

Iris Siara

Werteorientierte Führung in der Wirtschaft

Neuere führungsethische Ansätze:
theoretische Grundlagen und
theologische Aspekte



Herbert Utz Verlag · München

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 52



Zugl.: Diss., München, Univ., 2015

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Coverabbildung: peshkov | fotolia.de

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2016

ISBN 978-3-8316-4517-6

Printed in EU
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Problemanalyse und Aktualität des Themas	1
Hinweise zur inhaltlichen und methodischen Arbeitsweise	8
1 Grundlagen einer Führungsethik	12
1.1 Identitätsfragen als Hintergrund für die Bedeutung der Thematik	12
1.2 Einordnung des Führungsbegriffs	23
1.2.1 Führungsdefinitionen und Abgrenzungen.....	24
1.2.2 Psychologische Führungsmodelle und der Eigenschaftsansatz	29
1.3 Anthropologische Aspekte zu Arbeit und Führung	33
1.3.1 Die Sinndimension der Arbeit.....	33
1.3.2 Führung als Vorbildfunktion.....	39
1.3.3 Führung und Menschenbilder	42
1.4 Verhältnis von Ökonomie, Führung und Ethik	49
1.4.1 Zusammenhang von Wirtschaft und Moral	50
1.4.2 Wirtschafts- und Unternehmensethik als Forschungsfelder	57
1.4.3 Führungsethik in der Diskussion.....	65
1.4.4 Vorteile wertorientierter Führung	68
1.4.5 Ursachen und Folgen unmoralischer Führung	76
2 Profil einer Führungsethik.....	84
2.1 Kritik und Versuch der Begründung des Führungsmodells.....	84
2.2 Modelle einer zweigliedrigen Führungsethik.....	92
3 Individualethische Elemente einer Führungsethik	100
3.1 Einleitende Analysen und Entwurf einer Typologie.....	100
3.1.1 Empirische Befunde zu den Wertesystemen von Führungskräften .	100
3.1.2 Begriffe zur Kennzeichnung ethischer Führungseigenschaften	108
3.1.3 Typologisierung der führungsethischen Ansätze.....	114
3.2 Spezifische Werte für Führungskräfte in der Wirtschaft	116
3.2.1 Verantwortung und Vertrauen als fundamentale Werte	116

3.2.2	Wirtschaftsethisch geprägte Wertekataloge.....	122
3.2.2.1	Konzepte.....	123
3.2.2.1.1	Übergeordneten Leitwerten verpflichtete Führungsmodelle ..	123
3.2.2.1.1.1	Biophilie.....	123
3.2.2.1.1.2	Grundrechte.....	128
3.2.2.1.2	Menschengerechte und sachgemäße Führungsmodelle	134
3.2.2.1.3	Praxisorientierte Führungsmodelle	140
	Exkurs: Die Goldene Regel für eine Führungsethik	146
3.2.2.2	Systematischer Ertrag	149
3.2.3	Tugendethische Wertekodizes	153
3.2.3.1	Grundlegungsfragen zu den Tugenden.....	154
3.2.3.1.1	Tugendethische Lehren	154
3.2.3.1.2	Kritische Anfragen und Versuch der Verteidigung	158
3.2.3.2	Überblick zur geschichtlichen Entwicklung der Tugendethik	163
3.2.3.2.1	Wurzeln der Tugendethik und Infragestellung	163
3.2.3.2.2	Modelle der Moral- und Identitätsentwicklung	167
3.2.3.3	Konzepte.....	170
3.2.3.3.1	Klassische Tugenden im Kontext der Führungsethik	170
3.2.3.3.1.1	Gegenwärtige Bedeutung und Verbreitung in der Wirtschaft.....	170
3.2.3.3.1.2	Kardinaltugenden	172
3.2.3.3.1.3	Theologische Tugenden	176
3.2.3.3.2	Moderne Tugenden im Kontext der Führungsethik.....	179
3.2.3.3.2.1	Authentizität, Wertschätzung und Ausgewogenheit.....	179
3.2.3.3.2.2	Betroffenheit, Gerechtigkeit und Verantwortungsbewusstsein.....	181
3.2.3.3.2.3	Bestheit, Gemeinschaft und Rollenidentität	182
3.2.3.4	Systematischer Ertrag	184
3.2.3.4.1	Ertrag in formaler Hinsicht	184
3.2.3.4.2	Ertrag in materialer Hinsicht.....	186
3.2.4	Biblische Führungsmotive und christlich-spirituelle Wertekataloge.....	190
3.2.4.1	Konzepte.....	191
3.2.4.1.1	Führungsmotive in Bibel und Kirche.....	191
3.2.4.1.1.1	Das Hirtenmotiv als Wegweiser für Führungskräfte	191
3.2.4.1.1.2	Das Führungsverständnis von Königen in der Bibel	195
3.2.4.1.1.3	Von Propheten verkörperte Führungswerte.....	198
3.2.4.1.1.4	Dienen als Leitbild für Führungskräfte.....	201
3.2.4.1.2	Führung auf der Grundlage des Dekalogs.....	204
3.2.4.1.3	Führung nach Ordensregeln und -weisheiten.....	209
3.2.4.1.3.1	Benediktinische Führungsethik.....	209
3.2.4.1.3.2	Franziskanische Führungsethik.....	215
3.2.4.1.4	Spezifisch christliches Führungsethos	218

3.2.4.2	Systematischer Ertrag	223
4	Strukturelle Implementierung einer Führungsethik	229
4.1	Einordnung der strukturellen Seite in den Identitätsdiskurs	229
4.2	Instrumente zur Integration einer Führungsethik im Unternehmen	230
4.2.1	Unternehmensweite Standards und Ethikmanagement-Systeme	231
4.2.2	Einzelmaßnahmen auf struktureller Ebene	238
4.2.2.1	Wertekodex und Unternehmensleitlinie	238
4.2.2.2	Ethikkommissionen und ähnliche Einrichtungen	247
4.2.2.3	Führungskräftefortbildung und Wertecoaching	251
4.3	Systematischer Ertrag	257
5	Resümee	261
	Literaturverzeichnis	266

Einleitung

Ausgangspunkt der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung ist eine Problemanalyse zum Thema Führungsethik sowie zu den ihr verwandten Themenkomplexen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik. Bei der Erörterung, warum und auf welche Weise die Thematik an Aktualität und Relevanz gewonnen hat, wird die gegenwärtige Wirtschaftslage zugrunde gelegt und der Identitätsdiskurs eingeführt. Diese erste Behandlung der Materie mündet in einen Ausblick auf die konkreten Inhalte und Zielvorstellungen der vorliegenden Arbeit. Es wird einerseits eine Abgrenzung der inhaltlichen Fragestellung vorgenommen sowie andererseits die methodische Herangehensweise geklärt. Eine inhaltliche und methodische Begrenzung ist aufgrund der Vielzahl der wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Publikationen zum Gegenstand anzustreben.

Problemanalyse und Aktualität des Themas

Die westlichen Gesellschaften haben in der Gegenwart zahlreiche Probleme von ethischer Brisanz zu bewältigen.¹ Diese hängen vielfach mit dem Wirtschaftskreislauf zusammen. So herrscht auf der einen Seite in vielen Ländern trotz steigender Wirtschaftsleistung eine hohe Arbeitslosigkeit. Durch die wachsende Zahl prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Niedriglohnssektor entsteht eine neue Armut. Auf der anderen Seite thematisieren Krankenkassen und Verbände die erhöhte Gesundheitsgefährdung durch die Erwerbsarbeit, ein Beispiel hierfür ist das Burnout-Syndrom.² Die berufliche Arbeit wird immer komplexer, unterliegt einer höheren Geschwindigkeit, nimmt in vielen Branchen immer mehr Lebenszeit in Anspruch und kann dadurch zu Überforderung und Stress bei den Beschäftigten führen. Das ökonomische Wachstum und der finanzielle Erfolg einzelner Gesellschaftsschichten werden kontinuierlich vorangetrieben – teils mit negativen Folgen wie Umweltzerstörung, politischer Instabilität und Zerfall des sozialen Zusammenhalts. Die Philosophin Annemarie Pieper spricht in diesem Zusammenhang eine Warnung aus:

„Werden [...] die Ansprüche der Wirtschaft nicht durch ein Moralprinzip restringiert, droht der menschlichen Praxis eine Enthumanisierung, denn wo die Durchsetzung von Eigeninteressen um des größtmöglichen Profits willen zum höchsten Handlungsziel avanciert, wird es eine immer breiter werdende Kluft zwischen Reichen und Armen geben. Rigoroses Streben nach Nutzen-

¹ Markus Vogt führt diverse Krisen an, die es zu meistern gilt (s. *ders.*, Krisenzeiten, 3–4): Finanz- und Wirtschaftskrise, Ernährungskrise, Krise der Arbeit mit Armut, prekären Arbeitsverhältnissen und Arbeitslosigkeit sowie Klimawandel. Vgl. *Naef*, Führungspersonen, 16–47.

² Ausführlich zum Burnout-Syndrom s. Kapitel 1.4.5.

maximierung schafft ungerechte Verhältnisse, die ethisch nicht zu rechtfertigen sind.³

Viele Bevölkerungsgruppen und Gesellschaftsschichten sind von wirtschaftlichen Aufschwüngen ausgeschlossen, während sich die Industrienationen immer stärker miteinander vernetzen. Die Komplexität der wirtschaftlichen und sozialen Verflechtungen und Abhängigkeiten steigt rasant an. Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2007/2008⁴ sowie die anhaltende Banken- und Eurokrise verschärfen die wirtschaftlichen Zwänge für große Teile der Gesellschaft.

Der Manager Thomas Müller-Kirschbaum kritisiert, dass zwar „auf nationaler und internationaler Ebene Hilfsprogramme für Finanzen, Banken, Konjunktur und Konsum beschlossen werden“, diese Form der Hilfe aber zu einseitig sei. Währenddessen „laufen wir Gefahr, in rein materiell ausgerichteten Aktivitäten stecken zu bleiben. Was wir ebenso dringend brauchen, ist eine [sic] Werte-Hilfspaket“⁵. Für ein nachhaltiges Wirtschaften mit humanen Zügen bedarf es nicht nur ökonomischer Strategien, sondern auch wertorientierter Aspekte. Darauf fokussiert sich die gegenwärtig sehr verbreitete Wirtschaftsethik.⁶

Die beschriebenen krisenhaften und zugleich ethisch brisanten Entwicklungen auf gesamtwirtschaftlich-globaler Ebene lassen sich in einer ersten Differenzierungsstufe auf die einzelnen Unternehmen übertragen, wie in Schaubild 1 schematisch dargestellt. Der internationale Konkurrenzdruck und Verdrängungswettbewerb in der Wirtschaft fordert Höchstleistungen von den einzelnen Firmen, um bestehen zu können.⁷ Diese Höchstleistungen werden teilweise von allgemein als unfair und unmoralisch beurteilten Unternehmensstrategien begleitet.

³ Pieper, Ethik, 68.

⁴ Aßländer, Marktversagen, 147–159, stellt den Ablauf der Finanzkrise und die daraus gezogenen Lehren dar. Ulrich, Grundlagen, 409–426, bietet eine Analyse der Globalisierung im Wirtschaftssektor und der „Vision einer zukünftigen *mehrschichtigen Ökonomie*, deren Prinzip nicht die bedingungslose globale Marktöffnung wäre, sondern die Differenzierung verschiedener Wirtschaftssektoren, die je nach den für sie vorrangigen vitalpolitischen (kulturellen, sozialen, ökologischen und volkswirtschaftlichen) Gesichtspunkten vorzugsweise auf regionaler, staatlicher oder globaler Ebene ‚lokalisiert‘ würden. So entstünde ein vernetztes Nebeneinander von lokal begrenzten und geschützten Märkten, nationalen oder in multinationalen Wirtschaftseinheiten wie der Europäischen Union geschützten weltregionalen Binnenmärkten und schliesslich [sic] einigen globalen geöffneten und entsprechend transnational geordneten Märkten“ (ebd., 423).

⁵ Müller-Kirschbaum, Führungskräfte, 1 (für beide Zitate).

⁶ S. Kapitel 1.4.2.

⁷ S. Ziegler, Zeiten, 280–283.

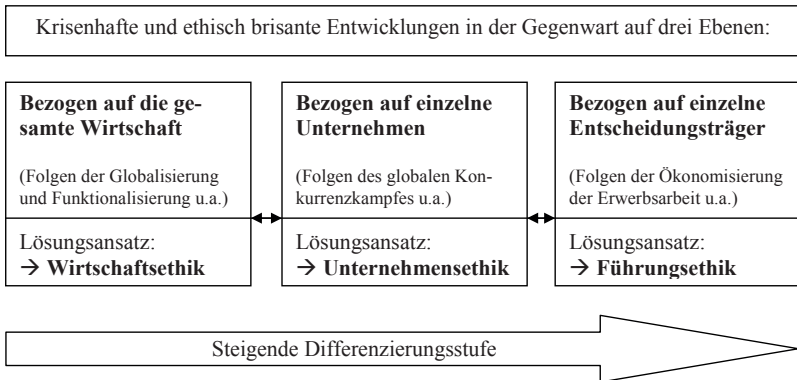


Schaubild 1: Versuch einer schematischen Darstellung der drei Ebenen zum einleitenden Kapitel „Problemanalyse und Aktualität des Themas“.

Wirtschaftskriminalität durch Korruption, Angriffe auf die menschliche Autonomie z.B. durch Neuromarketing⁸, Wettbewerbsverzerrung durch Monopolisierung sowie Einkommensungerechtigkeiten häufen sich:⁹ Eine kurzfristige Bilanzsteigerung durch unlautere Mittel wird mancherorts einer nachhaltigen Entwicklung der Unternehmung¹⁰ vorgezogen. In diesem Kontext ist zu bedenken: Wenn „Unternehmen von kurzfristigen Handlungszwängen getrieben werden und darauf verzichten, Ziele und moralische Standards zu definieren, geraten sie oft nur tiefer in die Krise hinein [...]. Werte können in Krisenzeiten ‚Notwendend‘ sein.“¹¹

⁸ Beim Neuromarketing werden Erkenntnisse aus der Psychologie und Hirnforschung verwendet, um das Konsum- und Kaufverhalten des Menschen zu beeinflussen. Eine kompakte Erklärung findet sich online unter: http://www.planet-wissen.de/politik_geschichte/wirtschaft_und_finanzen/konsum/neuromarketing.jsp (Zugriff am 12.05.2013).

⁹ Diese Aufzählung und weitere Einwände sowie Ursachen finden sich bei *Naef*, Management-Ethik, 18–54. Ähnlich *Eckert*, *Dienen*, 5–25, 47–63: 5: „Steigende Arbeitslosenzahlen, wachsende Haushaltsdefizite, Verlagerung der Produktion in sogenannte ‚Billiglohnländer‘ und eine zunehmende Rezession in den alten Industrienationen der westlichen Welt machen der Wirtschaft nach dem Untergang der kommunistischen Systeme Osteuropas immer mehr zu schaffen.“

¹⁰ Unternehmung wird hier synonym für Unternehmen verwendet und der Kategorie der Organisation oder Institution zugeordnet. Eine Definition liefert *Staffelbach*, *Fragen*, 38: „Unternehmungen können als **produktive, soziale Organisationen** betrachtet werden [...]“. Unternehmungen sind einerseits Träger von Werten und andererseits auch Werteproduzenten, wobei hier zwischen immateriellen und materiellen Werten zu unterscheiden ist und zumeist auf Letzteres verwiesen wird.

¹¹ *Vogt*, *Krisenzeiten*, 1. Ähnlich *Vogelsang*; *Burger*, *Wert*, 16: „Das Problem von Enron, Flowtex oder Parmalat waren nicht bestimmte betriebliche Strukturen, Prozesse und Controllinginstrumente, sondern vielmehr eine Unternehmenskultur, die Betrug, die unverhältnismäßige Bereicherung Einzelner, das Verschweigen wichtiger Probleme und die Opferung der langfristigen Zukunft

Werteorientierungen helfen demnach dabei, Notstände verschiedenster Art in Unternehmen zum Positiven zu wenden. Die Gesellschaft fragt vermehrt nach der sozialetischen Verantwortung von Unternehmen, Firmen sehen sich einem steigenden öffentlichen Druck und Legitimationsfragen ausgesetzt.¹² Unternehmen profitieren von einem attraktiven Standort, von einer guten Infrastruktur und vielfältigen Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter. Im Gegenzug formiert sich in der Gesellschaft in zunehmendem Maße eine Erwartung, dass die Firmen etwas an den Standort „zurückgeben“. So kommen Formen von Spenden und Sponsoring auf; Unternehmen gründen gemeinnützige Stiftungen und motivieren ihre Mitarbeiter, sich ehrenamtlich zu engagieren.

Die Öffentlichkeit, überwiegend vertreten durch Presse und Medien, thematisiert verstärkt eine Reform der unternehmerischen Strukturen. „Weniger Zentralismus und mehr Föderalismus, weniger Kontrolle und mehr ‚Subsidiarität und Eigenverantwortung‘, weniger Einzelkämpfertum und mehr Teamarbeit und Gemeinschaftssinn sind jene Schlagworte, die das neue Bild des fortschrittlichen Unternehmens kennzeichnen.“¹³ Diese und weitere Themen stehen in der Unternehmensethik zur Debatte. Die Unternehmensethik erlebt derzeit einen großen Bedeutungszuwachs und wird interdisziplinär bearbeitet. Sozialethiker wie Hans Ruh sprechen in diesem Kontext von einem „Paradigmenwechsel“¹⁴ hin zur ethischen Selbstbindung und Selbstverantwortung der Unternehmen, indem diese einzelnen unternehmensethischen Grundsätzen und Methoden folgen.¹⁵

Abstrahiert von der gesamtwirtschaftlichen Ebene, rücken also zunächst das einzelne Unternehmen und dessen Verantwortung in den Fokus der Analyse. Innerhalb der Firmen lässt sich eine weitere Stufe differenzieren. Dabei werden die einzelnen Akteure betrachtet, die Mitarbeiter und Führungskräfte, wie oben in Schaubild 1 grafisch dargestellt. Eine in manchen Gesellschaftsschichten als krisenhaft erfahrene, ethisch relevante Entwicklung zeichnet sich nicht nur auf der Wirtschafts- und Unternehmensebene ab, sondern auch bei den Mitarbeitern – und dies hierarchieübergreifend. Statistiken verzeichnen einen deutlichen Anstieg von Burnout-Erkrankungen.¹⁶ Konkurrenzkämpfe und Mobbing-Fälle fordern einen hohen

eines Unternehmens um des kurzfristigen Vorteils willen zu einer lukrativen Option werden lässt. Wie es aussieht, setzt sich nun bei deutschen Managern immer mehr die Erkenntnis durch, dass ihre Unternehmen ohne eine konsequente Werteorientierung in der Unternehmenskultur nicht wirksam vor existenzgefährdenden Skandalen geschützt werden können.“

¹² S. *Karmasin*, Informationsgesellschaft, 232–234; 228: „Es geht dabei um den [...] Nachweis, zum Nutzen der Gesellschaft zu existieren und nicht auf ihre Kosten.“ Vgl. ähnlich *Schnebel*, Ethos, 183–185; *ders.*, Industrie, 136–139.

¹³ *Eckert*, Dienen, 16.

¹⁴ *Ruh*, Erfolg, 18.

¹⁵ S. ebd., 18: „Es gibt so etwas wie eine unternehmensinterne ethisch orientierte Gegenbewegung gegen die Schäden der ungehinderten Marktwirtschaft in der globalisierten Welt.“

¹⁶ *Meyer; Stallauke; Weirauch*, Krankheitsbedingte Fehlzeiten, 266: „Zwischen 2004 und 2010 haben sich die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund der Diagnosegruppe Z73 je 1.000 AOK-Mitglieder von 8,1 Tagen auf 72,3 Tage um nahezu das Neunfache erhöht [...]. Alters- und ge-

Tribut von den Erwerbstätigen; dies schlägt wiederum volkswirtschaftlich mit negativen Zahlen zu Buche.¹⁷ Ein wachsender „öffentlicher Rechtfertigungszwang für Personalverantwortliche“¹⁸ in Unternehmen für deren Wirtschaften ergibt sich durch das stärker ausgeprägte soziale und ökologische Bewusstsein der Konsumenten.

Die Gesellschaft befindet sich in einem Prozess des Umdenkens in Bezug auf die Ökonomisierung und Funktionalisierung des Arbeitslebens. Sie fordert zunehmend einen ethischen Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern,¹⁹ die nicht mehr nur als Kosten- und Produktionsfaktoren betrachtet werden sollen.²⁰ Der Mensch ist gemäß dieser Anschauung mehr als ein bloßes Arbeitsobjekt, das je nach ökonomischem Kalkül reduziert oder zugunsten höherer Effizienz durch computergesteuerte Maschinen ersetzt werden kann. Das Subjekt lässt sich nicht aufspalten in eine berufliche Rolle als Arbeitnehmer einerseits und Privatmensch andererseits. Es wird gesellschaftlich als unmoralisch empfunden, wenn Führungskräfte und Manager ihre Machtstellung ausnutzen und ihre „Untergebenen“ als bloße Befehlsempfänger behandeln.

Die Journalistin Dagmar Deckstein resümiert in einer provokanten These: „[G]ut möglich, dass dereinst auf die Verschleuderung wertvoller menschlicher Ressourcen durch emotionale Vernachlässigung ebenso verständnislos zurückgeblickt wird wie auf die frühkapitalistische Ausbeutung von deren physischer Substanz.“²¹ Aufgrund der Ausnutzung der physischen Arbeitskraft des Menschen während der Industrialisierung erfolgte am Ende des 19. Jahrhunderts die Gründung von Gewerkschaften und Betriebsräten; sozialdemokratische und sozioethische Ideen wurden relevant. Eine dieser Entwicklungen vergleichbare Antwort auf die gegenwärtige psychisch-emotionale Beanspruchung und Belastung der Menschen

schlechtsbereinigt hochgerechnet auf die mehr als 34 Millionen gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten bedeutet dies, dass knapp 100.000 Menschen mit insgesamt mehr als 1,8 Millionen Fehltagen im Jahr 2010 wegen eines Burnouts krankgeschrieben wurden.“

¹⁷ Im Schnitt „entstehen einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern durch psychische Störungen [und darunter fallen vor allem Burnout-Fälle; I.S.] jedes Jahr Kosten von 2,25 bis 8,25 Millionen Euro“. So fasst *Goebel*, Belastungen, C2, die Beobachtungen des Centrums für Disease Management an der Technischen Hochschule München zusammen. Dieses hat in den vergangenen Jahren rund 150 Unternehmen zur Burnout-Thematik betreut.

¹⁸ *Wittmann*, Theorie, 139. S. *ders.*, Führung, 7–8. Z.B. stellt der Einkaufsführer „Shopping for a Better World – A Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping“ den Einkauf bei verantwortungsvoll agierenden Unternehmen dar. Weniger verantwortungsvolle Firmen werden gemäß dieser Empfehlung durch Kaufzurückhaltung bestraft.

¹⁹ Vgl. *Pöggeler*, Weiterbildung, 248: „Den Anforderungen der Führungsethik können politische (und auch Wirtschafts-)Führer schon deshalb nicht entgehen, weil die Verwirklichung dieser Forderungen von der Öffentlichkeit her unnachgiebig angemahnt wird. Dies ist ein Beleg für die Aktualität von Führungsethik.“

²⁰ Elisabeth Göbel nennt dieses und fünf weitere Spannungsfelder in diesem Bereich. S. hierfür und für das Folgende *dies.*, Zeitgemäße Personalführung, 61–65.

²¹ *Deckstein*, Entdeckung, 34.

in der Erwerbstätigkeit wird zu einem großen Teil von den Verantwortungsträgern und Führungskräften eines Unternehmens erwartet.

Gleichbehandlung, Mitbeteiligung und Mitbestimmung, unabhängig von der hierarchischen Stufe, sind beliebte Schlagworte im Kontext der Führungsethik. Analog wird die sinnstiftende und ganzheitliche Funktion von Arbeit und Leistung herausgestellt. Mitarbeiter werden vermehrt als wichtige und sogar wichtigste Ressource in der Wertschöpfungskette angesehen, deren Potenzial es zu fördern gilt. Hierfür benötigen die Führungskräfte moralische Sensibilität und Menschenkenntnis. Gerade im Hinblick auf eine zunehmend ethnisch und kulturell heterogene Mitarbeiterschaft reicht technisches Fachwissen allein nicht mehr für eine ethisch verantwortete Menschenführung aus.

Der Theologe und Soziologe Karl-Wilhelm Dahm stellt einen „Ethikbedarf“²² und „Ethik-Defizite“ bei Managern fest. Dieses Analyseergebnis trifft sicherlich nicht nur auf Verantwortungsträger und Akteure in der Wirtschaft zu. Allgemein lässt sich festhalten, dass in der westlichen Kultur und Gesellschaft keine einheitlichen Wertmaßstäbe mehr existieren, die einen Menschen sein Leben hindurch begleiten und für Orientierung bei wichtigen Entscheidungen sorgen. Vielmehr führt die Pluralität von Wertvorstellungen zu Unsicherheit und zur Gefahr der Beliebigkeit in Bezug auf die Wertesysteme. Dies ist bei Führungskräften in der Wirtschaft besonders kritisch, denn die Reichweite ihrer Entscheidungen ist mitunter enorm. Ihre Bestimmungen und Verfügungen können sich bis in ferne Generationen auswirken sowie zu ökologischen Katastrophen führen,²³ wie beispielsweise an Öl- und Atomkatastrophen deutlich wird.

Die Kritik an den vermeintlichen moralischen Defiziten und an öffentlich dokumentiertem Fehlverhalten von Managern bezieht sich auf zahlreiche Wirtschaftsskandale, in denen die Moral dem Profit nachgeordnet wurde.²⁴ Umso wichtiger sind die ethische Schulung und nachhaltige Vermittlung von Werten an Führungskräfte. Dadurch werden sie zu einem eigenverantwortlichen, pro-aktiven Managementverhalten geführt, anstatt sich lediglich an gesetzliche Regularien zu halten oder diese gar zu umgehen.²⁵ Wertemanagement wird zur Aufgabe jeder Führungskraft, um im Unternehmen Spielregeln und Tugenden zu fördern, die einen fairen Umgang mit Mitarbeitern und Kunden gewährleisten.²⁶

²² Für dieses und das folgende Zitat s. *Dahm*, Ethikbedarf, 586.

²³ S. ebd., 586, 588. Karl-Wilhelm Dahm rekurriert u.a. auf Konrad Lorenz, der das Überleben der Menschheit letztlich an der Frage ihrer Ethik in weitreichenden Entscheidungen festmacht.

²⁴ Vgl. *Retzmann*, Gelegenheit, 288.

²⁵ Vgl. *Dahm*, Ethikbedarf, 588–591. S. auch *Unger*, Wertemanagement, 69: „Manager sind dafür verantwortlich, steuernd und lenkend in die Ziele und Wertorientierungen des Unternehmens einzugreifen. Mit der Annahme einer Führungsposition sollte zugleich die Verpflichtung, wertebewusst zu leben, aber auch die Wertorientierung der Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln, einhergehen. Ist jemand dazu nicht in der Lage, sollte er oder sie auch keine Führungsposition im Unternehmen wahrnehmen. Der Vorbildfunktion des Managers kommt somit eine herausragende Bedeutung bei der Leitung des Unternehmens und im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern zu.“

²⁶ S. ebd., 70.

Führungsethik entwickelt eine ebenso große Relevanz und Dynamik wie die mit ihr verwandten Zweige der Wirtschafts- und Unternehmensethik. In zunehmendem Maße werden führungsethische Themen behandelt – ob in der Wissenschaft, in Unternehmen oder in den Medien. Ziel ist es, die praktisch gelebte Moral in den wirtschaftlichen Arbeitsalltag zu integrieren. Dabei rücken Personalführung und ethische Qualitäten von Führungskräften in den Mittelpunkt. Zahlreiche Publikationen²⁷ ebenso wie wertorientierte Seminarangebote und Studiengänge²⁸ zeigen die Aktualität des Themas; auch die deutsche Bundesregierung beschäftigt sich mit der Frage. Eine staatliche Kommission hat 2002 den „Deutschen Corporate Governance Kodex“ erstellt.²⁹ Dieser ist ein freiwilliges Regelwerk für Unternehmen mit dem Fokus, international anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung im Geschäftsverkehr zu garantieren.

Ethik³⁰ befindet sich „ständig in der Gefahr, ‚zu spät‘ zu kommen, sich erst dann zu melden, wenn alles bereits gelaufen ist“³¹, wenn Fehler bereits geschehen sind. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es von vorneherein verbindlicher ethischer Standards und Regelungen, gerade für die individuellen Entscheidungsträger in der Wirtschaft. Diese sind mit Machtbefugnissen ausgestattet und tragen die Verantwortung für teilweise weitreichende Entscheidungen. Ihr persönliches Ethos wird mithilfe der oben beschriebenen Regelwerke und Bildungsangebote sensibilisiert und gegebenenfalls um wichtige Werte erweitert.

²⁷ Vgl. Frölich, Wunsch, 219–226. Konstanze Frölich bezieht sich auf sechs verschiedene Studien aus den vergangenen Jahren in den USA und hierzulande, die alle dieselbe Tendenz vermitteln: Der aktuellen und der nachrückenden Reihe von Führungskräften werden einerseits die Ermöglichung einer Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie andererseits moralische Glaubwürdigkeit und Reputation ihres Wahlunternehmens immer wichtiger.

²⁸ Vgl. Meier, Master, 478–402; Meier; Sill, Sinn, 7. Vgl. online unter: http://www.kueichstaett.de/rpf/master/ethisches_management/ (Zugriff am 25.08.2011). Die katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt bietet seit 2004 den Master-Studiengang „*Ethisches Management – wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*“ an und konkurriert dabei mit ähnlichen Angeboten anderer Universitäten.

²⁹ Mehr Informationen hierzu online unter: <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (Zugriff am 03.07.2012) sowie in Kapitel 4.2.1.

³⁰ Ethik lässt sich als theoretische Wissenschaft und Reflexion auf die praktische gelebte Moral beschreiben, die Handlungsvollzüge sittlich begründet. Zur Definition der Ethik, auch in Abgrenzung zu Moralität, Moral und Ethos, s. Ulrich, Grundlagen, 36–44; Höffe, Art. Ethik, 71–73, zur aristotelischen Herkunft der Ethik sowie zur Unterscheidung zwischen empirischer und normativer Ethik; weiter s. Naef, Management-Ethik, 76–79; Staffelbach, Management, 137–171; Kreikebaum, Unternehmensethik, 8–11; Ziegler, Soziallehre, 63–67, aus Sicht der Sozialethik; Grimm, Mensch, 107–121, mit eigener Definition (121): „*Ethik ist die als Hilfe zum persönlichen Gewissensentscheid gedachte kritische, konstruktiv-kreative Lehre vom Ethos und damit die Lehre von den Spielregeln, die es dem Menschen ermöglichen, im verantwortetem [sic] Umgang mit sich selbst, mit den Mitmenschen und mit den zwischenmenschlichen Institutionen, ebenso mit Umwelt und Natur das Spiel personalen Lebens in Freiheit, Friede und Würde zu spielen.*“ Ebd., 115–121, mit einer Aufzählung von drei Aufgaben der Ethik, der kritischen, konstruktiven und kreativ-prospektiven Funktion.

³¹ Meier; Sill, Haus, 809.

Die vorliegende Untersuchung dient dem Zweck, eine werteorientierte Persönlichkeits- und Identitätsbildung von Führungskräften zu reflektieren und zu diskutieren. Dazu werden eine Reihe von Wertekonzepten und Tugendlisten zusammengestellt, analysiert und ausgewertet. Die große Zahl unterschiedlicher Wertekataloge ermöglicht eine systematische Kategorisierung und einen Vergleich. Auf praktischer Ebene stellt die Auswahl darüber hinaus eine Ressource für jeden Verantwortungsträger dar, um sein eigenes ethisches Profil zu bedenken und eine individuell stimmige Werteorientierung aufzubauen. Herauszuheben ist der spezifisch theologisch-ethische Fokus dieser Arbeit, der neben wirtschaftsethischen Wertelisten und tugendethischen Inhalten auch biblische Führungsmotive und christlich-spirituelle Wertekataloge betrachtet.

Neben der individuellen Identifizierung mit einem bestimmten Wertekanon ist im Bereich der Führungsethik auch die strukturelle Implementierung von Moral in einem Unternehmen wichtig. Hierüber verschafft die vorliegende Untersuchung einen exemplarischen Überblick. Es werden unternehmensweite Ethikstandards ebenso wie Einzelmaßnahmen angesprochen, worunter z.B. individuelle Wertecoachings von Führungskräften fallen. Somit können sich der einzelne Entscheidungsträger und sein Unternehmen für die als krisenhaft erfahrenen, ethisch brisanten Herausforderungen der gegenwärtigen Zeit rüsten. Die ethische Selbstverantwortung und das werteorientierte Engagement des einzelnen Akteurs sowie des von ihm vertretenen Betriebs können wiederum positive Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung haben. Im Idealfall spielen alle drei in Schaubild 1 oben illustrierten Ebenen zusammen – die Führungs-, Unternehmens- und Wirtschaftsethik.³²

Hinweise zur inhaltlichen und methodischen Arbeitsweise

„Gibt es Faktoren erfolgreicher Menschenführung, die man quasi in der Form einer Gleichung erfolgreicher Führung im Industrieunternehmen aufstellen kann? Es muß doch verwundern, daß diese für alle mit Führungsarbeiten Betrauten äußerst hilfreiche Gleichung noch nicht gefunden wurde. Verwunderlich auch deshalb, weil seit Menschengedenken sich Führer (Feldherren, Kirchenfürsten, Monarchen, Gelehrte, Erzieher, etc.) Gedanken über die erfolgreiche Menschenführung gemacht haben. Alle, die über Führungserfolg nachgedacht haben, müssen zu der gleichen Einsicht gelangt sein, nämlich zu der ebenso ernüchternden wie auch **einfachen Erkenntnis, daß erfolgreiche Menschenführung keine mathematische Gleichung sein kann und daß die ‚Unbekannte Mensch‘ nicht technokratisch gesteuert werden kann.**“³³

Dieses Zitat bringt eine grundlegende Einschränkung in Bezug auf eine Abhandlung über Führung zum Ausdruck: Menschenführung ist kein technokratisch be-

³² Ausführlich zur Begriffserläuterung s. Kapitel 1.4.2 und 1.4.3.

³³ Hey; Schröter, Muß-Bedingungen, 39–40.

rechenbares Phänomen; eine werteorientierte Führung kann nicht „hergestellt“ werden, indem dieser oder jener Wertekanon verinnerlicht wird. Führung ist ein dynamischer Prozess zwischen zwei oder mehreren Menschen, der nur bedingt gesteuert werden kann. Deswegen existiert keine „Gleichung erfolgreicher Führung im Industrieunternehmen“, nach der im Zitat gefragt wird. Wahrscheinlich gilt das Gegenteil: Es gibt ebenso viele Wege zu einer erfolgreichen ethischen Menschenführung, wie es Führungskräfte gibt.³⁴ Darauf deuten die zahlreichen Bücher und Aufsätze zu diesem Thema mit ihren jeweils unterschiedlichen Botschaften hin. Jeder Mensch erachtet andere Werte in seiner Identitätsbildung als wichtig und setzt Tugenden anders im Alltag um. Dies gilt auch für Werte in der Personalführung.

Aus diesem Grund versucht die vorliegende Arbeit schwerpunktmäßig, die Vielzahl an Werten für eine ethische Personalführung zusammenzufassen und sie systematisch zu gliedern (Kapitel 3). Die Darstellung verschiedener Wertekonzepte ist gegenüber einer einseitigen Festlegung auf einen spezifischen Wertekatalog zu bevorzugen, denn sie ermöglicht einerseits eine umfassende theoretische Zusammenstellung und einen vergleichenden Überblick. Andererseits stellt sie eine grundlegende Quelle zur Reflexion und Diskussion für Führungskräfte dar, die ihr Ethos weiterentwickeln möchten.³⁵ Die vorliegende Untersuchung thematisiert primär die individuelle ethische Ebene der Führungskraft und bezieht sich auf deren Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung im Arbeitsumfeld. Eine solche auf die Führungsperson zentrierte Theorie erlaubt es, moralische Fähigkeiten und Eigenschaften einer Führungskraft aufzuführen und zu analysieren.

Die vorgenommene Konzentration auf die Person der Führungskraft bringt notwendigerweise eine Beschränkung der Inhalte aufseiten des Mitarbeiters mit sich. Um die Bedeutung der Gegenseitigkeit im Führungsprozess und in der Ethosbildung zu betonen, wird dennoch an einzelnen Stellen auch auf die Mitarbeiter eingegangen. Führung ist nie begrenzt auf eine einzige Person, sondern betrifft immer auch andere Menschen. Der Aspekt der Gegenseitigkeit in der Führungsbeziehung ist stets mitzudenken, auch wenn er im Folgenden meist nicht explizit genannt wird. Der Führende und der Geführte bedingen ihr Verhalten gegenseitig und sind in ihrer Entwicklung voneinander abhängig, z.B. bei der Konfliktaushandlung oder Verantwortungsdelegation; beide Seiten sind einzubeziehen.

Hinsichtlich der Art der Führung steht die Personal- bzw. Mitarbeiterführung innerhalb eines Unternehmens im Fokus der vorliegenden Arbeit.³⁶ Bei der strategischen Unternehmensführung beispielsweise handelt es sich um einen weiteren Forschungszeit, welcher in dieser Untersuchung nicht thematisiert wird. Es wird

³⁴ Ein weiterer wichtiger Faktor für erfolgreiche Führung ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem, die stets individuell anders ausfällt und die es sinnvoll zu gestalten gilt.

³⁵ Die Auswahl an verschiedenen Werten ermöglicht es der Führungskraft, in unterschiedlichen Situationen und bei unterschiedlichen Mitarbeitern jeweils individuell und flexibel zu handeln.

³⁶ „Mitarbeiterführung beschäftigt sich in erster Linie damit, das Motivations- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter optimal zu fördern sowie deren Leistung und Zufriedenheit zu steigern“ (Frey u.a., Unternehmenserfolg, 637).

spezifisch die direkte und interaktionelle Mitarbeiterführung durch Verantwortungsträger in Wirtschaftsunternehmen behandelt. Dieser auf das Individuum der Führungskraft bezogene Ansatz wird um die strukturell-praktische Seite ergänzt (Kapitel 4).³⁷

Es werden beispielhafte Implementierungsmöglichkeiten von Ethik auf der Unternehmensebene vorgestellt, denn Wertemanagement ist nicht nur auf der Führungsebene einer Firma anzusiedeln, sondern hat seinen Platz notwendigerweise in jeder Abteilung und durchzieht das gesamte Unternehmen.³⁸ Das Profil einer wertorientierten Führung umschließt demnach zwei Seiten, die individuelle ethische und die strukturelle, deren Verhältnis innerhalb einer Führungsethik in Kapitel 2 näher erläutert wird. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf dem individual-ethischen Führungsverständnis, während der strukturell verstandene unternehmens- und wirtschaftsethische Bereich ergänzend und beispielhaft aufgegriffen wird.

Bei der Bearbeitung der beiden Seiten werden wissenschaftliche sowie aufgrund ihrer großen Verbreitung praktisch-populärwissenschaftliche Schriften und Werke berücksichtigt (Letztere werden stets mit einer Kennzeichnung versehen). Der Radius ist auf die deutschsprachige Literatur³⁹ festgelegt sowie auf den westlichen Kulturraum, was das Werteverständnis anbelangt. Zeitlich ist das Thema Führungsethik sowie Unternehmens- und Wirtschaftsethik auf Werke aus den Jahren 1990 bis 2013 begrenzt. Nur in wichtigen oder hervorragend zur vorliegenden Thematik passenden Ausnahmefällen kommen Arbeiten aus den 1980er-Jahren zur Sprache. Die Methodik des Arbeitsprojekts ist gekennzeichnet durch eine umfangreiche Literatur- und Internetrecherche, die durch eine wissenschaftliche Auswertung und deskriptive Analyse von Texten zum Sachgebiet ergänzt wird.

Aktuelle wirtschaftsethische Literatur und Erkenntnisse aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Psychologie, Soziologie, Philosophie sowie Theologie werden herangezogen und verarbeitet.⁴⁰ Demzufolge handelt es sich bei der Unter-

³⁷ S. zu dieser Unterscheidung z.B. *Wunderer*, Führungsgrundsätze, 553–554; *ders.*, Führungslehre, 5–12; *Kuhn*; *Weibler*, Notwendigkeit, 375.

³⁸ S. Auflistung bei *Unger*, Wertemanagement, 86–87. Vgl. darüber hinaus *Jäger*, Begünstigung, 11–13, der den meisten deutschen Konzepten zur Führungsethik vorwirft (7): „Sie vertreten ausdrücklich oder auch nur implizit einen *führerzentrierten* Ansatz, wobei sie bloß die interaktionelle Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern berücksichtigen und die strukturellen Bedingungen von Führung außer Acht lassen. Auch andere, in der Führungstheorie längst diskutierte Einflussfaktoren, bleiben unbeachtet, wie etwa die Mitarbeiter, die Situation oder die Interaktion.“

³⁹ Nahezu unüberschaubar zeigt sich die Wissenschaft der „Business Ethics“ in den USA. Eine kleine Übersicht findet sich bei: *Staffelbach*, Management, 32–37, 201–214; *Kreikebaum*, Unternehmensethik, 39–41, 114–120, 298–300.

⁴⁰ Bei allen Zitaten im Text sowie in den Fußnoten werden Kursivierungen, Fettdrucke, Unterstreichungen sowie einzelne Worte oder Sätze in Großbuchstaben grundsätzlich dem Originaltext und der Intention des jeweiligen Verfassers entsprechend erhalten, ohne dass dies jedes Mal eigens gekennzeichnet wird. Jegliche Abkürzungen in Zitaten, z.B. aus Lexika oder Handbüchern, werden aufgrund einer einfacheren Lesbarkeit aufgelöst. Zu beachten ist ferner, dass aufgrund des Textflusses auf die jeweilige Nennung der weiblichen Form verzichtet wird, gleichzeitig ist die

suchung um eine interdisziplinäre Sondierung. Trotz dieses fächerübergreifenden Ansatzes liegt das besondere Augenmerk der Arbeit auf theologisch-ethischen, christlich-spirituellen sowie biblischen Beiträgen zur Fragestellung. Innerhalb der Theologie ist die Untersuchung ebenfalls interdisziplinär angelegt: Es werden einerseits im Sinne der Sozialethik Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen betrachtet, andererseits werden individuelle Haltungen und professionsspezifische Kompetenzen rezipiert, die üblicherweise in das Arbeitsfeld der Moralthologie fallen. Beide Dimensionen werden in das theoretische Rahmenkonzept dieser Arbeit eingeordnet, die Identitätstheorie, die mit weiteren grundlegenden Konzepten und Begrifflichkeiten in Kapitel 1 eingeführt wird.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- Band 52: Iris Siara: **Werteorientierte Führung in der Wirtschaft** · Neuere führungsethische Ansätze: theoretische Grundlagen und theologische Aspekte
2015 · 302 Seiten · ISBN 978-3-8316-4517-6
- Band 51: André Hajek: **Der Einfluss von Armut und Reichtum auf die Lebenszufriedenheit** · Eine empirische Analyse mit dem SOEP unter besonderer Berücksichtigung des Capability Approach
2013 · 438 Seiten · ISBN 978-3-8316-4305-9
- Band 50: Marc Arens: **Bankinternes Rating leistungswirtschaftlicher Risiken bei kleinen und mittleren Unternehmen** · Eine theoretische und empirische Analyse
2009 · 320 Seiten · ISBN 978-3-8316-0895-9
- Band 49: Peter Alavi Dehkordi: **Die Entwicklung des genossenschaftlichen Prüfungswesens von der ersten gesetzlichen Regelung im Jahre 1889 bis zur Gegenwart**
2009 · 248 Seiten · ISBN 978-3-8316-0873-7
- Band 48: Tobias Bartholomäus Hirzinger: **Auswirkungen der EU-Gentechnikgesetzgebung auf die Lebensmittelindustrie in Deutschland – eine ökonomische Analyse**
2008 · 235 Seiten · ISBN 978-3-8316-0802-7
- Band 47: Ricardo Schäfer: **Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China**
2008 · 404 Seiten · ISBN 978-3-8316-0777-8
- Band 46: Ingo Frost: **Zivilgesellschaftliches Engagement in virtuellen Gemeinschaften** · Eine systemwissenschaftliche Analyse des deutschsprachigen Wikipedia-Projektes
2006 · 152 Seiten · ISBN 978-3-8316-0609-2
- Band 45: Eva Spiro: **Ältere Menschen und Personalcomputer** · Motive, besondere Probleme und Auswirkungen des Erstkontaktes mit dem PC im Nacherwerbsalter
2005 · 512 Seiten · ISBN 978-3-8316-0520-0
- Band 44: Hjalmar Böhm: **Investition und Unsicherheit von Nachfrage und Wechselkursen**
2005 · 112 Seiten · ISBN 978-3-8316-0519-4
- Band 43: Michael Sachtler: **Prognosemodelle und Handelsansätze für Implizite Volatilitäten**
2004 · 170 Seiten · ISBN 978-3-8316-0442-5
- Band 42: Vladislav Savin: **Multipolare Weltordnung und Chinas Vorstellungen Kooperationsabsichten der chinesischen Welt (insbesondere Chinas) in Bezug auf das Vereinte Europa (insbesondere Deutschland) und Nordeurasien (insbesondere Russland)** · mit besonderer Berücksichtigung der sozial-wirtschaftlichen funktionalen Subsysteme
2004 · 70 Seiten · ISBN 978-3-8316-0328-2
- Band 41: Branislava Laux: **Die Frau in der Hindugesellschaft zwischen Tradition und Moderne** · Eine Untersuchung zu ihrer sozialen und politischen Stellung · 3., inhaltlich unveränderte Auflage
2004 · 224 Seiten · ISBN 978-3-8316-0318-3
- Band 40: Rolf Wetzler: **Quantitative Handelsmodelle**
2004 · 202 Seiten · ISBN 978-3-8316-0309-1

- Band 39: Dirk Michael Kuntscher: **Effektivität unternehmensinterner Kommunikation** · Analyse interner Kommunikationswirkungen – dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland
2003 · 548 Seiten · ISBN 978-3-8316-0301-5
- Band 37: Angela Poech: **Erfolgsfaktor Unternehmenskultur** – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse
2003 · 212 Seiten · ISBN 978-3-8316-0259-9
- Band 36: Marieluise Baur: **Geistige Behinderung und Gesellschaft: Down Syndrom und die gesellschaftliche Praxis in Familie, Ausbildungsinstitutionen, Beruf und Alter** · Lebens-, Identitäts- und Fähigkeitsentwicklungen von Menschen mit Down-Syndrom – eine soziologische Analyse
2003 · 164 Seiten · ISBN 978-3-8316-0248-3
- Band 34: Veronika Eisenrieder: **Von Enten, Vampiren und Marsmenschen – Von Männlein, Weiblein und dem »Anderen«** · Soziologische Annäherungen an Identität, Geschlecht und Körper in den Weiten des Cyberspace
2003 · 246 Seiten · ISBN 978-3-8316-0196-7
- Band 33: Rudolf Stumberger: **Fernsehen und sozialstruktureller Wandel – eine theoretisch-historische Untersuchung zur Bedeutung eines Mediums im Modernisierungsprozess 1945 bis Mitte der 1970er Jahre unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Klasse der Arbeiter**
2002 · 251 Seiten · ISBN 978-3-8316-0170-7
- Band 32: Diana Maria Scharf: **Direkte Konsumsteuer und aggregiertes Risiko**
2002 · 110 Seiten · ISBN 978-3-8316-0163-9
- Band 31: Susanne Schäfer-Walkmann: **Zeitverwendung und Zeitressourcen für pflegerische Tätigkeit in stationären Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe** · Eine theoretische und empirische Untersuchung · frühere Ausgabe: ISBN 978-3-8316-0160-8 · 2., unveränderte Auflage
2014 · 376 Seiten · ISBN 978-3-8316-8032-0
- Band 30: Walter Buchner: **Gesundheitsreform und Kurwesen – eine ökonomische Analyse am Beispiel der niederbayerischen Heilbäder**
2002 · 397 Seiten · ISBN 978-3-8316-0104-2
- Band 28: Nicholas D. Boone: **Vernetzung dezentraler Lagersysteme im Großhandel** · Service- und Kostenoptimierung im Lagerverbund
2002 · 242 Seiten · ISBN 978-3-8316-0063-2
- Band 27: Josephine Bollinger-Kanne: **Die Institutionalisierung der Russischen Zentralbank** · Eine transformationstheoretische Analyse
2001 · 230 Seiten · ISBN 978-3-8316-0047-2
- Band 26: Christian Royer: **Simultane Optimierung von Produktionsstandorten, Produktionsmengen und Distributionsgebieten**
2001 · 211 Seiten · ISBN 978-3-8316-0042-7
- Band 25: Ralf Prinzler: **Value-at-Risk-Schätzung mit Gauß'schen Mischverteilungen und künstlichen neuronalen Netzen**
2001 · 293 Seiten · ISBN 978-3-8316-0011-3

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: www.utzverlag.de