

# zfwu

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**  
**Journal for Business, Economics & Ethics**

**herausgegeben von**

Prof. Dr. Thomas Beschorner (St. Gallen, Schweiz)  
Dr. Markus Breuer (St. Gallen, Schweiz)  
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth und Witten/Herdecke)  
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)  
Dr. Marc Christian Hübscher (Hamburg)  
Dr. Olaf J. Schumann (Kassel)

**Wissenschaftlicher Beirat**

Prof. Dr. Michael S. Abländer (Zittau/Bamberg)  
Dr. Dr. Thomas Bausch (Berlin)  
Prof. Dr. Georges Enderle (Notre Dame, USA)  
Prof. Dr. Eilert Herms (Tübingen)  
Prof. Dr. Hans G. Nutzinger (Kassel)  
Prof. Dr. Fabienne Peter (Warwick, UK)  
Prof. Dr. Reinhard Pfriem (Oldenburg)  
Prof. Dr. Birger P. Priddat (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Andreas Suchanek (Leipzig)  
Prof. Dr. Peter Ulrich (St. Gallen, Schweiz)  
Prof. Dr. Dr. Johannes Wallacher (München)  
Prof. Dr. Josef Wieland (Konstanz)

**Berliner Forum**

**Rainer Hampp Verlag**

**ISSN 1439-880X**

# Impressum

Zeitschrift für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik (**zfwu**)  
ISSN 1439-880X

## Anschrift

c/o Universität Kassel  
FB Wirtschaftswissenschaften  
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik  
Nora-Platiel-Str. 4  
D-34109 Kassel  
Tel. / Fax: +49- 561-804-3857 / 3088

c/o Universität St. Gallen  
Institut für Wirtschaftsethik  
Tannenstrasse 19  
CH-9000 St. Gallen  
Tel. / Fax: +41-71 224-2644 / 2881

E-Mail: [redaktion@zfwu.de](mailto:redaktion@zfwu.de)  
[www.zfwu.de](http://www.zfwu.de)

## Herausgeber der **zfwu**

Prof. Dr. Thomas Beschorner  
(St. Gallen, Schweiz)  
Dr. Markus Breuer  
(St. Gallen, Schweiz)  
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink  
(Bayreuth und Witten/Herdecke)  
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)  
Dr. Marc Christian Hübscher (Hamburg)  
Dr. Olaf J. Schumann (Kassel)

## Herausgeber dieser Ausgabe

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink  
PD Dr. Arne Manzeschke

## Redaktion

Thomas Hajduk (St. Gallen/CH)  
Katharina Terörde (Kassel)  
Martin Schröter (Frankfurt a. M.)

## Verlag

Rainer Hampp Verlag  
Marktplatz 5  
D-86415 Mering  
Tel.: +49(0)8233-4783  
Fax: +49(0)8233-30755  
[Rainer\\_Hampp\\_Verlag@zfwu.de](mailto:Rainer_Hampp_Verlag@zfwu.de)

## Bezugsmöglichkeiten

Das Jahresabonnement (3 Ausgaben:  
April, August und Dezember) kostet  
EUR 60,00 inkl. Mehrwertsteuer und  
Versand. Studenten erhalten gegen  
jährliche Vorlage der Studien-  
bescheinigung 50% Ermäßigung. Der  
Bezug aus dem Ausland ist um EUR  
9,00 teurer. Das Einzelheft kostet  
EUR 24,80 frei Haus.

## Copyright

Alle Rechte vorbehalten.

## Hinweise für AutorInnen

Manuskripte sind, sofern es sich um  
Erstveröffentlichungen handelt, der  
Redaktion jederzeit willkommen. Dazu  
möchten wir Sie bitten, Ihren Text  
vorher in die **zfwu** -Formatvorlage zu  
bringen (erhältlich bei der Redaktion  
und auf unserer Homepage) und ihn  
anschließend per E-Mail zu senden an:  
[redaktion@zfwu.de](mailto:redaktion@zfwu.de)

Jeder Beitrag unterliegt einem doppelt  
verdeckten Gutachterverfahren.

Publikationssprachen sind Deutsch  
und Englisch.

Weitere Informationen und Autoren-  
hinweise unter:

**[www.zfwu.de](http://www.zfwu.de)**

## Editorial

Corporate Governance bezeichnet die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zur guten Unternehmensführung. Sie resultiert aus der Annahme, dass freiwillige Selbstverpflichtungen in Form von Kodizes wirksamer sind als gesetzliche Regelungen – vor allem dort, wo nationalstaatliche Regelungsmöglichkeiten immer weniger greifen. Als „Regieren ohne Regierung“ wirft diese Führungsform Fragen auf – nach dem moralischen Subjekt des Handelns und der Verantwortung, nach der Kontrolle und Evaluation dieses Handelns – und damit schließlich nach der Gestalt der Demokratie in Zeiten einer immer weiter um sich greifenden Governance. Längst ist diese nicht mehr auf klassische profitorientierte Unternehmen beschränkt, sondern formatiert nun auch Gestalt und Handeln sogenannter Non-Profit-Organisationen. Über die Mesoebene hinaus beschreibt der Governancebegriff neue Formen der (Selbst-)Regierung auf der Ebene der transnationalen und internationalen Politik, aber auch auf der Ebene von Individuen, die sich, mit Foucault gesprochen, verschiedener „Technologien des Selbst“ bedienen. Was ist das Spezifische des Governance-Begriffs? Worin liegt seine besondere Erklärungskraft, dass er gegenwärtig auf so verschiedenen Ebenen präsent ist – und das mit einer scheinbar hohen Plausibilität?

Die vorliegende Ausgabe der **zfwu** kann diese großen Diskurse allenfalls andeuten, um das aktuelle Thema besser zu verorten. Dieses Heft konzentriert sich auf einen derzeit noch sehr wenig diskutierten Bereich: den der „Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen“. Die öffentliche Reputation von Non-Profit-Organisationen resultiert wesentlich aus dem Versprechen, das diese gegenüber ihren Stakeholdern abgeben. Dieses Versprechen war bisher Grund genug für einzelne Stakeholder oder eine Gesellschaft im Ganzen, solche Organisationen auf nicht-marktlichem Weg zu finanzieren. Auch intern binden sich die Mitarbeitenden mit einem Versprechen, das über eine unmittelbare Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber hinausgeht und sich am „höheren“ Auftrag der Organisation festmacht. So war bisher in diesen Organisationen oft ein höheres Engagement, eine höhere Loyalität, aber auch eine höhere Ausbeutbarkeit der Mitarbeitenden anzutreffen.

Es stellt sich die Frage, welche Effekte die Explizitmachung (Vertraglichung) der impliziten Versprechen im Zuge von Ökonomisierung durch den Corporate-Governance-Kodex in Non-Profit-Organisationen bewirkt. In Non-Profit-Organisationen lässt sich im Zuge ihrer Ökonomisierung beobachten, dass die Mitarbeitenden immer stärker in Konflikt geraten zwischen ihrem moralischem Anspruch, dem anderen Menschen als Empfänger ihrer Dienstleistung gerecht zu werden, und dem ökonomischen Imperativ, der die Organisation und damit auch ihr professionelles Handeln bestimmt: Verluste bei der Leistungserstellung in jedem Fall zu vermeiden und nach Möglichkeit sogar Gewinne zu erwirtschaften. Moralisch gesprochen kann das gegebene Versprechen nur noch eingeschränkt gehalten werden. Das zeitigt kontraproduktive Effekte in Bezug auf die Motivation der Mitarbeitenden, die Qualität der Arbeit und das Klima in der Organisation. Umgekehrt ist zu fragen, welche Chancen ein Corporate-Governance-Kodex für Non-Profit-Organisationen birgt, nötigt er sie doch, ihre Strukturen, Prozesse und Kommunikation in sich rasant verändernden Umgebungen anzupassen (Stichworte hierfür sind: Rückzug des Staates aus Vorsorgeleistungen, Privatisierung des Sozialen, Pro-

fessionalisierung der sozialen Berufe und des Managements, Europäisierung von Dienstleistungen).

Die vorliegende Ausgabe nimmt sich dieses komplexen Themas in vielfältiger Weise an. Wir freuen uns besonders, dass *Michael Meyer* und *Florentine Maier* (beide Wien) unsere Einladung angenommen haben, den Hauptbeitrag zu verfassen. Unter dem Titel *Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven* geben die Autoren einen sehr guten Überblick über unterschiedliche wissenschaftliche und alltagspraktische Verständnisse von Governance. Dabei gehen sie von einem breiten – politikwissenschaftlichen, managementtheoretischen und soziologischen – Verständnis von Corporate Governance als „Lenkung und Regulierung einer Organisation“ aus. Auf der Grundlage ihrer praktischen Erfahrung und eines breit angelegten qualitativen Forschungsprojektes entwickeln sie eine Typologie aktueller Governance im NPO-Bereich, die in fünf verschiedenen Formen auftaucht: (1) managerialistische, (2) familiäre, (3) professionalistische, (4) bürgerschaftliche und (5) basisdemokratische Governance. Überlegungen über zukünftige Entwicklungen der Non-Profit Governance schließen sich an. In seinem Korreferat *Warum NPO in der zfwu? NPO, Corporate Governance und normatives Management* setzt *Martin Büscher* (Wuppertal/Bethel) sich kritisch mit dem Hauptbeitrag auseinander und entwickelt eigene Ideen über den Diakonischen Governance Kodex und über normatives Management.

Der Beitrag *Just Health (Care): Social Justice, Health and the Common Good* von *Christian Erk* (St.Gallen) nimmt einen tugendethischen Ansatz der Gerechtigkeit, vor allem in Anlehnung an Aristoteles und Thomas von Aquin, zum Ausgangspunkt für einen neuen Blick auf die Fragen der Verteilung von und des Zugangs zu Leistungen im Gesundheitswesen. Jenseits klassischer Verteilungstheorien wie etwa der von John Rawls erinnert Erk daran, dass es in einer Gesellschaft, die als ganze nach einem guten Leben strebt, tugendethische Begründungen dafür gibt, das öffentliche Gut der Gesundheit(sversorgung) allen ihren Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Dabei unterscheidet Erk zwischen Forderungen, die sich aus der sozialen Gerechtigkeit als einem allgemeinen Recht und solchen, die sich aus dem Gebot der Nächstenliebe ergeben.

*Georg von Schnurbein* (Basel) hat den zweiten Beitrag verfasst. Unter dem Titel *Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance* greift er einen interessanten Seitenstrang der Non-Profit-Forschung auf. Während sich zahlreiche Beiträge zur NPO-Governance bislang lediglich auf den Vorstand einer Non-Profit-Organisation beziehen, nimmt der Autor weit mehr Akteure als relevant für die Governance einer NPO wahr. Auf Basis des Institutionellen Isomorphismus befasst sich der vorliegende Beitrag mit der Bedeutung des Dachverbandes als Governance-Instrument der Mitgliederorganisationen. In Abhängigkeit von der Autonomie der Mitgliederorganisationen und der Umfeldstabilität wird idealtypisch aufgezeigt, wie die Mitgliedschaft im Dachverband Anpassungsprozesse fördert und welche Entwicklungspfade dadurch ermöglicht werden.

*Christoph Schank* (St.Gallen) untersucht in seinem Beitrag *Ökonomische und außerökonomische Werteorientierung in der Organisationswahl* mithilfe eines empirischen Designs, inwieweit die Organisationswahl allein von ökonomischen Motiven getragen ist oder ob auch außerökonomische Werte einen Einfluss auf die Entscheidung haben. Am Beispiel des dualen Systems der Berufsausbildung verdeutlicht der Autor den Übergang

von der (rein) schulischen in die berufliche Ausbildung und das Erwerbsleben. Ein Verständnis der wahlentscheidenden Werte und Präferenzen – so das Ergebnis – ist nicht nur für die zielgerichtete Ansprache zukünftiger Fachkräfte, sondern auch für die Herstellung einer bestmöglichen Passung von organisationalen und individuellen Werthaltungen von Bedeutung.

Es folgen zwei Praxisbeiträge: Unter dem Titel *Beiträge der REACH-Umsetzung zur CSR-Strategie* stellen die Autoren *Guido Grunwald* (Emsland) und *Philipp Hennig* (Dortmund) ein aktuelles Projekt zur EU-Chemikalienverordnung REACH vor, die menschliche Gesundheit und Umwelt schützen und gleichzeitig Wettbewerbsfähigkeit und Innovation verbessern soll. Durch Umsetzung von REACH sorgen Unternehmen dafür, dass Informationen über gefährliche Inhaltsstoffe transparent gemacht und Verbraucher-, Arbeitnehmer- und Umweltrisiken reduziert werden. Dies bietet Ansatzpunkte für die strategische Verzahnung von REACH und CSR, die sich auch positiv auf die Innovationsfähigkeit und die Reputation als verantwortungsvolles Unternehmen auswirken kann. Der zweite Praxisbeitrag ist überschrieben mit *Integrierte Unternehmens-Berichterstattung als Abbild einer konsequent umgesetzten Nachhaltigkeits-Strategie – Case Study: Nachhaltigkeitsmanagement der Flughafen München GmbH* und stammt aus der Feder von *Monica Streck* und *Daniel Demisch* (beide München). Die Autoren zeigen auf, wie die Flughafen München GmbH ihren Weg zur Nachhaltigkeit gefunden hat. Dabei gehen sie auch auf den internen Umsetzungsprozess ein. Ziel ist es, aus den bisherigen Erfahrungen ein strategisches Nachhaltigkeitsprogramm für die Organisation abzuleiten

*Steffen Bethmann* (Basel) stellt das *Centre for Philanthropy Studies an der Universität Basel* vor, ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungszentrum für Stiftungen und Non-Profit-Organisationen (NPO) in der Schweiz. Über das *Institut für Ethik in der Praxis e.V.*, ein Institut zur Förderung von Wissenschaft und Forschung im Feld der praktischen und angewandten Ethik, berichtet *Arnd T. May* (Recklinghausen). Schließlich haben wir auch in dieser Ausgabe Rezensionen aufgenommen. *Heinz Krumpel* (Wien) bespricht das Buch *Kommunizierte Wirtschaftsethik, Ethik der Lebenswelten* von Helma Riefenthaler aus dem Jahre 2011, *Siegmond Pisarczyk* (Hamburg) setzt sich kritisch mit dem 2012 erschienenen Werk *Strategisches Fundraising* von Christian Gahrmann auseinander. Beachten Sie bitte auch das Call for Papers der **zfwu** am Ende des Heftes. Wir freuen uns über Ihre spannenden und interessanten Beiträge!

Eine anregende Lektüre wünschen

*Alexander Brink und Arne Manzeschke*

# CORPORATE GOVERNANCE IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

hrsg. von Alexander Brink und Arne Manzeschke

Hauptbeitrag

9 **Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven**

*Michael Meyer und Florentine Maier*

Im Rahmen dieses Beitrags wird ein Einstieg in die Diskussion zum Thema Corporate Governance von Non-Profit-Organisationen (NPO) geliefert, indem ein Überblick über unterschiedliche wissenschaftliche und alltagspraktische Verständnisse von Governance gegeben wird. Wissenschaftliche Governanceverständnisse werden charakterisiert, indem die Hauptmerkmale des politikwissenschaftlichen, des betriebswirtschaftlichen und des soziologischen Zugangs zur Governance dargestellt werden. Alltagspraktische Governanceverständnisse werden anhand einer Typologie dargestellt, die von betriebswirtschaftlicher über familiäre, professionalistische und zivilgesellschaftliche bis hin zu basisdemokratischer Governance reicht. Abschließend werden Überlegungen zur Zukunft der Governance von NPO angestellt. Eine weitere Verbreitung des betriebswirtschaftlichen Governance-Diskurses ist wahrscheinlich. Alternative Governance-Zugänge bleiben jedoch notwendige Gegenpole, die wohl in Nischen des Non-Profit-Sektors weiterbestehen werden.

Korreferat

22 **Warum Non-Profit-Organisationen in der zfwu? Non-Profit-Organisationen, Corporate Governance und normatives Management**

*Martin Büscher*

Beitrag

31 **Just Health (Care): Social Justice, Health and the Common Good**

*Christian Erk*

Unsere Gesundheitswesen stehen vor großen Herausforderungen, die sich nicht zuletzt aus der wachsenden Lücke zwischen den Kosten und den zur Deckung dieser zur Verfügung stehenden Ressourcen ergeben. In der resultierenden Debatte über Priorisierung und/oder Rationierung nimmt der Begriff der (sozialen) Gerechtigkeit eine Schlüsselrolle ein. Nicht zuletzt aus diesem Grunde lohnt sich eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Frage, was unter (sozialer)

Gerechtigkeit zu verstehen ist. Der vorliegende Artikel möchte einen Beitrag zu dieser Debatte leisten, indem er sich auf Basis der (im onto-teleologischen Sinne verstandenen) Tugendethik mit der Bedeutung und Rolle der (sozialen) Gerechtigkeit im Kontext von Gesundheit und dessen Implikationen auf das Gesundheitswesen auseinandersetzt. Wie argumentiert werden wird, hat (soziale) Gerechtigkeit aus einer solch onto-teleologischen Perspektive nicht primär mit Gleichheit, sondern vor allem mit Rechten und Pflichten sowie dem Gemeinwohl zu tun.

Beitrag

### **Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance**

*Georg von Schnurbein*

Die Forschung zu Non-Profit Governance bezieht sich dominant auf den Vorstand einer Non-Profit-Organisation (NPO). Dabei spielen weit mehr Akteure eine Rolle für die Governance einer NPO. Dieser Beitrag befasst sich auf der Grundlage des Institutionellen Isomorphismus mit der Bedeutung des Dachverbandes als Governance-Instrument der Mitgliederorganisationen. In Abhängigkeit von der Autonomie der Mitgliederorganisationen und der Umfeldstabilität wird idealtypisch aufgezeigt, wie die Mitgliedschaft im Dachverband Anpassungsprozesse fördert und welche Entwicklungspfade dadurch ermöglicht werden.

50

Beitrag

### **Ökonomische und außerökonomische Werteorientierung in der Organisationswahl**

*Christoph Schank*

Vor dem Hintergrund des Eintrittes in das duale System der Berufsausbildung werden die Wahlentscheidungen für oder gegen bestimmte ausbildende Organisationen unter dem Gesichtspunkt verschiedener, alternierender oder miteinander in Konkurrenz stehender Werteorientierungen untersucht. Es wird dadurch mit der Vorstellung gebrochen, die ökonomische Handlungslogik sei der einzig legitime Ausdruck rationalen Handelns. Unter Zuhilfenahme einer empirischen Vorgehensweise werden jene Werteorientierungen beschrieben und ihr Einfluss auf die Organisationswahl bestimmt. Es zeigt sich dabei, dass sich nicht allein vermeintlich systemkonforme, ökonomische Wahlmotive als handlungsleitend – und damit für ein belastbares Erklärungsmodell als hinreichend – erweisen.

62

- Praxisbeitrag  
82 **Beiträge der REACH-Umsetzung zur CSR-Strategie**  
*Guido Grunwald und Philipp Hennig*
- Praxisbeitrag  
92 **Integrierte Unternehmens-Berichterstattung als Abbild einer  
konsequent umgesetzten Nachhaltigkeits-Strategie – Case Study:  
Nachhaltigkeitsmanagement der Flughafen München GmbH**  
*Monika Streck und Daniel Demisch*
- Institutsbericht  
98 **Das Centre for Philanthropy Studies an der Universität Basel**  
*Steffen Bethmann*
- Institutsbericht  
100 **Institut für Ethik in der Praxis e.V.**  
*Arnd T. May*
- Rezension  
103 **Kommunizierte Wirtschaftsethik in ihrer globalen Bedeutung –  
Interkultureller Kontext und Ethik der Lebenswelten**  
*Heinz Krumpel*
- Rezension  
106 **Fundraising als wissenschaftliche Herausforderung – Wirtschaftliche  
Chance für Non-Profit-Organisationen**  
*Sigmund Pisarczyk*
- 109 Call for Papers