker in nachhaltige Themenfelder und Technologien zu investieren. Auf die Darstellung der in der Europäischen Union festgelegten Taxonomie für die Ausrichtung soll hier verzichtet werden. Wenn aber der Kapitalmarkt veränderte Bedingungen für den Zugang zu Kapital in Verbindung mit Nachhaltigkeitskriterien setzt, dann wird dies in der Strategie und den Investitionsvorhaben vieler Unternehmen zu spüren sein. Dadurch müssen sich Vorstand und Aufsichtsrat mit neuen Fragestellungen und ggfs. weitreichenden Veränderungen im Unternehmen auseinandersetzen.

*Persönliche Karrieren und finanzielle Perspektiven:* Aufsichtsrat- und Vorstandpositionen sind Aufgaben mit hoher Verantwortung und hoch spezialisierten Kompetenzprofilen, und bieten gleichzeitig den Inhabern dieser Positionen ein hohes Ansehen und hohe potentielle finanzielle Vergütungen. Insbesondere die Positionen des Aufsichtsratsvorsitzenden und des Vorstandsvorsitzenden bzw. CEO's sind zudem stark in der Öffentlichkeit exponierte Rollen. Und dennoch unterliegen die Menschen in diesen Positionen auch Fehlinterpretationen und können in der Folge durch das Festhalten an eigenen – möglicherweise falschen – Einschätzungen einen hohen Schaden für das Unternehmen und seine Stakeholder verursachen. Erfolg und Misserfolg des Unternehmens sind insbesondere an der Schnittstelle zwischen Aufsichtsrat und Vorstand von besonderer Bedeutung, da auch an dieser Stelle sowohl die Karrieren des Vorstands als auch die Möglichkeit entschieden wird, die Aufgaben weiterhin ausführen zu dürfen. Das Verhalten und die Kompetenz tatsächliche unternehmerische Probleme zu lösen und sich den Gefahren von systematisch fehlerhaften Einschätzungen zu entziehen, ist eine große Herausforderung der beauftragten Personen in den Organen des Aufsichtsrates und Vorstandes, da auch immer hohe persönliche Konsequenzen im Positiven wie im Negativen als Folge des Handelns entstehen.

Die vorgenannten Beispiele von Problemfeldern der Corporate Governance ergeben sich aus den Spannungsfeldern und der Komplexität zu grundlegenden Fragen der Unternehmensführung. Ein weiteres Spannungsfeld entsteht aus der Architektur des „Voice-Systems“ mit seiner dualistischen Ausprägung von Aufsichtsrat und Vorstand und aus den definierten Aufgaben und Rollen von Aufsichtsrat und Vorstand: Zum einen ist die Grundlage jeder effektiven Überwachung eine ausreichende Information und Transparenz dessen, was überwacht werden soll. Damit stellt sich grundsätzlich die Frage, wie und mit welchem Maßstab der Aufsichtsrat dieser Aufgabe der Überwachung nachkommen will und – vor allem – kann (vgl. Grundei & Zaumseil, 2012, S. 35). Trotz immer neuer Möglichkeiten für eine transparente Darstellung von Informationen benötigt es zudem eine hohe inhaltliche Kompetenz der Beurteilung der Informationen. Die vorher dargestellten und beispielhaften Konfliktbereiche stehen im Kontext von globalen Zusammenhängen, kulturellen Fragestellungen, innerbetrieblichen Prozessen und gesetzlichen Regelungen. Je nach Größe

von Aufsichtsrat und Vorstand können so gewisse Effizienzprobleme bei der Bewältigung der Überwachungsaufgabe entstehen. Ein zusätzlicher Aspekt ist die Beratungsfunktion des Aufsichtsrates. Gem. §111 Abs. 1 AktG besteht für den Aufsichtsrat ein Geschäftsführungsverbot. Damit treten zwei Herausforderungen auf: Erstens ist die ursprüngliche Trennung von Aufsicht und Geschäftsführung hier teilweise verwässert worden und die Linie zwischen Kontrolle und Verantwortung schwieriger geworden (vgl. Grundei & Zaumseil, 2012, S. 35 f.). Und zweitens setzt Beratung eine zusätzliche Kompetenz voraus, die eben über die ursprüngliche Kontrolle hinausgeht. Dies setzt in den Aufsichtsgremien eine breitere und ggfs. spezialisierte Wissensbasis und ein deutlich erhöhtes Kompetenzprofil voraus. Rechtliche Regularien können die o.g. Konfliktpotenziale nicht lösen, sondern nur Grundregeln für die Anwendung und den erlaubten Rahmen geben. Kodizes können eine Empfehlung für besonders geeignete Methoden und Praktiken, sog. „Best-Practices“ geben, aber eben auch nicht die Dilemmata in solchen Situationen überwinden. An diesem Punkt erscheint es hilfreich, die Problemstellungen genauer zu betrachten, um sich im Anschluss mit den durch die Corporate Governance, d. h. mit den im DCGK vorgeschlagenen Lösungsansätzen zu befassen:

### **Fehlende Transparenz**

Enttäuschung von verschiedenen Anspruchsgruppen ist in vielen Fällen eine Folge fehlender Transparenz und ein mangelhafter Umgang mit Informationsasymmetrien (vgl. Grundei & Zaumseil, 2012, S. 88 f.). Besonders in kritischen Situationen oder Krisen können die Enttäuschung der Anspruchsgruppen und der mangelhafte Umgang mit Informationen bzw. mit Kommunikationsprozessen zu einem Verlust des Vertrauens in die Führungsorgane des Unternehmens führen.

### **Eindämmung von Interessenskonflikten**

Governance-Probleme existieren u. a. deshalb, weil Stakeholder unterschiedliche und teilweise konträre Interessen verfolgen. Dem Aufsichtsrat und Vorstand stehen aufgrund seiner privilegierten Verfügungsmacht besonders vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, eigene Interessen über das Unternehmensinteresse zu stellen. Aber auch die Interessen der anderen Stakeholder, z. B. der Banken, Analysten und Wirt-

schaftsprüfer sind zu berücksichtigen, um mögliche Interessenskonflikte einzudämmen (vgl. Lattemann, 2009, S. 25 ff.; Grundeis & Zaumseil, 2012, S. 36).

### **Mangelhaftes Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand**

Durch mangelhafte Kooperation im Zusammenwirken zwischen Aufsichtsrat und Vorstand bleiben Lösungsansätze für nachhaltige unternehmerische Strategien und die Lösung von Problemstellungen aus. Es werden im besten Falle Kompromisse oder Absprachen getroffen bzw. Machtkämpfe ausgetragen. Diese Problematik weist auf die Stakeholder-Theorie hin, die Vertreter unterschiedlicher Interessen mit dem Unternehmen verknüpfen. Dies findet sich in Deutschland in der Form mitbestimmter Aufsichtsräte wieder. Die Problemstellung entsteht dann, wenn der Aufsichtsrat das Zentrum von Konfrontation und Interessenskollisionen wird und nicht als ein Ort des Interessenausgleiches angesehen wird.

### **Vernachlässigung von Pflichten und der qualitativen Erfordernisse des Aufsichtsrats**

Eine mangelhafte Pflichterfüllung sowie eine fachliche Überforderung durch fehlende Qualifikation führen zu regelmäßigem Versagen bzw. Fehlinterpretationen von geschäftlichen Situationen in den Aufsichtsgremien.

### **Fehlgeleitete Motivation des Vorstandes**

Eine wesentliche Problemstellung ist das kurzfristige und opportunistische Verhalten zur Erreichung kurzfristiger, meist finanzieller Zielsetzungen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist hierbei insbesondere die kurzfristig orientierte Erfolgsvergütung im Management sowie ein übermäßig risikobehaftetes Verhalten bei gleichzeitig mangelhaftem Risikomanagement (vgl. Lattemann, 2009, S. 25 ff.).

### **Wahrung von Stakeholder-Interessen**

Im Corporate Governance-System spielt die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessengruppen eine besondere Rolle. Im Kodex für Familienunternehmen sind neben den nationalen und internationalen Anlegern explizit auch die Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit genannt (vgl. Die Kommission für Familienunternehmen, 2015, S. 12). Die Problemstellung besteht hier entweder in

der einseitigen Zuwendung zu einzelnen Stakeholder-Gruppen oder der Vernachlässigung respektive Nichtbeachtung bestimmter Stakeholder-Gruppen.

### **Fehlverhalten und Kriminalität**

Die spektakulärsten Fälle von Fehlverhalten und kriminellen, d. h. nicht gesetzeskonformen Verhaltensweisen, haben mitunter zu dramatischen Zusammenbrüchen von Unternehmen geführt. Derartige Unternehmensskandale prägen die öffentliche Meinung und ziehen in der Regel eine weitere und stärkere Regulierung in den relevanten Bereichen nach sich, welche dann für alle Unternehmen gleichermaßen gilt (vgl. Behringer, 2010, S. 31). Um der Forderung einer verpflichtenden Einhaltung von gesetzlichen Regeln nachzukommen (engl. „to comply with“, bedeutet „einer Sache nachkommen“ oder „etwas einhalten“), streben „Compliance-Maßnahmen“ eine Bündelung dieser Aktivitäten im Unternehmen an. „Compliance“ in diesem Sinne ist somit die Grundlage der Corporate Governance und als Fundament der Unternehmensführung unabdingbar.

#### **1.5.5 Lösungsansätze für die Corporate Governance**

Bei der Verbesserung von Corporate Governance-Strukturen in Unternehmen geht es im Wesentlichen um Ansätze, welche die Problemfelder abstellen oder zumindest optimieren und in ihrer Wirkung nachhaltig das Verhalten der handelnden Personen und der Organisation beeinflussen. Die Basis der Corporate Governance bildet daher die Compliance bzw. die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Dies stellt in der Verantwortung der Leitungsorgane und des Top-Managements auch die Mindestanforderung an die Führung eines Unternehmens dar. Eine nachhaltige und wertsteigernde Entwicklung des Unternehmens ist Teil der unternehmerischen Verantwortung und die zweite Stufe der Corporate Governance. Der zusätzliche Wert der Corporate Governance-Initiativen liegt hierbei auch in der Möglichkeit, ein Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln, Werte und Verhaltenskodizes deutlicher zu artikulieren sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig zu regeln. Dies findet sich zum Teil im DCGK wieder. Auf Basis dieser Anforderungen an die Corporate Governance stehen den Problemstellungen der

Corporate Governance Lösungsvorschläge durch Gesetze und Kodizes gegenüber, welche in sechs Kategorien unterteilt werden können:

### **Strengere und umfassendere gesetzliche Auflagen und Haftungsbedingungen für Mandatsträger**

Strengere und umfassendere gesetzliche Auflagen und Haftungsbedingungen für Mandatsträger werden durch eine Straffung des verpflichtenden Rahmens möglich und in neuen oder aktualisierten Gesetzen und Verordnungen festgelegt. Wesentlich sind hier auch die Auflagen, die aus dem sog. Sarbanes-Oxley-Act hervorgegangen sind. Dies ist ein US-Bundesgesetz aus dem Jahre 2002, das als Konsequenz aus den Unternehmensskandalen wie bspw. von Enron oder Worldcom in den frühen 2000er-Jahren initiiert worden ist. Die Zuverlässigkeit der Unternehmens- und Finanzdaten, die den Kapitalmarkt der USA als Möglichkeit der Finanzierung nutzen, soll sich durch dieses Gesetz verbessern (vgl. Welge & Eulerich, 2014, S. 131 ff.). Dieses Gesetzes soll damit das Vertrauen von Investoren in die Richtigkeit der veröffentlichten Daten von Unternehmen wiederherstellen (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5 ff.). Da dieses Gesetz sowohl für inländische Unternehmen als auch für ausländische Unternehmen gilt, hat es große Einflüsse auf die deutsche Corporate Governance genommen. In die deutsche Corporate Governance wurden viele Regelungen auf Basis dieses US-Bundesgesetzes eingeführt, wie z. B. die Einrichtung diverser Kontrollinstanzen (wie z. B. Audit-Komitees), eidesstattliche Erklärung über die Richtigkeit von Angaben und Jahresabschlüssen durch die Führungsorgane, Ausbau des internen Kontrollsystems und diverse Verschärfungen für Wirtschaftsprüfer im Rahmen von Prüfungsaufgaben (vgl. Wagenhofer, 2009, S. 8 ff.).

### **Zusätzliche Angaben und Selbstverpflichtungen**

Die Basis dieses Lösungsansatzes sind die im deutschen Corporate Governance-Kodex verankerten zusätzlichen Angaben über das gesetzliche Maß hinaus, z. B. durch Selbstverpflichtungen zum Umgang mit rechtzeitiger Information, Berichte und Veröffentlichungen zur Corporate Governance im Unternehmen oder auch den Corporate Governance-Bericht im Jahresabschluss (vgl. DCGK, 2019, S. 14).

## **Unabhängigkeit und Freiheit von Interessenskonflikten**

Die Freiheit von Interessenskonflikten und die Unabhängigkeit von Mandatsträgern, sowie die zeitlich ausreichende Befassung mit den Aufgabenstellungen und Problemstellungen des Unternehmens bilden eine wesentliche Grundlage des DCGK. Bei vielen Unternehmensskandalen waren insbesondere die Befangenheit von Mandatsträgern durch Interessenkonflikte ein Ausgangspunkt für die sich anschließend anbahnenden Probleme (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5 ff.). Der DCGK betont in Grundsatz 13 das Thema von Interessenkonflikten nochmals explizit: *„Die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen. Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit einem umfassenden Wettbewerbsverbot“* (DCGK, 2019, S. 13). Der DCGK wurde in seiner jüngsten Novellierung 2020 an dieser Stelle im Vergleich zu den vorherigen Versionen präziser und fordert eine Unabhängigkeit aus zwei Blickrichtungen: Der Aufsichtsrat soll unabhängig von Gesellschaft und Vorstand sein, und ebenso unabhängig von einem kontrollierenden Aktionär (vgl. DCGK, 2019, S. 7)

## **Transparenz der Entlohnung des Vorstandes**

Diese ebenfalls im Corporate Governance-Kodex verankerten Prinzipien fordern sowohl eine Transparenz der Entlohnung von Mandatsträgern als auch eine Ausrichtung der Entlohnung an längerfristigen Zielen. Dies erfolgt z. B. durch Veröffentlichung der Vorstandsvergütung im Jahresabschluss, sowie die Festlegung langfristiger Gehaltsbestandteile, die auf Zukunftsbezogenheit, Strategie und Nachhaltigkeit des Unternehmens abzielen (vgl. DCGK, 2019, S. 16 ff).

## **Qualität und Effizienz in der Zusammenarbeit der Führungsorgane**

Der Zusammenarbeit der Führungsorgane kommt eine hohe Bedeutung zu. Dies liegt an der Wirkmächtigkeit der in diesen Kreisen getroffenen Entscheidungen. Das Gesetz und der DCGK befassen sich daher stark mit der Zusammenarbeit der beiden Organe, z. B. durch prinzipielle Festlegungen (z. B. das dualistische System von Aufsichtsrat und Vorstand im deutschen Aktiengesetz) sowie durch die Festlegung

von Arbeitsstandards zwischen Aufsichtsrat und Vorstand (vgl. DCGK, 2019, S. 10). Die kontinuierliche Überprüfung der Zusammenarbeit soll durch Auswertungen zur Effizienz der Aufsichtsgremien dokumentiert werden (vgl. Grundei & Nachtwei, 2016, S. 102 ff.).

### **Verantwortung zu Weiterbildung und Selbstreflexion**

Die Qualifikation der Organe steht oftmals in der Kritik und der DCGK bildet dies mit einem Grundsatz zur Verantwortung von Weiterbildung und einer Empfehlung zur regelmäßigen Selbstbeurteilung des Aufsichtsrates ab (vgl. DCGK, 2019, S. 12). Die Formulierungen im DCGK sind wenig deutlich formuliert, was den steigenden Anforderungen an die Unternehmensführung und -kontrolle allerdings kaum entspricht. Insgesamt lässt sich aus den beschriebenen Lösungen der Problemfelder der Corporate Governance nochmals die Basis und Genese dieser Ansätze aus der Prinzipal-Agent-Theorie erkennen. Letztlich zielen die Lösungsansätze auf eine Vermeidung von Problemen, eine Angleichung von Interessen sowie eine Schaffung von Transparenz durch eindeutige Signale ab. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie genau die beabsichtigten Wirkungen der Lösungsansätze der Corporate Governance-Problemstellungen wirken können und sollen. Dieser Aspekt soll im Folgenden weiter präzisiert werden. Diese stärkere Operationalisierung von Problemstellungen und Lösungen wird für die Ergänzung des Corporate Governance-Systems um ethische Aspekte eine wichtige Basis darstellen, welche in Kapitel 4 dieser Arbeit durchgeführt wird.

#### **1.5.6 Beabsichtigte Wirkungsmechanismen für die Lösungsansätze**

Auf Basis der vorgenannten Problemstellungen und der daraus erarbeiteten Lösungsansätze können die beabsichtigte Wirkung sowie die Wirkungsmechanismen herausgearbeitet und differenziert werden. Diese Wirkungen werden den konkreten Regelungen des DCGK gegenübergestellt und erhalten damit eine operationalisierte Basis.

### **Erste beabsichtigte Wirkung: Sanktion und Abschreckung für ein Fehlverhalten und Zwang zur gesetzlichen Compliance**

Dass einem Fehlverhalten Sanktionen folgen, soll davor abschrecken, Regeln nicht einzuhalten, sondern – im Umkehrschluss – zu befolgen. Verstärkt wird diese Abschreckung für ein Fehlverhalten durch das „Zero-Tolerance-Prinzip“, welches bei Entdeckung einer Abweichung eine Sanktion ohne Rücksicht auf die Umstände folgen lässt. Diese Kategorie findet bei gesetzlichen Regelungen und sämtlichen Themenstellungen zur Compliance entsprechende Anwendung, insbesondere bei Korruptionsfällen oder Bestechung. Diese beabsichtigte Wirkung ist eindeutig dem Lösungsansatz von strengeren Gesetzen und Haftungsbedingungen für Mandatsträger zuzuordnen.

### **Zweite beabsichtigte Wirkung: Vermeidung opportunistischer Verhaltensweisen**

Eine Vermeidung opportunistischer Verhaltensweisen durch den Wegfall der Opportunitätsvorteile oder mit der Konsequenz eines drohenden Ausschlusses gilt insbesondere bei Themenstellungen, in welchen eine Abwägung von unternehmerischen Zielsetzungen gegenüber persönlichen Vorteilen notwendig ist. Ziel ist es, ein opportunistisches Verhalten weitgehend einzuschränken. Beispielsweise soll durch variable Gehaltsbestandteile mit Auszahlung in zukünftigen Perioden im Top-Management eine zu kurzfristige Orientierung von Entscheidungen vermieden werden. Bei weiterhin opportunistischem Verhalten wird so kein Vorteil mehr entstehen, da sich dies nicht mehr in Form von inkrementellen Gehaltsbestandteilen auswirkt. Ein weiteres Beispiel ist die Forderung nach Unabhängigkeit und Eindämmung von Interessenkonflikten. Durch die Verpflichtung zur Unabhängigkeit wird der Schritt zu opportunistischem Verhalten eingegrenzt, bei Nichteinhaltung droht als Konsequenz der Ausschluss. Die Anwendung des Prinzips „Comply or Explain“ verstärkt die Vermeidung opportunistischer Verhaltensweisen durch die Verpflichtung, bestimmte Regeln einzuhalten, was u. a. aus dem DCGK hervorgeht. Die Vermeidung opportunistischen Verhaltens ist den beiden Problemstellungen „Unabhängigkeit und Freiheit von Interessenskonflikten“ und „Transparenz der Entlohnung des Aufsichtsrates und des Vorstandes“ zuzuordnen.

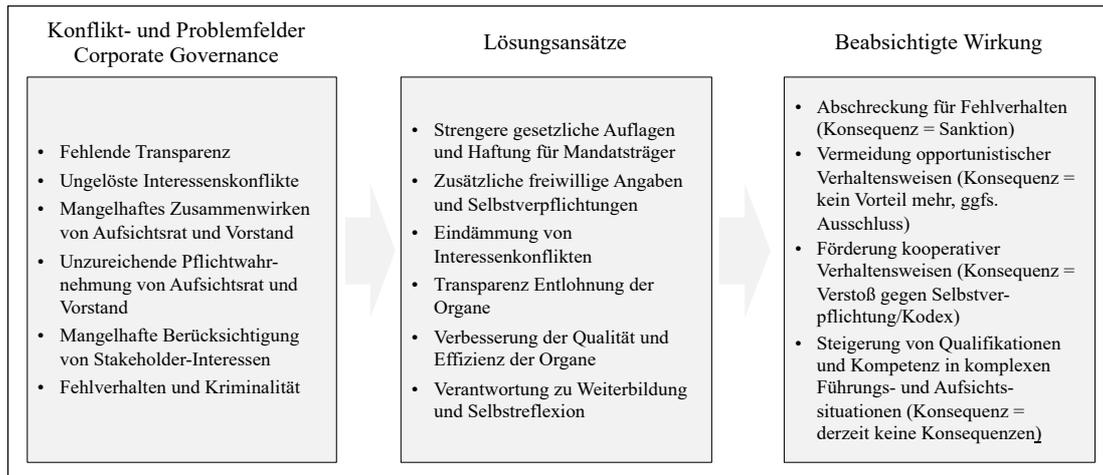
### **Dritte beabsichtigte Wirkung: Förderung kooperativen Verhaltens**

Die Förderung kooperativen Verhaltens zielt auf eine stärkere Motivation und auf die persönliche Verpflichtung zu kooperativem Verhalten ab. Folglich ist die Konsequenz bei Nicht-Einhaltung ein Verstoß gegen die Selbstverpflichtung und gegen den DCGK: gegebenenfalls droht ein Ausschluss. Auch hier wird durch das Prinzip „Comply or Explain“ der Druck, sich kooperativ zu verhalten, weiter verstärkt. Es muss also eine zusätzliche Erklärung für eine Nichtanwendung einer Regel oder Empfehlung gegeben werden, eine freiwillige Selbstverpflichtung, d. h. eine schriftliche Bestätigung, sich an den DCGK zu halten. Ziel ist es, die persönliche Verpflichtung und die persönliche Ehre der handelnden Personen anzusprechen und eine Änderung des Verhaltens, für welches man sich ausgesprochen hat, zu erschweren.

Die Förderung von kooperativem Verhalten als beabsichtigte Wirkung ist dem Themenfeld „Zusätzliche freiwillige Angaben und Selbstverpflichtungen“ und „Qualität und Effizienz in der Zusammenarbeit der Führungsorgane“ zuzuordnen.

### **Vierte beabsichtigte Wirkung: Steigerung von Qualifikationen und Kompetenz in komplexen Führungs- und Aufsichtssituationen**

Die Steigerung von Qualifikationen und Kompetenz in den komplexen Führungs- und Aufsichtssituationen von Unternehmen berührt alle Konflikt- und Problemfelder, und zielt darauf ab, durch Qualifikationen und Kompetenzen in inhaltlichen Fragestellungen sowie auch in Führungsfragen das Aufgaben- und Verantwortungsspektrum des Aufsichtsrates qualitativ besser zu bewältigen. Das Mandat eines Aufsichtsrates ist ein persönliches Mandat und wird im Sinne einer Tätigkeit in unternehmerischer Eigenverantwortung ausgeübt (vgl. Dehnen, 2015, S. 8), unterliegt aber keiner Zulassung und keinem besonderen Qualifikationsnachweis. Um die Professionalisierung insbesondere der Aufsichtsgremien zu fördern, sind sowohl die individuelle Eignung, als auch die Betrachtung der Kenntnisse des gesamten Gremiums notwendig. Dies ermöglicht eine Spezialisierung einzelner Mitglieder in wichtigen Themenfeldern, die die vielfältigen unternehmerischen Fragestellungen und die relevanten gesetzlichen und sonstigen Regelungen sowie auch die spezifischen Fragestellungen des Geschäftsmodells des zu beaufsichtigenden Unternehmens widerspiegeln.



**Abbildung 9:** Zusammenfassung der Problemfelder, Lösungsansätze und der beabsichtigten Wirkungen von Corporate Governance-Regelungen und Kodizes  
Quelle: Eigene Darstellung

### 1.5.7 Die Operationalisierung der Lösungsansätze

Nun stellt sich die Frage, wie die vorher dargestellten wesentlichen Problemstellungen, die Lösungsansätze und die beabsichtigten Wirkungen von Corporate Governance-Initiativen im Detail zusammenwirken, bzw. wie die Lösungsansätze konkret im Gesetz und im DCGK operationalisiert werden. Dies dient zum einen einer Prüfung der Plausibilität und Durchgängigkeit der Corporate Governance-Ansätze, und zum anderen steht im Anschluss die Frage an, warum es trotz vieler Regelungen dennoch zu Problemen kommt. Dies bedarf einer kritischen Betrachtung der Corporate Governance und dessen Leistungsfähigkeit. Nachfolgend werden zunächst die Lösungsansätze den Problemfeldern gegenübergestellt und die beabsichtigte Wirkung kurz skizziert.

**Erster Lösungsansatz:** Der erste Lösungsansatz umfasst die kontinuierlich angepassten und strenger gefassten gesetzlichen Auflagen und Haftungsbedingungen für Mandatsträger. Dies soll eine Abschreckung durch einen expliziten Sanktionskatalog bei Nichteinhaltung der Gesetze und Verordnungen bewirken, und dadurch einen Zwang zur Compliance in Bezug auf die gesetzten Regulierungen ausüben. Dies wird durch folgende Regelungen operationalisiert:

*Erhöhung der Transparenz* durch umfassende Publizitätspflichten und ausreichende Information zur Lage des Unternehmens, sowie der Risiken. Die Grundlagen hierzu

werden im BilMoG, im Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) und der 8. EU-Richtlinie etc. gelegt.

*Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand* ist durch das sog. dualistische System im Aktiengesetz vorgegeben. Durch dieses System wird die Führung der Geschäfte durch den Vorstand und die Kontrolle durch ein separates Organ, den Aufsichtsrat, manifestiert und gesetzlich geregelt.

*Die Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand* sind im Aktiengesetz festgelegt, und damit ist die Aufgabenteilung eindeutig geregelt.

*Die sog. Stakeholder-Interessen* werden in diversen Gesetzen geregelt, wie z. B. im Betriebsverfassungsgesetz für die Stakeholdergruppe „Mitarbeiter“.

*Fehlverhalten und kriminelles Verhalten* wird sowohl durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KontraG) und im Strafgesetzbuch (StGB) geregelt, als auch im Wettbewerbs- und Kartellrecht umfassend beschrieben.

**Zweiter Lösungsansatz:** Durch zusätzliche freiwillige Angaben und Selbstverpflichtungen wird die Offenlegung und Transparenz wichtiger Sachverhalte erwirkt, und dient der Vermeidung von opportunistischem Verhalten bzw. der Förderung von kooperativem Verhalten sowie dem Abbau von Informationsasymmetrien. Eine Operationalisierung wird durch folgende beispielhafte Regelungen bewirkt:

*Erhöhung der Transparenz* durch umfassende Pflicht der rechtzeitigen und wahrheitsgemäßen Informationsbereitstellung gem. Kapitel D, Grundsatz 15 und F des DCGK.

*Eindämmung von Interessenkonflikten* durch bspw. die Verpflichtung im Unternehmensinteresse zu handeln, bzw. die vollständige Offenlegung von möglichen Interessenskonflikten gem. der Kapitel C, Empfehlungen C.6 und C.7, sowie des Kapitels E des DCGK.

*Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand* ist zum Wohle des Unternehmens zu gestalten und durch regelmäßigen Informationsaustausch gekennzeichnet. Situationen mit Entscheidungsbedarf sind sorgfältig vorzubereiten und gem. der Präambel des DCGK zu gestalten.

*Die Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand* dienen dem Wohle des Unternehmens, und richten sich an Gremien mit jeweils mehreren Personen, sind durch klare Verantwortungszuteilung gekennzeichnet und auf Zusammenwirken ausgerichtet (Präambel des DCGK, sowie Kapitel E, Grundsatz 19). Der Aufsichtsrat und der Vorstand legen ihre Vergütungen im Jahresabschluss offen (vgl. Kapitel G, Grundsatz 25 des DCGK).

*Stakeholder-Interessen* sind in der Präambel des DCGK geregelt: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“

*Gegen Fehlverhalten und kriminelles Verhalten* steht die Verpflichtung zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der unternehmensinternen Richtlinien sowie der Beobachtung der Risiken durch ein entsprechendes Risikomanagement und durch Risikocontrolling. Dies ist in der Präambel des DCGK (DCGK, 2019, S. 2) formuliert: „Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns). Ähnlich steht es auch in Kapitel A des DCGK, Grundsatz 3 und 4, in welchen die Aufgaben und Verpflichtungen des Vorstandes beschrieben werden.

**Dritter Lösungsansatz:** Dieser Lösungsansatz fokussiert die Unabhängigkeit und Freiheit von Interessenkonflikten zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten der Mandatsträger, und wird im deutschen Corporate Governance-Kodex wie folgt geregelt:

*Erhöhung der Transparenz* durch bspw. die Verpflichtung im Unternehmensinteresse zu handeln, bzw. vollständige Offenlegung von möglichen Interessenkonflikten gem. Kapitel A des DCGK sowie Kapitel D, Grundsätze 15 und 16 des DCGK, welche die Informationsversorgung des Aufsichtsrates durch den Vorstand thematisieren. Weiterhin formulieren Kapitel F, Grundsatz 20 und 21 die Transparenz und externe Berichterstattung und deren Prinzipien.

*Eindämmung von Interessenskonflikten* durch ein umfassendes Wettbewerbsverbot für den Vorstand, durch das Verbot, dem Unternehmen zustehende Chancen für sich selbst zu nutzen (Kapitel E, Grundsatz 19 des DCGK), sowie durch die Offenlegung von Interessenskonflikten im Aufsichtsrat (Kapitel A des DCGK, insbesondere die Ausführungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates und zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates).

*Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand* ist zum Wohle des Unternehmens zu gestalten, durch regelmäßigen Informationsaustausch gekennzeichnet und in Situationen mit Entscheidungsbedarf sorgfältig vorzubereiten. Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen (vgl. Kapitel D, Empfehlung D.13 des DCGK).

*Die Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand* sind zum Wohle des Unternehmens definiert, auf Gremien mit jeweils mehreren Personen ausgerichtet, durch klare Verantwortungszuteilung gekennzeichnet und auf Zusammenwirken gestaltet. Der Aufsichtsrat stellt genügend Zeit für die Ausübung seines Mandates zur Verfügung (Kapitel C, Grundsatz 12 des DCGK).

*Stakeholder-Interessen* werden in der Präambel des DCGK geregelt: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung“ (DCGK, 2019, S. 2).

**Vierter Lösungsansatz:** Die Transparenz der Entlohnung des Aufsichtsrates und des Vorstandes, sowie eine Koppelung der Entlohnung an längerfristige Ziele, nach denen sie sich ausrichtet, dient ebenfalls der Vermeidung von opportunistischem Verhalten. Dies entsteht z. B. durch einen zu starken Fokus auf kurzfristige Ziele unter Vernachlässigung einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung. In der aktuellen Version des DCGK und durch das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUK II) wurden weitreichende Veränderungen in diesem Punkt eingeführt. Folgende Maßnahmen dienen der Umsetzbarkeit:

*Erhöhung der Transparenz* durch Offenlegung der Vergütung des Vorstands, sowie Darstellung eines Vergütungsberichtes über die Vorstandsbezüge im Jahresabschluss (Kapitel G, Grundsatz 25 des DCGK).

*Eindämmung von Interessenkonflikten* durch Einschränkung von Nebentätigkeiten, sowie durch die Gestaltung der Vorstandverträge und Vergütungspakete in fixe, variable kurzfristige und variable langfristige Komponenten, die in die Zukunft gerichtete Zielsetzungen beinhalten sollen (vgl. Kapitel G).

*Die Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand* sind zum Wohle des Unternehmens definiert und auf Zusammenwirken gestaltet (Präambel des DCGK).

**Fünfter Lösungsansatz:** Die Qualität und Effizienz in der Zusammenarbeit der Führungsorgane ist entscheidend für die Zukunft des jeweiligen Unternehmens, insbesondere durch die weitreichenden Entscheidungen, die im Rahmen dieser Zusammenarbeit getroffen werden. Die Regelungen zielen insbesondere auf die Förderung des kooperativen Miteinanders und der Vermeidung von opportunistischem Verhalten ab. Im DCGK finden sich folgende Details zur Gestaltung:

*Erhöhung der Transparenz* durch einen jährlichen Corporate Governance-Bericht durch den Aufsichtsrat und Vorstand mit Stellungnahme zu den Verpflichtungen und Entsprechungen aus dem DCGK (Kapitel F, Grundsatz 20 und 21 des DCGK).

*Eindämmung von Interessenskonflikten* durch bspw. die Verpflichtung im Unternehmensinteresse zu handeln, bzw. vollständige Offenlegung von möglichen Interessenskonflikten gem. Kapitel E, Grundsatz 19 des DCGK.

*Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand* ist zum Wohle des Unternehmens zu gestalten, durch regelmäßigen Informationsaustausch gekennzeichnet und in Situationen mit Entscheidungsbedarf sorgfältig vorzubereiten und gem. der Präambel des DCGK zu gestalten. Der Aufsichtsrat soll regelmäßig eine Überprüfung der Effizienz seiner Tätigkeit vornehmen (Kapitel G, Grundsatz 25 des DCGK).

**Sechster Lösungsansatz:** Der sechste Lösungsansatz zielt auf die Steigerung von Qualifikationen und Kompetenzen in den komplexen Führungs- und Aufsichtssituationen von Unternehmen ab. Durch entsprechende Qualifikation- und Kompetenzprofile und eine kontinuierliche Weiterbildung in inhaltlichen Fragestellungen als

auch in Führungsfragen über das Aufgaben- und Verantwortungsspektrum des Aufsichtsrates soll eine hohe Qualität der Arbeit in den Aufsichtsgremien erreicht werden. Die Qualität und Effizienz in der Zusammenarbeit der Führungsorgane ist eine wichtige Voraussetzung für die Diskussion und die Entscheidungen für die Zukunft des jeweiligen Unternehmens, insbesondere durch die weitreichenden Folgen der Entscheidungen, die im Rahmen dieser Zusammenarbeit getroffen werden. Im DCGK finden sich folgende Details zur Gestaltung, die letztlich der Professionalisierung der Umsetzung der Corporate Governance dienen sollen:

*Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand* ist zum Wohle des Unternehmens zu gestalten, durch regelmäßigen Informationsaustausch gekennzeichnet und in Situationen mit Entscheidungsbedarf sorgfältig vorzubereiten, gem. der Präambel des DCGK.

*Die Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand* sind zum Wohle des Unternehmens definiert, auf Gremien mit jeweils mehreren Personen ausgerichtet, durch klare Verantwortungszuteilung gekennzeichnet und auf Zusammenwirken gestaltet.

„*Der Aufsichtsrat stellt genügend Zeit für die Ausübung seines Mandates zur Verfügung*“ (Kapitel C, Grundsatz 12 des DCGK).

„*Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen*“ (Kapitel D, Empfehlung D.13 des DCGK).

*Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates* soll so gestaltet werden, dass seine Mitglieder über „die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“ (Kapitel C, Grundsatz 11 des DCGK).

„*Die Mitglieder des Aufsichtsrates nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr*“ (Kapitel D, Grundsatz 18 des DCGK).

Lösungsansätze							
Basis	Gesetze	Deutscher Corporate Governance-Kodex, Version 2020					
Kategorien	Gesetze, Auflagen und Haftung	Abbau von Informationsasymmetrien	Qualitätssicherung und Zusammenarbeit	Entlohnung	Unabhängigkeit und Interessenskonflikte	Erfahrung, Wissen, Ausbildung	
Problemfeld	Transparenz	Umfassende Publizitätspflichten, mehr Information zur Lage des Unternehmens und der Risiken gem. BilMoG, TransPuG, 8. EU-Richtlinie, ARUK II, etc.	<b>Kap. C, Empfehlungen C.6 bis C.12</b> zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates; <b>Kap. D, Grundsatz 15</b> , Informationsbereitstellung durch den Vorstand; <b>Kap. F, Grundsatz 20 und 21</b> zur Transparenz und externen Berichterstattung; <b>Kap. G, Grundsatz 25</b> , Vergütungsbericht	<b>Präambel</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber; <b>Kap. E, Grundsatz 19 und Empfehlungen E.1 bis E.3</b> , Interessenskonflikte sollen sofort angezeigt werden	<b>Kap. G, Grundsätze 23, 24 und 25, sowie Empfehlungen G.1 bis G.18</b> ; Vergütung für Aufsichtsrat und Vorstand	<b>Kap. C, Empfehlungen C.6 bis C.12</b> zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates; <b>Kap. G, Grundsatz 25</b> , Vergütungsbericht	<b>Kap. D, Grundsatz 18 und Empfehlungen 12 und 13</b> , Weiterbildung des Aufsichtsrates und Veröffentlichung von durchgeführten Maßnahmen; <b>Kap. D, Empfehlung 13</b> , regelmäßige Selbstbeurteilung des Aufsichtsrates
	Interessenskonflikte	Verbot von Insidergeschäften gem. Marktmissbrauchsverordnung	<b>Kap. E, Grundsatz 19</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber, <b>Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten	<b>Präambel</b> , Verpflichtung ggü. dem Unternehmen; <b>Kap. E, Grundsatz 19 und Empfehlungen E.1 bis E.3</b> , Interessenskonflikte sollen sofort angezeigt werden	n/a	<b>Kap. C, Empfehlungen C.6 bis C.12</b> zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates; <b>Kap. G, Grundsatz 25</b> , Vergütungsbericht	<b>Kap. C; Grundsatz 12</b> , ausreichende Zeit für die Wahrnehmung der Aufgaben als Aufsichtsrat
	Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand	Trennung von Aufsicht und Geschäftsführung gem. Dualistischem System (AktG)	<b>Kap. E, Grundsatz 19</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber; <b>Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten; <b>Präambel des DCGK</b> zur Verpflichtung ggü. Unternehmen und der Gesellschaft	<b>Präambel</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber; <b>Kap. E, Grundsatz 19 und Empfehlungen E.1 bis E.3</b> , Interessenskonflikte sollen sofort angezeigt werden	<b>Kap. G, Grundsätze 23</b> , Vergütung für den Vorstand zur Förderung der langfristigen Entwicklung	<b>Kap. E, Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten; <b>Kap. C, Empfehlungen C.6 bis C.12</b> zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates	<b>Kap. C; Grundsatz 12</b> , ausreichende Zeit für die Wahrnehmung der Aufgaben als Aufsichtsrat; <b>Kap. E, Grundsatz 19</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber, <b>Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten, <b>Präambel des DCGK</b>
	Pflichten des Aufsichtsrats	Aufgaben nach Vorgabe und Definition des AktG und DCGK	<b>Kap. D, Grundsätze 13 bis 17</b> und alle Empfehlungen zur Geschäftsordnung und Arbeit im Aufsichtsrat	<b>Kap. C; Grundsatz 12</b> , ausreichende Zeit für die Wahrnehmung der Aufgaben als Aufsichtsrat	<b>Kap. G, Grundsatz 23</b> zur Aufgabe des Aufsichtsrates zum Beschluss eines Vergütungssystems mit Zukunftsbezug für den Vorstand	<b>Kap. E, Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten, <b>Kap. C, Empfehlungen C.6 bis C.12</b> zur Unabhängigkeit des Aufsichtsrates	<b>Kap. D, Grundsatz 18 und Empfehlungen 12 und 13</b> , Weiterbildung des Aufsichtsrates und Veröffentlichung von durchgeführten Massnahmen; <b>Kap. D, Empfehlung 13</b> , regelmäßige Selbstbeurteilung des Aufsichtsrates
	Pflichten des Vorstands	Aufgaben nach Vorgabe und Definition des AktG und DCGK	<b>Kap. D, Grundsatz 15</b> , Informationsbereitstellung durch den Vorstand	<b>Kap. D, Grundsatz 15</b> , Informationsbereitstellung durch den Vorstand;	<b>Präambel des DCGK</b> zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung	<b>Kap. E, Grundsatz 19</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber, <b>Empfehlung E.1 bis E.3</b> zur Anzeige und zum Verhalten bei Interessenskonflikten	n/a
	Stakeholder-Interessen	Schutz der Interessensgruppen durch gesetzlich Verankerung (BetrVG, AktG, etc.)	<b>Kap. F, Grundsatz 20 und 21</b> zur Transparenz und externen Berichterstattung	n/a	<b>Präambel des DCGK</b> zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung; <b>Kap. G, Grundsatz 23</b> zur Aufgabe des Aufsichtsrates zum Beschluss eines Vergütungssystems mit Zukunftsbezug für den Vorstand	<b>Kap. E, Grundsatz 19</b> , Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber	<b>Kap. D, Grundsatz 18 und Empfehlungen 12 und 13</b> , Weiterbildung des Aufsichtsrates und Veröffentlichung von durchgeführten Massnahmen; <b>Kap. D, Empfehlung 13</b> , regelmäßige Selbstbeurteilung des Aufsichtsrates
	Fehlverhalten und Kriminalität	Nach KontraG, StGB und weiteren Gesetzen	<b>Präambel des DCGK</b> zur Forderung nach den Prinzipien von Legalität und ethisch fundierten, eigenverantwortlichen Verhalten, <b>Kap. A, Grundsatz 4 und 5</b> zum Umgang mit Risiken und zur Einhaltung von Gesetzen				
Abschreckung/ Sanktion, Zwang zur Compliance		Förderung kooperativen Verhaltens		Vermeidung von opportunistischem Verhalten		Qualifikation und Kompetenz	
Beabsichtigte Wirkung							

**Tabelle 6:** Übersicht der Problemfelder, Lösungsansätze und Wirkungen des deutschen Corporate Governance-Systems  
Quelle: Eigene Darstellung

## **1.6 Eine kritische Zusammenfassung, sowie zukünftige Herausforderungen der Corporate Governance**

In einer kritischen Zusammenfassung kann konstatiert werden, dass die Corporate Governance über die letzten 30 Jahre eine deutliche Professionalisierung und ein breites Gerüst an Gesetzen und Kodizes bereitgestellt hat für die Führung und Kontrolle von Unternehmen. Unternehmen haben im Gegenzug eine erhebliche Steigerung in der Komplexität der Führung und Kontrolle des Unternehmens an sich erfahren, z. B. durch die Globalisierung, den technologischen Wandel und die Digitalisierung und neue Anforderungen an die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen. Trotz vieler Regulierungs- und Bestimmungsrahmen können nicht alle Situationen und Vorkommnisse vollständig abgebildet werden. Aus diesem Grund kann die Ebene der Regulierung und Kodifizierung von Corporate Governance immer nur den Entwicklungen der praktischen Unternehmenswelt folgen, diese aber nicht ex ante exakt bestimmen und für alle möglichen Situationen entsprechende Lösungen bereitstellen.

Aus den theoretischen Grundlagen, welche über die letzten 30 Jahre viele fruchtbare Konzepte und Ansätze produziert haben, kann zwar eine dominante Rolle der Prinzipal-Agent-Theorie in der Ebene der Regulierung verzeichnet werden, aber Elemente der Stewardship-Theorie und des Stakeholder-Ansatzes sind im heute gültigen DCGK ebenfalls zu verzeichnen. Somit bleibt die Nachverfolgung von wissenschaftlichen Forschungen und weiteren theoretischen Ansätzen von hoher Bedeutung. Und dennoch hat die Grundlage aller theoretischen Modelle immer eine Art idealtypischen Blick der Problemlösung zu Fragestellungen der Corporate Governance inne, und damit wird die Realität der Theorie angepasst. Ob dies gelingen kann bleibt zu bezweifeln, denn die Umwelt von Unternehmen und deren Umfeld wird dynamisch bleiben, und benötigt weitere Impulse für eine Entwicklung der Corporate Governance in der Zukunft. Wie die Modelle der Realität angepasst werden können, bleibt damit eine Frage für weitere Corporate Governance-Forschungen. Weiterhin gehen die Modelle von einem eher statischen Begriff des Unternehmens aus. Die Verantwortung von Unternehmen befindet sich aber gerade in einer Phase der Erneuerung. Dies macht sich am Übergang vom Shareholder-Value der 1980er- und 1990er-Jahre

zur gesellschaftlichen und ethischen Verantwortung von Unternehmen und an den CSR-Initiativen deutlich bemerkbar. Der Vorschlag, vom Begriff Governance in die Dimension des „Governing“ zu gehen (vgl. Letza, et al., 2011, S. 172) scheint ein möglicher Ansatz zu sein. Letza et al. (2011) beschreiben Governing als den kontinuierlichen Prozess, in dem sich die Governance von Unternehmen vollzieht, und betrachtet hierbei insbesondere die gegenwärtige Situation des Handelns und welchen Raum hierbei die handelnden Personen einnehmen.

Weiterhin haben sich die Kodizes und die Sammlungen von sogenannten „Best Practises“ als Erweiterung der Corporate Governance herausgebildet, und damit einen erweiterten Rahmen einer ausschließlich auf Gesetzen basierenden Corporate Governance gebildet. Die gesetzlichen Anforderungen und die Einflüsse auf Unternehmen werden aber weitergehen und somit eine weitere Entwicklung und Veränderung von Gesetzen und Kodizes nach sich ziehen. Die jüngsten Entwicklungen in Europa zum Aufbau einer eigenen Taxonomie für nachhaltige und klimafreundliche Technologien und Geschäftsmodelle wird einen erheblichen Einfluss auf die Strategien von Unternehmen forcieren (vgl. Europäische Union und Rat, 2020). Durch eine höhere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien von Investoren und Kreditgebern an Unternehmen werden Reformen und Herausforderungen für bestehende Unternehmen deutlich verstärkt. Aufsichtsrat und Vorstand werden kaum auf bestehende Muster und Erfahrungen zurückgreifen können. Die Gesetze und Kodizes sind hierbei allerdings wichtige Leitplanken des Handelns für die Organe und die handelnden Personen. Da aber auch die Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb miteinander stehen – analog der Ausführungen zu den Corporate Governance-Systemen im Kapitel 1.4. – wird sich durch markt- und geopolitische Veränderungen die Corporate Governance dynamisch weiterentwickeln. Was muss eine Corporate Governance erfüllen, die vor solche Herausforderungen gestellt wird? Der neu verfasste DCGK vom November 2019 betont bereits an vielen Stellen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit des Aufsichtsrates und des Vorstandes im Sinne des Unternehmens. In diesem Sinne kann die Corporate Governance auch als eine Art System zur Erreichung einer „Balance of Power“ interpretiert werden, welche die Interessen des Aufsichtsrates, des Vorstandes und der Stakeholder vermittelt und in einen Ausgleich bringt (vgl. Canals, 2010, S. 9 f.).

Trotz aller Kritik liegen die Vorteile einer gut gefassten und funktionierenden Corporate Governance auf der Hand. Es lassen sich folgende positive Aspekte zusammenfassend herausstellen:

- Corporate Governance stellt die Interessen und Blickwinkel auf das Unternehmen und seine Stakeholder ein und findet kontinuierlich *Lösungen für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung*.
- Corporate Governance bietet einen Rahmen für die Führung und Kontrolle von Unternehmen, und ebenso für die Vermeidung von Verhaltensweisen, die für das Unternehmen schädlich sind. Damit ist Corporate Governance *ein wichtiges Instrument zum Schutz und zur Verteidigung des Unternehmens gegen unethisches Verhalten* (Vgl. Felo, 2011, S. 281).
- Corporate Governance bietet den Unternehmen die *Chance auf eine strukturierte und systematische Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse und Kontrollen* und damit die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und zur Verbesserung der Unternehmensführung und ggfs. auch der Unternehmenskultur.
- Weiterhin bietet Corporate Governance die Möglichkeit, auf Basis von transparenten Strategien und Verhaltenskodizes die Übernahme von Verantwortung im Unternehmen durchgängig zu etablieren und zu fördern und damit die *Grundlagen für eine Governance-Ethik* zu legen (vgl. Wieland, 2007, S. 77 ff.).
- Corporate Governance kann systematisch keine kriminellen Handlungen oder Konflikte verhindern, aber die *Grundlagen für Transparenz und für gute Entscheidungsfindungen* legen.

Und dennoch ist eine Steuerung über eine gut gefasste und funktionierende Corporate Governance offenbar nicht ausreichend, da Fehlsteuerungen und Missstände nach wie vor auftreten und großen Schaden anrichten. Obwohl die Operationalisierung von Problemstellungen, Lösungsansätzen und deren beabsichtigte Wirkung sorgsam ausdifferenziert worden sind, scheint eine immer feingliedrigere Ausdifferenzierung von zusätzlichen Aspekten nicht die Probleme lösen zu können. Als Nachteile oder zumindest als noch zu hinterfragende Aspekte der Corporate Governance lassen sich zusammenfassend folgende Themen aufführen:

- Zunächst ist festzuhalten, dass Corporate Governance eine *kriminelle Energie von einzelnen Managern oder Gruppen* nicht durch zusätzliche und neue Regulierungen stoppen kann (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5). Gute Unternehmensführung lässt sich nicht durch Gesetze und Regelungen erzwingen, und daher benötigt die Corporate Governance andere und neue Ansatzpunkte zur Verbesserung als eine immer weitere und verfeinerte Ausdifferenzierung von Kontrollen und Strafen.
- Reformen der Corporate Governance gehen zunächst mit *neuen Regulierungen einher und generieren damit mehr Aufwand für die Administration* der entsprechenden Regulierungen. Ggfs. entsteht eine Überregulierung (vgl. Behringer, 2010, S. 42). Es ist kritisch anzumerken, dass der Markt für Unternehmenskontrolle sich auch durch neue Regularien nährt und weiter beschäftigt hält. Viele Institutionen, wie z.B. die Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) oder die IFRSF (International Financial Reporting Standards Foundation) haben in der Zwischenzeit mächtige Positionen inne und werden oftmals stark wegen der häufigen Änderungen der Regularien kritisiert.
- *Generische Modelle und eine Vielzahl an sog. „Best Practises“ in den Corporate Governance-Systemen scheinen nur bedingt auf alle Industrien, Geschäftsmodelle und Eigentümerstrukturen anwendbar* und damit auch nur bedingt für eine Verallgemeinerung brauchbar. Dies lässt viele Kodizes gleichzeitig entstehen, wie sich am Beispiel der Kodizes für börsennotierte Unternehmen und Familienunternehmen in Deutschland sowie auch anhand der Vielzahl der unterschiedlichen Gesetzgebungen und Kodizes weltweit zeigt. Damit werden die „Best Practises“ zu „Special Best Practises“, die nur in bestimmten Fällen eine Anwendung finden.
- Die Pfadabhängigkeit, die aus den in der Vergangenheit getroffenen Regelungen und Entscheidungen sowie den gewachsenen kulturellen Strukturen in Verbindung mit den neuen Regulierungen resultiert, steigert zusätzlich die *Komplexität globaler Unternehmen*. Die Kosten für die Kontrolle und die Koordination von Unternehmen steigen damit kontinuierlich weiter an.
- Neue Regulierungen, steigende Komplexität und neue durch die Politik gesetzte Anforderungen schränken die unternehmerische Freiheit zunehmend ein. *Die*

*Corporate Governance läuft so in eine potenzielle Gefahr, die Basis der unternehmerischen Freiheit nicht mehr sicherstellen zu können.*

- Ein bislang wenig diskutierter Aspekt ist das Verhalten von Investoren, insbesondere in der deutschen Corporate Governance. Durch die Dominanz der Prinzipal-Agent-Theorie in der deutsche Corporate Governance ist das Verhalten des Managements bzw. der Führungsorgane im Fokus. Zum einen ist dies der Grund, warum immer weitere Kontrollen und Transparenzanforderungen auf die Unternehmen abgeladen werden. Transparenz ist ein probates Mittel zum Abbau von Informationsasymmetrien, aber kaum für die Angleichung von Interessen im Sinne der Stewardship-Theorie hilfreich. Zum anderen wird dem Prinzipal kein Missbrauch in seinen Handlungen unterstellt. Dennoch können auch Investoren, die in diesem Kontext die Rolle des Prinzipals einnehmen, durch eigenes Verhalten zu Fehlentwicklungen beitragen und durch bspw. kurzfristigen Kapitalabzug dem Unternehmen einen Schaden zufügen. Ein konkreter Vorschlag hierzu ist einen Kodex für Investoren einzuführen, der ein angemessenes Verhalten beinhaltet. Ein Beispiel hierfür ist der englische Stewardship Code, der sich an institutionelle Anleger richtet und Grundsätze formuliert, die von Investoren erwartet werden (vgl. Mack et al., 2020, S.197 ff).

Neben den gesetzlichen Grundlagen und selbstverpflichtenden Kodizes sind noch zwei weitere Themenbereiche von hoher Bedeutung. Der erste Themenbereich umfasst die Auswahl der geeigneten Menschen für die anstehenden Führungsaufgaben. Der Anspruch an die Führung von Unternehmen steigt kontinuierlich an, und neben einer ausgezeichneten Qualifikation sind insbesondere die Kompetenzen um das Themenfeld der Führung hervorzuheben. Und damit beschäftigt sich der zweite Themenbereich. Hier stellt sich die Frage, wie die Führungsarbeit, geprägt und vollzogen durch die Menschen im Unternehmen, die Umsetzung von Corporate Governance-Initiativen im Sinne einer erfolgreichen, guten und richtigen Unternehmensführung erfolgreich gestalten kann und wird. Damit stellt sich die Frage, wie Corporate Governance auf Führung und Führungsverhalten einwirken und die Problemstellungen mit Lösungsansätzen auf der Ebene der handelnden Personen versehen kann. Die Relevanz von ethischen Prinzipien der handelnden Personen gewinnt angesichts der Realität der Unvollkommenheit von Informationen in Entscheidungs-

tuationen und den Herausforderungen der Corporate Governance eine neue Bedeutung für die Unterstützung ihrer Funktionsfähigkeit.

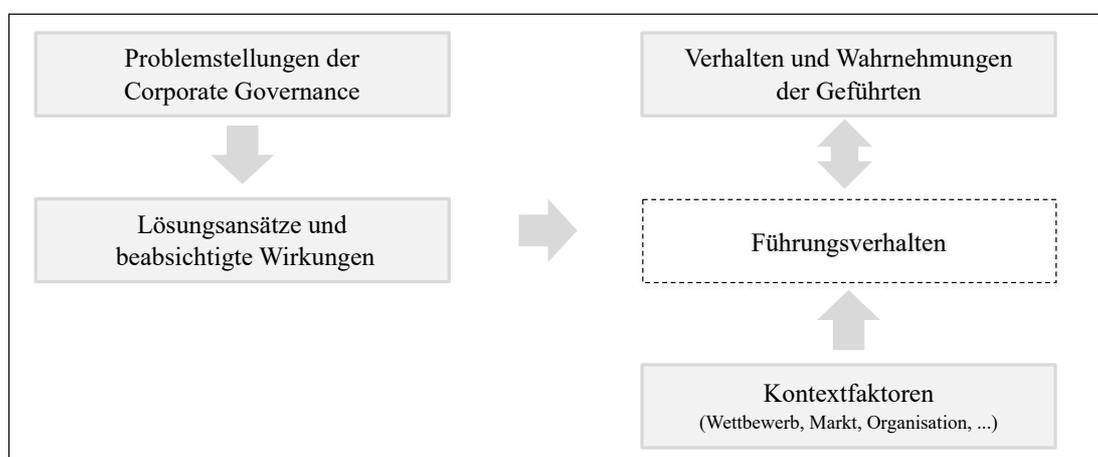
Im folgenden Kapitel wird daher Führung und das Führungsverhalten thematisch behandelt und damit die zweite Grundlage für eine erweiterte Corporate Governance und einer Führungsverantwortung auf Basis ethischer Handlungsleitlinien entwickelt.

Hierbei wird nochmals auf die grundlegenden Gedanken von Kapitel 1.2.3. zur Verbindung von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik verwiesen, welche als Zielsetzung die Formulierung einer bindenden Führungsethik für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auf Basis einer gut strukturierten Corporate Governance hat.

## 2 Corporate Governance und Führungsverhalten

In der Debatte um eine wirksame Corporate Governance stehen häufig rechtliche Aspekte im Vordergrund. Dies ist nicht verwunderlich, denn die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance, wie z. B. die Prinzipal-Agent-Theorie, fördern die Regulierung. Zudem ist in der öffentlichen Diskussion eine mittlerweile verbreitete Meinung entstanden, dass nur weitere Regulierung und Kontrolle das ohnehin überbezahlte Management davon abhalten könnten, eigene Interessen zu verfolgen und die Kapitaleigentümer durch destruktive, inkompetente oder korrupte Unternehmensführung zu schädigen (vgl. Behringer, 2010, S. 31 und Kellermann, 2004, S. 11 ff.). Während ein angemessenes und gut strukturiertes Rechtssystem und die Kodizes für eine effektive Corporate Governance von zentraler Bedeutung sind, wird der Faktor der Führung und Zusammenarbeit im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion wenig betrachtet. Dies ist verwunderlich, denn letztlich zielt die Corporate Governance auf die Beeinflussung der Führung und Kontrolle von Unternehmen ab und stellt damit den Anspruch, auf das Führungsverhalten der Spitzenorgane von Unternehmen einzuwirken. Die Führung in Unternehmen soll und muss für positive Ergebnisse und eine positive Weiterentwicklung des Unternehmens sorgen. Aus den Entwicklungen der Corporate Governance der letzten Dekaden erweist sich diese Aufgabe als eine nicht nur auf reine Effizienz bezogene Aufgaben- und Fragestellung, d.h. nur die gesetzten Ziele zu erreichen, unabhängig davon, wie diese erreicht werden, erscheint frei von jeglicher Ethik und Menschlichkeit zu sein. Trotz vieler Initiativen und Maßnahmen in der Corporate Governance und in der Führungsforschung scheinen unethische Führungspraktiken weit verbreitet zu sein und nicht nur in den öffentlich gewordenen Unternehmensskandalen (vgl. Lipmann-Blumen, 2005, S. 3 ff.) vorzukommen. Daher erscheint es wichtig, zunächst die wesentlichen Aspekte von Führung und Führungsverhalten im Kontext der Corporate Governance zu betrachten. Es werden zunächst wesentliche Aspekte von Führung dargelegt und anschließend mit einer Definition und einer begrifflichen Bestimmung von Führung und Führungsverhalten ergänzt. Weiterhin wird betrachtet, was die Spitzenorgane, insbesondere der CEO und der Vorstand, für den Erhalt und die Fortführung des Unternehmens im Rahmen ihrer Führungsaufgabe tun müssen.

Anschließend geht es um die Art und Weise der Führung, die sowohl positive als auch negative Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führenden eröffnet. Die Wirkung von Führung auf die Organisation, die Unternehmenskultur und die Leistungsfähigkeit ist durch Forschungen vielfach betrachtet und nachgewiesen worden. Es werden daher die positiven Seiten der Führung, die durch bestimmte Führungsansätze wie bspw. die transformationale und die ethische Führung repräsentiert werden, und die negative Seite der Führung, oftmals bezeichnet als „Unethical, Bad oder Destructive Leadership“ betrachtet. Dies erscheint deswegen notwendig, weil in der Praxis immer wieder Fehlsteuerungen und Probleme in der Unternehmensführung auftreten, die letztlich auf das Führungsverhalten zurückzuführen sind. Die theoretischen Ansätze zur positiven und negativen Seite der Führung können zudem auch weitere Ansätze für eine Erweiterung des Corporate Governance-Rahmens bieten. Dieser Teil der Arbeit bietet damit auch erste Antworten für die Formulierung einer bindenden Führungsethik, die gemeinsam mit ethischen Grundprinzipien als Handlungsleitlinien - neben den gesetzlichen Vorgaben und Regelungen - die Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und eine neue Verantwortung in der Corporate Governance bilden kann.



**Abbildung 10:** Verknüpfung von Corporate Governance und Führungsverhalten  
Quelle: Eigene Darstellung

## 2.1 Begriffliche Bestimmung von Führung

Führung und Führungsverhalten erklären sich in verschiedensten Auffassungen, Dimensionen und Kriterien. Die Existenz von verschiedenen Führungsmodellen und -theorien ist nicht beliebig oder rein zufällig, sondern deren Entwicklung, Ver-

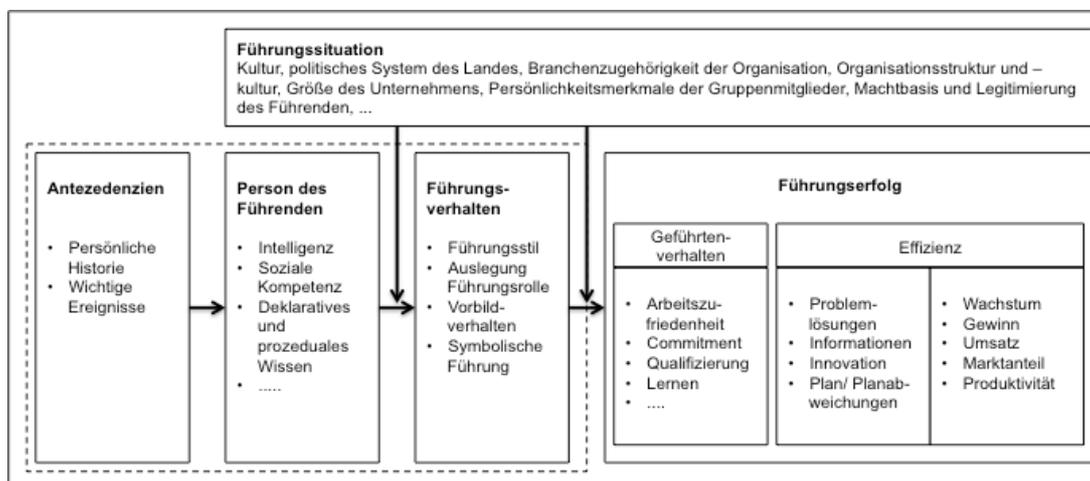
änderung oder Evolution wird immer maßgeblich durch die bestehenden gesellschaftlichen Maßstäbe der jeweiligen Zeit geprägt. Führungsmodelle unterliegen daher einer dauerhaften Anpassung und Weiterentwicklung an die Sichtweisen und Wertvorstellungen, die das Verständnis von Führung rechtfertigen und legitimieren. Die Führungsforschung versucht, das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern – et vice versa – zu erfassen und zu beschreiben. Die Leitidee ist, von der Analyse der Führung und des Führungsverhaltens auf Erfolgs- und auch Misserfolgskriterien zu schließen. Erfolgreiche Führung ist für die Zielsetzungen und Zielerreichung von Unternehmen ausschlaggebend. Nach Steyrer bestimmen drei wesentliche gedankliche Richtungen die Definition von Führung (Rosenstiel, 2007, S. 339 f.): „Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion von mehreren Personen einschließt); Führung ist intentionale soziale Einflussnahme ... ; Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“

Felke führt im Rahmen seiner Forschung zur transformationalen Führung zwei wesentliche Kriterien zur Bestimmung von Führung an. Dies ist einerseits eine zielbezogene, soziale Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen, und andererseits ist Führung eine Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Felke, 2006, S. 18).

In diesem Sinne untersucht die Führungsforschung über drei differenzierte und grundlegende Kategorien, wie Führungserfolg erklärbar gemacht werden kann.

- Zum Ersten stellen die Eigenschaftstheorien die Person der Führungskraft in den Vordergrund und untersuchen diejenigen Eigenschaften, die zu Führungserfolg- oder -misserfolg führen. Hierbei lässt sich aus den vielen möglichen Eigenschaften eine Bündelung von relevanten Eigenschaften für Führungseigenschaften identifizieren. Es hat sich aber auch die Auffassung durchgesetzt, dass Führung nicht nur auf die Führungskraft reduziert werden kann (vgl. Blickle, 2014, S. 223 ff.) und die Berücksichtigung von Kontextfaktoren und eine situative Einbettung bei der Betrachtung der Führungssituation notwendig ist.
- Zum Zweiten konzentrieren sich die verhaltensorientierten Führungstheorien auf die Wirkung des Führungsverhaltens auf das Ergebnis und implizieren, dass unterschiedliches Führungsverhalten auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führt.

- Und Drittens befassen sich die situationsorientierten Ansätze mit einer Kombination einer spezifischen Situation und einem darauf angewendeten spezifischen Führungsverhalten. Die verhaltensorientierten und situationsorientierten Ansätze generieren über Modellbildungen idealtypische Führungsmuster, die – so der wesentliche Kritikpunkt – immer im Kontext der Situation, der Person und Persönlichkeit der Führungskraft und auch den gesellschaftlich akzeptierten Verhaltensmustern zu sehen sind. Von Rosenstiel kombiniert die Elemente aus mehreren Führungstheorien und beschreibt in seinem Führungsmodell den Kontext, die Person des Führenden sowie das Führungsverhalten und den Führungserfolg als messbare Größen (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 177). Zu diesem Modell ist kritisch anzumerken, dass ein Führungserfolg sich nicht nur als eine Frage von Effizienz bestimmt, also daran ihren Erfolg bemisst, bestimmte Dinge gut und richtig auszuführen. Es geht bei Führungsfragen zunächst darum, die richtigen Dinge anzugehen und in den Vordergrund zu stellen. Über ein bestimmtes – konkret positives und ethisches – Führungsverhalten ein erfolgreiches Ergebnis für das Unternehmen zu erzielen ist damit eine Frage der Effektivität. Es geht also darum, die richtigen Dinge zu tun.



**Abbildung 11:** Bedingungen des Führungserfolges  
 Quelle: In Anlehnung an Rosenstiel, 2007, S. 177

Führung setzt sich somit aus mehreren Elementen zusammen und beginnt in der Betrachtung der Kontextfaktoren und der Führungssituation. Sie erzielt über die Person des Führenden und dessen Führungsverhalten ein erfolgreiches oder auch nicht-erfolgreiches Ergebnis bzw. einen Führungserfolg oder -misserfolg.

## **Veränderungen des Verständnisses von Führung und neue Kontextfaktoren**

Die heutige Führungsforschung blickt auf ein weites Feld an Theorien und Erklärungsversuchen für ein besseres Verständnis von Führung und Führungsprozessen zurück. Seit den 1970er und 1980er haben sich die Anzahl und der Umfang neuer Ansätze stark erhöht und verbreitert. Der Grund hierfür sind wichtige gesellschaftliche Einflussfaktoren, die letztlich auch auf das Verständnis von Führung wirken (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 16 f.). Zunächst hat sich aus den durch eine hohe Nachfrage entwickelten Märkten nach dem zweiten Weltkrieg ein auf Massenproduktion und der Rationalisierung der Produktion basierendes Führungsverständnis entwickelt, welches auf der Ebene der Mitarbeiter auf austauschbare Massenarbeit konzentriert war. Mit dem Auftreten stärker angebotsorientierter Märkte in den 1970er- und 1980er-Jahren waren neue Führungs- und Organisationskonzepte in den Unternehmen notwendig, insbesondere durch die stärkere Individualisierung von Produkten und Angeboten an die Kunden befriedigen zu können. Damit änderten sich Aufgaben, Anforderungen und die Bemühungen, die Mitarbeiter stärker in Gestaltungsfragen einzubeziehen. Dies war zudem begleitet von dem sog. Wertewandel in den 1970er-Jahren, die eine stärkere Entfaltung des Individuums nach sich zog (vgl. Hillmann, 2001, S. 15). Gleichzeitig entstanden seit den 1970er- und 1980er-Jahren viele weitreichende Veränderungen im Umfeld von Gesellschaft, Politik und Unternehmen, z. B.:

*Die Globalisierung* hat eine starke wirtschaftliche Verflechtung von verschiedenen Regionen, Ländern und Gesellschaften, sowie internationalen Unternehmensstrukturen entstehen lassen. Diese Verflechtungen benötigen Strukturen und Führungsansätze innerhalb von Unternehmen und in den Lieferanten- und Kundenstrukturen, die verschiedene kulturelle Einflüsse von Führung berücksichtigen und integrieren können. Zudem hat die Globalisierung zu *größeren und steigenden Betriebs- und Unternehmensgrößen* geführt und in der Folge zu komplexeren Organisationsstrukturen mit höheren funktionsübergreifenden Anforderungen und Koordinationsmechanismen.

*Der technologische Fortschritt* und die schnelle Entwicklung in der Informationsverarbeitung und Kommunikation ermöglichen Unternehmen bislang unbekannte Mög-

lichkeiten zum Ausbau und zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftsansätze und -modelle, welche sich in bislang unbekannter Geschwindigkeit skalieren lassen.

Die gestiegene Aufgaben- und Führungskomplexität führt zu wachsenden *Anforderungen an die Ausbildung* und die Entwicklung und Führung von Organisationen. So befasst sich die Führungsforschung neuerdings z. B. mit der Diversität in Führungsteams und dem Führen von sog. „Silver Workern“ oder der sog. „Millenials“. Diversität in Teams und in der Führung thematisiert die Leistungsfähigkeit in der Führung durch die Einbeziehung und die Zusammenstellung von Personen mit unterschiedlichen Merkmalen und Hintergründen. Vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft, zumindest in den meisten westlichen Ländern, einer gestiegenen Lebenserwartung und fehlenden Fachkräften werden zukünftig Führungskräfte verstärkt mit aktiven Rentnern, den sog. „Silver Workers“, zusammentreffen (vgl. Felfe, 2015, S. 481). Gleichzeitig deuten neuere gesellschaftliche Trends an, dass eine Bildung von Brücken zwischen den Generationen und die Führung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Lebensvorstellungen innerhalb eines global aufgestellten Unternehmens, welches auf mehreren Kontinenten und in unterschiedlichen politischen Regimen sein Geschäft ausübt, aus Führungssicht eine neue Herausforderung darstellen wird.

Diese Beispiele aus der Führungsforschung sind stellvertretend für die Weiterentwicklung vom Verständnis von Führung und von Unternehmensführung in einem sich stets weiter entwickelnden gesellschaftlichen Umfeld. Die Forschung zum Führungsverhalten hat sich auf Basis dieser stark veränderten Rahmenbedingungen stärker auf verhaltensorientierte Führung konzentriert. Die Führung ist das zentrale Element der Neugestaltung, der Transformation, und damit die wesentliche Aufgabe und Herausforderung für Führungskräfte. Im Mittelpunkt der Führungsforschung steht die Frage nach dem Führungserfolg bzw. den Führungswirkungen, welche sich an mehreren Zielbereichen bemessen: am ökonomischen und sozialen Erfolg, an Kundenzufriedenheit und auch an gesellschaftlicher Akzeptanz (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, S. 16). Führungstheorien beschreiben und erklären demnach die Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung und unterstützen damit auch eine erfolgreiche Gestaltung von Führung. Führungsverhalten ist somit auf Basis der vorgenannten Ausführungen ein aus dem Führungsstil der

Führungskraft und der jeweiligen Situation abgeleitetes Verhaltensmuster, welches nicht ständig monoton abläuft, sondern einer hohen Variabilität unterliegen kann.

### **Führung als zentrales Element der Führung und Kontrolle von Unternehmen**

Eine wesentliche Arbeitshypothese dieser Arbeit ist es, dass die Führung von Mitarbeitern ein zentrales Element der Corporate Governance und Unternehmensführung ist. Führung beinhaltet hierbei auch die Neugestaltung und Transformation des Unternehmens und damit ist es die wesentliche Aufgabe und Herausforderung für Führungskräfte durch Führung einen gestaltenden Einfluss auf die Organisation und die Mitarbeiter zu nehmen. Aus diesem Kontext ergeben sich auch einige der wesentlichen Fragestellungen dieser Arbeit: Wie wirken Corporate Governance-Systeme auf das Führungsverhalten und wie beeinflussen sie es bzw. wie kann durch Maßnahmen in der Corporate Governance ein negatives Führungsverhalten eingeschränkt und ein positives Führungsverhalten gefördert werden? Was kennzeichnet letztlich gute Führung und wie lassen sich Führung und Führungsverhalten systematisieren? Wie können Corporate Governance, Führungsverhalten und Ansätze der philosophischen Ethik eine positive Gestaltung der Unternehmensführung initiieren?

Die Antworten auf einige dieser Fragen sind im DCGK bereits eindeutig formuliert, insbesondere dahingehend was eine gute Corporate Governance und Führung bewirken soll: Eine gute Corporate Governance gewährleistet eine verantwortungsvolle, kompetente, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmensführung und soll so dem Unternehmen, den Gesellschaftern bzw. Aktionären, aber auch externen Interessengruppen, z. B. Finanzierungspartnern, Kunden und Zulieferern, der Gesellschaft und den Mitbürgern dienen (vgl. DCGK, 2019, S. 2 ff.). Die Ergebnisse einer erfolgreichen Unternehmensführung bzw. die Wirkungen von Führung sind somit an klaren Kriterien messbar, analog den Ausführungen in Kapitel 1.2.1. zu einer erfolgreichen Unternehmensführung:

*Nachhaltigkeit, und ein auf dauerhafte und langfristige Ausrichtung ausgelegter unternehmerischer Ansatz, sowie darauf ausgerichtete Gewinnverwendung:* Die auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung ist an den Zwischenzielen wie Jahresergebnissen und erreichten Meilensteinen bei strategischen Vorhaben messbar sowie im Zeitverlauf auf Fortschritt prüfbar.

„*Purpose*“, *positive Reputation und Kundenbindung*: Die Reputation des Unternehmens und die Überprüfung der gesellschaftlichen Relevanz kann an der Kundenzufriedenheit, am Markenwert, an Mitarbeiterzufriedenheit usw. gemessen werden. Dieser Erfolgsfaktor findet sich nach der Inkraftsetzung von ARUG II mittlerweile vermehrt in den Zielsetzungen der Vorstände von börsennotierten Unternehmen in den Vergütungssystemen. Die Nachhaltigkeitsziele können so z. B. Kunden- oder Mitarbeiterbewertungen für den Vorstand enthalten.

*Einbindung und Koordination der Interessengruppen*: Die Transparenz der verantwortlich handelnden Personen gegenüber ihren Gremien und den relevanten Stakeholdern ist überprüfbar am Kommunikationsverhalten und am Umgang mit relevanten Informationen für die Stakeholder.

Erfolgreiche Führung erreicht somit konkrete Ergebnisse durch ihre Handlungen, Einflussnahme und Initiativen. Woran bemisst sich eine gute Führung, die gleichzeitig auch eine erfolgreiche Führung ist? Eine Perspektive darauf, dass erfolgreiche Ergebnisse auch durch destruktive Führung erreicht werden können, impliziert eine Antwort: Gute Führung orientiert sich an den Praktiken einer ebensolchen guten Führung und gestaltet sich in Abkehr von unethischem Verhalten und destruktiver Führung. Felo's Ausführungen, dass Corporate Governance eine wichtige Verteidigung gegen unethisches Verhalten in Unternehmen sein kann, bekommt damit eine hohe Bedeutung (vgl. Brink, 2011, S. xviii).

### **2.1.1 Führung und Führungsverhalten**

Gute Führung kann als ein systematisches und wiederholtes Führungsverhalten angesehen werden, welches die legitimen Interessen einer Organisation durch positive Beeinflussung der Unternehmensziele fördert und unterstützt und dabei die Organisation in ihrer Arbeitszufriedenheit steigert, und die Geführten in die relevanten Prozesse zu Entscheidungen oder Veränderungen inkludiert (vgl. Einarsen et al., 2007, S. 207). In psychologischen Studien hat die Psychologin Angela Duckworth herausgearbeitet, dass erfolgreiche Führende eine Gemeinsamkeit aufweisen. Diese Gemeinsamkeit wird mit dem englischen Wort „Grit“ definiert, was in Duckworths Interpretation für „perseverance and passion for long-term goals“ steht (vgl.

Duckworth, 2018, S. 8 ff.). Übersetzt bedeutet dies „Beharrlichkeit und Leidenschaft für langfristige Ziele“. Die Übersetzung für „Grit“ ist allerdings nicht exakt, da es für das englische Wort „Grit“ kein deutsches Äquivalent im Kontext der Arbeit von Duckworth gibt. Es bedeutet im Englischen sowohl Mumm, Schneid wie auch Charakterfestigkeit und Stehvermögen. Es geht daher in der Führung auch um Mut und Standfestigkeit in schwierigen Situationen oder bei Rückschlägen.

Somit geht es bei guter Führung nicht nur um eine Frage des kognitiven Vermögens von logischen Schlussfolgerungen oder um eine Form der Intelligenz im Sinne des Vermögens, bestimmte Probleme mit dem Verstand lösen zu können. Es zeigt sich, dass die Aufgabenstellungen in der Unternehmensführung durch die handelnden Personen mit ihren sehr eigenen Motivationen nicht über rein mechanische und rechtliche Verordnungen zu steuern sind, sondern dass die Motivationen und die Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden müssen.

Diesem Gedanken folgend stellt sich die Frage, wie Führungsverhalten systematisiert werden kann, um aus dieser Systematik die Aspekte einer Führungsverantwortung ableiten zu können, die die Basis der Corporate Governance als größtenteils rechtlich formulierten Rahmen für regelkonformes Verhalten aus der Perspektive der Führung unterstützt, verstärkt und ergänzt.

## **2.2 Systematisierung von Führungsverhalten**

Für eine Systematisierung von Führungsverhalten stellt sich zum einen die Frage, ob die Führung die gestellten Führungsziele erreichen kann. Diese Fragestellung betrifft die vorhandenen Eigenschaften und die Kompetenzen des Führenden und erstreckt sich in einem Führungsverhalten, welche sich auf dem Kontinuum zwischen effektiver bzw. wirksamer Führung und einer nicht-effektiven Führung, die ihre Ziele nicht bewältigen kann, bewegt. Dieses erste Kontinuum von Wirksamkeit und Effektivität kann über die Ansätze und Theorien zur eigenschaftsorientierten Führungsforschung erfasst werden. Hier geht es im Wesentlichen um die Frage, wann eine Führung erfolgreich ist, oder konkreter ausgedrückt: Wie erreicht der Führende eine zielorientierte Beeinflussung der Geführten zur Erreichung bestimmter Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens? Die Führungsverantwortung geht mit einer Verantwortung

für den Erfolg der Organisation einher. Die Forschungen zu Typologien von Geführten, insbesondere in den psychologisch geprägten Ansätzen, zeigen Erkenntnisse, dass das allgemeine Führungsverständnis traditionell stark harmonisch geprägt ist (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 24). Wenn durch Führung eine hohe Leistung erzielt werden soll, sind Werte und Gerechtigkeit von hoher Bedeutung (vgl. Felfe, 2015, 240 ff.).

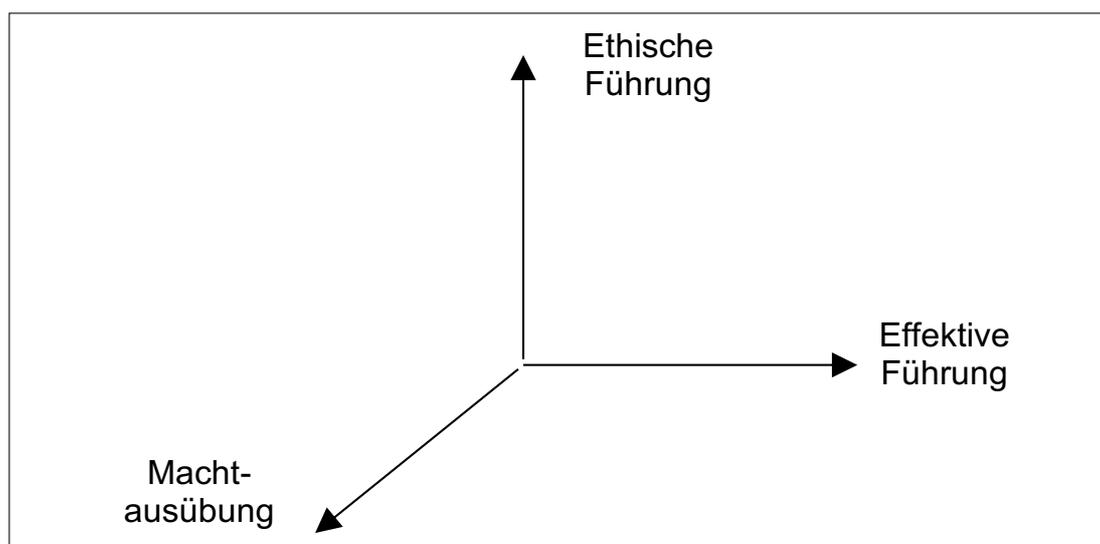
In einem zweiten Kontinuum geht es um die ethische Dimension der Führung, die determiniert, wie der Führende seine Eigenschaften und Fähigkeiten gegenüber den Geführten wahrnimmt. Hier geht es um das Kontinuum von ethischer Führung bis hin zum unethischen Führungsverhalten, und es wird untersucht, wie der Führende sein eigenes Verhalten in den Führungssituationen nutzt, um die übergeordneten Ziele des Unternehmens zu erreichen oder sich ggfs. auch nur an eigenen Interessen orientiert. Analog einer Verantwortung für den (Unternehmens-)Erfolg in der Dimension „Effektivität der Führung“, wohnt der ethischen Dimension der Führung eine Verantwortung für die Menschen bzw. die Geführten inne. Aus dieser humanistischen Perspektive ändern sich die Fragestellungen zur vorherigen Dimension. Die relevante Fragestellung bezieht sich darauf, was eine verantwortbare Beeinflussung von Verhaltensweisen der Geführten durch den Führenden ist bzw. sein darf. Im Wesentlichen sind hierzu die verhaltensorientierten Ansätze zur „authentischen Führung“, zur „transformationalen Führung, und zur „ethischen Führung“, sowie die Aspekte der Werthaltungen von Führenden und der unethischen bzw. destruktiven Führung zu betrachten. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den Ansätzen der sogenannten dunklen Triade der Führung, sowie deren begünstigende Faktoren, bei denen Führung letztlich den ethischen Pfad verlässt.

In einem dritten Kontinuum soll die Frage der Ausübung von Macht in Organisationen abgebildet werden. Die Frage der Macht ist in Führungssituationen deswegen relevant, weil „der Führende für den Geführten relevante Ressourcen kontrolliert“ (Steyrer, 2015, S. 24 f.). Wenn folglich der Grad der Führungsmacht mit der hierarchischen Macht steigt, dann steigt mit dem zunehmenden Einfluss auch die Verantwortung der Führenden. „The more power the leaders have, the greater their responsibility for what they do and do not do“ (Ciulla et al., 2005, S. 326). Die Verantwortung für das Handeln von Führenden wird aus der Definition von Macht von Weber

besonders deutlich: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1985, S. 28). Eine besondere Perspektive der Macht beschreibt Hannah Arendt: „Macht entspringt der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält“ (Arendt, 2000, S. 45). Die Besonderheit dieser Aussage liegt darin, dass Macht nicht alleinstehend ausgeübt werden kann, sondern eine Gruppe und deren Zusammenhalt braucht. Somit brauchen Führende stets Koalitionen zur Durchsetzung und Aufrechterhaltung von Macht. Beide Definitionen deuten an, dass die Basis der Macht in Führungsaufgaben unterschiedlich genutzt werden kann. Und dies ist wiederum relevant für eine funktionierende Corporate Governance, die darauf baut, dass die negative Ausnutzung von Macht durch die Autorität des Amtes, z. B. des Vorstandsvorsitzenden verhindert wird, und dass der Einsatz von Macht in gelenkten Bahnen und im Interesse des Unternehmens und seiner Stakeholder, z. B. Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten stattfindet.

Führungsmacht und Ethik der Führenden stehen in einer engen Verbindung, insbesondere bei den in der Corporate Governance angesprochenen Personen in den Organen von Unternehmen, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand. Obwohl Macht in Organisationen und ethische und unethische Führung eine gewisse Nähe und Überschneidung haben, soll hier der Faktor der Macht als das dritte Kontinuum aufgenommen werden, insbesondere auch deswegen, weil sich hier neben Fragen des grundsätzlichen Verhaltens von Führenden auch weitere Dimensionen öffnen. Dies sind z. B. die Frage nach der Rolle der Geführten in Situationen von Machtausübung und Führung. Aus den Forschungen zu Typologien von Geführten (vgl. hierzu Kellermann, 2004, S. 51 ff. und Padilla et al., 2007, S. 176 ff.) sind Erkenntnisse zu negativen Kombinationen von Führenden, die ihre Geführten korrumpieren durch ein entsprechendes Führungsverhalten und die Nutzung ihrer Macht, bspw. zur Bestrafung oder Belohnung. Gleichzeitig können die Geführten durch Passivität im Handeln und Kritiklosigkeit die Machtbasis des Führenden noch verstärken (vgl. Kelley, 1992 S. 87 ff.). Die Frage, an welchen Punkten die Ausübung von Macht zur Instrumentali-

sierung von Geführten durch den Führenden werden kann, weist spätestens hier die Relevanz der philosophischen Ethik in Führungsfragen auf. Der Grund dafür ist, dass insbesondere an der Unternehmensspitze nicht nur Situationen von guter oder schlechter Führung auftreten können, sondern dass auch die Bewältigung möglicher dilemmatischer Entscheidungssituationen notwendig ist. Für viele Situationen, z. B. für Entlassungen in Unternehmenskrisen gibt es mittlerweile rechtliche Mittel und Rahmenbedingungen für die Entscheidungsfindung. Für unvorhergesehene Krisen, wie dies bspw. die im Frühjahr 2020 ausgebrochene COVID-19-Pandemie darstellt, sind für kein Unternehmen vorhandene Blaupausen und rechtliche Leitplanken vorhanden. In diesem Kontext sind der Vorstand und der Aufsichtsrat natürlich dem Erhalt des Unternehmens verpflichtet, aber ebenso einer Fürsorgepflicht und dem Schutz der Mitarbeiter des Unternehmens. An dieser Stelle kann ein Unterschied in der Führungsverantwortung und Führungsethik des Unternehmens durch die Handlungen der verantwortlichen Führenden sichtbar werden.



**Abbildung 12:** Das Kontinuum von effektiver und ethischer Führung im Zusammenhang mit Macht  
Quelle: Eigene Darstellung

### 2.2.1 Effektive und wirksame Führung

In den theoretischen Grundlagen und Betrachtungen zu einer effektiven und wirksamen Führung sind zunächst die Grundlagen zur Führung und zum Management von Unternehmen zu betrachten. Insbesondere die Arbeiten von Peter Drucker sind hier von grundlegender Bedeutung. Drucker hat die Frage „Was ist Management?“ im Unternehmenskontext ausführlich behandelt, und sich insbesondere auch damit be-

fasst, was genau das Management tun muss, damit sich das Unternehmen gut weiter entwickeln kann. Drucker hat zwischen „Effektivität“ und „Effizienz“ unterschieden: *„It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all”* (Drucker, 1963, S. 53). Effektivität definiert sich über die Wirksamkeit und fragt nach Ergebnissen in Bezug auf ein vorher definiertes oder bestimmtes Ziel. Effizienz ist dagegen ein Maß für die wirtschaftliche Ausführung einer konkreten Aufgabe, einer messbaren Kosten-Nutzen-Relation. Die richtigen Dinge zu tun steht somit vor einer richtigen und effizienten Ausführung. Effektivität im Kontext der Führung und Kontrolle von Unternehmen bedeutet die Auseinandersetzung über den wirksamen Einsatz der Mittel und Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt. Nun stellt sich die Frage, was die Führungsorgane tun müssen, um eine effektive Führung eines Unternehmens zu gewährleisten. Wirksame und effektive Führung umfasst damit diejenigen Handlungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die eine Unternehmensführung mitbringen muss, um mit einem Unternehmen die anvisierten Ziele zu erreichen. In der Literatur finden sich verschiedene Perspektiven hierzu, die in zwei Kategorien unterteilt werden können. Zum einen sind dies Ansätze aus der Management-Forschung, also mit Schwerpunkt auf betriebswirtschaftlicher Basis ausgelegte Ansätze. Zum zweiten sind dies die aus der psychologischen Führungsforschung entsprungenen Ansätze.

### **Betriebswirtschaftliche und Management-orientierte Ansätze einer wirksamen und effektiven Unternehmensführung**

Die betriebswirtschaftlichen und „Management-orientierten“ Ansätze betrachten die Aufgaben und den Beitrag der Unternehmensführung, die für eine langfristig orientierte Weiterentwicklung des Unternehmens wirksam bearbeitet und initiiert werden sollen. Der CEO spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle für die Entwicklung des Unternehmens. In der Konstitution der Corporate Governance und der Art und Weise, wie Unternehmen geführt und kontrolliert werden, steht der CEO als erste Person nach innen und nach außen im Blick der Handlungen und Aktionen des Unternehmens und hat damit mehrere Perspektiven zu bedienen: Zum einen ist die

Rolle des CEO so zu erfüllen, dass die Reputation des Unternehmens integer und intakt bleibt und weiter gesteigert wird. Zum zweiten muss der CEO die Beteiligten an der Entwicklung des Unternehmens so integrieren und führen, dass eine Weiterentwicklung des Unternehmens möglich wird. Die Steuerung und Führung des Führungsteams muß dabei so gelingen, dass die Team-Mitglieder, z. B. die Vorstände, ihre eigenen Aufgaben mit vollem Fokus erfüllen und andererseits die Mission des gesamten Unternehmens vertreten können (vgl. Canals, 2010, S. 200 ff.).

Während die Letztentscheidung ein Privileg oder ggfs. auch die persönliche Last des CEO ist, müssen die Kollegen im Vorstand mit Ressortzuordnung und der dualen Verantwortung von Ressort und Gesamtunternehmens oftmals Entscheidungen abwägen. In komplexen Entscheidungssituationen stellt sich oftmals die Frage nach den besten Antworten für das Unternehmen und nicht für das zu vertretende Ressort oder die Personen, die es zu verantworten haben. Es ist offenkundig, dass hier ein Raum für vielfältige Konflikte liegen kann. Damit wird ebenfalls offenkundig, dass der CEO nicht alleine für die Weiterentwicklung des Unternehmens steht. Er sitzt aber im Zentrum von Entscheidungen und Aktionen, die für die Zukunft des Unternehmens entscheidend sind. Das Zusammenspiel mit den Kollegen im Vorstand und den Aufsichtsgremien ist hierbei von entscheidender Natur, da Entscheidungen, die prozessuale Findung von Entscheidungen und deren Umsetzung immer in einem Kontext stattfinden, in welchem mehrere Sichtweisen betrachtet werden müssen.

Welche Themenfelder eine effektive und wirksame Führung einbeziehen soll, und welche Kompetenzen dazu notwendig sind, ist nachfolgend zusammengefasst. Hierbei werden im Wesentlichen die Kompetenzen betrachtet, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten in bestimmten Bereichen, die vorhanden sein sollten, um eine Problemlösung erreichen zu können. Diese Kompetenzen münden gleichermaßen in die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des CEO und des Führungsteams eines Unternehmens.

<b>Fachliche Kompetenzen und Aufgaben einer effektiven Unternehmensführung</b>	<b>Quellen</b>
1. Einen tragfähigen Unternehmenszweck bzw. „Purpose“ und Werte für das Unternehmen entwickeln. Es geht hier um die Frage, welche Rolle das Unternehmen in der Wirtschaft und der Gesellschaft einnehmen möchte.	1, 2, 3, 4, 5: vgl. Canals, 2010, S. 207 ff.
2. Ein Zukunftsbild für das Unternehmen und der Tätigkeitsfelder des Unternehmens entwerfen. Hier geht es um die Frage, in welchen Feldern das Unternehmen im Markt aktiv ist und mit welchen Geschäftsmodellen es im Wettbewerb antritt.	3, 4, 5: vgl. Malik, 2006, S. 171 ff.
3. Die strategische und langfristige Weiterentwicklung des Unternehmens durch eine effektive Ressourcen- und Mittelallokation für Investitionen sicherstellen. In dieser Fragestellung wird die Allokation von Investitionen für die heutigen und die zukünftigen Aktivitäten des Unternehmens entschieden.	7: vgl. Malik, 2006, S. 202 ff.
4. Das Unternehmen entlang der Strategie und der strategischen Ziele organisieren und aufstellen. Diese Festlegungen betreffen die Aufstellung des Unternehmens und sind für die Umsetzung der Strategie und der strategischen Ziele notwendig.	6, 7: vgl. Drucker, 2014, S. 142 ff. und Drucker, 2002, S. 286 ff.
5. Ein Führungsteam aufbauen, welches den Unternehmenszweck, die Werte und die Ziele mitträgt und realisiert. Die Aufstellung des Führungsteams ist entscheidend für die Erreichung der strategischen Ziele, die im Rahmen der Organisation mit den Mitarbeitern erreicht werden sollen.	3, 4: Bradley, 2018, S. 143 ff.
6. Eine Systematik zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der organischen Leitung entwickeln und aufbauen. Hier geht es darum, sich an die kontinuierlichen Veränderungen des Marktes und des Unternehmensumfeldes anzupassen, sowie die Möglichkeiten einer effizienten Abwicklung der internen Wertschöpfung zu realisieren, und dafür die geeigneten Verfahren und Prozesse zu entwickeln.	8: Christensen, 1997, S. 34 ff. und Bradley, 2018, S. 93 ff.
7. Einen Raum für effektive Entscheidungen und Entscheidungsfindung bieten, in welchem eine Basis für unterschiedliche Blickwinkel geboten wird und welcher das Unternehmensinteresse in den Vordergrund stellt.	
8. Abhängig vom Marktumfeld: Radikale Veränderungen des Unternehmens durch technologischen und/oder politischen Wandel vorbereiten und durchführen.	

**Tabelle 7:** Kompetenzen für eine effektive und wirksame Unternehmensführung  
Quelle: Eigene Darstellung

### **Psychologische Ansätze einer wirksamen und effektiven Unternehmensführung**

Neben den Kompetenzen und, daraus folgend, den Aufgaben einer effektiven und wirksamen Unternehmensführung stellt sich die Frage, wann eine Führungskraft ein solches Bündel an Aufgaben erfolgreich, d. h. effektiv und wirksam, realisieren kann und welche Eigenschaften dafür vorhanden sein müssen. Die psychologische Führungsforschung bietet hierfür Ansätze und Vorschläge an. In der Eigenschaftsfor-

schung hat das „Fünf-Faktor-Modell“ eine starke Stellung erlangt und ist durch viele empirische Studien gut belegt. Es wurden Korrelationen von Eigenschaftsausprägungen und Führungserfolg nachgewiesen (vgl. Steyrer, 2015, S. 34 ff.). Weiterhin haben die Arbeiten von Angela Duckworth zur Begründung von langfristigem Erfolg wichtige Eigenschaften mit einer Relevanz für eine effektive Unternehmensführung herausgearbeitet (vgl. Kap. 2.1.1.). Nachfolgend werden einige Kriterien und Dimensionen aus der eigenschaftsorientierten Führungsforschung, die für einen positiven Einfluss auf eine effektive und wirksame Erfüllung der Aufgaben in der Unternehmensführung relevant sein können, benannt. Es ist kritisch anzumerken, dass diese Aufstellung weder abschließend noch universell geltend sein kann und nur einem Überblick dient.

*Motivation, Durchhaltevermögen, emotionale Stabilität:* Der Führende hat die Fähigkeit langfristige Ziele zu verfolgen, und kann bei Niederlagen und Rückschlägen neue Wege zur Zielerreichung finden (vgl. Duckworth, 2018, S. 8 ff.). Diese Haltung entspricht den Voraussetzungen für langfristigen Erfolg in den Ansätzen von Angela Duckworth, und bildet die Basis für die Führung von Unternehmen gem. dem DCGK (vgl. DCGK, 2019, S. 2 ff.). Das Konzept der „Big Five“ betont die Wichtigkeit der emotionalen Stabilität im Zusammenhang mit dem Umgang mit unangenehmen und negativen Emotionen und Situationen, und der dann notwendigen inneren Stabilität in schwierigen Führungssituationen (vgl. Steyrer, 2015, S. 36).

*Kompetenz, Zielorientierung, Gewissenhaftigkeit:* Der Führende hat sowohl den Willen als auch die Fähigkeit, effektive Führungstätigkeiten zu initiieren und durchzuhalten, und kann so Veränderung und/oder zielgerichtete Ergebnisse herbeiführen (vgl. Felfe, 2015, S. 381 ff.). Das Konzept der „Big Five“ wiederum ordnet einem Mangel an Gewissenhaftigkeit ein geringeres Engagement bei der Verfolgung von Zielen zu (vgl. Steyrer, 2015, S. 36).

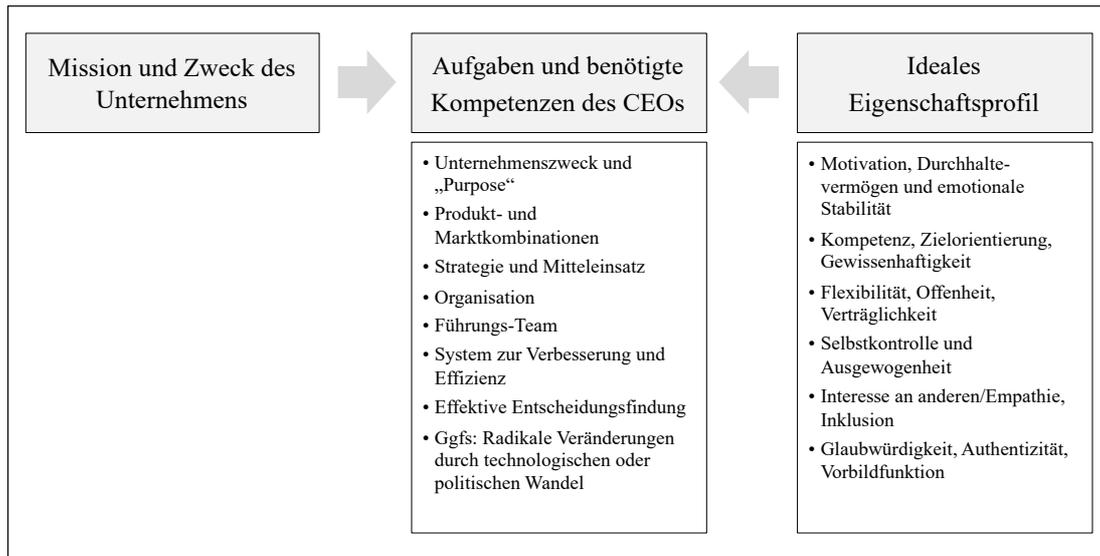
*Flexibilität, Offenheit und Verträglichkeit:* Der Führende behält seinen Weg bei und kann sich bei neuen Informationen, Tatsachen und Umständen auf neue Entscheidungen einlassen, ohne das größere Bild aus den Augen zu verlieren. Neue Ideen und neue Ansätze sind annehmbar und akzeptabel (vgl. Stiehl & Bergner, 2015, S. 369 ff.). Dies entspricht wieder einem wesentlichen Kriterium „transformationalen

Führens“, welches die Offenheit in den Beziehungen transparent gestaltet, indem der Führende die eigenen Ansichten und Absichten im Umgang mit anderen offen und ehrlich darlegt (vgl. Felfe, 2015, S. 39 ff.). Insbesondere in Situationen, in denen Unternehmen einem schnellen Wandel ausgesetzt sind, ist eine Offenheit für neue Möglichkeiten hilfreich.

*Selbstkontrolle und Ausgewogenheit:* Der Führende hat ein hohes Maß an Selbstkontrolle, Selbsteinsicht und Empathie für Geführte und (komplexe) Führungssituationen und wird seinerseits von Führenden umgeben, die zur effektiven Intervention fähig oder bereit sind. Authentisches Verhalten ist möglich und erwünscht (vgl. Peuss et al., 2015, S. 15 ff.).

*Interesse an anderen/Empathie, Inklusion:* Der Führende ist fähig, die Bedürfnisse und Emotionen der Organisation, insbesondere im Hinblick auf die direkt Geführten, zu erkennen und auf sie einzugehen. Empathie und Glaubwürdigkeit prägen das Miteinander in der Organisation und werden durch den Führenden vorgelebt (vgl. Felfe, 2015, S. 39 ff.). Der Führende kann Geführte und Gruppen miteinander vernetzen und behandelt alle Geführten gleich. Der Führende fördert und fordert die Geführten und die Organisation mit professionellem Führungsverhalten und professionellen Methoden und kann transparent und über Begründungen für die Organisation notwendige Entscheidungen herbeiführen (vgl. Bass & Aviola, 1994, S. 1 ff.).

*Glaubwürdigkeit, Authentizität, Vorbildfunktion:* Der Führende stellt das Interesse der Kunden, Geführten und der Organisation an erste Stelle, ist ehrlich, glaubwürdig und authentisch (vgl. Felfe, 2015, S. 40 ff.). Dieser Punkt entspringt wieder dem Ansatz der „transformationalen Führung“ und definiert Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion als eine Kombination aus internalisierter Kontrolle über sich selbst bei authentischem Verhalten in dem Sinne, dass Worte und Taten übereinstimmen müssen (vgl. Bass & Aviola, 1994, S. 3). Zusätzlich reflektieren Führende ihre Weltsicht und verstehen die Bedeutung ihres eigenen Handelns (vgl. Felfe, 2015, S. 45). Bezieht man die vorangegangenen Betrachtungen auf die Rolle des CEO, dann ergibt sich folgendes Bild (Abb. 13) aus Kompetenzanforderungen und Aufgaben und den Eigenschaften, die zu einer effektiven Unternehmensführung beitragen können.



**Abbildung 13:** Aufgaben und Kompetenzen und Eigenschaftsprofil für eine effektive und wirksame Unternehmensführung

Quelle: Eigene Darstellung

Den Ambitionen einer effektiven Führung stehen die Ausprägungen von ineffektiver Führung gegenüber. Ineffektive Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass anvisierte Ziele nicht erreicht werden, insbesondere durch die fehlenden Kompetenzen und Qualifikationen des Führenden (vgl. Kellermann, 2004, S. 32 ff.). Dies liegt zum einen an der Inkompetenz der Führenden, d. h. einem mangelnden Willen oder einer mangelhaften Fähigkeit zum effektiven Führungshandeln und zur Erreichung der entsprechenden Ziele, und zum anderen an einer Rigidität, die die Anerkennung neuer Gedanken, Innovationen und Ideen, sowie neuer bzw. geänderter Informationen und Umstände negiert und verweigert (vgl. Kellermann, 2004, S. 32 ff.).

Aus den für die Führungsaufgaben benötigten Kompetenzen und Eigenschaftsprofilen ergeben sich Erkenntnisse über die fachliche und persönliche Eignung einer Führung, und dennoch bleiben viele Fragen offen. Eine effektive und wirksame Führung kann auch Ergebnisse mit unethischen und destruktiven Verhaltensweisen herstellen. Die Dimension der ethischen oder unethischen Führung gibt im nächsten Schritt weitere Ansatzpunkte für eine Formulierung einer Führungsethik in Kombination mit Corporate Governance.

## 2.2.2 Ethische und unethische Führung

Mit der Verantwortung für den Erfolg der Organisation durch eine effektive und wirksame Führung geht gleichermaßen eine Verantwortung für die Mitarbeiter und Menschen in der Organisation und dem Unternehmensumfeld einher. Die Antworten auf die Frage, was eine gute Führung ausmacht, werden in der Führungsforschung aber in der Regel unterschiedlich gesucht im Vergleich zu den Antworten auf die Frage, was eine effiziente und wirksame Führung ausmacht. Ciulla schreibt: „*All leaders face the challenge of how to be both ethical and effective in their work*“ (Ciulla et al., 2005, S. 3) Die entstandenen Führungsdichotomien, die zwischen einer „guten“ und einer „schlechten“ Führung unterscheiden, postulieren damit die Förderung von guter und anzustrebender Führung und die Vermeidung einer Führung, die schlecht ist und die es zu vermeiden gilt (vgl. Lang, 2014, S. 314 f.).

Wichtige Führungskonzepte, die in der Führungsforschung und -literatur als „gute“ und „schlechte“ Führung differenziert werden, sind folgende:

„Gute Führung“	Grundlegende Gedanken der Theorie	Autoren
Authentic Leadership	In Führungssituationen stimmen Worte und Taten überein, Handeln ist an übergeordneten moralischen Werten ausgerichtet, Belange anderer, wie z. B. Mitarbeiter, Stakeholder etc. werden integriert.	Avolio et al., 2005
Ethische Führung	Führungshandeln folgt moralisch-ethischen Prinzipien, Führung wird interpretiert als eine verantwortbare Beeinflussung des Verhaltens des Geführten.	Ciulla, 2005 Kuhn & Weibler, 2003 Brown & Trevino, 2006
Transformationale Führung	Transformationale Führungskräfte überzeugen mit attraktiven Visionen, welche sie selbst glaubwürdig und vorbildlich demonstrieren, stimulieren Mitarbeiter durch intellektuelle Anreize. Es wird insbesondere die intrinsische Motivation angesprochen und wertorientiert gehandelt.	Bass, 1985 Braun, 2012 Felfe, 2005, 2006
Effektive Führung	Führung orientiert sich an den Kompetenzen und Aufgaben für wirksame und effektive Handlungen, welche sich in Führungspositionen zunächst an den für das Unternehmen richtigen Themen orientieren, bevor es zu den Fragen einer effizienten und wirtschaftlichen Umsetzung kommt.	Drucker, 1963 Malik, 2006

„Schlechte Führung“	Grundlegende Gedanken der Theorie	Autoren
The Dark Triad of Personality	Die dunkle Triade der Persönlichkeit betrachtet die sozial als schwierig einzustufenden Persönlichkeiten mit Verhaltensauffälligkeiten der Kategorien des Narzissmus, der Psychopathie und des Machiavellismus.	Paulhus and Williams, 2002
Destructive or Bad Leadership	Systematisches und wiederholtes Verhalten einer Führungskraft, welches die legitimen Interessen der Organisation und deren Mitglieder bzw. Mitarbeiter verletzt.	Einarsen, Aaslang, Skogad, 2007 Kellermann, 2004
Machiavellismus	Machiavellismus wird im Führungskontext als ein Verhalten beschrieben, bei der andere Personen auch gegen ihr Interesse zum eigenen Vorteil manipuliert werden. Zur Zielerreichung wird hierbei auch die Schädigung anderer billigend akzeptiert.	Machiavelli, Christie, Geis, 1970 Belschak, Den Hartog, 2012, 2013
Autokratisch, Autoritär	Autokratisch und autoritäre Führungsstile sind durch die Konzentration von Macht, Weisungs- und Entscheidungsbefugnis geprägt.	Lewin, 1939 Tannenbaum-Schmidt, 1958

**Tabelle 8:** Führungskonzepte guter und schlechter Führung  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lang, 2014, S. 315

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der ethischen und der unethischen, destruktiven Führung. In der Dimension des ethischen Kontinuums der Systematisierung von Führung liegt dem Führungsverhalten eine *ethische und wertorientierte Basis* zugrunde. Der Führende demonstriert seine Wertebasis durch zentrale Orientierungen aus der Philosophie, wie z. B. Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Gerechtigkeit, etc. (vgl. Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015, S. 28f.). Brown, et al. definieren ethische Führung als „*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way-communication, reinforcement, and decision making*“ (Brown et al., 2005, S. 120).

Zu den ethisch und positiv formulierten Führungsstilen, welche stets eine bewusste und positive Absicht des Führenden in seiner Beeinflussung des Geführten und der Erreichung von organisationalen Zielen unterstellen, stellt die unethische (oder auch destruktive Führung genannt) einen Gegenpol dar. Unethische Führung ist definiert als systematisches und wiederholtes Führungsverhalten, welches die legitimen Interessen einer Organisation durch negative Beeinflussung der Unternehmensziele ver-

letzt und dabei die Organisation in ihrer Effektivität und Effizienz beeinträchtigt oder Personen in der Organisation in ihrer Arbeitszufriedenheit einschränkt (vgl. Einarsen et al., 2007, S. 207). Ein Schlüsselthema in dieser Definition stellen die legitimen Interessen der Organisation dar. Das Wort „legitim“ entstammt dem Lateinischen und bedeutet soviel wie „gesetzlich anerkannt, rechtmäßig, allgemein anerkannt“ (Götttert, 2007, S. 525). Dies impliziert ein Handeln im besten Sinne der Organisation und umfasst damit auch die Menschen und das Verhalten gegenüber diesen Menschen in der Organisation. Ein Handeln, welches nicht im besten Sinne der Organisation erfolgt, kann mehrere Ausprägungen umfassen, welche sich in destruktiven Wirkungen gegen Personen und gegen die Organisation als solche wenden. Gerade die Corporate Governance zielt mit den Gesetzen und Kodizes darauf, dass die legitimen Interessen des Unternehmens geschützt werden. Doch in der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Verhaltensregelungen greifen. Das Interesse an Lösungen auf Basis von Werten und ethischen Grundprinzipien steigt auch in der Wissenschaft (vgl. Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015, S. 27), und im Gegenzug finden die Forschungen zu destruktivem Führungsverhalten ebenfalls immer neue Forschungsprojekte. Dies mag auch an der Tatsache liegen, dass durch die vielen Skandale im politischen und wirtschaftlichen Umfeld das Interesse an moralischen Fragestellungen – zumindest partiell – wieder steigt, und neue Lösungen für das verlorene Vertrauen in die Führungseliten gesucht werden.

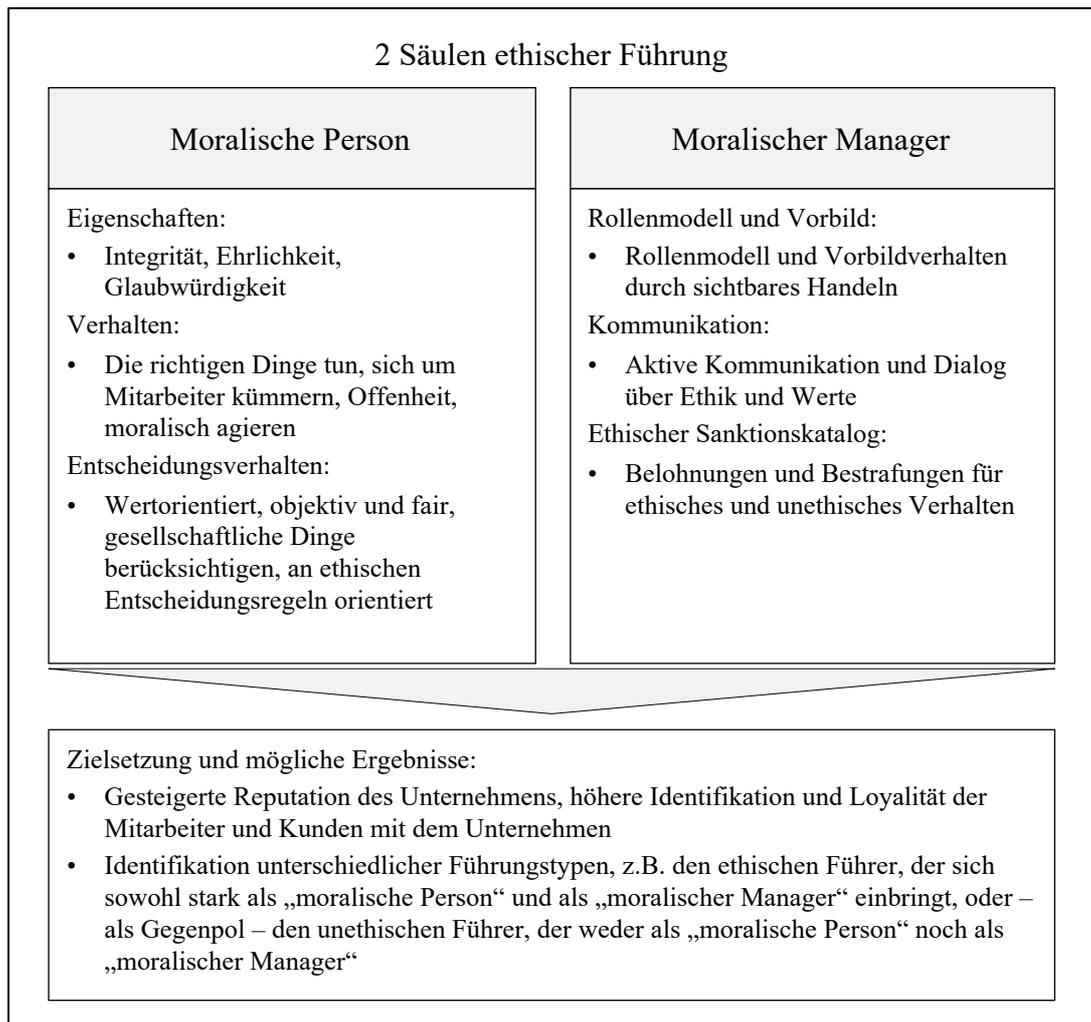
### **Ethische Führung**

Ethische Führung und ethisches Führungshandeln folgt moralisch-ethischen Prinzipien, und Führung wird interpretiert als eine verantwortbare Beeinflussung des Verhaltens des Geführten. Hierbei greifen die Ideen der ethischen Führung auf Begriffe und Gedanken der philosophischen Ethik zurück, wie z. B. den Begriff des Charakters und den Grundgedanken der Tugenden bzw. der Tugendethik.

Grundsätzlich gehen die positiven, guten und ethisch orientierten Führungsstile, die von Personen mit ebensolchen Eigenschaften getragen und geteilt werden, davon aus, dass ethisches Handeln auch einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Geführten hat und damit auch die Leistung zur Erreichung der Unternehmensziele positiv beeinflusst (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 26).

Empirische Studien belegen den Einfluss von guter und ethischer Führung, aber auch von schlechter und unethischer bzw. destruktiver Führung. Ein negatives und unethisches Führungsverhalten hat einen negativen Einfluss auf die Organisation und die Einstellungen der Mitarbeiter. Die Studien von Brown und Mitchell zur ethischen und unethischen Führung (vgl. Brown & Mitchell, 2010) oder die frühen Studien von Christie/Geis zum Machiavellismus (vgl. Christie & Geis, 1970) und viele weitere Studien liefern hierzu weitere Hintergründe und Details. Im Gegenzug haben weitere Studien belegt, dass sich ethische Führungsqualität positiv auf die Leistungsfähigkeit und die Organisationen und Mitarbeiter auswirkt (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 26). Banduras Theorie des sozialen Lernens bestätigt aus soziologischer Sicht, dass Geführte ein positives und wohlwollendes Verhalten als eine Art soziale Verpflichtung empfinden, und daher ein tendenziell gleiches Verhalten an die Führenden zurückgegeben wird. Bandura bestätigt dieses Verhalten – allerdings – in beide Richtungen: „The term vicarious reinforcement is applied to changes in the behavior of observers that result from witnessing a models’s action being rewarded or punished” (Bandura, 1971, S. 47).

Gehen wir zurück zur ethischen Führung und erfassen den guten, ethisch handelnden Führenden. Der Ansatz einer auf Ethik beruhenden Führung stammt von Trevino et al. und beruht auf zwei Eckpfeilern: Zum einen benötigt es für eine ethische Führung die entsprechenden „moralischen Personen“, die auf Basis ihrer Eigenschaften, ihres Verhaltens und der Art und Weise, wie diese Personen sich in Entscheidungssituationen verhalten, eine Art ethischen Kompass durch authentisches Vorleben und Vorbildwirkung für die Organisation darstellen (vgl. Trevino et al., 2000, S. 131 f.). Um einen Einfluss auf die Organisation auszuüben, reicht es nach Trevino et al. nicht aus, nur „moralische Person“ zu sein. Zum anderen muss gleichzeitig durch sichtbares Handeln eine aktive Vorbildfunktion entstehen und durch bewusstes Ansprechen ethischer Werte und Ziele und der Einführung eines ethischen Sanktionssystems auch der „moralische Manager“ in Personalunion mit der „moralischen Person“ entstehen. Diese beiden Säulen bilden die eine erste Basis für eine Führungsethik, in der es nicht nur um die effiziente Bewältigung von Aufgaben geht, sondern auch darum, wie diese Aufgaben angegangen werden, und welcher Mittel sich diese Führung bedient.



**Abbildung 14:** Die 2 Säulen ethischer Führung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trevino et al., 2000, S. 131

Eine ethikbewusste Führung sucht also nach den moralischen Vorbildern, die gute Führung authentisch vorleben und aktiv vollziehen können. Die Erkenntnisse über die moralische Standhaftigkeit von Menschen findet sich in den klassischen Disziplinen der Philosophie und Ethik wieder. Bereits in der griechischen Antike wird nach der Ausprägung des „Guten“ gesucht und der gute Führende wird in seinem Charakter beschrieben und bestimmt. In der philosophischen Ethik hat Aristoteles in seiner Schrift „Nikomachische Ethik“ systematische Reflektionen über das gute Handeln des Menschen vorgelegt, die über die Ausformulierungen von Tugenden eine inhaltliche Vorstellung von moralisch gutem und richtigem Verhalten ermöglichen sollen. Tugenden definieren sich als Eigenschaften des Handelns in bewusster Entscheidung ohne Zweifel und als dauerhafte Charakterdisposition (vgl. NE 1105b). Tugenden

sind nach Aristoteles eine vorzügliche und nachhaltige Haltung, die durch die Vernunft bestimmt wird und die man durch Einübung bzw. Erziehung erwerben kann bzw. dauerhaft muss (vgl. Höffe, 2009, S. 290 ff.). Zur Bestimmung seiner 4 Kardinaltugenden sucht man das Mittlere zwischen zwei Extremen: „So stellt Mut die Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit, die Freigebigkeit als Mitte zwischen Geiz und Verschwendungssucht, der Stolz die Mitte zwischen Eitelkeit und Kleinmut dar“ (Weber-Schäfer, 200, S. 39). Für die Gerechtigkeit entwirft Aristoteles ein Modell, in welcher die Gerechtigkeit als die vollkommene Tugend definiert wird: „Diese Gerechtigkeit ist die vollkommene Tugend, nicht die vollkommene Tugend überhaupt, sondern soweit sie auf andere Bezug hat – deshalb gilt sie oft für die vorzüglichste unter den Tugenden, ...“ (NE, 1129b). Die Gerechtigkeit selbst findet nur die Ungerechtigkeit als ihren Gegenpol und bildet eine Klammer über die „anderen Tugenden“, z. B. Tapferkeit, Mäßigung, Großzügigkeit, und steht somit übergreifend über allen anderen Tugenden. Gerechtigkeit selbst nimmt eine Stellung innerhalb der Tugenden ein, befindet sich somit auch innerhalb der Klammer, die die Gerechtigkeit um alle Tugenden zieht. Die Gerechtigkeit zeigt sich somit über ihre praktischen Facetten und Varianten und durch ihre doppelte Vertretung in den Tugenden. Alle anderen Tugenden formieren sich um eine doppelte Polarität, d. h. eine Ausformulierung der Mitte um zwei Extreme. Das Mittlere ist hierbei nicht als ein mathematischer Wert zu verstehen, sondern als das Beste, was man im Bereich einer Charaktereigenschaft jeweils erreichen kann. Es ist letztlich individuell bestimmt (vgl. Höffe, 2010, S. 281). „Die Tugend ist also ein *Habitus* des Wählens, der die nach uns bemessene Mitte hält und durch die Vernunft bestimmt wird, und zwar so, wie ein kluger Mann ihn zu bestimmen pflegt“ (NE 1106b –1107a). Die Tugendethik von Aristoteles wird auch als „Mesotes-Lehre“ (aus dem Griechischen: „die Mitte“) bezeichnet, welche einen *Habitus* zweier einander entgegengesetzter Laster, dem „Übermaß“ und dem „Mangel“, gegenüberstellt und schließlich die Mitte sucht.

Was genau ist die Relevanz von Aristoteles et al. für diese Arbeit? Im Zentrum der Überlegungen zur Tugendethik, sowohl von Aristoteles als auch von den später weiter entwickelten Varianten oder Erneuerungen von Thomas von Aquin und Immanuel Kant, steht die Vortrefflichkeit des Charakters, der die Basis, der Ursprung und die grundlegende Voraussetzung für gutes Handeln zugeschrieben wird. Die Tugenden

sind sozusagen als Tauglichkeit im Sinne von Fähigkeit und Bereitschaft für tugendhaftes Verhalten gesetzt und müssen nach Aristoteles auch stets geübt und mit Vorsatz und Bewusstsein ausgeübt werden. Genau hier setzen die Konzeptionen zur ethischen Führung an, die aus gesellschaftlicher Sicht den Führungseliten eine Charakterlosigkeit zuschreiben, und dies nicht nur in den skandalumwitterten Unternehmen, sondern auch in größerer Breite in Unternehmen und Politik. Dies wirft die Frage auf, wie und in welchen Formen sich unethische bzw. schlechte oder destruktive Führung offenbart und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um eine unethische oder destruktive Führung einzudämmen bzw. die ethische Führung zu fördern und zu stützen.

### **Unethische bzw. destruktive Führung**

Unethische und destruktive Führung setzt sich aus mehreren situativen Faktoren zusammen, welche aber stets durch die handelnden Menschen bzw. ihre Entscheidungen für die jeweiligen Handlungs- und Verhaltensoptionen geprägt werden. Um eine destruktive Führung greifbar zu machen, werden nachfolgend einige wesentliche Charakteristika aufgezeigt. Hierbei steht zunächst der Kontext von destruktiver Führung im Vordergrund, und anschließend werden konkrete Ausprägungen von destruktiver Führung skizziert.

Eine destruktive Führung beginnt immer beim Führenden selbst, und richtet sich entweder gegen sich selbst, gegen die Geführten oder die Organisation. Letztlich sind die Kontextfaktoren zu betrachten, die eine destruktive Führung fördern bzw. begünstigen. Im Kontext dieser Arbeit ist dies ein wichtiger Ansatzpunkt, denn es gilt, für die Corporate Governance eben die Umgebungsbedingungen und den Kontext für destruktive Führung einzuschränken, und gleichzeitig bedarf es weitergehender Konzepte, die eine ethisch orientierte Führung begünstigen und fördern.

*Der Führende gegen sich selbst:* Ein Führender kann sich selbst gegenüber destruktiv bzw. negativ eingestellt sein und dies auf Organisationen übertragen. Destruktive Führung beginnt also immer beim Führenden (vgl. Padilla et al., 2007, S. 178). In den Ausführungen zur transformationalen Führung wird Führung interpretiert als eine verantwortbare Beeinflussung des Verhaltens des Geführten, und die individuelle Behandlung der Mitarbeiter ist eine Quelle der Identifikation der Geführten mit

einem Führenden (vgl. Felfe, 2006, S. 165). Das „Group Engagement Model“ von Tyler & Blader (Taylor & Blader, 2003, S. 349 ff.) beschreibt die positive Dynamik der Identifikation mit einer Gruppe. Geführte werden in ihrem der Gruppe zugewandten Verhalten bestärkt und setzen sich stärker für die Gruppe und deren Erfolg ein, wenn eine Identifikation mit der Gruppe und deren Führung besteht. Während der Identifikation mit und dem Vertrauen in eine Führung, verbunden mit einem positiven Führungsverhalten, allgemein auch eine nachhaltige positive Wirkung auf die Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter zugeschrieben wird (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, 2006, S. 128), kann im umgekehrten Falle ebenso eine Identifikation mit einem destruktiven Führer stattfinden. Der Unterschied liegt in der ethischen Ebene und der als richtiges Handeln bestimmten Dimension. An dieser Stelle tritt eine Verknüpfung der Corporate Governance und Führung von Unternehmen mit einem Grundverständnis über die Art und Weise der Unternehmensführung, im weiteren Sinne einer Ethik der Governance in den Vordergrund (vgl. Wieland, 2007, S. 73 f.). Das Management und die Führungskräfte sind in besonderem Maße Träger dieser Ethik, hier definiert als die Werteversprechen der Führung. Dies verdeutlicht nochmals die Vorbildrolle des Managements und der Führungskräfte.

*Der Führende gegen die Geführten:* Destruktive Führung kann gegen die Geführten gerichtet sein und sich in Führungsverhalten wie z. B. Unkontrollierbarkeit oder Rigidität (vgl. Kellermann, 2004, S. 51) äußern und durch diesen negativen Einfluss des Führenden auf die Geführten zu Demotivation, Orientierungslosigkeit oder Angst am Arbeitsplatz führen, was wiederum die organisatorische Leistungsfähigkeit beeinflussen kann. Der Führende kann sogar im besten Sinne der Organisation agieren, aber durch ein tyrannisches Führungsregime wird die Organisation daran gehindert, ein langfristig stabiles und leistungsfähiges Gefüge zu entwickeln (vgl. Einarsen et al., 2007, S. 212).

*Der Führende gegen die Organisation:* Destruktive Führung kann weiterhin gegen die legitimen Interessen der Organisation gerichtet sein und somit versuchen, Ziele nicht zu erreichen und zu sabotieren. Gleichzeitig aber kann der Führende die Geführten unterstützen und sich ihnen gegenüber weitgehend loyal verhalten.

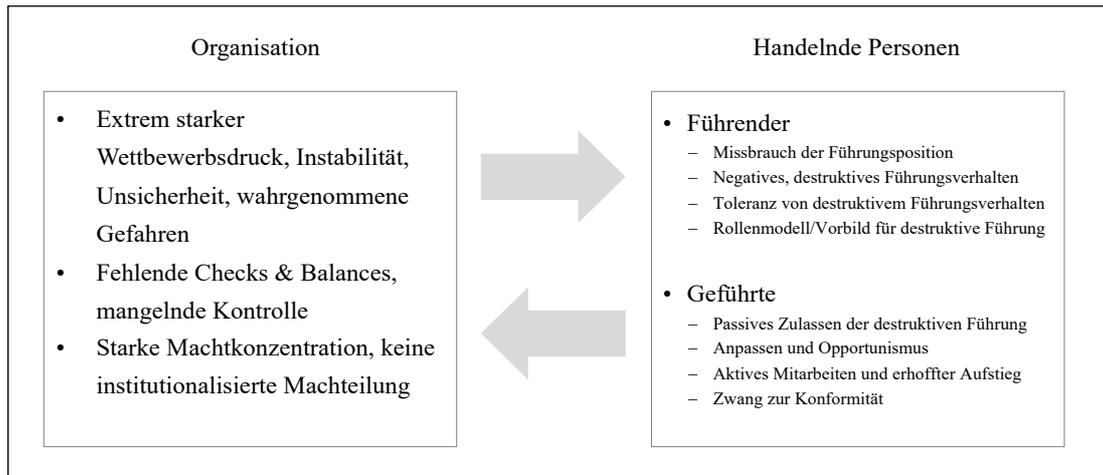
*Der Führende gegen die Geführten und die Organisation:* Destruktive Führung kann schlussendlich gegen beides, die Geführten und die Organisation gerichtet sein. Conger spricht in diesem Fall von „The Dark Side of Leadership“. Hier wird die Führungsrolle für persönliche Vorteile zum Schaden der Organisation und gegen die Geführten ausgenutzt (vgl. Conger, 1990, S. 44 ff.).

*Die Rolle der Geführten:* Damit negative Führung sich durchsetzen kann, benötigen Organisationen Situationen, ein Klima und eine Kultur, in welcher Formen destruktiver Führung zugelassen werden. Neben den Führenden, welche destruktives Führungsverhalten praktizieren, werden somit auch Geführte benötigt, die sich „destruktiv führen“ lassen. Padilla et al. (2007, S. 178) unterscheiden zwei Typen von Geführten, die destruktive Führung unterstützen. Der erste Typ unterstützt destruktive Führung durch passives Verhalten und verhilft den destruktiven Führern dazu, Macht und Einfluss in der Organisation zu erhalten. Der zweite Typ identifiziert sich mit den destruktiven Führern und deren Führungsverhalten wegen einer ähnlichen oder gleichen Weltsicht und gleichen Einstellungen. Ein starker Konformitätsdruck durch Mittel und Methoden destruktiver Führung presst die Geführten in ein Schema normierten Verhaltens (vgl. Chandler & Fields, 2010, S. 127).

*Kontextfaktoren*, die destruktive Führung unterstützen und fördern, sind u. a.:

- Organisationen mit zentralisierter Macht und einer Entscheidungsfindung ohne hinreichende Kontrolle (vgl. Conger, 1990, S. 44f.),
- geringe Wertschätzung ethischer Normen, ausgedrückt durch Toleranz gegenüber destruktivem Führungsverhalten,
- extrem starker Druck zur Zielerreichung, insbesondere wenn die Ziele oder Zeitlinien für Aufgaben oder Pläne als unrealistisch wahrgenommen werden,
- Führungskräfte, die als Rollenmodelle für destruktive Führung agieren (vgl. Chandler & Fields, 2010, S. 102 ff.),
- extrem starker Wettbewerbsdruck und ein unsicheres Unternehmensumfeld (Chandler & Fields, 2010, S. 111).

Destruktive Führung setzt sich somit aus mehreren situativen Faktoren zusammen, welche aber stets durch die handelnden Menschen bzw. Entscheidungen für die jeweiligen Handlungs- und Verhaltensoptionen geprägt werden.



**Abbildung 15:** Begünstigende Faktoren für destruktive Führung  
Quelle: Eigene Darstellung

### **Charakteristiken von unethischem und destruktivem Führungsverhalten**

Im vorangegangenen Abschnitt ist destruktive Führung in ihrem Kontext begrifflich bestimmt und das Umfeld von destruktiver Führung beschrieben worden. Im Folgenden wird eine Systematisierung von destruktivem Führungsverhalten umrissen. Kellermann bietet hierzu eine Aufteilung in verschiedene Kategorien unethischer Führung an (vgl. Kellermann, 2004, S. 51 ff.):

- *Unkontrolliertheit:* Dem Führenden fehlt die Selbstkontrolle, Selbsteinsicht und Empathie für Geführte und Führungssituationen und er ist von Führenden umgeben, die zur effektiven Intervention unfähig oder nicht bereit sind.
- *Desinteresse an anderen/Gefühllosigkeit:* Der Führende ist unfähig, die Bedürfnisse und Emotionen der Organisation, insbesondere im Hinblick auf die direkt Geführten, zu erkennen und darauf einzugehen.
- *Korruptheit:* Der Führende stellt das Eigeninteresse über das Interesse der Geführten und der Organisation, ist unehrlich, verlogen und korrupt.
- *Extremes Ingroup/Outgroup-Denken:* Der Führende agiert nach Maßgabe eines extremen Ingroup/Outgroup-Denkens, bedenkt nicht das Wohlergehen der Geführten oder der Gruppe und übervorteilt Gruppen außerhalb der eigenen.
- *Boshaftigkeit/Bösartigkeit:* Der Führende unterdrückt die Geführten und die Organisation mit psychologischen und/oder physischen Mitteln und instrumentali-

siert (psychischen oder physischen) Druck und/oder Schmerz als Mittel der Machtdurchsetzung.

Die erste Kategorie ist noch einer ineffektiven Führung zuzuordnen, d. h. einem Führungsverhalten, welches zwar Ergebnisse erzielen möchte, aber an der Unfähigkeit zu deren Umsetzung scheitert. Die folgenden Kategorien sind einer unethischen Führung zuzuordnen, da diese jeweils gegen die gemeinsamen Zielsetzungen und das gemeinsame Ansinnen verstoßen sowie die Geführten als Menschen mehr oder weniger verachtend behandelt. Kellermann verweist in jeder Kategorie des destruktiven Führungsverhaltens auch auf die bereits erläuterte Rolle der Geführten, die ein auftretendes destruktives Führungsverhalten ohne Widerstand ertragen oder ggfs. auch mittragen und unterstützen (vgl. Kellermann, 2004, S. 51ff.).

Was genau ist die Relevanz der Konzeptionen und Charakteristiken einer unethischen und destruktiven Führung für diese Arbeit? Im Zentrum der Überlegungen steht, dass die Verhaltensweisen und die Charaktere der Führung von Unternehmen und Organisationen eine grundlegende Voraussetzung für gute, aber eben auch für schlechte Führung darstellen. Daher macht die Tauglichkeit im Sinne von Fähigkeit und Habitus für tugendhaftes Verhalten einen erheblichen Unterschied. Dieser Unterschied wirkt nicht nur in das Unternehmen hinein, sondern auch in seine Außenwelt. Die Spitzenfunktionen, wie z. B. ein CEO oder ein Aufsichtsratsvorsitzender, machen die Tugendhaftigkeit einer Organisation als Teil der Gesellschaft damit sichtbar, in positiver wie auch in negativer Hinsicht. Daher soll ein letzter Forschungsaspekt der unethischen und destruktiven Führung einbezogen werden: Die Konzeption der dunklen Triade der Führung. Diese Forschungen bilden eine komplementäre Betrachtung der hellen Seite der Führung, also der Führung, die sich ethisch orientiert und die als gute Führung bezeichnet wird. Dies wiederum erscheint hilfreich bei der Gestaltung einer Corporate Governance, welche ethische Grundprinzipien als Handlungsleitlinien enthält und sich über bindende Formulierungen einer Führungsethik definiert.

### **Die dunkle Triade der Führung**

Ausgehend von den Forschungen und Veröffentlichungen von Paulhus und Williams (vgl. Paulhus & Williams, K.M., 2002, S. 556 - 563) steht die dunkle Triade der Füh-

rung für eine Kombination von 3 Persönlichkeitsmerkmalen, die miteinander zusammenhängen. Hierbei werden Selbstüberschätzung als Ausdruck von Narzissmus, die Neigung, andere für die eigenen Zwecke zu manipulieren und zu instrumentalisieren als Kern des Machiavellismus und Gefühllosigkeit und Rücksichtslosigkeit als Basis von Psychopathie für unethisches und destruktives Führungsverhalten erklärt. Diese Persönlichkeitsmerkmale stehen im Gegensatz zu den Kriterien einer guten und ethischen Führung sind in weiten Teilen in negativer Korrelation zu den Erkenntnissen einer guten und ethisch orientierten Führung und weisen eine niedrige Verträglichkeit in der Zusammenarbeit auf (vgl. Furtner, 2017, S. 28f.). Grundsätzlich betrachtet sind die Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie auch Unterschieden in ihren Ausprägungsformen und Extremen unterworfen. Insbesondere zeigen der Narzissmus und der Machiavellismus auch positive und helle Momente auf. Wie sich eine solche Bestimmung und Definitionen dieser Ausprägungen darstellen können, ist nachfolgend zusammengestellt.

*Definition Narzissmus:* „In der Psychologie spricht man von Narzissmus, wenn das Verhalten einer Person durch eine übersteigerte, unrealistische Wahrnehmung ihrer eigenen Bedeutsamkeit geprägt ist“ (Externbrink & Keil, 2018, S. 8). Ein überhöhter und gleichzeitig unbeständiger Selbstwert mit dem Wunsch, in der eigenen Grandiosität bestätigt zu werden, treibt Narzissten in ein starkes Bedürfnis nach Macht, Status, Anerkennung und Aufmerksamkeit. Genau diese Perspektive bieten Führungspositionen, insbesondere an der Spitze von Unternehmen.

*Definition Machiavellismus:* „Machiavellismus repräsentiert eine besonders manipulative Persönlichkeit und wird auf die Staatsphilosophie von Niccolo Machiavelli zurückgeführt, welcher im 15. Jahrhundert der politische Berater der Medici Familie war“ (Furtner, 2017, S. 5). Machiavellisten stehen für ein manipulatives Ausnutzen und Instrumentalisieren von Geführten und Partnern. Manipulation, Rücksichtslosigkeit und politisches Taktieren zum Eigennutz dominieren als negative Ausprägungsformen das Verhalten.

*Definition Psychopathie:* Psychopathie ist in der klinischen Psychologie als schwere Persönlichkeitsstörung definiert und zeigt sich in antisozialem Verhalten, Kalthere-

zigkeit und starkem Egozentrismus. Die negativen Ausprägungen reichen von Unberechenbarkeit, Skrupellosigkeit, Emotions- und Verantwortungslosigkeit bis hin zu hoher Risikobereitschaft und einer Tendenz zu krimineller Energie (vgl. Kuhn & Weibler, S. 54).

	Narzissmus	Machiavellismus	Psychopathie
Definition	Grandioses Selbst und fehlende Selbstreflexion	Manipulatives Ausnutzen und Instrumentalisieren	Fehlen von Empathie und hohe Risikobereitschaft
Ziel des Führenden	Befriedigung eigener Bedürfnisse, vornehmlich nach Bewunderung und Anerkennung	Erreichung der gesetzlichen Ziele mit den dafür notwendigen Mitteln ohne Rücksicht auf andere	Erreichung persönlicher Ziele und Vorstellungen in Unabhängigkeit von der Organisation und den Geführten
Gemeinsamkeit	Antisoziales Verhalten = dauerhaft niedrige Verträglichkeit für Kooperation und Zusammenarbeit		
Beispiele möglicher Auswirkungen auf die Organisation, wenn der Führende die Persönlichkeitsmerkmale der entsprechenden Kategorie aufweist (vgl. Externbrink, 2018, S. 33ff. und Kleinhenz, 2016, S. 15 ff.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoreiche Entscheidungen mit dem Wunsch dadurch Aufmerksamkeit zu erhalten</li> <li>• Schmeichelnde Geführte wichtiger als dialogische Auseinandersetzung</li> <li>• Gefahr von Blindheit gegenüber „schwierigen Situationen“ durch Ausblenden von Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Netzwerke, interne Politik und Taktiken dominieren</li> <li>• Eigene Ziele des Führenden im Vordergrund</li> <li>• Basis für eine Kultur des Vertrauens nicht gegeben</li> <li>• Gefahr für Fehlentscheidungen durch zu langes Festhalten an eigenen Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenzen zur Angstkultur in Unternehmen durch harte Manipulationstaktiken, wie z. B. Drohungen und Schikanierungen</li> <li>• Die geringe Selbstkontrolle und Unberechenbarkeit des Psychopathen führt zu mangelnder Langfristigkeitsorientierung</li> <li>• Basis für eine Kultur des Vertrauens nicht gegeben</li> </ul>

**Tabelle 9:** Übersicht Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie  
Quelle: Eigene Darstellung

In Ergänzung zu diesen Ausführungen führen Padilla et al. an, dass unethische und destruktive Führung selten ausschließlich schlecht bzw. destruktiv ist, sondern dass es in vielen Führungssituationen gute und schlechte Führungsereignisse gibt, die sich im Wesentlichen durch die Art des Einflusses differenzieren. In destruktiven Führungssituationen werden tendenziell Macht, Zwang und Druck ausgeübt und weniger

auf Dialog und Verantwortung als Mittel der Führung gesetzt (vgl. Padilla et al., 2007, S. 176 ff.).

Die dunkle Seite der Führung ist zudem keine Erscheinung, die ausschließlich auf die Führenden zurückgeht. Das Verhalten oder das „Nicht-Verhalten“ der Geführten spielt gleichermaßen eine Rolle. Das sog. „Milgram-Experiment“ hat ergeben, dass ein Gespür und Gefühl für Moral seltener leitend für die Handlungen ist als vielmehr der Gehorsam gegenüber Autoritäten (vgl. Milgram, 2012, S. 17 ff.). Milgram hat in den 60er-Jahren ein Experiment durchgeführt, bei dem Testpersonen im Auftrag eines Leiters der Testreihe anderen Personen Stromschläge mit steigender Stärke und ihnen so erhebliche Schmerzen zufügen sollten. Die Versuche wurden ohne wirkliche Stromschläge durchgeführt, bis auf die Probanden waren allesamt Schauspieler engagiert. Die eigentliche Intention dieses Experiments war es, die Reaktion auf die Aufforderungen zu beobachten, Personen immer stärkeren Stromschlägen auszusetzen, zu denen es keine positiven und keinen negativen Beziehungspunkt gab. Die meisten Probanden sind dabei nicht in der Lage gewesen, dem Testleiter den Gehorsam zu verweigern und haben – quasi passiv – den Aufforderungen Folge geleistet (vgl. Milgram, 2012, S. 17 ff.). Somit ist die Kritikfähigkeit im Denken und die Aktivität im Handeln der Geführten ein wichtiges Element gegen eine Führung, die manipulativ und mit Zwang und Druck agiert. Die Aspekte der Kritikfähigkeit und der Handlungsorientierung der Geführten bedeutet im Kontext von Corporate Governance nicht einen vordefinierten Ungehorsam zu erzielen, sondern eine ethisch orientierte Führung insgesamt und einen Dialog in den Führungsorganen zu initiieren, der einen Missbrauch von Machtpositionen vermeidet und den eben genannten Dialog fördert.

Weiterhin bleibt im Kontext von ethisch orientierter Führung und unethischer-destruktiver Führung ein besonderer Aspekt zu betrachten: Unternehmen müssen sich am Markt und im Wettbewerb mit anderen Unternehmen behaupten. Gelingt dies nicht, wird das Unternehmen – über kurz oder lang – untergehen. Die Aufgaben des Managements und der Führungskräfte sind es, das Unternehmen so zu entwickeln, dass genau dieser Untergang nicht eintritt. Für diese Aufgaben werden entsprechende Ziele formuliert und Rahmenbedingungen geschaffen. Das Überleben des Unternehmens ist für die Anteilseigner und Gesellschafter von hohem Wert, und

daher werden Spitzenführungskräfte mit der Bewältigung der Ziele beauftragt und erhalten dafür einen Preis, in der Regel eine leistungsorientierte Vergütung, in der Corporate Governance „pay for performance“ genannt (vgl. DCGK Begründung, 2019, S. 3 f.). Neben den Chancen einer hohen Vergütung bedeutet Erfolg in Kombination mit einer Spitzenposition aber Erfolgsdruck und persönlicher Leistungsstress. Durch die hohen Erfolgchancen unter hohen Leistungsanforderungen – so die Schlussfolgerung – könnten Menschen mit den Persönlichkeitsmerkmalen der „dunklen Triade der Persönlichkeit“ angezogen werden. Der englische Psychologe Kevin Dutton schreibt dazu: „Es gibt in der Gesellschaft Positionen, Jobs und Rollen, die aufgrund ihrer kompetitiven, mörderischen Natur Zugang zu Büroraum in genau der Art von psychologischen Immobilien erfordern, zu denen Psychopathen den Schlüssel haben“ (Dutton, 2013, S. 138). Dieser Gedanke wirft einige kritische Fragen auf, die über die Aspekte einer ethischen oder unethischen destruktiven Führung hinausgehen und auf die Entwicklungen in unserer Gesellschaft verweisen, sowie auch die Corporate Governance und die Rahmenbedingungen für Unternehmen betreffen:

*Eskalation des globalen Wettbewerbs:* Welchen Einfluss hat der Wettlauf der Länder und Regionen um Ressourcen und Wohlstand auf die Führungs- und Leistungskulturen in Unternehmen?

*Macht des Kapitals:* Welchen Einfluss haben die großen Investmentgesellschaften durch die Kraft und Macht des Kapitaleinsatzes und -abzugs auf globaler Ebene auf die Management- und Führungskulturen in Unternehmen?

*Gesellschaftliche Veränderungen:* Wie wirkt der andauernde gesellschaftliche Wertewandel auf die Menschen, die letztlich Führungspositionen anstreben oder erhalten? Welche Führungskräfte können wir für die Zukunft „erwarten“?

*Fehlende ethische Expertise:* Im Fokus auf Effektivität und Effizienz ist das Wissen und die Expertise bezüglich ethischen (Grund-)Wissens verloren gegangen. Ohne eine ethische Wissensbasis wird das Werkzeug für ethisches Denken auch weiterhin fehlen.

Wie kann also ein ethisches Wissensgerüst für Führungskräfte motiviert und erzeugt werden? Diese Fragen bieten Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen, sollen an dieser Stelle aber zunächst nur auf die systemischen Verzweigungen unserer

komplexen gesellschaftlichen Ordnung sowie auch die Mehrdimensionalität von komplexen Führungsaufgaben hinweisen.

Im dritten Kontinuum der Führungsaspekte soll die Frage der Ausübung von Macht in Organisationen und Führungssituationen untersucht werden und damit die Betrachtungen zu effektiver Führung und ethischer sowie unethischer destruktiver Führung ergänzen.

### **2.2.3 Macht und Machtausübung in Führungssituationen**

Macht wird in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlichen Betrachtungsweisen unterzogen. Die Literatur hierzu ist weit und von langer Tradition. Daher ist kaum eine begriffliche Definition hervorzuheben, die die Macht in Unternehmen klar umschreibt und skizziert. Die Vorstellung reicht von sozialem Einfluss über Abhängigkeiten bis hin zur Kontrolle und der Ausübung autoritärer Führung zur Durchsetzung von Interessenslagen. In den Vordergrund werden immer unterschiedliche Aspekte der Macht, wie z. B. Machtquellen bzw. -basen, Machtziele bzw. -bereiche und Machtmittel bzw. -instrumente, gerückt. Daher sind einige Fragestellungen zur Systematisierung von Macht im Kontext von Führung in Unternehmen zu beantworten: Was ist die Bedeutung von Macht in Unternehmen, worauf basiert sie und wie kann man Macht charakterisieren? Wie stehen Macht und Einfluss im Verhältnis zueinander? Wo genau liegt die Abgrenzung zur Führung? Wie und unter welchen Umständen wirkt sie im Unternehmen? Welche Rolle spielt Macht im Zusammenhang mit effektiver und ethischer Führung? Und letztlich den Kern dieser Arbeit betreffend: Wie wirkt Macht im Kontext mit Corporate Governance und Unternehmensführung? Im Rahmen dieser Arbeit wird aus Gründen der Fokussierung und Pragmatik vorwiegend mit der begrifflichen Definition von Macht von Max Weber gearbeitet.

#### **Definition von Macht und Machtbasen**

„Macht wird als Chance definiert, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen den Willen und das Widerstreben anderer durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1985, S. 28). Diese Definition Webers

impliziert mehrere Kennzeichen von Macht. Zum einen geht es um die Durchsetzung des eigenen Willens in einer sozialen Beziehung. Systemisch bedeutet dies, dass zumindest eine Person mehr und eine andere Person weniger Macht besitzt oder in einer spezifischen Situation innehat. Die Chance, den eigenen Willen auch gegen den Willen und das Widerstreben anderer durchzusetzen, kann durch unterschiedliche Mittel erreicht werden (vgl. Weber, 1985, S. 28ff.). Daher benötigt diese Definition von Macht im unternehmerischen Kontext noch weitere Konkretisierungen:

In Unternehmen sieht die organisatorisch-formale Aufstellung die Verteilung von Kompetenzen und Entscheidungsrechten vor. Auf diese Art und Weise lassen die Quellen bzw. die Basis der Macht zum einen legitimieren und andererseits wird so festgelegt, wer welche Entscheidung über Ressourcen ausüben darf. Gleichzeitig wird der Machtbereich damit definiert, d. h. auf welche Inhalte bzw. Sachverhalte sich die Machtbeziehung erstreckt und über welche Mittel sie verfügen darf und kann. Hierbei entsteht eine Bandbreite aus hoher Machtkonzentration, was gleichbedeutend für die Entscheidungen über viele Ressourcen wie Investitionsmittel und die Allokation dieser Ressourcen in Kombination mit hohen Freiheitsgraden für Entscheidungen steht, im Gegensatz zur Hoheit über wenige Ressourcen mit hohen Einschränkungen. Aus diesen Regelungen und Verteilungen wird ersichtlich, dass die Machtballung an der Spitze des Unternehmens den höchsten Grad erreicht. Die Regelungen und Instrumente der Corporate Governance – analog der Ausführungen in Kapitel 1 dieser Arbeit – dienen u. a. einer Prävention von Machtmissbrauch. Dies wird durch diverse Kontrollen, Prüfpunkte und Vorgaben erreicht. Diese generellen Machtelemente ergänzen sich mit weiteren und tendenziell speziellen Elementen, die sich situativ ergeben können:

Zum einen geht es darum, welche Machtmittel eingesetzt werden, d. h., womit und auf welche Weise die Macht in einer Situation eingesetzt wird. Diese Mittel wurden in ersten Studien durch French & Raven 1959 klassifiziert und seither immer weiter spezifiziert und detailliert (vgl. Lang, 2014, S. 185 ff.).

*Macht zur Belohnung:* Der Führende kann den Geführten für gute Leistungen entweder monetäre (z. B. höheres Gehalt, Prämie), hierarchische (z. B. höher eingestufte Position) oder psychologische (z. B. Lob, Anerkennung) Belohnungen zuteilen.

*Macht zur Bestrafung:* Der Führende kann den Geführten durch Zwang und Druck zu einem gewünschten Verhalten forcieren, und Mittel wie geringeres Gehalt (z. B. durch Prämienkürzung), Versetzung in andere Aufgabenfelder oder die Kündigung einsetzen.

*Legitimationsmacht:* Der Führende kann aufgrund seiner hierarchischen Stellung seine Positionen „Kraft seines Amtes“ zur Geltung bringen. Hierbei ist das Weisungs- bzw. Direktionsrecht das wesentliche legitimierte Mittel der Durchsetzung von Machtpositionen im Unternehmen.

*Experten- und Informationsmacht:* Der Führende kann durch überlegenes Wissen oder Zugang zu für die Zielerreichung relevanten Informationen die Zielerreichung beeinflussen, sowohl positiv durch aktive Einbeziehung des Geführten bzw. aktive Informationsbereitstellung oder negativ durch Informationskontrolle und Ausgrenzung. Es ist anzumerken, dass gerade eine hohe Verfügbarkeit von Informationen und eine mittlerweile in der Praxis offenere Informationspolitik in Unternehmen diesen Punkt in seiner negativen Ausprägung abmildern. Weiterhin sind die Experten mittlerweile oftmals die Mitarbeiter selbst, welche in Fach- und Expertenfragen oftmals den Vorgesetzten inhaltlich überlegen sind. Die Frage, wie der Führende das Vertrauen seiner geführten Gruppe gewinnen kann, wird damit relevant für die Machtbeziehung beider Parteien und bedingt eine Art Umkehrung von Führung.

*Macht zur Identifikation:* Der Führende kann durch seine Führungsbeziehung als Vorbild, Rollenmodell und Identifikationsperson beim Geführten entsprechende Leistungen und Verhaltensweisen initiieren, welche ohne die Führungsperson nicht entstanden wären.

Und zweitens geht es um die Betrachtung von Macht als dynamisches System. In den Modellen zur Erklärung von Macht werden verschiedenste Determinanten in Machtbeziehungen betrachtet. Dies reicht von den unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen der handelnden Personen, der Art und Weise der Gruppenbeziehung, der externen Faktoren, die auf das Unternehmen und die Gruppe einwirken, bis hin zum Verhalten der Geführten. Zwar besitzen Führende kraft ihrer Position innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation mehr Macht und Einfluss als die Geführten, jedoch verfügen auch Geführte über Möglichkeiten der Einflussnahme. Macht ist

somit relational und prozess- und situationsabhängig. Macht als soziales Konstrukt kann durch ihren Einsatz und ihre Ausübung eine Auswirkung auf die interpersonellen Beziehungen haben und diese negativ und positiv beeinflussen.

Zum Dritten geht es um eine Verfeinerung des Machtkonzeptes mit weiteren begrifflichen Ergänzungen, die der Definition von Macht nahestehen, aber eine andere inhaltliche Bedeutung haben. Im Einsatz in Situationen, in denen ein Machtanspruch zur Geltung kommen kann sind diese Ergänzungen nicht nur hilfreich, sondern im Sinne von Corporate Governance und Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung.

*Macht und Einfluss:* Weber lässt in seiner Definition durch das Wort „auch“ die Möglichkeit der Machtnutzung offen. Damit kann Macht auf zweierlei Art und Weise eingesetzt und genutzt werden:

Macht	Einfluss
Durchsetzung der gewünschten Position durch den Führenden möglich	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzung erfolgt ohne Rücksicht der Belange der Geführten bzw. Betroffenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzung erfolgt durch Interesse, Beratung und Überzeugung der Geführten bzw. Betroffenen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geführte bzw. Betroffene folgen aus „blindem Gehorsam“ oder im Widerwillen, ggfs. wird Widerstand erhoben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geführte folgen aus eigenem Willen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Feindliche Machtnutzung“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Freundlicher Machteinsatz“</li> </ul>

**Tabelle 10:** Macht und Einfluss  
Quelle: Eigene Darstellung

Einfluss kann auch als die Realisierung von Macht definiert werden (vgl. Blicke, 2004, S. 82 ff.). Einflussnahme ist als mehrdimensionale Möglichkeit zu verstehen, die über die von Weber definierte Form der Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen das Widerstreben anderer hinausgeht. Eine Einflusskompetenz beruht auf einer Abwägung der Erfolgswahrscheinlichkeit im Hinblick auf die Ziele und Zielerreichung, sowie einer Beherrschung der dafür notwendigen Verhaltensweisen (vgl. Blicke, 2004 S. 82 ff.). Einfluss nutzt Macht und Überzeugung in Kombination.

*Macht und Autorität:* „Formale Autorität steht für die Macht einer Person, die sich aus ihrer hierarchischen Position ableitet. Sie repräsentiert deshalb auch die formale und legitime Macht einer Person, anderen Personen Entscheidungen aufzuerlegen“

(Reihlen & Lesner, 2012, S. 103). Diese Definition von Autorität impliziert eine definierte Verantwortlichkeit, analog der in Unternehmen meist vorzufindenden elitären Führungssysteme, die eine tendenziell zentrale Willensbildung und Planung vorsehen. Moderne Unternehmens- und Organisationsformen berücksichtigen Experten- und Fachwissen stärker, da es für hochgradig spezialisierte Anwendungsfelder notwendig wird, dieses Wissen in die Entscheidungen und Planungen für die Erreichung der Ziele stärker einzubeziehen. Formale Autorität und Expertenwissen können durch eine Kooperation eine integrierte Handlungsform erreichen, die schneller und flexibler in den Dynamiken von komplexen Markt- und Wettbewerbsumfeldern agieren können als traditionelle und rein formale Entscheidungs- und Machtstrukturen. Dieser Aspekt wird insbesondere in größeren und komplexen Strukturen von multinationalen Unternehmen immer wichtiger.

*Macht und Führung:* Führung und Macht unterliegen einer engen Verknüpfung. Macht dient im weiteren Sinne der Durchsetzung von Interessen und stellt damit ein Mittel dar, Führungsaufgaben zu übernehmen und zu realisieren. Führung und Macht sind daher kaum trennbar. Magee formuliert: „Alle effektiven Führer haben Macht, aber nicht alle Machtbesitzer sind Führer“ (Magee et al., 2005, S. 82).

### **Der Einfluss von Macht auf Führende**

Unter dem Aspekt der Macht schließt die Betrachtung von ethischer und effektiver Führung bzw. deren Gegenpol einen weiteren Gesichtspunkt im Rahmen von Corporate Governance und Unternehmensführung ein: Der Einfluss von Macht auf die Führenden selbst, insbesondere in den Spitzenpositionen von Unternehmen. Eine wichtige Frage hierbei ist, ob und wie eine hohe Position und damit eine Ansammlung von Macht und Befugnissen einen Einfluss auf das Denken und Handeln der jeweiligen Person hat. Warum spielt diese Frage eine so große Rolle in der Corporate Governance und Unternehmensführung? Unternehmensführung und Organisationen sind so aufgebaut, dass der Führung Spielräume für Planungen und auch für Unvorhersehbares eingeräumt werden. Planungen können grundsätzlich Unsicherheiten reduzieren, aber niemals beseitigen. Daher sind Handlungsspielräume notwendig, um eine Gegensteuerung zu ermöglichen (vgl. 2012, Mirow & Matzler, 2012, S. 31). Um diese Handlungsspielräume zu nutzen, sind die Kompetenzen und Entscheidungs-

rechte so verteilt, dass diejenigen mit dem entsprechenden Einfluss und der notwendigen Macht die Urteile über die Wahl der Handlungsmöglichkeiten letztlich selbst fällen. Diese Handlungsspielräume der Macht sind umstritten, denn die Grenze zwischen reinem Machterhalt und dem Verfolgen von Eigeninteressen über den Interessen des Unternehmens liegen oftmals nah beieinander. Daher sind die Darstellungen über den Einsatz von Macht extrem vielfältig. Im Rahmen von Corporate Governance und Unternehmensführung scheint Abels Aussage treffend: „Es gibt kaum ein soziologisches Thema, das man so leicht mit den dunklen Seiten der menschlichen Leidenschaften zusammenbringen kann wie das Thema Macht“ (Abels, 2009, S. 239). Nietzsche führt es so aus: „Nicht die Notdurft, nicht die Begierde – nein, die Liebe zur Macht ist der Dämon des Menschen“ (Nietzsche, 2016, S. 162).

In verschiedensten soziologischen, psychologischen und organisationspsychologischen Forschungen, u. a. French und Raven (1959) über den Einsatz von Machtmitteln, Scholl (1991) und Raven (1992) über die Erweiterung der vorgenannten Studie, Buschmeier (1995) und Krause (2004) über die Reaktionen bei unterschiedlichen Formen der Machtausübung und letztlich Kipnis (1976) über die Art und Weise, wie Macht korrumpiert, wurden eindeutige Schlussfolgerungen gezogen:

*Macht benötigt Kontrolle:* Macht muss einer guten Kontrolle unterzogen werden, da sie sonst zu einseitiger Machtausübung führt und damit der Organisation und ihren Zielsetzungen schadet (vgl. Scholl, 2012, S. 218f.). Ungelenkte und unkontrollierte Machtausübung resultiert damit in ähnlichen Ergebnissen wie die unethische oder schlechte Führung. An diesem Punkt wird wieder die funktionale Nähe von Führung und Macht evident.

*Hohe Machtausübung hat Nachteile für die Organisation:* Hohe Machtkonzentration und starke Machtausübung initiieren und produzieren weniger relevantes Wissen für wichtige Entscheidungen durch unterdrückte oder abgekürzte Diskussionen und Debatten. Dies schadet letztlich sowohl dem Führenden als auch der Organisation (Neubauer & Rosemann, 2006, S. 76 ff.) und kann, insbesondere in wissens- und innovationsrelevanten Branchen und Unternehmen, zu einem Wettbewerbsnachteil werden.

*Einflussnahme ist der Machtausübung vorzuziehen:* Einflussnahme fördert gegenüber hoher Machtausübung die Generierung von Wissen und neuen Ideen in Organisationen durch Austausch von möglichen Lösungswegen. Weitere Auswirkungen sind stärker geförderte Diskussionen und die Betrachtung von Alternativen aufgrund eines emotional niederschwelliger empfundenen Machtgefälles (vgl. Scholl, 2012, S. 215).

*Starke Machtausübung distanziert:* Die Distanzierung zwischen Führenden und Geführten bei starker Machtausübung steigt. Gleichzeitig steigt die Versuchung des Führenden entsprechend stärkere Mittel zur Durchsetzung der gewünschten Ziele einzusetzen. Dies wiederum kann als Bestätigung zur Machtausübung durch den Führenden wirken und sich so zu einer weiterführenden Spirale entwickeln und perspektivisch zu Widerstand führen (vgl. Scholl, 2012, S. 213).

*Reflektion der Resultate von Machtausübung durch den Machtausübenden ist kaum möglich:* Was Führende mit hoher Machtkonzentration mit den Geführten bzw. Betroffenen, aber auch mit sich selbst machen, scheint nicht immer bewusst und daher durch den Machtausübenden kaum objektiv beurteilbar zu sein (vgl. Knipis, 1972, S. 33 ff.). Ein Übermaß an finanziellen Zuwendungen und Komfort im Arbeitsumfeld, sowie hohe Aufmerksamkeit und Bewunderung können eine stärkere Orientierung an eigenen Interessen und die Bedeutung der eigenen Wertvorstellungen fördern (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, S. 79 f.).

*Stark machtbasierte Organisationen und Führende sind nicht mehr zeitgemäß:* Traditionelle Strukturen von Macht und hierarchischer Organisation können nicht die gewünschten Ergebnisse und das benötigte Wissen erzielen, welches im globalen Wettbewerb notwendig sind (vgl. Mirow & Matzler, 2012, S. 37 ff.). Weiterhin orientieren sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen immer stärker an mehreren Zielbereichen, wie z. B. ökonomischem und sozialem Erfolg, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, sowie ökologischen und gesellschaftlichen Maßstäben. Diese neueren Zielbezüge stehen im Gegensatz zu stark machtbasierten Organisationen und Führenden.

Die Forschungen und Erkenntnisse aus der Praxis von Unternehmen, aber auch aus den Fällen von Machtmissbrauch in der Staatsführung weisen auf die Gefahren von unkontrollierter Machtausübung eindeutig hin, und grundsätzlich erscheinen die Vor-

schläge der Corporate Governance zur Kontrolle von Machtausübung und auch die Weiterentwicklung der gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen sehr gute Leitplanken zu geben. Das Streben nach Macht und Einfluss scheint dennoch einen eigenen Reiz auszuüben (vgl. Scholl, 2012, S. 219), und mit Blick auf eine realistische Umsetzung von Vorschlägen zur Verbesserung der Corporate Governance wird es einen erneuerten und an der Praxis orientierten Rahmen geben müssen.

### **2.3 Ein differenzierter Blick auf das Thema Führung**

Die Betrachtungen, Forschungen und Beispiele zur ethischen und guten Führung und zur unethischen und schlechten bzw. destruktiven Führung, sowie die Antworten auf die Fragen zur Machtausübung, zeigen eindeutige Schlussfolgerungen auf:

Wenn Führung gut ist, lässt sich dies in Mitarbeiterzufriedenheit, hoher Motivation, guten Geschäftsergebnissen und auch einem besseren Image für die Verantwortung des Unternehmens darlegen. Alle – die Führenden, die Anteilseigner, die Mitarbeiter und die Stakeholder – sind Gewinner in guten Führungssituationen. Oder aber Führung ist schlecht, destruktiv und unethisch inklusive der entsprechenden Machtausübungen. In diesem Fall sind erhebliche negative Folgewirkungen für alle Beteiligten zu erwarten. Auf dieser Basis müsste ein starkes Übergewicht von guter und ethischer Führung vorzufinden sein.

Obwohl viele Forschungsergebnisse auf genau ein solches Bild hinweisen, entspricht es nicht der Realität und erscheint mitunter weltfremd (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 31). Und dazu gibt es auch geradezu prominente Beispiele: Steve Jobs, erfolgreicher Gründer und CEO des US-Technologie-Unternehmens Apple galt in seinen Führungsqualitäten und Erfolgen als eine Mischung aus mehreren Qualitäten einer transformationalen und effektiven Führung: visionär, unternehmerisch, genial. Gleichzeitig hat Steve Jobs ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen aufgebaut und viele Millionen zufriedene Kunden weltweit erreicht. Ihm ist der Aufbau von vollständig neuen Märkten gelungen, z. B. neuartige Telefon-Endgeräte, die sogenannten Tablets und weitere neuer Marktsegmente wie z. B. den digitalen Musikmarkt iTunes. Gleichzeitig galt Steve Jobs als tyrannischer Führer und unnachgiebiger Antreiber. Er konnte zwar starke positive Gefühle entfachen, aber ebenso negative Emotio-

nen hinterlassen (vgl. Isaacson, 2011, S. 16). In der Steve Jobs Biografie von Isaacson steht: „Er war kein idealer Chef und auch kein Mensch, der sich als Vorbild eignete. Wenn er von Dämonen beherrscht wurde, konnte er seine Umgebung an den Rand des Wahnsinns und der Verzweiflung treiben“ (Isaacson, 2011, S. 17). Wie das Milgram-Experiment (vgl. S. 138) gezeigt hat, ist Respekt und Gehorsam gegenüber Autoritäten ein handlungsleitendes Motiv von Geführten, die damit automatisch eine schlechte Führung ermöglichen. Eine gewisse Faszination gegenüber einer schlechten und destruktiven Führung, die ökonomisch erfolgreich ist, wird selten in Kritik geraten (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 27 ff.). Diese Aussagen sollen die Vorteile guter und ethischer Führung nicht relativieren, sondern ein Blick für die Unterschiede in der realen Welt schärfen. Zu eng ausgelegte Ethik kann auch ein Korsett sein, das Weiterentwicklungen behindert. Gute Führung bedeutet nicht automatisch unternehmerischen Erfolg, und schlechte und destruktive Führung kann auch unternehmerische Erfolge erzielen. Schlechte Führung mit erfolgreichen Ergebnissen kann leicht in gute Führung umgedeutet werden bzw. die Mittel werden akzeptiert, solange es der Erfolg rechtfertigt (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 129 ff.).

Gleichzeitig muss beachtet werden, dass starke Kräfte die Unternehmensführung und die Anforderungen an Führung beeinflussen. Die Transformation der Wirtschaft und der Gesellschaft von einer Industrie- und Dienstleistungswirtschaft hin zu einem von Technologie- und Finanzwirtschaft getriebenen Kapitalismus unterschiedlicher Formen – in den USA ein stark marktwirtschaftlicher Kapitalismus, in Europa ein tendenziell sozial orientierter Kapitalismus und in China ein staatsunterstützender Kapitalismus – übt einen hohen Veränderungsdruck auf die Unternehmensführungen aus. Dieser Druck in Kombination mit hohen Erfolgsprämien in Form von Gehältern und erfolgsbasierten Vergütungskomponenten in beträchtlicher Höhe kann die Führungsteams und Aufsichtsgremien korrumpieren. Damit kann die Integrität von Führenden und Führungsteams stark negativ beeinflusst werden, Hybris und Gier können vormals gute Führende im Laufe der Zeit verändern und gute Führende in unethische und egozentrische Führende transformieren.

Letztlich sind die Umgebungsbedingungen und die gesetzten Ziele für ein Unternehmen ein weiterer Faktor für die Möglichkeiten einer erfolgreichen, guten und richtigen Führung oder deren Gegenteil. Ziele und Vorgaben werden innerhalb der

Organisation gebildet und können der Ursprung für Fehlsteuerungen sein. Falsche Ziele erzeugen Stress und Überforderung in Organisationen. Wenn diese Umgebungen gleichzeitig mit stark leistungsorientierten Vergütungssystemen zusammentreffen, dann führt dies verstärkt zu einem destruktiven Führungsverhalten (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 81). Die Organisation selbst, aber eben im Wesentlichen die handelnden Führenden können hier durch überambitionierte Ziele die Basis für eine ungünstige Führungsumgebung beitragen.

Gleichzeitig sind innovative Prozesse und Veränderungen notwendig, die ein Unternehmen zum eigenen Erhalt stetig durchlaufen muss. Dazu gehört es, bestehende Leistungen und Strukturen in Frage zu stellen und ggfs. aufzugeben (vgl. Christensen, 1997, S. 3 ff.). Analog zu den stets zu verbessernden Prozessen im Bereich von Veränderungen und Innovationen bleibt der Anspruch an Führung, ebensolche idealtypischen Führungsprinzipien und Leitlinien zu entwickeln und kontinuierlich weiter zu verbessern. Gute Führung muss sich ihren Rang tagtäglich verdienen und kann schnell wieder verspielt werden. Die dauerhafte und nachhaltige Verbesserung und Entwicklung einer guten und ethischen Führung und auch der Bedingungen für gute Führung bleibt damit eine Aufgabe, die die Bearbeitung mehrerer Handlungsstränge erfordert.

- Es gilt weitere Akzente in den Unternehmen, den Unternehmensverfassungen und der Corporate Governance für die Verbesserung der Führung zu setzen, zu fördern und sicherzustellen und eine „Governance of Corporate Ethics“ (Rossouw, 2011, S. 330) zu etablieren.
- Gleichzeitig gilt es, Verhaltensweisen und Muster von schlechter Führung, Ausuferungen der dunklen Triade der Führung und unkontrollierte Machtausübung zu unterbinden und nicht zuzulassen.
- Zusätzlich braucht es ein Forum und einen Raum zur Begegnung einer gesellschaftlichen Herausforderung: Wie gelingt die Loslösung einer teilweise unkontrollierten Investorenmacht – insbesondere der großen Kapitalgesellschaften und Kapitalakkumulatoren – und eine Verständigung darüber, wie die inflationären Anforderungen der Kapitalmacht wieder auf „normalisierte Zustände“ zurückgeführt werden (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 131) ?

Diesen Gedanken folgend wird im Folgenden ein Rahmen für gute Führung aufgezeigt, der sich an beiden Seiten der Führung und somit auch an der Vermeidung und dem Abstellen von schlechter Führung orientiert.

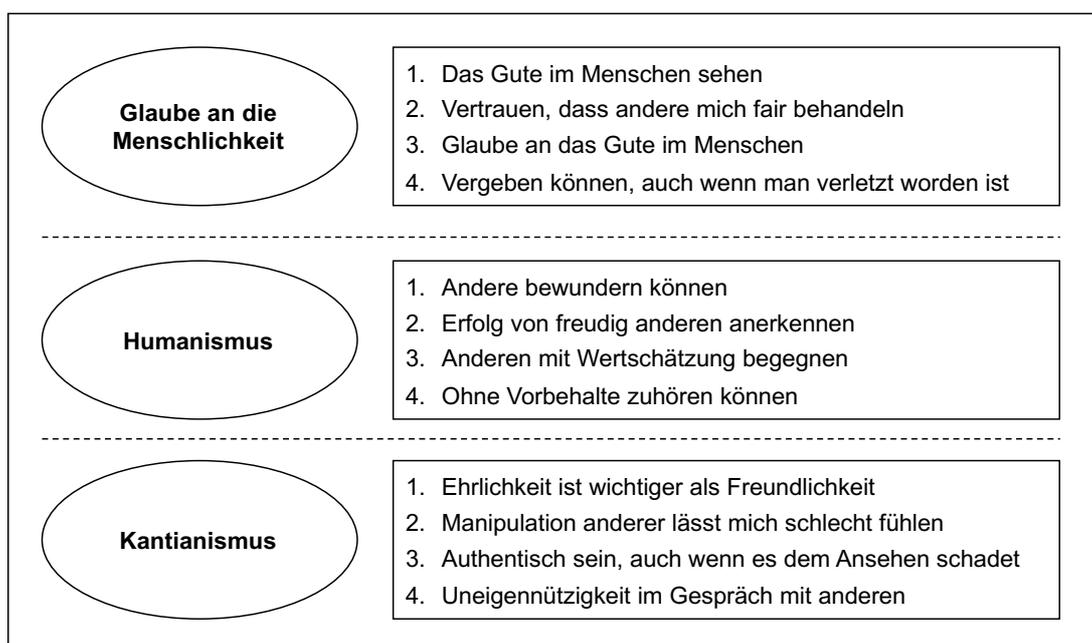
## **2.4 Ein Rahmen für gute Führung**

Der Bezugspunkt für gute Führung im Zusammenhang mit Corporate Governance bleibt die gemeinsame Zielsetzung einer besseren - eben guten - und gleichzeitig erfolgreichen Unternehmensführung und damit eine klare Positionierung einer guten und erfolgreichen Führung gegenüber einer schlechten Führung. Wie die Gegenpole von guter Führung im Sinne von effektiver und wirksamer Führung, von ethischer und unethischer bzw. schlechter Führung sowie der Einsatzmöglichkeiten von Macht, Autorität und Einfluss aussehen können, wurde in den vorhergehenden Abschnitten betrachtet. Das anzustrebende Ziel einer guten und erfolgreichen Führung muss sich folglich gegen seinen anderen Pol – die schlechte Führung – durchsetzen. Für diesen Rahmen sind die Kritikpunkte bereits vorab auszumachen:

Wie bereits ausgeführt, kann Erfolg auch mit schlechter Führung erreicht werden, aber eben nur auf der Ebene bestimmter unternehmerischer Kennzahlen, wie Umsatz und Ergebnis, ggfs. auch Marktanteilen. Aus Sicht der psychologischen Forschungen und organisationspsychologischen und soziologischen Erkenntnisse verliert in der schlechten Führung die Moral, die Humanität und letztlich die Gesellschaft. Dennoch wird es nicht immer eindeutige Messkriterien und objektivierbare Erklärungen für die skizzierte Dualität von guter und schlechter Führung geben. Ein solcher Rahmen erlaubt aber die Debatte um gute und schlechte Führung, die Sensibilität gegenüber schlechter Führung und den Auswirkungen der „dunklen Triade der Führung“ zu schärfen und damit einen Beitrag zu einem neuen Zielzustand zu verdeutlichen. Wie kann ein solcher Zielzustand aussehen und wie kann der dafür geprägte Rahmen aussehen? Aus den Bausteinen zu guter und schlechter Führung können die übergeordneten Zielsetzungen definiert sowie ein Rahmen für gute Führung konstruiert werden, die einen Gegenentwurf zur dunklen Triade der Führung prägen. Der Psychologe Barry Scott Kaufmann hat einen ersten Entwurf einer solchen hellen Triade gestaltet und schlägt folgende Struktur vor (vgl. Kaufmann, et al., 2019, S. 1 ff.):

*Glaube an die Menschlichkeit*, d. h. die Überzeugung, dass alle Menschen in ihrer Grundanlage gut sind; *Humanismus*, d. h. die Wertschätzung der Würde und des Wertes eines jeden Menschen; *Kantianismus*, d. h. Behandlung aller anderen jederzeit auch als Ziel, niemals als bloßes Mittel für bestimmte Zwecke (vgl. Weibler & Kuhn, 2021 und vgl. Kapitel 3, S. 169).

In einer Studie zur (Selbst-)Diagnose dieser „hellen“ Persönlichkeitsprägungen wurden 12 Kriterien für die helle Triade formuliert:



**Abbildung 16:** Persönlichkeitsprägungen der hellen Triade der Führung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaufmann et al., 2019

In der Synthese eines Führungsrahmens liegt der Fokus zunächst auf den übergeordneten Zielsetzungen und der Frage, welche Themenfelder gute Führung aus welchem Blickwinkel in Angriff nehmen soll und welches Ergebnis exakt erreicht werden soll. Hierbei werden 3 Themenfelder ausgewählt, diejenigen Themenfelder, die laut der vorangegangenen Teile der Arbeit als erfolgskritisch für eine gute Führung zu betrachten sind. Dies ist der Umgang mit Macht, ethische Grundeinstellungen der Führenden, und die Werkzeuge einer effizienten und wirksamen Führung.

	Übergeordnete Zielsetzung	Ergebnis
Umgang mit Macht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgsamer Umgang mit Macht, Orientierung an den Zielen des Unternehmens, Zurückstellen eigener Interessen im Sinne des Ganzen</li> <li>• Werteorientierung, konkret persönliche Integrität der Führenden, Einflussnahme als präferierte Version der Machtausübung</li> <li>• Klare Regeln und Kontrollmechanismen durch die Corporate Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv: Solide und gut strukturierte Machtbalance</li> <li>• Positiv: Keine Entgleisungen in Führungsstrukturen durch Machtmissbrauch</li> </ul>
Ethische Grundhaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanistischer Ansatz: Wertschätzung und Würde als Teil der Führungskultur</li> <li>• Werteorientierung, konkret Fähigkeit und Bereitschaft zum tugendhaften Verhalten</li> <li>• Kantianische Einstellung: Eigenes Verhalten als Regel und Gesetz für alle anderen, keine Instrumentalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv: Effekte guter und ethischer Führung sind in der Organisation messbar</li> </ul>
Effiziente und wirksame Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige und langfristige Ausrichtung des Unternehmens</li> <li>• Angemessener Unternehmenserfolg, ausgedrückt durch gute Marktpositionen und Geschäftsentwicklung, sowie positive finanzielle Ergebnisse</li> <li>• Kompetente und fachliche ausgezeichnete Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv: Das Unternehmen erzielt gute Marktpositionen und dauerhaften Unternehmenserfolg</li> <li>• Positiv: Das Unternehmen stellt eine positive Referenz in der Öffentlichkeit und bei seinen Stakeholdern dar</li> </ul>

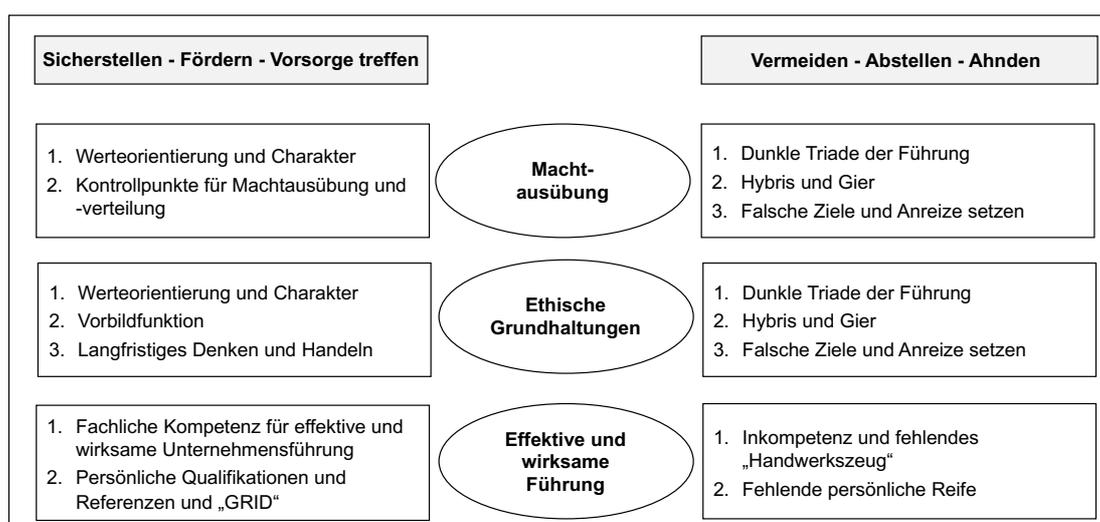
**Tabelle 11:** Übergeordnete Zielsetzungen einer guten Führung  
Quelle: Eigene Darstellung

Aus diesen übergeordneten Zielsetzungen für eine gute Unternehmensführung eröffnen sich aus dem Themenfeld Führung neue und weitere Aspekte als dies durch die ausschließliche Betrachtung der Corporate Governance-Regelungen und Gesetze möglich ist. Die rechtlichen Rahmensetzungen und Initiativen der Corporate Governance bilden zwar eine gute Grundlage, doch die Ergebnisse aus der Führungsforschung bilden eine Erkenntnisbrücke über die Lücken und problematischen Annahmen der Corporate Governance einerseits, und andererseits bilden sich neue Möglichkeiten für den Anschluss neuer Regeln und Ethiken für den unternehmerischen Handlungsspielraum.

Beispielhaft sei hier ein deutlich verstärkter Einfluss der Kapitaleseite und der großen Kapitalgesellschaften in der jüngsten Version des deutschen Corporate Governance-

Kodex genannt, der zum Teil zu falschen, kurzsichtigen und übertriebenen Zielsetzungen von Wachstum und Rendite führen kann, und damit einen Indikator für stärkere Machtausübung im Management zur Erfüllung dieser Anforderungen setzt (Vgl. DCGK, 2019). Falsche Zielsetzungen sind einer der Faktoren, der eine Unternehmensführung in eine schlechte Führung treiben kann (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 76 ff.). Um sich in solchen Situationen in einer Spitzenposition, wie z. B. der Position des CEOs zu orientieren, braucht es das notwendige Grundgerüst an ethischen Grundhaltungen. Orientierung im Sinne eines Kompasses benötigt einen Gegenpol, in diesem Falle also einen nicht wünschenswerten Zustand, den es zu vermeiden, abzustellen oder zu ahnden gilt.

Demgemäß ist der Rahmen für gute Führung strukturiert in diejenigen Aspekte, die unbedingt sicherzustellen und zu fördern sind und für welche eine dauerhafte und kontinuierliche Vorsorge getroffen werden muss. Gute Führung muss täglich erarbeitet und bewiesen werden. Gleichermäßen gilt es Dinge zu vermeiden und abzustellen bzw. zu ahnden, um die negativen Folgen aus der Organisation zu halten. Auch dies benötigt dauerhafte Aufmerksamkeit und einen unbedingten Willen, nicht im Sinne einer schlechten Führung zu handeln. Ein alleiniger Fokus auf die gute Seite der Führung ist nicht ausreichend, es benötigt die Betrachtung beider Seiten, der guten und der schlechten Seite der Führung. Ein solcher Rahmen kann – neben den Regelungen der Corporate Governance in Form von Gesetzen und Kodizes – als verbindliche Führungsethik im Sinne eines Berufsethos für Führende gelten.



**Abbildung 17:** Ein Rahmen für gute und schlechte Führung  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie eine Führungsethik auf Basis dieses Rahmen weiter konkretisiert werden kann, folgt in Teil 4 der Arbeit, in dem Corporate Governance, Führung und philosophische Konzeptionen zusammengeführt werden.

## 2.5 Zusammenfassung und Ausblick

In den letzten 30 Jahren hat sich das Forschungsspektrum zum Thema Führung deutlich verbreitert und damit den Veränderungen und Herausforderungen in der Unternehmensführung entsprechend Rechnung getragen. Die Forschungen in der Psychologie, Organisationspsychologie und Soziologie werden immer noch dominiert von Forschungen zur positiven Seite der Führung und den Fragen, was genau Führungserfolg herbeiführt. Die Forschungen zur dunklen Seite der Führung holen zwar auf, sind aber immer noch unterrepräsentiert. Beide Aspekte sind Teil der Realität und brauchen Erkenntniszugewinne für eine kontinuierliche Weiterentwicklung einer Führung von komplexen Organisationen, Unternehmen und Institutionen.

Trotz der Kritik an der Annahme, dass ein guter und ethischer Führungsansatz gleichzeitig zu unternehmerischem Erfolg führen werde, und schlechte und unethische Führung zu weniger Unternehmenserfolg führe, liegen die Vorteile einer guten, effektiven und ethischen Führung auf der Hand. Es lassen sich folgende positive Aspekte zusammenfassend herausstellen:

- Gute Führung bezieht Menschen und Stakeholder mit ein und führt das Unternehmen *im Diskurs mit der Gesellschaft*.
- Gute Führung stellt die Interessen und Blickwinkel auf das Unternehmen und seine Stakeholder ein und findet damit gleichsam *Lösungen für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung*.
- Gute Führung bietet keinen Raum für nicht ethische und nicht gesetzeskonforme Verhaltensweisen im Unternehmen. Gute Führung ist *ein wichtiges Instrument zum Schutz und zur Verteidigung des Unternehmens gegen unethisches Verhalten*.
- Gute Führung bietet die Chance auf höhere Mitarbeiterzufriedenheit, auf eine bessere Entwicklung von Lösungen für das Unternehmen und ermöglicht *eine strukturierte und systematische Verbesserung der Leistungen für den Kunden*.

- Weiterhin bietet eine gute Führung die *Verbesserung der Akzeptanz und Reputation des Unternehmens* in der Öffentlichkeit.

Die negativen Seiten von Führung lassen sich ebenfalls aus verschiedensten Studien und Forschungen zusammenfassen und bilden einen Gegenpol zur guten, effektiven und ethischen Führung. Dennoch muss eingeräumt werden, dass auch schlechte Führung gute unternehmerische Erfolge erreichen kann. Dennoch kann eine weitere Ausbreitung von schlechter Führung in Unternehmen und darüber hinaus in der Gesellschaft kaum gewünscht sein. Die Kennzeichen von schlechter und unethischer Führung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Schlechte Führung *missachtet die grundlegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter* und führt zu einer *schwindenden Akzeptanz der Führung* und damit der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Schlechte Führung wird begünstigt durch *Verhaltensdispositionen der Führenden (bspw. Verhaltensweisen der dunklen Triade der Führung)*, aber auch bestärkt durch *passiv Geführte und falsche Zielsetzungen* bezüglich der Aufgaben des Unternehmens.
- Die *Kombination von schlechter Führung, mangelnden Kontrollen zur Machtausübung und fehlender Aufsicht* war Ursache vieler Skandale und unternehmerischer Fehlentwicklungen.
- Schlechte und destruktive Führung bewegt sich an *moralischen Grenzen* und überschreitet diese mitunter.

Eine Art moralischer Verfall und ein fortschreitender Verfall der Integrität des Managements von Unternehmen ist auch in Studien messbar. Mehrere Studien und Berichte gehen auf diese Problematik ein. Beispielhaft seien hier zwei konkrete Studien genannt, zum Ersten der Edelman Trust Barometer 2020, der dem Management von Unternehmen einen negativen ethischen Wert und mangelnde Glaubwürdigkeit in seiner jüngsten Studie aus dem Jahr 2020 zuschreibt (vgl. Edelman Trust Barometer, 2020), zum Zweiten die Studie von Mizruchi und Marshall aus dem Jahre 2016, in welcher CEOs aus den USA von 1890 bis 2015 in verschiedenen Phasen

untersucht und dabei folgende Entwicklungen identifiziert und beschrieben wurden (vgl. Mizruchi & Marschall, 2016, S. 145 ff.):

- CEOs bestehender Unternehmen sind heute stärker „Bürokraten“ anstatt Unternehmen, obwohl die Gehälter um ein Vielfaches gestiegen sind. Der Grund für die starken Gehaltsanstiege in den USA wird mit der Angleichung der Interessen von Eigentümern und Management begründet.
- Gleichzeitig sind der Einfluss und die Freiheitsgrade der heutigen CEOs als geringer einzustufen, da insbesondere in den USA stärkere Kontrollfunktionen in der Unternehmens- und Börsenaufsicht vorherrschen bzw. sich entwickelt haben. Diese Aufsicht ist stärker an den Interessen der Eigentümer ausgerichtet, was schließlich in den 1980er-Jahren zur „Shareholder-Value-Bewegung“ geführt hat.
- Dies wiederum hat zu einer stärkeren Fluktuation an der Spitze von Unternehmen geführt. Immer dann, wenn die Leistung nicht als angemessen beurteilt wird, wird ein Führungswechsel vorgenommen.
- Dies wiederum hat den Erfolgsdruck zu höherer Leistung und besserem Output deutlich angehoben und folglich zu schnellen Reaktionen und Programmen zur Steigerung von bspw. Wachstum und finanziellen Ergebnissen geführt.
- Letztlich fällt das Führungsethos des Managements bzw. der CEOs zurück zugunsten von kurzfristigen finanziellen Ergebniserwartungen. Das Berufsethos von Managern sinkt daher seit den 1980er-Jahren ab.

Analog zu den Ausführungen von Corporate Governance in Kapitel 1 bleiben zwei Themenbereiche von entscheidender Bedeutung: Die Relevanz einer verbindlichen Führungsethik und von ethischen Prinzipien der handelnden Personen in Unternehmen gewinnt unter der Realität der Unvollkommenheit und der Herausforderungen der Corporate Governance eine neue Bedeutung für die Unterstützung ihrer Funktionsfähigkeit. Im folgenden Kapitel wird demgemäß die philosophische Ethik von Immanuel Kant behandelt und damit die dritte Grundlage für eine erweiterte Corporate Governance und eine Führungsverantwortung auf Basis ethischer Handlungsleitlinien entwickelt, die damit den Rahmen einer guten Führung ergänzt.

Hierbei wird nochmals auf die grundlegenden Gedanken von Kapitel 1.2.3. zur Verbindung von Corporate Governance, Führungsverhalten und philosophischer Ethik verwiesen, welche als Zielsetzung die Formulierung einer bindenden Führungsethik für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auf Basis einer gut strukturierten Corporate Governance hat.

### **3 Die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant**

In der Zusammenfassung des vorherigen Kapitels wurde die Wichtigkeit von ethischen Grundlagen und des richtigen Handelns herausgestellt, und dabei der Zielrichtung und dem Zweck des Handelns eine hohe Bedeutung beigemessen. Handlungen und alle Entscheidungen, die wir treffen, orientieren sich nicht primär an staatlich erlassenen Gesetzen oder Verordnungen, sondern an einem inneren Kompass, einem Denk- und Handlungsmuster, mit welchem wir Erkenntnisse generieren und das uns den Weg durch den täglichen Alltag aufzeigt. Im Kontext von Corporate Governance und Führung spielen genau diese Denk- und Handlungsmuster eine große Rolle, vor allem wie dabei, Ziel und Zweck der Führung interpretiert und gelebt wird, und ob ein Pfad von guter oder schlechter Führung beschritten und praktiziert wird. Die Frage, ob es ethische Grundlagen und Grundsätze gibt, die dieses Spannungsfeld von guter und schlechter Führung und besserer Unternehmensführung komplettieren können, ist die Aufgabenstellung der beiden folgenden Kapitel. In diesem Kapitel werden – wenn auch nur mit der für diese Arbeit möglichen Länge – die von Immanuel Kant formulierte deontologische Ethik bzw. einige Werke daraus skizziert. Dies dient als Grundlage für eine Verknüpfung von Corporate Governance und Führung mit den Erkenntnissen von Kants philosophischer Ethik. Um den Kontext und die Begrifflichkeiten dieser Philosophie exakter zu fassen, werden kurz die Hintergründe der Entstehungszeit der Arbeiten und Schriften Immanuel Kants beschrieben. Anschließend werden einige ausgewählte Arbeiten Immanuel Kants in Bezug auf ihre Aktualität und auf Ansatzpunkte für Corporate Governance und Führung näher betrachtet. Diese Arbeiten werden dann im darauffolgenden Kapitel 4 mit den Erkenntnissen zur Corporate Governance und Führung verknüpft.

#### **3.1 Die europäische Aufklärung - eine kurze geschichtliche Einordnung**

Das Werk und das Denken von Immanuel Kant ist im Kontext mit dem europäischen Zeitalter der Aufklärung als europäische Geistesströmung und deren Fortführung zu verstehen (vgl. Irrlitz, 2015, S. 12). Die Aufklärung bestimmte die menschliche Vernunft zum Maßstab allen Handelns, und ist durch das damals aufstrebende Bürger-

tum, das auf den bisherigen wirtschaftlichen und politischen Gestaltungs- und Bestimmungsprozess aufgrund der Ständeordnung keinen Einfluss hatte, maßgeblich forciert worden (vgl. North, 2005, S. 186 ff.). Die neue Orientierungslinie war es, mittels neu gewonnener Erkenntnisse Zweifel, Vorurteile und falsche Annahmen auszuräumen. Damit wurde das vorherrschende metaphysische Weltbild von Wolff und Leibniz einer auf Gott gegründeten natürlichen Ordnung in Frage gestellt und erschüttert (vgl. Vocelka, 2010, S. 477 ff.). Durch die Verunsicherung über die religiösen Wahrheiten und eine aufkommende Kritik an den traditionellen Urteilen zum allgemeinen Leben und zur politischen Situation wollten sich die Aufklärer durch den Einsatz der menschlichen Vernunft aus der Abhängigkeit von Klerus und Staat befreien (vgl. Schneiders, 2014, S. 1 ff.). Zu den bedeutendsten Vertretern der Aufklärung gehören John Locke, David Hume, Jean-Jacque Rousseau, Montesquieu, Voltaire und Immanuel Kant (vgl. Winkler, 2009, S. 175 ff.). Die Epoche der Aufklärung als europäische Geistesbewegung erstreckte sich über das 18. Jahrhundert, mit einem gewissen zeitlichen Versatz, je nach Quelle und Themenstellung der Aufklärung (vgl. Schneiders, 2014, S. 1 ff.).

Ein wichtiger historischer Hintergrund ist der Dreißigjährige Krieg, in welchem das damalige Deutsche Reich und Europa in viele kleinteilige Territorien zersplittert wurden. Der Dreißigjährige Krieg von 1618 bis 1648 war ein Konflikt um die Hegemonie im Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation und in Europa, der in seiner frühen Phase als Religionskrieg begann und auf langwierige Streitigkeiten um die Auslegung des Augsburger Religionsfriedens und des sog. „Geistlichen Vorbehalts“ folgte (vgl. Winkler, 2009, S. 157 ff.). In ihm entluden sich auf europäischer Ebene die Konflikte zwischen dem Königreich Frankreich und dem Haus Habsburg, der sogenannte habsburgisch-französische Gegensatz, und auf Reichsebene die Konflikte zwischen Kaiser und Katholischer Liga einerseits und Protestantischer Union andererseits (vgl. Maissen, 2017, S. 53 ff.). Das Heilige Römische Reich deutscher Nationen und seine Verbündeten, sowie die habsburgischen Mächte Österreich und Spanien haben ihre Interessenskonflikte mit Frankreich, den Niederlanden, Dänemark und Schweden ausgetragen (vgl. Vocelka, 2010, S. 368 ff.). Hieraus entstanden weitreichende Umbrüche in der Gesellschaft, die nicht nur durch die Kriege und Konflik-

te geprägt waren, sondern auch durch neue Entdeckungen und Fortschritte in den Wissenschaften (vgl. Winkler, 2009, S. 124 ff.).

Unter diesen Vorzeichen stand auch die Epoche der Aufklärung, die von den vorgenannten Einflüssen geprägt war. Zur Gewinnung von Erkenntnis herrschten in der Aufklärung zwei philosophische Strömungen vor. Der sogenannte Rationalismus davon aus, dass überliefertes, traditionelles Wissen nicht einfach nur angenommen und weitergeführt, sondern hinterfragt werden sollte. Der französische Philosoph, Mathematiker und Naturwissenschaftler René Decartes (1596 – 1650) glaubte an die Fähigkeit des Menschen durch den autonomen Gebrauch und Einsatz von Vernunft zu uneingeschränktem Erkennen und Erkenntnissen gelangen zu können (vgl. Haag & Wild, 2019, S. 11). Er legte in der frühen Neuzeit mit seinem Denken wichtige Bausteine für die Epoche der Aufklärung (vgl. Höffe, 2001, 149 ff.).

Für den Empirismus war die Beobachtung die wichtigste Voraussetzung und Grundlage wissenschaftlicher Arbeiten. Der englische Philosoph John Locke (1632–1704) gilt als Vordenker der Aufklärungsphilosophie und des Liberalismus. Locke ging davon aus, dass sich die menschliche Erkenntnis nur aus Beobachtung und der Wahrnehmung unserer Sinne zusammensetzt (vgl. Höffe, 2001, S. 165 ff.). Aus diesen gedanklichen Ansätzen unterzieht sich in der Aufklärung alles, sowohl Staat und Religion als auch Kirche und Gesellschaft, einer kritischen Überprüfung (vgl. Höffe, 2001, S. 169 f.). Immanuel Kant formulierte in seiner Schrift „Was ist Aufklärung?“: „Unser Zeitalter ist das eigentliche Zeitalter der Kritik. Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ (Aufklärung, AA VIII, 35). Aus diesen Initiativen und Haltungen entspringen Ideen und Werte wie z. B. Humanität, Menschenrechte, Vernunftbezug, Toleranz und ein neuer Glaube an Wissenschaft und Fortschritt von Gesellschaft und Menschheit. Vor allem wurde das heutige Verständnis von Menschen- und Bürgerechten in Europa in dieser Phase maßgeblich geprägt (vgl. Vocelka, 2010, S. 476 ff.).

Durch die ökonomischen Veränderungen, bspw. die Entwicklung des Manufakturwesens und die ersten industriellen Produktionen, wurde der Aufstieg des Bürgertums initiiert und gelangte so zu wirtschaftlicher Bedeutung. Das Bürgertum gewann so ein neues Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl. Angetrieben vom aufkommen-

den Wirtschaftsliberalismus – insbesondere in England und ausgedrückt in der ersten industriellen Revolution ab ca. 1760 bis 1830 (vgl. Winkler, 2009, S. 255) – bei dem der Staat seinen Mitbürgern weitgehende Freiheit bei der Ausübung von wirtschaftlichen Tätigkeiten gewährt, entwickelt sich ein aktives Bürgertum zu den Treibern und Trägern von Ideen eines neuen Zeitalters (vgl. Winkler, 2009, S. 254 ff.). Das neue Selbstbewusstsein forderte die Einräumung von Mitbestimmung und Menschenrechten, wie dies beispielsweise im Zuge der Französischen Revolution von 1789 – 1799 auch durch gewaltsame Akte durchgesetzt wurde. Durch den Buchdruck wurde der Bucherwerb für das bürgerliche Publikum erschwinglich, die Bibliotheken wuchsen rasch und es entstand erstmals ein Buch- und Zeitungsmarkt in Europa (Maissen, 2017, S. 12 ff.). So konnten sich Neuigkeiten und Informationen über neuartige Ideen schnell verteilen und verfügbar gemacht werden. Durch Wissen und Bildung wollten sich die modernen Bürger gegenüber dem Adel und Klerus erheben und die alte Ständeordnung herausfordern. So wurde die alte Feudalordnung in Frankreich 1789 – als Teil der französischen Revolution – per Dekret abgeschafft (vgl. Maissen, 2017, S. 119).

Nachdem die christliche Kirche durch die Reformation ihre Einigkeit verloren hatte, blieb dennoch Kritik an der Kirche und dem religiösen Dogmatismus sowie den darauf aufbauenden staatlichen und gesellschaftlichen Ordnungen bestehen. So entstand der sog. Deismus, eine Lehre, wonach Gott die Menschen und die Welt zwar erschaffen hat, aber in die Ordnung und den Weltengang nicht mehr eingreift. Gründe der Vernunft werden hervorstellt, und nicht die Offenbarung als Autorität für Legitimation theologischer Aussagen (vgl. Regenbogen & Meyer, 2013, S. 188). Der Theismus geht im Gegenzug davon aus, dass Gott existiert und auch in das Geschehen eingreift (vgl. Schöndorf, 2016, S. 191).

Weiterhin setzte aufgrund der Vielzahl an neuen Erkenntnissen in Wissenschaft und Technik ein unbedingter Fortschrittsglaube ein. In der Aufklärung konnte man auf die Erkenntnisse und Errungenschaften der frühen Neuzeit zurückgreifen, beispielsweise von Johannes Gutenberg (1400–1468; Buchdruck), Nikolaus Kopernikus (1473–1543; heliozentrisches Weltbild und Begründer der nach ihm benannten „kopernikanischen Wende“), Galileo Galilei (1541–1641; Mechanik und Astronomie), Johannes Kepler (1571–1630; Gesetzmäßigkeiten von Planetenbewegungen) und

Isaac Newton (1642–1726; u. a. Gravitation und Bewegungslehre).

Durch diese Entwicklungen wurden auch neue Akzente für ein neues Denken von Gesellschaft und Ordnung, sowie für Toleranz in Gesellschaft, Politik und Religion initiiert und neu gedacht. In diesem Kontext spielen Immanuel Kant und sein Werk eine wichtige Rolle. Seine Wirkung reicht bis in unsere heutige Zeit und ist fest verankert in unserem Denken. Zum Verständnis für das Werk von Kant werden im Folgenden einige Arbeiten und Ideen skizziert, sowie Ansatzpunkte erarbeitet, die einen Beitrag zu Corporate Governance und Führung leisten können.

## **3.2 Das Werk von Immanuel Kant**

### **3.2.1 Eine kurze Einführung**

Immanuel Kant lebte von 1724 bis 1804 in Königsberg, Ostpreußen, und hat drei Fragen formuliert, die er als die Grundfragen seiner Philosophie definiert hat: „Alles Interesse meiner Vernunft (das spekulative sowohl, als das praktische) vereinigt sich in folgenden 3 Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen?“ (AA III A805/B833).

Kants Werk besteht insgesamt aus einer beträchtlichen Anzahl von weitreichenden und auswirkungstarken Schriften, die allesamt in ihren Formulierungen schwer zu durchdringen sind, als auch aus einer Reihe an kürzeren Aufsätzen und populären Veröffentlichungen. Immanuel Kant hat nach wie vor eine so starke Kraft und eine solch neue Perspektive in der Philosophie geschaffen, dass bis in die heutige Zeit immer noch eine erhebliche Auseinandersetzung mit Kants Werken besteht. Kant hat die verschiedensten Disziplinen seiner Zeit, wie z. B. die Erkenntnistheorie, die Metaphysik, die Ethik und Ästhetik mit seinen 3 Werken „Kritik der reinen Vernunft“, „Kritik der praktischen Vernunft“ und „Kritik der Urteilskraft“ maßgeblich beeinflusst. Zudem schrieb Kant einflussreiche Schriften zur Religions-, Rechts- und Geschichtsphilosophie und ebenfalls Beiträge zur Astronomie und den Geowissenschaften (vgl. Höffe, 2012, S. 12 ff.).

### 3.2.2 Die Aktualität von Immanuel Kants Werk im 21. Jahrhundert

Immanuel Kant nähert sich seinem 300. Geburtstag im Jahre 2024. Die Aktualität seines Werkes in Bezug auf die Problemstellungen und Herausforderungen unserer heutigen Zeit und der Moderne ist daher in einer kurzen Darstellung zu überprüfen, ebenso die Relevanz und die Bestimmung der Kriterien, die sich für Corporate Governance und Führungsethik auf Basis von Kants philosophischer Ethik eignen.

Selbst denken, der Mut zur Mündigkeit und keine kritiklose Übernahme von vorgegebenen politischen und religiösen Ideen – so Kants Aussagen in der Schrift „Was ist Aufklärung?“ scheinen aktueller denn je zu sein. Er schreibt: „Selbstdenken heisst[sic!]: den obersten Proberstein der Wahrheit in sich selbst (d.i. in seiner Vernunft) suchen; und die Maxime, jederzeit selbst zu denken, ist die Aufklärung“ (AA VIII, 146). Unsere Gegenwart ist geprägt von einer massiven Verfügbarkeit von Informationen, Daten und einer wahrhaften Überflutung von tagesaktuellen Neuigkeiten. Eine Orientierung in dieser Gesellschaft, die sich auch als Informationsgesellschaft oder als Risikogesellschaft bezeichnet, braucht einen wachen und – im Sinne Kants – einen aufgeklärten Geist.

*Kant wirkt nicht nur in dieser Thematik bis heute nach:* Es erscheinen immer noch viele hundert jährliche Veröffentlichungen von und zu Kants Arbeiten (vgl. Irrlitz, 2015, S. 492f.). Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Kant Theoriekonzepte entwickelt hat, die sich in alternativen Szenarien und zu unterschiedlichen Fragestellungen immer wieder in Bezug setzen lassen. Dies ist gleichermaßen ein Hinweis darauf, dass die Fragen, die Kant zu beantworten versuchte, bei weitem nicht vollständig gelöst und durchdrungen sind (vgl. Gerlach, 2011, S. 136), und es scheint immer noch Raum für weitere Auseinandersetzungen mit Kants Denkmodellen zu geben. So hat Kant nicht nur die Philosophen und Denker seiner Zeit beeinflusst, sondern auch Werke der modernen politischen Philosophie, wie z. B. John Rawls Gerechtigkeits-theorie aus dem Jahre 1971 (vgl. Höffe, 2014, S. 310). Rawls steht mit seinem universalistischen Ansatz der Gerechtigkeitstheorie unter Einsatz des Verallgemeinerungsprinzips des kategorischen Imperativs in einer Art Nachfolge zu Kantischen Ethik (vgl. Gerlach, 2011, S. 136). So bezieht sich auch die Gegenwartsphilosophie immer noch auf Kant, teilweise kritisch und mit neuen Erkenntnissen, aber auch in

weiterführenden Anknüpfungen, aber meist mit Kant im Zentrum der Diskussion und Debatte (vgl. Irrlitz, 2015, S. 498 ff.).

*Kant begegnet uns im täglichen Leben:* Seine Moralphilosophie bildet die Grundlage der heutigen Diskussion um Menschenrechte und bildet in Deutschland das verfassungsmäßige Recht auf „Würde“. Der erste Artikel des deutschen Grundgesetzes lautet: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt“ (Art. 1 S. 1 GG) und geht auf Kants Gedanken aus seinem Werk „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ zurück. Der kategorische Imperativ impliziert, dass wir alle Menschen in gleicher Weise als Menschen respektieren und würdigen sollen und dass in den menschlichen Zwecksetzungen der Mensch selbst niemals einen Preis hat, aber eine Würde (vgl. AA IV, 429). Dieser Gedanke hat Einfluss auf bspw. die Asylpolitik, die – aus den Gedanken des kategorischen Imperativs heraus – die Möglichkeit von lebenswerten Bedingungen und für ein menschenwürdiges Dasein für alle auf der Welt lebenden Menschen einfordert (vgl. Reiter, 2004, S. 6 ff.).

*Kants Denken und seine philosophischen Überlegungen zu Vernunft, Verantwortung, Recht und Politik haben auch auf der Bühne der Weltordnung einen Platz eingenommen:* Die Charta der Vereinten Nationen wurde wesentlich von Kants Schrift „Zum ewigen Frieden“ aus dem Jahre 1795 geprägt. Der kategorische Imperativ findet in angewandter Form eines Modelles für einen dauerhaften Friedensvertrag seinen Eingang in die Politik. Kant beantwortet, ob und wie ein dauerhafter Frieden zwischen den Staaten möglich wäre. Für Kant ist Frieden kein natürlicher Zustand zwischen Menschen, er muss deshalb gestiftet und abgesichert werden (vgl. AA VIII, 203).

*Immanuel Kants Prinzipien zur Publizität* aus den beiden Schriften „Was ist Aufklärung?“ und „Zum ewigen Frieden“ haben in der heutigen Corporate Governance einen festen Platz durch weitgehende Transparenzanforderungen an Unternehmen bzw. die Unternehmensführungen gewonnen.

Diese skizzierten Beispiele sollen einen kurzen Überblick über die Wirkung von Kants Werk bis in die heutige Zeit und die Aktualität Kants verschaffen und das mögliche Potential aufzeigen. Der wohl wesentliche Punkt für diese Arbeit stellt die

Fruchtbarkeit von Kants Werk für neue Bezugspunkte und unterschiedliche Themenbereiche dar. Insbesondere stellt die kantische Ethik und Moralphilosophie im Kontext mit Corporate Governance und Führung einen starken Bezugspunkt dar, weil es in beiden Fällen um die Fragen des „Was soll ich tun?“ geht, und damit exakt die Themen- und Fragestellungen von Corporate Governance und Führung trifft.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Skizzierung der Antworten auf die beiden ersten Fragen, die Kants Werk determinieren, „Was kann ich wissen?“ und „Was soll ich tun?“. Ansatzpunkte für richtiges und verantwortliches Handeln im Sinne von Corporate Governance und Führung bietet vor allem die Frage „Was soll ich tun?“, welche Antworten in den Prinzipien des richtigen Handelns sucht. Das richtige Handeln in der Führung von Unternehmen und in der Corporate Governance ist einer der Schlüsselpunkte für ein Gelingen der Ambitionen von Corporate Governance-Systemen überhaupt.

Zudem werden die Schriften „Was ist Aufklärung?“, die im Jahre 1784 veröffentlicht wurde und „Zum ewigen Frieden“ aus Kants Spätwerk des Jahres 1795 betrachtet. In der Schrift „Was ist Aufklärung?“ skizziert Kant die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung der gesellschaftlichen Verhältnisse durch den Einsatz von Verstand und Vernunft, die dem Menschen grundsätzlich mitgegeben sind, aber nicht notwendigerweise genutzt werden: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (AA VIII, 35). Die Bedeutung der Mündigkeit und der Wichtigkeit einer eigenen Meinungsbildung in Führungssituationen ist in der Unternehmensführung ein ebenfalls hochaktuelles Themenfeld und bietet somit gute Möglichkeiten einer Anschlussfähigkeit im Rahmen dieser Arbeit. In der Schrift „Zum ewigen Frieden“ wendet Kant seine Moralphilosophie auf die Staatsführung an und schlägt bspw. eine Gewaltenteilung zur Kontrolle von Macht vor: „Der Republikanismus ist das Staatsprinzip der Absonderung der ausführenden Gewalt (der Regierung) von der gesetzgebenden“ (AA VIII, 352). Neben dem Prinzip der Gewaltenteilung wird in den Schriften „Was ist Aufklärung?“ und „Zum ewigen Frieden“ das Prinzip der Publizität entwickelt, was begrifflich – bezogen auf Corporate Governance und Führung – einer transparenten und nachvollziehbaren Unternehmensführung äquivalent ist. Ähnliche Themenstellungen sind in den Ausführungen dieser Arbeit zur Corporate

Governance und Führung zum Thema der Machtkontrolle diskutiert worden und hochaktuell für die gegenwärtigen Debatten in der Unternehmensführung.

Mit dieser Auswahl erschöpfen sich die Themenfelder für eine Anwendung und Verbindung der kantischen Philosophie mit den Themenfeldern von Corporate Governance und Führung sicherlich nicht, werden aber im Rahmen dieser Arbeit als die zentralen Themenfelder für die Auseinandersetzung mit Kants Werk herangezogen.

### **3.2.3 Was kann ich wissen? - Die kopernikanische Wende**

Kant hat in seinem Werk *Kritik der reinen Vernunft* versucht eine Antwort auf die Frage „Was kann ich wissen?“ zu finden. Er stellt die konkrete Frage, ob es eine von der Erfahrung bzw. den Sinneseindrücken und deren Verarbeitung im Denken unabhängige Erkenntnisfähigkeit gebe. Ausgangspunkt zu dieser Frage ist der schon im vorherigen Abschnitt erläuterte Konflikt der Auffassungen von Rationalisten und Empiristen.

Die Rationalisten um Rene Decartes, Baruch de Spinoza, Gottfried Wilhelm Leibniz und Christian Wolff vertraten die Auffassung, dass alle Erkenntnis Vernunftkenntnis ist. Sinnliche Erfahrungen sind zunächst dunkel und werden erst durch die Vernunft geordnet und erhellt. Was Wirklichkeit und Wahrheit ist, kann man erst durch die Vernunft erkennen (vgl. Höffe, 2001, S. 170). Die demgegenüber stehende Grundthese des Empirismus, wie sie in der Tradition von Francis Bacon und Thomas Hobbes und vor allem von John Locke und David Hume vertreten wurde, besagt hingegen, dass alle Erkenntnis von der sinnlichen Erfahrung ausgeht (vgl. Höffe, 2001, S. 159 ff.). Das menschliche Denken ist durch die Sinneseindrücke bestimmt und auch alle Reflexionen, alle Ideen und Begriffe beruhen auf Erfahrung (vgl. Tarnas, 1991, S. 341 ff.).

Kant suchte diesen festgefahrenen Konflikt zu lösen und analysierte in seiner Kritik die zunächst gegensätzlichen Grundpositionen. Er fragt dabei nicht nach der Gültigkeit bestimmter Aussagen, sondern nach den Bedingungen der Möglichkeit bestimmter Erfahrungen. Er geht also den Fragen auf den Grund, die beantwortet werden müssen, um die Zusammenhänge und Hintergründe des Ganzen zu verstehen. So entgegnet er dem Rationalismus, dass die Sinne eine eigenständige Erkenntnisquelle

seien (Vgl. Höffe, 2014, S. 46 ff.). Die Sinne erfassen diejenigen Dinge, ohne die eine Erkenntnis überhaupt nicht möglich wäre. Erkenntnis entsteht dann, wenn Sinnesdaten im menschlichen Verstand verarbeitet werden (vgl. Gerlach, 2011, S. 20). Die Verknüpfung und die Bildung einer Einheit von Sinnen und von Verstand führt schließlich zu Erkenntnis. Weder die Sinnlichkeit allein noch der Verstand allein können uns Erkenntnis geben (vgl. Höffe, 2014, S. 50 f.). Kant stellt fest: „Nur daraus, dass sie (Sinnlichkeit und Verstand) sich vereinigen, kann Erkenntnis entspringen“ (AA III A51/B75). Da uns die Sinnlichkeit Anschauungen liefert und der Verstand Begriffe zur Verfügung stellt, ist die Schlussfolgerung möglich, dass weder Anschauungen noch Begriffe allein (werthaltige) Erkenntnis liefern. So prägt Kant die Formel: „Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind“ (AA III A51/B75).

Kant weist dem Verstand das Vermögen zur Erkenntnis zu: „Verstand ist, allgemein zu reden, das Vermögen der Erkenntnisse“ (AA III B137). Der Verstand besitzt also die Fähigkeit, Dinge zu erkennen bzw. zu denken (vgl. Gerlach, 2011, S. 20). Dazu wählt er die für seine Handlungs- oder Denkschemata geeigneten oder notwendigen Reize aus. Ohne Tätigkeit des Verstandes wären alle sinnlichen Empfindungen bloße unstrukturierte Daten. Um es zu einem Beispiel der heutigen Zeit zu machen: Die Daten (= Empfindungen) in einem Computer-Netzwerk, die in einem großen Sammelpunkt, dem „Data Lake“ zusammenfließen sind leer und ohne Aussagekraft. Erst durch die Strukturierung der Daten durch die Anwendungsprogramme (= Verstand) wird daraus ein Inhalt. Der Algorithmus der Vernunft macht die strukturierten Ergebnisse der Anwendungsprogramme zu Erkenntnis.

Bezogen auf den Verstand formuliert Kant: „... alle seine Vorstellungen und Begriffe sind bloß seine Geschöpfe, der Mensch denkt mit seinem Verstand ursprünglich, und er schafft sich also seine Welt“ (AA VII, 71). So ist auch die Organisation und der Zusammenhang, wie die Natur dem Menschen erscheint, nicht von dieser vorgegeben, sondern davon abhängig, wie sie durch den Erkenntnisapparat verarbeitet wird: „Die Ordnung und Regelmäßigkeit an den Erscheinungen, die wir Natur nennen, bringen wir selbst hinein, und würden sie auch nicht darin finden können, hätten wir sie nicht, oder die Natur unseres Gemüts ursprünglich hineingelegt“ (AA IV A125). Mit der Entwicklung dieser Position hat Kant einen grundlegenden Durch-

bruch in der Erkenntnistheorie erreicht. Bis zu diesem Zeitpunkt galten die Strömungen des „Empirismus“ und „Rationalismus“ als nicht vereinbar. Kant hat damit eine Lösung gefunden, die keine der beiden Theorien in ihrer Position bestätigt hat, sondern aus der Kombination beider Theorien eine neue Erkenntnistheorie bildet. Kant hat dargestellt, dass sowohl die Wahrnehmung als auch die reine Vernunft zu unserer Erkenntnis einen Beitrag leisten. Diese Arbeit wurde als so bedeutend angesehen, dass Kant sie selbst als die kopernikanische Wende in der Erkenntnistheorie bezeichnete (vgl. Gerlach, 2011, S. 13).

So stellt sich nun die Frage, wie ein Bezug zwischen Kants Erkenntnistheorie und den Fragestellungen der Corporate Governance und der Führung (vgl. Kapitel 1 und 2) hergestellt werden kann. Bei den Fragestellungen zur Führung ging es darum, die beiden Gegenpole der guten und der schlechten Führung aufzuzeigen. Es wurde dargelegt, an welchen Kriterien man erkennt, ob gute oder schlechte Führung vorliegt. Es wurde an den Beweispunkten für die Mängel in der Corporate Governance auf ein immer komplexer werdendes Regelwerk hingewiesen. Für Führung und Corporate Governance lassen sich kaum direkt Ableitungen aus Kants Erkenntnistheorie ableiten, und dennoch ist ein wesentlicher Hinweis, wie Kant Fragen stellt und wie er nach Lösungen sucht. Kant fragt nicht ausschließlich nach den Begründungen und den Abwägungen für die eine Alternative vs. eine andere Alternative. Kant hinterfragt die Bedingungen der Möglichkeit für Erkenntnis und kommt dadurch zu einem anderen Ergebnis als die ausschließliche Betrachtung der Alternative 1 oder 2. Wie die Bedingungen der Möglichkeit des Guten in der (Unternehmens-)Führung zu gestalten sind, ist eine neuartige Fragestellung für die Corporate Governance. Damit soll nicht ausgedrückt werden, dass es zu einer Synthese aus einer guten und schlechten Führung kommen soll, also einer Art von Harmonisierung von Gegensätzen zu einem möglicherweise unbefriedigenden Kompromiss. Der Vorschlag ist, die Blickrichtung und Fragestellung zu ändern und dadurch neue Lösungsräume zu eröffnen. Diese Fragestellungen könnten etwa lauten: Welche Bedingungen müssen für die Möglichkeit einer guten, ethisch-moralisch vertretbaren und gleichzeitig effizienten Unternehmensführung geschaffen werden? Diese Fragestellungen werden in Kapitel 4, in dem die Themenfelder Corporate Governance, Führung und die kantische Ethik zusammengeführt werden, nochmals aufgegriffen und beantwortet.

### 3.2.4 Was soll ich tun? - Der kategorische Imperativ

Die zweite zentrale Frage der kantischen Philosophie ist die Frage nach dem richtigen Handeln bzw. der Frage „Was soll ich tun?“ Diese Frage muss anders beantwortet werden als die Frage „Was kann ich wissen“. Damit kann das menschliche Erkenntnisvermögen, das im Wesentlichen in der Betrachtung der Frage „Was kann ich wissen?“ liegt, keinen Rückbezug auf die Frage „Was soll ich tun?“ zulassen (vgl. Schelling, 2010, S. 4 ff.). Wie nun macht man das richtige Handeln ausfindig? Einfache Beobachtungen von menschlichen Handlungen können kaum ausreichend sein. Welche Maßstäbe können dann als Orientierung dienen, und wie soll unser Handeln und unsere Handlungen dagegen bewertet werden? Eine Orientierung für richtiges Verhalten bildet die Moral. Moral muss nach Kant stets darüber Gewissheit entwickeln, dass es nicht zu einer Begründung und Rechtfertigung bereits bestehender Motive im Nachhinein kommt (vgl. Höffe, 2012, S. 36 ff.). Die Moralität ist daher „ein Bereich, der kein Gegenstand der Erfahrung sein kann, da nicht durch sinnliche Wahrnehmung erkennbar ist, was moralisch richtiges Handeln ist“ (Schelling, 2010, S. 4). Wie Menschen faktisch handeln, lässt nicht darauf schließen, was ethisch korrektes Handeln wäre. Menschen machen laufend Handlungen, die moralisch nicht akzeptabel sind, sonst würde es bspw. keine Morde, Überfälle oder Misshandlungen anderer Menschen geben. Moralisch richtiges Handeln wird also nicht durch die Betrachtung von menschlichen Verhaltensweisen identifiziert. Der Mensch und sein moralischer Sinn kann durch Fragestellungen, an denen eine Unterscheidung zwischen einer guten oder schlechten Handlung nicht mehr klar zu unterscheiden ist, die Sicherheit in seinen Urteilen und Maßstäben verlieren (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 40). Nach Kant ergibt sich Moralität aus der vernünftigen Natur des Menschen selbst, und nicht daraus, wie der Mensch tatsächlich handelt (vgl. Schelling, 2010, S. 4 ff.). So lässt sich in der Vernunft eine Gesetzmäßigkeit herauskristallisieren, die uns sagt, wie moralisch richtiges Handeln aussieht. „Die Vernunft kann nicht nur das Richtige ergründen, sie kann auch Handlungen kontrollieren und verursachen“ (Fink, 2013, S. 2). Der „kategorische Imperativ“ ist dieses formulierte Grundprinzip. Er besagt, dass ein Handeln nur richtig sein kann, wenn es auf einem moralischen Gesetz basiert, das auf unbedingten im Sinne von „kategorischen“ und universellen Grundsätzen beruht, die als allgemeine Gesetze für die Menschheit gelten könnten

(vgl. Schelling, 2010, S. 4). Damit sucht Kant eine Formel, die jenseits von Tradition, Religion und anderen kulturellen Einflüssen geprägte Urteile abstrahieren kann. Er greift die Vernunft als Quelle und diejenige Grundlage heraus, auf deren Basis die selbst gesetzten Absichten des Wollens oder – in Kants Termini – Maximen als moralische Handlungsregeln auf Universalisierbarkeit und Widerspruchfreiheit geprüft werden können. Kant formuliert verschiedene Versionen des kategorischen Imperativs, die jeweils einen etwas anders gefassten Blickwinkel einnehmen.

<b>Kategorischer Imperativ</b>		
<b>Grundformel</b>	Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (AA IV, 421).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ist es möglich, dass meine Maxime jeder durchführen sollte?</li> <li>➤ Kann ich denken und wollen, dass alle Menschen in solchen Situationen so handeln wie ich?</li> </ul>
<b>Menschheits-Zweck-Formel</b>	„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (AA IV, 429)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ist es möglich, dass ich die Würde und Selbstbestimmung anderer Beteiligter und/oder Betroffener unangetastet bleibt oder dient meine Handlung nur meinem Interessen und Nutzen?</li> </ul>
<b>Reich-der-Zwecke-Formel</b>	„Demnach muss ein jedes vernünftige Wesen so handeln, als ob es durch seine Maximen jederzeit ein gesetzgebendes Glied im allgemeinen Reich der Zwecke wäre“ (AA IV, 438)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ist es möglich, dass meine Maximen in ein größeres Ganzes aller (vernünftig handelnden) Menschen ohne Widerspruch eingefügt werden kann?</li> </ul>
<b>Naturgesetz-Formel</b>	„Handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetzte werden sollte“ (AA IV, 421)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ist meine Maxime als allgemeingültige Regel für ein würdevolles Zusammenleben und den Zusammenhalt aller tauglich?</li> </ul>
<b>Begriffe und Definitionen</b>	<p><b>Maximen:</b> „...alle subjektiven Grundsätze, die nicht von der Beschaffenheit des Objekts, sondern dem Interesse der Vernunft, in Ansehung einer gewissen möglichen Vollkommenheit der Erkenntnis des Objekts, hergenommen sind, Maximen der Vernunft.“ (AA xx, xxx)</p> <p><b>Reich der Zwecke:</b> „...die systematische Verbindung verschiedener vernünftiger Wesen durch gemeinschaftliche Gesetze“. (AA IV, 433)</p> <p><b>Pflicht:</b> „... ist die Notwendigkeit einer Handlung aus Achtung fürs Gesetz“ (AA IV, 400)</p> <p><b>Würde:</b> „... der absolute, niemals gegenrechenbare Wert des Menschen, auf den alle Menschen den gleichen Anspruch haben. (Vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 83)</p>	

**Abbildung 18:** Formulierungen des kategorischen Imperativs  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Idee des kategorischen Imperativs ist also eine Gesetzgebung, der der Mensch als vernünftiges Wesen untersteht (vgl. AA IV, 412). Warum der Mensch sich in seinen Handlungen dennoch nicht an diese Gesetzgebung hält, liegt an der Beschaffenheit des menschlichen Willens. Kant sieht den Menschen als ein hybrides Wesen an. Der menschliche Wille besitzt „das Vermögen, nach der Vorstellung der Gesetze, das ist nach Prinzipien zu handeln“ (AA IV, 412). Die Vernunft alleine ist dennoch nicht in der Lage, den Willen vollständig zu kontrollieren und zu bestimmen (vgl. Höffe, 2014, S. 186 f.). Der Mensch schöpft die Bestimmungsprinzipien seines Willens auch durch Neigungen, Gefühle und sinnliche Veranlagungen und nicht nur aus der Vernunft (vgl. AA IV, 427). Deswegen braucht es ein universelles Prinzip zur Überprüfung. Die Überprüfung von moralisch richtigem Verhalten scheitert dann,

wenn die Verallgemeinerung eines Grundsatzes zum Gesetz einen Widerspruch dann aufweist, wenn ein jeder so handeln würde. Der kategorische Imperativ stellt so eine Prüfung für das richtige Handeln bereit, mit welcher sich jede Handlung auf ihrer moralischen Qualität und Richtigkeit prüfen lässt. Kant bindet aber noch eine weitere Bedingung an den kategorischen Imperativ: Eine Handlung kann erst dann als wirklich moralisch gut angesehen werden, wenn sie um ihrer Moralität willen erfolgt (vgl. Schelling, 2010, S. 6). Der wahrhaftig moralische Mensch ist derjenige, der immer nach dem kategorischen Imperativ handelt, weil er es für richtig hält, egal, ob er gerne so handeln möchte oder nicht (vgl. Irrlitz, 2015, S. 273 ff.). Die persönlichen Interessen bzw. Neigungen müssen laut Kant immer hinter der Moralität zurücktreten, da dies in den höchsten Zweck des Handelns vernünftiger Wesen mündet: „Es ist überall nichts in der Welt, ja überhaupt auch außer derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut gehalten werden kann, als allein ein guter Wille“ (AA IV 393).

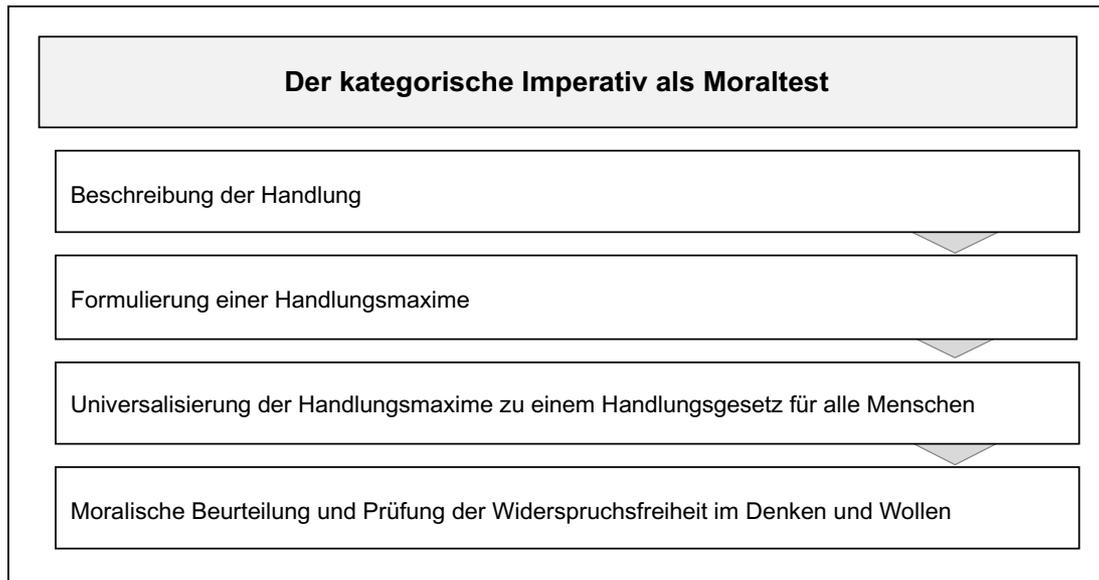
Moralisch richtig handelt man Kant zufolge, wenn man in einer Weise handelt, in der jeder handeln könnte, ohne dabei die Rechte eines anderen zu verletzen (vgl. Höffe, 2014, S. 185 ff.). Der kategorische Imperativ ist daher verwandt mit der bekannten „Goldenen Regel“, die lautet: „Was Du nicht willst, was man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“ (Irrlitz, 2015, S. 308). Der kategorische Imperativ differenziert sich von der eher empirischen „Goldenen Regel“ darin, dass die von ihm ausgehende Handlungsanweisung nicht daran gebunden ist, was die subjektive Präferenz wollen oder nicht wollen kann (vgl. Irrlitz, 2015, S. 308), sondern an ein konkretes moralisches Prüfschema. Diese Prüfschema beantwortet, ob eine bestimmte Handlung moralisch richtig wäre. Wenn man herausfinden will, ob eine bestimmte Handlung moralisch korrekt ist, dann muss eine Welt denkbar sein, in der jeder so handelt, wie man es gerade beabsichtigt. Wenn diese Handlung verallgemeinerbar ist und jeder diese Handlung wollen würde, dann ist ein erstes Kriterium für die Moralität einer Handlung erfüllt. Kant erörtert dies anhand von vier Beispielen. Eines davon ist das Beispiel eines falschen Versprechens (AA IV, 422):

(Einer) sieht sich durch Not gedrungen, Geld zu borgen. Er weiß wohl, dass er nicht wird bezahlen können, sieht aber auch, dass ihm nichts geliehen werden wird, wenn er nicht festiglich verspricht, es zu einer bestimmten Zeit zu bezahlen. Er hat Lust, ein

solches Versprechen zu tun; noch aber hat er so viel Gewissen, sich zu fragen: ist es nicht unerlaubt und pflichtwidrig, sich auf solche Art aus Not zu helfen? Gesetzt, er beschlösse es doch, so würde seine Maxime der Handlung lauten: wenn ich in Geldnot zu sein glaube, so will ich Geld borgen und versprechen, es zu bezahlen, ob ich gleich weiß, es werde niemals geschehen. Nun ist dieses Prinzip der Selbstliebe, oder der eigenen Zuträglichkeit, mit meinem ganzen künftigen Wohlbefinden vielleicht wohl zu vereinigen, allein jetzt ist die Frage: ob es auch recht sei? ... Denn die Allgemeinheit eines Gesetzes, dass jeder, nachdem er in Not zu sein glaubt, versprechen könne, was ihm einfällt, mit dem Vorsatz, es nicht zu halten, würde das Versprechen und den Zweck, den man damit haben mag, selbst unmöglich machen, indem niemand glauben würde, dass ihm was versprochen sei, sondern über alle solche Äußerung, als eitles Vorgeben, lachen würde.

Das moralische Prüfschema formuliert sich demgemäß wie folgt: Ist es allgemeines Gesetz, dass man in einer Notlage lügenhafte Versprechen geben darf, ist kein Versprechen mehr von einem Wert. Die Unsicherheit über die Einhaltung von Versprechen würde den Wert eines derartigen Gesetzes untergraben und aushöhlen. Wenn nun Versprechen keinen Wert mehr haben, dann können auch diejenigen, die ein lügenhaftes Versprechen geben möchten, um so letztlich an Geld zu kommen, diesen Zweck nicht mehr erreichen: Es würde niemand mehr auf ein Versprechen hin Geld verleihen. Wir können – nach Kant – nicht wollen, dass ein Versprechen gebrochen wird. Die Universalisierung der Maxime von lügenhaften Versprechen mag formulierbar sein, den moralischen Test hingegen kann diese Maxime nicht bestehen.

Ein allgemeines Prüfschema für die selbstgesetzte Maxime überprüft die Tauglichkeit der beabsichtigten Handlung. Hierbei wird – schematisch gedacht – zunächst die Handlung beschrieben und anschließend eine selbstgesetzte Handlungsmaxime formuliert. Durch die Universalisierung der Handlungsmaxime kann die eigentliche moralische Beurteilung der Maxime vorgenommen werden. Dies geschieht über das Kriterium der Widerspruchsfreiheit. Eine Handlung bezieht somit ihren moralischen Wert nicht aus der Absicht, welche dadurch erreicht werden soll, sondern aus der Maxime, nach der die Handlung beschlossen wurde (vgl. Schelling, 2010, S. 6).



**Abbildung 19:** Der kategorische Imperativ als Moraltest  
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Handlungen aus Achtung vor dem moralischen Gesetz nennt Kant Handlungen aus Pflicht (vgl. AA IV, 398). Die erwarteten oder in Kauf genommenen Folgen dürfen nicht im Vordergrund stehen. Dies setzt ein Erkenntnisvermögen voraus, welches moralisch richtige und – nach den Kategorien der kantischen Ethik – verbotene Handlungen aus freiem Willen differenzieren kann, d. h., wir müssen uns unabhängig von unseren persönlichen Neigungen entscheiden können bzw. wollen. Durch dieses Handeln aus Pflicht und der Orientierung am moralischen Gesetz entsteht ein konkreter moralischer Maßstab für unser Handeln (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 28).

Für Kant richtet sich der menschliche Wille stets auf einen Zweck aus. So lässt sich auch der gute Wille von (moralischen) Maximen leiten. Der gute Willen drückt sich über die Grundformel des kategorischen Imperativs aus: Die Maximen – durch den guten Willen geprägt – sind tauglich als verallgemeinerbare Prinzipien und Gesetze (vgl. Huebner, 2018, S. 197).

Die Ethik gibt dem guten Willen aber auch inhaltliche Perspektiven vor, und dies geschieht in der Menschheits-Zweckformel. Diese Formel gibt an, durch welchen Zweck sich moralische Maximen in der Menschheits-Zweckformel auszeichnen (vgl. Huebner, 2018, S. 197). Kant definiert den Zweck mit den Worten: „Nun ist das, was dem Willen zum objektiven Grunde seiner Selbstbestimmung dient“, der *Zweck*, und

dieser, wenn er durch bloße Vernunft gegeben wird, muß für alle vernünftigen Wesen gleich gelten“ (AA IV, 427).

<b>Handlung aus Pflicht</b>	Handlungen aus Pflicht sind verallgemeinerbar und sind in der moralischer Beurteilung widerspruchsfrei Der moralische Wert basiert auf der Maxime, nach der die Handlung beschlossen wurde, und nicht in dem, was die Handlung erreichen wollte
<b>Pflichtgemäße Handlung</b>	Die Handlung ist verallgemeinerbar, erfolgt aber aus unmittelbarer Neigung
<b>Pflichtwidrige Handlung</b>	Die Handlung ist nicht verallgemeinerbar und verstößt gegen das moralische Gesetz
<b>Begriffe und Definitionen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moralische Gesetz: von der Vernunft ermitteltes objektives Handlungsprinzip</li> <li>2. Pflicht: Die Achtung des moralischen Gesetzes macht eine Handlung zur Handlung aus Pflicht</li> <li>3. Neigung: Handlungen nach subjektiven Kriterien, wie z.B. Laune</li> </ol>

**Abbildung 20:** Handlungen auf Pflicht

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frey & Schmalzried, 2013, S. 87

Relative Zwecke sind hierbei Zwecke, die von Menschen verfolgt werden um eigenen Handlungen und Zielsetzungen nachzugehen oder sie zu berücksichtigen. Relative Zwecke haben für uns selbst einen Wert, weil sie aus unserem eigenen subjektiven Antrieb stammen und somit Zwecke sind, die wir uns selbst setzen und welche ausschließliche Mittel zur Befriedigung unserer eigenen Bedürfnisse sind, wie bspw. die Absicht, etwas Neues zu lernen, oder das Wunsch, in einem fernen Land einen Urlaub zu verbringen (vgl. AA IV, 427 f.). Zwecke an sich selbst sind dagegen objektive Zwecke, die einen absoluten Wert haben, die die Basis für die Gesetzmäßigkeit des kategorischen Imperativs beinhalten, und die damit unabhängig von subjektiven Interessen und Mittel-Zweck-Beziehungen bestehen (vgl. AA IV, 427 f.). Kant leitet so die Würde des Menschen her und differenziert zwischen dem, was einen Preis hat, und dem, was eine Würde besitzt. Kant formuliert dies so (AA IV, 434/435):

Was sich auf die allgemeinen menschlichen Neigungen und Bedürfnisse bezieht, hat einen Marktpreis; das, was, auch ohne ein Bedürfnis vorauszusetzen, einem gewissen Geschmacke, d. i. einem Wohlgefallen am bloßen zwecklosen Spiel unserer Gemütskräfte, gemäß ist, einen Affektionspreis; das aber, was die Bedingung ausmacht, unter der allein etwas Zweck an sich selbst sein kann, hat nicht bloß einen relativen Wert, d. i. einen Preis, sondern einen inneren Wert, d. i. Würde.

Kant unterscheidet zwischen Dingen und Personen. Personen sind nach Kant autonome Vernunftwesen. Dinge haben einen relativen Zweck und können so einen Preis haben, Personen hingegen sind Zwecke an sich selbst und besitzen Würde und sind somit auch nicht mit einem Preis zu versehen. Der Autonomie des Willens kommt dabei eine elementare Rolle zu, denn die Autonomie ist – nach Kant – „der Grund der Würde der menschlichen und jeder vernünftigen Natur“ (AA IV, 436). Allein diese Autonomie befähigt den Menschen, moralische Gesetze frei und selbstbestimmt aufstellen und befolgen zu können. Für Kant ist der Wille dabei etwas Positives und Rationales, welcher einen Anspruch des Sollens ohne weitere Bedingungen folgt. Und obwohl der Mensch als hybrides Wesen auch Begierden und Neigungen folgt, ist sein Handeln nicht dadurch festgelegt und kann von Regeln und Zwecken geleitet werden, die selbstbestimmt entdeckt und befolgt werden sollen.

Ein Vernunftwesen wiederum würde als Glied oder auch als Oberhaupt, „wenn es gesetzgebend keinem Willen eines andern unterworfen ist“ (AA IV, 433), dem sogenannten Reich der Zwecke „sowohl der vernünftigen Wesen als Zwecke an sich, als auch der eigenen Zwecke, die ein jedes sich selbst setzen mag“ (AA IV, 433), angehören, „wenn es darin zwar allgemein gesetzgebend, aber auch diesen Gesetzen selbst unterworfen ist“ (AA IV, 433).

Das Reich der Zwecke entsteht nach Kant aus der „systematischen Verbindung verschiedener vernünftiger Wesen durch gemeinschaftliche Gesetze“ (AA IV, 433), und ist nur durch die Freiheit des Willens möglich. Für Kant ist es daher notwendig, dass die menschliche Existenz als etwas objektiv Wertvolles, also als ein Zweck an sich interpretiert wird. Kant formuliert damit die Basis für den Begriff und die inhaltliche Bedeutung der (Menschen-)Würde.

An diesem Punkt erscheint ein kurzer Exkurs zur Corporate Governance und Unternehmensführung notwendig, denn aus den vorgenannten Gedanken des kategori-

schen Imperativs liegt ein Schema zur Messung der Moralität von Handlungen vor, sowie ein grundlegendes Prinzip für den Umgang mit Menschen, der Menschenwürde und deren innerer Wert bzw. Preislosigkeit.

In den Ausführungen zur Corporate Governance und Führung ging es stets darum, wie nicht konformes Verhalten – sei es schlechtes Führungsverhalten, korrupte Handlungen oder nicht gesetzeskonformes Agieren – eingebremst und ausgeschlossen werden kann, bzw. wie gute Führung, Compliance in Gesetzesfragen und vorbildliches Verhalten gefördert werden können. Der Rahmen für Corporate Governance (Kapitel 1) sowie der Rahmen für (Unternehmens-)Führung (Kapitel 2) bilden eine Grundlage für Lösungsmöglichkeiten. Darauf aufbauend kann mit weiteren Prinzipien im Folgenden untersucht werden, ob die Bedingungen der Möglichkeiten für eine gute Unternehmensführung und die dazu geeigneten Maßstäbe bereits genügend Ausgestaltung besitzen. Wir können gutes und schlechtes Führungsverhalten differenzieren, aber wie wir konkrete moralische Aspekte in die Handlungen integrieren, die guter und ethisch moralischer Unternehmensführung innewohnen sollten, könnten nun mit einem konkreten Gradmesser und einer Überprüfungsmöglichkeit im praktischen Moment der Handlung selbst eruiert werden. Im weiteren Verlauf sollen diese gedanklichen Ansätze in eine Welt der Unternehmensführung integriert werden, um damit die Verfassung der Unternehmensführung zu komplettieren. Dieses Thema wird ebenfalls in Kapitel 4, in dem die Themenfelder Corporate Governance, Führung und die kantische Ethik zusammengeführt werden, nochmals aufgegriffen.

### **3.2.5 Was ist Aufklärung? - Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!**

Im Jahr 2016 wurde das Wort „Postfaktisch“ von der Deutschen Gesellschaft für Sprache (GfdS) zum Wort des Jahres gewählt (vgl. GfdS, 2016). *Postfaktisch* ist in der deutschen Sprache ein künstlich zusammengesetztes Wort, übertragen aus dem Englischen „*post truth*“. Dieses Wort drückt aus, dass es insbesondere in den öffentlichen politischen und gesellschaftlichen Debatten mehr um Emotionen oder plakative Aussagen als um Tatsachen und Fakten geht. Nicht der Anspruch auf Wahrheit, sondern die Formulierung und Kommunikation einer verzerrten Darstellung von

Wahrheit führen dabei zum Erfolg. Die Art und Weise, wie in der heutigen Zeit von Computern, Internet, Datenbanken und Informationsflut zweckgerichtet Informationen und Daten erstellt und verteilt werden können, trägt zur Beschleunigung von gezielten „Fehlinformationen“ bei. Dabei ist es in der heutigen Zeit deutlich einfacher, nach Tatsachen und Fakten zu suchen aufgrund der durch die Digitalisierung massiv verfügbaren Datensammlungen im Internet. Ohne weiter und tiefer auf die heutigen gesellschaftlichen, soziologischen und psychologischen Problemstellungen einzugehen, waren ähnliche – nicht exakt gleiche – Fragestellungen bereits zur Lebenszeit Kants ein Problem.

Für Kant war ein bedeutsames Problem, dass Menschen sich schnell ihrem Schicksal ergeben und sich dadurch in eine Situation der Unmündigkeit begeben. Unmündigkeit wird hierbei definiert als „das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen“ (AA VIII 35). Diese Unmündigkeit ist insbesondere dann selbstverschuldet, wenn die Ursache dieser Unmündigkeit nicht im Mangel des Verstandes, sondern aus Mangel von Mut in dem Entschluss begründet liegt, sich seines Verstandes nur mit Hilfe von anderen zu bedienen (vgl. AA VIII 35). Seine konkrete Aufforderung war daher: „Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ (AA VIII 35). Damit formuliert Kant implizit, dass es wünschenswert ist, mündig und aufgeklärt zu sein. Die wichtigsten Gründe für die Unmündigkeit sieht Kant in den typischen menschlichen Schwächen, wie z. B. Faulheit, Feigheit und Bequemlichkeit. Wenn das Stadium der Unmündigkeit einmal erreicht ist, bestehen Schwierigkeiten, sich wieder herauszuarbeiten. Vormünder, die ggfs. selbst der Mündigkeit nicht fähig sind, werden eine Befreiung verhindern, um das bestehende System der Unmündigkeit weiter aufrecht zu erhalten. Satzungen und Formeln sind mechanische Werkzeuge der Unmündigkeit, die einen vernünftigen Gebrauch von Mündigkeit weitgehend verhindern. Die Gründe, die für eine Mündigkeit des einzelnen Menschen sprechen, lassen sich in der Genese der Entwicklung eines aufgeklärten Verhaltens beschreiben (AA VIII 35-42):

- Durch das *Interesse an Wahrheit und Erkenntnis*, ausgedrückt in einer Skepsis gegenüber Meinungen und Behauptungen anderer (und auch der eigenen Meinung), steigert sich die eigenständige Beurteilung von Sachverhalten, Beziehungen, Konflikten und Pflichten.

- *Freiheit ist eine notwendige Bedingung* hierfür. Freiheit bedeutet zunächst eine gedankliche Freiheit und Abstraktion von bestehenden Gedanken und Konzepten. Ohne die Abstraktion durch freie Gedanken entstehen keine neuen Ansätze und Kombinationen des Denkens und auch des Handelns.
- *Freies Denken des Individuums* führt schrittweise zu einem freien Handeln des Volkes, es entwickelt sozusagen die Ausprägung eines Selbstverständnisses des politischen Systems auf einer neuen, eben aufgeklärten Basis, mit einer entsprechenden Würde des Menschen als Menschen, und eben nicht des Menschen als Maschine, die gehorcht, sich unterordnet, und den leichten Weg des „Ausweichens, Vermeidens und Anpassens“ wählt.
- Dennoch ist die *Wahl dieses Weges geprägt von Hindernissen*, da freies und eigenes Denken im System meist von den Vormündern als unerwünscht und mit Systemtreue, Konformität und Schaffung von Abhängigkeiten unterdrückt wird bzw. werden kann. Kant setzt hier einmal mehr den Verstand und die Vernunft in das Zentrum des aufgeklärten und durch freien Willen und Autonomie geprägten Menschen, der aus Selbstverantwortung und Orientierung am moralischen Gesetz – mit den dazu kohärenten selbstgesetzten Maximen – die Möglichkeiten zu einem guten, ethisch moralischen Handeln nutzen kann.

Neben diesen grundlegenden Gedanken zur Frage „Was ist Aufklärung?“ hat Kant in dieser Schrift ein weiteres Prinzip erarbeitet und dies in der ca. 10 Jahre später erschienenen Schrift „Zum ewigen Frieden“ wieder aufgegriffen:

*Das Prinzip der Publizität:* Für einen einzelnen Menschen ist es schwerer, sich selbst „aufzuklären“. Kant meinte, dass dies mit einem Publikum, also in der Gemeinschaft der Bürger, besser möglich sei: „Es ist also für jeden Menschen schwer, sich aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszuarbeiten .... Daß aber ein Publikum sich selbst aufkläre, ist eher möglich; ja es ist, wenn man ihm nur seine Freiheit lässt, beinahe unausbleiblich“ (AA VIII, 36). Kant folgert also, dass Aufklärung durch den öffentlichen Gebrauch der Vernunft erst ermöglicht wird, sofern es möglich ist, sich ohne Einschränkungen – also frei – an das Publikum zu wenden: „... der öffentliche Gebrauch seiner Vernunft muß jederzeit frei sein, und der allein kann Aufklärung unter Menschen zu Stande bringen“ (AA VIII 37). Kant differenziert: Er denkt den privaten Vernunftbereich in einem eher festen Rahmen, der nicht

ständig hinterfragt wird, da ansonsten die Pflichten aus bspw. einer Aufgabe oder einer Amtserfüllung nicht mehr angemessen ausgeführt werden können (vgl. AA VIII, 37 – 39). Wofür plädiert Kant schließlich und welche Verbindung und Relevanz kann dies für Corporate Governance und Führung haben? Kant regt an, mit dem Prinzip der Publizität im Kontext seiner Schrift „Was ist Aufklärung?“ durch „Teilen“ von guten Begründungen und vernunftbasierten Meinungen das Wissen in der Gesellschaft zu vermehren zum Vorteil aller. Die Gesellschaft kann sich dadurch schrittweise weiter entwickeln (vgl. AA VIII, 36). Der vorgenannte kantische Gedanke genießt im Blickwinkel der zahlreichen Veränderungen und Veränderungsprozesse im unternehmerischen Kontext hohe Aktualität. Die Diskussion und Lösungsfindung von komplexen unternehmerischen Fragestellungen, z. B. der Internationalisierung oder von Innovationsprozessen, benötigen als Grundlage einen kritischen Geist und kritische Persönlichkeiten sowie das „Teilen“ von Wissen und gut begründeten Ansätzen, die ganz im Sinne von Kants aufgeklärten Menschen eingesetzt werden. Es unterstreicht aber auch, was genau nicht benötigt wird: Es braucht in der Unternehmensführung keine Persönlichkeiten, die unter dem Deckmantel einer benötigten Meinungsfreiheit nur persönliche Meinungen und Absichten in die Diskussionen einbringen, eben ohne Vernunftabsicht und Maximen, die jeder im Unternehmensführungs-Team zum Wohle des Unternehmens wollen kann. Analog hierzu fordert – im weiteren Sinne – die Corporate Governance ebenfalls einen moralischen Maßstab, ein pflichtgemäßes Verhalten gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitern, welches sich durch die Anlehnung an die „Best Practices“, Kodizes und Selbstverpflichtungen offenbart und sich durch starke Fokussierung auf Pflichterfüllung und auf kooperatives Verhalten in den Gesetzen, Kodizes und freiwilligen Verpflichtungen ausdrückt.

### **3.2.6 Zum ewigen Frieden – ein philosophischer Entwurf für den Weltfrieden**

Kant hat seine Schrift „Zum ewigen Frieden“ von 1795 als einen philosophischen Entwurf bezeichnet (AA, VIII, 341), in welchem die Vorbedingungen für einen ewig währenden Friedensvertrags zwischen Staaten in Struktur und Umfang entwickelt und begründet werden (vgl. Gerlach, 2011, S. 129). Diese Schrift ist Kants politischem und rechtsphilosophischem Werk zuzuordnen. In der Zeit, in der diese Schrift

verfasst wurde, stand Kant unter dem Eindruck vieler Umbrüche und kriegerischer Handlungen. In 1795 wurde Polen unter seinen Nachbarmächten Russland, Preussen und Österreich aufgeteilt und verschwand damit als Nationalstaat bis Ende des 1. Weltkrieges. Die Französische Revolution veränderte Frankreich und Europa, und viele Staaten finanzierten Kriege und Auseinandersetzungen mit zusätzlichen Schulden. Genau diese Themen hat Kant aufgegriffen und eine Art Mustervertrag mit sechs Präliminarartikeln, drei Definitivartikeln und schließlich zwei Zusätzen und Anhang vorgelegt. Die Idee Kants war es, ein Modell für einen dauerhaften, ewigen Frieden vorzulegen und zu implizieren, dass dieser erreicht werden kann, wenn bestimmte rechtliche Voraussetzungen dafür geschaffen und bestimmte Bedingungen eingehalten werden, die allesamt auf Vernunftprinzipien basieren. Für Kant ist Frieden kein Naturzustand (AA VIII 348):

Der Friedenszustand unter Menschen, die neben einander leben, ist kein Naturzustand (status naturalis), der vielmehr ein Zustand des Krieges ist, d. i. wenn gleich nicht immer ein Ausbruch der Feindseligkeiten, doch immerwährende Bedrohung mit denselben. Er muss also gestiftet werden; denn die Unterlassung der letzteren ist noch nicht Sicherheit dafür, und, ohne dass sie einem Nachbar von dem anderen geleistet wird /welches aber nur in einem gesetzlichen Zustande geschehen kann, kann jener diesem, welchen er dazu aufgefordert hat, als einen Feind behandeln.

Wenngleich ein Friedensvertrag nicht direkt mit den Anforderungen der Corporate Governance verknüpft werden kann, weshalb an dieser Stelle keine detailliertere Darstellung des Werkes „Zum ewigen Frieden“ erstellt werden soll, so hat Kant zwei wichtige Prinzipien sowie Gedanken für Verfassungen formuliert, die für Corporate Governance und für Unternehmensführung eine gewisse Tauglichkeit besitzen:

*Das Prinzip der Gewaltenteilung:* Kant schlägt eine republikanische Form für die Verfassung eines Staates vor, durch welche eine repräsentative Beteiligung der Bürger an Krieg und Frieden sichergestellt wird (AA VIII 352). Kant fordert daher 3 Grundlagen für den Aufbau einer Staatsverfassung: Erstens, alle Bürger eines Staates unterliegen dem gleichen Gesetz und sind innerhalb dieses Gesetzes frei. Zweitens, alle Bürger sind vor dem gemeinsamen Gesetz gleich. Und drittens, der Staat erhält eine nach dem Gesetz der Gleichheit aufgebaute Verfassung, die dauerhaft Frieden stiften soll. Unter diesen Voraussetzungen stellt sich nach Kant die republikanische

Verfassung als die einzig geeignete heraus. In der republikanischen Verfassung selbst differenziert Kant zwischen der gesetzgebenden Funktion und der Ausführung der Regierung bzw. der Exekutive selbst. Dieses Prinzip der Gewaltenteilung verhindert – so Kant – Despotie und Missbrauch von Macht bei gleichzeitiger benötigter Beistimmung der Bürger zum Kriege, falls denn diese Entscheidung anstünde (vgl. AA VIII, 349–353, erster Definitivartikel).

*Das Prinzip der Publizität:* Kant greift wieder auf das Prinzip der Publizität zurück, welches ca. 10 Jahre vorher in der Schrift „Was ist Aufklärung?“ einen Eingang in seine Werke gefunden hat. Kant setzt den Schwerpunkt aber auf die Brücke von Recht und Politik zur Moral über die Gerechtigkeit (vgl. Vossenkuhl, 2021, S. 156 ff.). Kant schreibt: „Alle auf das Recht anderer Menschen bezogenen Handlungen, deren Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt, sind ungerecht“ (AA VIII, 381). Kant überträgt den Algorithmus des kategorischen Imperativs auf Situationen in Politik und Gesellschaft und prüft über den Maximentest die Güte und Moralität von Handlungen. Ein wesentliches Kriterium ist der Test zur Publizität (AA VIII, 381):

Denn eine Maxime, die ich nicht darf laut werden lassen, ohne dadurch meine eigene Absicht zugleich zu vereiteln, die dadurch verheimlicht werden muss, wenn sie gelingen soll, und zu der ich mich nicht öffentlich bekennen kann, ohne dass dadurch unausbleiblich der Widerstand Aller gegen meinen Vorsatz gereizt werde, kann diese notwendige und allgemeine, mithin a priori einzustehende Gegenbearbeitung Aller gegen mich nirgend wovon anders, als von der Ungerechtigkeit her haben, womit sie jedermann bedroht.

Ein drittes Thema, welches eine Relevanz für Corporate Governance und Führung aufweist, ist *der Zusammenhang von Recht, Politik und Moral*.

Kant untersucht im zweiten Zusatz der Schrift „Zum ewigen Frieden“ die Frage, ob Politik moralisch sein kann oder muss (vgl. Höffe, 2011, S. 5). Kant vertritt die These, dass ein möglicher Widerspruch nur dann auftreten kann, wenn die Politik als eine Klugheitslehre aufgefasst wird, die keine absoluten Gebote kennt. Wenn Moral als Theorie der Rechte und Pflichten verstanden wird und dieser ein Vorrang eingeräumt wird, verpflichtet sich die Politik und Staatslehre zur Anwendung und Umsetzung moralischer Grundsätze (vgl. Höffe, 2011, S. 5). Für Kant ist es das normative Ziel der Politik, einen ewigen Frieden anzustreben. Dies erfordert, dass sich alle

gemeinsam der Rechtsordnung unterstellen und damit die Integrität des Staates unterstützen. Die politischen Führer müssen – so Kant – aber auf eigene Willkür und Neigungen verzichten und dem moralischen Gesetz und der gemeinschaftlich bestimmten Rechtsordnung einen Vorrang einräumen. Es muss sich also ein „moralischer Politiker“ denken lassen: „Ich kann mir nun zwar einen moralischen Politiker, d.i. einen, der die Prinzipien der Staatsklugheit so nimmt, daß [sic!] sie mit der Moral zusammen bestehen können, aber nicht einen politischen Moralisten denken, der sich eine Moral so schmiedet, wie es der Vorteil des Staatsmanns sich zuträglich findet“ (AA VIII, 372). Für den moralischen Politiker folgen feste Maximen: So ist es eine Notwendigkeit, Gesetze, die dem Naturrecht nicht entsprechen, kontinuierlich zu ersetzen und zu reformieren ohne den vollständigen Umsturz (vgl. AA VIII, 372 f.). Im Lichte des Zeitgeschehens sucht Kant den für die Bevölkerung sozialeren Weg und sucht radikale Umstürze, zivile Unruhe und Bürgerkriege zu vermeiden. Ein wesentlicher Gedanke aus der Sicht einer funktionierenden Verfassung ist die Verurteilung Kants von falschen Maximen, die zur Regierung eingesetzt werden. Die Grundsätze der „eigenmächtigen Besitznehmungen des Herrschenden“, der „Leugnung von Verantwortung für Schlechtes“ und des Prinzips „Teile und herrsche“ (vgl. AA VIII, 374f.) schwächen den Staat und benachteiligen die Bürger, und die Moralität erliegt den Neigungen der Herrschenden. Kant greift zur Lösung des Problems wieder auf den Mechanismus des kategorischen Imperativs zurück. Die gesetzten Maximen bilden den Startpunkt und können somit eine Zusammenführung von Moral und Politik erzeugen: „Die wahre Politik kann also keinen Schritt tun, ohne vorher die Moral gehuldigt zu haben, und ob zwar Politik für sich selbst eine schwere Kunst ist, so ist doch Vereinigung derselben mit der Moral gar keine Kunst“ (AA VIII, 380). Politik ohne Moral verliert – in diesem Sinne – ihre Entwicklungsperspektive für das Ziel eines ewigen Friedens.

Betrachten wir die Ausführungen der beiden erstgenannten Prinzipien, dem Prinzip der Gewaltenteilung und der Publizität so ist festzustellen, dass bereits eine Vielzahl von gesetzlichen Regelungen und Anforderungen bezüglich der Transparenz der Handlungen der Führungsorgane über Gesetze, Kodizes und Selbstverpflichtungen formuliert und eingeführt wurden, die im Sinne von Kants Prinzip der Publizität die Voraussetzungen für Transparenz bzw. Publizität schaffen sollen. Damit ist die Frage

der Tauglichkeit eines solchen Prinzips für die Corporate Governance positiv zu beantworten und im Hinblick auf eine praktische Anwendung zu überprüfen.

Die Fragestellung zu Recht, Politik und Moral und deren Zusammenhang weist auf die Notwendigkeit von Verfassungen mit tauglichen Maximen für moralisches Verhalten hin, sofern eine solche Verfassung gewünscht und angestrebt ist. Liegen die falschen konstituierenden Maximen vor, so wird Politik und Moralität ohne Zusammenhang betrachtet und praktiziert. Sofern die obersten Zwecke Machtgewinnung und Machterhalt sind, könnte eine moralische Haltung von Nachteil sein. Machiavelli vertrat diese – pessimistische – Weltanschauung und konstatierte vor diesem Hintergrund, dass Moral in politischen Handlungen nicht notwendig sei und auch die Entfaltung der Macht hemme. Politische Handlungen als solches seien nur dann sinnhaft, wenn die Mittel zweckmäßig gebraucht würden. Kant steht genau auf der Gegenseite dieses Arguments. Im Prinzip der Moralität in politischen Handlungen sieht er die Möglichkeit für einen dauerhaften Fortschritt für Menschen, Gesellschaft und Frieden. Kant war realistisch und hat erkannt, dass es Zeit brauche, um die Kultur und den Zustand eines ewigen Friedens zu erreichen. Drei Zitate geben hier einen Einblick in das Denken von Kant. Das erste Zitat ist aus der Vorbemerkung der Schrift „Zum ewigen Frieden“:

„...oder besonders die Staatsoberhäupter, die des Krieges nie satt werden können, aber wohl gar nur die Philosophen gelte, die jenen süßen Traum (von ewigen Frieden, Anm. des Verfassers) träumen“ (AA VIII, 343). Kant ist sich darüber bewusst, eine utopische Schrift verfasst zu haben, und ist mit dem gegenwärtigen Zustand von Staaten, Frieden und Krieg und Aufklärung in höchstem Maße vertraut. Das zweite Zitat aus der gleichen Schrift gibt Kants Sicht auf den Zustand der Weltordnung wieder (AA VIII, 348 f.):

Der Friedenszustand unter Menschen, die neben einander leben, ist kein Naturzustand (status naturalis), der vielmehr ein Zustand des Krieges ist, d.i. wenn gleich nicht immer ein Ausbruch von Feindseligkeiten, doch immerwährende Bedrohung mit denselben. Er muss also gestiftet werden; denn die Unterlassung der letzteren ist noch nicht Sicherheit dafür, und ohne daß sie einem Nachbar von dem andern geleistet wird (welches aber nur in einem gesetzlichen Zustande geschehen kann), kann jener diesen, welchen er dazu aufgefordert hat, als einen Feind behandeln.

Kant sieht den Zustand des Friedens als sehr fragil an, daher muss dauerhaft an diesem Zustand gewirkt und gearbeitet werden, aber zuvorderst auf den Wegen einer auf Moral basierenden Politik und einer kontinuierlichen Friedensstiftung. Dies spiegelt einerseits eine gewisse Ernüchterung Kants wider, der bezweifelt, ob der Mensch in der Lage ist, einen dauerhaften Frieden zu erreichen. Andererseits weist Kant auf die Möglichkeit zum Guten hin und gibt ein weiteres Mal seine Formel des kategorischen Imperativs als Lösungsvorschlag mit: „... desto mehr stimmt die Staatsverfassung zur Möglichkeit des Republikanismus, und sie kann hoffen, durch allmähliche Reformen sich dazu endlich zu erheben“ (AA VIII, 535). Kants Weg zur Umsetzung von ewigem Frieden ist ein Weg der kontinuierlichen Verbesserung, ein Weg ohne Krieg und Gewalt und auf Basis von Vernunft und Moral.

Aus diesen Gedanken Kants nehmen wir für Corporate Governance und Führung zwei weitere Gestaltungselemente mit: Die Verknüpfung von verhaltensorientierten Maßstäben und Corporate Governance und Führung sowie die Bedeutung von Governance und einer Verfassung auf Basis von Maximen, die sich mit ethischen Prinzipien von Handlungen vereinbaren lassen. Konkretisiert auf die Welt der Wirtschaft und von Unternehmen bedeutet dies, dass wirtschaftliche Beziehungen und unternehmerisches Handeln nicht jede Maßnahme, jeden Preis und jedes Geschäft rechtfertigen. Es bleibt die Verantwortung eines dauerhaften Bemühens um gute und erfolgreiche Unternehmensführung.

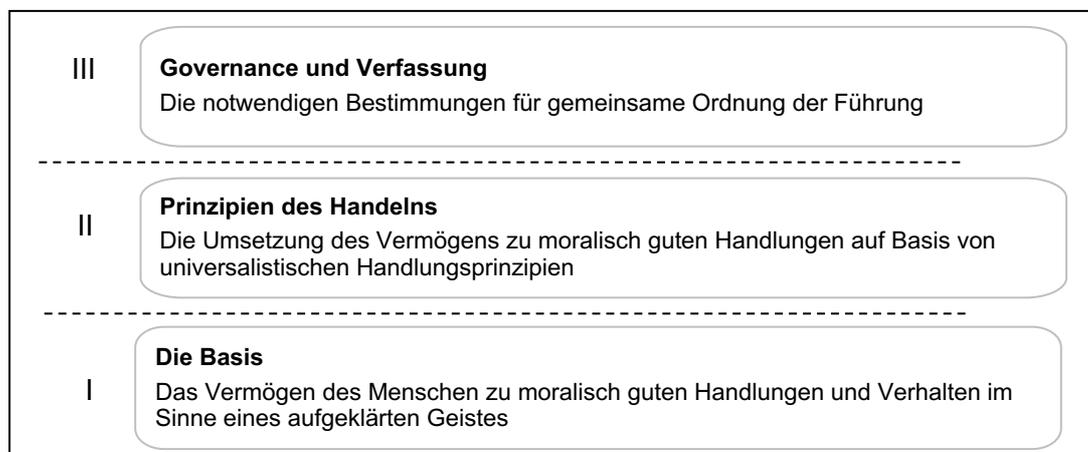
Nach den kurzen Darstellungen und Skizzierungen von Kants Werken stellt sich die Frage, wie die einzelnen Ansatzpunkte strukturiert werden können, die sich für eine Verbindung und eine Ergänzung der Problemstellungen, kritischen Fragestellungen und Lösungsansätze für Corporate Governance und Führung eignen können. Dies erfolgt im anschließenden Kapitel.

## 4 Corporate Governance und Unternehmensführung im Anschluss an Kant

Das Ziel dieses Kapitels ist es, mit Hilfe von Kants Ethik ein strukturiertes Schema zu entwerfen, welches die Governance und Führungsethik in Unternehmen mit normativen Grundsätzen bzw. Maximen für eine Unternehmensführung mit Moral unterstützt und begleitet. In diesem Sinne ist Führungsethik kein Instrument für Führung, sondern eine Grundlage für die Gestaltung der Beziehung der Führungsorgane mit ihren Stakeholdern, wie z. B. Mitarbeitern, Zulieferanten, der Öffentlichkeit usw. Dieser Ansatz baut auf Kants ethischem Denken auf. Kant versuchte in seinem universalistisch-metaphysischen Ansatz die Fragen zu beantworten, die die Voraussetzung für moralisches Denken und Handeln definieren, und hat dabei universelle und verallgemeinerungsfähige Formeln des Erkennens, Handelns und Tuns entwickelt. Diese Vorgehensweise soll die Entwicklung einer generischen und universellen Führungsethik unterstützen. Damit gilt es, die Kriterien und Prinzipien Kants mit Corporate Governance und Führung in Beziehung zu setzen.

### 4.1 Die Möglichkeit der kantischen Ethik, auf die Problemfelder der Corporate Governance und auf Führungsverhalten einzuwirken

Eine Strukturierung der in den vorherigen Kapiteln und Abschnitten bearbeiteten Ausschnitte aus Kants Werk wird über folgendes Schema skizziert:



**Abbildung 21:** Governance und Führung im Anschluss an Kant (I)  
Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Schema stellt die Möglichkeiten der kantischen Ethik auf die Problemfelder der Corporate Governance und auf das Führungsverhalten einzuwirken.

**Die Basis: Das Vermögen des Menschen zu moralisch guten Handlungen und Verhalten im Sinne eines aufgeklärten und selbstbestimmten Geistes.**

Als notwendige Basis und grundlegende Voraussetzung steht der Mensch selbst im Mittelpunkt, sowie sein Vermögen vernünftig und auf der Basis von selbstgesetzten Maximen vernunftgemäß zu handeln. Im Sinne einer Führungsethik und des kantischen Menschenbildes würde dies für Corporate Governance und Führung bedeuten, dass Handlungen stets die Interessen des Unternehmens und auch die Interessen der Stakeholder und des Gemeinwohls berücksichtigen und nicht die eigenen Neigungen und Zwecke der Führenden in den Vordergrund stellen. Hierzu gibt uns Kant eine Basis mit: Die wesentliche Voraussetzung für moralisches gutes Handeln ist ein unbedingter guter Wille, also ein Vermögen, nach selbstgesetzten Zielen und vernunftbezogenen Maximen zu handeln, die Tauglichkeit von Maximen zu erkennen und die entsprechenden Entscheidungen für die Handlungen zu reflektieren und durchzuführen. Diese Basis des Vermögens umfasst ebenfalls die Art und Weise, wie wir uns einbringen und wie wir über eigenständiges, freies und autonomes Denken und Handeln einen Beitrag im Unternehmen und zum Geschehen im Unternehmen leisten und zu vollziehen vermögen.

**Prinzipien des Handelns: Die Umsetzung des Vermögens zu moralisch guten Handlungen auf Basis von universalistischen Handlungsprinzipien**

Darüber hinaus könnten die Handlungsprinzipien, d. h. die Voraussetzungen für moralisch gute Handlungen differenziert erfasst werden. Die Formulierungen als eindeutige Gebote oder auch als Verbote erfassen so eine nächste Ebene der Ansatzpunkte für Corporate Governance und Führung. Ziel ist es, keine einfachen Gebote oder Verbote zu erklären und zu beschreiben, sondern ein universelles Prinzip zu erfassen, und hier dient Kants kategorischer Imperativ als Vorlage und als normativer Algorithmus für den Test moralisch tauglicher Handlungen.

Das erste Handlungsprinzip umfasst den kategorischen Imperativ als einen Moraltest für unsere Handlungen. Diese Handlungen können uns selbst betreffen, wenn wir

bspw. die eigenen Entscheidungen und Handlungen prüfen. Zum Zweiten wird die Reich-der-Zwecke-Formel des kategorischen Imperativs für unsere Handlungen im Kontext mit anderen herangezogen. Da gerade in Unternehmen durch die Arbeitsteilung keine Handlung ohne andere Menschen möglich ist, kommt diesem Punkt hohe Bedeutung zu.

Das zweite Handlungsprinzip betrifft die Gleichbehandlung von Menschen bzw. Mitarbeitern und Partnern und wird über die Selbstzweck-Formel des kategorischen Imperativs formuliert. Der Begriff der Würde und das aus der Würde entstehende Implikat der Würde, das Instrumentalisierungsverbot bilden ein eigenständiges Handlungsprinzip wegen ihrer überragenden Bedeutung für den Menschen und im Kontext eines dauerhaften guten sozialen Miteinanders.

Und als drittes Handlungsprinzip steht das Publizitätsprinzip, durch welches die Offenlegung der Maxime hinter den Handlungen und Entscheidungen transparent gemacht wird. Auch dieses Prinzip steht eigenständig, da es eine eigene Überprüfung von potentiell kritischen Sachverhalten und Entscheidungen verlangt, die einer Überprüfung der hinter der Handlung liegenden Maximen durch Beteiligte außerhalb des Entscheidungszirkels erwartet. Die Überprüfung durch den „Publizitätstest“ folgt der Logik des kategorischen Imperativs.

Diesen Prinzipien und Geboten stehen Gegenpole gegenüber, Dinge, die wir nicht tun soll(t)en. Diese können – im Sinne einer für Unternehmen formulierten Führungsethik – auch in Verboten, welche die negativen Bedingungen einer ethisch moralischen Führung definieren, formuliert werden. Worum geht es hierbei genau? Die notwendigen Bedingungen für eine Führungsethik, die dauerhaft sowohl Unternehmenserfolg als auch gute und ethische Führung anstrebt, setzen auch ein Wissen voraus, was nicht angestrebt ist und wird, um eine dauerhafte gute und ethische Führung und Führungskultur zu etablieren.

### **Governance und Verfassung: Die notwendigen Bestimmungen für eine gemeinsame Ordnung der Führung**

Wesentliche Kriterien für die Governance und einer Verfassung bilden sich in einer Ordnung für die Möglichkeit von guter und ethischer Führung bzw. Unternehmensführung. Sie bilden die notwendigen Bestimmungen ab, wie die Governance und die

Unternehmensverfassung konzipiert sein sollten, und wie das Unternehmen geführt werden sollte. Die Basis hierfür liegt in Kants Schrift zum ewigen Frieden, insbesondere dem gedanklichen Ansatz der Definitivartikel, die im Kern die notwendigen Bestimmungen der Form des Friedens definieren, die er letztlich annehmen soll. Kant definiert Frieden nicht allein als die Abwesenheit aktiver Feindseligkeiten und Auseinandersetzungen, sondern als einen Zustand, der dauerhaft gestiftet werden muss, und der durch beiderseitige Rechte geschützt wird.

Einen wesentlichen Eckpfeiler für eine Governance in diesem Sinne kann das Prinzip der Gewaltenteilung auf Basis von Kants Werk „Zum ewigen Frieden“ bilden, welches im Wesentlichen darauf abzielt, einen Machtmissbrauch in der Staatsführung zu verhindern. Ein genau solches Prinzip lässt sich auf die Corporate Governance und die Unternehmensführung anwenden. Staaten und Unternehmen sind sicherlich nicht exakt gleichzusetzen. Dennoch sind beide von Organisationen und Administrationen in Governance-Systemen mit mehreren Ebenen aufgebaut und geführt. Machkonzentration kann es in beiden Fällen geben, oder es kann in einer Weise strukturiert und konzipiert werden, dass eine Gewaltenteilung zur Mäßigung von Missbrauch von Macht erzeugt werden kann. Ziel ist es, keine einfachen Gebote oder Verbote zu erklären und zu beschreiben, sondern ein universelles Prinzip zu erfassen, und hier dient Kants kategorischer Imperativ als Vorlage und als normativer Algorithmus.

Ein weiteres Prinzip entfaltet sich im Publizitätsprinzip, obwohl es schon als individuelles Handlungsprinzip definiert wurde. Die Festlegung auf der Ebene Governance und Verfassung hebt dieses Prinzip in die Sphäre der Öffentlichkeit als Ausdruck des Grundprinzips einer Gesellschaft, um aus unternehmerischer Sicht die Stakeholder durch Transparenz einzubeziehen.

Die Formulierung einer Verfassung, die die grundlegenden und notwendigen Bestimmungen für die Ausrichtung der Zielsetzungen des Unternehmens determiniert, ist ein weiteres Element. Ziel ist es, Grundsätze zu erklären und zu beschreiben, die den Maximen für die Handlungen bereits den Kompass für die richtigen Handlungen mitgeben und damit eine gemeinsame Ordnung für das Unternehmen, die Führung, die Mitarbeiter und die Stakeholder darstellen. Zusammengefasst gliedert sich eine Governance und Führungsethik im Anschluss an Kant wie folgt:

III	<b>Governance</b> 1. Prinzip der Gewaltenteilung und der Publizität	<b>Verfassung</b> 1. Grundsätze zur (Staats/Unternehmens-)Führung auf Basis des kategorischen Imperativs
II	<b>Handlungsprinzipien und Gebote: Was sollen wir tun?</b> 1. Orientierung am Kategorischem Imperativ als Moraltest für eigene Handlungen (Allgemeine Formel) und für die Zusammenarbeit mit Anderen (Reich-der Zwecke-Formel) 2. Gleichbehandlung aller im Sinne des Würde-Begriffs bzw. des Kategorischen Imperativs in der Selbst-Zweck-Formel 3. Offenlegung von den Maximen von Handlungen im Sinne des „Publizitätsprinzips“	<b>Verbote: Was sollen wir nicht tun?</b> 1. Ausschließliche Orientierung an eigenen Motiven und Neigungen, Handlungen im Sinne von „der Zweck heiligt die Mittel“ 2. Ungleichbehandlung und Instrumentalisierung von Menschen im Unternehmen und im Unternehmensumfeld 3. Versteckte Handlungen und Absichten, Täuschung von Mitarbeitern und Öffentlichkeit
I	<b>Notwendige Basis und grundlegende Voraussetzung</b> 1. Menschliches Vermögen, einen unbedingten guten Willen zu wollen, vernunftgemäß nach dem moralischen Gesetz zu handeln, den Kategorischen Imperativ als Moraltest anwenden zu können, mündig zu sein, d.h. frei und autonom im Denken und Handeln zu agieren	

**Abbildung 22:** Prinzipien für Handlungen und Entscheidungen für Corporate Governance und Führung

Quelle: Eigene Darstellung

Die der kantischen Philosophie innewohnende Stärke liegt darin, dass das moralische Handeln und Urteilen nach Prinzipien erfolgt, die Ausdruck unserer Freiheit und gedanklichen Autonomie sind, und das pflichtgemäße Handeln das Handeln nach selbstgegebenen Gesetzen bzw. Maximen ist. In diesem normativen Raum benötigt es aber auch eine gemeinsame Sprache und einen Platz für die Moral, die alle Menschen normativ bindet und diese Verbindung dadurch auch halten kann.

## 4.2 Anspruchshaltungen und Geltung

Damit geht es um weitgehende Ansprüche an die Corporate Governance, die handelnden Menschen und Geltung. Ob Corporate Governance und Unternehmensführung mit der Sprache und dem Anspruch der kantischen Philosophie zu synchronisieren sind, soll mit den nachfolgenden Gedanken kurz skizziert werden.

**Die normative Prägung von Kants deontologischer Ethik und der Anspruch der Corporate Governance und Unternehmensführung:** Beide Ansätze, die kantische deontologische Ethik und die Corporate Governance haben einen erkennbaren gemeinsamen Nenner: Eine normative Beeinflussung von Verhalten und Handelns als Maßstab für die handelnden Personen unter strenger Beachtung der jeweiligen Gesetzmäßigkeiten. Ein Handeln aus Pflicht in einem „aufgeklärten Geist“ ist ein Anknüpfungspunkt von Kant an die Corporate Governance, der eine Orientierung des

Führungsverhaltens an Gesetze, Verhaltens-Kodizes und Verpflichtungen als Voraussetzung für ethisches Handeln fordert.

**Anspruch auf Universalisierbarkeit und Geltung:** Weiterhin haben Kants deontologische Ethik und Corporate Governance einen Anspruch auf eine Universalisierbarkeit. Der Universalismus von Kants kategorischem Imperativ besagt, dass die mit ihm verbundenen Normen für die Handlungen aller Menschen gleichermaßen verbindlich und gültig sind (vgl. Hübner, 2014, S. 152 f.). Die Handlungen nach Kant erfolgen auf Basis der Vernunft, des moralischen Gesetzes und einer Selbstgesetzgebung durch eigens formulierte Maximen. Ebenso erhebt die Corporate Governance in einem zwar eingeschränkten Geltungsbereich – der Führung von Unternehmen – einen Anspruch auf Verhaltenssteuerung und auf universelle Geltung. Die Geltung kommt durch Vorgaben von „ausen“ in Form von Gesetzen, Kodizes und Vorgaben. Geltung bedeutet – allgemein formuliert – so viel wie „in Kraft sein“, „wirksam sein“ und „anerkannt sein“. Der Begriff findet seine Anwendung in Normen, wie z. B. Gesetzen, Regeln, wie z. B. das Rechtsfahrgebot im deutschen Straßenverkehr, Entscheidungen, wie z. B. Richtersprüchen und Praktiken wie z. B. Begrüßungsformeln im kulturellen Umfeld und kann in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen angewendet und eingesetzt werden (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 44 f.). Geltungsfragen schließen 3 Fragen ein: Ist das, was gilt, in Kraft und durchsetzbar? Ist es von denen, die es angeht, anerkannt? Ist es gerechtfertigt? Diese Fragen stellen 3 voneinander unabhängige begriffliche Merkmale dar, und können jeweils unabhängig voneinander bejaht oder verneint, erfüllt oder nicht erfüllt werden. Welchen Zweck erfüllt Geltung? Die Geltung gibt uns in verschiedensten Dingen eine Orientierung, gewissermaßen Leitplanken für unser Tun und Handeln, eine Vergleichbarkeit und auch Sicherheit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit für unser tägliches Leben. Immer dann und immer dort, wo wir an Grenzfragen von bestehenden Geltungen kommen, oder bestehende Geltungen infrage stellen, die dargebotenen Gründe der Geltung nicht verstehen oder diese nicht erkennbar sind, sind wir unsicher, und benötigen Antworten zur Klärung der dann entstehenden Fragen.

Und genau hier liegt die Schwierigkeit beider Ansätze: Beiden Ansätzen liegt ein hoher Anspruch an den Menschen und ans menschliche Verhalten zugrunde. Der Anspruch bei Kant drückt sich in einer strengen Deklination der Gebote und Verbote,

sowie dem Vorrang der Pflicht und Achtung vor der Neigung aus (vgl. Lutz-Bachmann, 2013, S. 92f.). In der Corporate Governance stellt sich dies in der Summe ihrer umfassenden Normen, Regelungen und Selbstverpflichtungen dar, die den Führenden ebenfalls der „Pflicht an der Sache“ verschreiben, z. B. die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen oder den Vorrang des Unternehmensinteresses vor möglichen individuellen Präferenzen zu erfüllen. Dieser Anspruch macht beide Ansätze höchst anspruchsvoll in Bezug auf ihre Erfüllbarkeit, Akzeptanz und damit auch ihre Geltung.

**Anspruch an den Menschen bzw. an die handelnden Personen:** Sowohl die kantische Philosophie als auch die Ansätze der Corporate Governance erfordern eine hohe Qualifikation und einen klaren Willen der handelnden Personen, sich einer Gesetzmäßigkeit zu unterwerfen und mit kritischem Geist ihre Pflicht zu erfüllen. Kant formuliert dies bspw. im kategorischen Imperativ und dem Aufruf, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen. Die Corporate Governance sucht in ihrem Anspruch nach Menschen, die den Rahmen der Gesetze, Regelungen, Kodizes und einer Treuepflicht folgen, die gleichzeitig den Spielraum für eine darin zu gestaltende erfolgreiche Unternehmensentwicklung umsetzen können. Beide Ansätze formulieren somit außergewöhnliche Maßstäbe im moralischen Sinne, aber auch im Sinne einer Beurteilungsfähigkeit zu Sachverhalten und Fragen, die sich im jeweiligen Kontext stellen und welche nicht immer auf eindeutige Antworten treffen, und damit immer wieder auf mögliche ethisch moralische Grenzpunkte stoßen können.

Über den Menschen zeichnet Kant in seinem Aufsatz „Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht“ von 1784 das folgende Bild: „... aus so krummen Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden“ (AA VIII, 23). Kant schreibt dem Menschen ein Vermögen zu, vernünftig zu handeln, und diese Handlung frei durch eigenes Wollen und gegenüber dem moralischen Gesetz zu vollziehen. Gleichzeitig ist der Mensch ein Naturwesen und steht unter natürlichen Zwängen. Das Wollen ist im Naturgesetz durch sinnliche Neigungen beeinflusst. Die sinnlichen Neigungen machen es dem Menschen schwer, vernünftig zu handeln. Die Möglichkeiten nach dem moralischen Gesetz zu handeln, sind dem Menschen aus freiem Willen aber mitgegeben. In gänzlich anderer Argumentation, nämlich einer pädagogisch-psychologischen, gelangt die Führungsfor-

schung zu ähnlichen Schlussfolgerungen: Dem Menschen sind bestimmte soziale Handlungsmöglichkeiten für moralisches Verhalten mitgegeben, und dennoch können Menschen bspw. in der Führung in Verhaltensweisen der dunklen Triade der Führung verfallen (vgl. Kap. 2 dieser Arbeit, S. 131 ff.). Welche Schlussfolgerung kann gezogen werden? Kant hat in seiner Ethik die Möglichkeiten des Handelns nach einem moralischen Gesetz aufgezeigt. Dem sollte eine Führungsethik folgen und die Möglichkeiten eines entsprechenden Führungsverhalten aufzeigen.

**Kants deontologischer Ansatz als Gegenentwurf zum Utilitarismus vs. utilitaristische Züge der Corporate Governance:** Während Kant die Absicht hinter einer Handlung als moralisches Entscheidungskriterium determiniert, setzt der von Jeremy Bentham und John Stuart Mill geformte „Utilitarismus“ dieses Kriterium für die Folgen einer Handlung als Maßstab fest (vgl. Frey & Schmalzried, 2013, S. 128 ff.). Die utilitaristische Überlegung wählt jene Handlungen als richtig aus, die das sog. allgemeine Glück insgesamt maximieren. Dabei sind auch solche Handlungen akzeptabel, bei denen eben nicht zwangsläufig das Glück eines jeden Einzelnen maximiert werden. Die Corporate Governance tendiert in der Zwischenzeit zu einem utilitaristischen Handlungsmuster. Dieses utilitaristische Muster liegt dem angelsächsischen Corporate Governance-Modell zugrunde (vgl. Kapitel 1 dieser Arbeit, S. 65 ff.), dem sog. „Exit-Modell“, in welchem Kosten-Nutzen-Abwägungen deutlich dominieren, das Shareholder-Interesse stark ausgeprägt ist und die Mitbestimmung und die sozialen Belange von bspw. Mitarbeitern deutlich weniger betrachtet werden.

	Kants Philosophie	Utilitarismus
Grundregel	Kategorischer Imperativ: „Handle nur nach der Maxime, von der du wollen kannst, dass sie Gesetz werde“	„Handle so, dass das größtmögliche Glück entsteht“
Moralbegriff	Handeln aus Pflicht, deontologischer Ansatz	Nutzen und Glück in Abwägung, teleologischer Blickwinkel
Geltung	Universell und absolut	Situationsbezogen
Konsequenzen	Der moralische Wert einer Handlung steht im Vordergrund, Konsequenzen werden gleichermaßen betrachtet	Der moralische Wert einer Handlung wird auf Basis der Konsequenzen beurteilt

**Tabelle 12:** Gegenüberstellung von Kants Philosophie und dem Utilitarismus  
Quelle: Eigene Darstellung

Nun können Situationen auftreten, in denen sich ein Unternehmen und auch die handelnden Personen in den Organen eines Unternehmens in selbstgefährdende Situationen begeben, wenn bspw. ein verlustbringender Bereich weitergeführt wird und dadurch ggfs. das gesamte Unternehmen gefährdet wird. Hier muss zwangsläufig eine Entscheidung für die „Nichtgefährdung“ des Gesamtunternehmens fallen und ein verlustbringender Bereich würde eingestellt werden, letztlich um nicht das gesamte Unternehmen in seinem Fortbestand zu gefährden. Damit stellt sich die Frage, wie sich Kant in der Praxis anwenden lässt. Unternehmenskrisen könnten hierfür beispielhaft herangezogen werden. Unternehmenskrisen sind auch eine Belastungsprobe für die normative Standfestigkeit und für die Haltungen und Entscheidungen in der Unternehmensführung. Wenn in solchen Momenten grundlegende Prinzipien existieren, die sowohl als Führungsprinzipien verankert sind als auch aktiv in der Unternehmenskultur gefördert und gelebt werden, können in belastenden Situationen kohärente Begründungen und darauf basierende Entscheidungen ermöglicht werden. Das moralische Selbstverständnis von bspw. Mitarbeitern, Unternehmensführung und Unternehmen bleibt funktional intakt. Wenn indes keine durchgängigen Begründungen und Entscheidungen geboten werden, und eine gewisse Willkür dominiert, scheitert die gesetzte Norm an der praktischen Realität. Dann sind in der Regel auch Selbstverständnis und Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens bedroht. Wenn es zu Kündigungen durch eine Unternehmenskrise kommt, stellt sich die Frage, ob der junge Familienvater ggf. einen besonderen Schutz benötigt gegenüber dem Mitarbeiter, welcher ggf. in einem Jahr in die Altersrente geht und bereits weitgehend bezüglich seiner Altersvorsorge abgesichert ist.

Der Utilitarismus definiert diejenige Handlung bzw. Handlungsregel als gut, die sich langfristig für die Vermehrung des Glücks und die Verringerung des Leidens als nützlich erweisen. Jeremy Bentham schreibt (Bentham, 1789, S. 11):

By the principle of utility is meant that principle which approves or disapproves of every action whatsoever, according to the tendency it appears to have to augment or diminish the happiness of the party whose interest is in question: or, what is the same thing in other words to promote or to oppose that happiness. I say of every action whatsoever, and therefore not only of every action of a private individual, but of every

measure of government. [...] By utility is meant that property in any object, whereby it tends to produce benefit, advantage, pleasure, good, or happiness.

Nach bestem Ermessen könnte der Schutz des jungen Familienvaters sich als die beste Variante für die Vermehrung von Glück (einer ganzen Familie) und der Verringerung des Leidens (von etwas weniger Rente) darstellen. Das ethische Primat der kantischen Deontologie widerspricht dieser Instrumentalisierung des älteren Mitarbeiters gegenüber dem jungen Familienvater. Nach Kant ist jeder Mensch mit Willensfreiheit ausgestattet und durch den guten Willen eine Quelle des Guten und – jederzeit – der Träger von Würde. Aus diesem Grund können menschliche Schicksale nicht gegeneinander aufgewogen werden. Sie haben eine Würde, aber keinen Preis (vgl. AA IV, 434/435). Zudem folgt eine weitere Perspektive: Das Unternehmen beschäftigt Mitarbeiter und erwartet eine entsprechende Treuepflicht von seinen Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen. Ein Unternehmen, das (einige seiner) Mitarbeiter für andere opfert, kann von diesen keine Loyalität und Treue erwarten. Das Gegenteil kann entstehen, es kann sich gegenseitiges Misstrauen über die Zeit aufbauen. Muss also nicht ein Unternehmen für seine Mitarbeiter den maximalen Einsatz demonstrieren, bevor Situationen eintreten, in denen bspw. Arbeitsplätze abgebaut werden?

Ein extremes Beispiel von Abwägungsentscheidungen ist eine Triage-Entscheidung im Bereich der Medizin, bei der bspw. ein Arzt abwägen muss, welchem Patienten das Leben gerettet wird und welchem nicht, und auf Basis welcher Kriterien. Solche Fragestellungen, die rechtlich nicht eindeutig zu entscheiden sind, können über Verfahren- und Verhaltensregeln weitere Anhaltspunkte für die Abwägung der Folgen bereitstellen, aber die moralischen Zweifel können kaum ausgeräumt werden. Die Grenze von Freud und Leid, von Würde und Verletzen der Würde können beide Richtungen, der Utilitarismus und die kantische Philosophie und Ethik für die Praxis nicht immer exakt definieren. Die Grenzen der Ethik werden in schwierigen Situationen deutlich, und das Korsett einer Ethik kann möglicherweise auch den Handlungsraum zu einer komplizierten Unauflösbarkeit machen.

Unabhängig vom moralischen Modell wird diese Frage überragt vom Thema des Zusammenhanges von Macht und Verantwortung: „Je mehr Macht eine Person im Bezugsfeld der Corporate Governance auf sich vereint, desto mehr Verantwortung ist

daran geknüpft“ (Jonas, 1979, S. 174 ff.). Führung und Corporate Governance unter moralischen Gesichtspunkten zu betrachten und nicht nur aus reinen Kosten-Nutzen-Erwägungen, wird damit zu einer Begründung und einem unbedingten Gebot für eine ethikorientierte Führung, wie schwer auch immer die Auflösung der potentiellen Dilemmata in schwierigen Entscheidungssituationen sein mag. Gleichzeitig deuten sich mögliche Grenzen der Ethik an, die gegebene Probleme nicht mehr mit Sicherheit beantworten kann (vgl. Vossenkuhl, 2021, S. 156 ff.).

### **Von der Möglichkeit der kantischen Ethik, auf die Problemfelder der Corporate Governance und auf das Führungsverhalten einzuwirken**

Die Problemfelder der Corporate Governance und im Führungsverhalten stellen im weiteren Sinne jeweils auch individuelle Problemfelder der Führenden und deren Handlungen und Abwägungen dar. Die Ansätze einer Führungsethik, die Kants Prinzip der Vernunft und der Verallgemeinerbarkeit der Maximen folgt und egoistische Motive und Neigungen ausschließt und ihnen keinen Spielraum lässt (vgl. Frey & Schmalzried, 2013, S. 100 ff.), steht im Einklang mit den Intentionen der Corporate Governance und den Anforderungen an das Führungsverhalten.

Weiterhin ist in komplexen Situationen der Unternehmensführung, in denen eine eigenständige Beurteilung von Sachverhalten, Beziehungen, Konflikten und Pflichten ansteht, z. B. in Entscheidungssituationen über die Zukunft eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter, eine besonders gelungene Entscheidungsfindung von hohem Interesse. Die Betrachtung von verschiedenen Blickwinkeln, das Verhindern des sogenannten „Gruppendenkens“, welches meist dann auftritt, wenn in einer Gruppe das Harmoniebedürfnis oder die Dominanz einzelner Mitglieder bei Entscheidungen stärker ist als die inhaltliche Auseinandersetzung mit sachlichen Problemstellungen (vgl. Werder, 2008, S. 266 f.), die kontrovers und intensiv diskutiert werden (sollten), benötigen einen aufgeklärten, freien und unabhängigen Geist, der genau hierdurch zur bestmöglichen Entscheidungsfindung beiträgt. Kants Gedanken zur Aufklärung und der Nutzung des eigenen Denkpotentials stimmen mit den Anforderungen aus der Corporate Governance und dem Führungsverhalten überein.

Daher ist es naheliegend, dass die herangezogenen kantischen Maßstäbe – des Handelns nach dem kategorischen Imperativ und des aufgeklärten Denkens (und Han-

delns), sowie die Ansätze aus der Schrift zum ewigen Frieden für die individuelle Handlungsethik und für die Governance und Verfassung von Unternehmen – prinzipiell zu einer erneuerten Führungsethik in der Corporate Governance Ansatzpunkte und Beiträge bilden können.

Ein weiterer Aspekt scheint von höchster Relevanz: Corporate Governance beginnt bei den Grundprinzipien für die Governance und für die Unternehmensverfassungen, sowie dem Verhalten seiner Spitzenorgane, im Besonderen von Vorstand und Aufsichtsrat. Damit bilden das Führungsverhalten, die Governance und Verfassung des Unternehmens sowie auch das individuelle Verhalten den Ausgangspunkt des Führungserfolges oder -misserfolges von Unternehmen und damit der Corporate Governance. Canals weist auf den positiven Wert von Vertrauen in die handelnden Personen und dessen ebenso positiven Abstrahleffekt auf die jeweiligen Institutionen hin (vgl. Canals, 2010, S. 10). Die entscheidende Frage ist daher, wie genau in der Praxis ein Verhaltensunterschied herbeigeführt werden kann, der eine effektive, gute und moralisch-ethisch wertvolle Führung ermöglicht und Fehlverhalten verhindert. Dass Kant und die dargestellten philosophischen Ansätze wertvolle Handlungsleitlinien und -prinzipien darstellen, erscheint plausibel, doch gilt es, diese Ansätze mit den Ansätzen der Führungsforschung und der Corporate Governance zusammenzuführen.

### **4.3 Ein Gestaltungsrahmen für Corporate Governance und Unternehmensführung**

In Kapitel 1 wurden die Entstehung und die Wurzeln der Corporate Governance skizziert und die Aufgaben- und Problemstellungen dargelegt, die Corporate Governance lösen soll. Von den historischen Anfängen bis zum Menschenbild in den wichtigsten Theorien zur Corporate Governance wurde dargestellt, wie sich die Corporate Governance schrittweise weiterentwickelt und professionalisiert hat. Ein neuer und äußerst starker Einfluss auf die Corporate Governance, die Unternehmensstrategie und gleichermaßen die Unternehmensführung übt derzeit die neue EU-Taxonomie für eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaft aus. Unternehmen und Unternehmensführung werden nach dieser Initiative zukünftig stärker nach ökologischer Nachhaltigkeit, sozialem Engagement und einer zeitgemäßen Governance bewertet

und beurteilt. Dieser Faktor in Kombination mit der globalen Wettbewerbssituation wird viele Unternehmen stark herausfordern und verändern.

Aus den dargestellten Lösungsansätzen wurde ersichtlich, dass eine Optimierung des Corporate Governance-Systems durch Sanktionen und die Vermeidung und Förderung von bestimmten Verhaltensweisen erfolgen soll. Corporate Governance beeinflusst dadurch das Führungsverhalten und schafft damit die Möglichkeiten eines Verhaltens, welches an Gesetzen und den Governance-Kodizes orientiert ist. Die Grenzen von Gesetzen und Regelungen sind aber auch evident. Es bleiben die Fragen nach dem richtigen Handeln und wie Führung und Führungsverhalten, die zum einen zu Unternehmenserfolg führen und zum anderen die Dimensionen einer personalen Ethik in Führungssituationen erfüllen, von höchstem Interesse.

Für diese Fragestellungen wurde in Kapitel 2 ein Rahmen für gute Führung entwickelt. Corporate Governance benötigt letztlich einen solchen – ergänzenden – Rahmen, um ihren Auftrag der Verhaltenssteuerung zu präzisieren. Corporate Governance beeinflusst zwar Verhalten, ist jedoch für eine individuelle Referenz von guter oder schlechter Führung kein hinreichender Rahmen. Damit benötigt es zwischen Corporate Governance und Führung eine Brücke. Diese Brücke ist eine Führungsethik, die wir aus den Erkenntnissen der Führungsforschung – ausgedrückt im Rahmen für gute Führung (Kapitel 2) – und aus der philosophischen Ethik von Immanuel Kant (Kapitel 3) schöpfen. Eine wesentliche Voraussetzung in diesem Kontext sind die Kriterien, an denen Unternehmenserfolg (Kapitel 1) gemessen wird. Bezieht sich der Unternehmenserfolg nur auf die Interessen der Anteilseigner, so wird jede Frage zur Nachhaltigkeit, sozialen Verpflichtung und gesellschaftlichen Verantwortung einzig von den partikularen Interessen eben genau dieser Anteilseigner abhängen. Die Kriterien von Unternehmenserfolg wurden in Kapitel 1.3.1. definiert und bereits dort um die Aspekte von Nachhaltigkeit und Sinnstiftung von Unternehmen ergänzt und damit auf einen Stand gehoben, der einen Vorschlag für eine neue Definition von Unternehmenserfolg darstellt. Bislang finden sich nur einzelne Aspekte in der Corporate Governance und den Unternehmensverfassungen wieder. Die einzelnen Faktoren für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind (Vgl. Abbildung 4, S. 37):

- *Nachhaltigkeit und „Purpose“*: Das Unternehmen leistet einen Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften, zur Kreislaufwirtschaft und Ressourcen schonenden Verfahren und Produktangeboten. Es investiert in seine Zweckbestimmung in der Gesellschaft.
- *Einbindung und Koordination der verschiedenen Interessensgruppen*: Das Unternehmen bindet seine Interessengruppen, wie z. B. Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und Partner sowie die Kommunen ein und betrachtet sich als Teil der Gesellschaft.
- *Positive Reputation und Kundenbindung*: Das Unternehmen investiert in seine Reputation und seine Kunden zur Sicherung von langfristig attraktiven Angeboten und Leistungen.
- *Gewinnverwendung für eine langfristige Unternehmensexistenz*: Die Verwendung der erzielten Gewinne finanziert sowohl die Risikoprämie der Anteilseigner und Kapitalgeber als auch die Investitionen in die Zukunft des Unternehmens
- *Dauerhafte und langfristige Ausrichtung des Unternehmens*: Durch die Investitionen in Reputation, Kundenbindung, neue zukünftige Angebote wird die langfristige Existenz des Unternehmens angestrebt, die Arbeitsplätze und Ausbildung sichert und damit einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leistet.
- Die Basis für den unternehmerischen Erfolg ist und bleibt aber auch eine erfolgreiche Gestaltung von Produkten und Technologien sowie zufriedenen Kunden.

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien sind nochmals zwei Aspekte herauszuheben: Zum einen ist eine ethische Führung im Kontext von unternehmerischem Erfolg keine Voraussetzung und kein Garant für ökonomischen Erfolg. Daraus folgt, dass eine ethische Führung nicht aus Erfolgsgründen verfolgt wird, sondern sich aus anderen Motivationen erklärt. Wesentliche Begründungen für eine ethische Führung sind der Respekt vor der Würde des Menschen und eine gerechte Behandlung von Personen in asymmetrischen Machtverhältnissen (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 159).

Zweitens entbinden diese Kriterien die Führungsorgane nicht von den zu schaffenden Lösungen von marktwirtschaftlichen Chancen, dem Kreieren neuer Produkte und Innovationen oder dem Lösen von betriebswirtschaftlichen Fragen und Zielsetzun-

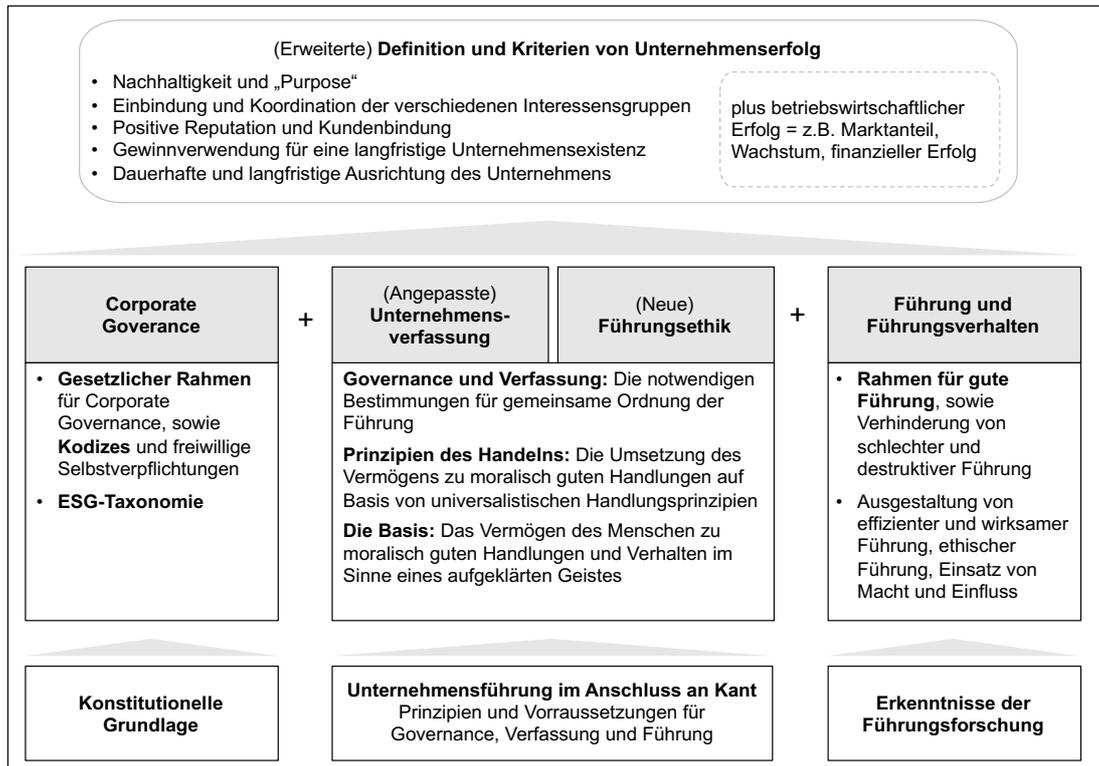
gen. Dies bleibt notwendig, um zu einem effizienten Einsatz von verfügbaren Ressourcen zu kommen, und ebenso bleibt die Wichtigkeit von Gewinnen und Umsatzsteigerungen als basale Bestandteile von Unternehmenserfolg bestehen.

Geprägt durch diese vielfältigen Anspruchspositionen, wird Unternehmensführung anspruchsvoller in Bezug auf ihre Erfolgskriterien. Diese basieren auf den vorher kurz erläuterten Kriterien und Definition von Unternehmenserfolg bzw. erfolgreicher, guter und richtiger Unternehmensführung aus Kapitel 1.3.3. im Vergleich zu den teilweise engführenden Ansätzen aus der Betriebswirtschaftslehre, des Shareholder-Value-Ansatzes und der Prinzipal-Agent-Theorie.

So stellt sich nun die Frage, wie Corporate Governance, Führung und Kant in Zusammenhang gebracht werden können. Dazu wird vorgeschlagen, den (erweiterten) Katalog an Kriterien für Unternehmenserfolg an die Spitze zu setzen, denn dies ist der Referenzpunkt für die weiteren Ansatzpunkte. Daraus werden Impulse für die Corporate Governance und die Unternehmensverfassungen einerseits und eine neue Führungsethik andererseits entwickelt.

Die Führungsethik bildet die Brücke zwischen Corporate Governance und den institutionellen Regelungen und Gesetzen und dem individuellen Verhalten. Diese Brücke kann nur dann stabil sein, wenn sie nicht als Instrument zur Führung betrachtet wird, sondern als normatives Gerüst, individuelles Gesetz und Verpflichtung, sich an bestimmte Führungsmaßstäbe zu halten.

Schematisch baut sich dieser Zusammenhang wie folgt auf:



**Abbildung 23:** Corporate Governance und Führung im Anschluss an Kant (II)  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.4 Weitere Impulse für Corporate Governance und Unternehmensverfassung im Anschluss an die Philosophie und Ethik von Immanuel Kant

Corporate Governance und Unternehmensverfassung bestimmen nicht nur die konstitutiven Regelungen und Vorgaben, sondern auch weite Teile der Vision, Mission und die strategischen Ziele des Unternehmens sowie die innere Ordnung und die Regelungen zu den wesentlichen Abläufen. In der Deutschen Corporate Governance ist das duale System, d. h. eine Trennung von Aufsicht und Kontrolle von den Aufgaben der Führung der Geschäfte des Unternehmens, verankert (vgl. §§ 76, 101, 111, 112 AktG). Weiterhin sind umfangreiche Regelungen zur Beteiligung und zum Schutz von Mitarbeitern in der heutigen Corporate Governance gesetzlich festgelegt. Die heutigen Regelungen zum Arbeitsrecht und zur Mitbestimmung gehen u. a. auf den Schutz der Menschenwürde zurück und auch zur Machtkontrolle durch Bildung von Gegenmacht durch die Arbeitnehmervertretungen lässt sich auf Kant zurückführen (vgl. Wieland, 2007, S. 97). Für die Verfassung eines Staates hat Kant in der Schrift „Zum ewigen Frieden“ eine repräsentative Beteiligung der Bürger, sowie deren Gleichbehandlung vor dem Gesetz gedacht. Er hat weiterhin eine republikanische

Verfassung vorgeschlagen, die zwischen der gesetzgebenden Funktion und der Ausführung der Regierung bzw. der Exekutive selbst differenziert, und so durch das Prinzip der Trennung – der Gewaltenteilung – eine Verhinderung oder zumindest Eindämmung von Despotie und Missbrauch bewirkt (vgl. AA VIII, 349-353, erster Definitivartikel). In diesem Sinne sind viele Regelungen in der Corporate Governance in Nachfolge zu Kant zu sehen.

Ein neuer Impuls kann für die Entstehung und Entwicklung von Unternehmensleitbildern entstehen, die aus der Corporate Governance und Unternehmensverfassung für das Unternehmen abgeleitet werden. Unternehmensleitbilder repräsentieren in der idealen Form ein ganzheitliches Selbstbild des Unternehmens, und dessen, was das Unternehmen für die Gesellschaft, seine Kunden und seine Mitarbeiter und weiteren Stakeholder darstellen möchte. Die Entwicklung von Leitbildern als Anspruch und Erklärung des Unternehmensauftrages ist nicht neu und durchaus umstritten in Bezug auf die tatsächliche Wirkung, insbesondere dann, wenn die formulierten Antworten nicht zur Realität des Unternehmensalltags passen. Unternehmensleitbilder können eine stabile Basis für die Orientierung an kulturelle Erwartungen im Unternehmen bilden (vgl. Kaspar & Schmidt, 2015, S. 277 f.). Und mit den Veränderungen der Anforderungen an Unternehmen bestimmen sich Unternehmensleitbilder neu, und Inhalte werden ergänzt und erweitert. Dies bietet eine Möglichkeit für eine Weiterentwicklung des Unternehmens, die Fragestellungen neu und unter dem Aspekt der Führungskultur im Unternehmen zu überdenken. Es bietet damit einen Ansatz dafür, die Führungsethik zu überdenken und in eine integrative Position zur Unternehmensverfassung zu entwickeln (vgl. Kretzschmar, 2021, S. 5).

Dazu ist ein kurzer Überblick über die Fragestellungen zu einem Unternehmensleitbild notwendig. Gegenwärtig werden fünf Hauptpunkte und Fragen für ein vollständiges Unternehmensleitbild in Literatur und Praxis diskutiert. Diese Punkte sind nicht einheitlich definiert und variieren daher in Ausdruck und Wortlaut, sowohl in der Literatur als auch in der Praxis in den Unternehmen.

## 4.5 Unternehmensleitbilder

Vor diesem Hintergrund werden die Elemente von Unternehmensleitbildern kurz skizziert und beschrieben, und anschließend wird eine kurze kritische Kommentierung und die Möglichkeit einer Weiterentwicklung formuliert:

*Purpose bzw. Zweckbestimmung:* Die Zweckbestimmung umfasst eine gemeinwohlorientierte und sinnstiftende Formel, zur der sich das Unternehmen bekennt und an der es sich ausrichtet. Die Zweckbestimmung des Unternehmens fragt nach dem Beitrag, den das Unternehmen für eine bessere Welt leistet. Die Zweckbestimmung geht damit immer über das Unternehmen hinaus und erkennt das Unternehmen als Teil der Gesellschaft (vgl. Sinek, 2019, S. 39ff. und Canals, 2010, S. 33 ff.). Birkinshaw formuliert dies so: „Successful firms, in other words, institutionalise a sense of identity and purpose that attracts employees and customers” (Birkinshaw, 2020, S. 32).

*Reputation:* Die Reputation ist ein Indikator dafür, wie glaubwürdig und zuverlässig sich jemand zukünftig verhalten wird. Reputation muss erarbeitet und durch Vertrauen aufgebaut werden und beruht somit stark auf Glaubwürdigkeit. Reputation ist relevant für alle Stakeholder des Unternehmens: die Öffentlichkeit, die Mitarbeiter, Kunden, Zulieferanten und Partner (vgl. Canals, 2010, S. 70ff. und vgl. Homann & Lütge, 2005, S. 110 ff.).

*Vision:* Eine Vision beschreibt ein Bild der Zukunft und ist richtungsweisend für die Strategie des Unternehmens. Eine Vision beschreibt einen Zustand in der Zukunft, der als erstrebenswert für das Unternehmen definiert wurde, und einen Anspruch an die Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Vision dient damit auch als Erklärung für Veränderungen und Wandel, die letztlich dazu dienen, die Zukunftsposition auch erreichbar zu machen (vgl. Rumelt, 2011, S. 67 f). Dadurch können Visionen verschiedene Zielzustände anstreben, wie z. B. geplante Veränderungen und Transformationen, Erreichen von Führungsambitionen in einer Industrie oder Visionsausprägungen mit Kunden als Kernbestandteil der Vision (vgl. Kaspar & Schmidt, 2015, S. 273).

*Mission:* Die Mission fragt nach dem kundenbezogenen Auftrag und danach, welchen Mehrwert das Unternehmen für seine Kunden heute und in Zukunft leistet. Die

Mission leistet so einen Beitrag zur Effektivität, d. h. sie regt dazu an, die richtigen Dinge zu tun und dient als Richtschnur für den täglichen Beitrag zur Erreichung dieses Ziels. Damit ist sie auch stärker als die Vision, welche ein Zukunftsbild zeichnet, aber in der Gegenwart verhaftet und zu verorten ist (vgl. Drucker, 2009, S. 35 ff.).

*Werte:* Eine Orientierung an Werten dient als Kompass für die Erwartungen an das Verhalten von Mitarbeitern. Werte signalisieren Verhaltenspräferenzen, tragen zu einem Kulturverständnis im Unternehmen bei und sind ein Kriterium für Entscheidungen und Konfliktsituationen (vgl. Steyrer, 2015, S. 64ff. und vgl. Wieland, 2007, S. 62f.). Gleichzeitig geben Führende eine Führungs- und Wertekultur durch eigenes Verhalten vor, und prägen so die Grundlagen des Wertesystems durch praktisches Verhalten und ihre Vorbildfunktion. Wieland unterteilt die in Unternehmen erarbeiteten Werte-Typologien in 4 Kategorien (vgl. Wieland, 2007, S. 100):

- Leistungswerte, wie z. B. Innovationorientierung, Kompetenz, Qualität usw.,
- Kommunikationswerte, wie z. B. Transparenz, Achtung, Verständigung usw.,
- Kooperationswerte, wie z. B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit usw.,
- Moralische Werte, wie z. B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit usw.

Nach dieser kurzen Skizze der Leitbildelemente von Unternehmen stellt sich die Frage, wo Kritikpunkte anzusetzen sind und wie Ansatzpunkte der kantischen Philosophie und Ethik einen Impuls für Unternehmensleitbilder setzen können.

Der erste Kritikpunkt ist die Entstehung und die Prüfungen, die bei der praktischen Festlegung von Werten im unternehmensspezifischen Kontext herangezogen werden. In der Regel entstehen die Unternehmenswerte aus internen Betrachtungen und Abwägungen und sind nicht selten ein Konvolut aus verschiedensten Aspekten. Weiterhin sind Menschen, ob nun als Mitarbeiter oder als Mitglied eines Führungsorgans in Kontexte des unternehmerischen Handelns, sowie in persönlichen individuellen Lebenssituationen verhaftet. Daher stellt sich die Frage, inwieweit die erstellten Werte eine wirkliche Relevanz für das Handeln des Einzelnen haben, und wie die dazugehörigen Strukturen und Anreizsysteme auf die Entscheidungssituationen wirken. In diesem Rahmen müssen zumindest die moralischen Forderungen von Werten erfüllbar sein (vgl. Wieland, 2007, S. 123).

Der zweite Kritikpunkt liegt im Stellenwert und der Durchgängigkeit des unternehmerischen Wertekanons. Werte sind kein konstitutiver Faktor für die Gestaltung von Märkten: zumindest in der ökonomischen Theorie gibt es eine solche Handlungsbeschränkung nicht. Gleichmaßen gibt es in den Ziel- und Anreizsystemen von Unternehmen keine Komponente und damit kaum Anreize für moralisches Verhalten. Jedoch ist eine stärkere Bewegung bei der Reformierung der Vergütungssysteme zu beobachten. Für börsennotierte Unternehmen ist über ARUG II eine erhebliche Reform der variablen Gehaltskomponenten von Vorständen vorgenommen worden. 30 % der variablen Vergütung wird an Faktoren gemessen, welche zur strategischen und (ökologisch und sozial) nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen. Trotz solcher Reformen bricht die Durchgängigkeit von Werten und Wertekanons an dieser Stufe ab, weil die Vereinbarkeit von Moral und Ökonomie oftmals als unüberwindbare Hürde betrachtet wird und die Rangfolge von moralisch-ethischen Werten damit stets auf Platz zwei hinter den ökonomischen Kriterien platziert wird. Dies geht zurück auf den Punkt, dass für ökonomischen Erfolg nicht notwendigerweise eine ethisch gute Führung benötigt wird (vgl. Kuhn & Weibler, 2020, S. 126 ff.).

Daran schließt sich der dritte Kritikpunkt an, der im Geltungsbereich der Werte liegt, die in der Regel auf Mitarbeiter projiziert werden. Werte für die Belegschaft transparent und eindeutig zu formulieren ist zunächst richtig, dennoch fehlt in der Regel der Bezug zu den Führungsorganen. Führungsorgane organisieren sich über Geschäftsordnungen und werden über die Kodizes, wie z. B. den DCGK zu kooperativem Verhalten aufgefordert oder in ihrer Machtausübung – zur Vermeidung von Willkür und Missbrauch – eingedämmt. Investitionen in moralische und ethische Werte übertragen sich als identitätsstiftend auf die Organisation. Diese Werte werden laufend gegenüber den tatsächlichen Handlungen überprüft. Besteht hohe Kongruenz im Handeln entsteht eine entsprechend geprägte Reputation als glaubwürdiger Akteur. Hierbei ist die Vorbildfunktion der Führungsorgane herausragend (vgl. Kaspar, 2015, S. 269). Somit bleibt die Frage, wie und auf welche Weise eine transparente Führungsethik in den Führungsorganen – die sich als kongruent zum gesamten Unternehmensleitbild zeigen sollte – etabliert werden kann und auf welcher Basis sie funktionieren kann. Insbesondere unter Betrachtung des Ausgangspunktes des Unternehmensleitbilds, der Zweckbestimmung des Unternehmens, bietet sich an, die Durch-

gängigkeit des Leitbildes auch an dem gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens – repräsentiert durch ein entsprechendes Werte- und Führungssystem – zu messen und die Führungsorgane stärker zu verpflichten.

Eine Betrachtung der Leitbildelemente und der Kritikpunkte schärft den Blick auf die Möglichkeit einer durchgängigen Darstellung von unternehmerischen Zielen und einer guten und richtigen Unternehmensführung. Auf Basis der Leitbildelemente kann nicht nur die Durchgängigkeit von Zielen und Werten geprüft, sondern auch die Kompatibilität der Anreize in Bezug auf die Ziele und Werte festgestellt werden. Vor diesem Hintergrund steht die Formulierung von konkreten Vorschlägen für führungsethische Veränderungen und Zielsetzungen im Zentrum. Für konkrete Impulse aus der kantischen Philosophie und Ethik für die Corporate Governance, Unternehmensverfassungen und Unternehmensleitbildern bieten sich – wie in den vorherigen Kapiteln und Abschnitten herausgearbeitet – vielfältige Ansätze an.

#### **4.6 Ziele und Fragestellungen für eine Führungsethik**

Die zu formulierenden konkreten Vorschläge zielen auf mehrere Aspekte der Corporate Governance und Unternehmensverfassungen ab. Doch vorher sollen die Ziele, die mit diesen konkreten Vorschlägen erreicht werden sollen, nochmals genau erfasst werden. Dazu stellt sich zunächst die Frage, woher diese Ziele kommen und wie die Ableitung dieser Ziele nachvollziehbar erfasst werden kann.

Zum einen leiten sich die Ziele aus den Problemstellungen der Corporate Governance und der Unternehmensführung selbst ab. In Kapitel 1 der Arbeit wurden die kritischen Punkte und die Problemstellungen der Corporate Governance herausgearbeitet. Auf einer übergeordneten Ebene ist eine wesentliche Problematik die Trennung von Wirtschaft bzw. Ökonomie und Ethik, und daraus entsteht die Fragestellung, wie sich eine stärkere Konvergenz wiederherstellen lässt. Homann stellt in diesem Kontext den Unterschied zwischen Handlungsethik und Ordnungsethik dar. Ordnungsethik gestaltet die kollektive Ordnung und befasst sich mit der Wahl der auferlegten Regeln, Handlungsethik leitet sich aus den Handlungen innerhalb von Regeln ab (vgl. Homann, 2020, S. 5). Homann argumentiert weiter, dass eine Handlungsethik „die kollektiven Probleme unserer Welt nicht lösen“ könne (Homann,

2020, S. 5). Dies erscheint grundsätzlich richtig, zumal die Anzahl der Probleme in der globalen Wirtschaft erheblich ist, und wir uns in einer Welt von unterschiedlichen Regelsystemen und unterschiedlichen moralischen Vorstellungen befinden. Dies wird bereits aus den unterschiedlichen Corporate Governance-Systemen – analog der Darstellung in Kapitel 1.5 – und den dahinter liegenden Entstehungsgeschichten eindeutig klar. Dies erscheint allerdings eine pessimistische Einstellung in Bezug auf die Notwendigkeit des Handelns im Rahmen von eigenen Möglichkeiten zu sein. Die Frage, mit welchen Anreizen die Moral in die heutige Welt der Wirtschaft und Ökonomie zurückgeholt werden kann, bleibt damit relevant. Ein unmoralisches Verhalten wird in der dunklen Triade der Führung auf Egoismus, Psychopathie, Gier und mangelhafte Solidarität zurückgeführt (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 48 ff.). Bei Kant liegt einem solchen Verhalten ein schwacher Wille und fehlende Vernunft zugrunde. Wenn moralisches Verhalten im unternehmerischen Kontext keine Erfolge erzielen kann, dann sind die Folgen für diejenigen, die sich moralisch verhalten, möglicherweise negativ. Damit braucht Moral auch eine Erfolgsprognose, die sich realistisch umsetzen lässt. Und dies setzt eine Möglichkeit voraus, aus dem individuellen moralischen Verhalten auch einen Vorteil zu generieren. Dies ist deswegen wichtig, weil sich Unternehmen im globalen Wettbewerb sehr wohl auf die eigenen Vorteile konzentrieren müssen, und dieser unternehmerische Egoismus – der auf das Verhalten und auf Entscheidungen von Menschen zurückgeht – dient dem Selbsterhalt des Unternehmens. Ist das unmoralisch? Auch Kant betrachtet nicht nur die Maximen und die Absicht hinter den Handlungen, sondern auch die Folgen. Die Folgenabschätzung ist ein Teil des moralischen Urteils. Damit kann der Zweck die Mittel durchaus heiligen, aber eben nicht alle Mittel (vgl. Homann, 2020, S. 8). Daher ist die Ambition einer Führungsethik in Unternehmen – trotz aller Möglichkeiten, damit scheitern zu können – dennoch ein weiterer Fortschritt für Unternehmen und Gesellschaft insgesamt.

Zurück zur Definition der Ziele einer Führungsethik: In einer praktischen und pragmatischen Orientierung am Handeln und ohne zu verkennen, dass sich Wirtschafts- und gesellschaftliche Systeme nur langsam und „Zug um Zug“ entwickeln und anpassen, liegt damit das Hauptaugenmerk auf dem menschlichen Handeln an sich, sowie auf der schrittweisen Adaption der Corporate Governance hin zu einem Sys-

tem, das sich als Teil der gesellschaftlichen Entwicklung integrativ zur selben bewegt und verhält. Als konkrete Ziele muss eine Führungsethik damit folgende Themenstellungen ansprechen:

*Durchgängigkeit von Werte- und Zielsystemen:* Die durchgängige Gestaltung eines Unternehmensleitbildes und einer Verknüpfung mit den Zielsystemen des Unternehmens bildet einen ersten Baustein einer Führungsethik. In der Praxis finden derzeit größere Bewegungen zur Verknüpfung dieser Werte und Zielsysteme statt. Konkret wurde für börsennotierte Unternehmen über ARUG II eine sogenannte Nachhaltigkeitskomponente in die variablen Gehaltsbausteine des Vorstandes eingefügt, analog der kurzen Erläuterung in Kapitel 4.2 dieser Arbeit. Weiterhin verpflichteten sich immer mehr Unternehmen an globalen Initiativen, wie z. B. dem UNGC teilzunehmen. Nach Angaben auf der Webseite waren dies im April 2021 etwas mehr als 12.700 Unternehmen weltweit (vgl. United Nations Global Compact, 2021). Hier verpflichteten sich Unternehmen bspw. auf Korruption und Kinderarbeit zu verzichten und ökologische Nachhaltigkeitsstrategien zu implementieren. Diese Bewegungen fordern ganz praktisch die Unternehmen auf, ihr tatsächliches Verhalten und ihren Auftritt in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen, sofern diese Prinzipien nicht respektiert werden und das Unternehmen keine Aktivitäten aufweist, sich an solch gemeinwohlorientierten Stellen zu engagieren. In diesem Sinne benötigt es eine Durchgängigkeit von Werten, Zielen und der Möglichkeit, dass sich ethisches Verhalten positiv auswirkt und damit zum positiven Anreiz im Unternehmen werden kann.

*Verbindlichkeit von Werten und Ethik im praktischen Handeln als Teil der Unternehmenskultur:* Durch den vorherigen Punkt wird dieser Aspekt geradezu herausgefordert, und eine Verbindlichkeit gefordert, die über Kundgebungen hinaus geht. Beginnen muss diese Verbindlichkeit an der Spitze des Unternehmens, die – ausgedrückt über ein durchgängiges Unternehmensleitbild und vorbildliches Verhalten – diesen Wandel vorantreiben muss. Ulrich geht davon aus, dass strukturelle Maßnahmen für gute Führung nicht ausreichend sind, sondern die Personal- und Kulturentwicklung in Unternehmen in Richtung einer „Integritäts- und Verantwortungskultur“ (Ulrich, 2016, S. 493 ff.) entwickelt werden sollte.

*Transparenz und Publizität von Werten und einer Führungsethik*, die nach innen und außen klar erkennbar sind, und damit eine Möglichkeit zur Nachvollziehbarkeit, Durchgängigkeit und Verbindlichkeit bieten. Die nichtfinanzielle Berichterstattung von größeren und insbesondere börsennotierten Unternehmen ist ein praktisches Beispiel dafür, dass die Führungsorgane gemeinsam eine Berichterstattung über finanzielle Kennzahlen hinaus erstellen, verabschieden und veröffentlichen müssen (vgl. Andrejewski, 2018, S. 86 ff.). Darin sind die Angaben zu den Gesetzen und Regelungen zu CSR verpflichtend, und zukünftig wird ESG die Berichterstattung für die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance weiter beeinflussen und ausweiten auf diese Kriterien und die Antworten des Unternehmens auf die dazu gehörenden Fragestellungen.

*Generierung von positiver Reputation und Glaubwürdigkeit als Markenzeichen* eines Unternehmens und seiner Führungsorgane bei kongruentem Verhalten gegenüber den publizierten Werten und Ethiken. Banken und Kreditgeber führen seit längerer Zeit nicht nur eine Prüfung der finanziellen Bonität des Unternehmens durch, sondern bewerten auch die Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Unternehmensführung. Durch die Einführung der ESG-Taxonomie in Europa werden zukünftig weitere Messgrößen erhoben, welche stärker auf die Aktivitäten des Unternehmens für eine moderne Governance achten, soziale Kriterien prüfen (z.B., die Teilnahme an Initiativen wie bspw. dem UNGC) und die Aktivitäten zur ökologischen Nachhaltigkeit bewerten. Die Führungsorgane können diese Themenstellungen zwar ignorieren, aber dauerhaft wendet es sich zum Schlechten für das Unternehmen, weil bspw. eine Kreditvergabe bei Missachtung aller Vorgaben zu schlechteren Konditionen erfolgen kann. Es ist festzustellen, dass gute Governance und die Beachtung von sozialen Kriterien ein Incentive für das Unternehmen und die Führungsorgane darstellen kann. Solche Mechanismen erleichtern die Anreizkompatibilität für ethisches Verhalten (vgl. Homann, 2020, S. 93) und kombinieren in dieser Weise die Anreizlogik von Unternehmen und Wirtschaft sowie auch die Ethik des individuellen Handelns.

In einer solchen Logik wird die *Vorbildfunktion von Führungsorganen* positiv verstärkt. Durch die Hervorhebung der Führungsorgane als sichtbare Repräsentanten des Unternehmens besteht die Möglichkeit, eine ethische Führung mit einer entsprechen-

den Übereinstimmung der Logik von Unternehmen und den Regeln der Marktwirtschaft zu verknüpfen.

*Konsequenzen und Umsetzung* bleiben schlussendlich der Gradmesser für den (praktischen) Erfolg einer Führungsethik. Eine formulierte Verbindlichkeit in Form von Grundsätzen und Politiken ist noch nicht gleichbedeutend mit einer praktischen Realität, in denen es auch um eigene Vorteilsargumente geht. Eine Hingabe zum Guten und zum unbedingten Sollen benötigt – so die These – eine Unterfütterung mit einem Katalog an Konsequenzen, welcher die Disziplin der verschiedenen Individuen, insbesondere in Machtsituationen mit asymmetrischen Machtverhältnissen, aufrecht erhält und eine Anreizkompatibilität mit ethischem Verhalten ermöglicht.

Die Realisierung dieser Zielsetzungen würde der Forderung nach einer gewissen Standesethik des Berufsbildes „Manager“ gleichkommen. Diese Forderung gilt bereits seit längerem für die Professionalisierung von Aufsichtsräten (Dehnen, 2011, S. 16 ff.). Durch die Aufnahme einer Führungsethik in den DCGK kann eine formale Verbindlichkeit erreicht werden. Da der DCGK eine freiwillige Selbstverpflichtung ist, die fast alle Unternehmen befolgen, wird dies als formale Verbindlichkeit interpretiert. Eine solche Verbindlichkeit würde mehrere positive Effekte auslösen: Jeder Organträger müsste sich aktiv mit seiner eigenen und der gemeinschaftlichen Führungsethik auseinandersetzen. Nach dem Prinzip der Publizität würde diese Führungsethik nicht nur den Mitgliedern des Führungsorgans kenntlich gemacht, sondern auch den Stakeholdern. Das öffentliche Bekenntnis zu bestimmten Werten und Führungsprinzipien erhöht die Perspektive der Geführten auf ein kongruentes Verhalten mit den eigenen Aussagen der Führenden. Zudem würde die Integrität von Führenden klarer und eindeutiger herausgestellt. Integrität ist hier definiert als Ausdruck von moralischer Qualität des Verhaltens und von Charakterfestigkeit. Im Gegenzug bedeutet die Abwesenheit einer solchen formalen Bindung einer Führungsethik auch eine weniger intensive Auseinandersetzung mit den Themenstellungen von einerseits erfolgreicher Führung in unternehmerischem Sinne, die aber auch eine ethisch-moralische Basis beinhaltet.

#### 4.6.1 Der kategorische Imperativ als Normtest für die Entwicklung von Unternehmensleitbildern

Für die Gestaltung von Unternehmensverfassungen und Unternehmensleitbildern ist es das Ziel, über universelle Prinzipien und Erfassen von Zielzuständen die Rahmenparameter für die Unternehmensführung festzulegen und ein Bild der Zukunft zu entwerfen. Der Werte für Handlungen stellen hierbei Leitlinien für Entscheidungen und Konflikte dar. Der kategorische Imperativ – so der Vorschlag – kann hierbei nicht nur als Vorlage und als normativer Algorithmus für den Test moralisch tauglicher Handlungen eingesetzt werden, sondern auch für die Überprüfung von allgemein tauglichen Maximen und Annahmen, bspw. für die Überprüfung der Zweckbestimmung des Unternehmens. Hierzu folgt nun eine kurze praktische Überprüfung anhand eines Beispiels des Unternehmens BASF. Die BASF AG ist ein börsennotiertes deutsches Unternehmen, welches weltweit in der Chemieproduktion tätig ist.

Die BASF hat folgende Zweckbestimmung für sich festgelegt:

##### **BASF AG**

**„We create chemistry for a sustainable future, Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft.“**

Wir wollen zu einer Welt beitragen, die eine lebenswerte Zukunft mit besserer Lebensqualität für alle eröffnet. Deshalb bieten wir Produkte und Lösungen an, die darauf abzielen, die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen, und die dabei helfen, Herausforderungen zu meistern.“

**Abbildung 24:** Zweckbestimmung der BASF AG  
Quelle: BASF AG, 2021

Zur Prüfung der Zweckbestimmung der BASF AG wird die Maxime geprüft, dass BASF zu einer Welt beitragen möchte, die eine lebenswerte Zukunft mit besserer Lebensqualität für alle eröffnet und daher Produkte und Lösungen anbietet, die darauf abzielen, die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen, und die dabei helfen, Herausforderungen zu meistern. Zunächst stellt sich die Frage, wie diese Aussage im kantischen Sinne zu verstehen ist. Kant benennt zwei Zwecke des menschlichen Handelns, die zugleich Pflicht sind. Pflicht ist nach Kant die Notwen-

digkeit einer Handlung aus Achtung vor dem Gesetz (vgl. AA IV, 400). Zum einen betrifft sie die eigene Vollkommenheit, die uns den Spielraum für die eigene Weiterentwicklung gibt im Sinne von „mache dich vollkommener, als die bloße Natur dich schuf“ (AA VI, 419). Und zum anderen geht es um fremde Glückseligkeit, d. h. das Wohlergehen anderer soll zum Zweck des eignen Handelns werden. Diese Gedanken werden im Folgenden auf die BASF bzw. die Maxime der Zweckbestimmung übertragen. Zur Überprüfung der Maxime wird die als Zweckbestimmung formulierte Maxime verallgemeinert, also auf eine Ebene gehoben, als würde jeder so handeln.

- Immer, wenn ein Unternehmen tätig ist, soll es zu einer Welt beitragen, die eine lebenswerte Zukunft mit besserer Lebensqualität eröffnen möchte.
- Produkte und Lösungen von Unternehmen sollen die vorhandenen Ressourcen bestmöglich nutzen.
- Durch die Produkte und Lösungen von Unternehmen sollen Herausforderungen gemeistert werden.

Wenn diese drei Teilsätze als Maxime widerspruchsfrei gedacht und gewollt werden können, dann ist die entsprechende Maxime moralisch richtig. Grundsätzlich kann der erste Satz so gedacht und gewollt werden. Die Aussage „Wir wollen zu einer Welt beitragen, die eine lebenswerte Zukunft mit besserer Lebensqualität für alle eröffnet“ ist grundsätzlich aus ethischer Sicht denkbar und auch gewollt. Es ist möglich, dies zu verallgemeinern und es liegt Widerspruchsfreiheit vor: Man kann wollen, dass diese Maxime allgemeines Handlungsgesetz ist.

Die beiden folgenden Sätze weisen Unsicherheiten auf: Was bedeutet „bestmöglich“? Was passiert, wenn „bestmöglich“ nicht möglich ist? Welche Herausforderungen werden gemeistert? Wie trägt dies zum Wohl anderer bei? Die fehlende Konkretisierung kann bei den Kriterien der Verallgemeinerung und der Widerspruchsfreiheit zu keinem klaren Urteil verhelfen. Die Klärungen zu diesen mangelhaften Konkretisierungen können möglicherweise über die Fragestellungen zur Reputation, Vision, Mission und den Werten erfolgen, je nachdem, ob es dem Unternehmen gelungen ist, das Unternehmensleitbilds in all seinen Facetten zu durchdenken. Kann man aus diesem Einzelfall lernen und kann eine Schlussfolgerung gezogen werden? In konkretem Fall ist die mangelhafte Konkretisierung einer Maxime schnell offensichtlich

geworden. Insbesondere unter dem Blickwinkel, dass die Zweckbestimmung von Unternehmen eine stärkere Bedeutung erhalten hat, die sogenannte nicht finanzielle Berichterstattung von Unternehmen stetig ausgebaut wird und Faktoren wie Umwelt, Soziales und gute Governance – geregelt über das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) – zukünftig von Investoren stärker als Kriterium in die Entscheidungsfindung aufgenommen wird, können ein Güte- und Moraltest für Unternehmen, das Unternehmensleitbild und für die Unternehmensführung nicht nur hilfreich sein, sondern auch einen Unterschied in der Qualität der Aussagen machen.

#### **4.6.2 Legitimationsfragen**

Wie bereits festgestellt, hat die kantische Philosophie und Ethik bereits an vielen Stellen Einzug in die heutige Corporate Governance-Welt gehalten, sei es über die Fragen zur Menschenwürde, die sich heute in den Gesetzgebungen zur Mitbestimmung und in der Sozialgesetzgebung wiederfindet, oder durch das duale System der deutschen Corporate Governance, die eine Trennung von Aufsicht und Kontrolle bei der Führung der Geschäfte vorsieht, und damit in Tradition der Gewaltenteilung im republikanischen Staat kantischer Prägung steht. Eine kopernikanische Wende zur Verbindung von Wirtschaft und Ethik ist allerdings noch nicht in Sicht. Und die kantische Ethik vermag diese Brücke auch nicht allein zu schlagen. Die ökonomischen Konsequenzen von Moral werden gefürchtet und die moralischen Konsequenzen von kapitalistischen Marktsystemen werden erst langsam, bildlich gesprochen Zug um Zug verändert und angegangen. Dies besagt nicht, dass Marktsysteme mit kapitalistischer Prägung zur Abwesenheit von ethischem Verhalten führen. Im Gegenteil: Kapitalistische Marktsysteme basieren grundsätzlich auf klaren Regeln und einem Vorteilsstreben, das diesen Systemen innewohnt, und welches kein unsittliches Verhalten an sich darstellt. Es wird zu einem unsittlichen Verhalten, wenn eine bestimmte Linie überschritten wird. Und diese Linie ist an der Stelle, wo die Vorteile des Systems auf Kosten anderer verfolgt werden (vgl. Homann, 2020, S. 135).

Zur Stützung der Einhaltung dieser Demarkationslinien unterstützen das Rahmenwerk der Corporate Governance die geltenden Gesetze, Regelungen und Kodizes. Die neuen Regelungen und Gesetzgebungen zur Nachhaltigkeit, zur ESG-Taxonomie in der Europäischen Union sind Wegweiser für einen Wandel, bei dem ethische Fra-

gestellungen eine neue Legitimität im unternehmerischen Handeln gewinnt. Die Fragen der Legitimität und der Verankerung in Gesetzgebungen sind ein wichtiges Instrument des Fortschritts gegen das Argument, dass ethisches Handeln „kurz- oder langfristig zum Ruin des Unternehmens“ führe (Wieland, 2007, S. 86). Was diese neuen Regeln noch erbringen müssen, ist eine Anschlussfähigkeit von ethischem Verhalten und den Vorteilen, die dieses Verhalten in Organisationen mit sich bringt. Dies geht zurück auf die Problematik der Durchgängigkeit von Werten und Zielen in einem Wirtschaftsunternehmen.

Dieser Punkt geht auf eine individuelle Führungsethik über, die an den grundlegenden Maximen ausgerichtet ist, an denen sich die grundsätzliche und tägliche Entscheidungsfindung von Führungskräften und Mitarbeitern orientiert. Sie gilt für die Führungsorgane und auch für die Mitarbeiter und stellen einen integrativen Ansatz von Führung, Ethik und unternehmerischem Erfolg dar. Eine solche integrative Führungsethik bietet einen konkreten Vorschlag für die Aufnahme in die Kodizes zur Corporate Governance, nämlich eine verbindliche Führungsethik für die Führungsorgane von Unternehmen. Dies stellt einen praktisch-pragmatischen Ansatz dar, der die Realitäten der heutigen Wirtschaft, die unterschiedlichen globalen Wertesysteme und die Unterschiedlichkeit des menschlichen Verhaltens anerkennt. Gleichmaßen liegt diesem Ansatz auch ein konkretes Ziel zugrunde:

- Eine erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung (S.39),
- auf Basis der definierten Kriterien für Unternehmenserfolg (S. 37),
- mit einer guten Führung in Sinne des Rahmens für gute Führung (S. 154),
- welche mit einer für das Unternehmen definierten Führungsethik formal verstärkt und implementiert wird.

#### **4.7 Eckpunkte einer verbindlichen Führungsethik für Unternehmen**

Im 2. Kapitel wurde herausgestellt, dass Führungskräfte neben einer unternehmerisch-institutionellen Erfolgsverantwortung ebenfalls eine individuelle Verantwortung für die geführten Menschen bzw. Mitarbeiter tragen. Damit müssen Führende ihr konkretes Führungsverhalten auch vor dem Hintergrund der Folgen für die Ge-

fürten betrachten und gestalten. Aus der Führungsverantwortung erwächst damit ein Verantwortungsdualismus. In der Forschung wird wenig über die vorherrschende Meinung reflektiert, dass ein menschlich guter Umgang mit Geführten bereits erfolgsbringend für das Unternehmen sei und zu höherer Motivation führe, und damit weitgehend bereits eine ethisch qualifizierte Führung darstelle. Eine Verbindung zwischen der Erfolgsverantwortung für unternehmerische Zielsetzungen und einer Verantwortung für Mitarbeiter unter dem Postulat anzunehmen, dass eine Wahrung von Menschenwürde im Führungsstil eine höhere Leistungsbereitschaft bzw. eine Leistung auf höherem Niveau bewirken werde, ist schwierig zu belegen (Kuhn & Weibler, 2012, S. 11 ff.). Führende haben in ihren Führungsbeziehungen zwei Situationen zu bedenken und zu meistern: Einerseits die Mitarbeiter als Mittel für den geforderten (Erfolgs-)Zweck zu nutzen, und andererseits die Mitarbeiter auch als Menschen mit eigenen Zielen und einem eigenen Wert zu unterstützen und zu akzeptieren. Sofern dies als zwei gegensätzliche Verantwortungen gedacht wird, führt es zu einem nicht lösbaren Führungsdilemma. An diesem Punkt setzt eine Führungsethik an, deren Ziel es ist, bei einem verantwortungsvollen Umgang mit der Führungsmacht und den Aufgaben zwischen den institutionellen und individuellen Führungsverantwortungen gerecht umzugehen. Eine Führungsethik ist damit kein Führungsinstrument an sich. Eine Führungsethik bestimmt, welche ethischen Werte in der Führung von Unternehmen einen Kompass für Führungshandlungen darstellen, und wie die selbst gesetzten Maximen einen Maßstab des Handelns als Orientierungspunkt formen. So kann eine normative Basis gelegt werden, die im Führungsverhalten zum Ausdruck gebracht werden kann und soll. Eine gut entworfene Führungsethik schafft damit die Möglichkeit und Voraussetzungen einer Führung, die dem Verantwortungsdualismus einen Handlungsrahmen vorgibt, sowohl die Fragen der betriebswirtschaftlichen Effizienz zu adressieren als auch die ethische Verantwortung gegenüber dem Menschen wahrzunehmen. Welche Aspekte muss eine Führungsethik im Anschluss an Kant berücksichtigen? Nachfolgend werden die in Kapitel 3 herausgearbeiteten Aspekte der kantischen Philosophie herangezogen und in eine Führungsethik für Unternehmen bzw. Führungsorgane wie z. B. den Aufsichtsrat und den Vorstand gefasst, bzw. es werden Elemente herausgestellt, die in der Führungsethik eine Formulierung finden soll(t)en.

#### **4.7.1 Verbindlichkeit und Verpflichtung**

Aus den bisherigen Erkenntnissen der Arbeit erscheint eine Führungsethik für Unternehmen nicht nur plausibel, sondern auch notwendig. Das kantische Bild des hybriden Menschen (vgl. Kap. 3.2.4) spielt bei der Frage nach Verbindlichkeit und Verpflichtung eine wichtige Rolle. Nach Kant folgt der Mensch seinen Begierden und Neigungen, ist aber in seinem Handeln nicht durch diese Begierden und Neigungen festgelegt. Der Mensch kann von Regeln und Zwecken geleitet werden, die selbstbestimmt entdeckt und befolgt werden sollen (vgl. Kap. 3.2.4). Aus den praktischen Erkenntnissen der Führungsforschung hingegen ist bekannt, dass nicht jeder Mensch sein Potential zu einer guten, erfolgreichen und ethischen Führung ausschöpfen kann (vgl. Kap. 2.2 bis 2.5.).

Was bedeutet in diesem Kontext also Verbindlichkeit und Verpflichtung für eine unternehmerische Führungsethik? Verbindlichkeit steht für eine dauerhafte und verlässliche Anwendung der selbst gesetzten Regeln und Maximen, und die Verpflichtung ergänzt diese Verbindlichkeit durch eine zuverlässige und gegenseitige – eben verbindliche – Pflicht, sich an diese Regeln und Abmachungen zu halten. Und so wie diese Regeln selbst gesetzt werden, müssen die Schutzmechanismen zur Einhaltung oder gegen den Verstoß definiert und festgelegt werden. Dies erscheint notwendig um bspw. ein Führungsverhalten analog der dunklen Triade der Führung auch entsprechend ahnden oder ausschließen zu können.

#### **4.7.2 Menschenwürde und Führung**

Das Grundproblem der Führung unterliegt einer besonderen Voraussetzung, ohne dessen Würdigung und Anerkennung es keine ethische Führung geben kann und wird, und stattdessen die Degradierung von Menschen bzw. von Mitarbeitern auf eine reine Objektorientierung vollzogen wird: Eine gegenseitige und unbedingte Anerkennung von Personen als Menschen gleicher Würde, trotz einer asymmetrischen Rollen- und Machtverteilung. Warum steht dieser Punkt voran? Welche Wichtigkeit geht von der Menschenwürde aus? In einem Unternehmen, insbesondere in weltweit agierenden Unternehmen sind Mitarbeiter aus unterschiedlichen Regionen, Religionen und Wertvorstellungen unter einer Governance vereint. In Unternehmen und

gleichermaßen in Gesellschaften sind diese Unterschiedlichkeiten eine tägliche Realität und in dieser Vielfalt von Meinungen und Einstellungen benötigt es Orientierungspunkte. Einer dieser Orientierungspunkte ist das ethische Grundanliegen einer humanen Welt, ausgedrückt über den Respekt vor anderen Menschen oder im Begriff der Menschenwürde formuliert (vgl. Reiter, 2004, S. 6).

Wenn wir eine Differenzierung von Geführten als Rollenträger in einer Organisation betrachten, die zur effizienten Erreichung der Unternehmensziele beitragen soll, dann ist der Geführte – in den Begriffen Kants – Mittel zum Zweck. Grundsätzlich ist hier Leistung im Sinne des Unternehmens gefordert, und dies ist auch notwendig, da auch das Unternehmen eine Weiterentwicklung und Ziele erreichen muss. Gleichzeitig ist die Forderung nach Leistung grundsätzlich nichts Unmenschliches, sondern auch ein bestimmender Teil der Persönlichkeitsentfaltung. Aus einer führungsethischen Perspektive ist der Geführte aber auch eine Person und – nach Kant – „Zweck in sich selbst“ (AA IV, 433). Die Wahrung seiner menschlichen Würde steht damit im Zentrum einer Führungsethik. Die Selbst-Zweck-Formel des kategorischen Imperativs gibt den entsprechenden Anspruch und den Moraltest als Prüfbarometer mit: „Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest“ (AA IV, 429).

In der Gesetzgebung haben sich als Ausdruck der sozialen Ordnung und zum Schutz von Menschen und Personen, die sich in Abhängigkeit befinden, eine Reihe von Regelungen zur Wahrung der Würde des Menschen bzw. zur Wahrung von basalen Persönlichkeitsrechten institutionalisiert. Zu den geschützten Personen zählen auch die Angestellten von Unternehmen. Solche Regelungen sind z. B.:

- Arbeitsrecht: *Freie Übereinkunft* bei Arbeitsverträgen, die jeweils beidseitig kündbar sind,
- *Weisungen* vom Arbeitgeber an den Arbeitnehmer erstrecken sich nur auf die Aufgabengebiete, *niemals auf die ganze Person*,
- Neuere Regelungen umfassen den *Schutz vor Willkür und Diskriminierung* am Arbeitsplatz durch eine Vielzahl an Regelungen zum Arbeitsschutz, z. B. die Erhebung von sog. Gefährdungsbeurteilungen als Grundlage aller Arbeitsschutz-

maßnahmen im Unternehmen. Diese soll helfen, die Risiken von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten aufzudecken und Belastungsschwerpunkte zu erkennen. Weitere Regelungen drehen sich um die *sachliche Gleichbehandlung aller Mitarbeiter* und bspw. den *Schutz der Privatsphäre* durch den Datenschutz und Datenschutzverordnungen, z. B. die DSGVO.

- Dort, wo rechtliche oder ethische Grenzen überschritten werden, bleibt als allerletztes Mittel das sogenannte „Whistleblowing“. Dies ist ein firmeninterner Kanal, den viele Unternehmen eingerichtet haben, um über anonyme und sanktionsfreie Meldungen diverse Missstände aufzudecken, u. a. Fälle von rechtswidrigem Verhalten durch Mitarbeiter des Unternehmens, wie z. B. Bestechung oder Preisabsprachen mit dem Wettbewerb oder unangemessenes Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen oder Minderheiten.

Auf dieser Basis kann der erste Eckpunkt einer Führungsethik wie folgt lauten:

*Sowohl Führungsorgane als auch Mitarbeiter jeglicher Stufe im Unternehmen und im Unternehmensumfeld verpflichten sich zu einer gegenseitigen und unbedingten Anerkennung als Menschen gleicher Würde, auch wenn dabei eine asymmetrische Rollen- und Machtverteilung im Grundsatz vorliegen kann. Dieser Grundsatz gilt für alle Aktivitäten und an allen Orten, an denen das Unternehmen tätig ist.*

Die Aussage dieses Punktes ist weitreichend auch in der Hinsicht, dass dies für alle Aktivitäten des Unternehmens gilt, und an allen Orten, an denen das Unternehmen tätig ist. Das bedeutet, dass auch Grundsätze, wie z. B. das Verbot von Kinderarbeit, beinhaltet sind, auch wenn sie ggfs. in Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, toleriert werden würde. Damit verpflichtet sich das Unternehmen zum Ausschluss von „Moral-Dumping“. „Unter Moral-Dumping ist die Befürchtung zu verstehen, dass im internationalen Wettbewerb Unternehmen ihre Standorte in Länder mit niedrigen moralischen Standards verlagern und damit auf lange Sicht den Moralstandard allgemein absenken“ (Homann & Lütge, 2005, S. 114). Durch Bindung und Einhaltung solcher Grundätze können Unternehmen einen Beitrag zum Erhalt von Werten und Standards beitragen. Ohnehin ist es für global tätige Unternehmen ein Problem, mit unterschiedlichen Werten und unterschiedlichen Führungsgrundsätzen umzugehen – trotz aller geografischen und länderspezifischen Eigenheiten. Ein weiteres

Element, welches die Problematik des „Moral-Dumpings“ anspricht, ist das Gesetzesvorhaben des sog. Lieferkettengesetzes der Bundesregierung Deutschland, welches im ersten Halbjahr 2021 in den entsprechenden Gremien debattiert wird. Dieses Gesetz sieht eine Stärkung der Menschenrechte durch Wahrung der Verantwortung von Unternehmen vor. In einer Mitteilung wird folgendes erläutert (Bundesregierung, 2021):

Im Handel und der Produktion werden im Zuge der weltweiten Lieferketten immer wieder grundlegende Menschenrechte verletzt. Dazu zählen Kinderarbeit, Ausbeutung, Diskriminierung und fehlende Arbeitsrechte. Auch die Umweltzerstörung wird in den Blick genommen: illegale Abholzung, Pestizid-Ausstoß, Wasser- und Luftverschmutzung. Unternehmen in Deutschland verdienen an dem, was in anderen Teilen der Welt erarbeitet wird. Darum tragen sie auch Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte entlang ihrer Lieferkette. Mit dem „Gesetzesentwurf über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ sollen deutsche Unternehmen verpflichtet werden, ihrer globalen Verantwortung besser nachzukommen.

### **4.7.3 Verantwortungsdualismus und Loyalität**

Im Rahmen von Arbeitsverträgen und der entsprechend vereinbarten Aufgaben sind Geführte und auch Führungskräfte der Loyalität gegenüber dem Unternehmen grundsätzlich verpflichtet. Dies entspringt dem Grundsatz von Treu und Glauben, analog der Formulierung im BGB § 242. Dies impliziert in erster Linie auch einen gewissen Gehorsam, der fraglos auch Grenzen haben sollte. Und genau dies bestimmt Kant in seinem grundlegenden Ansatz zum aufgeklärten und selbstbestimmten Denken.

Gut, vertrauensvoll und loyal miteinander zu arbeiten ist eine Wunschformel für Führende und Geführte (vgl. Weibler, 2012, S. 19). Wenn in Arbeitszeugnissen die Formulierung einen Geführten als "anspruchsvollen und kritischen Mitarbeiter" bezeichnet, beschreibt einen anspruchsvollen Nörgler. Im Positiven würde die Bezeichnung eines „konstruktiv-kritischen Mitarbeiters“ das positive Pendant sein. In leitenden Führungspositionen sind Vertrauensfragen besonders wichtig. Loyalität wird hier im Sinne von Treue, Ergebenheit, Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit gegenüber Personen oder der Gruppe, der man sich verbunden fühlt, gedacht (vgl. Göttert, 2008, S. 544).

Dies ist auch auf Unternehmen und Führungssituationen in Unternehmen anwendbar, bei denen sich das Unternehmen, repräsentiert über die Person des Führenden, auf seine Mitarbeiter verlassen können muss. Führung und eine Führungsbeziehung sind definiert als ein „dynamischer sozialer Zustand des Aufeinanderbezogen- oder Verbundenseins zwischen Führenden und Geführten (als jeweilige Einzelpersonen oder als Geführtengruppe)“ (Weibler, 2017). Loyalität beinhaltet neben einem Handeln im Sinne des Unternehmens und der Führungsbeziehung auch eine dementsprechende positive Erklärung dieser Loyalität nach außen. Illoyal – im Gegensatz – ist das Verfolgen individueller Ziele, die den Zielen des Unternehmens entgegenstehen und widersprechen. Loyalität im Sinne von Führungsbeziehungen funktioniert somit nicht einseitig, sondern bindet den Führenden und die Mitarbeiter in einen gemeinsamen wechselseitigen Rahmen ein. Der Treuepflicht des Mitarbeiters steht auch eine gesetzlich formulierte Fürsorgepflicht des Vorgesetzten bzw. des Unternehmens gegenüber. Dies ist in den §§ 617 bis 619 BGB formuliert und beinhaltet ein gesetzlich vorgegebenes Mindestmaß an Fürsorge, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zukommen lassen muss, wie z. B. einer Pflicht zur Krankenfürsorge (§ 617 BGB). Somit unterliegen Führende und Geführte einem Dualismus der Verantwortung. Innerhalb dieses Verantwortungsdualismus kann eine Führungsethik reflexionsloses Verhalten, wie z. B. Kadavergehorsam und einen vorausseilenden Gehorsam grundsätzlich nicht akzeptieren, sei es durch Führende, die die Grenzen von Gesetz und Führungsverhalten überschreiten oder durch Geführte, die passiv jede Situation unkritisch akzeptieren (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 63 ff.). Wird gegen gesetzliche und ethische Grundlagen verstoßen, rechtfertigt dies das Recht zur Untreue, ja sogar einer Pflicht des Führenden oder des Mitarbeiters dazu, sofern die Ausführung von Anweisungen übergeordnete Werte verletzen würde.

Nun hat Kant in seiner Schrift „Was ist Aufklärung?“ nicht zur Untreue im Falle einer Verletzung von ethischen Werten aufgerufen, sondern eine Unmündigkeit, die selbst verschuldet ist, angeklagt. Kant hat kritisches Hinterfragen eingefordert und kritiklosen Gehorsam verurteilt (vgl. AA VIII 53-61). Im Kontext dieser Betrachtungen wurde in Kapitel 2 die Rolle der Geführten als erfolgskritisch definiert: „Vorbildliche Geführte („Exemplary followers“), die in der Lage sind, unabhängig und kritisch zu denken sowie aktiv und selbstständig zu handeln ...“ (Kuhn & Weibler,

2012, S. 64) definiert den auf Unternehmen oder Führungssituationen übertragenen Blickwinkel einer kritischen Loyalität (vgl. Leisinger, 2003, S. 23 ff.) durch aufgeklärte Führende und Geführte. Entgleisungen auf der ethischen Seite der Führung, so die Schlussfolgerung, können besser verhindert werden und darüber hinaus entsteht auch ein Beitrag zum Unternehmenserfolg durch einen konstruktiven und lösungsorientierten Dialog zwischen Führenden und Geführten. Kuhn geht in seinen Arbeiten weiter und definiert die vorbildlich Geführten als den einzig erstrebenswerten Geführten-Stil. Kuhn zufolge setzt die Entstehung und Aufrechterhaltung einer schlechten Führung, also einer Führung die im Sinne der dunklen Triade der Führung (vgl. Kapitel 2) agiert, die „weitgehende Abwesenheit vorbildlich Geführter geradezu voraus“ (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 85). Die an Personen gebundene Fähigkeiten des Geführten mit kritischer Loyalität, wie z. B. Problemlösungsfähigkeit, Verantwortung, Kooperationsfähigkeit und Kreativität, fordert dem Führenden in Führungssituationen ein gewisses Maß an kritischer Rollendistanz ab (vgl. Neubauer & Rosemann, 2006, S. 133 und vgl. Ulrich, 2016, S. 350 ff.). Eine kritische Loyalität muss also auch für Führende gelten und Teil einer gemeinsamen Führungsethik sein. Der zu einer Führungsethik gehörende Eckpunkt könnte demgemäß wie folgt lauten:

*Die Führungsorgane verpflichten sich zu kritisch konstruktiver Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dem Führungsorgan selbst, nehmen ihre Rolle in kritischer Distanz zu sich selbst wahr und stellen die ersten Repräsentanten eines gelebten Verantwortungsdualismus dar.*

#### **4.7.4 Publizität von Intentionen und Absichten**

Kant intendiert mit dem Prinzip der Publizität im Kontext seiner Schrift „Was ist Aufklärung?“, das Teilen von guten Begründungen und vernunftbasierten Absichten das Wissen in der Gesellschaft zu vermehren zum Vorteil aller. Die Publizität von geplanten Handlungen ist gleichzeitig der zu bestehende Moraltest für den Handelnden, der durch die Betroffenen verifiziert oder falsifiziert wird. Die Gesellschaft kann sich durch solche Prüfungen schrittweise und kontinuierlich (weiter) entwickeln (vgl. AA VIII, 36). Der vorgenannte kantische Gedanke gewinnt aus dem Blickwinkel der zahlreichen Veränderungen und Veränderungsprozesse im unternehmerischen Kontext hohe Aktualität. Die Diskussion und Lösungsfindung von komplexen unterneh-

merischen Fragestellungen, z. B. der Internationalisierung oder von Innovationsprozessen benötigen als Grundlage einen kritischen Geist und kritische Persönlichkeiten sowie das "Teilen" von Wissen und gut begründeten Ansätzen, die ganz im Sinne von Kants aufgeklärten Menschen angewendet werden. Es unterstreicht aber auch, was genau nicht benötigt wird: Es braucht in der Unternehmensführung keine Persönlichkeiten, die unter dem Deckmantel einer benötigten Meinungsfreiheit nur persönliche Meinungen und Absichten in die Diskussionen einbringen, eben ohne Vernunftabsicht und Maximen, die jeder im Unternehmensführungsteam zum Wohle des Unternehmens wollen kann. Zudem trägt der Vorbildcharakter maßgeblich zur Übertragung von Verhalten auf andere Mitspieler bei (vgl. Grell, 2008, S. 87). Analog hierzu fordert – im weiteren Sinne – die Corporate Governance ebenfalls einen moralischen Maßstab, ein pflichtgemäßes Verhalten gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitern, welches durch die Anlehnung an die „Best Practices“, Kodizes und Selbstverpflichtungen, die starke Fokussierung auf Pflichterfüllung und auf kooperatives Verhalten in den Gesetzen, Kodizes und freiwilligen Verpflichtungen ausgedrückt. Der dritte Eckpunkt einer Führungsethik kann damit so formuliert werden:

*Die Führungsorgane veröffentlichen ihre selbst formulierte Führungsethik als Teil der publizierten und öffentlich zugänglichen Bekenntnisse des Unternehmens und des Unternehmensleitbildes und lassen sich in regelmäßigen Überprüfungen durch Umfragen gegen ihre eigenen Aussagen messen.*

#### **4.7.5 Handlungsleitlinien für das eigene Handeln und im Team**

Führung vollzieht sich stets im Verhältnis zu anderen und auch zu sich selbst. Die Prüfung der eigenen Handlungen ist in Führungs- und Entscheidungssituationen damit mehr als eine Frage der Selbstführung, sondern auch eine Position der Haltung, Einstellung und Disziplin, den selbst gesetzten Maximen standzuhalten (vgl. Kuhn & Weibler, 2012, S. 112 ff.). Die Handlungen aus Neigung oder aus Pflicht vor dem moralischen Gesetz machen nach Kant den entscheidenden Unterschied. Wenn also Handlungsoptionen dargelegt werden, stellt sich im Test der Moralität zunächst die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der formulierten Handlungsmaxime, nach welcher gehandelt werden soll. Erst dann kann die moralische Prüfung und Beurteilung erfolgen und feststellen, ob diese Handlung sich widerspruchsfrei zu einem all-

gemeinen Handlungsgesetz formulieren und umsetzen lässt. Die Abstrahierung vom eigenen Standpunkt in Kombination mit der Überlegung der Verallgemeinerung zu einem Handlungsgesetz ist nun die Anwendungsformel für eine Übertragung auf Führungs- und Entscheidungssituationen. Dies erscheint zunächst plausibel. Wie aber lässt sich dies für Führungskräfte, Teams und Gremien und ein Unternehmen in einer Führungsethik abbilden und praktisch handhaben? Ein Blick zurück in das Konzept des „ehrbaren Kaufmanns“ kann einige Ansatzpunkte liefern, obgleich dieses Konstrukt bereits auf das 11./12. Jahrhundert zurückgeht und damit deutlich vor Kant einzuordnen ist (vgl. Oermann, 2015, S. 73 ff.). Der ehrbare Kaufman hat sich „anständig“ im Verhalten gegenüber seinen Geschäftspartnern zu zeigen, ansonsten drohte ein Ausschluss aus seiner „Gilde“, was einem Entzug von Ehre gleichbedeutend war. Anstand und Ehrbarkeit haben beinhaltet, bestimmte Dinge nicht zu tun, wie z. B. Geschäftspartner zu betrügen. Die Ehrbarkeit und der Anstand sind durch Referenz und Urteil von Dritten entstanden in Bezug auf die Ehrbarkeit des Kaufmanns. Wenn Anstand und Ehrbarkeit vom Urteil Dritter abhängig sind, erscheint die Aussage, dass man bestimmte Dinge nicht tut, kein Referenzpunkt für moralisches Verhalten zu sein (vgl. Oermann, 2015, S. 73ff.). Gleichermaßen zeigt es aber, dass alle Normen und Gesetze nicht helfen, wenn die Einstellung und der gute Wille zum rechten Handeln nicht vorhanden sind. Umgekehrt gilt: Nur mit einem unbedingten guten Willen entsteht eine Voraussetzung für ein ethisches Handeln, das die Brücke zwischen Gesetzen und Normen und einem moralisch-ethischen Handeln und Entscheiden bildet. Abstrahiert vom Kodex des ehrbaren Kaufmanns kann sich so eine moderne Führungsethik über die Selbstverpflichtung der Führungsorgane und eine Publizität der wesentlichen Führungs- und Handlungsmaximen des Unternehmens und der handelnden Personen formulieren. Die dahinter liegende Motivation einer Selbstverpflichtung zu moralisch-ethischen Handlungs- und Entscheidungsmaximen und einer publizierten und darauf abgestellten Unternehmensverfassung ist der Aufbau einer auf das 21. Jahrhundert passenden Corporate Governance, die eine verpflichtende Führungsethik – als Ausdruck einer neuen Selbstbindung – integriert. Die vorherigen drei Eckpunkte würden so um einen vierten Satz erweitert werden:

*Die Führungsorgane verpflichten sich, die Zweckbestimmung des Unternehmens in Einklang mit den Interessen der Gesellschaft zu bringen und die Entwicklung des*

*Unternehmens in diesem Sinne in einen ethisch-ökonomischen-ökologischen Gleichklang zu bringen.*

#### **4.7.6 Führungsethik und der deutsche Corporate Governance-Kodex – eine pragmatisch-praktische Orientierung**

Bevor weitere Eckpunkte für eine Führungsethik verfasst werden, soll zunächst eine Überprüfung von kantischen Prinzipien und den Lösungsansätzen des DCGK – analog der Ausarbeitungen in Kapitel 1 – erfolgen. Hier geht es in erster Linie darum, was in einer konkreten Situation gegeben sein muss, um zu überlegen, bei welcher Handlungsalternative man wollen könnte, dass jedermann in einer vergleichbaren Situation so handeln würde. Hierbei bleibt der Fokus auf eine pragmatisch-praktische Bestimmung des Handelns gerichtet, und dafür werden Kriterien und Handlungen identifiziert, die sich bspw. am Algorithmus des kantischen kategorischen Imperativs und des eigenständigen Denkens orientieren. Als Aufsatzpunkt hierzu dienen die vier Hauptpunkte des DCGK, die auf das Führungsverhalten von Aufsichtsrat und Vorstand wirken sollen und welche in Kapitel 1 herausgearbeitet wurden.

Die Wirkung der DCGK-Regeln soll ein bestimmtes Handeln initiieren, konkret die Förderung von kooperativem Verhalten, die Vermeidung von opportunistischem Verhalten, die Stimulierung von Qualifikation und Kompetenz, sowie die Abschreckung durch Sanktionen bei nicht gesetzeskonformem Verhalten. Die Kombination dieser Hauptpunkte konstituiert sich als die Vorbildfunktion von Führungsorganen. Aus der Sicht der kantischen Ethik muss es praktische Kriterien und Handlungsweisen geben, an denen sich dieser Einfluss auf das Führungsverhalten mit Hilfe des kategorischen Imperativs manifestiert:

*Kriterien und Handlungsweisen zur Förderung von kooperativem Verhalten und zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten:*

- „Berechenbarkeit der Person“ bezüglich ihres Verhaltens und der gewählten Handlungsoptionen und Maximen, bewusster Verzicht – aus Pflicht zur Sache – auf einen eigenen Vorteil bzw. der individuellen Neigung,
- Keine Instrumentalisierung von anderen bzw. von „zu führenden Personen“, Achtung der menschlichen Würde,

- Erkennbar guter Wille als Absicht hinter einer Handlung als Basis für authentische und glaubwürdige Führung,
- Abstraktion vom eigenen Standpunkt, Überlegung einer Verallgemeinerung der möglichen Verhaltens- und Entscheidungsoptionen,
- Sachverhalte und Prinzipien, nach welchen entschieden wird, sind vernunftorientiert und stehen stets im Vordergrund des Handelns.

*Kriterien und Handlungsweisen für die Abschreckung durch Sanktionen und Zwang zur Compliance bei „Nichteinhaltung“ von Gesetzen und formalen Regeln:*

- Keine Instrumentalisierung von nachgeordneten und abhängigen Mitarbeitern, insbesondere zur Anstiftung von „Non Compliance-Verhalten“,
- Konsequenz und „Zero-Tolerance“ bei Verstößen,
- Verbot des falschen Versprechens.

*Kriterien und Handlungsweisen für die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen:*

- Erkennbarer guter Wille als Absicht hinter einer Handlung als Basis für authentische und glaubwürdige Führung,
- Vorbild in Wissens- und Verhaltensfragen, Übernahme von Verantwortung,
- Nutzung von Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Einbringen eigener Gedanken und Vorstellungen,
- Bildung und Wissensaufbau, Verstehen und Bewertung von Handlungsmotiven.

In einer Verknüpfung vom DCGK mit Kants Prinzip des eigenständigen und selbstbestimmten Denkens geht es in erster Linie darum, was in einer konkreten Situation gegeben sein muss, um die jeweilige Sachlage in kritischer Betrachtung zu bewerten und hinterfragen und um hierbei die Handlungsmotive, Entscheidungssituationen oder Möglichkeiten des Handelns zu verstehen und bewerten zu können. Dies geht konkret auf Kants Gedanken zum aufgeklärten und selbstbestimmten Denken und Handeln zurück, wobei auch hier der praktisch-pragmatische Ansatz mit der Bestimmung von Verhaltensweisen im Vordergrund steht, die diesem Gedanken gerecht werden können.

- *Förderung von kooperativem Verhalten und Vermeidung von opportunistischem Verhalten:* Dieses Verhalten ist möglich durch: Beispiel geben in Wissens- und

Verhaltensfragen und bei der Förderung von Regelbewusstsein, ein durchdachter Umgang mit Risiken, eine Balance von kurz- und langfristigem Verhalten, sowie im kritischen und konsequenten Umgang mit „destruktivem Führungsverhalten“, in der Stärkung der „Mündigkeit und Verantwortung“ der Mitarbeiter durch Partizipation an Entscheidungen und in Prozessen und Implementierungen von Strategien und Maßnahmen.

- *Abschreckung durch Sanktionen bei „Nichteinhaltung“, Pflicht zur Compliance:* Dies heißt: Die Bedeutung des Themas „Compliance“ wird thematisiert und sensibilisiert, gefordert sind eine Unbestechlichkeit in Bezug auf die Einstellung zur Einhaltung von Gesetzen und Regelungen und eine Transparenz durch Teilung von Wissen und Werten.
- *Kriterien und Handlungsweisen für die Weiterentwicklung von Qualifikation und Kompetenz:* Bildung und Wissensaufbau, Verstehen und Bewertung der Handlungsmotive, Stärkung der „Mündigkeit und Verantwortung“ der Mitarbeiter durch Partizipation an Entscheidungen, Prozessen und der Implementierung von Strategien und Maßnahmen.

Die Beispiele dieser pragmatisch-praktischen Bestimmung des Handelns mit Kriterien und Handlungen, die sich in Anlehnung an Kants Ethik orientieren, ergänzt und vervollständigt sich mit Blick auf den Rahmen für gute und schlechte Führung in Kapitel 3. Ein verhaltensorientierter Korrekturbedarf wird deutlich ersichtlich bei Darstellung von negativen Ausprägungen des Verhaltens in Führungssituationen. Aus diesem Blickwinkel konstituiert sich der fünfte Eckpunkt einer Führungsethik:

*Die Führungsorgane verpflichten sich, sich gemeinsam in einen Rahmen für gute Führung einzubringen, ihre Vorbildrolle an diesem Rahmen für gute Führung zu orientieren und auszurichten und ihr Handeln praktisch-pragmatisch in konkreten Situationen so zu gestalten, dass jedermann in einer vergleichbaren Situation so handeln würde.*

#### **4.7.7 Ergänzende Eckpunkte und Zusammenfassung**

Der DCGK empfiehlt in Abschnitt D.12 den Mitgliedern des Aufsichtsrats, die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich

wahrzunehmen, sowie in Abschnitt D.13 die Durchführung einer regelmäßigen Effizienzprüfung, die beurteilt, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde (vgl. DCGK, 2019, S. 12). Aus Sicht einer Führungsethik sind diese Punkte zwar bereits im DCGK formuliert, sollten aber expliziter und deutlicher formuliert werden. Vor welchem Hintergrund sind diese Themenfelder von erheblicher Wichtigkeit? Die Weiterentwicklung der handelnden Personen und die Zusammenarbeit in den Führungsorganen sind letztlich der ausschlaggebende Punkt für die Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens. Eine mangelhafte Zusammenarbeit, schlechte Entscheidungen und fehlende Kompetenz können zu großem Schaden für das Unternehmen sein. Unter dem Blickwinkel der schnellen Veränderungen durch die Globalisierung, politischer Veränderungen, Digitalisierung usw. müssen die Personen in Führungsorganen zu dauerhaftem Lernen bereit sein (vgl. Osthues, 2011, S. 137 ff.). Wenn nun fehlende Kompetenz zusätzlich auf schlechte Effizienz im Führungsgremium trifft, gibt es keinen dauerhaften Fortschritt, so die Schlußfolgerung. Im Anschluss an Kant argumentiert sich dieser Sachverhalt wie folgt:

Kant hat in seiner Schrift „Zum ewigen Frieden“ postuliert, dass nur durch eine gemeinsame Ordnung ein Friedenszustand eintritt. Der Naturzustand ist rechtlich betrachtet ein Kriegszustand: „Der Friedenszustand unter Menschen, die neben einander leben, ist kein Naturzustand (*status naturalis*), der vielmehr ein Zustand des Krieges ist, d.i. wenn gleich nicht immer ein Ausbruch von Feindseligkeiten, doch immer währende Bedrohung mit denselben. Er muss also gestiftet werden ...“ (AA VIII, 348 f.). Übertragen auf die Unternehmensführung ist das relevante Prinzip das Prinzip des kontinuierlichen „Stiftens“ von Effektivität, Effizienz in der (guten und richtigen) Unternehmensführung und das kontinuierliche Arbeiten an den Fragestellungen des Unternehmens zur dauerhaften Existenz und Wettbewerbsfähigkeit. Dies benötigt eine Begleitung von kompetenten Mitspielern in den Führungsorganen. Und so kommt auch der kategorische Imperativ wieder als Leitprinzip ins Spiel: „Handle so, dass du wollen kannst, deine *Maxime* solle ein allgemeines Gesetz werden“ (AA IV, 421). Auf den Anwendungsfall der Führungsorgane bedeutet dies, dass dauerhafte Anstrengungen für die Arbeit und die Ergebnisse für die Fortentwicklung des Unter-

nehmens notwendig sind. Bei den Veränderungsgeschwindigkeiten benötigt es zudem dauerhafte Überprüfungen nicht nur der Effizienz der Zusammenarbeit, sondern auch der Kompetenz der einzelnen Mitglieder des Führungsorgans. Diese Verpflichtung führt zu einer sehr grundlegenden Bedingung für eine Führungsethik:

*Im Bewusstsein der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, seinen Stakeholdern und der Gesellschaft handeln die Führungsorgane (Aufsichtsrat und Vorstand) im Sinne der Interessen des Unternehmens, und stellen sich in die Pflicht das Unternehmen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange und des Gemeinwohls zu führen und die Führung des Unternehmens unter Wahrung einer Führungsethik zu stellen, die im Gleichklang mit menschlichen Werten und einer selbst auferlegten Führungsethik des Unternehmens steht.*

Diese Bedingung geht den formulierten Eckpunkten voran und hat den Charakter einer Präambel. Die Summe der Eckpunkte stellt einen generisch formulierten Entwurf dar, den die Führungsorgane in eigener Verantwortung ausarbeiten und in den spezifischen Kontext des Unternehmens stellen. Letztlich steht die Umsetzung und die Einhaltung einer unternehmerischen Führungsethik und der formulierten Eckpunkte zur Diskussion. Als Ausdruck einer gemeinschaftlichen Verpflichtung (der Führungsorgane) und zur Förderung einer erfolgreichen, guten und ethischen Führung benötigt es eine dauerhafte Prüfung der Qualität der gelebten Führungsethik. Hierzu kann die Entwicklung eines Kataloges zur Förderung der verbindlichen formulierten Führungsethik bzw. der potentiellen Sanktionierung von dunklem oder korrupten Führungsverhaltens als ein wichtiges Instrument darstellen. Letztlich muss gute Führung dauerhaft gestiftet werden. Ein letzter Eckpunkt fasst diesen Gedanken wie folgt auf:

*Als Ausdruck der Verbindlichkeit und Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, seinen Stakeholdern und der Gesellschaft unterwerfen sich die Führungsorgane (Aufsichtsrat und Vorstand) einer dauerhaften Verbesserung der eigenen Führungsethik, welcher die positiven Aspekte der Führungsarbeit hervorhebt und stärkt als auch die negativen Konsequenzen bei mangelhafter Umsetzung und ungenügender praktischer Anwendung entsprechend sanktioniert und mit entsprechenden Maßnahmen belegt.*

Eckpunkte einer Führungsethik für Corporate Governance und Unternehmen	
Präambel	„Im Bewusstsein seiner Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, seinen Stakeholdern und der Gesellschaft handeln die Führungsorgane (Aufsichtsrat und Vorstand) im Sinne der Interessen des Unternehmens, und stellen sich in die Pflicht das Unternehmen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange und des Gemeinwohls zu führen und die Führung des Unternehmens unter Wahrung einer Führungsethik zu stellen, die im Gleichklang mit menschlichen Werten und einer selbst auferlegten Führungsethik des Unternehmens steht.“
Gegenseitige und unbedingte Anerkennung der Würde des Menschen	„Sowohl Führungsorgane als auch Mitarbeiter jeglicher Stufe im Unternehmen und im Unternehmensumfeld verpflichten sich zu einer gegenseitigen und unbedingten Anerkennung als Menschen gleicher Würde, auch wenn dabei eine asymmetrische Rollen- und Machtverteilung im Grundsatz vorliegen kann.“
Verpflichtung zu kritischer Loyalität und Verantwortungs dualismus	„Die Führungsorgane verpflichten sich zu kritisch konstruktiver Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dem Führungsorgan selbst, nehmen ihre Rolle in kritischer Distanz zu sich selbst wahr und stellen die ersten Repräsentanten eines gelebten Verantwortungs dualismus dar.“
Publizität und öffentliche Prüfung	„Die Führungsorgane veröffentlichen ihre selbst formulierte Führungsethik als Teil der publizierten und öffentlich zugänglichen Bekenntnisse des Unternehmens und lassen sich in regelmäßigen Überprüfungen durch Umfragen gegen ihre eigenen Aussagen messen.“
Beitrag zur Gesellschaft, zum Menschsein und einer daran orientierten Ökonomie	„Die Führungsorgane verpflichten sich, die Zweckbestimmung des Unternehmens in Einklang mit den Interessen der Gesellschaft zu bringen und die Entwicklung des Unternehmens in diesem Sinne in einen ethisch-ökonomischen-ökologischen Gleichklang zu bringen.“
Praktisch-pragmatische Bestimmung des Handelns	„Die Führungsorgane verpflichten sich, sich gemeinsam in einen Rahmen für gute Führung einzubringen, ihre Vorbildrolle an diesem Rahmen für gute Führung zu orientieren und auszurichten und ihr Handeln praktisch-pragmatisch in konkreten Situationen so zu gestalten, dass jedermann in einer vergleichbaren Situation so handeln würde.“
Verbindlichkeit und Verpflichtung	„Als Ausdruck der Verbindlichkeit und Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, seinen Stakeholdern und der Gesellschaft unterwerfen sich die Führungsorgane (Aufsichtsrat und Vorstand) einer dauerhaften Verbesserung der eigenen Führungsethik, welcher die positiven Aspekte der Führungsarbeit hervorhebt und stärkt als auch die negativen Konsequenzen bei mangelhafter Umsetzung und ungenügender praktischer Anwendung entsprechend sanktioniert und mit entsprechenden Maßnahmen belegt.“

**Tabelle 13:** Eckpunkte einer Führungsethik

Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.8 Die Voraussetzungen für eine Unternehmensführung im Anschluss an Kant und einer daran orientierten Führungsethik**

Die bisherigen Ausführungen haben Ansatzpunkte formuliert, die postulieren, dass die Konzepte von Kant einen verhaltensprägenden Einfluss auf das Führungsverhalten der Spitzenorgane von Unternehmen nehmen und somit auch die Corporate Governance beeinflussen können. Die Betrachtung von destruktivem Führungsverhalten zeigt besonders deutlich die möglichen Unterschiede und die Distanz zu Verhalten und Handlungen nach Kant.

Die Möglichkeit einer ethikorientierten Führung nach Kant als ein normatives Modell für die Führung von Unternehmen setzt voraus, dass wir den ethischen Forderungen in unseren Handlungen entsprechen. Für die Führungspraxis bedeutet dies, dass Führungskräfte neben den grundsätzlichen Handlungsoptionen in Entscheidungssituationen als fachliche Grundlage auch weitere verallgemeinerbare Handlungsmaximen berücksichtigen, die stets vom eigenen Standpunkt zu abstrahieren sind. Dies erfordert allerdings mehrere notwendige Voraussetzungen. Zunächst sind dies individuelle Voraussetzungen, persönliche Bereitschaft und Kompetenzen:

- Zuvorderst eine grundlegende Bereitschaft in ökonomisch ethischen Kategorien denken zu wollen (und zu können),
- Wissen und Kenntnisse um moralische Sachverhalte, aber ebenso um die Ausprägungen von destruktivem Führungsverhalten und dem, was gute, effiziente und ethische Führung bedeutet,
- Bewusstsein von und Achtsamkeit für Sachverhalte mit ethischem Kontext,
- Bereitschaft zum Lernen und zu einer kritischen Selbstdistanz,
- Internalisierung eines unbedingten guten Willens im kantischen Sinne,
- Kompetenz zu unternehmerischen Handlungsoptionen und Wissen darüber, wie diese Handlungsoptionen in Kombination mit moralischen Kontexten ermittelt werden können.

Gleichermaßen sind institutionelle, unternehmerische und ausbildungsbasierende Voraussetzungen zu schaffen:

- Eine verbindliche und publizierte Führungsethik als Grundlage für die Konstitution von Führungsorganen, z. B. Aufsichtsräte und Vorstände, als Ausdruck der

Verpflichtung und einer erneuerten Führungskultur. Dies könnte als eigenständiger Paragraph im DCGK verankert werden, analog der formulierten Sätze für eine Führungsethik.

- Die Überarbeitung von Anreizstrukturen, die eine Kompatibilität zu ethischem Handeln ermöglichen und herstellen und die ein rücksichtsloses und egoistisches Selbstoptimieren verhindern und einschränken.
- Überarbeitung der Lehrpläne von betriebswirtschaftlichen und ggfs. weiteren Studiengängen und Inklusion von Fächern wie bspw. Führungsethik.
- Erweiterung des Angebotes für lebenslanges Lernen auf universitärer und betrieblicher Ebene mit einem Angebot an Themen zu sozialer Entwicklung, philosophischer Ethik und globaler Zusammenhänge im Kontext mit moralischen Fragen.

Schließlich ist zu beachten, dass die Wirtschaft ein komplexes gesellschaftliches (Sub-)System ist und die Konsequenzen von Handlungen, die auch auf andere gesellschaftliche Subsysteme wirken, kaum überschaubar sind. Der Praxistest für Ethiken, so auch für Kants Philosophie und Ethik, bleibt daran orientiert, wie sie mit diesen komplexen Sachverhalten zurechtkommen (vgl. Oermann, 2015, S. 8 ff.).

In diesem letzten Punkt lässt sich kaum eine finale Gewissheit erlangen, und dennoch lassen sich Antworten und Richtungen für eine gute Führung und eine gute Corporate Governance erkennen. Dieser Frage gingen Wissenschaftler um den Psychologen Scott Barry Kaufman von der Columbia Universität in den USA in einer Studie nach. Die Forscher haben nach Befragung von tausenden Probanden ein positives Äquivalent zur dunklen Triade entwickelt, den sog. hellen Dreiklang, bestehend aus (vgl. Kaufmann, et al., 2019, S. 1 ff.):

- Kantianismus: Menschen werden als wertvolle Subjekte und nicht als Mittel zum Zweck angesehen,
- Humanismus: Menschen werden wertgeschätzt und in ihrer Würde anerkannt,
- Glaube an die Menschlichkeit und daran, dass Menschen grundsätzlich gut sind, zumindest die meisten Menschen.

Die Eigenschaften der hellen Triade sind nicht einfach das Gegenteil der dunklen Triade der Führung. Vielmehr scheinen sämtliche Eigenschaften bei allen Menschen vorhanden zu sein, nur unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Studie liefert in ersten

Ansätzen einen Beleg dafür, dass die meisten Menschen eher eine helle als eine finstere Persönlichkeit haben. So gibt es die „Everyday Saints“ (Kaufmann et al., 2019, S.1 ff.), d.h. diejenigen Personen, die mit einer positiven Einstellung einen Unterschied zu denjenigen Personen bilden, die eher der dunklen Triade der Führung zuzurechnen sind. Der Ansatz Kaufmann' führt zurück zu den Tugenden. „Tugendhaftigkeit als Ideal zielt dabei auf die Entwicklung ... eines exzellenten oder vortrefflichen Charakters und gilt dabei als Ursprung und Voraussetzung allem guten menschlichen Handelns“ (Kuhn & Weibler, 2020, S. 108 f.)

Was bedeutet dies für Corporate Governance und erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung? Die Lösungsformel für eine erfolgreiche, gute und ethische Unternehmensführung könnte in einer Triade aus den folgenden Punkten liegen:

- Einer gut strukturierten Corporate Governance mit einem soliden rechtlichen Rahmen, der so ausgebaut sein muss, dass seine Struktur eine Anreizkompatibilität zu ethischem Verhalten geben kann.
- Einem Rahmen für gute Führung, der diejenige Führung in Unternehmen hervorhebt, die sich am unternehmerischen Erfolg orientiert, der nicht auf Kosten anderer erreicht wird, und so eine Basis für eine gute und ethisch orientierte Führung bilden kann.
- Einer Führungsethik, die über den Weg der institutionellen Verankerung und der Ausrichtung von Werten und Anreizen den Weg in die Führungsorgane schafft, die wiederum über das eigene Engagement in dieser Sache ein gesellschaftlich-menschliches Ethos in Wirtschaft und Ökonomie einbringen.

Mit dieser Triade ist noch keine Umstrukturierung der Wirtschaftsordnung entstanden, die eine neue Ordnungsethik fordert, analog Ulrichs Ansatz einer integrativen Wirtschaftsethik (vgl. Ulrich, 2016). Ulrich strebt an, über verschiedenste Sinnfragen die gegenwärtige Ordnung zu reformieren und möchte durch den Austausch der Regeln einer neuen Vernunftethik des Wirtschaftens die gesamte Wirtschaftsordnung ändern. Angesichts der weltweit unterschiedlichen Formen von Wirtschaftssystemen, Moralvorstellungen und Ethiken, sowie der Pfadabhängigkeit der jeweiligen Strukturen erscheint der Blick auf diese Konzeption utopisch. Utopien bilden dennoch einen Blick für Alternativen und neue Ansätze. In diesem Verständnis bildet diese Arbeit

einen praktischen Ansatz zu einer nächsten Stufe, einer Weiterentwicklung durch die Bildung einer Brücke zwischen Corporate Governance und Führung durch eine verbindliche Führungsethik. Damit bleibt eine letzte Frage für diese Arbeit zu beantworten: Wo liegen die Grenzen einer solchen Führungsethik, die hier im Wesentlichen im Anschluss an Kant entwickelt worden ist?

#### **4.9 Die Grenzen einer Führungsethik und von ethischen Grundsätzen**

Diese Arbeit hat Impulse und konkrete Vorschläge für eine Führungsethik im Anschluss an die kantische Philosophie und Ethik hergeleitet. Die Fragen zu möglichen Grenzen sind vielfältig, weil es unterschiedliche Grenzen und unterschiedliche Blickwinkel gibt, aus denen die Grenzen und möglichen Hürden betrachtet werden können. Durch drei Fragestellungen sollen diese Grenzen erkundet werden. Zum einen stellt sich die Frage, ob und welche Grenzen und möglichen Hürden eine Führungsethik im Anschluss an die kantische Philosophie und Ethik mit sich bringt. Und zum anderen ist die Frage, wie eine Führungsethik aus sich selbst heraus Grenzen setzen sollte. Die letzte Frage ist ein umgekehrter Blickwinkel und fragt nach den Möglichkeiten, wann Ethik bzw. Führungsethik erfolgreich ist bzw. wo die Grenzen einer Ethik liegen. Die Antwort auf diese Frage entscheidet über die Relevanz, die eine Führungsethik entfalten kann. Wenn eine Führungsethik keine Grenzen herbeiführen kann, ist letztlich die Sinnhaftigkeit der Ethik als solches zu hinterfragen.

#### **Die Grenzen einer Führungsethik im Anschluss an die Kantische Philosophie und Ethik**

Bei näherer Betrachtung des kategorischen Imperativs und der dahinter liegenden Maximen ist es wichtig zu verstehen, dass es zum Vorteil aller in einer Gesellschaft ist, zu kooperieren (vgl. Vossenkuhl, 2006, S. 417). Der kategorische Imperativ und der Maximen- bzw. Moraltest zwingt uns unser Handeln zu einer vorbildlichen Gesetzesmäßigkeit für andere zu machen, und dies aus rein moralisch-ethischen Gründen. Der kategorische Imperativ bildet damit auch eine Grundlage für Kooperation. Kooperation ist in Gesellschaften grundsätzlich notwendig, allein schon, um in der arbeitsteiligen Strukturierung die gesellschaftlichen Subsysteme miteinander koordinieren zu können. Übertragen auf Unternehmen und einer Führungsethik für Unter-

nehmen bedeutet dies zu ergründen, wie ein ethisches Verhalten in einer wettbewerbsorientierten Umgebung dauerhaft möglich ist und was Kooperation hier genau bedeutet. In einem Umfeld, in dem es um Wettbewerb der besten Produkte und Ideen geht, kann per Definition eine Kooperation zwischen Unternehmen im Wettbewerb kaum stattfinden. Im Gegenteil: Die Regeln des Wettbewerbsrechts und des Kartellrechts verbieten eine Kooperation, insbesondere dann, wenn die Vorteilsnahme rein auf unternehmerischer Ebene stattfindet und zulasten der Verbraucher geht. Kooperation im Wettbewerb besteht vielmehr in Hinsicht auf die Verständigung auf gemeinsame Spielregeln und Handlungsrahmen, die respektiert werden müssen. Daraus entsteht ein zentrales Problem im unternehmerischen und marktorientierten Handeln, nämlich das Unterlaufen von gemeinsamen Regeln und von ethischen Standards zu eigenen Gunsten und Vorteilen. Dies fordert die gemeinsamen Regeln und Handlungsrahmen und deren Wirksamkeit heraus. Im Teil 1 der Arbeit wurde hierzu herausgearbeitet, dass die Corporate Governance bereits einen guten und ausreichenden Rahmen für unternehmerisches Handeln darstellt, das tendenziell bereits überreguliert ist. Dies scheint in der deutschen Corporate Governance aber nicht die wesentliche Herausforderung zu sein. Vielmehr ist durch die Globalisierung der Wirtschaft ein Agieren in mehreren moralischen Räumen und gesellschaftlich-rechtlich unterschiedlichen Rahmenordnungen für die meisten Unternehmen notwendig. Die Befürchtungen, dass Moral- und Sozialdumping aus Gründen des Wettbewerbs und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stattfindet, sind damit real. Ein Moral- und Sozialdumping ist definiert als ein Verlagern von Aufgaben und Tätigkeiten, die in einem Unternehmen zur Wertschöpfung benötigt werden, an Standorte mit niedrigeren Standards in sozialen und moralischen Belangen (vgl. Homann & Lütge, 2005, S. 114f.). Typische Beispiele sind die Produktionsstätten von multinationalen Unternehmen in Ländern mit geringen Lohnkosten, geringen Sozialleistungen und wenig Standards zu menschlichen Werten, wie z. B. dem Verbot von Kinderarbeit, Bekämpfung von Korruption, und dem Vorhandensein von Rechtsstaatlichkeit. Diese geringen Moral- und Sozialstandards können – so die These – zu adversen Effekten in den Ländern mit höheren moralischen und sozialen Standards führen bzw. diese Standards unterlaufen. Die daran anschließende Frage, ob deswegen ein Rückzug aus oder eine Konfrontation mit diesen „anderen moralischen, ethisch und sozialen Räu-

men“ angetreten werden soll, oder wie genau mit diesen Räumen kooperiert werden kann und soll, ist eine hochrelevante gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Fragestellung und auch von hoher Relevanz für das demokratisch und marktwirtschaftlich geprägte Europa. Im Hinblick auf die Aufgabenstellung dieser Arbeit kann diese Frage (leider) nicht im Detail verfolgt werden. Die Problematik als solche zeigt aber auch potenzielle Herausforderungen für eine Führungsethik im Anschluss an die kantische Philosophie und Ethik.

Deswegen gilt es zum einen zu hinterfragen, ob und wie die Definitionen und Erklärungen zu ethischem Verhalten in unternehmerischen und wettbewerbsorientierten Umfeldern ausreichend geklärt sind. Dies betrifft Fragen, wie z. B. die Verlagerung von Tätigkeiten an Standorte in Ländern mit anderen moralisch-sozialen Standards und hinterfragt, ob bzw. unter welchen Prämissen dies zu vertreten ist. Zum anderen betrifft dies Fragen darüber, wie z. B. ein dauerhaftes ethisches Verhalten möglich ist, auch wenn das Wettbewerbsumfeld möglicherweise die gemeinsamen Regeln verletzt und unterläuft. Wenn also an verschiedensten Punkten und durch verschiedenste Einflüsse die eigenen ethischen Prinzipien zu negativen Konsequenzen führen, z. B. zum Verlust von Geschäftsmöglichkeiten, können Führungsprinzipien der Gefahr einer Erosion unterliegen. Damit benötigt ein ethisches Verhalten auch eine Anreizkompatibilität mit den unternehmerischen Aktivitäten und Handlungen (vgl. Homann, 2020, S. 206 ff.), denn es bleibt fragwürdig, ob dauerhafte Nachteile ein ethisches Verhalten stützen können. Dies wiederum kann teilweise durch eine Rahmenordnung gestaltet werden, die dafür einen richtigen Rahmen setzt und den Akteuren realistisch auch potentielle Vorteile bietet. Hierzu geben Regelungen für eine nachhaltige Unternehmensführung, wie z. B. die in Kapitel 1 und 2 beschriebenen Initiativen zu ESG und ARUG II, erste Anreize.

Während Homann in diesem Kontext den Ort für moralisches Verhalten in markt- und wettbewerbsorientierten Systemen in seiner Rahmenordnung allokiert (vgl. Homann, 2020, S. 207), ist und bleibt der Mensch durch sein Denken und Handeln die eigentliche Exekutive von moralisch-ethischem Verhalten und ist damit auch der Ort für eine Führungsethik. Der Mensch selbst setzt damit die Grenzen eines ethischen Verhaltens im Rahmen seiner Möglichkeiten. Die „allgegenwärtige Gefahr der Korruption und Hybris“ (Weibler & Kuhn, 2021, S. 5) ist dabei die

Herausforderung für Führende, ihre ethische und moralische Linie beizubehalten und nicht aus den Augen und dem Sinn zu verlieren. Die erfolgreiche Umsetzung einer ethischen Führung bzw. einer selbst gesetzten Führungsethik hängt auch vom Wollen und Können ab. Diverse Studien, wenngleich teilweise kritisch kommentiert, wie z.B. Kohlbergs Stufen der Moralentwicklung (Kohlberg, 1996) weisen darauf hin, dass die Mehrzahl der Führenden die höchste Stufe einer Moralentwicklung nicht erreichen wird. Das erscheint ein pessimistischer Blick auf die Perspektive einer Führungsethik zu sein. Dieser Aspekt wird auch von Münkler & Fischer (vgl. Münkler & Fischer, 1999, S. 237 ff.) in ihren Arbeiten zum Gemeinwohl und Gemeinsinn beleuchtet. Münkler stellt heraus, dass der Sinn für das Gemeinwohl „als motivationale Voraussetzung jedweder Gemeinwohlorientierung eine äußerst knappe sozialmoralische Ressource darstellt“ (Münkler & Fischer, 1999, S. 238). Die theoretischen Konstruktionen des methodologischen Individualismus und der institutionenökonomischen Ansätze, u.a. der Prinzipal-Agent-Theorie stellen allerdings die Figur des begrenzt rational und individuell agierenden Nutzenmaximierers in den Vordergrund (vgl. Picot et al., 2015, S. 42 ff.). Dieses Denken prägt die heutige Corporate Governance. Weiterhin ist Gemeinwohl – ursprünglich als national gedachtes Ansinnen der Identifikation mit den Belangen einer Nation und deren Bürger – bedroht durch zu ambitionierte und unklare Gemeinwohlforderungen und -postulate (vgl. Münkler & Fischer, 1999, S. 238). In der Unternehmenspraxis, zuvorderst bei global agierenden Unternehmen, können (unterschiedliche) nationale Gemeinwohlforderungen zu potentiellen Konflikten (durch unterschiedliche und nicht vereinbare Vorstellungen verschiedener Nationen) führen und die Basis für den Zusammenhalt durch „zumindest partikulare Nutzenmaximierung“ gefährden (Münkler & Fischer, 1999, S. 239).

Es eröffnet sich dadurch eine weitere und durchaus grundlegende Frage: Wie können die Vorraussetzungen für eine (erfolgreiche) Führungsethik verbessert werden und wie kann eine grösstmögliche Anzahl von Führungskräften erreicht werden? Ein Teil der Antwort liegt darin, die Erkenntnisse über gute und schlechte bzw destruktive Führung deutlicher und klarer im Führungsalltag zu vergegenwärtigen sowie schlechte und destruktive Führung konsequent zu ahnden. Und weiterhin sollte die Perspektive, die eine Führungsethik erreichen soll, klarer verdeutlicht werden und

damit die Frage, warum und wo eine Führungsethik Grenzen setzen sollte, eindeutiger geklärt werden.

### **Über die Grenzen, die Ethik zu setzen vermag**

Aus der Führungsforschung heraus sehen wir, dass die Frage ethischer Führung eher aus der Sicht vom Umgang miteinander geprägt ist, die die positiven Seiten des Menschen hervorhebt und die Effekte eines guten, konstruktiven Miteinanders betont. Betrachtet man die Ergebnisse von Unternehmen aus dem Beginn des 20. Jahrhunderts, so muss festgestellt werden, dass unternehmerischer Erfolg auch ohne die Formeln von Zweckbestimmung, Leitbildern, Mission und Vision möglich waren, wenn man bspw. die arbeitsteiligen und monotonen Abläufe der Fabrikautomatisierung des Taylorismus in Erinnerung ruft. Ethische Führung ist kein Erfolgsgarant für Unternehmen. Eine ethische-orientierte Führung begründet sich nicht aus besserer und erfolgreicherer Unternehmensführung als solcher. Ethische Führung bildet eine Basis für eine gerechtere Führung gegenüber den Menschen im Sinne des Modelles für gute Führung in Kapitel 2 und den Ansätzen für eine Führungsethik in Kapitel 3 und 4 dieser Arbeit. Dies wiederum bildet eine Grundlage für eine integrativere Unternehmensführung mit den Belangen der Gesellschaft und eine Basis für Kooperation mit anderen (weltweiten) moralisch-ethischen Räumen (Ländern und Gesellschaften). Eine Führungsethik ist damit Ausdruck eines Sollens und grenzt sich ab von Verhaltensmustern und Handlungen, wie bspw.:

- Verhalten und Handlungen, welches auf reine egoistische Motive und Handlungen bezogen ist.
- Verhalten und Handlungen, die sich dem Menschen gegenüber in Form der dunklen Triade der Führung offenbaren.
- Verhalten und Handlungen, die die gesetzten Rahmenordnungen unterlaufen und dadurch zum Nachteil anderer (ungerecht) ausnutzen.
- Verhalten und Handlungen, welche unreflektiert die weltweiten Moral- und Sozialstandards ausnutzen und damit nicht zu einer Konvergenz zur Weiterentwicklung des weltweiten Miteinanders beitragen, wie kompliziert dies auch sein mag.

- Verhalten und Handlungen, die eine in der Gesellschaft stabile Tragkraft von ethisch-moralischen Verhalten untergraben, repräsentiert durch die (dunklen) Führungseigenschaften und dadurch entstehende negative Vorbildfunktion.

Gleichzeitig ist eine verbindliche Führungsethik eine Verpflichtung in zweierlei Hinsicht. Einerseits ist sie eine Verpflichtung, bestimmte Bedingungen zu erfüllen: Die Führungsethik wird in der Wahl der Handlung sichtbar, ist unabhängig vom Kontext zu bestimmen und unterwirft sich den gesetzten ethischen Prinzipien (vgl. Vossenkuhl, 1992, S. 156).

Und andererseits ist eine Führungsethik, zu der sich die Führungsorgane in Unternehmen verpflichten, auch ein Ausdruck davon, nicht nur durch das unternehmerische Angebot von Produkten und Dienstleistungen und Innovationen einen Beitrag zu leisten, sondern auch zur Weiterentwicklung und Wiederbelebung eines erneuten und verstärkten Einbringens von Unternehmen und Wirtschaft in die politische-gesellschaftliche Debatte. Unternehmen können sich damit zurückbringen in die Diskussion für einen positiven Beitrag, von dem sie durch die Skandale und möglicherweise auch durch Vorurteile teilweise ausgeschlossen wurden. Diese Diskussion ist deswegen notwendig, weil die Wirtschaft als gesellschaftliches Subsystem und das Wirtschaften an sich zur Sicherung der menschlichen Lebensgrundlagen beitragen und insbesondere in den wirtschaftlich fortgeschrittenen Nationen eine Basis für die Erweiterung der menschlichen Entfaltung ermöglichen.

### **Über die Grenzen einer Führungsethik**

Eine Führungsethik im kantischen Sinne steht auf gesellschaftlicher Ebene auch als Ausdruck für ein friedliche Miteinander von unterschiedlichen Staaten, einen offenen Welthandel und für eine nachhaltige ökonomische Entwicklung, faire Arbeitsbedingungen und individuelle Freiheit. Dies bedeutet gleichzeitig die Diskriminierung von bspw. Kinderarbeit oder Zwangsarbeit, also solchen Prinzipien, die gegen das ethische Grundverständnis im kantischen Sinne sprechen. Unternehmen – insbesondere die global agierenden Konzerne und größeren mittelständischen Unternehmen – agieren aber in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Wertesystemen. Nur ein Teil der Staaten weltweit agiert allerdings in politischen Systemen analog einiger

marktwirtschaftlich-demokratisch geprägter westeuropäischer Staaten. Nach einer Studie der Zeitschrift *The Economist* sind lediglich ca. 6% der Weltbevölkerung in vollständigen Demokratien lebend, so wie dies insbesondere in Deutschland und Europa praktiziert wird (vgl. Democracy Index, 2020). Für global agierende Unternehmen liegt hier ein tief liegender Konflikt. Einerseits benötigen Unternehmen für den Markterfolg oftmals eine starke globale Position und damit Präsenz und Geschäftsmöglichkeiten in vielen Ländern. Wären diese Unternehmen nur in Ländern mit gleichen politischen Systemen und Ansichten tätig, hätten viele Unternehmen keinen Bestand mehr als Weltunternehmen, weil eben Märkte und Kunden in vielen Ländern und Regionen verteilt sind. Machen sich dadurch Unternehmen zu Komplizen von Ländern und Systemen, die nicht nach gleichen ethischen und moralischen Prinzipien arbeiten und handeln? Dies konstituiert den vorgenannten Konflikt für Unternehmens und die Grenzen einer Führungsethik:

- Eine Abkehr der Wirtschaft und von Unternehmen aus seinen Märkten führt zu Rückgang der Wirtschaftstätigkeit und damit der Möglichkeit langfristig den Bestand des Unternehmens zu sichern.
- Gleichzeitig erhöht sich die Gefahr von Investitionen, die nicht mehr auf Dauer angelegt sind. Eine unternehmerische Perspektive, Kundebeziehungen und Investitionen sind – in der Regel – auf Dauer und Langfristigkeit angelegt. Nur nach Lage und Situation in einem Land tätig zu sein ist kaum möglich.
- Ohne Dialog und wirtschaftliche Tätigkeit gibt es – im Gegenzug – auch keinen Dialog und die Möglichkeiten, die eigenen Werte und Prinzipien darzustellen und umzusetzen und mit der eigenen Führungsethik einen positiven Einfluss zu nehmen.
- Die Frage nach den Grenzen von unternehmerischer Tätigkeit und Führungsethik steht somit schnell auf dem Prüfstand. Letztlich können Unternehmen keine Systeme, politische Regime oder menschliche Ungerechtigkeiten ändern. Dies ist eine Aufgabe der Politik, die mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Diplomatie oder des Militärs einschreiten kann.

- Unternehmen und Führungsethik können aber Grenzlinien bezüglich des Verhaltens im eigenen Einflussbereich setzen und daher die eigenen Maßstäbe in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns um- und durchsetzen. Und dafür tragen die Führungsorgane und die Mitarbeiter von Unternehmen die Verantwortung. Die Grenzen einer Führungsethik und die Grenzen, die eine Führungsethik setzen kann sind damit nicht einfach zu bestimmen. Umso wichtiger ist die aktive Auseinandersetzung mit den Fragen einer Führungsethik.

Dennoch bleibt der Gedanke darüber bestehen, ob eine Führungsethik damit nicht zu einem Appell an gutes Verhalten degradiert wird. Was aber ist die Alternative? Eine vollständige Durchdringung aller möglichen ethischen bzw. unethischen Verhaltensoptionen in ein Gerüst von Sanktionen und gesetzlichen Regeln zu drängen ist eine kaum realistische Variante. Der Grund dafür liegt in der Ethik selbst: Dort, „wo der moralische Sinn seine Sicherheit einbüsst und die Unterscheidung zwischen gut und richtig und schlecht nicht mehr offensichtlich ist“ (Vossenkuhl, 2006, S. 40), ist es die Aufgabe der Ethik neue und haltbare Begründungen zu finden. Und dies gilt gleichermassen für die Führungsethik im Kontext von Corporate Governance und Unternehmensführung.

## 5 Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Corporate Governance und Unternehmensführung, Führung und Führungsverhalten und der Anschlussfähigkeit von Immanuel Kants Philosophie und Ethik an eine moderne Unternehmensführung. Dabei wurden konkrete Zielsetzungen formuliert, um diese unterschiedlichen Blickwinkel, welche aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen genährt werden, miteinander in Bezug zu setzen und zu verbinden. Das Ergebnis der Arbeit ist ein ebenso konkreter Ansatz für die praktische Unternehmensführung und die Führung von Institutionen: Die Formulierung und Praktizierung einer verbindlichen Führungsethik. Diese Führungsethik bildet eine neu gesetzte Basis für die Führung in Unternehmen und baut auf der Corporate Governance und deren Gesetze, Kodizes und Regelungen auf und gibt dem (alltäglich) praktizierten Führungsverhalten, insbesondere der Führungsorgane des Aufsichtsrates und des Vorstandes (in Vorbildfunktion) die Impulse, die die Führungsforschung aus eigener Kraft zwar erklären, aber nicht entfalten kann.

### **Warum es eine (neue) Führungsethik benötigt**

In den Betrachtungen zur Corporate Governance und zum Führungsverhalten wurde herausgearbeitet, dass es Möglichkeiten und Grenzen in den jeweiligen Disziplinen gibt. Folgende Punkte sind dabei hervorzuheben:

- Die Herausforderungen für Führungssituationen in einer Welt im Umbruch – sei es durch Globalisierung, geopolitische Veränderungen, Digitalisierung u.v.a.m. – können nicht allein durch Gesetze und Kodizes bewältigt werden. Regulierung ist eine Reaktion auf systemische Veränderungen und versucht durch Regeln zu beeinflussen. Die Komplexität von neuen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft im globalen Kontext kann aber kaum a priori antizipiert werden. Die Ohnmacht der Regulierungsbehörden – bestärkt durch den Druck der Politik – gegenüber Fehlsteuerungen und Missständen kann auch nicht durch übermäßige Regulierung kompensiert werden (vgl. Kap. 1.6.). Dies gilt ebenfalls für die kontinuierlich neu konzipierten und angepassten Regeln und Gesetze im Umfeld von Corporate Governance und Unternehmensführung.

- Das für die Corporate Governance dominante Menschenbild aus der Prinzipal-Agent-Theorie, das Bild des Agenten bzw. Manager als einen egoistischen Nutzenmaximierer greift zu deutlich kurz und schließt die Perspektive und Rolle von bspw. Investoren und Anteilseignern nicht mit ein. Diese haben gleichermaßen einen hohen Einfluss auf mögliche Fehlsteuerungen und Missstände, insbesondere durch falsch gesetzte Ziele und Erwartungen. Falsch gesetzte Erwartungshaltungen seitens der Investoren befördern Menschen in verantwortungsvolle Rollen, die die vermeintlichen Herausforderungen mit den Mitteln von Psychopathen, Narzissten und Machiavellisten angehen und menschliche und soziale Komponenten einer verantwortungsvollen Führung ohne Skrupel überfahren (vgl. Kap. 2.2.2).
- Die Führungsforschung kreiert Modelle für gute Führung, kann aber nicht belegen, ob gute Führung auch zu einem unternehmerischen Erfolg führt. Und dennoch: Gute Führung benötigt es letztlich nicht nur wegen des zu erreichenden ökonomischen Erfolges, sondern auch, um mit Führung eine gewisse Menschlichkeit, Moralität und Gerechtigkeit in den Arbeitsalltag zu bringen. Die Ansätze aus der Führungsforschung, insbesondere auch zur dunklen Seite der Führung, zeigen auf, wie Führung keinesfalls aussehen sollte, auch wenn es dadurch einen ökonomischen Erfolg zu verzeichnen gibt (vgl. Kap. 2.3.).
- Schließlich stehen die Gesetze und Regelungen der Corporate Governance und die Ansätze der Führungsforschung relativ unverbunden nebeneinander. Beide Aspekte beeinflussen die Führung und Kontrolle von Unternehmen und sind somit zentrale Elemente der Unternehmensführung. Beide Aspekte weisen Chancen zur Verbesserung als auch Grenzen der Wirksamkeit auf. Wenn Corporate Governance und Führungsforschung selbst Grenzen in ihren Ansätzen aufweisen, was kann die Grenzen überwinden?

Und genau hier setzt die vorliegende Arbeit an: Wie kann die Lücke zwischen Corporate Governance und Führungsverhalten überwunden werden, wie können diese Themenstellungen, die beide auf das Handeln von Menschen abzielen, miteinander verbunden werden? Die Lösung führt zu Ansätzen aus der Philosophie und Ethik. Über mehrere Schritte – definiert als Teilziele – wird eine Brücke zwischen Corporate Governance und Führungsverhalten gebildet, die sich an der Philosophie und Ethik

von Immanuel Kant orientiert. Das Ergebnis sind Eckpunkte einer verbindlichen Führungsethik für die Führungsorgane von Unternehmen und Institutionen. Diese Führungsethik bildet die Basis für ein transparentes, strukturiertes und auf ethischen Prinzipien aufgebautes Memorandum, das als Kompass für das Handeln der Individuen in Führungsorganen dient. Dies ist wichtig, denn Studien machen eine Art moralischen Verfall und eine fortschreitende Erosion der Integrität des Managements von Unternehmen messbar (vgl. Kap. 2.5, S. 155 f.). Einen (neuen) Kompass – im Form einer Führungsethik – zu etablieren wird ggfs. nicht ausreichen, denn dieser Kompass benötigt Wissen, Wollen und Können für seinen Einsatz, aber auch die richtigen Ziele und institutionellen Voraussetzungen.

Die Arbeit leitet dies in den einzelnen Schritten systematisch her und stellt die Vorteile einer guten Corporate Governance einerseits heraus, einen Rahmen für gute Führung für eine erfolgreiche, gute und gerechte Führung zum anderen und schließlich die Eckpunkte einer Führung zur Verstetigung und inhaltlichen Manifestierung einer Ethik der Führung.

### **Eine (neue) Definition von erfolgreicher, guter und richtiger Unternehmensführung**

Die Grundlage für ein solches Modell ist eine neue Definition von erfolgreicher, guter und richtiger Unternehmensführung. Dies ist zugleich der erste Schritt und das erste Ziel der Arbeit: Die Definition und Entwicklung von Kriterien für eine erfolgreiche, richtige und gute Unternehmensführung. Ohne eine solche Basis fehlt der grundlegende Bezug für eine Anschlussfähigkeit zu den Themenfeldern der Führung und der philosophischen Ethik. Definitionen und Kriterien von erfolgreicher, richtiger und guter Unternehmensführung unterliegen einem Wandel, und waren in frühere Beschreibungen und Ansätze teilweise eng gefasst oder es wurde eine grundsätzliche Engführung vorgesehen. Die Ansätze von Rappaport (Rappaport, 1999) und Friedman (Friedman, 1970) weisen konkret eine einseitige Ausrichtung auf die Anteilseigner auf, und verlieren damit das Unternehmen und das „unternehmerische per se“, die Gesellschaft und Gemeinwohlfragen deutlich aus dem Auge. Dabei ist klarzustellen, dass Gewinne grundsätzlich für Unternehmen notwendig sind. Gewinn ist vielfach missverstanden: Gewinn stellt eine Art Tendenzindikator für unternehmerischen

Erfolg dar. Und gleichzeitig ist eine reine Gewinnorientierung ausschließlich mit Bezug auf die Anteilseigner eine potentielle Fehleitung in Optimierungstendenzen und in kurzfristiges Denken und Handeln hin zu einer reinen Gewinnmaximierung (vgl. Kap. 1.5. und 1.6.).

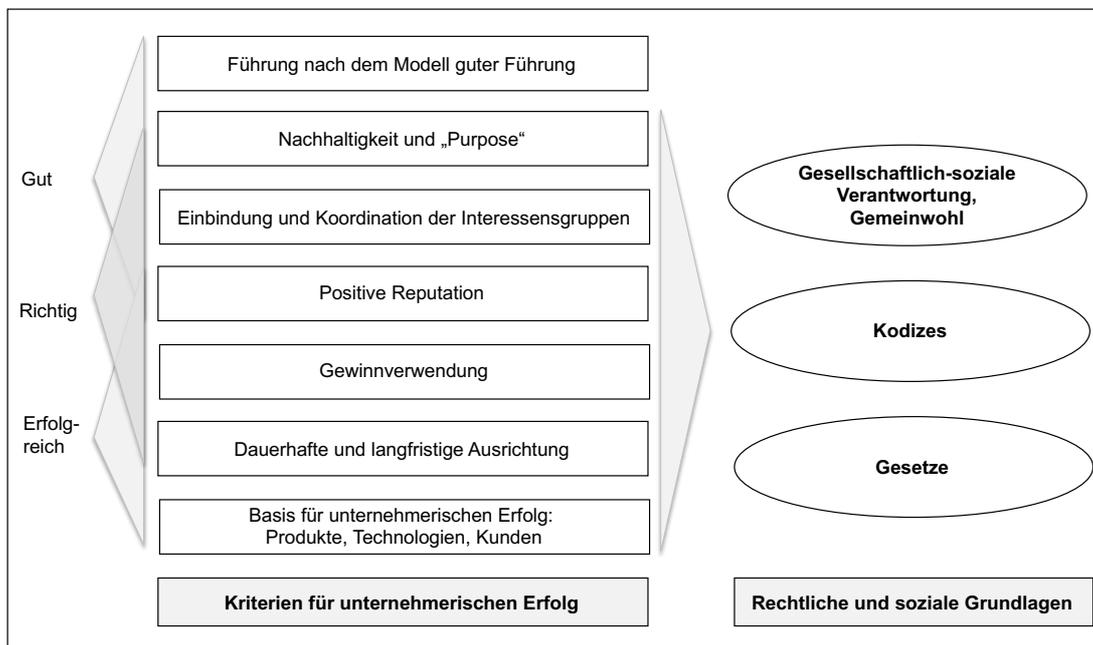
In den derzeitigen öffentlichen Diskussionen über eine inhaltliche Ausweitung einer (guten) Corporate Governance und Unternehmensführung sind daher vier Themenstellungen dominant und im Vordergrund (vgl. Kap. 1.2. und 1.6.):

- Die Sicherung des langfristigen Bestands, finanzielle Stabilität, sowie wirtschaftlicher und technologischer Fortschritt als Basis des unternehmerischen Handelns.
- Die Einbettung von Nachhaltigkeit des Unternehmens in Bezug auf die Umwelt, das Klima und ökologische Nachhaltigkeit, sowie einem schonenden Einsatz von Ressourcen im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess.
- Eine Konkretisierung der Bestimmung des Unternehmens („Purpose“) und seinem gesellschaftlichen Beitrag als eine Art übergeordnete Zielsetzung.
- Eine stärker integrierte soziale Verantwortung und Gemeinwohlperspektive als Teil der Ausrichtung und der Strategie des Unternehmens.

Verschiedenste neue gesetzliche Anforderungen mit Einfluss auf Corporate Governance und Unternehmen in Bezug auf die vier vorgenannten Punkte verstärken sich in der jüngsten Zeit deutlich. Damit bleiben diese Themenstellungen keine Theorie, sondern werden schnell in die Praxis der Unternehmensführung überführt werden. Dazu zwei konkrete Beispiele (vgl. Kap. 1.5.):

- Der Aufbau einer europäischen Taxonomie für nachhaltige und klimafreundliche Technologien und Geschäftsmodelle, sowie ein stärkerer Fokus auf soziale Belange und einer guten Governance wird einen erheblichen Einfluss auf die Strategien von Unternehmen ausüben (vgl. Europäische Union und Rat, 2020).
- Durch eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien und guter Governance, die von Investoren und Kreditgebern von Unternehmen fordern, werden Reformen und Herausforderungen für bestehende Unternehmen deutlich forciert. Somit zeichnen sich (erstmalig und nach langer Zeit der Vorgabe von Gewinnmaximierungen) veränderte Zielsetzungen auch im Investorenverhalten ab.

Eine Definition von Kriterien einer erfolgreichen, guten und richtigen Unternehmensführung bildet sich somit wie folgt ab:



**Abbildung 25:** Kriterien für erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung  
Quelle: Eigene Darstellung

## Der Einfluss von Corporate Governance auf das Führungsverhalten

Das zweite Ziel der Arbeit fragt nach der Wirkung der Corporate Governance auf das Führungsverhalten und leitet dies systematisch aus den Gesetzen, Regelungen und dem DCGK ab. Hierbei werden die Vor- und Nachteile und die Stärken und Schwächen der Corporate Governance offengelegt. Die Vorteile einer gut gefassten und funktionierenden Corporate Governance lassen sich durch zahlreiche Argumente belegen. Nachfolgend die wichtigsten Argumente:

- Corporate Governance stellt die Interessen und Blickwinkel auf das Unternehmen und seine Stakeholder ein und findet kontinuierlich *Lösungen für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung*.
- Corporate Governance bietet einen Rahmen für die Führung und Kontrolle von Unternehmen und ebenso für die Vermeidung von Verhaltensweisen, die für das Unternehmen schädlich sind. Damit ist Corporate Governance *ein wichtiges Instrument zum Schutz und zur Verteidigung des Unternehmens gegen unethisches Verhalten* (Vgl. Felo, 2011, S. 281).

- Corporate Governance bietet den Unternehmen die *Chance auf eine strukturierte und systematische Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse und Kontrollen* und damit die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und zur Verbesserung der Unternehmensführung und ggfs. auch der Unternehmenskultur.
- Weiterhin bietet Corporate Governance die Möglichkeit, auf Basis von transparenten Strategien und Verhaltenskodizes die Übernahme von Verantwortung im Unternehmen durchgängig zu etablieren und zu fördern und damit die *Grundlagen für eine Governance-Ethik* zu legen (vgl. Wieland, 2007, S. 77 ff.).
- Corporate Governance kann systematisch keine kriminellen Handlungen oder Konflikte verhindern, aber die *Grundlagen für Transparenz und für gute Entscheidungsfindungen* schaffen.

Corporate Governance beeinflusst damit über 4 Stellhebel das Führungsverhalten der Führungsorgane bzw. des Aufsichtsrates und des Vorstandes (vgl. Kap.1, S. 99):

- Abschreckung und Sanktionen bzw. Zwang zur Compliance über Gesetze, Auflagen und Haftungsbedingungen für die Führungsorgane.
- Förderung von kooperativem Verhalten durch Maßnahmen zum Abbau von Informationsasymmetrien und einer Qualitätssicherung der Zusammenarbeit der Führungsorgane.
- Vermeidung von opportunistischem Verhalten durch die Auflösung von Interessenskonflikten und Eliminierung von Gehaltsbestandteilen, die opportunistisches Verhalten belohnen.
- Qualifikation und Kompetenz in den Führungsorganen durch Weiterbildung und Ausbildung, Qualitäts- und Effizienzprüfungen zur Zusammenarbeit.

Und dennoch bleiben Fehlsteuerungen an der Tagesordnung und richten nach wie vor großen Schaden an. Corporate Governance kann die kriminelle Energie von einzelnen Managern oder Gruppen nicht durch zusätzliche und neue Regulierungen stoppen (vgl. Steger & Amann, 2008, S. 5). Gute Unternehmensführung lässt sich nicht alleine durch Gesetze und Regelungen erzwingen, und daher benötigt die Corporate Governance andere und neue Ansatzpunkte zur Verbesserung als eine immer weitere und verfeinerte Ausdifferenzierung von Kontrollen und Strafen.

Zudem ist durch die Dominanz der Prinzipal-Agent-Theorie in der deutschen Corporate Governance das Verhalten des Managements bzw. der Führungsorgane eine Hürde bei der Einführung neuer gedanklicher Ansätze. Zum einen ist dies der Grund, warum immer weitere Kontrollen und Transparenzanforderungen auf die Unternehmen abgeladen werden. Transparenz ist ein probates Mittel zum Abbau von Informationsasymmetrien, aber kaum für die Angleichung von Interessen im Sinne der Stewardship-Theorie geeignet. Zum anderen wird dem Prinzipal kein Fehlverhalten oder Missbrauch in seinen Handlungen unterstellt. Dies erscheint unrealistisch, denn auch Investoren oder Anteilseigner – wie bereits erwähnt – können durch eigenes Verhalten zu Fehlentwicklungen beitragen und durch bspw. kurzfristigen Kapitalabzug dem Unternehmen einen Schaden zufügen. Ein konkreter Vorschlag hierzu ist, einen Kodex für Investoren einzuführen, der ein angemessenes Verhalten für Investoren beinhaltet. Dieser Aspekt sollte in zukünftigen Forschungen und zur Weiterentwicklung der Corporate Governance in Deutschland einen festen Platz einnehmen.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie die Führungsarbeit, geprägt und zu vollziehen durch die handelnden Personen im Unternehmen, die Umsetzung von Corporate Governance-Initiativen im Sinne einer erfolgreichen, richtigen und guten Unternehmensführung erfolgreich gestalten und umsetzen kann, will und wird. Die notwendige Ausbildung für die Nutzung und den Einsatz einer Führungsethik ist derzeit jedenfalls nicht vorhanden und benötigt mehr Aufmerksamkeit in der Verankerung in Studiengängen und Weiterbildungen.

### **Ein Rahmen für gute Führung**

Daraus konzipiert sich das dritte Ziel der Arbeit: Die Entwicklung eines Rahmens für gute Führung. Dabei wird auch die Gegenseite einer guten Führung betrachtet: schlechte, unethische und dunkle Führung. Ein Rahmen für gute Führung stellt ein ergänzendes Modell zum Wirkungsrahmen der Corporate Governance dar. Der Wirkungsrahmen der Corporate Governance und der Rahmen für gute Führung stehen an dieser Stelle noch unverbunden nebeneinander, und werden über die Brücke der Philosophie und Ethik von Immanuel Kant im weiteren Verlauf der Arbeit miteinander verbunden. Zunächst muss in diesem Kontext festgestellt werden, dass ein guter und ethischer Führungsansatz, der gleichzeitig zu unternehmerischem Erfolg führen wird,

und das schlechte und unethische Führung zu weniger Unternehmenserfolg führt, eine bislang nicht bewiesene These ist. Einer guten, effektiven und ethischen Führung liegen jedoch viele positive Argumente zugrunde:

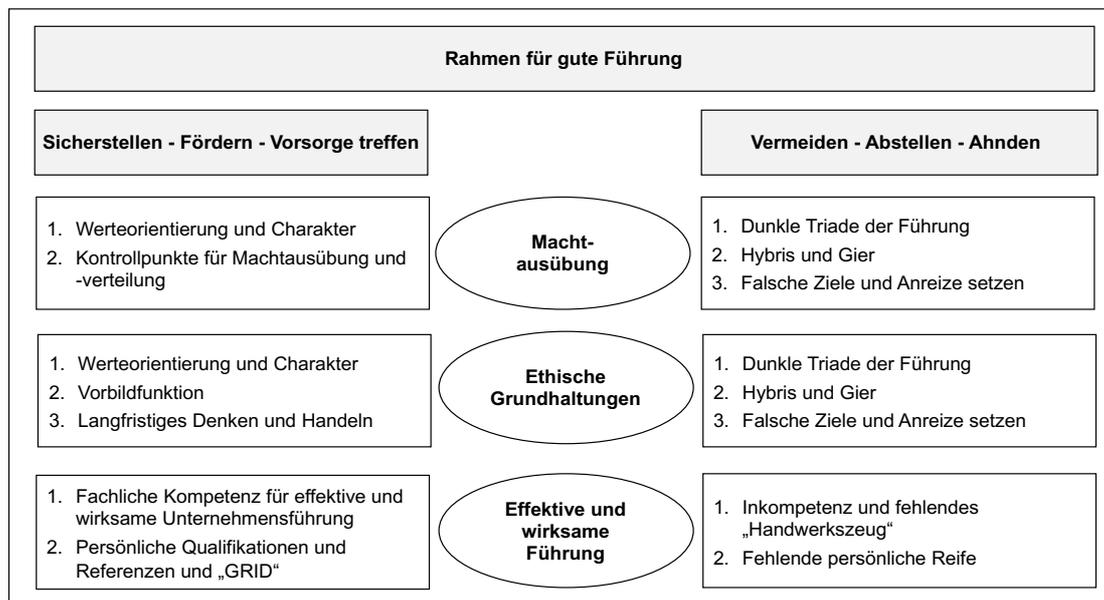
- Gute Führung bezieht Menschen und Stakeholder mit ein, und führt das Unternehmen im Diskurs mit der Gesellschaft.
- Gute Führung stellt die Interessen und Blickwinkel auf das Unternehmen und seine Stakeholder ein, und findet damit gleichsam Lösungen für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung.
- Gute Führung bietet keinen Raum für nicht ethische und nicht gesetzeskonforme Verhaltensweisen. Gute Führung ist damit ein wichtiges Instrument zum Schutz des Unternehmens und zu seiner Verteidigung gegen unethisches Verhalten.
- Gute Führung bietet die Chance auf höhere Mitarbeiterzufriedenheit und auf eine bessere Entwicklung von Lösungen für das Unternehmen – durch eine konstruktivere Arbeitsatmosphäre – und ermöglicht eine strukturiertere und systematischere Verbesserung der Leistungen für den Kunden.
- Weiterhin bietet eine gute Führung die Verbesserung der Akzeptanz und Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Die negativen Seiten von Führung lassen sich ebenso prägnant zusammenfassen. In Betracht gezogen werden muss, dass auch schlechte Führung gute unternehmerische Erfolge erreichen kann. Dennoch kann eine weitere Ausbreitung von schlechter Führung in Unternehmen und darüber hinaus in der Gesellschaft nicht gewünscht sein:

- Schlechte Führung missachtet die grundlegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter und führt zu einer schwindenden Akzeptanz der Führung und damit der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Schlechte Führung wird begünstigt durch Verhaltensdispositionen der Führenden (bspw. Verhaltensweisen der dunklen Triade der Führung) und verstärkt sich durch passiv Geführte und falsche Zielsetzungen.
- Die Kombination von schlechter Führung, mangelhafter Kontrolle der Machtausübung und fehlender Aufsicht war Ursache vieler Skandale und unternehmerischer Fehlentwicklungen.

- Schlechte und destruktive Führung bewegt sich an moralischen Grenzen und überschreitet diese mitunter.

Eine Art moralischer Verfall und eine fortschreitende Erosion der Integrität des Managements von Unternehmen ist in Studien messbar, wie bereits mehrfach ausgeführt (vgl. Kap. 2.5.). Wenn dies der Fall ist, was kann dann ein Referenzpunkt für gute Führung sein? Zunächst benötigt es eine erneuerte Definition der Kriterien für Unternehmenserfolg und für erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung (vgl. Kap. 1.3), neue Ansätze in der Corporate Governance (vgl. Kap. 1) und einen Rahmen für erfolgreiche, gute (erstrebenswerte) und richtige Führung (vgl. Kap. 2). Der entwickelte Rahmen für gute Führung differenziert zwischen den drei Dimensionen der Führung: Führung, die Effektivität und Wirksamkeit herstellen soll; Führung, die ethische Grundhaltungen beinhalten soll; und Führung, die den Umgang mit Macht anspricht. Der neu entwickelte Rahmen für gute Führung zielt darauf ab, was für eine gute und erstrebenswerte Führung sicherzustellen und zu fördern ist, und welches Führungsverhalten vermieden, abgestellt oder geahndet werden soll.



**Abbildung 26:** Ein Rahmen für gute Führung  
 Quelle: Eigene Darstellung

Aus dem Rahmen für gute Führung entwickelt sich das vierte Ziel der Arbeit: Die Entwicklung eines Grundmodelles für eine Führungsethik, die sich aus den Gedanken von Immanuels Kants Philosophie und Ethik konstituiert. Hierbei werden aus-

gewählte Arbeiten von Immanuel Kant in ein Grundmodell für eine ethischer Führung zusammengeführt.

Darauf folgt das fünfte Ziel, welches die Eckpunkte einer (verbindlichen) Führungsethik für Corporate Governance und Unternehmensführung entwickelt. Die Wirkungen des Corporate Governance-Rahmens und der Rahmen für gute Führung werden durch eine Führungsethik im Anschluss an Kant miteinander verknüpft, basierend auf den (neuen) Kriterien für Unternehmenserfolg und einer erfolgreichen, guten und richtigen Unternehmensführung. Hierbei wird vorgeschlagen, diese Führungsethik zu einem integralen Teil eines Corporate Governance-Systems zu etablieren. Die Arbeit fokussiert damit bewusst einen praktisch-pragmatischen Ansatz für eine Weiterentwicklung der Corporate Governance. Das nun Führung sich einer gewissen Ethik unterwerfen soll, ist nicht neu. Neu an diesem Ansatz ist, dass

- die Durchgängigkeit der als Basis gelegten neuen Definition von Unternehmenserfolg bis hin zur Ethik des Verhaltens in den Führungsorganen eine durchgängige Konzeption vorgelegt wird.
- das Corporate Governance und Führungsverhalten einen konkreten Ankerpunkt brauchen, um ihre eigenen Ansprüche überhaupt erfüllbar zu machen. Dieser Ankerpunkt ist eine verbindliche Führungsethik bzw. die Eckpunkte der Führungsethik.
- Das eine Führungsethik einen inne liegenden Anspruch auf kontinuierliche Verbesserung der Führungsqualität benötigt und gleichzeitig eine konsequente Ahndung einer Führung im Sinne einer dunklen und unethischen Führung einfordert.

### **Unternehmensführung im Anschluss an Kant**

Die Arbeiten von Immanuel Kant weisen – nach wie vor – hohe Relevanz und Aktualität bezüglich des Potenzials für neue Denkansätze auf, auch für die Corporate Governance und Unternehmensführung. Es ist nicht direkt erkennbar, welche große Rolle die Werke von Kant bereits in unserem Alltag oder auch in bestimmten Gesetzgebungen spielen (vgl. Kap. 3.2). Daher besteht die Möglichkeit, dass die herangezogenen kantischen Maßstäbe – das Handeln nach dem kategorischen Imperativ und das aufgeklärte und selbstbestimmte Denken (und Handeln), sowie die Ansätze

aus der Schrift „Zum ewigen Frieden“ für die individuelle Handlungsethik und für die Governance und Verfassung von Unternehmen – prinzipiell zu einer erneuerten Führungsethik in der Corporate Governance profunde Ansatzpunkte bilden können.

Die Möglichkeiten einer ethikorientierten Führung nach Kant als ein normatives Modell für die Führung von Unternehmen setzt voraus, dass wir den ethischen Forderungen in unseren Handlungen entsprechen sollen. Für die Führungspraxis bedeutet dies, dass Führungskräfte neben den grundsätzlichen Handlungsoptionen in Entscheidungssituationen als fachliche Grundlage auch weitere verallgemeinerbare Handlungsmaximen berücksichtigen. Dies erfordert mehrere notwendige Voraussetzungen. Es sind individuelle Bereitschaft und Kompetenzen notwendig, aber auch institutionelle, unternehmerische und ausbildungsbasierende Voraussetzungen zu schaffen (vgl. Kap. 4.5). Was bedeutet dies für Corporate Governance und erfolgreiche, gute und richtige Unternehmensführung? Die Lösungsformel für eine erfolgreiche, gute und ethische Unternehmensführung mündet in eine neue Triade für Unternehmensführung auf Basis einer neuen Führungsverantwortung:

- Die Basis bildet eine gut strukturierte Corporate Governance mit einem soliden rechtlichen Rahmen, der so ausgebaut sein sollte, dass seine Struktur eine Anreizkompatibilität zu ethischem Verhalten vorgibt.
- Ein Rahmen für gute Führung baut darauf auf und hebt diejenige Führung in Unternehmen hervor, die sich am unternehmerischen Erfolg orientiert, der nicht auf Kosten Dritter – und hier ist nicht der unmittelbare Wettbewerb des Unternehmens gemeint, sondern die Gesellschaft, die Umwelt, etc. – erreicht wird, und der eine Basis für gute und ethisch orientierte und gerechte Führung bildet. Psychopathie, Machiavellismus und Narzissmus sind zu ahnden und zu unterbinden, werden als Führungsprimat mit geduldet.
- Der dritte Punkt umfasst eine Führungsethik, die sich über den Weg der institutionellen Verankerung und der Ausrichtung von und an Werten und Anreizen den Weg in die Führungsorgane verschafft und die als verbindlicher Verhaltenskodex einen Unterschied in der Führung von Unternehmen machen.

Mit dieser Triade entsteht keine Umstrukturierung der Wirtschaftsordnung, aber – aus Sicht des Autors viel wichtiger – ein praktischer Ansatz zu einer neuen Stufe,

einer Weiterentwicklung durch die Bildung einer Brücke zwischen Corporate Governance und Führung durch eine verbindliche Führungsethik.

### **Die Möglichkeit zum Guten: Die Chancen einer (verbindlichen) Führungsethik**

Auch eine (verbindliche) Führungsethik ist kein Erfolgsgarant für Unternehmen. Eine ethische-orientierte Führung begründet sich nicht nur aus erfolgsorientierten Gründen als solcher. Ethische Führung bildet eine Basis für eine gerechtere und kooperativere Führung gegenüber den Menschen im Sinne des Modelles für gute Führung in Kapitel 2 und den Ansätzen für eine Führungsethik in Kapitel 3 und 4 dieser Arbeit. Dies wiederum bildet eine Grundlage für eine integrativere Unternehmensführung mit den Belangen der Gesellschaft und eine Basis für Kooperation mit anderen moralisch-ethischen Räumen, bspw. andere Länder mit unterschiedlichen gesellschaftlichen und ggfs. moralischen Vorstellungen. Gleichzeitig ist eine verbindliche Führungsethik eine Verpflichtung und Verantwortung in zweierlei Hinsicht:

- Einerseits ist sie eine Verpflichtung, bestimmte Bedingungen zu erfüllen: Die Führungsethik wird in der Wahl der Handlung sichtbar, ist unabhängig vom Kontext zu bestimmen und unterwirft sich den gesetzten ethischen Prinzipien (vgl. Vossenkuhl, 1992, S. 156).
- Und andererseits ist eine Führungsethik, zu der sich die Führungsorgane in Unternehmen verpflichten, auch ein Ausdruck davon, nicht nur durch das unternehmerische Angebot von Produkten und Dienstleistungen und Innovationen einen Beitrag zu leisten, sondern auch zur Weiterentwicklung und Wiederbelebung eines erneuerten und verstärkten Einbringens von Unternehmen und Wirtschaft in die politisch-gesellschaftliche Debatte.

So konstituiert sich eine weiterer Verantwortungsdualismus – analog dem Verantwortungsdualismus für Unternehmen und Mitarbeiter gleichzeitig durch die Führungskräfte im Unternehmen (vgl. Kap. 2) – als Projektion auf die Führungsorgane für ihr eigenes Verhalten im Sinne des Unternehmens und gleichzeitig für das Gemeinwohl und die Gesellschaft.

Unternehmen können sich damit zurückbringen in die Diskussion für einen positiven Beitrag, von dem sie durch die Skandale und möglicherweise auch durch Vorurteile

teilweise ausgeschlossen wurden. Diese Diskussion ist deswegen notwendig, weil die Wirtschaft als gesellschaftliches Subsystem und das Wirtschaften an sich zur Sicherung der menschlichen Lebensgrundlagen beiträgt und insbesondere in den wirtschaftlich fortgeschrittenen Nationen eine Basis für die Erweiterung der menschlichen Entfaltung ermöglicht. Wie nun eine dauerhafte Verbesserung der Wirksamkeit von Corporate Governance-Systemen vollzogen werden kann, und wie eine wiederkehrende Verbindung von Wirtschaft und Ökonomie, Politik und Gesellschaft wieder gelingen kann, hängt in hohem Maß davon ab, wie die handelnden Personen zu Kooperation, Dialog und Veränderung bereit sind. Die Anzeichen eines moralischen Verfalls (vgl. Kap. 2.5.) sind – belegt durch diverse Studien – sichtbar und befinden sich in einem fortgeschrittenen Stadium, wie bereits ausgeführt. Aus diesem Grund benötigt es kritisch konstruktive Lösungen. Diese Arbeit ist ein Beitrag zu genau dieser Aufgabenstellung. In diesem Sinne bilden auch zwei Sätze von Immanuel Kant den Schlusspunkt dieser Arbeit:

„Der Friedenszustand unter Menschen, die neben einander leben, ist kein Naturzustand (*status naturalis*), der vielmehr ein Zustand des Krieges ist, d.i. wenn gleich nicht immer ein Ausbruch von Feindseligkeiten, doch immerwährende Bedrohung mit denselben. Er muss also gestiftet werden ...“ (AA VIII, 348).

Kant sieht den Zustand des Friedens als sehr fragil an, daher muss dauerhaft an diesem Zustand gewirkt und gearbeitet werden, und dies zuvorderst auf den Wegen einer auf Moral basierenden Politik und einer kontinuierlichen Friedensstiftung. Dies spiegelt eine gewisse Ähnlichkeit mit den Situationen in dynamischen Märkten und komplexen Gesellschaften wider, wobei im Kontext dieser Arbeit das Wort „Krieg“ durch Wettbewerb ersetzt werden sollte und der bei Kant erwähnte Frieden im Kontext der Arbeit den sozialen Frieden und die Gerechtigkeit in einer Gesellschaft darstellt. Nur über dauerhafte Bemühungen und Kooperation, über kleinere und größere Fortschritte, eben über das dauerhafte „Stiften“ kann ein gemeinsamer Fortschritt erreicht werden. Dazu ist eine grundlegende Voraussetzung notwendig: Der (dazu notwendige) Wille, genau diesen Zustand auch zu denken und zu wollen.

„Es ist überall nichts in der Welt, ja überhaupt auch außer derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein ein guter Wille“ (AA IV, 393).

## 6 Literaturverzeichnis

- Abels, H., 2009. *Einführung in die Soziologie*. 4. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer VS.
- Andrejewski, K., 2018. *Der Navigator für den Aufsichtsrat*. Frankfurt: Audit Committee Institute e.V. .
- Andrejewski, K., 2019. Sustainable Finance - Eine neue Form der Kapitalmärkte in der GET-Welt. *Audit Committee Quarterly*, Dezember, pp. 44-51.
- Arendt, H., 2000. *Macht und Gewalt*. München: Piper Verlag.
- Aristoteles, 2017. *Nikomachische Ethik*. Ditzingen: Reclam.
- Bandura, A., 1971. *Psychological Modelling*. Chicago: Aldine & Atherton.
- BASF AG, 2021. <https://www.basf.com/>. [Online]  
Available at: <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/strategy/purpose-action-areas-values.html>  
[Zugriff am 11. April 2021].
- Bass, B. & Avolio, B., 1994. *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Behringer, S., 2010. *Compliance kompakt*. Berlin: Erich-Schmidt-Verlag.
- Bentham, J., 1789. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. s.l.:Pantianos Classics.
- Birkinshaw, J., 2020. What is the Value of Firms in an AI World?. In: J. Canals & F. Heukamp, Hrsg. *The future of management in an AI World - Redefining Purpose and Strategy in the fourth industrial revolution*. Cham: Palgrave Macmillan, pp. 23-36.
- Blickle, G., 2004. Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, April, pp. 82-93.
- Blickle, G., 2014. Führung aus sozialanalytischer Perspektive. In: J. Felfe, Hrsg. *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe Verlag, pp. 223-235.
- Bortenlänger, C. & v. Altenbockum, U., 2019. Sustainable Finance und die Auswirkungen auf die Realwirtschaft. *Audit Committee Quarterly*, Issue IV, pp. 14-15.
- Brühl, K., 2009. *Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg*, zugl. Diss. Univ. Marburg 2009 unter dem Titel: *Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg: Ein Beitrag zum Wettbewerb alternativer Corporate-Governance-Systeme*. Wiesbaden: Gabler.
- Bress, S., 2008. *Corporate Governance in Deutschland*, zugl. Diss. Tech. Univ. München, 2007 unter dem Titel: *Corporate Governance in Deutschland: Der Einfluss des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die finanzielle Unternehmensperformance*. Lohmar: Locarek-Junge.

- Breuer, C., Breuer, W. & Seyfriedt, T., 2018. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>. [Online]  
Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stakeholder-ansatz-46282/version-269567>  
[Zugriff am 18. April 2021].
- Brink, A., 2011. *Corporate Governance and Business Ethics*. Dordrecht: Springer Science and Media.
- Brown, M. & Mitchell, M., 2010. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, Oktober, pp. 583-616.
- Brown, M., Trevino, L. & Harrison, D., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, April, pp. 117-134.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2020. [bsi.bund.de](https://www.bsi.bund.de). [Online]  
Available at:  
[https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2020.pdf?__blob=publicationFile&v=1)  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Bundesregierung, 2021. <https://www.bundesregierung.de/>. [Online]  
Available at: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010>  
[Zugriff am 11. April 2021].
- Bundesverband Musikindustrie, 2019. [Musikindustrie.de](https://www.musikindustrie.de). [Online]  
Available at:  
[https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06\\_Publikationen/MiZ\\_Jahrbuch/2019/Musikindustrie\\_in\\_Zahlen\\_2019.pdf](https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/MiZ_Jahrbuch/2019/Musikindustrie_in_Zahlen_2019.pdf)  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Cadbury, A., 1992. *The Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Gee.
- Canals, J., 2010. *Building respected companies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, D. J. & Fields, D., 2010. Ignoring the Signposts: A process perspective of unethical and destructive leadership. In: B. Schyns & T. Handbrough, Hrsg. *When leadership goes wrong*. Charlotte: Information Age Publishing, pp. 100-143.
- Christensen, C., 1997. *The innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Christie, R. & Geis, F., 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Ciulla, J., Price, T. & Murphy, S., 2005. *The Quest for Moral Leaders*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Clarke, T., 2017. *International Corporate Governance. A comparative approach*. New York: Routledge.
- Conger, J., 1990. The Dark Side of Leadership. *Organisationale Dynamics*, Issue 19, pp. 44-55.

- Cornelius, P., 2004. Corporate Practises and National Governance Systems: What do Country Rankings Tell Us?. *German Law Journal*, Issue 3, pp. 583-604.
- Cornelius, P., 2005. Corporate Practises and National Governance Systems: What do Country Rankings tell us?. *German Law Journal* , 6(3), pp. 583-604.
- Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L., 1997. Towards a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 22(1), pp. 20-47.
- DCGK Begründung, 2019. <https://www.dcgk.de>. [Online]  
Available at:  
[https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216\\_Begruendung\\_DCGK.pdf](https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Begruendung_DCGK.pdf)  
[Zugriff am 17. April 2021].
- DCGK, 2019. <https://www.dcgk.de>. [Online]  
Available at:  
[https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf)  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Dehnen, P. H., 2011. *Der profesrsionelle Aufsichtsrat - Basiswissen für die Praxis*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Dehnen, P. H., 2015. *Der professionelle Aufsichtsrat - das betriebswirtschaftliche Know-how für ihre Überwachungskompetenz*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Democracy Index, 2020. <https://www.eiu.com>. [Online]  
Available at: <https://www.eiu.com/n/global-democracy-in-retreat/>  
[Zugriff am 4 Januar 2022].
- Deutschmann, C., 2008. *Kapitalistische Dynamik. Eine gesellschaftstheoretische Perspektive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Donaldson, L., 1990. The Etheral Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, pp. 369-381.
- Donaldson, L. & Davis, J., 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, pp. 49-64.
- Drucker, P., 1963. Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1 Mai, pp. 53-60.
- Drucker, P., 2009. *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*. Weinheim: Wiley-Vch Verlag.
- Duckworth, A., 2018. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Simon & Schuster.
- Dutton, K., 2013. *Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann*. 5. Auflage Hrsg. München: DTV.
- Dutzi, A., 2005. *Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Eberle, D., 2010. Governance in der politischen Ökonomie: Corporate Governance. In: A. Benz & N. Dose, Hrsg. *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 155-173.
- Edelman Trust Barometer, 2020. <https://www.edelman.de>. [Online]  
Available at: <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Einarsen, M., 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, Issue 21, pp. 438-452.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A., 2007. Destructive Leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, Juni, pp. 207-216.
- Europäische Union und Rat, 2020. [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu). [Online]  
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN>  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Europäische Union, 2019. <https://ec.europa.eu/clima/policies/>. [Online]  
Available at: [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_de](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_de)  
[Zugriff am 18. April 2021].
- Externbrink, K. & Keil, M., 2018. *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen - Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade*. Wiesbaden: Springer.
- Felfe, J., 2006. Transformationale Führung und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, Oktober, pp. 163-176.
- Felfe, J., 2015. *Trends in der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felo, A., 2011. Corporate Governance and Business Ethics. In: A. Brink, Hrsg. *Corporate Governance and Business Ethics*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, pp. 281-296.
- Fink, J., 2013. <http://juliansphilosophy.net>. [Online]  
Available at: <http://juliansphilosophy.net/Documents/Kant.pdf>  
[Zugriff am 17. April 2021].
- Frey, D. & Schmalzried, L., 2013. *Philosophie der Führung*. Heidelberg: Springer.
- Friedmann, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13. September.
- Furtner, M., 2017. *Dark Leadership. Marzisstische, machiavellistische und psychopatische Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Göbel, E., 2021. *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen: UVK Verlag.
- Götttert, K.-H., 2008. *Das neue deutsche Wörterbuch*. Köln: Lingen Verlag.
- Gerlach, S., 2011. *Immanuel Kant*. Tübingen: UTB Verlag.
- Gerum, E., 2007. *Das deutsche Corporate Governance-System*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

- GfdS, 2016. <https://gfds.de>. [Online]  
Available at: <https://gfds.de/wort-des-jahres-2016/>  
[Zugriff am 11. April 2021].
- Grell, C., 2008. *Steht der Deutsche Corporate Governance Kodex im Einklang mit den philosophischen Ansätzen der Ethik?*. Hamburg: Hammonia Verlag.
- Grice, A., Reeves, M. & Fuller, J., 2019. <https://www.bcg.com>. [Online]  
Available at: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/getting-uncomfortable-on-purpose>  
[Zugriff am 17. April 2021].
- Grundeis, J., 2008. Are managers agents or stewards of their principals?: Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance. *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, September, pp. 141-166.
- Grundeis, J. & Nachtweij, J., 2016. Erfolgskritische Verhaltensweisen von Aufsichtsräten – Neue Impulse für die Effizienzprüfung. *Der Aufsichtsrat*, Juli-August, pp. 102-104.
- Grundeis, J. & Zaumseil, P., 2012. *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gundel, A., Lanfermann, G. & Pfaff, C. T., 2020. Die Pläne der EU zur Sustainable Finance - Aktualisierte Übersicht. *Audit Committee Quarterly*, Issue 3, pp. 39-46.
- Höffe, O., 2001. *Kleine Geschichte der Philosophie*. München: C.H. Beck Verlag.
- Höffe, O., 2009. *Aristoteles: Die Hauptwerke*. Tübingen: Francke Verlag.
- Höffe, O., 2010. Ausblick: Aristoteles oder Kant - wider eine plane Alternative. In: O. Höffe, Hrsg. *Nikomachische Ethik*. Berlin: Akademie Verlag, pp. 277-304.
- Höffe, O., 2011. *Zum ewigen Frieden*. 3. Auflage Hrsg. Berlin: Akademie Verlag.
- Höffe, O., 2012. *Kants Kritik der praktischen Vernunft. Eine Philosophie der Freiheit*. München: C.H. Beck.
- Höffe, O., 2014. *Immanuel Kant*. 8 Hrsg. München: C.H. Beck.
- Hübner, D., 2014. *Einführung in die philosophische Ethik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haag, J. & Wild, M., 2019. *Philosophie der Neuzeit*. München: C.H. Beck.
- Haberstock, P., 2019. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>. [Online]  
Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056/version-369280>  
[Zugriff am 18. April 2021].
- Hansch, J., 2012. *Die Kosten der Unternehmenskontrolle in Deutschland und den USA*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- He, J., Mahoney, J. & Wang, H., 2009. Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-dimensional framework. *International Journal of Strategic Change Management*, Vol. 1(4), pp. 293-318.

- Hillmann, K., 2001. Zur Wertwandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick. In: G. Oesterdierkhoff & N. Jegelka, Hrsg. *Werte und Wertwandel in westlichen Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 15-40.
- Hirschmann, A., 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge(Massachusetts): Harvard University Press.
- Homann, K., 2020. *Praktische Philosophie und ökonomische Theorie*. Münster: LIT Verlag.
- Homann, K. & Lütge, C., 2005. *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Münster: LIT Verlag.
- Huebner, D., 2018. *Einführung in die philosophische Ethik*. 2. Auflage Hrsg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Irrlitz, G., 2015. *Kant Handbuch*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Isaacson, W., 2011. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Jensen, M. & Meckling, W., 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Juli, pp. 305-360.
- Jonas, H., 1979. *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt: Insel Verlag.
- Jost, P., 2001. *Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel-Verlag.
- Kaiser, A. P. H. R., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, Issue 18, pp. 176-194.
- Karns, G., 2011. Stewardship: a new vision for the purpose of business. *Corporate Governance*, 9 August, pp. 337-347.
- Kaspar, H. & Schmidt, A., 2015. Organisationskultur - Ansätze zwischen Gestaltung und Selbstorganisation. In: W. Mayrhofer, G. Furtmüller & H. Kaspar, Hrsg. *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Wien: Linde International, pp. 247-282.
- Kaufmann, S., Yaden, D. & Tsukayama, E., 2019. The light vs. Dark Triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers of Psychology*, 12 März, pp. 1-26.
- Kellermann, B., 2004. *Bad Leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelley, R., 1992. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers who Lead Themselves*. New York: Doubleday.
- Keltsch, T., 2012. *Aktionärsrechte und Nachhaltigkeit - Entwicklung und Gegenwart sozial-ökologischer Aktionärsengagements in den USA und in Deutschland*. Berlin: Dunker & Humblot.
- Kerschreiter, R. & Eisenbeiss, S., 2015. Ethische Führung. In: J. Felfe, Hrsg. *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe, pp. 27-38.

- KfFU, 2015. <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de>. [Online]  
Available at:  
[https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf)  
[Zugriff am 10 April 2021].
- Knipis, D., 1972. Does power corrupt?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 Oktober, pp. 33-41.
- Kohlberg, L., 1996. *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Berlin: suhrkamp taschenbuch wissenschaft.
- Kretzschmar, K., 2021. *Implementierung von Unternehmensleitbildern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuhn, T. & Weibler, J., 2012. *Führungsethik in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhn, T. & Weibler, J., 2020. *Bad Leadership. Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht geht*. München: Vahlen Verlag.
- Lanfermann, G., 2020. EU Green Deal und EU Green Recovery. *Audit Committee Quarterly*, Issue 3, pp. 16-19.
- Lang, R., 2014. Ethische und destruktive Führung: Gute Führung - schlechte Führung. In: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 314-353.
- Lang, R., 2014. Mikropolitische Führungsansatz: Wer führt wen?. In: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 181-212.
- Lang, R. & Rybnikova, I., 2014. *Aktuelle Führungstheorien*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Larcker, D. & Tayan, B., 2016. *Corporate Governance matters*. 2. Auflage Hrsg. Old Tappan: Pearson Education.
- Larson, S. L., 2013. <https://stephenlarsonessays.files.wordpress.com/2014/04/>.  
[Online]  
Available at: <https://stephenlarsonessays.files.wordpress.com/2014/04/stewardship-theory-stakeholder-theory-and-convergence.pdf>  
[Zugriff am 11. April 2021].
- Lattemann, C., 2009. *Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter*. München: Oldenbourg Verlag.
- Latzel, C., 2020. *Verhaltenssteuerung, Recht und Privatautonomie*. Berlin: Springer-Gabler.
- Lazoniak, W. & O'Sullivan, M., 2000. *Perspectives on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance*, Fontainebleau: The European Institute for Business Administration (INSEAD).
- Leisinger, K., 2003. *Whistleblowing and Corporate Reputation Management*. München : Rainer Hampp Verlag.

- Letza, S., Smallman, C., Sun, X. & Kirkbride, J., 2011. Philosophical Underpinnings to Corporate Governance. A Collibrational Approach. In: A. Brink, Hrsg. *Corporate Governance and Business Ethics*. Dordrecht: Springer, pp. 159-178.
- Lipmann-Blumen, J., 2005. *The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we survive them*. New York: Oxford University Press.
- Lippert, I., 2008. *Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance - Neuere Ansätze und Studien der Corporate-Governance-Forschung*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Lutz-Bachmann, M., 2013. *Grundkurs Philosophie. Band 7. Ethik*. Stuttgart: Reclam Universal-Bibliothek.
- Münkler, H. & Fischer, K., 1999. *Gemeinwohl und Gemeinsinn: Thematisierung und Verbrauch soziomoralischer Ressourcen in der modernen Gesellschaft*, Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.
- Mack, K., Needham, S. & Müller, S., 2020. Weiterentwicklung der Corporate Governance nach ARUG II und DCGK 2020. *Zeitschrift für Corporate Governance*, Mai, pp. S. 197-201.
- Magee, J., Gruenfeld, D., Keltner, D. & Galinsky, A., 2005. Leadership and the psychology of power. In: D. Messik & R. Kramer, Hrsg. *The psychology of leadership. New perspectives and research*. London: Mahwah, pp. 275-293.
- Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M., 2011. Stakeholder Theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), pp. 226-252.
- Maissen, T., 2017. *Geschichte der frühen Neuzeit*. München: C.H. Beck Verlag.
- Malik, F., 2008. *Die richtige Corporate Governance*. Frankfurt am Main: Campus.
- Mallin, C., 2019. *Corporate Governance*. 6. Auflage Hrsg. Oxford: Oxford University Press.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A., 2003. Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, Februar, pp. 91-103.
- Metten, B., 2010. *Corporate Governance. Ein aktienrechtliche und institutionen-ökonomische Analyse der Leitungsmaximne von Aktiengesellschaften*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Milgram, S., 2012. *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten*. 17 Hrsg. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Mirow, M. & Matzler, K., 2012. Wie mächtig ist der Mächtigste?. In: B. Knoblich, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink, Hrsg. *Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 27-42.
- Mizruchi, M. & Marschall, L., 2016. Corporate CEO's, 1890 - 1915: Titans, Bureaucrats, Saviors. *Annual Review of Sociology*, Juli, pp. 143-163.
- Mustaghni, B., 2012. *Einfluss von Corporate Governance auf den Erfolg von Unternehmen*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.

- Neubauer, W. & Rosemann, B., 2006. *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nietzsche, F., 2016. *Morgenröte. Gedanken über die moralischen Vorurteile*. 4 Hrsg. Berlin: Holzinger.
- North, M., 2005. Von der atlantischen Handelsexpansion bis zu den Agrarreformen (1450 - 1815). In: M. North, Hrsg. *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*. München: C.H. Beck, pp. 112-196.
- OECD, 1999. *oecd.org*. [Online]  
Available at:  
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Oermann, N. O., 2015. *Wirtschaftsethik. Vom freien Markt bis zur Share Economy*. München : C.H. Beck Verlag.
- Osthues, P., 2011. Das "Board Review" als Führungsinstrument im Aufsichtsrat. In: P. Dehnen, Hrsg. *Der professionelle Aufsichtsrat*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, pp. 137-147.
- O'Sullivan, M., 2000. The Innovative Enterprise and Corporate Governance. *Cambridge Journal of Economics*, Februar, pp. 393-416.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, Juni, pp. 176-194.
- Paulhus, D. & Williams, K.M., 2002. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in Personality*, Dezember, pp. 556-563.
- Peuss, C., Wesche, J. S. & Braun, S., 2015. Authentic Leadership. In: J. Felfe, Hrsg. *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe-Verlag, pp. 15-26.
- Picot, A. et al., 2015. *Organisation*. 7. Auflage Hrsg. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Rappaport, A., 1999. *Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren*. 2 Hrsg. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Regenborg, A. & Meyer, U., 2013. *Wörterbuch der philosophischen Begriffe*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Reihlen, M. & Lesner, M., 2012. Führungssysteme: Eine machtpolitische Analyse. In: B. Knobloch, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink, Hrsg. *Macht in Unternehmen - Der vergessene Faktor*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 99-116.
- Reiter, J., 2004. Menschenwürde als Maßstab. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 28 Mai, pp. 6-13.
- Rosenstiel, L. v., 2007. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. Auflage Hrsg. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

- Rossouw, G., 2011. The Ethics of Corporate Governance in Global Perspective. In: A. Brink, Hrsg. *Corporate Governance and Business Ethics*. Dordrecht: Springer Science+Business, pp. 327-342.
- Rumelt, R., 2011. *Good strategy - Bad strategy*. New York: Crown Business.
- Schöndorf, H., 2016. *Philosophie des 17. und 18. Jahrhunderts*. 5. Auflage Hrsg. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Schelling, B., 2010. <http://www.sapereaude-philosophie.de>. [Online]  
Available at: <http://www.sapereaude-philosophie.de/Texte/Vortraege/Kant.pdf>  
[Zugriff am 18. April 2021].
- Schneiders, W., 2014. *Das Zeitalter der Aufklärung*. München: C.H. Beck.
- Scholl, W., 2012. Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In: B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink., Hrsg. *Macht in Unternehmen: Der vergessene Faktor*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 203-222.
- Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Shapiro, R., 2005. Agency Theory. *Annual Review Sociology*, 11 Februar, pp. 263-284.
- Sinek, S., 2019. *Frag immer erst: Warum*. 6. Auflage Hrsg. München: redline-Verlag.
- Skogstad, S. E. A. A., 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, Issue 18, pp. 207-216.
- Smith, A., 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Penguin Books.
- Steger, U. & Amann, W., 2008. *Corporate Governance*. Chicester: John Wiley & Sons.
- Steinkamp, T., 1996. *Personalführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Steyrer, J., 2015. Theorie der Führung. In: W. Mayrhofer, G. Furtmüller & H. Kasper, Hrsg. *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Wien: Linde Verlag, pp. 17-70.
- Stiehl, S. & Bergner, S., 2015. Persönlichkeit und Führung. In: J. Felfe, Hrsg. *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe Verlag, pp. 369-379.
- Stritzelberger, C., 2017. *In guter Gesellschaft? Ortsbestimmung zur gesellschaftskritischen Aufgabe der Ethik.* [Online]  
Available at: <http://dx.doi.org/10.18156/eug-eug-2-2017-art-3>  
[Zugriff am 17. April 2021].
- Tarnas, R., 1991. *The Passion of the Western Mind*. London: Random House.
- Taylor, T. & Blader, S., 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, November, pp. 349-361.

- Trevino, L., Hartmann, L. & Brown, M., 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 1 Juli, pp. 128-142.
- Ulrich, P., 2016. *Integrative Wirtschaftsethik*. 5. Auflage Hrsg. Bern: Haupt Verlag.
- Unesco Institute for Statistics, 2021. *uis.unesco.org*. [Online]  
Available at: <http://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/>  
[Zugriff am 10. April 2021].
- United Nations Global Compact, 2021. *globalcompact.de*. [Online]  
Available at: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859>  
[Zugriff am 10. April 2021].
- Velte, P., 2010. Stewardship-Theorie. *Zeitschrift für Planung & Unternehmensplanung*, pp. 285-293.
- Vocelka, K., 2010. *Geschichte der Neuzeit*. Wien: Böhlau Verlag.
- Vossenkuhl, W., 1992. Vernünftige Wahl, rationale Dilemmas und moralische Konflikte. In: M. Hollis & W. Vossenkuhl, Hrsg. *Moralische Entscheidung und rationale Wahl*. München: R.Oldenbourg Verlag, pp. 153-173.
- Vossenkuhl, W., 2003. Die Wissenschaft vom guten Handeln.. In: E. Fischer & W. Vossenkuhl, Hrsg. *Die Fragen der Philosophie. Eine Einführung in Disziplinen und Epochen*. München: Verlag C.H. Beck, pp. 16-37.
- Vossenkuhl, W., 2006. *Die Möglichkeit des Guten*. München: C.H. Beck Verlag.
- Vossenkuhl, W., 2021. *Ethik und ihre Grenzen: Eine Einführung als Erzählung*. Hamburg: Felix Meiner.
- Wörten, R., 2018. *Handelsrecht mit Gesellschaftsrecht*. München: Franz Vahlen.
- Wagenhofer, A., 2009. *Controlling und Corporate Governance-Anforderungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weber, M., 1985. *Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Verlag.
- Weber-Schäfer, P., 2007. Aristoteles. In: H. Maier & H. Denzer, Hrsg. *Klassiker des politischen Denkens*. München: C.H. Beck Verlag, pp. 33-52.
- Weibler, J., 2012. *Personalführung*. München : Vahlen Verlag .
- Weibler, J., 2017. <https://www.leadership-insiders.de>. [Online]  
Available at: <https://www.leadership-insiders.de/lexikon/fuehrungsbeziehung/>  
[Zugriff am 24. April 2021].
- Weibler, J. & Kuhn, T., 2021. <https://www.leadership-insiders.de>. [Online]  
Available at: <https://www.leadership-insiders.de/moral-leaders-wanted-oder-ueber-die-schwierigkeit-moralische-menschen-in-fuehrungspositionen-zu-bringen/>  
[Zugriff am 17. April 2021].
- Welge, M. & Eulerich, M., 2014. *Corporate Governance Management*. 2. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Werder, A., 2008. *Führungsorganisation*. 2. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wessing, J., 2011. Grundlagen der strafrechtlichen Haftung des Aufsichtsrates. In: D. P., Hrsg. *Der professionelle Aufsichtsrat*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, pp. 19-38.

Wieland, J., 2007. *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metroplis-Verlag.

Winkler, H., 2009. *Geschichte des Westens*. München: C.H. Beck Verlag.