

Pies, Ingo; Hielscher, Stefan; Beckmann, Markus

Working Paper

Theorie für die Praxis - Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften

Diskussionspapier, No. 2007-15

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Pies, Ingo; Hielscher, Stefan; Beckmann, Markus (2007) : Theorie für die Praxis - Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften, Diskussionspapier, No. 2007-15, ISBN 978-3-86010-937-3, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-5427>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170290>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Ingo Pies, Stefan Hielscher und Markus Beckmann

Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur
wirtschafts- und unternehmensethischen
Ausbildung von Führungskräften

Diskussionspapier Nr. 2007-15

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2007

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86010-936-6 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86010-937-3 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autorenanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Vgl. Korrespondenzanschrift

Stefan Hielscher

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23387
Email: stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de

Markus Beckmann

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Email: markus.beckmann@wiwi.uni-halle.de

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Fax: +49 (0) 345 55 27385
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

International stehen Forderungen im Raum, die betriebswirtschaftliche Ausbildung so auszurichten, dass sie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen systematischen Stellenwert beimisst. Der hierfür erforderliche Dialog zwischen BWL und Unternehmensethik kommt jedoch derzeit nicht zustande, weil einigen unternehmensethischen Ansätzen (nach wie vor) die ökonomische Fundierung fehlt, die sie an die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre anschlussfähig machen könnte. Vor diesem Hintergrund argumentiert dieser Beitrag, ((a)) warum die Unternehmensethik von einer wirtschaftsethischen Konzeption gesteuert sein muss und warum es vorteilhaft ist, wenn eine solche Ethik als ökonomische Theorie der Moral operiert, ((b)) wie eine solche Wirtschafts- und Unternehmensethik in die Ausbildung von Führungskräften integriert werden kann, so dass die BWL als Theorie für die Praxis nicht verarmt, sondern bereichert wird und ((c)) wie – angesichts einer erneut heftig geführten Theoriedebatte (Albach-Kontroverse) – interdisziplinäres Lernen zwischen Unternehmensethik und BWL theoretisch ansetzen könnte.

Schlagworte: Unternehmensethik; Wirtschaftsethik; Ordnung der Marktwirtschaft; Globalisierung; Corporate Social Responsibility; Corporate Citizenship; UN Global Compact; soziale Dilemmata; orthogonale Positionierung; gesellschaftliche Verantwortung; operatives Management; strategisches Management; Ausbildung von Führungskräften

Abstract

Internationally, there is a growing political consensus that “corporate social responsibility” should play a key role in management education. Against this background, there is a need for interdisciplinary learning between business administration and business ethics. So far, this dialogue has been hindered by approaches to business ethics that (still) lack a solid foundation in economics. This paper seeks to bridge this gap by systematically relating (an economic approach to) business ethics to management analysis and education. As a first step, the paper argues that business ethics theory needs to acknowledge the competitive market conditions for business firms; therefore, it is advantageous to adapt an economic approach to (business) ethics. In a second step, the paper puts forward ten theses that explain how such an economic approach to business ethics can be easily incorporated into conventional management education. The paper concludes with a proposal for interdisciplinary learning in view of a newly raised academic debate between business ethics and business administration (Albach-Controversy).

Key Words: business ethics; economic ethics; order of the market economy; globalization; corporate social responsibility; corporate citizenship; UN global compact; social dilemma structures; orthogonal position; management; strategic management; management education

JEL-Classification: A11; A13; D02; D63; M10; M14

Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften

Ingo Pies, Stefan Hielscher und Markus Beckmann

Einleitung

Bereits im Jahr 2001 identifizierte das Grünbuch der Europäischen Kommission einen „dringenden Bedarf, das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen in die Fortbildung von Managern und Arbeitnehmern zu integrieren und damit die künftigen Qualifikationsanforderungen an Manager und Arbeitnehmer zu antizipieren“¹. Im Jahr 2006 erneuerte die Europäische Kommission ihre Forderung nach einer Integration des Gedankens von „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in die universitäre Ausbildung von Führungskräften.² – Auf globaler Ebene sind ähnliche Initiativen zu beobachten. Der UN-Generalsekretär Ban Ki Moon hat jüngst die Business Schools dieser Welt dazu aufgerufen, sich zu den „Principles for Responsible Management Education“ des Global Compact der Vereinten Nationen zu bekennen. Damit verbindet sich die Erwartung, diese grundlegenden Prinzipien für eine unternehmensethische Management-Ausbildung in der akademischen Ausbildung von Führungskräften zu beherzigen.³ International stehen also Forderungen im Raum, die betriebswirtschaftliche Ausbildung so auszurichten, dass sie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen größeren und sogar systematischen Stellenwert beimisst.

In diesem Kontext ist in der deutschsprachigen Literatur erneut eine Diskussion um das Verhältnis zwischen Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre entbrannt, die man als Albach-Kontroverse bezeichnen kann: Diese Kontroverse vermittelt den Eindruck, als solle die BWL gegen einen philosophischen Imperialismus unternehmensethischer Denkschulen abgeschottet werden, der unter Berufung auf die Diskursethik Habermasscher oder Apelscher Provenienz die Unternehmung zur Arena eines moralphilosophisch inspirierten Grundlagen- und Dauerdiskurses umfunktionieren will.⁴

¹ Europäische Kommission (2001; 6).

² Vgl. European Commission (2006). Richtig übersetzt, meint CSR nicht die soziale, sondern die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

³ Der „Global Compact“ ist die weltweit bedeutendste Initiative zur Förderung und Verbreitung von Unternehmensverantwortung (Corporate Citizenship). Seit seiner Gründung im Jahr 2000 haben sich über 3.000 Unternehmen aus mehr als 90 Ländern dazu verpflichtet, die Menschenrechte und die Umwelt zu schützen, faire Arbeitsbedingungen sicherzustellen und gegen Korruption vorzugehen. Das akademische Netzwerk des „Global Compact“ der Vereinten Nationen hatte zu Beginn des Jahres 2007 eine internationale Arbeitsgruppe eingesetzt, die Prinzipien für die unternehmensethische Management-Ausbildung formulieren sollte. Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe – die „Principles for Responsible Management Education“ – wurden dem Generalsekretär der Vereinten Nationen beim Führungstreffen des „Global Compact“ im Juli 2007 in Genf überreicht. Sie bilden die Basis für seinen weltweiten Aufruf, die Ausbildung von Führungskräften nachhaltig zu reformieren. Vgl. hierzu ausführlich UN Global Compact (2007).

⁴ Auf betriebswirtschaftlicher Seite wurde diese Debatte maßgeblich von Horst Albach geführt. Vgl. hierzu Albach (2005) und Albach (2007). Für eine unternehmensethische Position, die sich angegriffen fühlte – und dann zum Gegenangriff ansetzte –, vgl. Thielemann und Weibler (2007a) und Thielemann und Weibler (2007b).

Diese Kontroverse erinnert – mit Blick auf Inhalt *und* Form – an Auseinandersetzungen, die bereits vor anderthalb Jahrzehnten mit ähnlicher Frontstellung geführt wurden: *déjà vu – déjà lu?*⁵ Auch das Ergebnis scheint ähnlich zu sein: Es sieht so aus, dass es aufgrund (durchaus wechselseitiger) Missverständnisse immer noch nicht bzw. erneut nicht gelingt, Gemeinsamkeiten zu erarbeiten, auf deren Grundlage ein Streit konstruktiv – mit Aussicht auf Erkenntnisgewinn – ausgefochten werden kann. Eine solche Theoriedebatte ist tendenziell unproduktiv. Sie läuft Gefahr, die relevanten Alternativen zu verfehlen.

Die Duplizität der Ereignisse sollte zu denken geben: Wie damals in der Schneider-Kontroverse Dieter Schneider, so manövriert nun in der Albach-Kontroverse Horst Albach die Betriebswirtschaftslehre in eine Anti-Haltung zu einer Unternehmensethik, die sich gegen die BWL – und allgemein: gegen die Ökonomik – nahezu fundamental-kritisch in Stellung bringt.⁶ Insofern ist der scharfe Ton zwar verständlich. Der entscheidende Punkt ist aber, dass die BWL so Gefahr läuft, primär auf Abwehr zu gehen, anstatt kritische Anregungen zur Kenntnis zu nehmen, um sie dann begründet annehmen oder begründet zurückweisen zu können. In der Befürchtung, als Theorie für die Praxis zu verarmen, verzichtet die BWL auf die Option, durch Unternehmensethik bereichert zu werden, weil diese Option in der gegenwärtigen Diskussion mit ihrer verqueren Frontstellung gar nicht erst ins Blickfeld gerät.

Vor diesem Hintergrund nimmt dieser Beitrag die Perspektive einer ökonomischen Theorie der Moral ein.⁷ Seine programmatische These lautet: Ein echter Dialog zwischen BWL und Unternehmensethik kommt in der Albach-Kontroverse nicht zustande, weil der dort verhandelten Unternehmensethik die wirtschaftsethische Einbettung und die ökonomische Fundierung fehlt, die sie an die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre anschlussfähig machen könnte. Deshalb wählt dieser Beitrag folgende Vorgehensweise: Der erste Abschnitt skizziert, warum die Unternehmensethik von einer wirtschaftsethischen Konzeption gesteuert sein muss und warum es vorteilhaft ist, wenn eine solche Ethik mit einer ökonomischen Methode operiert. Sodann entwickelt der zweite Abschnitt in Thesenform, wie eine solche Wirtschafts- und Unternehmensethik so in die Ausbildung von Führungskräften integriert werden kann, dass die BWL als Theorie für die Praxis nicht verarmt, sondern bereichert wird. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Theoriedebatte zwischen Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre.

⁵ Bereits Anfang der 1990er Jahre gab es eine ausführliche Debatte um das Verhältnis zwischen Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre – damals bekannt geworden unter dem Namen „Schneider-Kontroverse“. Für einen Überblick vgl. Pies und Blome-Drees (1993) sowie Blome-Drees und Pies (1995) und die dort enthaltenen Literaturnachweise.

⁶ Vgl. Ulrich (2000) sowie die Kritiken von Engel (2000), Kirchgässner (2000), Lumer (2000), Nutzinger (2000), Pies (2000b), Priddat (2000), Schramm (2000) und Weimann (2000).

⁷ Zur ökonomischen Theorie der Moral vgl. Homann und Pies (1994a) sowie Homann und Pies (1994b), Homann und Pies (2000), Pies (2000c) sowie Pies und Sardison (2006). In jüngster Zeit wird dieser Ansatz unter der Bezeichnung „Ordonomik“ als Forschungsprogramm zur Analyse der Interdependenz von Sozialstruktur und Semantik moderner Governance weiterentwickelt. Vgl. hierzu Pies (2006) sowie Pies, Beckmann und Hielscher (2007).

1. Die Notwendigkeit einer wirtschaftsethischen Einbettung der Unternehmensethik und ihre ökonomische Anschlussfähigkeit

((1)) Die Marktwirtschaft hat global zu einem ungeahnten Zuwachs an Wohlstand geführt. Menschen profitieren in einem welthistorisch einmaligen Umfang, nicht nur materiell, sondern auch immateriell (vgl. Abb. 1 und 2). Ihre Lebenschancen verbessern sich. Das schlägt sich nieder nicht nur in einem höheren Lebensstandard, einem besseren Gesundheitszustand und einer höheren Lebenserwartung, sondern auch in den mit modernen Zivilisationsfortschritten verbundenen Emanzipationsleistungen: in wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Freiheiten für einen Pluralismus individualisierter Lebensentwürfe. Märkte sind ein unverzichtbares Emanzipationsinstrument, indem sie Menschen – sei es als Konsumenten, sei es als Produzenten – eine umfassende Inklusion in Prozesse (welt-)wirtschaftlicher Zusammenarbeit ermöglichen.

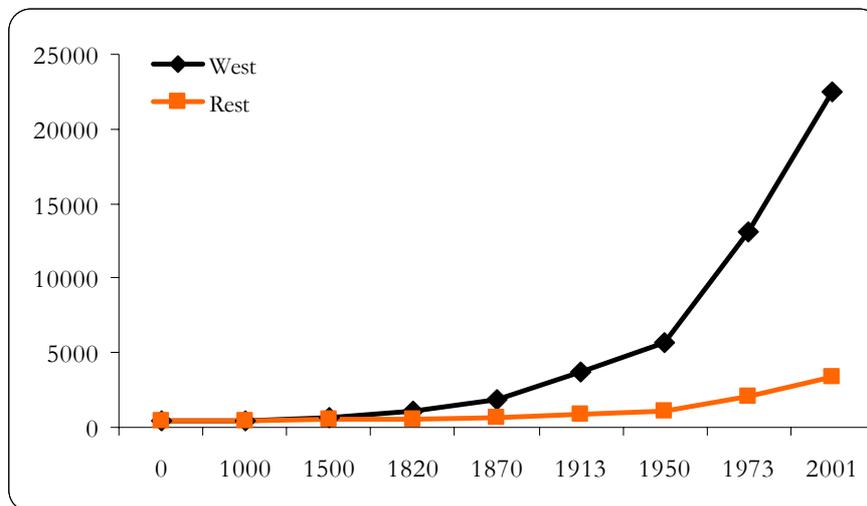


Abb. 1: Entwicklung der Pro-Kopf-Einkommen von 0-2001⁸

⁸ Vgl. Tabelle 2 in Maddison (2005; S. 7). In der Kategorie „West“ sind zusammengefasst: Europa, USA, Australien und Japan. Die Angaben wurden berechnet auf der Basis des 1990er US-Dollar.

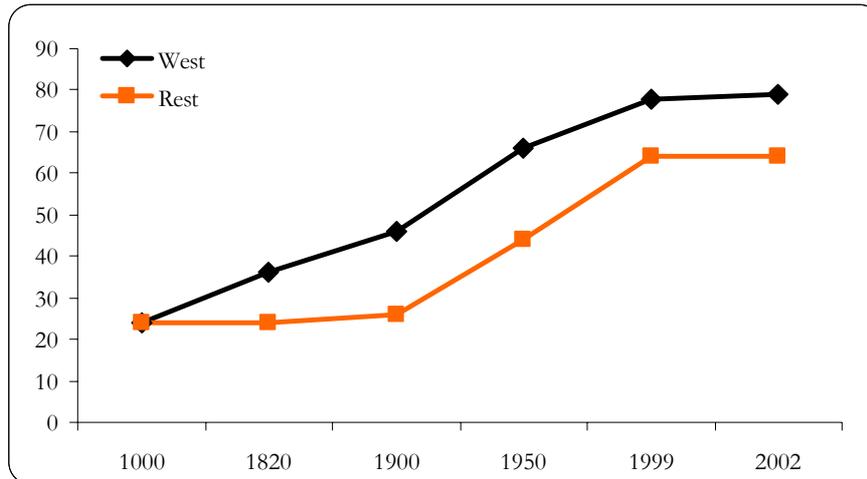


Abb. 2: Entwicklung der Lebenserwartung von 1000-2002⁹

Hierbei kommt Unternehmen eine eminent wichtige Rolle zu. Sie sind Problemlöser im gesellschaftlichen Auftrag, und sie lösen Probleme durch Wertschöpfung: durch die Erfindung neuer Produkte und Produktionsverfahren für eine bessere Bedürfnisbefriedigung. Da der Lebensstandard der Bevölkerung unmittelbar von ihrer Produktivität abhängt, sind die in und durch Unternehmen erzielten Produktivitätsfortschritte im allgemeinen Interesse. Ohne diese dynamische Systemfunktion im marktlichen Wettbewerb lässt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht angemessen beurteilen. In diesem Sinne bedarf die Unternehmensethik einer wirtschaftsethischen Einbettung.

Unternehmen agieren typischerweise auf wettbewerblich verfassten Märkten. Sie bewegen sich damit in Situationen, die durch einen sozialstrukturellen Hiatus zwischen Handlungsintention und Handlungsergebnis gekennzeichnet sind. In Konkurrenzspielen entscheiden nicht die Handlungsgesinnungen, sondern die Handlungsbedingungen über das Handlungsergebnis. Im Wettbewerb avancieren deshalb die institutionellen Rahmenbedingungen zum systematischen Ort der Moral.

Die Wirtschaftsethik rechtfertigt das unternehmerische Gewinnprinzip im Hinblick auf die gesellschaftlich wünschenswerten Anreizwirkungen, die es im marktlichen Wettbewerb entfaltet. Bettet man die Unternehmensethik in diese wirtschaftsethische Konzeption ein, dann steht das Gewinnprinzip für die Unternehmensethik nicht mehr zur Disposition. Worin aber besteht dann die Aufgabe der Unternehmensethik? Wie geht sie damit um, dass es im wirtschaftlichen Alltag zu Konflikten zwischen Gewinnprinzip und Moralprinzip kommen kann?

Im situativ auftretenden Konflikt zwischen Gewinn und Moral kann eine wirtschaftsethisch eingebettete und mithin systemkonforme Unternehmensethik systematisch nicht mehr darauf setzen, diesen Konflikt durch Verzicht auf Gewinn zu entschärfen. Vielmehr kann es ihr nur darum gehen, Anreizarrangements zu (er-)finden, die eine Kompatibilität zwischen Gewinn und Moral herbeiführen und so die Logik der Marktwirtschaft nicht außer Kraft setzen, sondern forciert in Kraft setzen. Der

⁹ Vgl. Tabelle 1 in Maddison (2005; S. 6) sowie Maddison (2001; S. 31). In der Kategorie „West“ sind zusammengefasst: Europa, USA, Australien und Japan. Die Daten zur durchschnittlichen Lebenserwartung beziehen sich auf den Zeitpunkt der Geburt für Männer und Frauen.

gesellschaftlich bewährte Problemlösungsmodus besteht darin, neue Märkte – und funktionale Marktbedingungen – zu schaffen, um der unternehmerischen Wertschöpfung Arenen zu eröffnen, damit die Bedürfnisse der Menschen besser befriedigt werden können. Auf der Grundlage dieser wirtschaftsethischen Konzeption geht es der Unternehmensethik nicht um die Aufgabe der Marktlogik, sondern um die Aufgabe, der Marktlogik neue Anwendungsfelder zu erschließen. Kurz: Es geht um innovative Wertschöpfung im Dienst einer Moral wechselseitiger Besserstellung.

Folglich hat sich die Unternehmensethik nicht innerhalb des (vermeintlichen) Konflikts zwischen Gewinn und Moral zu positionieren, sondern gleichsam „orthogonal“ dazu, indem sie aufzeigt, wie sich dieser Konflikt als vermeintlicher Konflikt institutionell auflösen lässt.¹⁰ Die unternehmensethisch zu lösende Aufgabe besteht darin, solche Rahmenbedingungen herzustellen, unter denen das Gewinnprinzip dazu dient, Wettbewerbshandlungen auszulösen, die zu gesellschaftlich erwünschten Ergebnissen führen, also etwa breiten Bevölkerungsschichten eine hohe Produktqualität zu niedrigen Preisen verfügbar machen.

Als These formuliert: Eine im Modus falscher Unmittelbarkeit operierende Unternehmensethik läuft Gefahr, das Gewinnprinzip fallweise auszusetzen oder sogar prinzipiell in Frage zu stellen und damit implizit zu einer Systemfrage Stellung zu nehmen, die kurzschlüssig beantwortet wird, ohne explizit gestellt (und reflektiert) worden zu sein. Eine solche Unternehmensethik wäre in der Tat – hierin ist Horst Albach weitestgehend zuzustimmen – ein Fremdkörper, der sich in die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre wohl kaum integrieren ließe.

Es ist nun zu zeigen, dass dieser Einwand nicht länger stichhaltig ist, wenn die Unternehmensethik systematisch aus einer wirtschaftsethischen Perspektive heraus entwickelt wird.

((2)) Qualitätsunterschiede zwischen diversen Denkschulen der Unternehmensethik zeigen sich mit aller Deutlichkeit beim Moralbegriff. Einige Denkschulen operieren mit einem Moralbegriff, der auf die Abschwächung des Eigeninteresses zielt. Dann wird das Maßhalten zur perspektivischen Orientierung. Ganz anders setzt eine wirtschaftsethisch eingebettete Unternehmensethik an. Sie nimmt eine moralische Qualifizierung nicht nach dem Kriterium vor, ob die Verfolgung des Eigeninteresses

¹⁰ Positioniert man sich entlang der Konfliktlinie zwischen Gewinn und Moral – d.h. innerhalb eines Trade-Offs –, so kann man sich (a) auf die eine oder (b) auf die andere Seite des Gegensatzes schlagen oder (c) den sprichwörtlichen „goldenen Mittelweg“ suchen. Im ersten Fall riskiert man die Ächtung durch Kooperationspartner und letztlich die „license to operate“; im zweiten Fall riskiert man den wirtschaftlichen Ruin; im dritten Fall laviert man ohne klare Orientierung. Allen drei Optionen mangelt es an Nachhaltigkeit. Vgl. hierzu Pies und Sardison (2006; insbes. S. 268-272). Eine vierte Option besteht in der „orthogonalen Positionierung“. Dieser Begriff bezeichnet eine Stellungnahme, die nicht innerhalb des Trade-Offs erfolgt, sondern jenseits des Trade-Offs, indem der Konflikt als vermeintlicher Konflikt aufgelöst wird. Das methodische Vorgehen besteht darin, (a) den Wertekonflikt auf einen Interessenkonflikt zurückzuführen, (b) diese Konfliktsituation als soziales Dilemma – d.h. als pareto-inferiores Gleichgewicht – zu rekonstruieren und (c) ein institutionelles Arrangement zu (er-)finden, mit dem das Dilemma überwunden und mithin der Interessen- und Wertekonflikt pareto-superior aufgelöst werden kann. Vgl. hierzu grundlegend Pies (2000a).

stark oder schwach ausgeprägt ist, sondern legt stattdessen das Kriterium zugrunde, ob die Verfolgung des Eigeninteresses zu Gunsten oder zu Lasten anderer erfolgt.¹¹

Diesem Verständnis zufolge zielt Moral auf eine wechselseitige Besserstellung. Deshalb sind Konfliktsituationen zwischen Gewinn und Moral dadurch gekennzeichnet, dass solche wechselseitigen Besserstellungen bislang (noch nicht) zustande kommen. Insofern kann eine moralische Orientierung als Heuristik fungieren. Sie kann die Suche anleiten, wechselseitige Besserstellungen herbeizuführen. Hierbei kann eine ökonomische Rational-Choice-Analyse institutioneller Arrangements helfen.

Eine Situation, in der das Potential einer wechselseitigen Besserstellung bisher nicht ausgeschöpft wird, lässt sich ökonomisch als soziales Dilemma rekonstruieren: als pareto-inferiores Nash-Gleichgewicht. In einer solchen Situation sorgen Anreize dafür, dass eine Gruppe von Akteuren kollektiv unter ihren Möglichkeiten bleibt. Paradigmatisch lassen sich zwei Arten sozialer Dilemmata unterscheiden: Einseitige Dilemmata können durch eine individuelle Selbstbindung zum wechselseitigen Vorteil überwunden werden, während mehrseitige Dilemmata eine kollektive Selbstbindung erfordern. Auch der Umkehrschluss gilt: Das Potential einer wechselseitigen Besserstellung („Win-Win“) gibt es nur in Situationen, die sich als soziale Dilemmata kennzeichnen lassen.

Im Hinblick auf solche Situationen sozialer Dilemmata kann nun eine wichtige Leitdifferenz eingeführt werden, die für die Anschlussfähigkeit an betriebswirtschaftliche Überlegungen von grundlegender Bedeutung ist. Zu unterscheiden sind zwei Arten des Managements. Ein erster Problemlösungsmodus – operatives Management – lässt sich kennzeichnen als Optimierung von Spielzügen bei gegebenen Spielregeln. Ein zweiter Problemlösungsmodus – strategisches Management – lässt sich kennzeichnen als Gestaltung der Spielregeln.

Das (moralische) Problem sozialer Dilemmata lässt sich durch den ersten Problemlösungsmodus nicht erfolgreich bearbeiten. Vielmehr wird es durch diesen Problemlösungsmodus allererst konstituiert.¹² Gelöst werden kann das Problem nur durch ein Umschalten auf den zweiten Problemlösungsmodus: durch ein strategisches Situationsmanagement, das die Regeln und damit die Anreize neu justiert, so dass eigeninteressierte Akteure ihre Handlungen neu ausrichten und sich wechselseitig besserstellen.¹³

¹¹ Mustergültig hierfür ist die klassische Formulierung des französischen Schriftstellers Nicolas Chamfort (*1741; †1794), zitiert nach Schultz (1997; S. 35): „Lass es dir und anderen gut gehen, ohne dir oder anderen weh zu tun: das ist, glaube ich, die ganze Moral.“

¹² Das Kennzeichen eines sozialen Dilemmas besteht gerade darin, dass es sich um ein sub-optimales *Gleichgewicht* handelt: Jeder Spieler wählt seine „best response“, und gerade dadurch bleiben die Spieler als Gruppe unter ihren Möglichkeiten. Aus individueller Sicht gibt es aber keine besseren Spielzüge als „Best-Response-Strategien“. Deshalb lässt sich das Problem nicht einfach durch forcierte Optimierung überwinden. Die Problemlösungsfähigkeit des operativen Managements stößt hier an Grenzen.

¹³ Aus einem sozialen Dilemma kommt man nur heraus, indem das Spiel transformiert wird, so dass veränderte Anreize zu einem veränderten Gleichgewicht führen. Insofern besteht die Aufgabe des strategischen Managements darin, die Erfolgsbedingungen für das operative Management herzustellen: Spiele sind so auszugestalten, dass die betriebswirtschaftliche Optimierung von Spielzügen in wechselseitigen Besserstellungen resultiert. – Für eine eher modelltechnische Analyse sozialer Dilemmata vgl. Bowles (2004; Kapitel 1, S. 23-55) sowie Buttkereit und Pies (2006). Zu ihrer grundlegenden Bedeutung für die Wirtschafts- und Unternehmensethik vgl. Pies und Sardison

Auf diese Weise lässt sich Moral als Produktionsfaktor zur Geltung bringen. Unternehmen können durch geeignete Regelbindungen – seien sie nun individueller oder kollektiver Art – Interaktionsprobleme lösen. Eine solche Moral ist gut fürs Geschäft. Und sie ist (besser) geeignet, gesellschaftliche Anliegen konstruktiv aufzugreifen. Sie folgt nicht einer Opferethik, die zum Verzicht auffordert, sondern sie folgt einer Investitionsethik, die neue Renditemöglichkeiten aufzeigt und zu erschließen hilft.

Als These zusammengefasst: Der systematische der Ort der Wirtschafts- und Unternehmensethik im Rahmen der BWL-Ausbildung ist das strategische Management, verstanden als strategisches Situationsmanagement sozialer Dilemmata.¹⁴

((3)) Bisher wurde argumentiert, dass die Unternehmensethik einer wirtschaftsethischen Einbettung bedarf und dass einer solchen Wirtschafts- und Unternehmensethik eine ökonomische Methode zu unterlegen ist. Beide Aspekte gehören zusammen: Wirtschaftsethik thematisiert, wie man das Eigeninteresse für Moral in Dienst nimmt. Unternehmensethik thematisiert, wie man Moral als Produktionsfaktor einsetzt. Für beide Fragestellungen muss man von einer orthogonalen Positionierung zum Konflikt zwischen Eigeninteresse und Moral ausgehen. Dafür ist die ökonomische Rational-Choice-Analyse sozialer Dilemmata konstitutiv. Sie versöhnt Ethik und Ökonomik schon vom systematischen Ansatz her und verbürgt zudem die Anschlussfähigkeit einer von ihrer Methode her ökonomisch operierenden Wirtschafts- und Unternehmensethik an den betriebswirtschaftlichen Forschungs- und Lehrbetrieb.

Aus dieser Perspektive geht es nicht darum, die BWL von außen zu belehren, sondern es geht darum, eine in der BWL bereits angelegte Entwicklungstendenz zu verstärken: Eine wirtschaftsethisch fundierte Unternehmensethik hat nicht das Ziel, die Studierenden zu besseren Menschen zu erziehen, sondern sie zu besseren (erfolgreicheren) Managern auszubilden, indem ihnen die Kompetenzen für sozialstrukturelle Weichenstellungen vermittelt werden.

Eine weitere Schlüsselqualifikation kommt ergänzend hinzu: Sozialstrukturelle Weichenstellungen erfordern die Zustimmung der beteiligten Akteure – handle es sich nun um die Kunden des Unternehmens, um die Kapitalgeber, die eigenen Mitarbeiter oder andere Stakeholder. Deshalb reicht es nicht aus, funktionale Arrangements herbeizuführen. Sie müssen auch argumentativ vermittelt werden (können). Hierfür ist es erforderlich, die Semantiken zu kennen, d.h. die Begriffe und die ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien, in denen die Stakeholder zu kommunizieren gewohnt sind

(2006). Wichtig ist hier der Hinweis, dass es solche Dilemmasituationen nicht nur in den Außenbeziehungen der Unternehmen, sondern auch innerhalb der Unternehmen zu gestalten gilt. Von daher wird auch verständlich, warum Unternehmen neue Steuerungsinstrumente wie z.B. Verhaltenskodizes einsetzen. Vgl. hierzu Beckmann und Pies (2007).

¹⁴ Strategisches Situationsmanagement sozialer Dilemmata meint den differenzierten Einsatz von Anreizen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Dies ist nicht gleichzusetzen mit einer Überwindung sozialer Dilemmata. Zur Lösung gesellschaftlicher Probleme kann es vielmehr auch erforderlich sein, soziale Dilemmata zu etablieren. Auf der wirtschaftsethischen Ebene ist das wichtigste Beispiel hierfür der marktliche Wettbewerb, der die Konkurrenten dilemmatisch unter Druck setzt und einer Kartellbildung entgegenwirkt. Vgl. Pies (2000a; S. 52-62). Auf der unternehmensethischen Ebene zeigt beispielsweise das Problem der Korruptionsbekämpfung, dass die Einführung von Kronzeugenregelungen oder anonymen Hinweissystemen („Whistle-Blowing“) geeignet ist, mehrseitige oder einseitige Dilemmastrukturen zu etablieren, um so unerwünschte Korruptionshandlungen zu destabilisieren. Vgl. Pies und Sass (2006).

und in denen folglich wichtige zivilgesellschaftliche Anliegen verhandelt werden. Dies bedeutet im Klartext: Die Kompetenzen von Managern müssen sich auf Sozialstruktur *und* Semantik beziehen. Für den Aufbau solcher Kompetenzen kann eine wirtschaftsethisch eingebettete Unternehmensethik einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Grundstruktur dieses Arguments wird im folgenden Abschnitt in Thesenform entwickelt.

2. Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften

Die zehn Thesen lauten wie folgt:

((1)) Die Bundesrepublik erlebt derzeit eine umfassende Akzeptanzkrise der Marktwirtschaft, der Unternehmen, der Manager und des Gewinnprinzips. Empirische Untersuchungen zeigen in drastischer Weise, dass das Vertrauen der Bevölkerung in das System der Marktwirtschaft, in die korporativen Akteure der Marktwirtschaft, in deren Führungskräfte und in das handlungsleitende Prinzip der Unternehmen in der Marktwirtschaft auf breiter Front historische Tiefststände erreicht hat.¹⁵

((2)) *Diese Akzeptanzkrise ist kein Zufall. Sie hat strukturelle Gründe.*

Erstens: Die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen haben zugenommen. Kunden, Mitarbeiter, zivilgesellschaftliche Organisationen, die demokratische Öffentlichkeit und andere Stakeholder stellen immer höhere Ansprüche.

Zweitens: Unternehmen operieren – vor allem im globalen Kontext – unter unvollständigen Rahmenordnungen mit zahlreichen Regelungslücken. Dies führt oft zu unbefriedigenden Ergebnissen (also zu sozialen Dilemmata).

Drittens: Unternehmen leiden unter Kommunikationsdefiziten. Es fällt ihnen augenfällig schwer, in der Öffentlichkeit für ihre Handlungen kompetent Rede und Antwort stehen zu können.

¹⁵ Zur Illustration: ((1)) Während 1994 noch 53% der deutschen Bevölkerung ein positives Bild von der sozialen Marktwirtschaft hatten, lag diese Zahl im Jahr 2005 nur noch bei 25%. Vgl. hierzu IfD Allensbach (o.J.). Drei von vier Befragten hatten damit keine gute Meinung vom deutschen Wirtschaftssystem. ((2)) Auch Unternehmen wird nur noch von 30% der Deutschen Vertrauen entgegengebracht; beispielsweise vertraten 77% der Befragten im Jahr 2005 die Meinung, dass Unternehmen zu viel politischen Einfluss haben. Vgl. Noelle-Neumann und Köcher (2002; S. 619) sowie GlobeScan (2006; S. 2). In gleicher Weise ändert sich das Bild von Unternehmern in der deutschen Öffentlichkeit. 1976 vertrat noch eine relative Mehrheit der (West-)Deutschen, dass die meisten Unternehmen „auch sozial eingestellt“ seien. Diese Ansicht teilten im Jahr 2002 nur noch 17% der West- und 11% der Ostdeutschen. Dagegen äußerte eine absolute Mehrheit von 59% der West- und 68% der Ostdeutschen die Meinung, dass Unternehmer nur noch an ihren persönlichen Gewinn denken. Vgl. Noelle-Neumann und Köcher (2002; S. 818). ((3)) Eine noch negativere Beurteilung wird in der öffentlichen Meinung den Managern zuteil. In einer repräsentativen Umfrage im Sommer 2007 gaben rund 78% der Befragten an, dass Manager den moralischen Anforderungen ihrer Tätigkeit (eher) nicht gerecht werden. Nur 14% sprechen Managern noch zu, den moralischen Anforderungen an ihre Arbeit zu genügen. Vgl. ZDF (2007). ((4)) Auch das unternehmerische Gewinnstreben wird zunehmend kritisch betrachtet. 58% der Deutschen äußerten in einer Umfrage des Jahres 2005, dass die „Profitgier“ der Unternehmen eine Gefahr für die Zukunft der Demokratie darstelle. Vgl. hierzu ZDF Politbarometer (2005). – Eine ausführliche Dokumentation empirischer Daten zum Verlust des Vertrauens in Marktwirtschaft, Unternehmen, Manager und Gewinnprinzip findet sich in Kapitel 1 der Studie von Beckmann (2007).

((3)) *Soziale Akzeptanz wird für die Unternehmen zu einem zunehmend knappen Faktor, der eigenständige Bewirtschaftungsmaßnahmen erforderlich macht.* Diese müssen mindestens genauso professionell ausgerichtet sein wie die Maßnahmen im traditionellen Kerngeschäft der Unternehmen. Deshalb wird sich die Nachfrage nach Managern qualitativ verändern. Die Universitäten sollten sich folglich darauf einstellen, in der Managementausbildung neue Akzente zu setzen.

((4)) *Manager müssen durch ihre Ausbildung in die Lage versetzt werden, auf die Akzeptanzkrise angemessen zu reagieren.* Neben der Ausbildung im operativen Management – Optimierung von Spielzügen – benötigen Führungskräfte eine umfassendere Ausbildung im strategischen Management – bei der Gestaltung von Spielregeln. Hierbei sind, zusätzlich zum operativen Management, vier weitere Ebenen in Rechnung zu stellen (vgl. Abb. 3)¹⁶:

Ebene 1 (Input): Manager müssen mit der Idee – und mit den diversen Optionen zur praktischen Umsetzung der Idee – vertraut gemacht werden, durch Stakeholder-Dialoge ihre Unternehmung als Organisation für die Bedürfnisse aller wichtigen Kooperationspartner zu sensibilisieren. Der ökonomische Sinn solcher Dialoge besteht darin, dass sich das Management mit den Kooperationspartnern des Unternehmens darüber verständigt, wo mögliche Interessenkonflikte vorliegen, die es auszusteuern gilt – und wo es gemeinsame Interessen gibt, die man im Sinne einer Konsensstrategie zur Wertschöpfung im wechselseitigen Vorteil verfolgen will.

Ebene 2 (Meta-Spiel): Manager müssen lernen, den betrieblichen Wertschöpfungsprozess durch differenzierte Anreize zu steuern. Die Steuerungsinstrumente können formaler oder informaler Art sein. Im ersten Fall steuert man über Verträge, im zweiten Fall über ein kulturelles Erwartungsmanagement, etwa mit Hilfe von Verhaltenskodizes. Neben solchen Governance-Prozessen organisationsinterner Regelsetzung müssen Manager aber auch lernen, im Fall von Ordnungsdefiziten an New-Governance-Prozessen gesellschaftlicher Regelsetzung konstruktiv teilzunehmen. Nur so können sie dazu beitragen, dass Unternehmen nicht immer nur als Teil des Problems, sondern zu-

¹⁶ Abbildung 3 visualisiert eine Antwort auf die Frage, wie sich ein Unternehmen als korporativer Akteur und mithin als handlungsfähige Organisation konstituiert: Im Basis-Spiel trifft das Management operative Entscheidungen für den Wertschöpfungsprozess. Im Meta-Spiel werden die formalen und informellen Regelarrangements für das Basis-Spiel festgelegt, etwa in Form von Vertragsgestaltungen oder Verhaltenskodizes. Diese Regeln orientieren sich an inhaltlichen Vorgaben, durch die das Management im Meta-Meta-Spiel das Formalziel der Gewinnmaximierung für das Unternehmen inhaltlich konkretisiert. Da die Wertschöpfung des Unternehmens als Zusammenarbeit diverser Kooperationspartner (Stakeholder) organisiert wird, sind die Management-Entscheidungen darauf angewiesen, die Sicht der Stakeholder und deren Interessenlagen zu berücksichtigen (Input) und für sie – nicht zuletzt auch zu Motivationszwecken – die Entscheidungen des Unternehmens verständlich, berechenbar und nach Möglichkeit zustimmungsfähig zu machen (Output). – Ein Problem in der Auseinandersetzung um den Stakeholder-Ansatz in der Unternehmensethik besteht darin, dass manche Denkschulen den Stakeholder-Dialog mit einer Partizipation der Stakeholder an den Entscheidungsprozessen des Managements einfach gleichsetzen. Abbildung 3 ist darauf zugeschnitten, beides konzeptionell auseinanderzuhalten: Im Dialog werden Argumente ausgetauscht, die für Entscheidungen des Managements eine zentral wichtige Rolle spielen, ohne mit ihnen identisch zu sein. Die Pointe einer solchen Konzeptualisierung besteht darin, den systematischen Stellenwert von Stakeholder-Dialogen für das strategische Management ausweisen zu können: Nur im Hinblick auf die Stakeholder und deren Kooperationspotential ist es dem Management möglich, (a) die Unternehmung im Markt strategisch auszurichten (Meta-Meta-Spiel) und (b) die Regelarrangements des Unternehmens funktional so auszugestalten (Meta-Spiel), dass (c) die Produktivität der Wertschöpfungsprozesse nachhaltig gefördert wird (Basis-Spiel).

nehmend als Teil der Lösung wahrgenommen, ernstgenommen und wertgeschätzt werden.

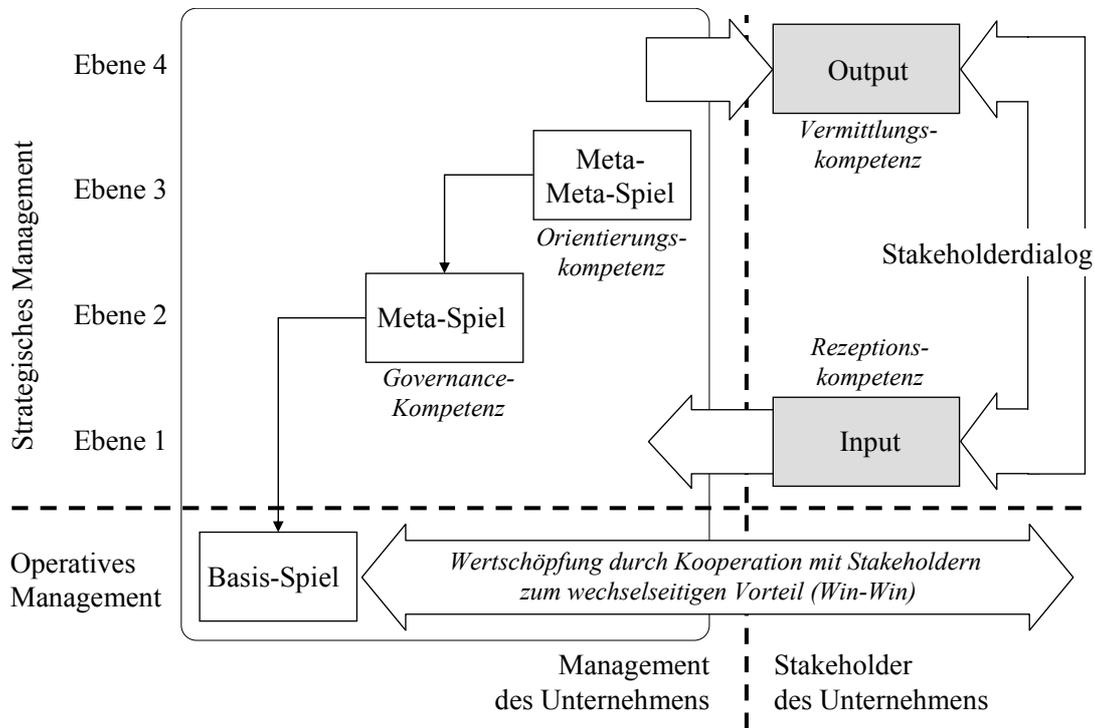


Abb. 3: Die Aufgaben des Managements korporativer Akteure

Ebene 3 (Meta-Meta-Spiel): Manager müssen lernen, das abstrakte Formalziel der Gewinnmaximierung inhaltlich so zu konkretisieren, dass das Unternehmen im Markt strategisch positioniert wird. Hierfür bedarf es einer Vision, die das Unternehmen als Organisation mit einem Selbstverständnis ausstattet und für Orientierung sorgt.

Ebene 4 (Output): Manager müssen lernen, funktionale Problemlösungen in unterschiedliche Semantiken zu übersetzen, damit unternehmerisches Handeln – organisationsintern und organisationsextern – so kommuniziert wird, dass es für die Stakeholder nachvollziehbar wird. Nur im Rahmen einer Begründungskultur lassen sich die Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil gewinnen.

((5)) Die Universitäten müssen in der Ausbildung von Führungskräften folglich vier strategische Kompetenzen vermitteln: Rezeptionskompetenz, Governance-Kompetenz, Orientierungskompetenz und Vermittlungskompetenz.¹⁷ Zur Erläuterung:

Ebene 1 (Input): *Rezeptionskompetenz* meint die Fähigkeit des Managements, mit allen für den Wertschöpfungsprozess relevanten Akteuren – mit Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, aber auch mit kritisch eingestellten (zivil-)gesellschaftlichen Akteuren – in einen gedanklichen Austausch einzutreten, durch den die

¹⁷ Für die Ausbildung derartiger Kompetenzen sind auch die Universitäten auf einen Lernprozess angewiesen, der idealerweise in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als echter Theorie-Praxis-Dialog organisiert wird. Zur Dokumentation eines gelungenen Theorie-Praxis-Dialogs im Rahmen des deutschen Global-Compact-Netzwerks vgl. Hielscher, Pies und Beckmann (2007).

Organisation sensibel wird für unterschiedliche (und z.T. durchaus inkommensurable) Sichtweisen und Anliegen. Auf diese Weise kann ein Unternehmen ein Frühwarnsystem etablieren (Risikomanagement), es kann Vertrauen aufbauen (Reputationskapital) und eine „license to sit at the table“ erwerben, die für weitere Problemlösungen höchst wertvoll ist.

Ebene 2 (Meta-Spiel): *Governance-Kompetenz* meint die Fähigkeit des Managements, Problemsituationen durch eine geeignete (Re-)Formierung von Anreizen – sei es im Alleingang des Unternehmens (individuelle Bindung), sei es in Partnerschaft mit anderen Akteuren (kollektive Bindung) – überwinden zu können. Governance-Kompetenz zielt auf die institutionelle Einrichtung produktiver Wertschöpfungsspiele. Sie stellt Funktionalität her.

Ebene 3 (Meta-Meta-Spiel): *Orientierungskompetenz* meint die Fähigkeit des Managements, das Gewinnprinzip als Formalziel des Unternehmens inhaltlich so zu konkretisieren, dass das Unternehmen als Organisation ein eigenes Selbstverständnis – eine eigene Identität – ausbildet. Das Unternehmen braucht gleichsam einen inneren Kompass, mit dem es durch das Marktgeschehen navigieren kann. Dieser Kompass muss auf Wertschöpfungspotentiale ausgerichtet sein. Hierbei kann das Denken in Dilemmastrukturen helfen: Hat das Management gelernt, Problemsituationen als soziale Dilemmata zu identifizieren, so versetzt dies die Organisation in den Stand, sich – unter der Maxime unternehmerischen Gewinnstrebens zum wechselseitigen Vorteil – mit den Stakeholdern über gemeinsame Ziele (und Projekte) zu verständigen.

Ebene 4 (Output): *Vermittlungskompetenz* meint die Fähigkeit des Managements, die Interessen des Unternehmens vertreten und hierfür im Namen der Organisation überzeugend Rede und Antwort stehen zu können. Hier geht es darum, Funktionalität so zu übersetzen, dass sie auch von jenen verstanden wird, die von Hause aus „eine andere Sprache sprechen“. Verständigung gründet auf Verständnis. Nur auf dieser Basis lassen sich die Win-Win-Potentiale mit den Stakeholdern des Unternehmens ausloten. Vermittlungskompetenz bedeutet zudem, dass Führungskräfte Argumente zu formulieren vermögen, die anschlussfähig sind an das moralische Selbstverständnis der Bürger. Hierzu gehört, begründet Auskunft geben zu können

- über die moralische Qualität der wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft,
- über den gesellschaftlichen Status des Unternehmens als Organisation und seinen gesellschaftlichen Auftrag zur Lösung von Problemen durch innovative Wertschöpfung,
- über die Aufgabe der Manager, das Unternehmen als gesellschaftlichen Akteur (Corporate Citizen) zur Übernahme von Ordnungsverantwortung in gesellschaftlichen Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen zu aktivieren, und
- über die funktionale und zugleich moralische Rechtfertigung des Gewinnprinzips aufgrund seiner Anreizwirkungen im marktlichen Wettbewerb und aufgrund der daraus folgenden Vorteile für die gesamte Gesellschaft.

((6)) Die Ausbildung dieser Kompetenzen sollte in die Bachelor- und Masterprogramme integriert werden, aber nicht mit einem eigenen Studienabschluss für „Ethiker“, sondern als möglicher Schwerpunkt im Rahmen der klassischen Management-Ausbildung. Anders als in den USA ist nicht damit zu rechnen, dass die deutsche Gesetzgebung (analog zu den US Sentencing Guidelines oder dem Sarbanes-Oxley Act) massive

Anreize für den neuen Berufszweig eines „Ethics Officer“ setzt. Deshalb muss in Deutschland der Weg gegangen werden, die Ausbildung von Führungskräften im Bereich „strategisches Management“ zu stärken.

((7)) *Die organisatorische Umsetzung einer solchen wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung erfordert eine entsprechende Infrastruktur von Dozenten, Juniorprofessoren und Lehrstühlen.* Eine solche Infrastruktur ist erforderlich, damit „change agents“ an den Fakultäten daran arbeiten, die wirtschafts- und unternehmensethischen Lehrinhalte auch in die Kernfächer und in den Kanon der traditionellen Management-Ausbildung einzubringen.

((8)) *Die Kompetenzbildung im Spektrum von Sozialstruktur und Semantik erfordert neue Didaktikformen.* Unternehmensethische Lehrformate müssen interaktiv und interdisziplinär ausgerichtet sein. Co-Teaching und Gruppenarbeit inklusive Rollenspiele, Strategiesimulationen und Praxisprojekte sind hier von Vorteil, damit den Studierenden argumentativ vor Augen geführt wird, wie Konflikte strukturiert sind und wie konsensuelle Konfliktlösungen gedacht und implementiert werden können.

((9)) *Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre wird brüchig. Wirtschafts- und Unternehmensethik kann die Kluft überwinden helfen.* Generell ist davon auszugehen, dass Studierende, die sich selbst als Führungskräftenachwuchs wahrnehmen, ein Interesse entwickeln an ordnungspolitischen Orientierungsleistungen zum besseren Verständnis von Markt und Wettbewerb, von Unternehmenshandeln und Gewinnprinzip. Allerdings ist damit zu rechnen, dass eine sich zunehmend mathematisierende Volkswirtschaftslehre immer weniger in der Lage sein wird, diesen ordnungspolitischen Orientierungsbedarf zu decken und dass daher die Wirtschafts- und Unternehmensethik das hier entstehende Vakuum aufzufüllen hat. In jedem Fall gilt schon jetzt und erst recht für die Zukunft: Studierende der BWL können einige der für Führungskräfte zentral wichtigen Kenntnisse nicht (mehr) einfach durch den Besuch von VWL-Veranstaltungen erwerben.

((10)) *Nimmt man den Gedanken von New-Governance-Prozessen ernst, dann ist eine moderne (Welt-)Gesellschaft auf ein Management sozialer Dilemmastrukturen angewiesen, zu dem zahlreiche Akteure, insbesondere auch aus Politik und Zivilgesellschaft, konstruktiv beitragen müssen.* Insofern geht es nicht nur um die Ausbildung betrieblicher Führungskräfte, sondern breiter angelegt um die Ausbildung gesellschaftlicher Führungskräfte („Social Entrepreneurs“). Dies legt es nahe, wirtschafts- und unternehmensethische Lektionen auch für Studierende anderer Fachrichtungen (Jura, Politik, Soziologie etc.) zugänglich zu machen. Dem Führungskräftenachwuchs für staatliche Behörden, politische Parteien, aber auch für Bürgerinitiativen und dem wachsenden Bereich des Dritten Sektors würde es jedenfalls nicht schaden, mit ein paar grundlegenden Kenntnissen über die Funktionsweise von Marktwirtschaft und Unternehmen ausgestattet zu werden.

Ausblick: Theorie für die Praxis

Vor dem Hintergrund der hier entwickelten Thesen erscheint die Frontstellung der Albach-Kontroverse nicht nur als unproduktiv, sondern sogar als unnötig unproduktiv.

((1)) Horst Albach propagiert eine Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik. Dabei nimmt er für sich in Anspruch, die Betriebswirtschaftslehre verfüge über ein ethisches Fundament. Die Position, die er offenbar vertreten will, ließe sich daher auch auf die Formel bringen, dass die BWL von ihrem Ansatz und Anspruch her immer schon Unternehmensethik ist. Albach selbst schreibt dies übrigens gleich im ersten Punkt seines Überblicks.¹⁸ Nur folgt der Rest seines Aufsatzes dann der Titelthese. So beendet Albach den Dialog, anstatt ihn zu eröffnen. Denn er hätte auch argumentieren – und damit sein Argument der Kritik aussetzen – können, dass die traditionelle Betriebswirtschaftslehre eine im Vergleich zu neueren Ansätzen überlegene Unternehmensethik vertritt.¹⁹

((2)) Die Art von Unternehmensethik, mit der Albach sich auseinandersetzt – und die sich folgerichtig den Schuh auch anzieht –, reagiert mit Begriffsdiskussionen und der exaltierten Wendung, eine BWL, die keine Ethik sein wolle, sei in Wirklichkeit eine Ethik ohne Moral. Eine solche Positionierung bedient alle Vorurteile und verstärkt sämtliche Widerstände, die gegen die Unternehmensethik ins Feld geführt werden, solange Vertreter der BWL das Gefühl haben (müssen), ihnen solle hier durch politische Initiativen eine neue Disziplin aufs Auge gedrückt werden, die im Fakultätsbetrieb nur als Fremdkörper und Störfaktor auftreten kann.

- ((3)) Jenseits dieser verquerten Frontstellung kann man beide Disziplinen miteinander ins Gespräch bringen und einen für beide Seiten fruchtbaren Austausch organisieren, indem man sich den Umstand zunutze macht, dass sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die Unternehmensethik ihrem Selbstverständnis nach Theorie für die Praxis sein will. Denkt man von den Bedürfnissen der Praxis her, dann lässt sich die Theoriebildung – und der (durchaus nötige) Streit um Theoriebildung – disziplinieren.
- Denkt man von den Bedürfnissen der Praxis her, dann kann man von der Betriebswirtschaftslehre lernen, dass gute Theorie mehr zu bieten haben muss als rein semantische Lösungen für praktische Probleme. Es war stets die Stärke

¹⁸ Albach (2005; S. 809): „Die Betriebswirtschaftslehre ist Unternehmensethik.“

¹⁹ Aus der Perspektive einer ökonomischen Theorie der Moral wäre zu erwarten, dass manche Theorieangebote zur Unternehmensethik Schwierigkeiten hätten, diesen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Aber auch Albachs Position wäre in einem solchen Wettbewerb nicht gegen fundamentale Kritik gefeit. Beispielsweise reagiert Albach (2007; S. 204) auf Ordnungsdefizite, denen Unternehmen im Zuge der Globalisierung zunehmend gegenüberstehen, mit dem Plädoyer, das Gewinnprinzip zu relativieren. Er will die Nutzenfunktion des Unternehmens neu definieren, um so auch gesellschaftliche Bedürfnisse besser zu berücksichtigen. Hier stellt sich die Frage, ob er damit nicht genau das praktiziert, was er bestimmten Ansätzen der Unternehmensethik (zu Recht) vorwirft. Eine systemkonforme Antwort auf Ordnungsdefizite gibt hingegen das Konzept der Ordnungsverantwortung. Vgl. hierzu Beckmann und Pies (2006). Es weist Unternehmen die Aufgabe zu, eine konstruktive Rolle in New-Governance-Prozessen einzunehmen. – Im Übrigen gibt es für einen fruchtbaren Dialog zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik durchaus Vorbilder. Vgl. etwa Jensen (2002) sowie Boatright (2006) und Heath (2006).

der Betriebswirtschaftslehre, theoretische und empirische Forschung so auf die Analyse von Sozialstruktur zu fokussieren, dass dabei Handreichungen herauskommen, die den Unternehmen im konkreten Alltag weiterhelfen. Von dieser Lektion kann die Unternehmensethik profitieren.

- Denkt man von den Bedürfnissen der Praxis her, dann kann man von der Unternehmensethik lernen, dass gute Theorie mehr zu bieten haben muss als ausschließlich eine Analyse von Sozialstruktur – insbesondere mehr als nur das Modellieren und Einüben von Optimierungspraktiken. Gute Theorie erfordert eine systematische Analyse der Interdependenz von Sozialstruktur *und* Semantik. Es ist die Stärke der Unternehmensethik, dass sie Fragen der Semantik bei der Gestaltung von Sozialstrukturen einen systematischen Stellenwert einräumt. Von dieser Lektion kann die Betriebswirtschaftslehre profitieren, indem sie einem theoretisch fundierten strategischen Management – einem strategischen Situationsmanagement sozialer Dilemmata – einen größeren Stellenwert einräumt als bisher.
- Denkt man von den Bedürfnissen der Praxis her, dann kann man sich getrost auf einen Theorienpluralismus einlassen. Theorienpluralismus heißt ja nicht nur Theorienkonkurrenz, sondern auch Theorienkooperation. Und genau das wäre eigentlich wünschenswert: dass man zusammenarbeitet an dem Ziel, Theorien für die Praxis zu machen, was übrigens nicht ausschließt, sondern geradezu einschließt, dass man sich produktiv streitet, was sich für die Praxis bewährt und was nicht.

Literatur

- Albach, Horst (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 75, 9, S. 809-831.
- Albach, Horst (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik - Eine Erwiderung, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 77, 2, S. 195-206.
- Beckmann, Markus (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2006): Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation. Diskussionspapier Nr. 2006-10 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2007): Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59, August 2007, S. 614-644.
- Blome-Drees, Franz und Ingo Pies (1995): Zur Theoriekonkurrenz unternehmensethischer Konzepte, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 47, 2, S. 175-179.
- Boatright, John R. (2006): What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management, in: *Journal of Private Enterprise* XXI, 2, S. 106-130.
- Bowles, Samuel (2004): *Microeconomics. Behavior, Institutions, and Evolution*, New York, Oxford und Princeton.
- Buttkereit, Sören und Ingo Pies (2006): The Economic Ethics of Social Dilemmas, Diskussionspapier Nr. 06-02, hrsg. vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle.
- Engel, Gerhard (2000): „Integrative“ Wirtschaftsethik?, in: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur* 11/2000, Heft 4, S. 577-579.
- Europäische Kommission (2001): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, Luxembourg.
- European Commission (2006): *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility – Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*, Brüssel.
- GlobeScan (2006): *Selected Findings from GlobeScan Report on Issues and Reputation*, Toronto.
- Heath, Joseph (2006): Business Ethics Without Stakeholders, in: *Business Ethics Quarterly* 16, S. 533-557.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2007): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen. Diskussionspapier Nr. 2007-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.

- Homann, Karl und Ingo Pies (1994a): Wie ist Wirtschaftsethik als Wissenschaft möglich? Zur Theiestrategie einer modernen Wirtschaftsethik, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 5/1994, Heft 1, S. 94-108.
- Homann, Karl und Ingo Pies (1994b): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 5/1994, Heft 1, S. 3-12.
- Homann, Karl und Ingo Pies (2000): Wirtschaftsethik und Ordnungspolitik – Die Rolle wissenschaftlicher Aufklärung, in: Helmut Leipold und Ingo Pies (Hrsg.): Ordnungstheorie und Ordnungspolitik – Konzeptionen und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2000, S. 329-346.
- IfD Allensbach (o.J.): Allensbacher Archiv – IfD-Umfragen, Allensbach.
- Jensen, Michael C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly 12, S. 235-256.
- Kirchgässner, Gebhard (2000): Ökonomische Vernunft oder Überforderung des Menschen?, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 586-589.
- Lumer, Christoph (2000): Integrative Wirtschaftsethik besser ohne Diskursethik, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 598-601.
- Maddison, Angus (2001): The World Economy: A Millennial Perspective, Paris. OECD.
- Maddison, Angus (2005): Growth and Interaction in the World Economy. The Roots of Modernity, Washington D.C.
- Noelle-Neumann, Elisabeth und Renate Köcher (2002): Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1998-2002, Allensbach.
- Nutzinger, Hans G. (2000): Integration oder Subordination? Vernünftiges Wirtschaften in einer wohlgeordneten Gesellschaft, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 601-604.
- Pies, Ingo (2000a): Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen.
- Pies, Ingo (2000b): Wie integrativ ist die Integrative Wirtschaftsethik Peter Ulrichs? – Über die Reflexionsdefizite einer sich kritisch gerierenden Grundlagenreflexion(spolemik), in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 604-606.
- Pies, Ingo (2000c): Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma, in: Wulf Gaertner (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven V. Methodische Ansätze, Probleme der Steuer- und Verteilungsgerechtigkeit, Verein für Socialpolitik, Berlin, S. 11-33.
- Pies, Ingo (2006): Markt vs. Staat? Über Denk- und Handlungsblockaden im Zeitalter der Globalisierung, Diskussionspapier Nr. 2006-04 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2007): Mind the Gap! Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Diskussionspapier Nr. 2007-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo und Franz Blome-Drees (1993): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin, in: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45, 9, S. 748-768.

- Pies, Ingo und Markus Sardison (2006): Wirtschaftsethik, in: Nikolaus Knoepffler, Peter Kunzmann, Ingo Pies und Anne Siegetsleitner (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg und München, S. 267-298.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2006): Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 57, S. 341-369.
- Priddat, Birger P. (2000): Wieviel Moral ist genug?, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 606-607.
- Schramm, Michael (2000): Wirtschaftsethik als Moralparänese?, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 619-621.
- Schultz, Joachim (Hrsg.) (1997): Der Mensch in der Gesellschaft. Aphorismen und Maximen aus Frankreich, England, Italien, 16.-18. Jahrhundert, zweisprachig, Bamberg.
- Thielemann, Ulrich und Jürgen Weibler (2007a): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 77, 2, S. 179-194.
- Thielemann, Ulrich und Jürgen Weibler (2007b): Integre Unternehmensführung - Eine Antwort auf die Replik von Horst Albach, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 77, 2, S. 207-210.
- Ulrich, Peter (2000): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagenreflexion ökonomischer Vernunft, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 555-567.
- UN Global Compact (2007): The Principles for Responsible Management Education, New York.
- Weimann, Joachim (2000): Reflexion ohne Verständnis?, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur 11/2000, Heft 4, S. 625-627.
- ZDF (2007): Die Macht der Manager: Zu viel Gehalt, zu wenig Moral, im Internet unter: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,5570707,00.html> (8. August 2007).
- ZDF Politbarometer (2005): Zustimmung für Kapitalismuskritik, Mainz.

*Diskussionspapiere*²⁰

- Nr. 2007-15 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen
Ausbildung von Führungskräften
- Nr. 2007-14 **Sabine Campe, Lothar Rieth**
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen,
Hemmnisse und Bewertungskriterien
- Nr. 2007-13 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global
Compact der Vereinten Nationen
- Nr. 2007-12 **Ingo Pies**
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die
„Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**
The Global Compact’s Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative
Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**
NePAD und der African Peer Review Mechanism – Zum Potential politischer
Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling
- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik –
Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische
Perspektive
- Nr. 2006-13 **Ingo Pies**
Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschafts-
politischen Bedeutung von Metaspielen
- Nr. 2006-12 **Ingo Pies**
Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung

²⁰ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die
Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003 und 2004.

- Nr. 2006-11 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordo-Responsibility – Conceptual Reflections towards a Semantic Innovation
- Nr. 2006-10 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-8 **Ingo Pies**
Methodologischer Hobbesianismus und das Theorieprogramm einer interessenbasierten Moralbegründung
- Nr. 06-7 **Ingo Pies, Peter Sass**
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6 **Nikolaus Knoepffler**
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 06-4 **Ingo Pies**
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der Globalisierung
- Nr. 06-3 **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2 **Sören Buttkereit, Ingo Pies**
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Albert Hirschman
- Nr. 05-12 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Sustainability by Education: Lessons to be learned
- Nr. 05-11 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Nachhaltigkeit durch Bildung: Lessons to be learned
- Nr. 05-10 **Ingo Pies**
Ökonomische Ethik: Zur Überwindung politischer Denk- und Handlungsblockaden
- Nr. 05-9 **Ingo Pies**
Chancen und Risiken der Globalisierung: 10 Thesen
- Nr. 05-8 **Gerhard Engel**
Karl Marx und die Ethik des Kapitalismus
- Nr. 05-7 **Ingo Pies**
Was gefährdet die Demokratie? – Eine kritische Stellungnahme zur Kapitalismusdebatte in Deutschland
- Nr. 05-6 **Martin Petrick, Ingo Pies**
In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value of Social Dilemmas for Normative Institutional Economics
- Nr. 05-5 **Stefan Hielscher, Ingo Pies**
Internationale Öffentliche Güter – Ein neues Paradigma der Entwicklungspolitik?
- Nr. 05-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten
- Nr. 05-3 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Karl Marx

- Nr. 05-2 **Ingo Pies, Markus Sardison**
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-1 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**
Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik

*Wirtschaftsethik-Studien*²¹

- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship –
Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals:
Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

²¹ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.