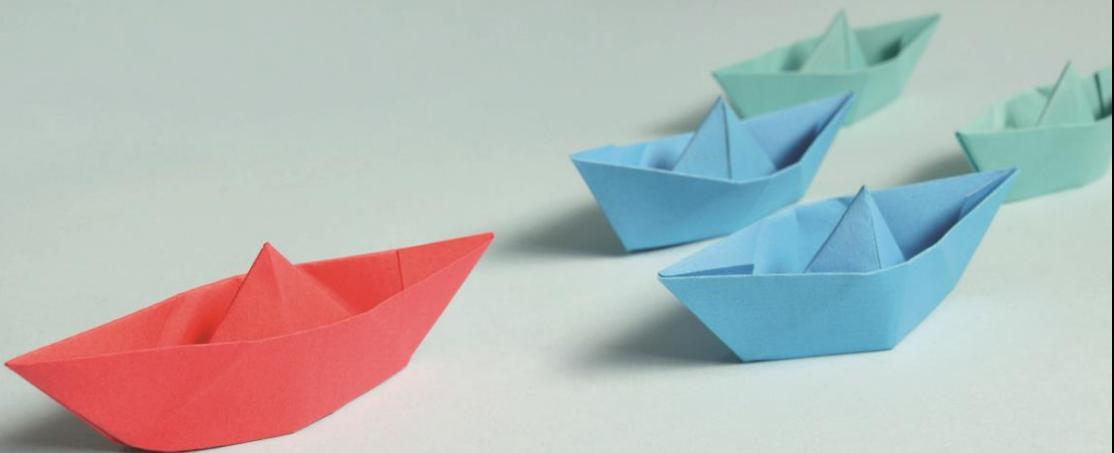


Sebastian Burger, David J. Offenwanger, Jan Hendrik Quandt,
Stefanie Reiter und Christoph Schank (Hrsg.)

/// Führungsverantwortung und Führungsversagen



*Sebastian Burger, David J. Offenwanger, Jan Hendrik Quandt,
Stefanie Reiter und Christoph Schank (Hrsg.):*
Führungsverantwortung und Führungsversagen

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2020, 188 S.
ISBN 978-3-95710-279-9 (print), € 29.80,
ISBN 978-3-95710-379-6 (e-book pdf), € 27.99

Führung ist ein komplexer sozialer Prozess. Betriebswirtschaftliche Ziele zu erreichen, Aufgaben und Prozesse zu ordnen, die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen im Blick zu haben – insgesamt viel Verantwortung zu tragen –, gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft. Entsprechend vielschichtig gestalten sich die Anforderungen an Führungspersonen, die sich zudem mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen verändern. Galt Korruption beispielsweise lange als Kavaliersdelikt, wird heute erwartet, illegale und illegitime Praktiken zu ächten und entsprechende Regelungen in die Organisationskultur zu integrieren. Die Etablierung einer ganzheitlichen Compliance-Struktur, die unter anderem ein Meldesystem für anonyme Vorstöße vorsieht, unterstützt Betriebe in ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Themen wie die Kompetenz ethisch reflektierten Führens, die Wirkweise wertorientierten Coachings sowie die Auswirkung von Psychopathie auf den Unternehmenskontext werden in diesem Band sowohl im Theoretischen also auch in Bezug auf einzelne Praxisfelder und mit Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft behandelt.

Die Consulting Akademie Unternehmensethik bietet seit 2003 Studierenden und Young Professionals die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Summer School mit den Grundlagen ethischen Handelns als wirtschaftlicher Akteur auseinanderzusetzen, und publiziert Sammelbände zu den jeweiligen Themenschwerpunkten. Das vorliegende Buch umfasst die Ergebnisse der beiden Summer Schools 2016 und 2017 zu den Themen „Wirtschaftskriminalität & Compliance“ sowie „Sicherheit & Freiheit“.

Mit Beiträgen von:

Claudia Buengeler, Nadine Bliedung, Daniel Gottal, Michael Heisel, Volker Lingnau, Ute Müller, Jan Dehne-Niemann, Till E. Dehne-Niemann, Horst Pöttker, Lia Polotzek, Christoph Schank, Dirk Seeburg, Rebekka Skubinn und Norbert Graf von Stillfried

Schlüsselwörter: Führungsverantwortung, Führungstheorien, Führungskräfteentwicklung, funktionale Psychopathen, Berufsethik, Korruption, Coaching, Compliance, Whistleblowing, kleine und mittelständige Unternehmen, Pharmaunternehmen, Medizintechnikunternehmen

Sebastian Burger, David J. Offenwanger,
Jan Hendrik Quandt, Stefanie Reiter und
Christoph Schank (Hrsg.)

Führungsverantwortung und Führungsversagen

Rainer Hampp Verlag

Augsburg, München 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-279-9 (print)
ISBN 978-3-95710-379-6 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/3796

1. Auflage, 2020

Umschlaggestaltung: Jonas Schmuttermair
Umschlagfoto: Miguel Á. Padriñán (www.pexels.com)

© 2020 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

Geleitwort.....7
Jan Hendrik Quandt und David J. Offenwanger

Führungsverantwortung und Führungsversagen – zur Einführung.....9
Stefanie Reiter und Sebastian Burger

I Führung(sversagen) – Perspektive Wissenschaft

Die normative Dimension der Führung:
eine analytische Systematisierung moderner Führungstheorien und
Perspektiven der Führungskräfteentwicklung.....17
Christoph Schank, Rebekka Skubinn und Claudia Buengeler

Aus der Not eine Tugend machen?
Ethische, juristische und praktische Implikationen
funktionaler Psychopathen in Wirtschaft und Gesellschaft.....45
Jan Dehne-Niemann, Till E. Dehne-Niemann und Volker Lingnau

Von meinen Werten kann ich mir nichts kaufen, oder?
Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung zur
Identifikation und Nutzbarmachung des eigenen Wertekompasses.....69
Rebekka Skubinn

Sicherheit, Öffentlichkeit, Freiheit –
Zu einigen aktuellen Problemen journalistischer Berufsethik.....81
Horst Pöttker

II Anwendungsperspektiven auf Führung und Führungsversagen

Ist Korruption nur schlecht, wenn sie entdeckt wird?
Volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische
Aspekte.....95

Michael Heisel

Compliance in korrupten Märkten – Geht das?.....103

Norbert Graf v. Stillfried

Korruptionsprävention –
Nachholbedarf beim Rückgrat der deutschen Wirtschaft.....115

Lia Polotzek

Whistleblowing.....129

Dirk Seeburg

Werteorientierte Unternehmensführung –
Compliance Management Systeme in kleinen und mittelständigen
Unternehmen (KMU).....143

Ute Müller

Healthcare-Compliance –
Kriterien für Pharma- und Medizintechnikunternehmen zur
angemessenen Honorierung von Ärzt*innen.....155

Nadine Bliedung

Vale un Potosí.....167

Daniel Gottal

Autor*inneninformationen.....177

Herausgeber*inneninformationen.....183

Geleitwort

"The times, they are a-changin'."

(Bob Dylan)

Was ist die Consulting Akademie Unternehmensethik (CA)? Eine Beratung? Eine Akademie? Ein Think Tank? Nichts davon beschreibt die CA abschließend und gleichzeitig gibt es für alle drei Richtungen, wie auch für weitere, Anknüpfungspunkte. Wahrscheinlich ist genau das auch der Wesenskern der Consulting Akademie: Eine Vielschichtigkeit von Themen und ein steter Wandlungsprozess.

Seit 2011 durfte ich, Jan Hendrik Quandt, die CA im Organisationsteam begleiten, zuletzt seit 2016 als Teil der Geschäftsführung zusammen mit David J. Offenwanger. Die Themen, mit denen wir uns in dieser Zeit vor allem beschäftigten, reichten von Medienverantwortung über globale Wertschöpfungsketten, Nahrungsmittel-ethik, Digitalisierung, Sicherheit/Freiheit bis hin zu Compliance und Ethical Leadership. Diese Themen wurden in jährlichen Summer Schools mit Teilnehmer*innen aus Studierenden und Young Professionals verschiedenster Hintergründe sowie Referent*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft diskutiert, analysiert und kritisch hinterfragt. Gemein war allen Jahren der CA und allen Summer Schools, dass niemals im Vorhinein klar oder festgelegt war, welche Richtung die Diskussionen und die Ergebnisse zuletzt einschlagen würden. Genau diese Dynamik und diskursive Offenheit hat für uns immer den Reiz der CA ausgemacht: Wir wissen nicht, was am Ende einer jeweiligen Summer School steht, aber wenn 20 Interessierte vier Tage lang über ein Thema diskutieren, dann kommt mit Sicherheit etwas Spannendes dabei heraus.

Einen Teil dieser beschriebenen Dynamik möchte der vorliegende Band auch denjenigen Leser*innen zugänglich machen, die nicht an den unterschiedlichen Summer Schools der letzten Jahre teilgenommen haben, die Diskussion aber trotzdem verfolgen und weiterführen möchten. Das vorliegende Buch setzt sich

aus Beiträgen unserer Referent*innen zusammen, die im Rahmen der CA Unternehmensethik Ihre Expertise in Vorträgen und Workshops eingebracht haben, ebenso wie aus Essays der Teilnehmer*innen der Summer Schools aus den unterschiedlichen Jahren.

Mit dem vorliegenden Band werden nicht nur Themen und Beiträge aus den Jahren seit 2016 zusammengeführt, mit ihm endet auch die Geschäftsführung von uns, Jan Hendrik Quandt und David J. Offenwanger. Bei der CA Unternehmensethik finden sich nun Impulse einer neuen Generation wieder, wenn Sebastian Burger und Stefanie Reiter die Geschäftsführung übernehmen und zusammen mit Maximilian Jalea, Sören Lauenstein und Sophie Triebel das neue Team bilden. Wir sind gespannt, welche Richtung(en) die CA in Zukunft einschlagen wird – eines bleibt für die Consulting Akademie hoffentlich immer sicher: The times, they are a-changin´.

Hamburg & München 03/2020,

Dr. Jan Hendrik Quandt und David J. Offenwanger, M. A.

Führungsverantwortung und Führungsversagen – zur Einführung

STEFANIE REITER UND SEBASTIAN BURGER

1 Einleitung

Führung ist ein komplexer sozialer Prozess. Betriebswirtschaftliche Ziele zu erreichen, für Struktur zu sorgen, die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen im Blick haben – insgesamt viel Verantwortung zu tragen – gehört zu den Aufgaben einer *Führungskraft*. Was macht sie aus, diese *Kraft*? Es gilt Entscheidungen zu treffen und Hebel in Bewegung zu setzen, von denen Gelingen oder Versagen abhängen. Entsprechend vielschichtig gestalten sich die Anforderungen an Führungspersonen, die sich zudem mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen verändern. Galt Korruption beispielsweise lange als Kavaliersdelikt wird heute erwartet, solche Praktiken aktiv aus Betriebsabläufen auszuschließen und entsprechende Regelungen in die Organisationskultur zu integrieren. Die Etablierung einer ganzheitlichen Compliance-Struktur, die unter anderem ein Meldesystem für anonyme Vorstöße vorsieht, unterstützt Betriebe in ihrer Corporate Social Responsibility. Schützen diese Instrumente vor verantwortungslosem Handeln und sorgen dafür, dass (einzelne) Führungskräfte einen ethischen und nachhaltigen Job machen, alle Anspruchsgruppen fair behandeln? Inwieweit hängt diese Führungskraft am Einzelnen, am Unternehmen, an gesetzlichen Regelungen? Themen wie die Kompetenz ethisch reflektierten Führens, die Wirkweise wertorientierten Coachings sowie die Auswirkung von Psychopathie auf den Unternehmenskontext werden in diesem Band „Führungsverantwortung und Führungsversagen“ sowohl im Theoretischen also auch in Bezug auf einzelne Praxisfelder und mit Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft behandelt.

Die Consulting Akademie Unternehmensethik bietet seit 2003 Studierenden und Young Professionals die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Summer School mit den Grundlagen ethischen Handelns als wirtschaftlicher Akteur auseinanderzu-

setzen und publiziert Sammelbände zu den jeweiligen Themenschwerpunkten. Das vorliegende Buch umfasst die Ergebnisse der beiden Summer Schools 2016 und 2017 zu den Themen „Wirtschaftskriminalität & Compliance“ sowie „Sicherheit & Freiheit“, angereichert mit thematisch passenden Beiträgen von externen Autor*innen. Unser Anliegen bei der Veröffentlichung der Texte ist es, unseren Referent*innen Raum für ihre Vor-/Beiträge zu geben sowie ein Forum für Teilnehmende, die am Anfang ihrer wissenschaftlichen Laufbahn stehen, zu bieten und nicht zuletzt den interessierten Leser*innen einen Einblick in die Arbeit der Consulting Akademie Unternehmensethik zu gewähren.

2 Das Buch im Überblick

2.1 Führung(sversagen) – Perspektive Wissenschaft

Im ersten Beitrag des Bandes widmen sich *Christoph Schank*, *Rebekka Skubinn* und *Claudia Buengeler* der Einbindung von Ethik in Führungstheorien und diskutieren dabei die drei Theorien transformative Führung, authentische Führung und ethische Führung. Insgesamt bieten die Autor*innen eine systematische Kategorisierung etablierter, jedoch vorwiegend gesondert entwickelter Führungstheorien und fördern somit ein gemeinsames Verständnis, gegenseitige Ideenbefruchtung und eine sorgfältige Basis für zukünftige Führungstheorie und -praxis und leisten dadurch einen Beitrag zur Erforschung transformativer, authentischer und ethischer Führungstheorie sowie zur Herausbildung ethisch reflektierter Führungskräfte.

Einige aktuelle Probleme journalistischer Berufsethik werden im Beitrag von *Horst Pöttker* behandelt. Zu Beginn seiner Überlegungen formuliert er die Prämisse, dass Menschen ein fundamentales Bedürfnis nach Sicherheit haben. Was dieses Bedürfnis der journalistischen Berufsethik abfordert, wird anschließend diskutiert. Genauer betrachtet werden diesbezüglich die Problembereiche Pressefreiheit und ihre Gefährdung, das Selbstbild des unbeteiligten Beobachters und die Aufklärung über Risiken. Zuletzt fragt der Autor nach der angemessenen Aufklärung über Gefahren. Journalist*innen sind häufig unsicher und müssen den Wert von Nachrichten korrekt einschätzen und ihre Berichterstattung danach ausrichten. Im Ergebnis könnte ein konstruktiver Journalismus dem Menschenrecht auf Unversehrtheit und Sicherheit dienen.

Der Beitrag von *Rebekka Skubinn* zielt darauf ab, die Wirkweise werteorientierten Coachings und die Rolle eines inneren Wertekompass als wichtige Verhaltensgrundlage von Führungskräften zu verdeutlichen. Auf die Präzisierung des

Begriffs des prozessorientierten Business Coachings folgt die Abgrenzung von Coaching gegenüber anderen Beratungsformen. Abschließend wird diskutiert, wie ein explizierter innerer Wertekompass mit Hilfe von Coaching gefunden und nutzbar gemacht werden kann, da nur eine internalisierte moralische Identität zu konsistent moralischem Verhalten führt.

Im Jahr 2016 war *Till E. Dehne-Niemann* als Referent bei unserer Summer School zum Thema „Wirtschaftskriminalität und Compliance“ in Herrsching am Ammersee zu Gast. Dort ging es darum, dass sich psychopathische Persönlichkeiten negativ auf Unternehmen auswirken und durch Wirtschaftskriminalität erheblichen Schaden anrichten können. Der Artikel von *Jan Dehne-Niemann, Till E. Dehne-Niemann* und *Volker Lingnau* diskutiert nun eine dort gestellte Publikumsfrage. Ein Teilnehmer hatte gefragt, ob es nicht unethisch bzw. gar rechtlich bedenklich sei, (funktionale) Psychopath*innen aus Unternehmen fernzuhalten oder ihnen auch nur geringere Aufstiegschancen zuzubilligen. Dafür beginnen die Autoren mit einer Definition von Psychopathie und der Bestimmung psychopathischer Persönlichkeiten. Anschließend fassen sie zentrale Befunde der Frage nach Prävalenz und Auswirkung von Psychopathie auf den Unternehmenskontext zusammen. Die arbeitsrechtliche Untersuchung im nächsten Abschnitt kommt zu dem Ergebnis, dass der Diskriminierungsgrund Psychopathie in die Risikosphäre des Bewerbers bzw. des Arbeitnehmers fällt und somit die Totalexklusion von Psychopathen nicht unverhältnismäßig ist. Dagegen betont die ethische Positionierung, dass funktionale Psychopathen zwischen 'gut' und 'böse' entscheiden können und daher die Verantwortung für ihre Handlungen selbst zu tragen haben. Der Artikel schließt mit einigen Überlegungen, Psychopathie als Neurodiversity in Unternehmen zu etablieren.

2.2 Anwendungsperspektiven auf Führung und Führungsversagen

Norbert Graf von Stillfried stellt in seinem Beitrag klar, dass es sich bei Korruption keineswegs um ein Kavaliersdelikt handelt, sondern um einen Machtmissbrauch, der die Grundwerte unserer Gesellschaft verletzt und eine permanente Gefahr für die Compliance jedes Unternehmens darstellt. Der Autor beschäftigt sich mit dem historischen Wahrnehmungswandel von Korruption und gibt Einblicke in Korruptionsskandale sowie deren Aufarbeitung. Letztlich plädiert er für ein gemeinsames Vorgehen von Staaten und Unternehmen gegen Korruption und

stellt dazu verschiedene Formen der Collective Action vor, da sich kollaborative Initiativen für alle Stakeholder lohnen.

Michael Heisel beleuchtet volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Aspekte von Korruption anschaulich anhand von Beispiel-Fällen. Im Zentrum steht die Frage, ob Korruption nur schlecht ist, wenn sie entdeckt wird. Betont werden dabei die weitreichenden Auswirkungen, weshalb er Korruption als schleichendes Gift beschreibt. Zudem wird Ethik als wichtiger Wirtschaftsfaktor aufgeführt, der die Unternehmensführung vor neue Anforderungen stellt, aber zugleich eine Chance bietet. Insgesamt plädiert Heisel für mehr Forschung auf dem Gebiet, um Korruption in der Praxis effektiv einzudämmen.

Seinen Beitrag zum Thema Whistleblowing beginnt *Dirk Seeburg* zunächst mit einer Definition und der Vorstellung verschiedener Ansätze für Whistleblowing-Systeme, wobei die USA und Deutschland gegenübergestellt werden. Solche Systeme sollen einerseits zur Schaffung einer sanktionsfreien Hinweismöglichkeit für die hinweisgebende Person beitragen und andererseits die rechtlichen Risiken von Seiten der Unternehmen minimieren. Da dies eine Herausforderung darstellt, ist eine erfolgreiche Implementierung in den gesamten Compliance Management Prozess umso wichtiger. Hierzu dekliniert Seeburg Empfehlungen bei der Installation.

In ihrem Beitrag widmet sich *Ute Müller* kleinen und mittelständischen Unternehmen und betont die werteorientierte Unternehmensführung als wesentlichen strategischen und langfristigen Erfolgsfaktor. Die Autorin nimmt Bezug auf Compliance Management Systeme und beschreibt bei deren Implementierung den Vorgang von der Bedarfsanalyse über ein Compliance-Regelwerk bis hin zu einem Geschäftspartnerscreening. Aufgegriffen wird dabei die Kluft zwischen dem Wertesystem sowie der Führungskultur und den tatsächlichen Handlungen. Für die Verringerung korrupten Verhaltens ist ein stabiles Wertenetzt jedoch eine wichtige Voraussetzung. Zur Vermittlung solcher Werte und Wertschätzung spielen Schlüsselpersonen wie Compliance-Verantwortliche eine entscheidende Rolle. Ein wesentliches Instrument werteorientierter Führungskultur stellt die Unternehmenskommunikation dar.

Lia Polotzek beschreibt zunächst das große Dunkelfeld von Korruption mittelständischer Unternehmen und betont damit, dass nicht nur große Unternehmen unter medialer Beobachtung ein Korruptionsproblem haben, sondern auch Nachholbedarf beim Rückgrat der deutschen Wirtschaft besteht in Sachen Korruptionsprävention. Korruption findet überwiegend im Verborgenen statt und es liegt vor allem an den Strafverfolgungsbehörden, Licht ins Dunkel zu bringen.

Einflussfaktor auf das Korruptionsrisiko sei auch die zunehmende Internationalisierung des deutschen Mittelstands. Weiter geht die Autorin auf die Vertrauenskultur im Mittelstand ein, die einerseits zwar einen Erfolgsfaktor darstellt, andererseits jedoch ein Korruptionsrisiko birgt.

Den Fokus legt *Nadine Bliedung* auf das Gesundheitswesen, speziell der Medizintechnik- und Pharmaindustrie. Um Korruptionsrisiken in diesen Bereichen zu minimieren seien zunächst gesetzliche Regelungen und freiwillige Kodizes notwendig, um integres Verhalten zu sichern, welche zu Anfang in ihrem Beitrag näher beschrieben werden. Darauf folgt die Ausführung von Richtgrößen und Kriterien, die entsprechende Unternehmen bei der Honorierung von Ärztinnen und Ärzten einbeziehen können, um angemessene Honorare zu bezahlen, um Korruptionsrisiken zu minimieren und so zu einer Healthcare Compliance beizutragen.

Zum Abschluss greift *Daniel Gottal* in seinem Essay die Thematik in Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen allgemein auf und widmet sich konkret dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR). Anhand eines wirtschaftshistorischen Einstiegs veranschaulicht der Autor, dass unethisches Handeln auf lange Sicht keineswegs zu ökonomischer Nachhaltigkeit führt. Weiter steht der Ablauf der Weltfinanzkrise ab 2007/08 im Zentrum der Betrachtung und mit ihr die Frage, ob CSR diese hätte abwenden können. Schließlich werden aktuelle CSR-Aktivitäten kritisch betrachtet und für eine Lösung über eine Gesetzgebung plädiert, die weniger vorschreibt, wie Unternehmen zu Wirtschaften haben, sondern vielmehr, wie nicht.

3 Danksagungen

Herzlich danken möchten wir zunächst dem ehemaligen Team der CA – Consulting Akademie Unternehmensethik, den beiden Geschäftsführern Dr. Jan Hendrik Quandt und David J. Offenwanger sowie Amy Stark als bereichernde Unterstützerin. Wir schätzen die lehrreiche Zeit, sowie das Vertrauen, das in uns und das neue Team gesteckt wird und freuen uns über die Möglichkeit, die CA weiterzuführen wobei wir von der Vorarbeit aller bisher beteiligten Menschen im Kosmos der CA profitieren.

Damit möchten wir zu unseren Autor*innen dieses Bandes überleiten, die unter anderem auch als Referent*innen und Teilnehmer*innen bei einer unserer Sum-

mer Schools auftraten und Einblicke in ihre Praxis, Forschung und Überlegungen gewährten und geduldig auf die Verzögerung dieses Bandes reagierten.

Jede CA lebt aufs Neue von engagierten Teilnehmenden als kritische Nachfrager*innen, engagierte Diskutant*innen sowie konstruktive Ideengeber*innen. Bei diesen möchten wir uns ebenfalls mit Blick auf die gesamten Jahrgänge bedanken, da die CA dadurch auch abseits der vier Tage im Sommer weiterlebt.

Für ihre langjährige Unterstützung danken wir der Evangelischen Akademie der Pfalz in Landau, ohne die die stipendienfinanzierten Blockseminare nicht hätten realisiert werden können.

Zu besonderem Dank für die Unterstützung dieses Tagungsbandes sind wir außerdem Prof. Dr. Christoph Schank verpflichtet.

I Führung(sversagen) – Perspektive Wissenschaft

Die normative Dimension der Führung: eine analytische Systematisierung moderner Führungstheorien und Perspektiven der Führungskräfteentwicklung

CHRISTOPH SCHANK / REBEKKA SKUBINN / CLAUDIA BUENGLER

1 Einleitung

Aufgrund jüngster Unternehmensskandale sieht sich die von Unternehmen und deren Führungskräften gelebte Ethik verstärkt den prüfenden Blicken einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt (vgl. den Hartog, 2015; Kouzes & Posner, 1993). Folglich stehen diese Akteure unter erhöhtem Druck, sich moralisch zu verhalten, Verantwortung für ihre Geschäftstätigkeit zu übernehmen und ihre Entscheidungen ethisch zu begründen (vgl. Crossan, Mazutis & Seijts, 2013a; den Hartog & Belschak, 2012). Die Rede von „bad leadership“ (Kellerman, 2004) ist eine direkte Folge der weithin beobachtbaren Tatsache, dass Führungspersonen oftmals ihre Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, Anspruchsgruppen sowie der Gesellschaft vernachlässigen. Diese für die Unternehmen in aller Regel unliebsame Aufmerksamkeit von sowohl Medien als auch Regierungen verstärkt die Notwendigkeit für Führungskräfte, ihre Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, einschließlich der Einhaltung ethischer Standards gegenüber ihnen unterstelltem Personal auf allen organisationalen Ebenen, fortwährend unter Beweis zu stellen (vgl. Piccolo, Greenbaum, den Hartog & Folger, 2010). Zudem kann in der nicht unkritisch zu betrachtenden Renaissance des ehrbaren Kaufmanns als Beispiel moderner Tugendethik ein jüngster Ausdruck der normativ aufgewerteten Anforderungen an Führungskräfte erkannt werden, von ethischen und integritätsfokussierten Prinzipien angeleitet zu werden (vgl. Hajduk & Schank, 2016). Die Betonung dieses Konzeptes, das eine Rückkehr zu scheinbar verlorenen Tugenden wie Integrität, Genügsamkeit, Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit und Gewissenhaftigkeit widerspiegelt, unterstreicht das Verlangen nach Leitmotiven, die eine verantwortungsvolle und ethische Führung gewährleisten.

Während das Forschungsinteresse zur Führungsethik ein Phänomen jüngerer Zeit ist (vgl. Hunter, 2012), kann bei der Diskussion um eine normative Komponente in

der Führungstheorie auf eine gewisse Tradition verwiesen werden. Explizite Einbindungen von Ethik in Führungstheorien traten schon vor vier Dekaden zutage und haben Niederschlag in prominenten Theoriegebäuden gefunden. Greenleaf (2002), beispielsweise, führte den Gedanken ein, dass ethisches Verhalten von Führungskräften auch den Dienst an den Geführten umfasst, wie etwa diese zu fördern, ihnen zu mehr Handlungsfähigkeit zu verhelfen und für sie einzutreten. Burns (1978) betrachtete ethische Bestrebungen und Handlungsweisen als grundlegende, konstituierende Elemente transformativer Führung. Während Burns moralisches Verhalten als Kernelement seiner Konzeption von transformativer Führung voraussetzt, räumt Bass (1985) ein, dass die konkreten Leit motive transformativer Führung auch unmoralisch sein können, und zwar explizit im Sinne einer pseudo-transformativen Führung (in Abgrenzung zur authentisch-transformativen Führung). In dem Versuch, Authentizität noch direkter in Führungstheorie einzubetten, widmeten Theoretiker*innen den authentischen Führungsaspekten mehr Aufmerksamkeit, woraus das Konzept der authentischen Führung resultierte (vgl. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Harter, 2002). Während authentische Führung das Selbst der jeweiligen Führungskraft betont, findet man die deutlichste Verbindung zwischen Führung und Ethik in einer dezidiert ethischen Führungstheorie, die die Ethik als ihr Kernstück einbezieht (vgl. Brown, Trevino & Harrison, 2005; Hunter, 2012).

Wir diskutieren diese drei Theorien – transformative Führung, authentische Führung und ethische Führung – wegen ihrer chronologischen Beziehung, ihrer erkenntnistheoretischen Übereinstimmung sowie aufgrund des Befundes, dass jede einzelne eine klar unterscheidbare Forschungsrichtung auf dem Gebiet der ethisch konnotierten Führung repräsentiert. Wir legen nahe, dass trotz ihres gemeinsamen Interesses an ethischen Führungsaspekten, alle drei eine unterschiedliche Herangehensweise an die Integration von Führungsethik aufweisen, basierend auf der grundlegenden Struktur der jeweiligen Theorie. Ein besseres Verständnis sowohl der Unterschiede als auch der Gemeinsamkeiten dieser Theorien ist dabei hilfreich, um den spezifischen Beitrag jeder einzelnen Theorie zu erfassen und diese dann in einem übergeordneten Bezugssystem in Einklang zu bringen. Während wegweisende Forschungsarbeiten ihren Fokus auf jeden dieser Führungsansätze im Speziellen gelegt haben und konzeptionelle Überschneidungen und Unterschiede im Allgemeinen diskutiert wurden (vgl. z. B. Brown & Trevino, 2014; den Hartog, 2015), wurde der all diesen Theorien zugrundeliegende ethische Kern trotz dessen Potential zur Erweiterung des Verständnisses dieser Führungsformen noch nicht ausreichend berücksichtigt. Daher mangelt es bislang an einem angemessenen Verständnis darüber, auf welche Art diese Theorien eine