

Gräfin Dönhoff und das Management

Brink, Alexander

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brink, A. (2002). Gräfin Dönhoff und das Management. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 3(2), 247-256. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-356492>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gräfin Dönhoff und das Management*

ALEXANDER BRINK

Countess Dönhoff and the Management

In recent years there has been an increase in institutional ethics which is mainly based on the homo economicus idea. Without individual ethics, however, the effect of business ethics is inferior. Countess Marion Dönhoff, the aristocratic, which passed away lately and which stems from one of the oldest genders of East Prussia (Ostpreußen), merged charismatic leadership and ethics closely with each other. The article is a thought experiment based on bio- and bibliographical documents. Managers find out something about corporate citizenship and moral leadership.

key words: Business Ethics, Management, Stakeholder, Corporate Citizenship, Moral Leadership

1. Einleitung

Die Diskussion um Verhältnis, Wirkung und Sinnhaftigkeit von Ethik in Bezug auf Personen oder Institutionen hat in der unternehmensethischen Rezeption eine lange Tradition. Aus diesem Grunde haben die Herausgeber der **zfwu** diesem Thema ihre Erstausgabe aus dem Jahre 2000 gewidmet. Dort heißt es im Vorwort: „Dieser Aspekt ist von zentraler Bedeutung, weil er den „Ort“ einer theoretischen wie praktischen Wirtschafts- und Unternehmensethik bestimmt“ (Beschoner et al. 2000: 5). Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich in den letzten 20 Jahren eine Verlagerung weg von der individualethischen Dominanz und hin zu einer stärker institutionalethischen Orientierung vollzogen hat. Diese Entwicklung scheint augenblicklich jedoch erneut vor einem Wendepunkt zu stehen, da die Erfahrung gezeigt hat, dass sich der „moralische Zustand“ der Wirtschaft und Gesellschaft weiterhin als defizitär darstellt.

In diesem Beitrag wird Individualethik als hinreichende, Institutionalethik als notwendige Bedingung einer wirksamen Unternehmensethik unter den Bedingungen der Globalisierung aufgefasst (Kapitel 2). Wenn dies so ist, zeigt insbesondere die kontinentaleuropäische Unternehmenslandschaft erhebliche ethische Defizite in Bezug auf ihre hinreichende Bedingung,

* Beitrag eingereicht am 15.04.02; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 25.07.02.

nicht weil sie keinen Willen oder keine Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme hat, sondern weil ihnen verantwortungsvolle und charismatische „Vorbilder“ an der Unternehmensspitze zu fehlen scheinen (Kapitel 3). Eine herausragende Figur des letzten Jahrhunderts war Gräfin Marion Dönhoff. Sie hat seit 1946, nach ihrer Flucht aus dem Osten, bei der ZEIT zunächst als Redakteurin und Chefredakteurin, später als Herausgeberin gesellschaftliche Diskurse angeregt und schließlich eine Kapitalismuskritik formuliert (Kapitel 4). Was aber wäre gewesen, wenn Gräfin Dönhoff ihre Fähigkeiten nicht als Herausgeberin der Hamburger Wochenzeitung, sondern als Vorstand eines international tätigen Konzerns eingesetzt und damit eine andere gesellschaftspolitische Funktion übernommen hätte? Wäre sie eine derjenigen charismatischen Topführungskräfte der Wirtschaft gewesen, die man heute größtenteils vermisst? (Kapitel 5).

2. Verhältnisbestimmung von Individual- und Institutionalethik

Generell versteht man unter einem *individualethischen Ansatz* eine Form des ethisch oder besser gesagt moralisch orientierten menschlichen Verhaltens bzw. Handelns, das im Menschen selbst motivational und interessenbezogen begründet wird. Dies kann bedeuten, dass das Individuum entweder in Anlehnung an eine eigene, eher unreflektierte „moralische Tradition“, also eine Form der Wertinternalisierung, oder aber in Anlehnung an eher reflektierte und damit freiwillig gewählte Normen und Werte moralisch handelt. Der *institutionalethische Ansatz* hingegen erklärt die moralische Handlung des Einzelnen aufgrund von institutionalen Rahmenbedingungen. Hier setzt die Rahmenordnung Anreize (Spielregeln) für die individuelle Handlung (Spielzüge). Nach Homann ist die Rahmenordnung daher der „systematische – aber nicht der einzige – Ort der Moral“ (Homann/ Blome-Drees 1992: 35).

Das Verhältnis zwischen beiden Formen in der unternehmensethischen Diskussion ist noch nicht geklärt. Es bestehen Beziehungen zwischen Individual- und Institutionalethik, die „substitutiver und (...) komplementärer Natur“ (Weise 2000: 26) sein können. In der Auseinandersetzung zwischen Homann und Ulrich wurden verschiedene „Kompromisse“ gegenübergestellt:¹ So basiert die Zweistufigkeit der Diskursethik auf einem formalen Minimalkonsens, aufgrund dessen Menschen dann individualethisch und vor allem rational agieren können. Institutionalethik darf nur formalethisch ausgeprägt sein, um die „Gefahr der Utopiekonzeption bzw. der diktatorischen Vorgabe“ (Brink 2000: 233) sowie die „Gefahr der Aushöhlung von Moral durch Garantie von Werten per Rahmenordnung“ (ebd.: 234) zu verhindern. Damit löst sie sich von der situationsspezifischen Bindung und betont allgemein anerkannte Prinzipien wie Gerechtigkeit, Verantwortung oder gegenseitige Anerkennung. Homann spricht von einem „Konversi-

onsparadigma im Inversionsparadigma“ (Homann 1997: 148). Und Röpke schreibt dazu in *Jenseits von Angebot und Nachfrage*:

„Selbstdisziplin, Gerechtigkeitssinn, Ehrlichkeit, Fairneß (...) – das alles sind Dinge, die die Menschen bereits mitbringen müssen, wenn sie auf den Markt gehen und sich im Wettbewerb miteinander messen“ (Röpke 1961: 185).

Ohne ein gewisses Maß an Verantwortungsbewusstsein bleibt Unternehmensethik aus dieser Sicht also „suboptimal“. Die Globalisierung führt zu einer Aufspaltung in ein notwendiges und in ein hinreichendes Kriterium. In der abendländischen Kleingruppengesellschaft – und das gilt heute noch für Familien – sind notwendige und hinreichende Bedingung noch fast vollständig durch die Individualethik abgedeckt. Institutionalethische Elemente sind nur als Koordinationsmechanismus zwischen den Gruppen als Minimalkonsens nötig: Sie stellen die allgemeinsten Regeln des Zusammenlebens auf. In der anonymen Großruppengesellschaft hingegen bildet die Institutionalethik das notwendige, die Individualethik das hinreichende Kriterium.² Der Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

**Abbildung 1: Individual- und Institutionalethik:
Notwendige und hinreichende Bedingung (vgl. Brink 2002: 157)**

	Individuethik	Institutionalethik
Abendländische Kleingruppengesellschaft	notwendiges und hinreichendes Kriterium	Minimalkonsens
Anonyme Großruppengesellschaft	hinreichendes Kriterium	notwendiges Kriterium

Im Weiteren wird daher der These gefolgt, dass die *Individuethik eine hinreichende Bedingung die Institutionalethik eine notwendige Bedingung einer wirksamen Unternehmensethik* darstellt: „Das hinreichende Kriterium einer funktionsfähigen Rahmenbedingung ist das Vorhandensein ethisch orientierter Individuen bzw. moralfähiger und moralbereiter Einzelakteure, die auch über einen prinzipiellen Willen zur Verantwortung verfügen“ (Brink 2002: 155).

3. Defizite im Management: das Auseinanderfallen von notwendigem und hinreichendem Unternehmensethikkriterium

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich im Zuge der Globalisierung und der damit verbundenen Zunahme an Unternehmensfusionen und Un-

ternehmensakquisitionen (Mergers and Acquisitions) immer mehr global agierende Megakorporationen herausgebildet. Unternehmen öffnen sich zunehmend dem Unternehmensumfeld und versuchen, dem „gesellschaftlichen Unbehagen“ hinsichtlich mangelnder moralischer Werte wie Vertrauen und Loyalität entgegenzuwirken. Dabei sind die strategischen Handlungsoptionen vielfältig: Das Feld reicht von einem erweiterten Stakeholderverhältnis im Rahmen einer Stakeholder-Agency-Theorie (vgl. Hill/Jones 1992), über die deutsche und europäische Diskussion um neue Corporate Governancestandards (vgl. Bernhardt/ von Werder 2000) bis hin zu kommunitarischen Konzeptionen wie die Corporate Citizenship (vgl. Ulrich 2000). Dabei wird die moralische Dimension zunehmend und „systematisch“ in die Rahmenordnung eingebaut.³ In einer Welt von „Ethikverweigerern“ wird Ethik – so die These – im globalen Kontext unter das ökonomisch-rationale Menschenbild homo oeconomicus restringiert. Gefordert wird also – und das gilt insbesondere für die Unternehmensspitze –, ein „Comeback der (individualethischen) Werte“.⁴ Hätte die kürzlich verstorbene Gräfin Dönhoff an der Spitze eines deutschen Global Players ein solches Defizit gelöst?

4. Gräfin Dönhoff: Leben und Lebenswerk

Gräfin Dönhoff wurde am 2. Dezember 1909 auf Schloss Friedrichstein bei Königsberg in Ostpreußen, dem einstigen Anwesen der Grafen Dönhoff, als fünftes Kind geboren.⁵ Sie verbrachte eine eher unbeschwertere Jugendzeit, war sehr naturverbunden und lernte früh, soziale Verantwortung in einer privilegierten Gesellschaft zu übernehmen. Aber „woher der Mut zum Widerstand kommt und die Kraft zur Verantwortung“ (Schwarzer 2000: 16) ist nur aus dem historischen Kontext heraus zu verstehen. Ihre Jugendzeit verbrachte sie „mit Anstand und Tapferkeit (...) in der Bruchzone des schrecklichen 20. Jahrhunderts“ (Sommer 2002: 59) mit zwei Weltkriegen, dem Holocaust, Hitler und Stalin. Gräfin Dönhoff wurde früh mit dem „Herrschaftswesen“ der damaligen Zeit konfrontiert und war von einer Reihe herausragender und mächtiger Persönlichkeiten umgeben.

Es war die Zeit der ausgehenden Monarchie, gegen die sie sich wehrte, und zugleich die Zeit der aufkommenden Demokratie. Als Kind lernte sie, Normen ihrer Zeit in Frage zu stellen. So waren ihr zu viel Etikette und Schein zuwider. Da ihr Vater frühzeitig verstarb, widmete sie ihrer Mutter besondere Aufmerksamkeit. Nach dem Abitur in Potsdam ging Gräfin Dönhoff auf längere Reisen durch Europa, Nordamerika und Afrika. Im Westen (Frankfurt, Basel) studierte sie Volkswirtschaft und machte 1935 ihren Dr. rer. pol. mit summa cum laude. Im Jahre 1936 trat sie in die Verwaltung der Familiengüter ein und übernahm drei Jahre später dort die

Leitung. Gräfin Dönhoff machte sich im Januar 1945 auf dem legendären Fuchshengst Alarich auf in den Westen nach Vinsebeck (Westfalen), wo sie im Frühjahr ankam. Mit der Flucht aus dem Osten endete das „erste Leben“ der Gräfin mit 35 Jahren.

Seit 1946 bis zu ihrem Tode war Gräfin Dönhoff in der Redaktion der Hamburger Wochenzeitung DIE ZEIT und hat sie tief geprägt. Am 21. März 1946 erschienen ihre ersten beiden Beiträge *Totengedenken* und *Ritt gen Westen*. 1950 übernahm sie die Leitung des politischen Ressorts, 1968 wurde sie Chefredakteurin und seit 1973 auch Herausgeberin. Gräfin Dönhoff hatte ihr zweites Leben als Chance gesehen, an einem „besseren“ Deutschland mitzuarbeiten.

Gräfin Dönhoff hat zahlreiche Bücher geschrieben: den meisten in der Erinnerung geblieben ist sicherlich der legendäre Fluchtbericht *Namen die keiner mehr nennt* (1962). Es folgten Werke wie *Die Bundesrepublik in der Ära Adenauer* (1963), *Deutsche Außenpolitik von Adenauer bis Brandt* (1970), *Amerikanische Wechselbäder* (1983) sowie *Weit ist der Weg nach Osten* (1985). Während ihrer Schaffenszeit erhielt sie zahlreiche Auszeichnungen wie z. B. den Theodor-Heuss-Preis (1966) und den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels (1971). Sie verstarb am 11. März dieses Jahres auf Schloss Crottorf im Kreis ihrer Familie. Helmut Schmidt umschrieb sie bei der Trauerfeier in der Hamburger Michaeliskirche mit den Worten: „Sie hat (...) politische und moralische Führung gegeben, ohne dafür einen eigenen Anspruch zu erheben“ (Reimers 2002: 14).

Die letzten Jahre ihres Lebens waren geprägt von einer starken Sorge um die Gesellschaft und einer wachsenden kritischen Einstellung. Im Folgenden sollen einige wesentliche Aspekte zusammengetragen werden, die Aufschluss über mögliche Einstellungen zur (Mitarbeiter-)Führung und Anregungen für das Management geben können.

5. Wie hätte die Gräfin das globale Management „zivilisiert“?

Wäre Gräfin Dönhoff im Vorstand eines großen Unternehmens gewesen, so hätten ihre Lebenserfahrung, ihre Einstellung und ihr charismatischer Führungsstil sicherlich maßgeblich Einfluss auf ihre Führungskonzeption gehabt. Hans-Jochen Vogel schreibt dazu in der ZEIT:

„Und mit dem Charisma und dem Charme, die ungeachtet oder gerade auch wegen ihrer Nüchternheit und ihrer Selbstbeherrschung von ihr ausgingen, schlug sie die meisten, die ihr begegneten, in ihren Bann“ (Vogel 2002).

Ihre Erfahrungen aus Ostpreußen sowie als Herausgeberin der ZEIT hätten ihren Niederschlag ebenso gefunden wie ihre schriftlich niedergelegten Gedanken z. B. in der Kapitalismuskritik (vgl. Dönhoff 1997a, 2000), bei

der es nicht um eine Kritik am Marktmechanismus als solchem ging, sondern um den mit ihm verbundenen Verlust der Werte. Am Ende ihrer Kapitalismuskritik zählt sie *Zwölf Regeln gegen die Maßlosigkeit* auf, mit Hilfe deren Interpretation sich Überlegungen für die Führungsphilosophie bzw. eine Unternehmensethik übertragen lassen, u. a. die folgenden drei (Dönhoff 1997a: 219ff.):

(1) *„Die Überbetonung von Leistung, Geldverdienen und Karriere – die das Wirtschaftliche in den Mittelpunkt des Lebens stellt – führt dazu, daß alles Geistige, Humane, Künstlerische an den Rand gedrängt wird.“*

(2) *„Gerade in der heutigen Welt mit ihren vielfältigen Versuchungen und Reizangeboten wächst das Verlangen nach moralischer Grundorientierung und einem verbindlichen Wertesystem.“*

(3) *„Niemand hat heute eine Vision.“*

Der Kern der Führungsphilosophie liegt in dem Buch *Zivilisiert den Kapitalismus*, in dem ZEIT-Artikel *Die Niederlage des Marxismus bedeutet nicht den Triumph des Kapitalismus* aus dem Jahre 1989 sowie in der Veröffentlichung *Macht und Moral* vor zwei Jahren. Darin warnt sie ausdrücklich, dass die marktwirtschaftliche Denklogik (Eigennutz, Selbstverwirklichung und hedonistischer Materialismus) nicht sämtliche Lebensbereiche bestimmen darf. Sie fordert eine „grundsätzliche Korrektur“, die Korruption vermeidet sowie Eigennutz und Konsumwahnsinn einschränkt. Ferner warnt sie vor einer „gefährliche(n) Kombination von Säkularisierung und Kapitalismus“ (Dönhoff 2000: Vorwort). Wenn keine moralischen Grenzen gegen die unbegrenzte Freiheit gesetzt werden, gehen Freiheitsideale verloren (Dönhoff 1997a: 28).

Sie kritisiert auch das zugrundeliegende Menschenbild des homo oeconomicus als rein individualistisch. Die Individuen setzen sich nicht mehr für den Staat und die Gesellschaft ein, sondern kümmern sich um die Maximierung ihrer Eigeninteressen. „Ein Gefühl für gesellschaftliche Verantwortung wird immer seltener“ (ebd.: 20). Gegenüber Geld hatte sie eine gewisse Gleichgültigkeit dahingehend, „daß es sich nicht lohnt, nach diesem vergänglichen Gut zu streben“ (Dönhoff 1988: 145). Zu Reichtum und materiellem Wohlstand äußert sie sich:

„Wohlstand – materielle Güter allein – reicht offenbar nicht aus, um dem Menschen Befriedigung zu verschaffen. Er braucht auch etwas für Seele und Gemüt. Die Physis bedarf der Metaphysik als Entsprechung“ (Dönhoff 1997a: 7).

Diesseitigkeit, Abkehr von den metaphysischen Grundlagen, totaler Positivismus und fehlende Tiefendimension werden von der Autorin diagnostiziert. Der Markt darf nicht „kritiklos idealisieren“, er braucht moralische

Einschränkungen. Daher hätte sie wohl ein Unternehmenskonzept entwickelt, „in dem der Begriff Verzicht die Hauptrolle spielen muß“ (ebd.: 24). Bürger müssen sich – so die kommunitarische Orientierung weiter - politisch engagieren, sonst werden jegliche Formen der Tugend zu Untugenden. „Wir brauchen heute weit zwingender als in früheren Zeiten eine verbindliche Ethik“ (ebd.: 111). Die Marktwirtschaft ist als sinnvollstes Wirtschaftssystem zwar legitimiert, muss aber „zivilisiert“ (ebd.: 35) werden. Daher hätte sich Gräfin Dönhoff wohl gegen eine verkürzt verstandene Shareholder-Value-Orientierung ausgesprochen, bei der andere Stakeholder unberücksichtigt bleiben. „Wir müssen es schaffen, die Gesellschaft wieder zu humanisieren und die Gier der Bürger zu zähmen“ (ebd.: 53). Dazu bedarf es Vorbilder, die selten geworden sind, aber durchaus existierten, wie sie in ihrem Kapitel *Es gab Vorbilder* anhand von Persönlichkeiten wie den Alten Fritz oder Graf Yorck zeigt (ebd.: 175ff.), aber auch schon zuvor durch anerkennende Worte über Richard von Weizsäcker und Helmut Schmidt deutlich gemacht hat.

Die aufgeführten Parallelen zeigen, wie wichtig es der Gräfin Dönhoff zu sein scheint, Zivilcourage, aktives Bürgerengagement und kritische Reflexion als Ideale einer aufgeklärten Bürgergemeinschaft zu verstehen. „Das Prinzip der sozialen Marktwirtschaft ist als Wirtschaftsprinzip unentbehrlich, aber es darf nicht als Entschuldigung fürs Nicht-Handeln mißbraucht werden“ (ebd.: 31).

Die Bedeutung eines institutionalen Rahmens im Sinne einer Institutionalethik (hier: soziale Marktwirtschaft) im vorliegenden Verständnis muss über individuelle ethische Engagement jedes Einzelnen, aber des Topmanagers im Besonderen begleitet werden. Die Rolle von Vorbildern und transformationaler sowie charismatischer Führung scheint nahe zu liegen. Insofern ist zu vermuten, dass die Gräfin zwar institutionale ethische Rahmenbedingungen implementiert, aber zugleich und mit Nachdruck durch vorbildliches Handeln alte Tugenden wiederbelebt hätte, ohne jedoch einem idealistischen Vorbild zu verfallen. Sie schreibt in Anlehnung an den Historiker Thomas Nipperdey:

„Denn, so fährt er fort, es gibt in der Geschichte das Element der Kontingenz, das heißt des Nicht-Notwendigen, also des Zufälligen; und exzeptionelle Persönlichkeiten, so meint er, seien herausragende Fälle solcher Kontingenzen. Wenn das so ist, dann ist die Verantwortung der Handelnden noch viel größer, als gemeinhin angenommen wird. Dann ist es das Versäumnis derjenigen, die eine Gelegenheit nicht beim Schopf ergreifen (...)“ (Dönhoff 1997a: 41).

Das Verhältnis von Individual- und Institutionalethik scheint also dem hier vorgeschlagenen Beziehungsgeflecht zu entsprechen: *Die Individualethik ist hinreichende, die Institutionalethik notwendige Bedingung einer wirksamen Unterneh-*

mensethik unter den Bedingungen der Globalisierung Gräfin Dönhoff fordert eine Zivilgesellschaft und greift damit die Argumente der Kommunitaristen auf. „Die Eigenschaften Liberalismus und Toleranz wie auch die Bürgergesellschaft sind ein Ergebnis der Zivilisation“ (ebd.: 32).

6. Ausblick

Der Artikel hat anhand bio- und bibliographischer Quellen untersucht, was das Management von Gräfin Dönhoff im Vorstand eines globalen Konzerns hätte lernen können. Die Grenzen einer zu stark charismatischen oder auch transformationalen Führung liegen mit der allgemeinen Kritik an der Individualethik auf der Hand. Als Lösungsvorschlag wurde eine eigene Verhältnisbestimmung gewählt, die Institutionalethik als notwendige und Individualethik als hinreichende Bedingung einfordert. Hier bilden die Vorbildfunktionen, übernommen von herausragenden und moralisch kompetenten Persönlichkeiten einen wichtigen Baustein, der in der aktuellen Diskussion oftmals vernachlässigt wird.

Das Gedankenexperiment bleibt Spekulation, aber es scheint dennoch legitim, sich eine Welt vorzustellen, in der die gesellschaftlichen Funktionsträger für sie eher untypische Rollen übernehmen. Mit Gräfin Dönhoff, die zeitlebens politisch gewirkt hat, ohne ein entsprechendes Amt anzustreben, als Vorstand eines global agierenden Konzerns sollte dieser Idee gefolgt werden. Ihre eher *gesellschaftsbezogene Kapitalismuskritik aus der Perspektive der Herausgeberin der ZEIT* wurde in eine eher *unternehmensbezogene Managementkritik aus der Perspektive des Topmanagers* gewandelt. Hier hätte sie sicherlich neue Maßstäbe gesetzt. Gräfin Dönhoff hat den Menschen nie aus dem Auge verloren.

¹ Vgl. zu den Grundlagen bei Homann/ Blome-Drees 1992 sowie Ulrich 1993; 1997.

² Zwischen beiden Extremformen finden sich in der sozialen Wirklichkeit verschiedene Abstufungsgrade.

³ Während die Stakeholder-Agency-Theory in Anlehnung an kontraktualistische Ansätze von einem wechselseitigen Vertragsverhältnis des Unternehmens als einem und den übrigen Stakeholdern als jeweils anderen Vertragspartner ausgeht, basiert die Corporate Governancediskussion eher auf einem fairen und ausbalancierten System von *Checks and Balances* zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Kommunitarisch geprägte Formen der Corporate Citizenship begreifen das Unternehmen als „Bürger“ einer Gesellschaft.

⁴ In der Führungstheorie wird vor diesem Hintergrund zwischen *transformationalen* und *transaktionalen Führungsstilen* unterschieden. Beim transformationalen Führungsstil werden Mitarbeiterinteressen und -einstellungen durch Vorleben der Führungsperson über Motivation, Begeisterung und Empowerment direkt verändert; die transaktionale Führung steuert über Anreize. Vgl. zu den *transaktionalen* und *transformationalen Führungsstilen* insbesondere Burns{ XE "Burns" } 1978 und Bass{ XE "Bass" } 1985, 1990). Die USA wird

geprägt von solch charismatischen Vorbildern wie Lee Iacocca oder Jack Welch. In Deutschland kommen solche Persönlichkeiten – wie etwa Reinhold Würth oder Max Grundig – zwar aus global aktiven, aber mittelständisch geprägten (Familien-)Unternehmen, während starke US-Vorbilder mit ihren Unternehmen auch im Dow-Jones bzw. an der NASDAQ notiert sind.

- ⁵ Die bekanntesten Biographien über das Leben Gräfin Dönhoff stammen von Alice Schwarzer 1996 und Haug von Kuenheim 1999.

Literaturverzeichnis

Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, NY. ► **Bass, B. M. (1990):** From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share a Vision, in: Organizational Dynamics, 18/3, 19-31. ► **Bernhardt, W. / Werder, A. von (2000):** Der German Code of Corporate Governance. Konzeptionen und Kernaussagen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70/11, 1269-1279. ► **Beschorner, Th. / König, M. / Schumann, O. (2000):** Editorial, in: zfwu, 1/1, 4-5. ► **Brink, A. (2000):** Holistisches Shareholder-Value-Management. Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung, München et al. ► **Brink, A. (2002):** VBR Value-Based-Responsibility. Teil 1: Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung, München et al. ► **Burns, J. M. (1978):** Leadership, New York, NY. ► **DIE ZEIT (2002):** Das letzte Gespräch, Gespräch zwischen Friedrich Dönhoff und Gräfin Marion Dönhoff kurz vor ihrem Tode, in: DIE ZEIT, 27. März, 59. ► **Dönhoff, M. Gräfin (1946):** Ritt gen Westen, in: DIE ZEIT, 21. März. ► **Dönhoff, M. Gräfin (1997a):** Zivilisiert den Kapitalismus. Grenzen der Freiheit, Stuttgart. ► **Dönhoff, M. Gräfin (1997b):** Preußen – Maß und Maßlosigkeit, Berlin. ► **Dönhoff, M. Gräfin (1988):** Kindheit in Ostpreußen, Berlin. ► **Dönhoff, M. Gräfin (2000):** Macht und Moral. Was wird aus der Gesellschaft?, Köln. ► **Hill, Ch. W. L. / Jones, Th. M. (1992):** Stakeholder-Agency Theory, in: Journal of Management Studies, 29/2, 131-154. ► **Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992):** Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen. ► **Homann, K. (1997):** Die Bedeutung von Anreizen in der Ethik, in: Harpes, J.-P. / Kuhlmann, W. (Hrsg.): Zur Relevanz der Diskursethik, Anwendungsprobleme der Diskursethik in Wirtschaft und Politik, Münster, 139-166. ► **Kissinger, H. (2002):** Marion wird für immer Teil meines Lebens bleiben, in: DIE ZEIT, 14. März, 12. ► **Kuenheim, H. von (1999):** Marion Dönhoff. Eine Biographie, Reinbek. ► **Reimers, St. (2002):** Ein anständiges Deutschland und eine gute Zeitung, in: DIE ZEIT, 27. März, 14. ► **Röpke, W. (1961):** Jenseits von

Angebot und Nachfrage, Stuttgart. ► **Schwarzer, A. (1996):** Marion Dönhoff: Ein widerspenstiges Leben, Köln. ► **Sommer, Th. (2002):** Abschied, in: DIE ZEIT, 27. März, 59. ► **Ulrich, P. (1993):** Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern et al. ► **Ulrich, P. (1997):** Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern et al. ► **Ulrich, P. (2000):** Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomistischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, St. Gallen. ► **Vogel, H.-J. (2002):** Charisma und Charme, in: DIE ZEIT, 14. März, 19. ► **Weise, P. (2000):** Individualethik oder Institutionenethik: Die Resozialisierung des homo oeconomicus, in: zfwu, 1/1, 9-30.

Zum Autor

Dr. Dr. Alexander Brink
Private Universität Witten/Herdecke, Zustiftungslehrstuhl für Philosophie und Volkswirtschaftslehre
Alfred-Herrhausen-Str. 50
D-58448 Witten
Tel: +49-(0)2302/941053,
Mobil: +49-(0)172/2726122,
Fax: +49-(0)2302/941056,
e-mail: alexander.brink@uni-wh.de

Alexander Brink, Dr. rer. pol. Dr. phil., geb. 1970 in Düsseldorf,
ab Oktober 2002 Juniorprofessor für angewandte Ethik im Studiengang Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth
Dozent am Lehrstuhl für Volkswirtschaft und Philosophie der Privaten Universität Witten/ Herdecke,
Wissenschaftlicher Berater des Graduiertenkolleges „Kriterien der Gerechtigkeit“ (Ruhr-Universität Bochum),
Mitherausgeber und Redakteur der **zfwu**,
Freier Mitarbeiter der Degussa AG im Konzernbereich Unternehmensentwicklung.