

Pies, Ingo

Working Paper

Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle - ein Interview und zwei Anhänge

Diskussionspapier, No. 2009-1

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Pies, Ingo (2009) : Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle - ein Interview und zwei Anhänge, Diskussionspapier, No. 2009-1, ISBN 978-3-86829-108-7, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-8406>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170311>

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

Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

Diskussionspapier Nr. 2009-1

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2009

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 978-3-86829-107-4 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-108-7 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autorenanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Email: ingo.pies@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

Dieser Beitrag enthält ein Interview zur Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie zwei konzeptionelle Anhänge: Das Interview befasst sich mit der wachsenden Bedeutung der Wirtschafts- und Unternehmensethik für die Managementforschung und –ausbildung. Zudem diskutiert es Methoden sowie Inhalte und identifiziert den Nachholbedarf für die wirtschafts- und unternehmensethische Ausbildung von Führungskräften in Deutschland. Anhang 1 stellt das wirtschafts- und unternehmensethische Lehrangebot an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg vor. Anhang 2 präsentiert die spezifisch wirtschafts- und unternehmensethische Konzeption der Ordonomik, wie sie vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik in Halle entwickelt wird.

Schlagworte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausbildung von Führungskräften, strategisches Management, Ordonomik

JEL-Klassifikation: A12, A13, D63, M14, M53

Abstract

This paper includes an interview on business ethics and two appendices: The interview deals with the growing importance of business ethics in management research and training. It discusses methods and contents and identifies the potential for improving future managers' training on business ethics in Germany. Appendices 1 and 2 introduce both the course package and the academic concept of ordonomics as offered and developed by the Chair for Economic Ethics at the Martin-Luther-University Halle-Wittenberg.

Keywords: business ethics, economic ethics, training and education of managers, strategic management, ordonomics

JEL Classification: A12, A13, D63, M14, M53

Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

Ingo Pies*

1. Vor einigen Jahren wurde in Deutschland noch darüber gestritten, ob ethische Fragen in der Managementforschung und -lehre überhaupt thematisiert werden sollen. Warum?

In der deutschen BWL gab – und gibt – es gravierende Vorbehalte gegenüber Ansätzen, die im Namen der Moral utopische Forderungen an Unternehmen und Manager richten. Utopische Forderungen gehen nicht nur an der Praxis, sondern auch an der Theorie der Betriebswirtschaftslehre vorbei. Insofern habe ich für diese Vorbehalte durchaus Verständnis. Solange die Unternehmensethik für Ökonomen wie ein Fremdkörper daher kommt, muss man sich nicht wundern, dass sie wie ein Fremdkörper abgestoßen wird. Deshalb legen wir in Halle großen Wert auf zwei Besonderheiten: Zum einen betonen wir die wirtschaftsethische Einbettung der Unternehmensethik, so dass auch grundlegende Systemfragen – vom Privateigentum über Wettbewerb bis zum Gewinnprinzip – ausdrücklich mit behandelt werden: Man muss über die moralische Qualität der Marktwirtschaft Bescheid wissen, wenn man die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns realistisch beurteilen will. Zum anderen betreiben wir Wirtschafts- und Unternehmensethik als ökonomische Theorie der Moral. Wir benutzen also als Ethiker das gleiche Handwerkszeug wie Ökonomen und arbeiten ganz bewusst mit rational-choice-basierten Modellen sozialer Dilemmata. Auf diese Weise lassen sich passgenaue Beiträge zur Ausbildung von Führungskräften entwickeln, die die traditionelle BWL konstruktiv ergänzen. Zugespißt kann man sagen, dass ein Großteil des betriebswirtschaftlichen Mainstream mit den Studierenden einübt, wie man wirtschaftliche Spielzüge optimiert. Ich kritisiere das nicht, sondern halte es für richtig und wichtig. Ich halte es aber auch für ergänzungsbedürftig: Die ökonomische Theorie der Moral zeigt – komplementär zum BWL-Mainstream –, dass Führungskräfte daran mitwirken können, solche Probleme, die durch optimale Spielzüge nicht gelöst, sondern allererst geschaffen werden, durch eine Veränderung von Spielregeln in den Griff zu bekommen. Wir üben mit den Studierenden ein, dass es zwei unterschiedliche Lösungsalgorithmen mit jeweils unterschiedlichen Handlungsebenen gibt: erstens Verbesserungen innerhalb eines gegebenen Spiels und zweitens Verbesserungen des Spiels durch (Re-)Formierung der institutionellen Anreize. Diese Unterscheidung ist von fundamentaler Bedeutung, wenn es darum geht, dass Führungskräfte dazu beitragen wollen, moralische Anliegen unter den Bedingungen marktlichen Wettbewerbs zur Geltung zu bringen.

* Die Fragen stellte Kirsten Ludowig von der Redaktion Handelsblatt Junge Karriere & Perspektiven.

2. Warum haben sich Wirtschafts- und Unternehmensethik an angelsächsischen Universitäten längst in der Managementforschung und -lehre etabliert – und spielen bei uns immer noch eine eher untergeordnete Rolle?

Ich will zwei Gründe nennen. Der erste betrifft Entwicklungen innerhalb des Wissenschaftssystems, der zweite betrifft gesetzliche Regelungen, die direkt auf die Wirtschaft und indirekt dann auch auf den Wissenschaftsbetrieb der Forschung und Lehre wirken.

Erstens: In Deutschland gab es eine eingespielte Arbeitsteilung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre. Diese Arbeitsteilung ist brüchig geworden, weil sich die Volkswirtschaftslehre in einer radikalen Neuorientierung befindet. Angehende Manager können sich nicht mehr darauf verlassen, durch den Besuch volkswirtschaftlicher Lehrveranstaltungen mit ordnungspolitischen Grundkenntnissen vertraut gemacht zu werden. Nur so ist überhaupt zu erklären, dass der weit verbreitete Eindruck entstehen konnte, beim moralischen Engagement von Unternehmen gehe es um Zusatzaktivitäten jenseits des Kerngeschäfts, also um Luxus. Aus meiner Sicht ist es gerade umgekehrt: Unternehmen sind Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Ihre Funktion besteht darin, die Bedürfnisse der Bevölkerung durch Leistungswettbewerb zu befriedigen. Im Leistungswettbewerb werden Unternehmen für gelungene Wertschöpfung gratifiziert. Gewinne sind ein Signal – und zugleich: eine Belohnung! – dafür, dass es einem Unternehmen gelungen ist, bei seinen Kunden eine Zahlungsbereitschaft zu aktivieren, die die Kosten der Produktion übersteigt. Hierbei setzen erfolgreiche Unternehmen *Moral als Produktionsfaktor* ein: Sie gehen Bindungen ein, die bei ihren Stakeholdern – Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten – produktive Gegenreaktionen auslösen. Hierdurch können Win-Win-Potentiale angeeignet werden. Dies ist eine wichtige Quelle produktiver Wertschöpfung. Hält man Moral hingegen für einen Luxus, dann gibt es stets andere Themen, die vordringlicher zu sein scheinen.

Zweitens: Im angelsächsischen Bereich herrscht eine andere Regulierungskultur als in Deutschland. In den USA beispielsweise gibt es die sogenannten „Sentencing Guidelines“. Sie sehen sehr hohe Strafen vor für den Fall, dass sich die Mitarbeiter oder Führungskräfte eines Unternehmens ein Fehlverhalten – etwa in Form von Korruption – haben zu Schulden kommen lassen. Die Unternehmen werden aber nicht nur hoch bestraft. Zugleich stellt man ihnen beträchtliche Strafminderungen in Aussicht, wenn sie nachweisen können, dass sie – etwa durch ein Ethikprogramm – ernsthaft versucht haben, einem solchen Fehlverhalten pro-aktiv entgegenzuwirken. Einen weiteren Schub für die Unternehmensethik brachte der Sarbanes-Oxley Act. Derartige Regelungen fördern natürlich die Nachfrage nach Ethikausbildung für zukünftige Manager. Im Zuge der prominenten Unternehmensskandale um Enron, WorldCom und Arthur Andersen haben hunderte börsennotierter U.S.-Firmen Abteilungen für Ethikmanager eingerichtet. Ein Großteil der Universitäten in den USA hat auf diese Situation mit einer spezialisierten Ethikausbildung reagiert. Insofern ist die Karriere der Unternehmensethik in den USA nicht zuletzt auch ein Regulierungsphänomen.

3. Was muss getan werden, damit Deutschland nachzieht?

Zwar gibt es Initiativen der Europäischen Kommission – ich denke an das Grünbuch aus dem Jahr 2001 – und Initiativen der Vereinten Nationen – ich denke an die „Principles for Responsible Management Education“ im Rahmen des Global Compact –, die auf eine Reform der Ausbildung für Führungskräfte drängen und unternehmensethischen Lehrinhalten ein größeres Gewicht eingeräumt sehen wollen. In Deutschland können wir uns aber wohl nicht darauf verlassen, dass die Politik Anreize zur Ethikausbildung setzt, die auch nur in die Nähe dessen kommen, was heute im angelsächsischen Raum bereits realisiert ist. Das muss man realistisch zur Kenntnis nehmen. Ich ziehe daraus die radikale Konsequenz, dass wir in der Ethikausbildung in Deutschland andere Wege gehen müssen als beispielsweise in den USA oder in England. So setzen wir in Halle bewusst nicht darauf, eigenständige Bachelor- oder Masterstudiengänge für Wirtschafts- und Unternehmensethik ins Leben zu rufen. Uns geht es nicht um Ethikmanagement, sondern um Managementethik, um eine Ethik für Manager. Wir wollen die Studierenden nicht für spezialisierte Ethikabteilungen ausbilden, sondern sie mit einer allgemein verwertbaren Ethikkompetenz ausstatten, so dass sie in allen Bereichen des Unternehmens – vom Personalwesen bis zum Marketing – als Führungskräfte einsetzbar sind. Deshalb setzen wir in Halle darauf, durch aufeinander abgestimmte Veranstaltungen – und die Option der Schwerpunktbildung – die unternehmensethischen Lehrinhalte dort einzubringen, wo sie unserer Auffassung nach hingehören: in den zentralen Kernbereich der betriebswirtschaftlichen Ausbildung von Führungskräften. Unsere These lautet: *Unternehmensethik ist ein Beitrag zum strategischen Management*. Sie lehrt, wie Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen können, indem sie mit Hilfe moralischer Bindungen oder Bindungsservices – im eigenen Interesse! – einen Beitrag dazu leisten, für sich und andere unproduktive soziale Dilemmata zu überwinden. Dies erfordert zum einen ein neues Selbstverständnis im Außenverhältnis: Unternehmen müssen sich als Teil der Gesellschaft begreifen und eine Rolle als „Corporate Citizens“ übernehmen. Zum anderen erfordert dies ein neues Management im Binnenverhältnis: Unternehmen müssen ihre internen Anreiz- und Kommunikationsstrukturen auf diese neue Rolle ausrichten.

4. Welche Methoden wenden Sie in Ihren Veranstaltungen an? Wie bereiten Sie Nachwuchsmanager darauf vor, im Berufsleben das Richtige zu tun – verantwortlich zu handeln?

In der Praxis des Managers stellen sich viele Probleme auf den ersten Blick so dar, als müsste man sich zwischen Gewinn und Moral entscheiden. Nimmt man diesen Konflikt zum Nennwert, dann hat man nur die Wahl zwischen Pest und Cholera: Entscheidet man sich für die Moral und gegen den Gewinn, dann nimmt man Wettbewerbsnachteile in Kauf. Das kostet Geld und gefährdet Arbeitsplätze. Im Extremfall droht der Organisation, für die man verantwortlich zeichnet, die Todesstrafe. Entscheidet man sich umgekehrt gegen die Moral und für den Gewinn, dann hat auch das negative Folgen. Erstens kann man mit einem schlechten Gewissen keine guten Geschäfte machen. Die Motivation wird beschädigt. Zweitens muss man damit rechnen, dass einem wichtige Interaktionspartner das Vertrauen entziehen. Das kann für das Unternehmen bis zum Verlust der gesellschaftlichen „licence to operate“ gehen. Und

auch hier gilt: Ein Vertrauensverlust ist schlecht fürs Geschäft. Ich will damit sagen: Im Tradeoff zwischen Gewinn und Moral gibt es keine intelligenten Entscheidungen. Die einzig intelligente Entscheidung besteht darin, nicht innerhalb dieses Tradeoff Stellung zu beziehen, sondern den Tradeoff zu verlassen, ihn kategorial aufzusprengen. Wir nennen das „*orthogonale Positionierung*“. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Win-Win-Potentiale aufzuspüren, so dass Gewinn und Moral nicht länger im Verhältnis des Konflikts, sondern im Verhältnis der Komplementarität zueinander stehen. Das kann man lernen und lehren: Dazu muss man Perspektivwechsel einüben und die Fähigkeit schulen, unterschiedliche Sprachen wechselseitig zu übersetzen, vor allem die Sprache ökonomischer Funktionalität und die moralische Sprache, in der Stakeholder oft ihre Anliegen (und Kritik) vorbringen. In Halle setzen wir deshalb auf eine solide Ausbildung in der ökonomischen Analyse sozialer Dilemmata und bauen dann auf dieser Grundlage auf mit Simulationen, Rollenspielen und interaktiver Gruppenarbeit. Die Studierenden lernen, einen Sachverhalt aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu sehen und ihn so zu strukturieren, dass Konflikte in einem anderen Licht erscheinen. Konflikte – und die moralische Kritik, die sich an ihnen entzündet – sind ein Indiz für unzufriedene Stakeholder und mithin für unausgeschöpfte Win-Win-Potentiale. Sie sind also nicht nur als Risiko, sondern auch – konstruktiv(istisch) – als Chance wahrzunehmen: Die eigentliche Aufgabe für Führungskräfte liegt nicht darin, Konflikte um jeden Preis zu vermeiden, sondern auftretende Konflikte produktiv aufzulösen, indem man mit ihnen *unternehmerisch* umgeht: durch das (Er-)Finden neuer Wertschöpfungsoptionen.

5. Welche Werte sind maßgeblich?

Maßgeblich sind Kompetenzen. Man benötigt sie, um moralische Werte unter Wettbewerbsbedingungen zur Geltung zu bringen. Aus meiner Sicht herrscht kein Mangel an Werten. Es herrscht ein Mangel an Kompetenz. Führungskräften fehlt es an Wissen, wie sie – gerade auch in schwierigen Situationen – ihrer Verantwortung gerecht werden können. Das aber ist kein genuin moralisches Defizit, sondern ein ethisches Defizit, ein Defizit moraltheoretischen Wissens. Übrigens kann es nur deshalb durch eine universitäre Ausbildung – per Wissensvermittlung – behoben werden. Im Klartext: Die Aufgabe der Unternehmensethik, so wie ich sie verstehe, besteht nicht darin, die Studierenden zu besseren Menschen zu erziehen, sondern sie besteht darin, die Studierenden zu besseren Managern auszubilden. Deshalb setze ich nicht auf Wertevermittlung, sondern auf Kompetenzvermittlung.

6. Besteht nicht die Gefahr einer reinen Werteschulung, dass sie Nachwuchsmanager bei der Lösung ihrer Werte- und Zielkonflikte im Berufsleben nicht wirklich weiterbringt?

In diesem Punkt rennen Sie bei mir offene Türen ein. Von manchen Außenstehenden wird erwartet – und von manchen Studierenden wird befürchtet –, dass die Unternehmensethik mit erhobenem Zeigefinger daherkommt und den Leuten sagt, wo es langgeht. In Halle geben wir uns alle Mühe, solche Erwartungen gründlich zu „enttuschen“: Schließlich leben wir in einer modernen (Welt-)Gesellschaft mit einem

ausgeprägten Wertpluralismus. Folglich benötigen wir keinen Wertekonsens – den kann es gar nicht geben –, sondern wir benötigen einen Regelkonsens, der es uns erlaubt, mit unterschiedlichen Werten friedlich und produktiv zusammenzuleben und zusammenzuarbeiten. Deshalb machte es von vornherein gar keinen Sinn, die Studierenden auf bestimmte (gemeinsame?) Werte einschwören zu wollen. Lassen Sie es mich so sagen: Erwachsene kann man bilden, aber nicht erziehen. Die Pointe dieser „Ent-Täuschung“ liegt darin, dass man Erwachsene auch gar nicht erziehen muss, weil das eigentliche Problem der Unternehmensethik auf einer ganz anderen Ebene liegt. Es besteht nicht darin, dass man es mit verantwortungslosen Menschen zu tun hätte, denen man nun – per Werteschulung – ein Gefühl für Verantwortung beizubringen hätte. An den Universitäten haben wir es bereits mit moralisch sensiblen Menschen zu tun. Die jungen Leute sind ausgesprochen verantwortungsbereit. Deshalb konzentriere ich mich darauf, ihnen beizubringen, wie sie ihrer Verantwortung als Führungskräfte im gesellschaftlichen Funktionssystem des Marktes auch tatsächlich gerecht werden können. Das ist eine Frage nicht des moralischen Wollens, sondern des moralischen Könnens: Die ökonomische Theorie der Moral ist darauf angelegt, die Studierenden per Kompetenzvermittlung wirtschaftsethisch und unternehmensethisch in die Lage zu versetzen, – nicht nur sich selbst, sondern auch anderen gegenüber – begründet Rechenschaft darüber ablegen können, inwiefern sie als Führungskräfte „Ordnungsverantwortung“ übernehmen: indem sie aktiv dazu beitragen, die Organisation des Unternehmens darauf zu programmieren, moralische Anliegen in diesem System und durch dieses System zur Geltung zu bringen.

7. Stellen ethische Prinzipien das Paradigma des Gewinnstrebens infrage?

In der öffentlichen Moralkommunikation wird das oft so formuliert. Wenn etwas schief läuft – wie etwa bei der gegenwärtigen Finanzmarktkrise –, ist die Gier der Manager – und analog: die Profitsucht der Unternehmen – schnell als die Quelle des Übels ausgemacht. Und in der Tat: Wenn man sich konkrete Missstände anschaut, von der Umweltverschmutzung über Korruption bis hin zu den jüngsten Skandalen um Datenklau und Bspitzelung, dann hat das immer auch einen Bezug zum Gewinnmotiv. Nun gebe ich aber Folgendes zu bedenken: Wenn Unternehmen neue Medikamente auf den Markt bringen, die sich ja in vielen Fällen als lebensrettend und lebensverlängernd herausstellen, dann haben sie die hierfür nötigen Investitionen offensichtlich nicht aus Altruismus getätigt, sondern in der Erwartung, dass sich dies als profitabel erweisen würde. Und wenn wir gegenwärtig dabei sind, aus klimapolitischen Gründen CO₂-Emissionen mit Preisen zu versehen, dann tun wir das als Gesellschaft in der Hoffnung, dass die Unternehmen durch ihr Gewinnstreben dazu angehalten werden, sich neue Lösungen für dieses globale Problem auszudenken und auszuprobieren. Ich will damit sagen: Wir müssen lernen, die richtigen Fragen zu stellen. Es geht doch nicht darum, wie stark das Gewinnstreben als Motiv ausgeprägt ist, sondern ob es – anreizbedingt – zu Lasten oder zu Gunsten anderer Akteure ausfällt. Dort, wo Gewinnstreben zu schlechten Ergebnissen führt, mit denen wir aus moralischen Gründen unzufrieden sind, sollten wir uns fragen: Wie lässt sich das Gewinnstreben durch eine (Re-)Formierung der institutionellen Anreize für eine Verwirklichung moralischer Anliegen – mehr Umweltschutz, weniger Korruption – besser in Dienst nehmen? Lassen Sie es mich so sagen: Wie hoch der Gewinn ist, den ein Unternehmen im Leistungswettbewerb erzielen kann, hängt nicht davon ab, wie stark sein Gewinnstreben ausgeprägt ist,

sondern wie hoch die Zahlungsbereitschaft ist, die es bei seinen Kunden generieren kann. Über ihren eigenen Gewinn entscheiden nicht die Unternehmen, sondern die Interaktionspartner der Unternehmen. Gewinne sind ein Epiphänomen gelungener Wertschöpfung. Sie gratifizieren, dass es einem Unternehmen gelungen ist, seine soziale Funktion als Wertschöpfungsagent im gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Insofern haben Unternehmen nicht nur ein moralisches Recht, sondern geradezu eine moralische Pflicht, nach Gewinn zu streben, denn dies bedeutet, dass sie sich anstrengen, die gesellschaftliche Wertschöpfung produktiv und innovativ voranzubringen.

Anhang I: Wirtschaftsethische Lehrangebote von Prof. Dr. Ingo Pies an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Vorlesung: Ethik der Sozialen Marktwirtschaft (Bachelor)

Gegenstand der Vorlesung ist die aktuelle Akzeptanz- und Legitimationskrise der Sozialen Marktwirtschaft. Sie stellt die Klassiker der Sozialen Marktwirtschaft vor, diagnostiziert die drängendsten Gegenwartsprobleme (Arbeitslosigkeit, Umweltschutz, soziale Sicherung, Korruption) und diskutiert, wie die öffentliche Wahrnehmung dieser Probleme strukturiert ist und wie mögliche Lösungen aussehen könnten. Die Vorlesung macht vertraut mit dem analytischen Instrumentarium der Wirtschafts- und Unternehmensethik und versetzt Studierende in die Lage, die moralische Qualität der Sozialen Marktwirtschaft differenziert beurteilen zu können.

Wirtschaftsethisches Kolloquium: „Wirtschaftsethik und Politikberatung“ (Master)

Demokratische Politikberatung stellt hohe Anforderungen an wissenschaftliche Seriosität. Gerade in normativer Hinsicht geht es darum, umstrittene Werturteile zu vermeiden. Deshalb wird hier ein wirtschaftsethischer Ansatz zugrunde gelegt, der untersucht, inwiefern normative Semantiken den Sozialstrukturen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft angemessen sind. Das Kolloquium verbindet diesen methodischen Ansatz („Ordonomik“) mit konkreten Anwendungsstudien, indem Studierende einüben, wie man einen „Policy Brief“ schreibt, der ökonomische Sachverhalte allgemein verständlich kommuniziert.

Wirtschaftsethisches Kolloquium: „Wirtschaftsethik globaler Herausforderungen“ (Master)

Die entstehende Weltgesellschaft steht vor großen Herausforderungen. Hierzu gehören die Chancen und Risiken der Globalisierung, aber auch internationale Probleme wie der Klimawandel, die Korruptionsprävention, die Bekämpfung grenzüberschreitender Infektionskrankheiten und neuerdings der Terrorismus. Die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter ist in normativer Hinsicht dadurch gekennzeichnet, dass es keinen internationalen Wertekonsens gibt, so dass gemeinsame Ziele nur auf der Ebene institutioneller Arrangements formuliert werden können. Ziel des Kolloquiums ist es, anhand konkreter Anwendungsprobleme die theoretischen Kategorien zu vermitteln, die erforderlich sind, um nachhaltig erfolgreiche Lösungsansätze zu generieren und zu implementieren.

Seminar Wirtschaftsethik (Master)

Das Seminar Wirtschaftsethik zielt darauf, Studenten mit dem grundlegenden Instrumentarium der Wirtschaftsethik vertraut zu machen. Die Studenten sollen eigenständig Möglichkeiten analysieren, (globale) Märkte so in Kraft zu setzen, dass sich alle beteiligten Akteure Kooperationsgewinne aneignen können. Am aktuellen Beispiel der Globalisierungsdebatte kann die normative Grundhaltung des öffentlichen

Diskurses nachvollzogen werden: Viele arme Länder profitieren von der zunehmenden Integration in den Welthandel. Die Armut in diesen Ländern sinkt. Andere Staaten erleben die Erosion traditioneller (wirtschaftlicher) Positionen und geraten zunehmend unter Druck. Für manche Bürger in reichen Ländern entsteht so der Eindruck, als stelle die Globalisierung eine Gefahr dar. So kommt es zu Denkblockaden, die sich als Handlungsblockaden bemerkbar machen. Aus wirtschaftsethischer Perspektive gilt es, diese Blockaden durch Aufklärung über Sozialstruktur und Semantik konstruktiv aufzulösen.

Wirtschaftsethisches Kolloquium: „Sustainability, New Governance, and Corporate Citizenship“ (Master)

The seminar focuses particularly on the design of processes within companies and between companies: How can formal and informal institutions be implemented that help companies to fulfill their social responsibility? Therefore, participants deal with the basic concept of economic ethics („ordonomics“): Today, economic actors frequently find themselves in social dilemmas. Social dilemmas are situations of collective self-damage; situations in which rational actors are not able to pursue commonly shared goals. To overcome such critical situations, the institutional framework is key and therefore determines the degree of morality that is profitable (and thus possible) under market competition.

Anhang II: Wirtschaftsethik: Die wissenschaftliche Konzeption des Fachs

Problem: Moralische Verhaltensweisen können in bestimmten Situationen mit gravierenden Nachteilen verbunden sein. Dies gilt insbesondere in einem wettbewerblichen Umfeld: Wenn die Konkurrenten nicht mitziehen, werden moralische Vorleistungen einzelner (Individuen oder Organisationen) ausbeutbar. Nicht immer macht das gute Beispiel Schule. Es kann sogar passieren, dass Wirtschaftssubjekte aufgrund eines besonderen moralischen Engagements so sehr ins Hintertreffen geraten, dass sie im Wettbewerbsprozess aussortiert werden und letztlich vom Markt verschwinden.

Fragestellung: Im Zentrum der Wirtschaftsethik als akademischer Disziplin steht die Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen – insbesondere den Wettbewerbsbedingungen – einer modernen Gesellschaft zur Geltung gebracht sind bzw. zur Geltung gebracht werden können. Bei der Beantwortung dieser Frage kommt den Institutionen einer demokratisch verfassten Marktwirtschaft eine besondere Bedeutung zu. Denn diese institutionellen „Spielregeln“ koordinieren die „Spielzüge“ gesellschaftlicher Akteure und bestimmen damit wesentlich die Ergebnisse des sozialen Zusammen-„Spiels“ – und folglich dessen moralische Qualität.

Interdisziplinärer Ansatz: Wirtschaftsethik ist angesiedelt in den Grenzbereichen zwischen Ethik, Ökonomik und Gesellschaftstheorie. Sie macht Gebrauch von der philosophischen Reflexionstradition zentraler Begriffe wie „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“, „Verantwortung“ und „Solidarität“ sowie neuerdings „Nachhaltigkeit“. Sie setzt sich auseinander mit Theorien, die das Moderne der modernen Gesellschaft zu bestimmen versuchen. Und sie greift zurück auf eine ökonomische Rational-Choice-Analyse, welche den Blick dafür schärft, wie die nicht-intendierten Wirkungen intentionalen Handelns durch Institutionen kanalisiert werden können. Hierbei spielt die Institutionenökonomik sozialer Dilemmata eine zentrale Rolle. Insgesamt wird der methodische Ansatz als „Ordonomik“ bezeichnet. Auf ordonomischer Basis erfolgt der Zugriff auf wirtschaftsethische Themen primär unter dem Aspekt einer praktischen Implementierbarkeit moralischer Normen und Ideale.

Lernziele: Das Fach Wirtschaftsethik ist konzeptionell darauf angelegt, eine diskursive Argumentationskompetenz zu vermitteln, die sich auf wirtschaftliches Handeln und auf die gesellschaftspolitische Gestaltung der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns erstreckt. In den Lehrveranstaltungen kommt es darauf an, mit dem ökonomischen Handwerkszeug so vertraut zu werden, dass man sich aktiv ein eigenständiges Urteil über die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität institutioneller Arrangements erarbeiten kann, um auf dieser Grundlage zu normativ strittigen Auseinandersetzungen souverän und konstruktiv Stellung beziehen zu können. Konkret geht es um das interaktive Einüben der Fähigkeit, über die Errungenschaften, Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten der Marktwirtschaft begründet Auskunft zu geben. Ferner geht es darum, kompetent einschätzen zu können, welche Optionen für Individuen und Organisationen als gesellschaftliche Akteure zur Verfügung stehen, um

angesichts drängender Probleme die Verwirklichung moralischer Normen und Ideale auch und gerade im weltweiten Maßstab voranzutreiben.

Themen (Auswahl):

Zu den moralischen Herausforderungen, die in den wirtschaftsethischen Lehrveranstaltungen bearbeitet werden, gehören die Folgenden: Hunger und Armut, Diskriminierung und Korruption, Umweltverschmutzung und Agrarprotektionismus, Kinderarbeit und Generationengerechtigkeit, mangelhafte Bildungschancen und „digital divide“, die materiellen und immateriellen Konsequenzen von Massenarbeitslosigkeit, der weltweite Aufbau, Ausbau bzw. Umbau tragfähiger Systeme sozialer Sicherung sowie generell die Produktion internationaler öffentlicher Güter wie Klimaschutz, Seuchenprophylaxe und Terrorismusbekämpfung. „Corporate Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ gehören ebenso zum wirtschaftsethischen Themenkanon wie „Global Compact“, „Weltethos“ und „Weltgesellschaftsvertrag“. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Frage, inwiefern Unternehmen als Corporate Citizens „Ordnungsverantwortung“ wahrnehmen können.

Einige Leitfragen der Wirtschaftsethik:

- Besteht ein prinzipieller Widerspruch zwischen Eigeninteresse und Moral? Oder ist es vielleicht auch möglich, die Verfolgung des je eigenen Interesses (institutionell) so auszurichten, dass sie auch anderen Vorteile bringt? Lassen sich Eigeninteresse und Moral im Rahmen einer *wechselseitigen* Besserstellung miteinander versöhnen? Und wie verhält sich eine solche Idee zu den traditionell überlieferten Moralbegriffen aus Philosophie und Theologie?
- Kann man sich im Zeitalter der Globalisierung eine dezidiert „soziale“ Marktwirtschaft überhaupt noch leisten? Worin liegt eigentlich das Soziale einer sozialen Marktwirtschaft? Geht es um Arrangements zur Umverteilung? Oder geht es um wechselseitig vorteilhaften Tausch? Ist das spezifisch Soziale als Konsum aufzufassen – oder als Investition? Besteht ein prinzipieller Konflikt zwischen wirtschaftlicher Effizienz und sozialem Ausgleich? Oder können Systeme sozialer Sicherung auch produktive Wirkungen entfalten? Ist vielleicht sogar eine „Sozialpolitik für den Markt“ denkbar, die nicht auf eine Außerkraftsetzung der wirtschaftlichen Wettbewerbslogik setzt, sondern ganz im Gegenteil auf deren Inkraftsetzung? Kann es so etwas wie einen „public purpose capitalism“ geben? Können Märkte so eingerichtet werden, dass sie moralische Anliegen nicht vereiteln, sondern befördern? Wenn ja, wie – und was bedeutet das konkret etwa im Bereich der Bildung oder der Umwelt?
- Sind Menschenrechte Luxus? Muss eine Gesellschaft erst reich sein, um sich Demokratie überhaupt leisten zu können? Oder sind solche Rechte erforderlich, um eine wirtschaftliche Entwicklung allererst in Gang zu bringen? Was bedeutet das für die Weltgesellschaft und für die Politikprozesse in einer Weltgesellschaft? Welchen Akteuren wird hier das Recht zugestanden, an politischen Entscheidungen beteiligt zu werden? Welches Verständnis von Politik und Wirtschaft liegt solchen Entscheidungsprozessen gegenwärtig zugrunde? Welches Verständnis wäre den gemeinsamen globalen Problemen angemessen? Sind Auseinandersetzungen um internationale Ordnungsfragen eher als Machtkampf oder besser als Lernprozess aufzufassen? Geht es um das

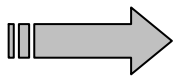
Recht des Stärkeren – oder um die Stärke des Rechts? Kann vielleicht der Gedanke eines Weltgesellschaftsvertrags dazu beitragen, partnerschaftliche Problemlösungen im globalen Maßstab anzuleiten?

Einige Arbeitshypothesen des Ansatzes:

- Funktionsfähige Märkte sind ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation zahlreicher Menschen, und zwar hinsichtlich ihres Zugangs sowohl zu materiellen als auch zu immateriellen Gütern. Märkte können eine moralische Qualität entfalten, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Denn die Anreizwirkungen institutioneller Rahmenbedingungen können es für die einzelnen Marktteilnehmer rational machen, sich moralisch im Sinn wechselseitiger Besserstellung zu verhalten. Am Beispiel: Versicherungsmärkte sind ein wichtiger Beitrag zu gelebter Solidarität, und Zertifikatmärkte für Treibhausgasemissionen sind als Instrument für einen nachhaltigen Klimaschutz geradezu unverzichtbar, während umgekehrt ein seiner Funktionsfähigkeit beraubter Arbeitsmarkt oder ein protektionistisch abgeschotteter Agrarmarkt zahlreichen Menschen elementare Lebenschancen vorenthält.
- Die Zukunft der Menschheit hängt entscheidend davon ab, inwiefern es gelingt, die im Zuge der Globalisierung entstehende Welt-Wirtschaft zu einer Welt-Gesellschaft konstruktiv weiterzuentwickeln. Es geht darum, auch jene Menschen an den Errungenschaften der Moderne teilhaben zu lassen, denen gegenwärtig individuelle Emanzipationschancen z.B. im Wege demokratischer Partizipation weitgehend ebenso versagt sind wie die Chancen eines freien Zugangs zu funktionsfähigen Märkten für Kredit, Bildung, Arbeit und Export. Für die reichen Demokratien des Westens erfordert eine weltwirtschaftliche Integration bzw. eine weltgesellschaftliche Inklusion nicht ein Opfer, sondern eine *Investition* – in wechselseitige Besserstellung: Es ist auf Dauer einfach zu teuer, die sog. „Zweite“ und „Dritte“ Welt unterentwickelt zu lassen. Wir haben schon viel zu lange – zu unserem eigenen Nachteil! – darauf verzichtet, jene arbeitsteiligen Produktivitätsgewinne und Kooperationserträge anzueignen, die mit einer konsequent marktkoordinierten Zusammenarbeit von derzeit 6 Milliarden Menschen verbunden wären.
- Unternehmen als „corporate citizens“ wächst ebenso wie zivilgesellschaftlichen Organisationen eine zunehmende Verantwortung für institutionelle Rahmenbedingungen zu, und zwar sowohl auf nationaler als auch insbesondere auf internationaler Ebene. Die Weltgesellschaft der Zukunft wird eine Wissensgesellschaft sein, und der Weg dorthin ist durch Lernprozesse zu erschließen, zu denen diese neuen politischen Akteure maßgeblich beitragen können: durch Direktinvestitionen, Know-How-Transfer, Best-practice-Lösungen und generell durch eine kritische Diskussion, die inspiriert wird von einem dezentralen Zusammenspiel normativer Ideen und pragmatischer Umsetzungskompetenzen. Amnesty International und Transparency International bieten hierfür ebenso lehrreiches Anschauungsmaterial wie zahlreiche Organisationen der ökologischen Bewegung und neuerdings etwa die partnerschaftlichen Kooperationsanstrengungen zwischen den Vereinten Nationen und dem privaten Sektor, insbesondere den Unternehmen, zur Bewältigung globaler Herausforderungen („Global Compact“). Es ist davon auszugehen, dass geeignete Formen (und korporative Akteure!)

weltgesellschaftlicher Politikkoordination erst noch ge- bzw. erfunden werden müssen. Hierfür können normative Heuristiken hilfreich sein.

- Unternehmen werden zunehmend als moralische (bzw. unmoralische) Akteure wahrgenommen. Zum einen sind sie für zahlreiche Anspruchsgruppen (Stakeholder) ein Adressat moralischer Forderungen. Zum anderen entwickeln Unternehmen immer mehr ein Verständnis dafür, wie wichtig es sowohl für Innenbeziehungen als auch für Außenbeziehungen ist, als verlässlicher Interaktionspartner glaubwürdig zu sein. Scheinbar unwirtschaftliche Verhaltensweisen wie Fairness und Kulanz lassen sich als vertrauensbildende Maßnahmen und damit als Versuch interpretieren, die Produktivität von strategischen (Selbst-)Bindungen zu entfalten: Organisationen investieren in ihre „Reputation“ – ethisch formuliert: in ihren „Charakter“!
- Wirtschaftsethische Kenntnisse und ihre diskursive Umsetzung in konkrete Argumentationen avancieren zunehmend zu einer Kernkompetenz gesellschaftlicher Führungskräfte (in Unternehmen und Verbänden, in den Medien und der Politik, in zivilgesellschaftlichen Initiativen und internationalen Organisationen).



Wirtschaftsethik ist Theorie für die Praxis!

Diskussionspapiere¹

Nr. 2009-1	Ingo Pies Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge
Nr. 2008-11	Ingo Pies und Stefan Hielscher Der systematische Ort der Zivilgesellschaft – Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?
Nr. 2008-10	Ingo Pies und Stefan Hielscher The Role of Corporate Citizens in Fighting Poverty: An Ordonomic Approach to Global Justice
Nr. 2008-9	Ingo Pies Korruptionsprävention: Wie aktiviert man die Selbstheilungskräfte des Marktes?
Nr. 2008-8	Ingo Pies Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Douglass North
Nr. 2008-7	Ingo Pies Mathematik und Ordnungspolitik sind kein Widerspruch – Aber die universitäre Zukunft der Ordnungspolitik ist selbst ein gravierendes Ordnungsproblem
Nr. 2008-6	Stefan Hielscher Die Sachs-Easterly-Kontroverse: „Dissent on Development“ Revisited
Nr. 2008-5	Stefan Hielscher, Markus Beckmann Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
Nr. 2008-4	Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann Corporate Citizenship as Stakeholder Management: An Ordonomic Approach to Business Ethics
Nr. 2008-3	Ingo Pies, Christof Wockenfuß Armutsbekämpfung versus Demokratieförderung: Wie lässt sich der entwicklungs- politische Trade-Off überwinden?
Nr. 2008-2	Ingo Pies Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
Nr. 2008-1	Ingo Pies Unternehmensethik für die Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
Nr. 2007-23	Ingo Pies Globalisierung und Soziale Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Perspektive
Nr. 2007-22	Hans-Ulrich Zabel Nachhaltigkeit mit ethischen Herausforderungen
Nr. 2007-21	Klaus Beckmann Jon Elster und das Zeitinkonsistenz-Problem

¹ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004 und 2005.

- Nr. 2007-20 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre – Die „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact
- Nr. 2007-19 **Claus Offe**
Die genetische Entschlüsselung der politischen Ordnung
Jon Elster über Selbstbindung und die Verfassungsprozesse in Osteuropa
- Nr. 2007-18 **Ingo Pies, Jörg Viebranz**
Jon Elster und das Problem lokaler Gerechtigkeit
- Nr. 2007-17 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Jon Elster.
- Nr. 2007-16 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance
- 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
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

Wirtschaftsethik-Studien²

Nr. 2007-1	Markus Beckmann Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
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:

² Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

Nr. 2004-1

Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens

Johanna Brinkmann

Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft